

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN**

Mejora del proceso de refrendo de títulos universitarios en la Oficina de Control y Registros Académicos de la Dirección General de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Superior del MPPEU

Tesis en opción al grado académico de Master en Dirección

Autor: Lic. Aura Liselotte Franco Sequera
Tutora: Dra. Esperanza Carballal del Río

Caracas
Octubre de 2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Aura Liselotte Franco Sequera**, declaro que el trabajo que presento como tesis de la Maestría en Dirección, titulado **Mejora del proceso de refrendo de títulos universitarios en la Oficina de Control y Registros Académicos de la Dirección General de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Superior del MPPEU**, es original, que soy el único autor de este trabajo y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente a los primeros (01) días del mes de octubre de dos mil trece (2013).

Firma del autor

AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo Dra. Esperanza Carballal del Río tutora de la tesis de Maestría en Dirección titulada **Mejora del proceso de refrendo de títulos universitarios en la Oficina de Control y Registros Académicos de la Dirección General de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Superior del MPPEU**, de la maestrante Lic. Aura Lizelotte Franco Sequera, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 26 días del mes de septiembre de 2013.



Firma del tutor

DEDICATORIA

A mi Dios, quien me ha dado la fe, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por darme salud para tener cada día un amanecer para seguir adelante y haber culminado este logro tan importante en mi formación como profesional y brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad. A mis padres por ser pilares fundamentales apoyándome en todo momento, por formarme con buenos valores y sentimientos, darme una excelente educación en el transcurso de mi vida y que gracias a ellos soy la persona quien soy. Este esfuerzo va en especial a mi princesa mi hija Lisette, por quien lucho cada día por darle un nuevo porvenir lleno de respeto y de valores, que con su sonrisa me demuestra cada día que vale la pena vivir y el compromiso que tengo para con ella de avanzar para darle lo mejor, de igual manera a mis pequeños Adrián, Sofía y Amanda, porque son lo más inocente, amoroso y hermoso que tengo, los amo. A mis hermanos porque son lo más importante en mi vida y representar la unidad familiar, mis sobrinas y mi sobrino, por ser parte de mí los amo infinitamente. A mi tutora Esperanza sin ella no hubiese logrado culminar. A mi comandante supremo, porque sin él no se hubiera hecho realidad éste sueño de muchos venezolanos, el de haber unido a los países hermanos en especial Cuba.

“Máxima eficiencia debe ser una consigna, buscar siempre la mayor eficiencia en lo que se hace, por más elemental o simple o sencillo que pueda ser”.*

Hugo Rafael Chávez Frías

AGRADECIMIENTOS

A todo el cuerpo profesoral del CETED, gracias por todos los conocimientos y experiencias, por la constancia, por estar presente en el desarrollo de ésta Maestría, por el intercambio de conocimientos, por las herramientas utilizadas en cada clase, la dedicación y valioso tiempo para con nosotros. Barreiro este éxito se lo debemos a ustedes.

A mis compañeros de la maestría Edición MPPEU, por permanecer hasta el final, y por los buenos momentos que hemos compartido, hemos aprendido y aprendemos de todos y de nosotros mismos, tanto profesional como personalmente. En especial un reconocimiento a mis amigos y compañeros Jhonny y Rosa, a los que me han demostrado su apoyo y brindado sus ánimos y consejos durante el desarrollo de la maestría.

A mi compañera de trabajo Niurka, por ser parte esencial como guía, aportando excelentes ideas, compartir experiencias y conocimientos durante estos últimos meses de desarrollo de la tesis, gracias por todo el apoyo.

A una persona quien estuvo en todo momento, ayudándome en el desarrollo de la presente tesis, sin ella no hubiese culminado, gracias profesora Esperanza por todo el apoyo, por estar presente dándome su mano amiga, comprendiéndome en los momentos que fueron difíciles para mí y para mi familia, fue madre, amiga y compañera leal, un fraternal abrazo.

RESUMEN

El presente trabajo busca reestructurar y ordenar los procesos que se ejecutan en la Oficina de Control y Registros Académicos (OCRA) la cual se encuentra adscrita a la Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES (DGSSIES) del MPPEU con el fin de definir el proceso principal y la razón de ser de la oficina en base a las atribuciones de la DGSSIES.

El entorno en que se desenvuelve OCRA (todo lo relacionado a los procesos de refrendo de título universitario) se encuentra marcado por la deficiencia del manejo de procesos y los mecanismos de control que permita medir la efectividad de cada uno de los procesos que se ejecutan.

Se ha hecho uso del análisis del proceso y describir mediante el diagrama de procesos las principales actividades que se llevan a cabo. De esta manera se han podido exponer los procesos actuales de OCRA y definir procesos que mejoren la relación con el usuario, como mayor rapidez y orden, el garantizar la viabilidad de los mecanismos de control en el proceso y ofrecer un mejor servicio a los usuarios así como el realizar un mejor desarrollo de las tareas diarias, mediante la delegación de responsabilidades.

Por tanto, la elaboración de la presente propuesta, será de gran utilidad para OCRA ya que se podrá optimizar el proceso de refrendo de títulos universitario, establecer puntos de control y verificación que permitan un seguimiento al cumplimiento del proceso establecido, lo que ayudará a que la gestión de la oficina sea más eficiente y eficaz.

Palabras clave:

Procesos, refrendo de títulos universitarios, diagrama de procesos,
Usuarios, mejora de procesos

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Página
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	i
AUTORIZACIÓN DE DEFENSA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
 Capítulo I. “El enfoque de procesos en las organizaciones”	
1.1. Conceptos sobre organizaciones	5
1.1.1. Tipos de organizaciones	7
1.2. Los procesos	10
1.2.1. Componentes de los procesos	12
1.3. Diagramas de procesos o de flujo	14
1.3.1. Tipos de diagramas de flujos	16
1.3.2. Mejora de los procesos en la organización	17
1.4. Fichas de actividades del proceso	19
 Capítulo II. “Caracterización del proceso de refrendo de títulos universitarios expedidos por las Instituciones de Educación Superior de gestión privadas en la oficina de Control y Registros Académicos”	
2.1. Subordinación de funciones y responsabilidades de los diferentes órganos asociados al proceso de refrendo de títulos	22
2.2. Descripción de la oficina de Control y Registros Académicos (OCRA)	27
2.3. Diagnóstico del estado actual para el Refrendo de títulos universitarios expedidos por las Instituciones Universitarias de gestión privadas (IUGP)	31
2.4. Análisis de la situación de la realización de los procesos claves en OCRA	32
2.5. Proceso de refrendo de títulos universitarios	34
2.6. Análisis e identificación de los problemas	40

Capítulo III. “Diseño del proceso de refrendo de títulos universitarios expedidos por las Instituciones Universitarias de gestión privada”

3.1. Definición de mejoras del proceso	43
3.2. Nueva formulación del proceso de refrendo de títulos universitarios	46
3.2.1. Diagrama de flujo del proceso propuesto	47
3.3. Validación de la propuesta del proceso de refrendo de títulos universitarios	53
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama del MPPEU	61
Anexo 2. Guía de entrevista personal Servidores (as) de OCRA	62
Anexo 3. Entrevista al Coordinador de OCRA	65
Anexo 4. Guía de observación	68
Anexo 5. Diagrama del proceso actual de refrendo de título universitario	69
Anexo 6. Control de distribución para el refrendo de títulos universitarios de gestión privadas en el MPPEU	70
Anexo 7. Registro de reclamos formuladas por las IUGP del status de refrendo	71
Anexo 8. Diagrama de flujo propuesto	72
Anexo 9. Ficha de actividades de recepción de expedientes de grado y títulos universitarios a refrendar	73
Anexo 10. Ficha de actividades de títulos universitarios refrendados	74
Anexo 11. Ficha de actividades de títulos universitarios refrendados y títulos universitarios ingresados al sistema de títulos	75
Anexo 12. Pasos del proceso de refrendo de título universitario en el diagrama propuesto	76
Anexo 13. Validación de propuesta por especialista	77
Anexo 14. Formato de Registro Académico	80
Anexo 15. Formato de Resuelto para los Institutos y Colegios Universitarios de gestión privada	81
Anexo 16. Formato de Resuelto para las Universidades de gestión privada	82

ÍNDICE DE TABLA

	Contenidos	Página
Tabla N° 1.	Distribución del personal de la Oficina de Control y Registros Académicos	28
Tabla N° 2.	Actividades de la Oficina de Control y Registros Académicos	31
Tabla N° 3.	Interrogantes analizadas para la propuesta de mejora	32
Tabla N° 4.	Esquema de las principales debilidades y fortalezas de OCRA	33
Tabla N° 5.	Cuadro total de las Instituciones Universitarias de gestión privada	34
Tabla N° 6.	Entradas y salidas del proceso actual de refrendo de título universitario	39
Tabla N° 7.	Tiempo de entrega de los títulos universitarios por parte de las IUGP	41
Tabla N° 8.	Criterios para el diseño de la propuesta de refrendo de título universitario	46
Tabla N° 9.	Indicador de la actividad de recepción de expedientes de grado y títulos universitarios	51
Tabla N° 10.	Indicador de refrendo de título universitario	51
Tabla N° 11.	Indicador de entrega a las IUGP de los títulos universitarios	52
Tabla N° 12.	Resultados de la validación de los especialistas	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

	Contenidos	Página
Figura 1.1.	Definición de procesos	11
Figura 1.2.	El sistema de gestión basado en procesos para la obtención de resultados	11
Figura 1.3.	Simbología de los diagramas de procesos	17
Figura 2.1.	Esquema de subordinación de funciones y responsabilidades de los diferentes órganos asociados al proceso de refrendo de título universitarios	23
Figura 2.2.	Esquema organizativo de la Oficina de Control y Registros Académicos	27
Figura 2.3.	Procesos clave que se realizan en la Oficina de Control y Registros Académicos	28
Figura 2.4.	Etapas del diagnóstico del proceso de refrendo de título universitario	31
Figura 2.5.	Esquema general de las entradas y salidas del proceso de refrendo de título universitario	34
Figura 2.6.	Diagrama del proceso actual de refrendo de título universitario	39
Figura 3.1.	Propuesta del diagrama de flujo horizontal del proceso de refrendo de título universitario	47
Figura 3.2.	Pasos del proceso del diagrama propuesto	52

INTRODUCCIÓN

El enfoque de procesos no es algo totalmente nuevo en la teoría administrativa, ya que el proceso es la forma natural de organización del trabajo. Los procesos son el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, que producen a través de la transformación de un recurso (entradas) una cantidad (producción) de servicios (salidas), respondiendo a las necesidades de los clientes usuarios, en los intervalos de tiempo establecidos y haciendo un uso adecuado de los recursos que se disponen para tal fin.

En las organizaciones, es necesario optimizar los procesos con el propósito de alcanzar mejores resultados. El enfoque de procesos busca hacer las cosas de forma correcta, para ello se deben evaluar continuamente los procesos claves, no sólo con el fin de aumentar la efectividad del servicio, sino para responder a las necesidades de sus usuarios.

Para mejorar un proceso es necesario contar con herramientas que permitan ayudar a la organización a modernizar sus actividades y al mismo tiempo asegurar la entrega inmediata del servicio a los clientes.

La Oficina de Control y Registros Académicos (OCRA) se encuentra adscrita a la Dirección General de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Superior (DGSSIES) del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, es una oficina de apoyo que realiza los procesos de: autenticación de fondos negros, certificaciones de títulos, información de reválidas y equivalencias, y gestionar el **trámite de refrendo de títulos universitarios** expedidos por las instituciones universitarias de gestión privada autorizadas por el ente rector. Este trámite de refrendo de títulos universitarios está regido por la Ley de Universidades (1970) y por el Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios (1995).

De todos los procesos que en la OCRA se desarrollan, el de refrendo de títulos universitarios presenta una serie de insatisfacciones, tanto interna como externa, en cuanto a la recepción y entrega de los títulos universitarios, así como altos niveles de riesgos en el mecanismo de control, manipulación y resguardo, los cuales eran necesarios analizarlos y buscarles las vías que permitieran mejorar la efectividad del servicio que se realiza, con el objetivo de que no se produzcan retrasos en la entrega a las instituciones y que éstas realicen actos de graduación de manera simbólica.

Por lo que se plantea como problema de investigación el siguiente:

Formulación del problema de investigación.

¿Cómo mejorar el proceso de refrendo de títulos universitario expedido por las instituciones universitarias de gestión privada que se desarrolla en la Oficina de Control y Registros Académicos?

Por ello, el objetivo general y específicos son los siguientes:

Objetivo general

Proponer mejoras en el proceso de refrendo de títulos universitario emitidos por las instituciones universitarias de gestión privada que contribuya a elevar el desempeño de la oficina de control y registros académicos.

Objetivos específicos:

- Explicar los fundamentos teóricos que faciliten la realización de la mejora de procesos administrativos.
- Diagnosticar los principales problemas, que presenta la Oficina de Control y Registro académicos, y en especial el proceso de refrendo de títulos universitario emitidos por las instituciones universitarias de gestión privada.
- Realizar el análisis de mejoras y el diseño del nuevo proceso de refrendo de títulos universitario emitido por las instituciones universitarias de gestión privada, a desarrollarse en la Oficina de Control y Registros Académico.

Cómo **hipótesis de investigación** se plantea:

La mejora del proceso de refrendo de títulos universitarios expedido por las instituciones universitarias de gestión privada, contribuirá a perfeccionar el desempeño de la Oficina de Control y Registros Académicos.

En correspondencia con esta hipótesis, esta investigación pretende mejorar el proceso de refrendo de títulos universitarios en la búsqueda de reducir el tiempo de ejecución permitiendo así la entrega oportuna y eficaz de los títulos a las instituciones universitarias. Por otra parte, la creación de acciones que faciliten los mecanismos de control y seguridad en la manipulación y resguardo de los títulos universitarios.

Para garantizar el adecuado funcionamiento de estos mecanismos de control y seguridad fue necesario la elaboración de algunos indicadores que sirvieran como guía para la planificación de los objetivos, así como para la toma de decisiones, en cuanto al mejoramiento del proceso de refrendo de títulos universitarios.

El tipo de investigación que se realiza son la descriptiva y exploratoria y con un diseño no experimental.

En la investigación se utilizan los siguientes métodos, técnicas y herramientas:

- Estudio bibliográfico.
- Análisis documental.
- Entrevistas.
- Diagramas de flujo de procesos
- Observación directa.

El **objeto de investigación** es la mejora de los procesos sin embargo, el **campo** de estudio es el proceso de refrendo de títulos universitario en la Oficina de Control y Registros Académicos (OCRA).

Además de la introducción, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos, presenta la siguiente estructura capitular:

Un capítulo teórico inicial “**Enfoque de los procesos en las organizaciones**” en el que, se analiza el tema de la organización y tipos de organizaciones, el estudio de los procesos y componentes, clasificación de los procesos y su importancia, la organización basada en procesos y que es la mejora de procesos. Asimismo, se estudian los diagramas de procesos y tipos, simbología, responsables del proceso, la utilización de las fichas de actividades para el proceso.

Un segundo capítulo titulado “**Caracterización del proceso de refrendo de títulos universitarios expedidos por las Instituciones de Educación Superior de gestión privada**” donde se caracteriza a la Oficina de Control y Registros Académicos, se muestra la situación actual del proceso de refrendo de títulos universitarios, mediante la utilización de herramientas como entrevistas, registro de inquietudes y la observación directa que permitió diagnosticar y analizar el desarrollo de las actividades y cómo se gestiona.

Un tercer y último capítulo “**Diseño del proceso de refrendo de títulos universitarios emitido por las Instituciones Universitarias de gestión privada**” donde se enuncia la definición de mejoras del proceso en base a las deficiencias que se analizaron y observaron en el capítulo II, en el que se propone el diseño de un diagrama de proceso

que determina los responsables para cada paso del proceso y la utilización de la ficha de proceso para cada actividad, con la cual se pretende mejorar el funcionamiento de la Oficina de Control y Registros Académicos (OCRA) adaptada a la vanguardia de los nuevos tiempos y adaptado al desarrollo de nuevas tecnologías que permitan minimizar los riesgos en cuanto al servicio que se presta.

capítulo I. “El enfoque de procesos en las organizaciones”

El contenido del presente capítulo se basa en la revisión y conceptualización sobre el enfoque de proceso y de los términos que sirven de fundamento teórico para el desarrollo de los capítulo II y III. Comenzando con una presentación del tema de organización y procesos, para posteriormente abordar los aspectos asociados al desarrollo de mejoras de los procesos dentro de las organizaciones.

1.1. Conceptos sobre organización

La organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base de relativa continuidad para lograr una meta común o una serie de metas (Stephen P, 2004).

Son como entidades sociales con metas directas, estructuras diseñadas y sistemas coordinados que están ligados al ambiente externo (Daft, 2007).

Las organizaciones son importantes porque producen bienes y servicios de manera eficiente facilitando la innovación, se adaptan e influyen el cambiante ambiente externo, crean valor para los dueños, clientes y empleados, confrontan los desafíos éticos, motivacionales y la coordinación de los trabajadores.

Las organizaciones tienen que competir para dar los mejores precios, razón por la cual tienen que innovar para mantenerse en el mercado. La teoría de la organización es para analizar a las empresas de manera profunda con base en patrones y regularidades ya existentes. Como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

Se caracterizan por constituir una entidad social, que se puede estudiar a diferentes niveles, según la escala de valores humanos que se considere, bajo la concepción de nivel micro de las organizaciones como conglomerados de individuos y de grupos o una concepción macro de las organizaciones como subconjuntos de la sociedad y la comunidad. (Gil Estallo, 2010).

Desde éste punto de vista las organizaciones forman una entidad colectiva, es decir un grupo de personas que tienen ciertos fines y objetivos. Estos objetivos comunes se conseguirán por medio de la realización de diferentes funciones que realizarán los miembros de la organización, este trabajo debe ser coordinado lógicamente y racionalmente

para que se compenetren las distintas partes y poder llegar así a la meta deseada.

Asimismo, se pueden ver como un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común, donde existen cargos con reglas y normas de comportamientos que han de respetar todos sus miembros al igual de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Henry Farol, citado por Hall (1981), señala que organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal (p.19). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

Las organizaciones se estudian mediante tres características: el comportamiento, la estructura y los procesos. La conducta viene dada a que la gente cuando se convierta en parte de la estructura de una organización, y dentro de esta estructura participa en los procesos de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación. (Alonso, 2006).

Por lo que se toma en cuenta los objetivos de la presente investigación se puede considerar que la organización es un conjunto de componentes debidamente establecidos para lograr unos objetivos de acuerdo a un plan previsto, conformado por un grupo de personas, que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros, realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin, por lo que requerirá de los siguientes componentes:

- Existencia de objetivos.
- Establecimiento de un plan para conseguir esos objetivos.
- Necesidad de que exista una serie de entradas (inputs) en la organización. Estos inputs se pueden clasificar en:
 - a) Información: sin información una organización no puede comunicarse, está aislada, no sabe lo que le interesa de su entorno y por tanto se requiere recibir información para subsistir y desarrollarse.
 - b) Energía: se necesita fuerza que mueva sus instalaciones y se realice el proceso de transformación, aplique la tecnología, etc., pudiendo ser desde

la eléctrica hasta la humana.

c) Material: es imprescindible que tengan entradas de algún material, aunque sea intelectual para transformar y después devolver del entorno.

- Necesidad de que exista una serie de salidas (outputs) en la organización. Es necesario en definitiva el resultado de las salidas en formas de bienes o servicios que se puede denominar información, energía y materiales para satisfacer a los clientes. Para que esto ocurra se necesita también la existencia de procesos, sobre lo cual se expondrá en el epígrafe **1.2**.

1.1.1. Tipos de organizaciones

Las organizaciones pueden ser de muchas maneras o tipos según su estructuración, pero además por la forma en que se relacionan sus miembros o componentes pueden clasificarse en:

Organizaciones formales

Una organización formal se encuentra conformada por reglas y disposiciones oficiales que abarcan todos los hechos y transacciones que se pueden presentar o realizar durante las actividades de una empresa (Dubrin, 2003).

En la organización formal se cuenta con una definición de las funciones y tareas de los integrantes que conforman la empresa de manera oficial. Estas pueden representarse gráficamente a través de un organigrama donde se establece, normalmente, las relaciones de subordinación.

Por lo que para establecer el conjunto de relaciones que son necesarias en una organización para el logro de los objetivos, no basta solamente con la elaboración de su organigrama, se necesitarían otros esquemas que presentara éstas y facilitara a su vez la comprensión de su funcionamiento. Para ello se puede establecer los diagramas de flujos o diagramas de procesos, los cuales serán abordados en el epígrafe **1.3**.

Los elementos que deben existir en estas organizaciones:

- Un sistema de actividades coordinadas.
- Uno o varios grupos de personas.
- La cooperación para conseguir los objetivos.
- Una autoridad y liderazgo debidamente definido.

- Una coordinación de las tareas en base a procesos.

Organizaciones informales

Las organizaciones informales pueden definirse como grupos pequeños cuyas metas y objetivos no están claramente definidos y su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos. En muchos de los casos, los objetivos se logran abandonando los objetivos establecidos, y de esa manera, se obtienen resultados con mayor rapidez y eficacia.

Las organizaciones informales son un conjunto de relaciones de trabajo no oficiales, que surge para atender los hechos y las transacciones que no abarca la estructura formal (Dubrin, 2003).

A veces la organización informal subsiste dentro de una organización formal y otras veces se crea con carácter temporal para lograr una mayor innovación y creatividad dentro de las organizaciones.

Se expresa como una organización no formalizada porque no forma parte del organigrama, no obstante las actividades que en la misma se desarrollan están integradas a la estructura, funciones y objetivos de la organización (Mintzberg, 1999).

Organización basada en funciones

Las organizaciones han tenido tradicionalmente una estructura organizacional basada en funciones para organizar a su personal, pero actualmente se encuentran otras formas organizacionales como el enfoque basado en procesos que identifican procedimientos de dirección y de apoyo para lograr así mayor efectividad en busca de la obtención de los objetivos y de la satisfacción del cliente.

Farol (1981), estableció que “todas las actividades u operaciones de una empresa podían ser divididas en seis grupos: actividades técnicas, actividades comerciales, actividades financieras, actividades de seguridad, actividades contables y actividades administrativas”. Por tanto, se sostiene una estructura de manera rígida y pesada, en la que los asuntos internos se vuelven más importantes que los asuntos relacionados con el cliente. Los flujos de información en esta estructura se vuelven lentos debido a la gran cantidad de pasos que debe seguir la información para ir desde el cliente hasta la gerencia de la organización.

Carballal (2011), señala que “muchas organizaciones tanto productivas como de servicios, están adoptando una concepción de proceso en la cual se pasa a través de

las jerarquías funcionales para llegar al cliente”.

La estructura por funciones se relaciona con las tareas que realiza cada área de la organización en forma completamente independiente y casi sin ninguna conexión, lo que hace que la persona actúe de la mejor forma posible, pero muchas veces sin lograr la eficiencia requerida por la organización.

Para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades organizacionales, es el enfoque basado en procesos que busca ante todo definir la necesidad del cliente y sus requisitos, para luego definir los mejores procesos para llevar a cabo el producto o servicio que busque la satisfacción del cliente, logrando así la eficiencia y la eficacia del proceso, que traduce en efectividad para el cliente.

Organización basada en procesos

Las organizaciones se fundamentan a través de la orientación de los procesos primordiales hacia las necesidades de los destinatarios del producto o servicio, de acuerdo a la representación más relevante de los mismos, esto permite que se pueda maximizar los mecanismos enfocándose en el usuario. Los procesos organizacionales se pueden derivar de las siguientes acciones:

- Planificación: la elección de los futuros objetivos que se desea alcanzar y de la forma cómo se va a realizar para lograrlos.
- Programación: la concreción de los planes presentes, de tal manera que se indique claramente quién hará las cosas, de qué manera y cuándo.
- Ejecución: es la realización de las acciones.
- El control: es la comparación de lo que se obtuvo mediante las acciones, con respecto a lo se debió haber obtenido para que esas acciones estuvieran apuntando en la dirección a futuro. También es parte del proceso de control, el diseño y operación de mecanismos que estimulen el logro de lo que se debe obtener.

Existe una interrelación entre procesos organizacionales, cuando se fija una meta (planeación) se está haciendo posible la posterior comparación entre la meta y los resultados obtenidos (control). Y no se hubieran obtenido esos resultados, sin actividades pertenecientes al dominio de la ejecución.

Adicionalmente, existe una integración y alineamiento de los procesos para el logro de resultados planeados, desarrollando habilidades para centrar los esfuerzos en la eficacia y la eficiencia dando así una mayor confianza tanto para los clientes, la propia

organización y las partes interesadas sobre resultados consistentes. Por tanto los procesos tienen por utilidad:

- Transparencia en las operaciones.
- Mejoramiento en resultados consistentes y previsibles.
- Priorizar iniciativas de mejoramiento.
- Aumentar el compromiso de la gente y clarificar sus responsabilidades.

Cuando las organizaciones aplican el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea, la autoridad no es de manera total sino que se presenta de manera parcial y relativa, por lo que existe una pérdida de la autoridad, deficiencia de la obediencia y la imposición a la disciplina, por tanto si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

Es por ello, que las organizaciones basadas en procesos transforma a las mismas en una organización “inteligente”, permitiendo la documentación aplicando mediciones de su eficiencia y eficacia y estableciendo planes de mejora continua.

El enfoque de procesos consiste en agrupar las actividades que se llevan en la organización con relación a la secuencia lógica con la que se ejecutan, teniendo en cuenta que se realizan con un principio y fin claramente definido, lo que permite tener una visión global de todo el proceso. Esto permite que se consiga una mayor agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones y que la atención se centre en “que se hace” y “para quien” se hacen las cosas en la organización. Satisfacer las necesidades de los usuarios permitiendo que los procesos deban ser optimizados en términos de seguridad, plazo de entrega, efectividad e innovación.

Es de interés de esta investigación el estudio de organizaciones informales basada en procesos.

1.2. Los procesos

Un proceso es un conjunto de actividades, acciones u operaciones que producen, a través de la transformación de un recurso (entrada), una cantidad (producción) de productos, bienes o servicios (salida). A su vez, Chase, Richard., Jacobs, F. Robert y Aquilano, Nicholas J (2000), incorporan a la definición anterior el concepto de valor, cuando definen un proceso de negocios como aquel que está constituido por un grupo de actividades que requiere de unas o más entradas y que crea una salida que posee un valor para el consumidor. Se puede definir como “un conjunto de actividades

interrelacionadas o interactuantes, las cuales transforman Entradas y Salidas”.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre áreas de resultados, siendo éstos importantes para conocer y analizar el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados

Beltrán S (2004), define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, o que interactúan las cuales transforman elementos de entradas en salidas.

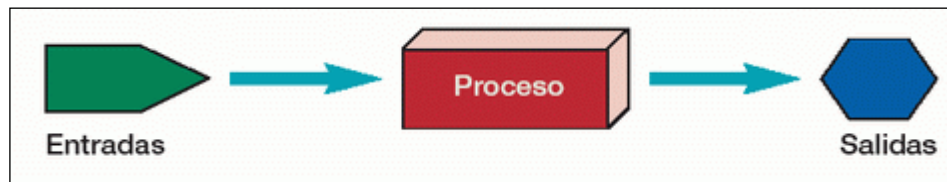


Fig. 1.1. Definición del Proceso.

Fuente: Beltrán Sanz, Jaime y otros. Pág. 14

La identificación de los procesos se conoce como “enfoque basado en procesos”. Este principio sostiene que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

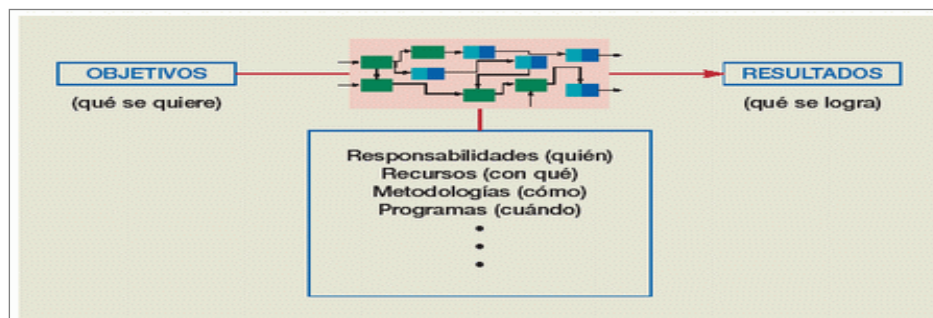


Fig. 1.2. El sistema de gestión basado en procesos para la obtención de resultados.

Fuente: Beltran Sanz, Jaime y otros. Pág. 12

Harrington (1993), define que es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. Así mismo, concluye diciendo: “todo lo que hacemos actualmente lo llevaremos a cabo mejor si nos centramos en los procesos”.

Para el éxito de los procesos se requiere contar con el talento humano, su participación, definir la calidad de su diseño, ejecución, evaluación y control. Es preciso determinar un

comienzo y un final puesto que permite fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo y definir acertadamente el proceso.

Así mismo, en todo proceso debe existir una secuencia, un orden determinado, lo que es fundamental en la racionalización de los procesos.

Carballal (2011), resume que todo proceso “se caracteriza por estar formado por los siguientes elementos: insumo, que también se le conoce como entrada (input) o proveedor; una salida (output), que es destinada a un cliente, por lo que responde a la satisfacción de los requerimientos; unos límites claros y conocidos, comenzando por una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha. O sea, que todo proceso debería comenzar y acabar con el cliente”.

1.2.1. Componentes de los procesos

Las entradas (inputs) se expresan como unidades de recursos usados tradicionalmente en fabricación. De (Meyer, A., Wittenberg, 1999) sugieren cuatro categorías principales para las entradas (inputs):

- Mano de obra directa: corresponde el número de horas de mano de obra asignadas directamente al proceso de transformación.
- Bienes de capital: inversión en planta, maquinaria o sistemas de información.
- Materiales, materias primas, componentes y materiales auxiliares que están presentes en el proceso.
- Sistemas: los sistemas que configuran la función del proceso de fabricación, los cuales incluyen mantenimiento, ingeniería de procesos, gestión de personal de fabricación, sistemas de control y supervisión, así como otras actividades laborales indirectas necesarias para que el proceso de fabricación funcione correctamente.

Cada proceso tiene como objetivo final el consumidor y contribuye, con los demás procesos, a su satisfacción. El propósito de cada proceso es de crear valor agregado, y esto ocurre a lo largo de una “cadena de valor”, la cual debe estar enfocada en su totalidad hacia el consumidor.

Basándose en Mejía G (2006), señala que todo proceso debe ser abordado integralmente mediante el análisis de sus diferentes componentes, no se trata de reducir los trámites, de mejorar los formatos o de disminuir los costos. Estos objetivos son importantes y no se puede mirar de manera aislada, sino dentro de un contexto más amplio que permita la satisfacción del cliente interno y externo, mejorando así la

organización y desarrollo de la institución. Los diversos componentes de un proceso son:

a) La misión: define el propósito fundamental del proceso, respondiendo a las preguntas del para qué es el proceso y el porqué es necesario el mismo.

b) La organización: hace referencia a la estructura orgánica de la institución. Se debe tener en cuenta los diferentes niveles (directivo, ejecutivo, operativo y asesor), así como las áreas administrativas.

c) El talento humano: un aspecto fundamental lo constituyen las personas que deben desarrollarlo y mejorarlo. Por tanto, para que un talento humano pueda desempeñarse adecuadamente se requiere:

- Una adecuada selección.
- Capacitación para el desempeño.
- Comprensión del resultado esperado.
- Tiempo y herramientas necesarias para desempeñar las tareas.

d) El ambiente laboral: está conformado por las condiciones físicas, afectivas y emocionales en las que se desarrollan los procesos. Aspectos como el ruido, vibraciones, olores, temperatura, iluminación pueden generar problemas en los procesos y por tanto puede causar una prestación de un servicio de mala calidad, tanto al cliente externo o interno. El ambiente adecuado es el que permite el desempeño armónico dentro de un clima de tranquilidad y comodidad.

e) Clima organizacional: es el conjunto de situaciones internas que producen satisfacción y motivación en el personal, entre ellas: respecto, comunicación, reconocimiento a la labor desempeñada, armonía, colaboración, sentido de crecimiento e integración. Estos aspectos son de gran importancia en el desarrollo de los procesos.

f) Asignación de responsabilidades: las funciones y responsabilidades deben estar claramente definidas. Los empleados se desvían del proceso por diversas razones, entre ellas:

- No conocen los procesos.
- Descubren otras formas de hacer las cosas.
- Les falta entrenamiento.
- No cuentan con las herramientas adecuadas.
- No disponen del tiempo suficiente.

- Sobrecarga de trabajo.

Todas estas circunstancias llevan a una mala gestión de los procesos generando insatisfacciones tanto internas como externas.

g) Tecnología: la sistematización de los procesos incidirá en su eficiencia y eficacia. Las redes del computador facilitan recuperar información. El sistema detecta la información, y la envía a su terminal o impresora. Se obtiene así una información precisa y oportuna incrementando la satisfacción del cliente y la imagen institucional. Es fundamental la capacidad de desarrollo de la tecnología.

h) Normas: existen una serie de políticas, estrategias y normas las cuales deben ser evaluadas y sometidas a un riguroso análisis, con el fin de reducirlas al mínimo, mirando siempre la misión institucional, las posibilidades del cumplimiento del cliente interno y buscando la satisfacción del externo; esto generará mayor eficacia en los procesos.

Entre los aspectos que pueden señalarse para caracterizar la importancia de los procesos en las organizaciones están:

- Los procesos dan soporte al modelo del servicio de la organización, permite tener las riendas de la misma, realizar cambios sin demoras, acoplar situaciones nuevas y evaluar cuando pueden ser eliminadas.
- Los procesos deben abordarse inicialmente orientando los esfuerzos a conocer y documentar los mismos. Las ventajas obtenidas de la documentación radican en que conocer los procesos implica necesariamente saber profundamente el funcionamiento de la organización, sentando las bases para un control y gestión de los procesos.
- Obliga a tener una visión de la organización permitiendo el control para manejarlos continuamente (calidad total) o cambiarlos rápidos, radical y dramáticamente, desarrolla líderes, y tiene una máxima diferenciación y potencial para la ventaja competitiva.
- El documentar los procesos permitirá estandarizar el desarrollo de las actividades tanto para los clientes como a los usuarios externos e internos conozcan de manera clara la secuencia de las tareas necesarias para obtener un servicio.

1.3. Diagramas de procesos o de flujo

Un flujo se representa gráficamente por medio de una flecha que entra y sale del proceso, también se usa para describir el movimiento de la información dentro de un

sistema a otro.

Los diagramas son una representación gráfica de la secuencia de operaciones y del flujo de la información. Se componen de símbolos especiales aportando un conocimiento bastante claro y global del proceso.

Ventajas:

- Permite mayor simplificación del trabajo.
- Determina la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- Permite mejorar alguna operación.
- Elimina demoras.
- Posibilita una mejor distribución del personal.

El diagrama de flujo del proceso muestra los elementos básicos asociados con las tareas y actividades que se realizan durante el proceso, y describen como se afectan entre sí o si ocurren simultáneamente o no. Los elementos básicos del proceso por lo común son las tareas o actividades realizados por el personal de trabajo o personal exterior (clientes o proveedores), flujos de información o materias primas, demoras de actividades y áreas de almacenamiento.

Palacios S, Luis., Tapias G, H y Saldarriaga M, C., (2005), señalan que son “un documento clave en el diseño de un proceso, por lo que muestra el arreglo o disposición del equipo seleccionado para llevarlo a cabo”. Por tanto, constituyen un modelo esquemático del proceso y tiene como función servir de base para el diseño de los manuales de operaciones.

Por otro lado, Evans, James R. y Lindsay, William M (2008), expresan que un diagrama de flujo identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a que las personas participen en el proceso a entender mejor y con mayor objetividad a ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea.

Los diagramas de flujos representan gráficamente todas las actividades que se realizan durante la elaboración de un producto, es decir, visualizando operaciones, inspecciones, transportes, almacenajes y demoras a fin de analizar costos ocultos, actividades ocultas en el proceso productivo. Ayuda al analista y a la alta gerencia a comprender la información de acuerdo con los procedimientos facilitando el análisis de cada etapa, con el fin de mejorar como de incrementar las actividades de la organización.

1.3.1 Tipos de diagramas de flujos

Gómez C (1997), clasifica los tipos de diagramas de flujos, según su forma:

- **Formato Digital:** en este formato el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- **Formato horizontal:** en este formato el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.
- **Formato panorámico:** el proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no sólo en línea vertical sino también en línea horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- **Formato arquitectónico:** describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

Chiavenato (1993), indica que los diagramas de flujo horizontal destacan a las personas u organismos que participan en una determinada rutina o procedimiento. Es muy usado cuando una rutina involucra a varios organismos o personas, ya que permite visualizar la parte que corresponde a cada uno y comparar la distribución de las tareas para una posible racionalización o redistribución del trabajo.

Para el presente estudio se establecerá el diseño de los procesos a través de un diagrama de flujo de proceso horizontal utilizado por Fernández Rico (2010), motivado a que destaca a las personas que participan dentro del proceso, y permite visualizar las actividades y responsabilidades asignadas a cada uno y así poder comparar la distribución de las tareas y racionalizar o redistribuir el trabajo asimismo permite una mejor y más rápida comprensión del procedimiento por parte de los usuarios.

Este diseño se expresa mediante símbolos los cuales tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas. La selección de los símbolos dependen del procedimiento que va a ponerse en la gráfica y del empleo que vaya a darse en la organización.

La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y es escogida según criterio direccional de cada institución. Diversas organizaciones han establecido diferentes tipos de simbología para graficar diagramas de flujo, siendo las más reconocidas y utilizadas las siguientes:

- American Society of Mechanical Engineers (ASME).
- American National Standard Institute (ANSI).
- International Organization for Standardization (ISO).
- Diagramas Integrados de flujo (DIF) en las versiones de Yourdon-De Marco y Gane & Sarson.

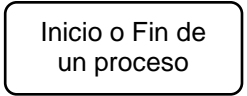
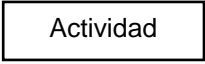
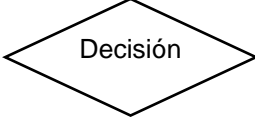
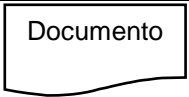

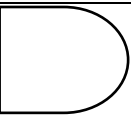

	Se emplea para expresar el comienzo o fin de un conjunto de actividades
	Para representar una actividad o tarea.
	Representa una decisión
	Se utiliza para indicar la existencia de un documento relevante
	Representa el flujo de producto, información y la secuencia en que se ejecutan las actividades o tareas.
	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento
	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.

Fig. 1.3. Simbología de los diagramas de procesos.
Fuente: Simbología estandarizada por Ansi y Asme.

1.3.2. Mejora de los procesos en la organización

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. Incluye una actividad de mejora permanente, un primer paso esencial es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que se comunica explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorable hacia las actividades de mejora y de sus resultados.

Harrington (1993), para el autor, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Analiza cinco fases para la mejora de procesos en

las organizaciones con una metodología sistemática con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Esta metodología ayuda a simplificar y modernizar las funciones, y al mismo tiempo, asegurará la satisfacción del servicio prestado tanto a los clientes internos y externos.

Fase I. Organización para el mejoramiento: asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

Fase II. Comprensión del proceso: comprender todas las dimensiones del actual proceso de la organización.

Fase III. Modernización: mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso.

Fase IV. Mediciones y Controles: poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento continuo.

Fase V. Mejoramiento continuo: poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo.

Para la presente investigación se trabajará hasta la fase III, abordando las actividades de:

- Eliminación de duplicación: suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- Simplificación: reducir la complejidad del proceso.
- Reducción del tiempo del ciclo del proceso: determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos.
- Eficiencia en la utilización de los equipos: hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
- Estandarización: elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad del mismo modo todas las veces.
- Automatización y/o mecanización: aplicar herramientas (en la seguridad), equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

El mejoramiento de los procesos se ha definido como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiarlos para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de

cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que durante la transformación de las entradas, se analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que mejoren la organización (Harrington, 1993).

1.4 Fichas de actividades del proceso

Una ficha de proceso se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de proceso. Facilitan el estudio posterior de los procesos para determinar, entre otras cosas, la relación entre unos y otros, qué requisitos han de cumplir las entradas y salidas de cada uno o si los recursos disponibles son o no suficientes.

La información a incluir en una ficha de proceso puede ser diversa y deberá ser decidida por la propia organización, además de la identificación del proceso y de otra información relevante para el control documental, por tanto debe incluirse:

- a) Misión u objeto: es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso?. La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de los resultados que interesa conocer.
- b) Propietario del proceso: es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
- c) Límites del proceso: los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
- d) Alcance del proceso: aunque debería estar definido por el propio diagrama del proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
- e) Indicadores del proceso: son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u

objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.

- f) Variables de control: se refieren a aquéllos parámetros sobre los que se tienen capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.
- g) Inspecciones: se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
- h) Documentos y/o registros: se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
- i) Recursos: se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Fernández Rico (2010), define el procedimiento como una “forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso, el cual puede estar o no documentado”, incluyendo la siguiente información:

- a. Identificación de la organización.
- b. Título: nombre del proceso debe estar en mayúscula.
- c. Código: código del proceso.
- d. Objetivo: lo que se pretende conseguir con la realización del proceso.
- e. Responsable: personal responsable de la revisión y ejecución del proceso.
- f. Actividades que forman el proceso: descomponer las actividades o tareas que lo componen, de forma que cualquier persona pueda entender en qué consiste y los diferentes pasos que se dan de forma secuencial.
- g. Indicadores: se incluyen los indicadores del proceso, es decir, los parámetros de medición de la evolución y el grado de cumplimiento de los resultados finales de la realización del proceso en relación con los objetivos establecidos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso. Son una forma clave para retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre

otros. Y son más importantes si el tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Para documentar cada una de las actividades del proceso se realizará la ficha de proceso utilizando el procedimiento del autor Fernández Rico, el cual será desarrollado en el capítulo III.

Para satisfacer al usuario, la identificación de las prioridades marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la organización, así lo comunicará al personal y enlazará las estrategias con los indicadores, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Permite el monitoreo del proceso, el mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada actividad o tarea que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Permite la gerencia del cambio, permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Para el presente estudio se establecerán las fichas de las actividades para el diseño de los procesos lo cual será desarrollado en el capítulo III.

Capítulo II: “Caracterización del proceso de refrendo de títulos universitarios expedidos por las Instituciones Universitarias de gestión privada en la oficina de Control y Registros Académicos”

En este capítulo se realiza el levantamiento de la información, primero se hizo un análisis del funcionamiento en general de la Oficina de Control y Registros Académicos (OCRA) y de cada uno de los procesos que en la misma tienen lugar, esto basado a la fase II de las herramientas utilizadas por Harrington (2000). Posteriormente, se realizó una entrevista al personal que realiza cada uno de los procesos de los cuales se obtuvo la información requerida, se aclararon dudas, se unificaron criterios y se dejó claro cómo funciona cada proceso, el qué, cómo, porqué, para qué, al igual que las entradas y salidas de estos para poder realizar las interrelaciones

Por otra parte, la información obtenida permitió seleccionar y documentar paso a paso el proceso para refrendar los títulos universitarios que son expedidos por las instituciones universitarias de gestión privada. Finalmente se realizaron de nuevo entrevistas con el personal que realiza el proceso, con el fin de corroborar y contrastar la información levantada.

La recopilación de información además de ayudar a documentar los procesos, resulta un factor clave para diagnosticar el desarrollo de cada operación y poder realizar el mejoramiento de los mismos.

2.1. Subordinación de funciones y responsabilidades de los diferentes órganos asociados al proceso de refrendo de títulos universitarios

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria es el órgano rector de las políticas de educación universitaria de la República Bolivariana de Venezuela, creado el 08 de enero del año 2002, según Decreto N° 1.634 y Gaceta Oficial N° 37362 con la denominación de Ministerio de Educación Superior. El 08 de enero de 2007, según Decreto N° 5.103, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.836, cambió de denominación a Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU).

Está conformado por un Despacho del Viceministro (a) de Desarrollo Académico, un Despacho del Viceministro (a) de Políticas Estudiantiles y un Despacho del Viceministro (a) de Planificación Estratégica. Las competencias del MPPEU están orientadas a planificar, dirigir y coordinar actividades inherentes a la asesoría, ejecución, seguimiento, evaluación, control y difusión de las políticas académicas y estudiantiles a fin de fortalecer la calidad, equidad y pertinencia social de la educación universitaria, en

concordancia con las políticas del Estado venezolano.

El Despacho del Viceministro (a) de Desarrollo Académico coordina el Comité de Evaluación y Acreditación de Programas e Instituciones de Educación Universitaria, la Dirección de Currículo y Programas Nacionales de Formación, la Dirección de Formación Docente, Postgrado, Investigación e Innovación Tecnológica, la Dirección de Recursos para la Formación y el Intercambio Académico y la Dirección de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Universitaria. (Ver Anexo 1).

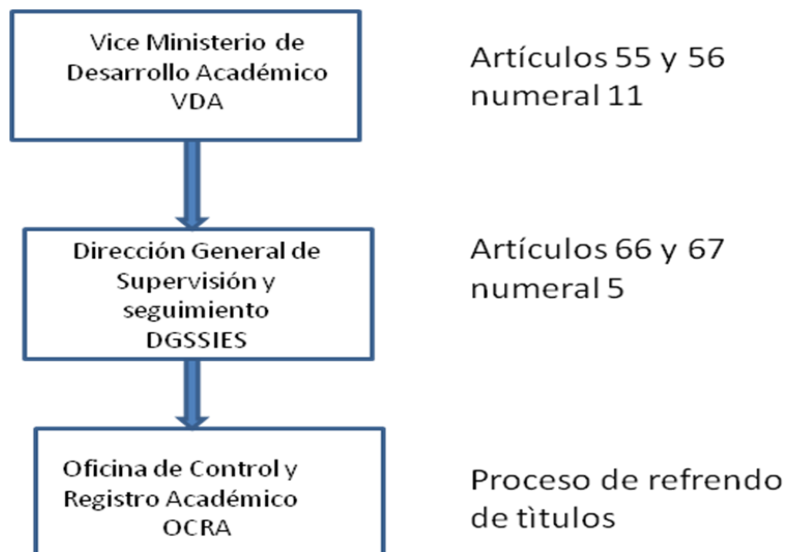


Fig. 2.1. Esquema de subordinación de funciones y responsabilidades de los diferentes órganos asociados al proceso de refrendo de títulos

Fuente Elaboración Propia

De acuerdo a los artículos 55 y 56 del Decreto N° 6076 de fecha 14/05/2008 publicada en la Gaceta Oficial N° 39032 de fecha 07/10/2008 en la cual se dicta el Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, dentro de las atribuciones del Vice ministerio de Desarrollo Académico corresponden las siguientes atribuciones:

- Asesorar en materia de políticas académicas para el desarrollo, transformación y fortalecimiento de la formación, la creación intelectual y la interacción social como misiones fundamentales de la educación superior, garantizando su calidad y pertinencia, en concordancia con el proyecto de desarrollo nacional.
- Fortalecer las capacidades para la autoevaluación y la evaluación externa de programas e instituciones de educación superior, en función de garantizar su calidad y pertinencia.

- Promover la creación y fortalecimiento de Programas Nacionales de Formación en concordancia con los planes nacionales y regionales de desarrollo y la garantía del derecho universal a la educación superior.
- Tramitar, evaluar y acreditar los proyectos de creación de programas e instituciones de educación superior.
- Promover, en consulta con las comunidades universitarias, organizaciones comunitarias y otros actores sociales, la transformación de los diseños curriculares y prácticas educativas conforme a la necesidad de impulsar valores de solidaridad y responsabilidad social, visiones integrales y actualizadas del conocimiento, así como la integración del trabajo y el estudio.
- Desarrollar políticas para la formación permanente de profesores, vinculadas al postgrado y a la investigación.
- Desarrollar políticas para la participación activa de las instituciones de educación superior en la integración de las actividades de formación, investigación, desarrollo tecnológico, sistematización de innovaciones con el desarrollo endógeno sustentable y la producción social de bienes y servicios.
- Fortalecer los mecanismos de difusión de conocimientos de intercambio académico, en función de la creación de comunidades de conocimiento que integren distintos actores sociales y vinculen la formación, la investigación, el desarrollo tecnológico, la sistematización de innovaciones, el desarrollo endógeno sustentable y la producción social de bienes y servicios.
- Dar seguimiento a la rendición de cuentas de las instituciones de educación superior y mantener una relación activa con ellas en función de su transformación y mejoramiento institucional.
- Garantizar la obligación legal de supervisión de las instituciones de educación superior privada.
- **Tramitar ante el Ministro o Ministra el refrendo de los títulos universitarios expedidos por las instituciones de educación superior privada y reconocimientos de títulos otorgados por los países firmantes de los convenios de cooperación internacional, una vez asegurado el cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.**

- Planificar, coordinar y supervisar las actividades orientadas a fortalecer la retroalimentación necesaria de información que apoye la gestión del Viceministro o Viceministra de Desarrollo Académico a través del proceso de administración de la información y su interconexión con los demás procesos que conforman el sector de educación superior.
- Planificar, coordinar y supervisar las actividades de los equipos que desarrollan trabajos referidos a su gestión a fin de garantizar la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de su misión.
- Ejercer la administración, dirección, inspección y resguardo de los servicios y bienes asignados a su Despacho.
- Coordinar con los demás despachos de Viceministros o Viceministras las acciones referidas a las políticas de su competencia, a fin de favorecer la articulación y correspondencia de éstas.
- Las competencias comunes a los Despachos de los Viceministros o Viceministras establecidas en la Ley Orgánica de Administración Pública y las demás atribuciones que le señalen otras leyes, reglamentos y resoluciones.

En base a los artículos 66 y 67 de la referida Gaceta Oficial, la Dirección General de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Superior, es la encargada de planificar y coordinar las actividades de supervisión de las instituciones de educación superior privadas y el seguimiento de las instituciones de educación superior oficiales, incluyendo el seguimiento y verificación de las condiciones para el refrendo de los títulos expedidos por las instituciones de educación superior privadas. Por tanto le corresponde:

- Dar seguimiento a los procesos de rendición de cuentas de las instituciones de educación superior, oficiales y privadas, y mantener una relación activa con ellas en función de su transformación y mejoramiento institucional.
- Organizar y coordinar los procesos de supervisión de las instituciones de educación superior privadas para verificar las condiciones éticas, académicas, legales e institucionales que exigen la Constitución y las leyes para su funcionamiento.
- Formular políticas para el nivel de educación superior privada, atendiendo a los requisitos éticos, académico, científicos, económicos de infraestructura y los demás establecidos en la Ley, para fundar y sostener instituciones privadas.

- Dar seguimiento a los trámites de los proyectos de creación de programas e instituciones de Educación Superior, conforme a las políticas definidas por el Ministro o Ministra y los lineamientos establecidos por el Viceministro o Viceministra de Desarrollo Académico.
- **Tramitar ante el Ministro o Ministra el refrendo de los títulos universitarios expedidos por las instituciones de educación superior privada, y reconocimientos de títulos otorgados por los países firmantes de los convenios de cooperación internacional, una vez asegurado el cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.**
- Asesorar al Viceministro o Viceministra de Desarrollo Académico en la formulación y ejecución de las políticas en el ámbito de sus competencias.
- Rendir cuenta al Viceministro o Viceministra de Desarrollo Académico en la ejecución de las políticas en el ámbito de su competencia.
- Controlar y supervisar al personal y la ejecución presupuestaria de la Dirección.
- Someter a consideración del Viceministro o Viceministra de Desarrollo Académico el proyecto de presupuesto de su Dirección General y elaborar la memoria y cuenta de su gestión.
- Atender las consultas que le formulen en ausencia del Viceministro o Viceministra del sector, en materia de su competencia.
- Las demás atribuciones que le señalen las leyes, reglamentos y las resoluciones.

La Dirección General de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Superior está dividida en dos áreas: Coordinación de Supervisión y Seguimiento y Oficina de Control y Registro Académicos.

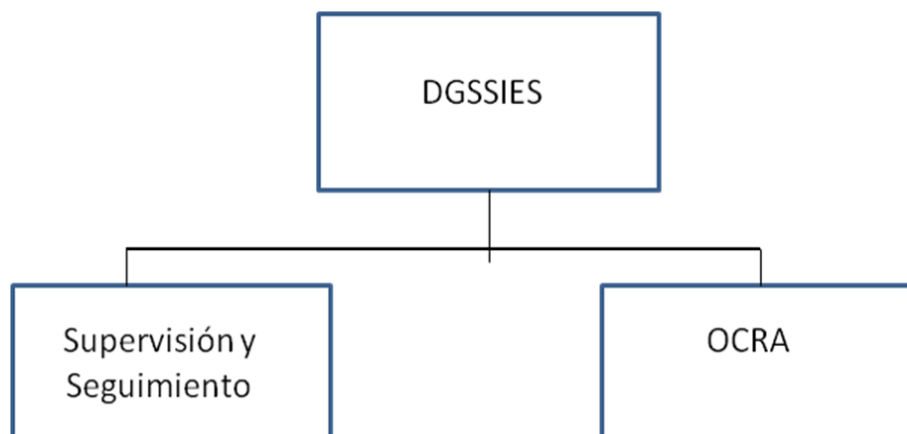


Fig. 2.2. Esquema organizativo de la Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES
Fuente. Elaboración propia

2.2. Descripción de la Oficina de Control y Registros Académicos (OCRA)

La Oficina de Control y Registros Académicos se encuentra subordinada, aunque no formalmente, a la Dirección de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Superior del Vice Ministerio de Desarrollo Académico del MPPEU.

Se señala como una unidad no formalizada, porque no forma parte del organigrama del MPPEU, no obstante las actividades que en la misma se desarrollan están integradas a la estructura, funciones y objetivos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, ver fig. 2.1.

La Oficina de Control y Registros Académicos es una oficina de apoyo adscrita a la Dirección General de Supervisión y Seguimiento y tiene como funciones primordiales:

- Tramitar el refrendo de los títulos universitarios expedidos por las Instituciones Universitarias venezolanas de Gestión Privada y también velar, revisar, transcribir la data de egresados, organizar y emitir documentos ante las autoridades competentes del MPPEU
- Atender a las Instituciones Universitarias de Gestión Privada así como y al público en lo relativo al trámite de certificaciones de títulos extraviados, correcciones y enmiendas de títulos, autenticación de fondos negros, certificaciones de locución, trámite de equivalencias de estudios en las IUGP privadas y la información de cómo es el proceso de reválida en el país.

Hasta el año 2001 funcionaba en la **Dirección General Sectorial de Educación Superior** antiguo Ministerio de Educación. Principalmente el estudiante una vez que obtenía el título universitario debía dirigirse a esta oficina para realizar el trámite respectivo al refrendo (firma) y folio de dicho título.

En la actualidad continúa siendo una oficina de apoyo, en base a las funciones de la Dirección General de Supervisión y Seguimiento y sumado a la misión, visión y objetivos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

A partir del año 2010, la oficina es ubicada en las instalaciones de la torre de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), desvinculándola físicamente de la DGSSIES.

Está integrada por el siguiente personal:

Grado de Instrucción	Personal	CONDICION	
		FIJO	CONTRATADO
Bachiller	6	3	3
TSU	6	2	4
Profesional	1	0	1

Tabla. N° 1. Distribución del personal de la Oficina de Control y Registros Académicos (OCRA)

Fuente: Elaboración propia

Los procesos claves que se realizan en la OCRA son:



Fig. 2.3. Procesos claves que se realizan en la Oficina de Control y Registros Académicos.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se desarrolla el contenido de estos procesos:

– **Refrendo de Títulos:**

El artículo 182 de la Ley de Universidades (1.970) y el artículo 65 del Reglamento de Institutos y Colegios (1995) expresa: Los títulos y certificados que expiden las instituciones universitarias de gestión privada, solo producen efectos legales al ser refrendados por el ejecutivo nacional por órgano del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Este proceso que comienza con la recepción y chequeo de los Títulos, expedientes de grado y

registros académicos y sistematización. Luego se distribuyen a los firmantes (Viceministros y Directores) los cuales son previamente delegados por el (la) ciudadano (a) ministro (a) para refrendar, una vez firmados son sellados, se procede a la realización de los resueltos y por último se entregan a la autoridad de la Institución para ser otorgados de manera protocolar a los (as) graduandos (as).

– **Autenticación de Fondo Negro de Título:**

Señalar la validez de los títulos de las instituciones universitarias de gestión privada. Este proceso es solicitado por un particular para fines específicos (continuación de estudios, empleos, etc). En el caso de las Instituciones Universitarias Oficiales (públicas) se realiza la certificación directamente por la institución.

– **Certificación de Título Extraviado:**

En caso de que una persona extravíe su título universitario y no haya sido registrado ante el Registro Principal, la Oficina de Control y Registros Académicos elaborará la respectiva “Certificación de Título”, por lo que a partir de ese momento será el título universitario.

– **Correcciones y Enmiendas de Título:**

Este subproceso permite corregir algún dato de la persona, por ejemplo: (nº de cédula, cambio de apellido (por reconocimiento), cambio de cédula por nacionalización, etc. Esta corrección se le hace una nota marginal en la parte superior (atrás) del título.

– **Certificados para el Exterior:**

Se expide a aquellas personas que van al exterior, y requieren de la autenticidad de sus títulos así como del reconocimiento de las instituciones universitarias venezolanas (públicas como privadas) que los otorgan.

– **Equivalencias de Estudios y Revalidas:**

De acuerdo a lo establecido en el artículo 47 y 48 de la Ley Orgánica de Educación y el Reglamento de Reválida de títulos y de equivalencias de estudios (1969) aquellos estudios realizados en el exterior en universidades o instituciones universitarias y de reconocida solvencia científica pueden solicitar

el reconocimiento de estudios podrán convalidarse en el país según lo establecido en los Tratados Internacionales y en las leyes de la República y su reglamentos. A partir del 2009 se establecieron la Ley Aprobatoria del Convenio de Reconocimiento de Títulos o Diplomas de Educación Superior entre los Países miembros de la Alternativa Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) y la Resolución mediante la cual se establecen las disposiciones para el Reconocimiento de Títulos y Estudios Universitarios obtenidos o realizados en el extranjero por ciudadanos y ciudadanas venezolanos y venezolanas en el marco de los Convenios de Cooperación en materia Educativa.

– **Certificaciones de Locución:**

Forma parte de los refrendos que se hacen por esta oficina a las tres únicas universidades que tienen la autorización para emitir tales certificados según lo establecido en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Las universidades autorizadas son Universidad Central de Venezuela (Caracas), Universidad del Zulia (Edo. Zulia) y Universidad Francisco de Miranda (Edo. Falcón).

– **Títulos de Psicólogos:**

Los títulos universitarios de Psicólogos expedidos por la Universidad de Gestión privada se reciben directamente en el Colegio de Psicólogos de Venezuela y los títulos expedidos por las Universidades oficiales como la Universidad Central de Venezuela (Caracas) y la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado (Edo. Lara) son entregados ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria para su respectivo registro y refrendo como requisito para obtener la colegiatura ante el Colegio de Psicólogos.

Los procesos están asignados al siguiente personal, según indica la tabla N° 2:

ACTIVIDAD	N° DE PERSONAS QUE PARTICIPAN
Refrendo de Título Universitario	03
Autenticación de Fondo Negro de Título (oficina)	07
Autenticación de Fondo Negro de Título (MRW, Ipostel)	02
Certificación de Título Extraviado	01
Correcciones y enmiendas	01

ACTIVIDAD	N° DE PERSONAS QUE PARTICIPAN
Certificados para el Exterior	01
Equivalencias y Revalidas	02
Certificados de locución	02
Certificados de Psicólogos	02
Atención al público	10

Tabla. N° 2. Actividades de la Oficina de Control y Registros Académicos

Fuente: Elaboración propia

2.3. Diagnóstico del estado actual para el Refrendo del Título Universitario expedido por las Instituciones Universitarias de Gestión Privada (IUGP)

Para conocer un poco sobre los mecanismos que se desarrollan en la Oficina de Control y Registros Académicos, se siguió el esquema de trabajo que se muestra en la fig. 2.4, el cual para este capítulo será aplicado lo expresado del ítem 1 al 6:

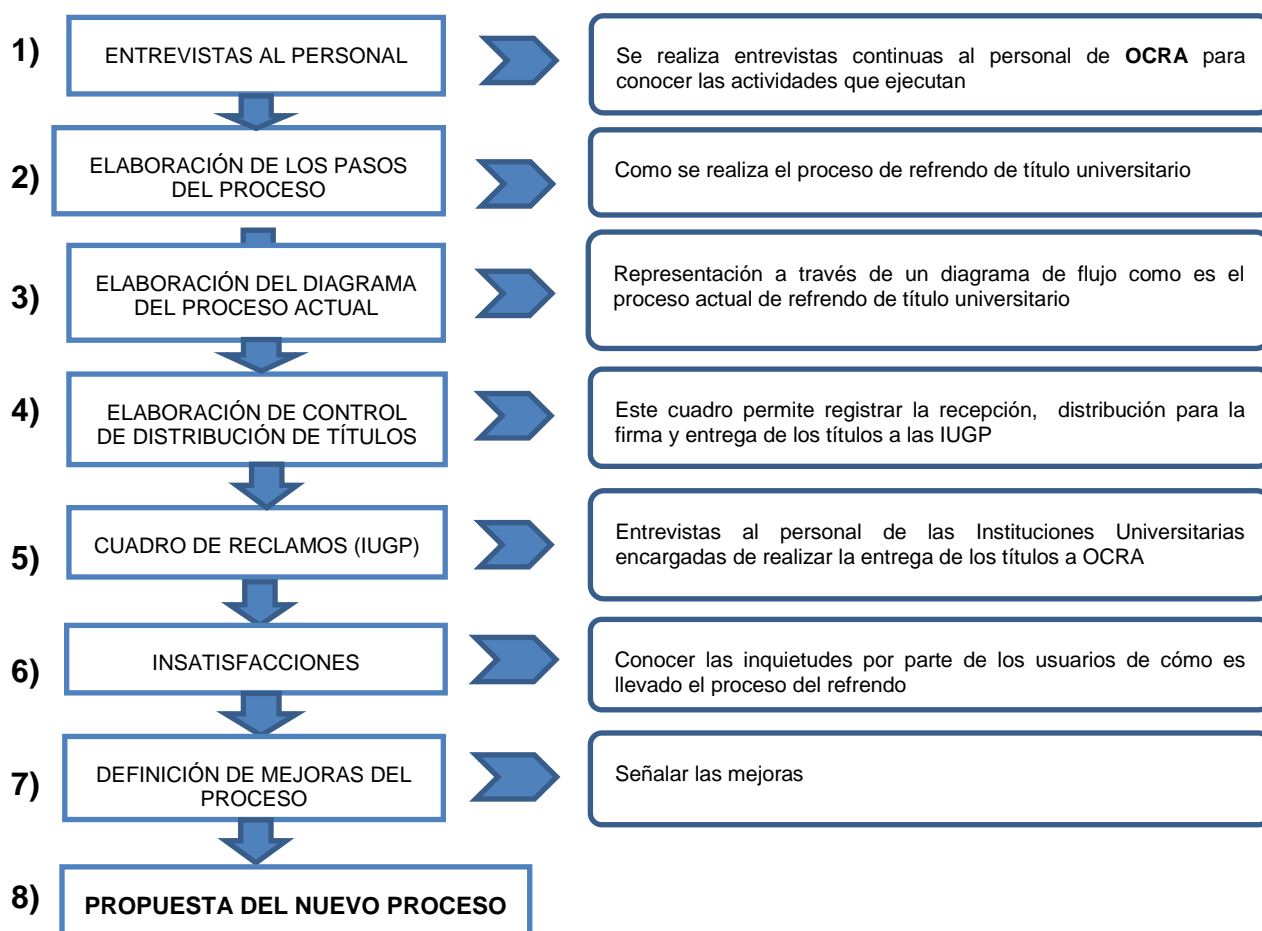


Fig. 2.4. Etapas del diagnóstico del proceso de refrendo de título universitario.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Análisis de la situación actual de la realización de los procesos clave en la Oficina de Control y Registros Académicos (OCRA)

A partir del año 2011, la DGSSIES decide analizar los problemas que se estaban presentando en la ejecución de cada uno de los procesos que se desarrollan en la Oficina de Control y Registros Académicos, en cuanto a algunas insatisfacciones manifestadas por parte de los clientes: las Instituciones Universitarias por distintas vías (llamadas telefónicas, e-mails, entrevistas, seguimiento al trabajo que se realiza).

Con este propósito, se establecieron los métodos y técnicas para recopilar la información necesaria que permitiera documentar, analizar, verificar los puntos críticos, relacionado con las insatisfacciones por parte de las Instituciones de Educación Universitarias de gestión privada, en cuanto al servicio prestado por la Oficina y de esta manera determinar las posibles recomendaciones que permitan una mejora positiva en el desarrollo de cada uno de los procesos y en el funcionamiento de la organización.

Para llevar a cabo dicho diagnóstico se realizó la recopilación de información sobre los siguientes aspectos: información del personal, atención de solicitudes o trámites, identificación y desarrollo de actividades, cumplimiento de actividades e identificación de las insatisfacciones por parte de los usuarios mediante la técnica de entrevista (anexo 2) a todas y cada una de los servidores públicos que laboran en la oficina siendo éste el universo de la investigación.

En la recolección de la información se obtuvo una descripción de los procesos que ejecutan los servidores públicos de OCRA, la cual requirió ser analizada en base a los cuestionamientos siguientes y a partir de estas interrogantes buscar las vías para mejorar el proceso de refrendo de títulos universitarios:

Pregunta	Se refiere a:
¿Qué trabajo se hace?	Sobre la naturaleza o tipo de labores que se realizan y los resultados que se obtienen de éstas
¿Quién lo hace?	Se refiere a las personas que intervienen en el proceso
¿Cómo se hace?	Los métodos y técnicas adoptadas por la Oficina para la realización de las labores, así como también los equipos e instrumentos utilizados
¿Cuándo se hace?	Se refiere a la información sobre la secuencia y estacionalidad del trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para la obtención de los resultados
¿Dónde se hace?	La ubicación geográfica de OCRA, funcionalidad, distribución interna de las áreas con relación a las tareas del personal y manejo de las IUGP
¿Por qué se hace?	Busca la justificación, la existencia de una operación, así como de conocer los objetivos de las acciones que integran el proceso

Tabla N° 3. Interrogantes analizadas para la propuesta de mejora
Fuente: Elaboración propia

El análisis de estas entrevistas permitió listar las principales debilidades y fortalezas que están presentes en OCRA:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de Capacitación del personal	Esfuerzo del poco personal en el desarrollo de las actividades
Impuntualidad ocurrente en el cumplimiento del horario	Existe un sólo manual de normas y procedimientos para el proceso
Falta de comunicación no recurrente en el equipo de trabajo	Conocimiento de las actividades
No están claras la visión y misión	
No existen manuales de normas y procedimientos de cada una de los procesos (actividades)	
Falta de autoridad	
Poco espacio físico para el resguardo de los títulos universitarios	
Deficiencia en la sistematización de los procesos	

Tabla N° 4. Esquema de las principales debilidades y fortalezas de OCRA.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los procesos que se realizan en la oficina es de vital importancia destacar que el de refrendo de títulos universitarios es el más importante, porque le permite al estudiante que ha culminado sus estudios contar con el título universitario que certifique este acto. Se entiende por título universitario a la diplomatura que un estudiante recibe al finalizar una carrera universitaria que le permitirá enfrentar la actividad laboral con todos aquellos conocimientos y prácticas considerados necesarios para tal actividad. El título universitario es lo requerido para presentar en un centro laboral de un tipo determinado y sin él es muy difícil poder acceder al puesto de trabajo, ya que se considera que la persona no está preparada.

El refrendo del título universitario es el proceso clave en la oficina y en él se han venido presentando el mayor número de problemas para su desarrollo, según entrevista realizada a su coordinador (ver anexo 2).

2.5. Proceso de Refrendo de Títulos Universitarios

Es responsabilidad de la Oficina de Control y Registros Académicos la tramitación del proceso para el refrendo de los títulos emitidos por las instituciones de Educación Universitarias de gestión Privadas (IUGP) según lo dispuesto en el Decreto N° 865 del Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios artículo 65 y artículo 182 de la Ley de Universidades, es importante acotar que el refrendo de los títulos universitarios expedidos por las Instituciones Universitarias Públicas (oficiales) las rige dichas instituciones.

Por tanto, para que una IUGP pueda solicitar el refrendo de los títulos universitarios expedidos, debe cumplir con lo dispuesto en el artículo 8 de la Ley de Universidades y artículo 5 del Decreto 865 del Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios. Actualmente se cuenta con las siguientes instituciones universitarias de gestión privada

INSTITUCION	CANTIDAD
Universidades	25
Institutos Universitarios	59
Colegios Universitarios	09
Estudios Superiores	01
TOTAL IUGP	94

Tabla N° 5. Cuadro total de Instituciones Universitarias de gestión privada.

Fuente: Elaboración propia

Para una mayor comprensión del proceso de refrendo de título universitario se desarrolla el siguiente esquema:

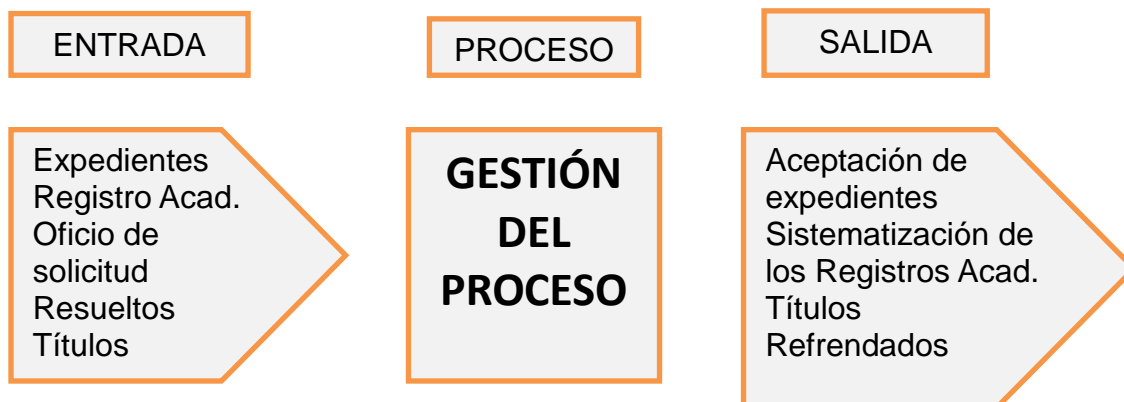


Fig. 2.5. Esquema general de las entradas y salidas del proceso de refrendo de título universitario.

Fuente: Elaboración propia.

Para la solicitud del refrendo del título universitario es obligatorio que los mismos estén debidamente firmados por las autoridades de las instituciones de gestión privada acreditados por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (Rector (a), Vicerrector (a) Académico y Secretario (a) esto en el caso de las Universidades expresado en la Ley de Universidades (artículo 36 numeral 6 y artículo 40 numeral 3) y para los Institutos y Colegios Universitarios por el Director (a), Subdirector (a) Académico y Jefe de Control de Estudios expresado en el Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios (artículo 21 numeral 7 y artículo 24 numeral 3).

Para iniciar el proceso se debe conformar el expediente del alumno cumpliendo con las siguientes normativas establecidas por la DGSSIES:

- Los títulos no deben tener tachaduras ni enmiendas, de lo contrario no podrán ser firmados por las autoridades del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria designada por el (la) ciudadano (a) Ministro (a).
- Deben ser recibidos por los servidores públicos de la Oficina de Control y Registros Académicos autorizados por el coordinador.
- Remisión en físico de los Formatos correspondientes a los Registros Académicos y Oficio de Resuelto para el refrendo de los Títulos Universitarios expedidos por la institución.
- Para la conformación de los expedientes del estudiante deberán contener: Copia de Cédula de Identidad (ampliada), partida de nacimiento (copia), Título de bachiller y notas certificadas (fondo negro o copia simple debidamente autenticados por la institución educativa que lo emite o Zona Educativa), Título de TSU y notas certificadas (fondo negro o copia simple debidamente autenticados por la institución educativa universitaria), en los casos que aplique, Constancia de inscripción al Sistema Nacional de Ingreso a la Educación Universitaria "SNI" (copia) o su equivalente, historial académico indicando unidades de créditos aprobadas, índice académico, acta de presentación de Trabajo Especial de Grado, certificación de pasantías y culminación del Servicio Comunitario.

Dentro de las normativas empleadas para el trámite del proceso de refrendo se indica lo siguiente:

- Únicamente se realiza el trámite de refrendo de títulos universitarios aquellos que son expedidos por las Instituciones Universitarias de gestión privada autorizadas por el estado venezolano.
- La solicitud para el refrendo de los títulos universitarios debe realizarse con cuarenta y cinco (45) días hábiles de antelación a la fecha prevista para el acto

de grado.

- Deben ser remitidos con un oficio solicitando el trámite del mismo anexando información de egresado, folios y posición de grado.
- Los títulos deben estar debidamente firmados y sellados por las autoridades de la institución universitaria.
- Los títulos universitarios a refrendar, no deben contener tachaduras ni enmiendas, de lo contrario no serán recibidos para su respectivo refrendo.
- Una vez refrendados los títulos universitarios deberán ser devueltos a las autoridades de las IUGP.

A través de la guía de observación efectuada se pudo conocer cómo se realiza el proceso de refrendo por parte de las personas de OCRA en cuanto a la recepción y entrega de los títulos universitarios (ver anexo 3) por tanto, este proceso se describe de la siguiente manera:

- La IUGP se comunica vía telefónica con el responsable de OCRA e indica el envío del fax con el listado de los (as) graduandos (as) para el Refrendo de Títulos, indicando cantidad y número de folios a consignar. El personal encargado realiza la selección del 10% de los (as) graduandos (as) de la cantidad indicada en el listado, de forma aleatoria para la revisión de los expedientes a consignar.
- El personal de OCRA recibe el Oficio de la solicitud para refrendo de título en original y copia con los recaudos: Títulos a refrendar, 10% de los expedientes estudiantiles seleccionados, tres (03) juegos de Registros Académicos en original y el Cd con el formato de los Registros Académicos en digital. Verifica que todos los anexos indicados en el oficio estén completos y llena el libro de Recepción de Títulos.
- El personal de OCRA revisa que los expedientes estén conformados con los siguientes documentos de acuerdo al grado académico:
 - **Pregrado:**
 - Copia de la Cédula de Identidad.
 - Copia de la Partida de Nacimiento.
 - Fondo negro del Título de Bachiller autenticado.
 - Fondo negro de las Notas de Bachillerato autenticadas.
 - Planilla Nacional de Ingreso a la Educación Superior.
 - Historial Académico.
 - Certificación de Pasantías.

Acta de presentación de trabajo de grado.
Certificación de culminación de servicio comunitario.

– **Postgrado:**

Copia de la Cédula de Identidad.
Copia de la Partida de Nacimiento.
Fondo negro del título de pregrado autenticado o certificado.
Fondo negro de las notas de pregrado autenticado o certificado.
Historial académico.
Acta de presentación de tesis.

- El personal verifica que esté completa dicha documentación:

No: de faltar algún documento se llena el libro de Recepción de Títulos indicando el faltante de los documentos, firma y entrega a la IUGP con todos los expedientes.

Si: de estar completos los documentos llena el libro de Recepción de Títulos indicando los documentos recibidos. Sella y firma copia del oficio de solicitud.

- El personal de OCRA coteja los datos de los títulos universitarios a refrendar (nombre, apellido y cédula del graduando así como de N° de Folio, Tomo y Número asignado), firmas de las autoridades y sello de la IUGP contra los Registros Académicos. Están correctos:

No: de no estar correctos se llena el libro de Refrendo de Título indicando el error y entrega a la IUGP con todos los expedientes.

Si: de estar correctos devuelve a la IUGP los siguientes documentos: expedientes estudiantiles, un (01) juego de Registro Académico y copia del Oficio de Resuelto y Oficio de solicitud.

- El personal de OCRA archiva el oficio de solicitud para refrendo, resueltos académicos y registros académicos en la carpeta correspondiente a la IUGP.
- El personal de OCRA entrega a los encargados de embalar, los Títulos con un (01) juego de registros académicos.
- **EMBALAJE:** recibe los títulos y embala. Entrega los títulos con los registros académicos a la oficina de la autoridad designada por el (la) ciudadano (a) para

firmar.

- La autoridad informa que los mismos han sido refrendados para que sean retirados de su dirección.
- El responsable de embalar verifica que estén completos los títulos y firmados.

No: De faltar la firma en el título universitario se procede a remitir nuevamente a la autoridad para su refrendo.

Si: están firmados se procede a sellar cada uno de los títulos (sello del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria y sello de designación).

- Una vez firmados se embalan y efectúa llamada telefónica a la IUGP para su respectivo retiro.
- El personal de OCRA conjuntamente con la IUGP hace la entrega verificando que contenga la firma y los sellos respectivos. Se llena el libro de Registro de entrega de títulos y se firma conforme.

El paso antes mencionado se puede visualizar en el siguiente esquema de entradas y salidas:

ENTRADAS		PROCESOS		SALIDAS	
De Quién:	Qué:	Quién:	Actividades:	Qué:	A quién:
IUGP	Revisión de expedientes de egresados	Personal OCRA (al azar)	Realizar la revisión de 10% de expedientes	Aceptación	IUGP
IUGP	Oficios de solicitud de refrendo	Personal OCRA (al azar)	Se recibe original y copia y se sella	Archivo de documento Entrega de copia de recibido	IUGP
IUGP	Registros Académicos Títulos	Personal OCRA	Recibe y envía al personal de embalar	Trámite de refrendo Registro en el sistema	Personal de OCRA IUGP
Personal de OCRA	Título	Personal de embalaje	Embalar y enviar a las autoridades del MPPEU firmantes	Traslado	Autoridad firmante
Personal de OCRA	Título	Personal de embalaje	Embalar y enviar a las autoridades del MPPEU firmantes	Traslado	Autoridad firmante

ENTRADAS		PROCESOS		SALIDAS	
De Quién:	Qué	Quién:	Actividades:	Qué	A quién:
Personal de embalaje	Título	Personal de embalaje	Revisión de títulos refrendados	Verificación de firma y sello del MPPEU	Personal de OCRA
Personal de OCRA	Título	Personal de OCRA	Entrega de títulos refrendados	Entrega	IUGP

Tabla N° 6. Entradas y salidas del proceso actual de refrendo de título universitario.

Fuente: Elaboración propia.

Una herramienta importante para representar, entender, implantar y evaluar un proceso es la representación del mismo en forma de diagramas, por tanto, los diagramas de procesos facilitan la elaboración para entender la ejecución de las tareas antes descritas, permitiendo manejar, difundir y controlar en forma ágil la información.

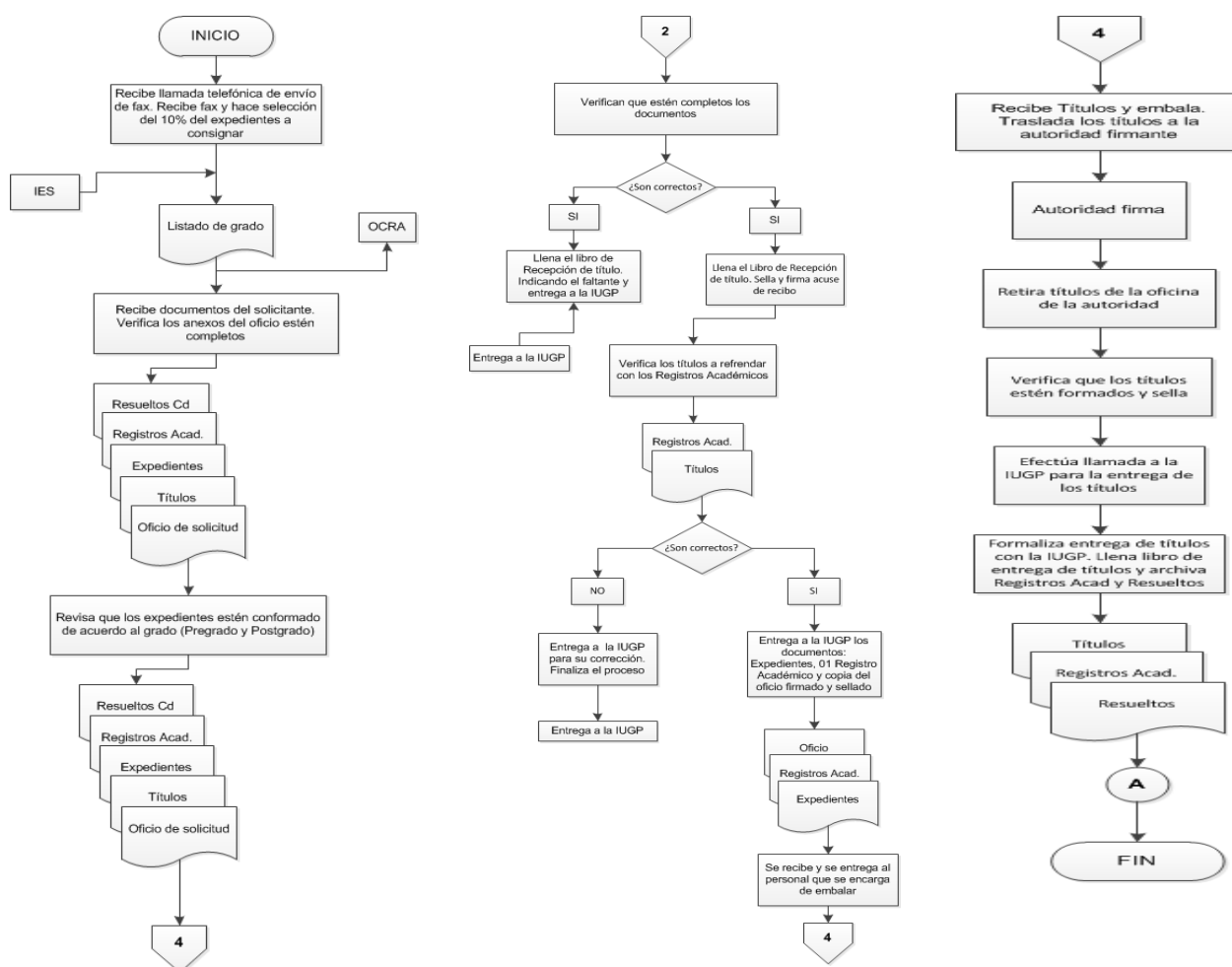


Fig. 2.6. Diagrama del proceso actual de refrendo de título universitario.

Fuente: Elaboración propia.

2.6. Análisis e identificación de los problemas

En el proceso del trámite del refrendo de título referenciado en el punto 2.5, uno de los factores primordiales que se ha venido presentando en el transcurso de estos años ha sido el incremento de graduandos y graduandas dentro de las Instituciones Universitarias de carácter privado, lo que indica que existe una serie de elementos en cuanto a la recepción, el escaso seguimiento y los niveles de tiempo en la espera tanto para la gestión de la firma como de la entrega de los títulos universitarios a las instituciones en referencia.

En cuanto a la forma y manera de cómo se ejecuta este proceso se establece a través de la implementación del formato de “Control de Distribución de Refrendo” indicado en la fig. 2.4 (ver anexo 6) donde se refleja desde el punto de partida hasta la culminación de la misma, es decir, desde la recepción, seguimiento en la firma y entrega de los títulos, al igual se realizó un registro de reclamos por parte de las IUGP en cuanto al status de los títulos universitarios que están en proceso de refrendo (ver anexo 6), esto permite conocer los tiempos de esperas o de respuestas oportunas ante las instituciones universitarias cuando existen retrasos en el refrendo y evitar actos de grados de manera simbólica, lo que conlleva:

- Quejas de los estudiantes egresados al no tener los títulos universitarios en su debido momento.
- La revisión de expedientes de egresados, se observa que esta revisión no se realiza al 100%, lo que se puede pretender que de aquellos expedientes que no fueron revisados pudiera contener un documento faltante.
- La carencia de un espacio adecuado con las condiciones óptimas para el resguardo de los títulos.
- No se lleva un control para la distribución de los títulos universitarios para la firma ante las autoridades designadas del MPPEU.
- Los riesgos que se pueden ocasionar durante el traslado de los títulos universitarios a la firma y después de refrendados: extravíos, inclusión de títulos, deterioro por lluvia, hurto, etc, está motivado porque la Oficina se encuentra en las instalaciones de la OPSU, y parte de las autoridades firmantes se encuentran en la sede del MPPEU, por lo que el traslado se realiza en carretilla.
- El manejo de la información del status de los títulos universitarios, siendo no oportuna ni eficaz para las instituciones universitarias de gestión privadas.

- No están establecidas las responsabilidades de las tareas o actividades en el personal así como de las funciones.
- El tiempo de duración de los títulos universitarios dentro de la OCRA pueden durar ilimitadamente y en muchos de los casos los títulos pueden ser refrendados casi a la fecha de grado o después del acto de grado.
- La falta de un sistema óptimo para el registro de los egresados, en base a la revisión de los registros académicos que existe data de años anteriores que no están en el sistema que actualmente se maneja.
- El tiempo de entrega de los títulos universitarios a las IUGP, no se cumple, siendo éste una de las insatisfacciones por parte de las instituciones, dado a que en algunos casos las instituciones realizan la entrega de los títulos con antelación (45) días previo a la fecha de acto de grado.
- El tiempo de recepción de los títulos y expedientes en cuanto a la fecha de grado, en algunas ocasiones las instituciones formalizan la entrega de los títulos faltando meses, semanas, días o en otros casos días posteriores al acto de grado.
- La falta de respuesta oportuna a las IUGP en el caso del status del refrendo.

En base al cuadro de reclamos formuladas por las IUGP, a las cuales se realiza el trámite de refrendo de títulos universitarios, se observó el tiempo en que dichas instituciones gestionan la entrega de los títulos para su respectivo refrendo:

Tiempo de entrega	Cantidad de IUGP
Entrega de títulos universitarios y expedientes entre 50 y 55 días antes de fecha de grado	49
Entrega de títulos universitarios y expedientes entre 45 – 50 días antes de fecha de grado	20
Entrega de títulos universitarios y expedientes entre 30 – 45 días antes de fecha de grado	10
Entrega de títulos universitarios y expedientes entre 20 – 30 días antes de fecha de grado	10
Entrega de títulos universitarios y expedientes entre 15 y 1 semana días antes de fecha de grado	5

Tabla N° 7. Tiempo de entrega de los títulos universitarios por las IUGP.

Fuente: Elaboración propia

Representando el 50% de las IUGP que hacen cumplimiento de la entrega de los títulos universitarios con antelación a la fecha de acto de grado; el 21% de las IUGP realizan la

entrega con más de 45 días de antelación a la fecha de acto de grado; el 11% lo realizan de 20 días a 45 días y sólo el 6% de las instituciones realizan dicho trámite casi a la fecha tope de acto de grado, lo que trae como consecuencia el retraso para refrendar dichos títulos y como anteriormente se explicó la realización de simulacros de actos de grado.

Capítulo III: “Diseño del proceso de refrendo de títulos universitarios expedido por las Instituciones Universitarias de gestión privada”.

En este capítulo se propone rediseñar el procedimiento de refrendo de títulos universitarios, teniendo en cuenta las insuficiencias detectadas en el capítulo II. El proceso de rediseño del procedimiento estudiado servirá como base fundamental para brindar una respuesta rápida y oportuna a las instituciones universitarias de gestión privada en cuanto a los trámites relacionados con el refrendo de títulos.

El rediseño de dicho procedimiento a proponer se realiza a través de una herramienta de mejora efectivo y adaptable la cual hará énfasis en los cambios necesarios que deben ocurrir en la manera en que hoy se llevan a cabo las actividades relacionadas con la seguridad en la manipulación y resguardo de los títulos universitarios, y además con la elevación de la confiabilidad del sistema de registro. Asimismo, la propuesta se realizó en función de simplificar tareas y disminuir tiempos de esperas, obteniendo avances significativos en la forma de dirigir el proceso de refrendo.

La autora partió en su análisis y propuesta, de la premisa de que para mejorar un proceso debe existir un alto compromiso por parte de las autoridades y una participación total de los servidores públicos de la oficina, de las instituciones universitarias y de los equipos de mejoramiento o de control de procesos en todas las etapas de transformación, brindando las sugerencias necesarias para lograr el éxito.

3.1. Definición de mejoras del proceso

Esta propuesta se realizó a partir de una adaptación a la metodología basada en las herramientas del Enfoque de Harrington (2000) con relación al mejoramiento de procesos, donde la fase I: organización para el mejoramiento y la fase II: conocimiento del proceso, se abordaron en los capítulos anteriores y a partir de este capítulo se realizará la fase III: modernización o mejora del proceso de refrendo de títulos universitarios.

La fase III de mejora de proceso conlleva la aplicación de las acciones preventivas y correctivas necesarias para que el proceso de refrendo de título universitario comience a desarrollarse de mejor manera. Para alcanzar las mejoras se necesita de la colaboración de todas las personas involucradas, de esta manera se podría llegar a integrar esfuerzos y alcanzar mejores resultados.

En este caso, la utilización de las herramientas de mejoras para alcanzar desempeños superiores del proceso estudiado, toma como fundamento el enfoque de que las

acciones de transformación del mismo deben estar orientadas al cumplimiento de las responsabilidades y funciones de la Oficina de Control y Registros Académicos y la consecución de los objetivos del MPPEU.

En base a la segunda pregunta formulada en la entrevista personal (ver anexo No. 1), el formato del control de distribución de títulos universitarios para el refrendo referenciado en la fig. 2.4 (ver anexo No. 6), como parte de la observación directa para recabar los datos en cuanto a los tiempos en que permanecen los títulos universitarios en cada fase (recepción, distribución, refrendo, sellado, embalaje y entrega), y al registro de reclamos formuladas por las IUGP (ver anexo No. 7), que permite cotejar algunos datos en cuanto a la recepción y el recorrido durante el proceso de refrendo, analizando los retrasos ocasionados y las inquietudes presentadas por las instituciones universitarias, señalando lo siguiente:

- a) La entrega improvisada de expedientes y títulos universitarios por parte de las IUGP antes, cerca o después de la fecha de acto de grado, lo que ocasiona que en muchos de los casos, los títulos universitarios no puedan ser refrendados en su debido momento trayendo como resultado que al momento del acto de grado no puedan ser otorgados al graduando realizando simulacros de actos de grados.
- b) Documentos faltantes en los expedientes, por lo que la oficina debe dejar en espera los títulos universitarios para el refrendo hasta tanto la institución remita aquellos documentos faltantes.
- c) El traslado de los títulos universitarios en carretilla desde la oficina de OCRA hacia la sede ministerial para ser refrendados por las autoridades, ocasionando daños en los títulos (sucio, manchas, ruptura, hurto, extravío o inclusión).
- d) No se lleva un registro de la distribución de los títulos universitarios a refrendar.
- e) Faltan datas de egresados en el sistema de Registro de Título.
- f) Fallas en el Sistema de Registro de Título actual

Para que la Oficina logre óptimos niveles de rendimiento, es necesario elegir y fijar las misiones y objetivos. Después, determinar los procedimientos, métodos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones por parte de la alta gerencia. Es importante, que el personal esté capacitado en el proceso y para el cambio del mismo, por tanto, se darán las condiciones para involucrar al personal. Esto lo lleva el director y el coordinador de la DGSSIES. Se deben realizar los

siguientes planes para cumplir con los objetivos del nuevo proceso:

- a) Reuniones con las autoridades del MPPEU designadas para refrendar títulos universitarios, en cuanto a las mejoras del proceso propuesto.
- b) Información al personal de OCRA en cuanto al compromiso, responsabilidad y participación de las mejoras del proceso propuesto, los objetivos del proceso y los resultados esperados.
- c) Reuniones con las IUGP, en cuanto a las mejoras del proceso propuesto.
- d) Solicitar a las IUGP el cronograma de graduaciones durante los periodos académicos, esto, con el fin de fijar las fechas de entrega de los títulos universitarios para su respectivo refrendo cumpliendo con los días establecidos.
- e) Planes de capacitación y desarrollo personal.

Los objetivos que busca alcanzar la presente propuesta son:

- Optimizar el proceso de refrendo de título universitario, contribuyendo a elevar el desempeño de las funciones de la oficina de Control y Registros Académicos.
- Permitir la reducción del tiempo de espera a las IUGP.
- Elevar los mecanismos de control y seguridad en la manipulación y resguardo de los títulos universitarios.

A continuación se identificaron los siguientes criterios empleándose la matriz comparativa entre el proceso actual y el que se va a proponer.

CRITERIOS	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO
Recepción	Improvisación de los lapsos establecidos para la entrega por parte de las IUGP	Fijar fecha para la recepción de los títulos en base al cronograma de grados académicos presentado por las IUGP
Distribución	En muchas ocasiones los títulos pernoctan por mucho tiempo en OCRA. Los títulos son trasladados desde OCRA hacia las diferentes oficinas donde se encuentran las autoridades firmantes incluyendo la salida de los mismos hacia la torre ministerial	Gestionar un espacio cerrado donde únicamente ingrese personal autorizado y que permita el resguardo de los títulos universitarios

CRITERIOS	PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO
Seguimiento	No se da una respuesta oportuna a las IUGP de la ubicación de los títulos universitarios que están en proceso de refrendo	Elaboración del control y seguimiento de Refrendo de Títulos.
Entrega	Dependiendo de cómo haya sido la entrega de los títulos para el refrendo pueden darse en muchas ocasiones retrasos en la entrega de los mismos a las IUGP	La misma debe ser con una semana mínima de antelación al acto de grado. Cumpliendo con el cronograma de grado establecido.
Confiabilidad	Improvisación de la recepción de los títulos, la revisión de una muestra aleatoria de los expedientes estudiantiles y el traslado de los mismos a otras dependencias dentro y fuera de OCRA	Seguimiento de la distribución de los títulos universitarios.
Seguridad	No están establecidas las normas de seguridad, los títulos reposan en un espacio abierto donde todo el personal de OCRA y de otras oficinas, así como de usuarios tienen el ingreso al área	Condiciones de espacio para el resguardo de los títulos universitarios, cumpliendo con las normas de seguridad respectivas.
Rapidez	Demoras en las respuestas y en el trámite de refrendo	Entrega inmediata de los títulos universitarios a las IUGP para así evitar actos académicos representativos.

Tabla N° 8. Criterios para el diseño de la propuesta

Fuente: Elaboración propia

3.2. Nueva formulación del proceso de refrendo de títulos universitarios

La propuesta de mejoras en el proceso de refrendo debe priorizar o seleccionar alternativas que permitan el desarrollo de cada una de las actividades que intervienen facilitando la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales etapas: planificación, organización, control, ejecución, documentación y registro, que deberán realizarse para cumplir los objetivos.

De igual manera esto conlleva a la formulación de los objetivos de la Oficina de Control y Registros Académicos (OCRA) siendo el:

“Tramitar y coordinar ante las autoridades del MPPEU el refrendo de títulos universitarios expedidos por las IUGP, así como de velar, organizar y emisión de documentos concernientes al control de estudios, de igual manera informar sobre el procedimiento de reválidas en el país y equivalencias de estudios”.

La organización de las actividades y los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos de la oficina. Asimismo de estructurar las áreas de la misma, estableciendo necesariamente la asignación de responsabilidades y la autoridad formal a cada puesto de trabajo.

Las actividades planificadas para la mejora del proceso. Es responsabilidad de la alta gerencia encargada de tomar las decisiones en cuanto a la puesta en marcha del proceso propuesto, así como de la estructuración de OCRA así mismo de realizar todas las normativas, manuales e instructivos que garanticen el mejoramiento y la efectividad del proceso. El seguimiento y control del refrendo de los títulos universitarios ante las autoridades designadas a fin de optimizar la entrega inmediata a las instituciones universitarias.

Por ello, se presenta el siguiente diagrama de flujo de proceso que permite una descripción paso a paso de las actividades y un detalle de las operaciones más amigable que los procedimientos e instructivos basados en texto.

3.2.1. Diagrama de flujo del proceso propuesto

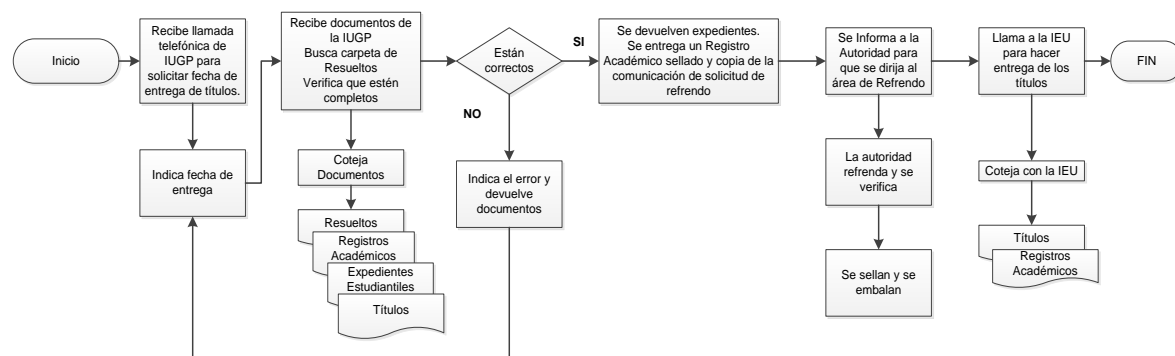


Fig.3.1. Propuesta del Diagrama de flujo horizontal del proceso de refrendo de título universitario

Fuente: Elaboración propia

El control durante la ejecución del proceso de refrendo, el cual debe hacerse de forma permanente lo que garantiza una respuesta oportuna a la hora de informar a las IUGP en el caso que se requiera del status de los mismos. El diagrama propuesto tiene un carácter preventivo por cuanto las anomalías que se detecten deberán ser resueltas en dicho momento, así como para retroalimentar el proceso de refrendo para el siguiente periodo de grado.

Los resultados de la ejecución serán un insumo fundamental para el Informe de Gestión de OCRA ante la DGSSIES y en el cual será reflejada en la memoria y cuenta del MPPEU.

Toda la documentación necesaria para la puesta en marcha de la propuesta esté controlada. "Controlada" significa crear procedimientos que definan la aprobación de documentos para la adecuación previa al tema; revisar y actualizar documentos si es necesario; garantizar que los cambios en las revisiones en curso de los estados de los documentos son identificadas; garantizar que las versiones relevantes de los documentos correspondientes estén disponibles en todos los medios de uso; garantizar que los documentos se mantienen legibles y fácilmente identificables; garantizar que los documentos de origen externo que la organización considera necesarios para la planificación, organización y seguimiento de los procedimientos, estén identificados y su distribución está controlada; y prevenir el uso no planeado de documentos obsoletos e identificarlos de manera adecuada si son retenidos con alguna intención.

En los registros hay una diferencia entre el control de los documentos y el control de los registros. Un "documento" es un tipo de instrucción o mandato acerca de cómo operará el sistema de registro de títulos. Un "registro" se lleva para establecer una prueba de conformidad con los requerimientos, tal como se exponen en la norma ISO. El procedimiento documentado respecto del control de registro debe definir los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y eliminación de los registros.

La limitación de responsabilidad debe proporcionar evidencia del compromiso con el desarrollo de la propuesta de mejoras del proceso y de los otros procesos llevados en OCRA, así como la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando la importancia de mejorar los procesos para dar respuestas oportunas.
- b) Asegurando que se cumplan las metas y objetivos.
- c) Llevando a cabo las revisiones por los supervisores.
- d) Determinar las responsabilidades para cada proceso las cuáles deben estar definidas y comunicadas dentro de la oficina.
- e) Se deben establecer los procesos de comunicación apropiados y de que la misma se efectúe considerando la eficacia del proceso.

La eficacia se toma en consideración para medir el grado de cumplimiento de las metas definidas para alcanzar los objetivos establecidos. La efectividad para medir la satisfacción de los usuarios, que en éste caso son las IUGP arrojando como resultado la entrega inmediata de los títulos universitarios.

Los indicadores deben ser utilizados como instrumento para la oficina, proporcionando guías para la planificación de los objetivos, para la toma de decisiones, para los procesos de prevención de riesgos y para el mejoramiento de las funciones. Tomando

en consideración la efectividad a la hora de dar respuesta oportuna o a la entrega dando óptimos resultados para el cumplimiento de las metas, los cuáles serán reflejados en el informe de gestión de la oficina.

Para una mayor comprensión y desempeño del proceso de refrendo de títulos universitarios se elaboró la Ficha del Proceso de acuerdo a lo presentado por Fernández Rico en el capítulo I.

- **Misión del proceso de refrendo:** Dar la debida validez de la titulación emitida por las IUGP
- **Nombre del proceso:** REFRENDO DE TÍTULO UNIVERSITARIO
- **Código:** 0001
- **Propietario del proceso:** Oficina de Control y Registro adscrita a la DGSSIES del MPPEU
- **Actividades que forman el proceso:** recepción, refrendo y entrega
- **Límites del proceso:**
Entradas: Expedientes de grado, registros académicos y título universitario a otorgar ante la Oficina de Control y Registro
Salidas: Títulos universitarios refrendados de cada IUGP
- **Alcance e indicadores del proceso:** Cada paso incluido en el diagrama del proceso del refrendo de titulación tiene indicadores que permiten optimizarlo, a continuación se explica el contenido de cada paso:

Paso 1: Recepción de títulos universitarios y expedientes

Las entradas del proceso se refieren a la entrega que realiza la IUGP en cuanto a la documentación correspondiente: expedientes de grado, títulos universitarios, registros académicos y oficios de solicitud.

Cómo elementos que constituyen la base de los procesos, se requiere identificar y listar las actividades o tareas que se requieren ejecutar en el proceso de recepción de los títulos universitarios y revisión de expedientes (ver anexo 9), indicando cómo se habló anteriormente del control de lo que se está recibiendo minimizando los niveles de error que puedan dificultar o retrasar el proceso de recepción.

Por tanto, los indicadores a aplicar para la recepción de títulos universitarios y revisión de expedientes, son los siguientes:

Expedientes estudiantiles recibidos: determina la cantidad de expedientes estudiantiles correspondientes a los graduandos optantes a grado académico. Se medirá la cantidad

recibida por parte de las IUGP en base a la cantidad de títulos universitarios a refrendar:

Títulos universitarios recibidos: determina la cantidad de títulos universitarios entregados por las IUGP.

INDICADORES					
Proceso: Recepción de expedientes de grado					
Nombre	Definición	Medida	Fórmula	Frecuencia	Meta
Total expedientes recibidos	Mide la cantidad de expedientes recibidos	unidad	$\frac{\text{Expedientes recibidos}}{\text{Títulos univ. a refrendar}} \times 100$	Diaria	unidad
Proceso: Recepción de Títulos Universitarios					
Nombre	Definición	Medida	Fórmula	Frecuencia	Meta
Total títulos universitarios recibidos	Mide la cantidad de títulos universitarios recibidos	unidad	$\frac{\text{Títulos univ. recibidos}}{\text{Registros Académicos}} \times 100$	Semanal	unidad

Tabla N° 9. Indicador de la actividad de recepción de expedientes de grado y títulos universitarios
Fuente: Elaboración propia

Paso 2: Refrendo de títulos universitarios

Las entradas de esta actividad se refieren al acto de la firma por parte de la autoridad designada por el (la) ciudadano (a) ministro (a) del MPPEU, por tanto, la documentación que se entrega a dicha autoridad son: los títulos universitarios y los registros académicos (ver anexo 10). El indicador a aplicar para el refrendo de títulos universitarios se expresa de la siguiente manera:

INDICADORES					
Proceso: Refrendo de títulos universitarios					
Nombre	Definición	Medida	Fórmula	Frecuencia	Meta
Total Títulos universitarios a refrendar	Mide la cantidad de títulos universitarios a refrendar	unidad	$\frac{\text{Títulos refrendados}}{\text{Títulos revisados}} \times 100$	Diaria	unidad

Tabla N° 10. Indicador de refrendo de títulos universitarios
Fuente: Elaboración propia

Paso 3: Entrega a las IUGP de títulos universitarios refrendados

Éste es el último paso del proceso donde se realiza la entrega y conformidad de los títulos universitarios, a su vez de tomar en consideración los lapsos de tiempos en la ejecución del proceso (ver anexo 11). El indicador a aplicar es el siguiente:

INDICADORES					
Proceso: Entrega de títulos universitarios					
Nombre	Definición	Medida	Fórmula	Frecuencia	Meta
Total títulos refrendados para la entrega	Mide la cantidad de títulos refrendados	unidad	$\frac{\text{Títulos refrendados}}{\text{Títulos recibidos}} \times 100$	Diaria	unidad
Proceso: Recepción de Títulos Universitarios					
Nombre	Definición	Medida	Fórmula	Frecuencia	Meta
Total Tiempo de ejecución del proceso	Mide la cantidad de días que pernoctaron los títulos en OCRA	unidad	Cálculo de días que estuvieron los títulos en OCRA	Semanal	unidad

Tabla N° 11. Indicador de entrega a las IUGP de los títulos universitarios

Fuente: Elaboración propia

Los pasos e indicadores antes desarrollados se pueden visualizar en el siguiente diagrama:

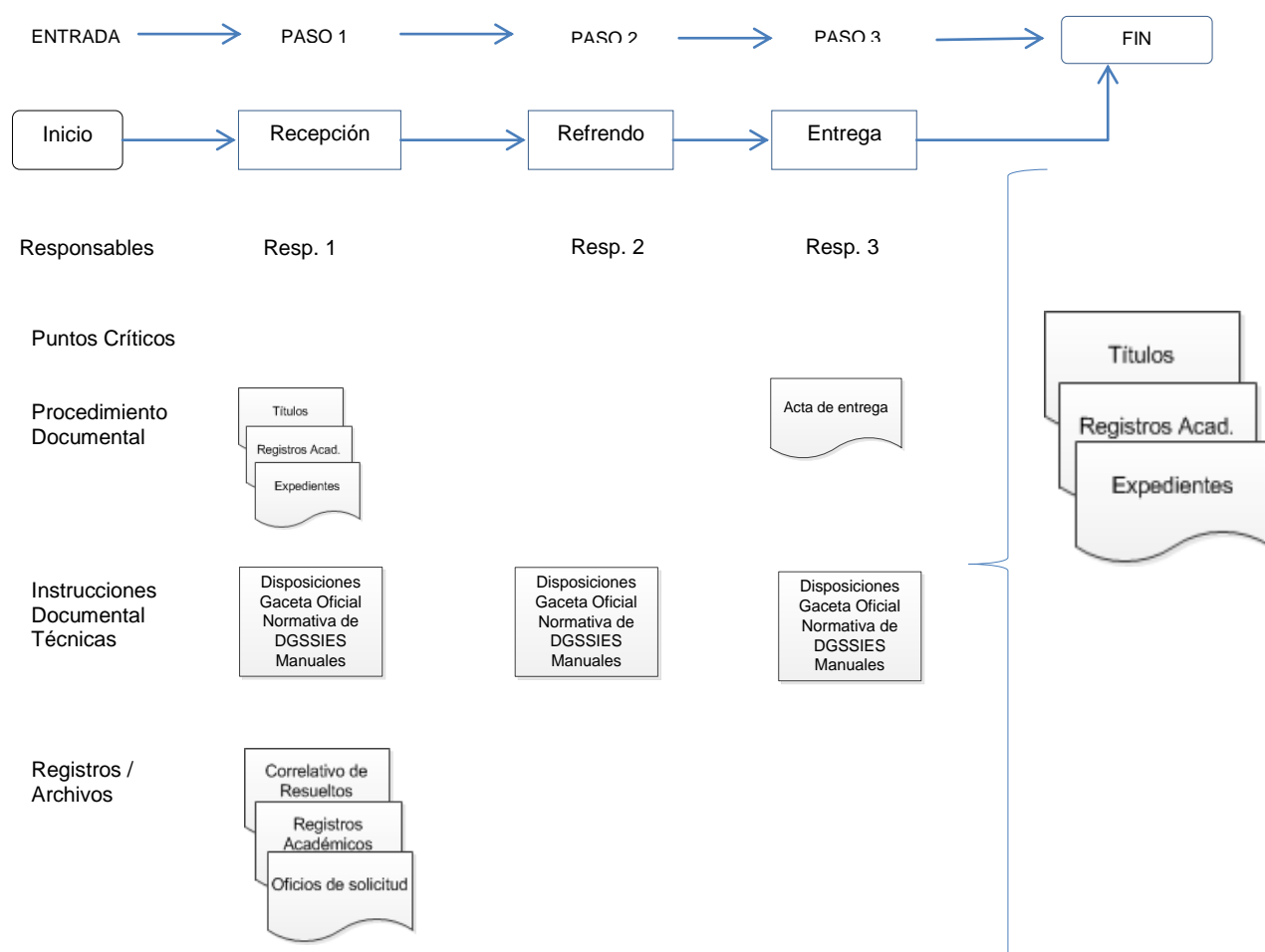


Fig. 3.2. Pasos del proceso en el diagrama propuesto

Fuente: Elaboración propia

3.3. Validación de la Propuesta del proceso de refrendo de títulos universitarios

Como herramienta y técnica de análisis de información para el nuevo proceso de refrendo, es recomendable utilizar como guía el criterio de personas con experiencias y conocimientos en el área académica de la educación universitaria y de control de estudios, y que cumplen funciones en la alta gerencia del área académica.

La validez permite corregir los posibles errores que se puedan presentar en la elaboración del instrumento. Es importante señalar que los especialistas ayudan a certificar el cumplimiento de los objetivos a evaluar.

El desarrollo del proceso de investigación para la validación de la propuesta se seleccionó a los siguientes especialistas calificados en el área, que pueden a los fines, obtener su opinión acerca de la validez en cuanto a la factibilidad, coherencia, seguridad, confiabilidad y validez del procedimiento propuesto.

- Prof. Alejandro Villalonga, Director de DGSSIES.
- Prof. Jhonny Ojeda, Coordinador de DGSSIES.
- TSU. Ely Fermín, personal especialista en el área técnica de DGSSIES.
- Br. Luz Uzcategui, personal especialista en el área de control académico de OCRA

Una vez seleccionados, se realizó una presentación de la propuesta para el proceso de refrendo de título universitario mediante el cual se entregó una guía de manera grupal (anexo 13) que contenía los indicadores a evaluar y sus respectivos ítems y criterios de evaluación a través de la escala de Likert.

Indicadores	Moda	Media	Especialista I	Especialista II	Especialista III	Especialista IV
Factibilidad	4	4,25	4	4	4	5
Coherencia	4	4	4	4	4	4
Seguridad	5	5	5	5	5	5
Validez	3-4	3,5	3	3	4	4
Otras Opiniones teniendo en cuenta cambios, adiciones y supresiones que se deben hacer en el sistema de procedimientos propuesto	Adiciones		Supresiones		Cambios	

Tabla N° 12. Resultados de la validación de los especialistas

Fuente: Elaboración propia

Dentro de una escala de 1 a 5, en donde 1 representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la validación de la propuesta y el 5 su manifestación ideal o deseable. Se aplicaron las medidas de tendencia central a cada criterio como lo son: la moda y la media. La moda define como el número que más veces se repite en una lista de números y la media es la suma de todos los números de una lista de números entre la cantidad de números de la lista. Los resultados que se obtuvieron de la consulta al grupo de especialistas considerando los indicadores anteriores:

Factibilidad: la propuesta es viable porque permite atender paso a paso de las actividades del proceso de refrendo de título universitario, tomando en consideración, que este proceso es de importancia, por el tipo de documento que se emite. Por otra parte, dar una respuesta rápida y efectiva a las instituciones universitarias de gestión privadas.

Coherencia: acorde con los planes, intereses y a las necesidades de desarrollo de la oficina ajustada a las políticas del MPPEU.

Seguridad: por lo que busca minimizar los riesgos y en la manipulación y resguardo de los títulos universitarios,

Y por último el criterio con menor tendencia fue el de validez, por lo que los especialistas consideran que a pesar de que se requiere mejorar el proceso de refrendo de título universitario en cuanto a los criterios de seguridad del proceso y lo consideran pertinente y factible y su viabilidad pudiera verse afectada en por la resistencia al cambio de algunas autoridades del MPPEU debido a que el nuevo proceso propone un cambio en cuanto al paso del refrendo.

A pesar de que se indicó a los especialistas que adicionarán, suprimieran o cambiarán algún dato de la presente propuesta en la validación, la misma no fue expresada.

CONCLUSIONES

Como resultado del proceso investigativo realizado se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La investigación bibliográfica, permitió arribar a conceptualizaciones y métodos para la mejora de los procesos, lo que sirvió de base para la realización de los capítulos II y III de la presente investigación.
2. La propuesta de mejoras en el proceso de refrendo de títulos universitarios expedido por las instituciones universitarias de gestión privada como objeto de estudio de la presente tesis de grado permitió el análisis y diseño de cómo se realizan las actividades dentro de la organización, caso Oficina de Control y Registros Académicos adscrita a la Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.
3. La información obtenida a partir de la aplicación del análisis documental, la entrevista, la observación directa y la elaboración de flujo de procesos, son herramientas de gran ayuda en el mejoramiento del proceso, pues permitieron la recolección de la información necesaria para llevar a cabo la revisión del proceso a mejorar, la elaboración del diagnóstico y la identificación de los puntos críticos.
4. El diagnóstico realizado evidenció deficiencias en:
 - Las entregas improvisadas de expedientes de grado y de títulos universitarios por parte de las IUGP.
 - La falta de los documentos (requisitos) para el cierre de expedientes de grado.
 - Los mecanismos de control y de seguridad en cuanto al resguardo dentro de la Oficina de Control y Registros Académicos y traslado de los títulos universitarios a las diferentes autoridades designadas para refrendar.
 - El tiempo de duración de los títulos universitarios dentro de la Oficina de Control y Registros Académicos para refrendar.
 - Espacio inadecuado para el resguardo de los títulos universitarios.
 - La falta de respuestas oportunas por parte del personal de la Oficina de Control y Registros Académicos para las IUGP.
5. La adopción de una mejora del proceso de refrendo de título universitario, utilizando la metodología basada en las herramientas presentada por Harrington, puede llevar a la Oficina de Control y Registros Académicos a desarrollar constantemente planes de mejoramiento y a entender que siempre es posible hacer las cosas de mejor

manera y a estar en función de alcanzar el objetivo.

6. El establecer un diagrama de flujo de proceso mejorado permite atender paso a paso cada una de las actividades minimizando errores, lo cual busca visualizar las actividades facilitando la planificación, la coordinación de las responsabilidades en cada fase del proceso de refrendo de títulos universitarios, al igual de minimizar los niveles de riesgos en cuanto al resguardo y manipulación, asimismo de dar una respuesta oportuna en cuanto al status en referencia al refrendo hacia las IUGP, minimizando los tiempos de espera para el trámite, esto basado al criterio de los especialistas consultados.
7. Este proceso da como correspondencia a la hipótesis planteada en la presente tesis, porque la mejora de los procesos contribuye al perfeccionamiento en cuanto a la optimización de la eficiencia, mejorando como se ha señalado anteriormente los niveles de control, reforzando los mecanismos internos, ya que permite renovar el proceso y obliga a la oficina a una constante actualización y desempeño en las funciones establecidas.

RECOMENDACIONES

1. Presentar a la Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES las mejoras propuestas para el proceso de refrendo de títulos universitarios a ser realizado en la Oficina de Control y Registro Académicos para su implementación.
2. Dar a conocer el proceso y capacitar al personal que ejecutará el mismo a fin de garantizar la efectividad de su desempeño.
3. Aplicar los pasos de esta investigación en los otros procesos que realiza la OCRA, con vistas a su mejora total.
4. Gestionar los mecanismos de seguridad en cuanto a la seguridad y resguardo de los títulos universitarios.
5. Aplicar las fases: IV mediciones y controles y V mejoramiento continuo de la metodología basada en las herramientas de Harrington, el cual contribuirá adicionalmente a lograr un mejor desempeño de las funciones de la oficina.
6. Los resultados obtenidos, no tendrán valor y peso suficiente si en la oficina no existe una excelente comunicación entre los niveles y órganos que lo conforman, la misma estará liderada por sus máximas autoridades y servidores públicos, que son los que disponen de un gran cúmulo de conocimientos, experiencias y de valiosa información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

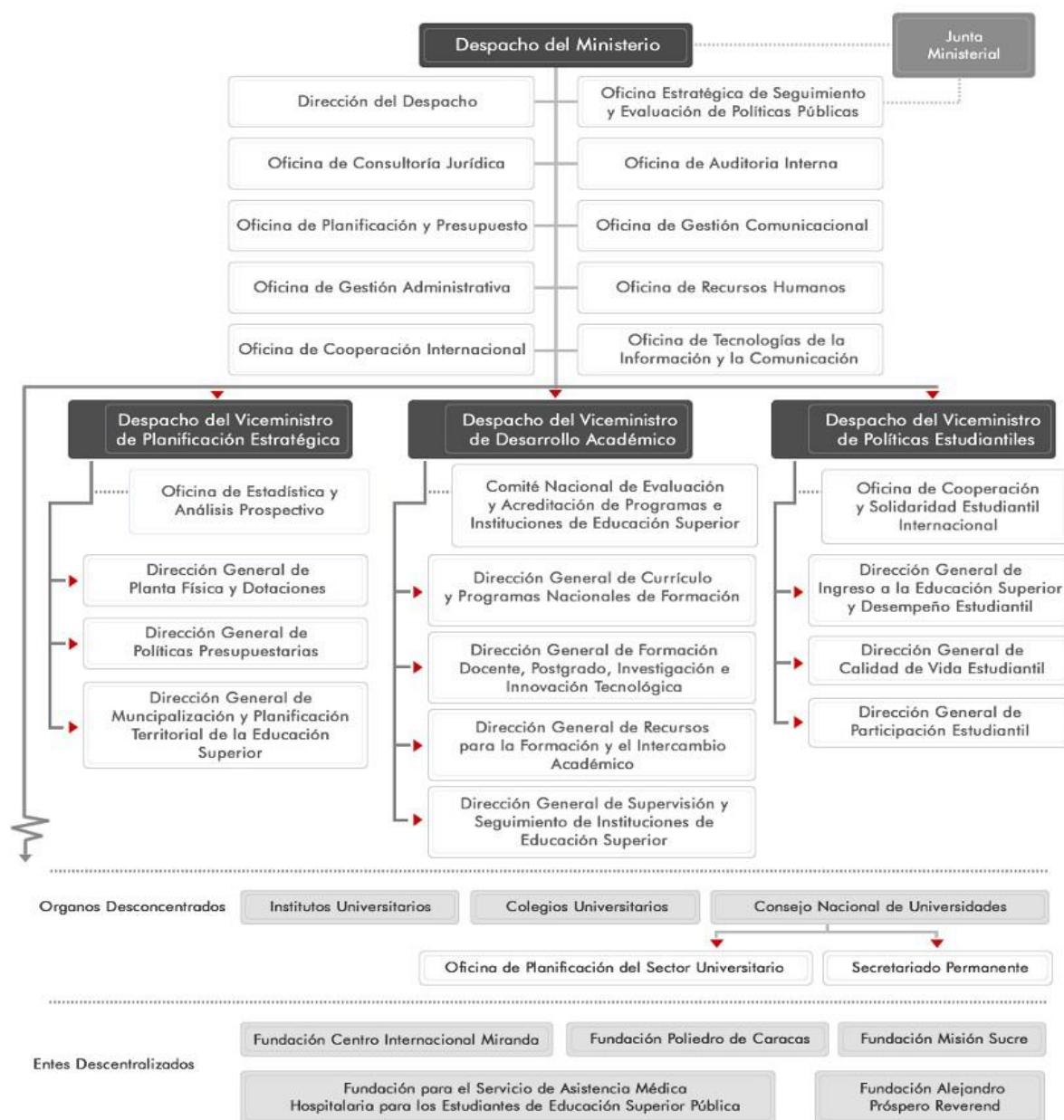
1. Reforma Parcial del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación, Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 36787 (15 de septiembre de 1999).
2. Reglamento Parcial de la Ley de Universidades, Decreto 753 (14 de febrero de 1967).
3. Ley de Universidades, Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 1429 (Extraordinario) (8 de septiembre de 1970).
4. Ley Orgánica de Educación, Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 2.635 (Extraordinario) (28 de julio de 1980).
5. Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios, Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 4.995 (Extraordinario) (31 de octubre de 1995).
6. Reforma Parcial del Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación Superior, Decreto 3.444 (24 de enero de 2005).
7. Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.032 (7 de octubre de 2008).
8. Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la administración Pública Nacional, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.163 (22 de abril de 2009).
9. Ley Orgánica de Educación, Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.929 (Extraordinario) (15 de agosto de 2009).
10. Arévalo Q, N. (2004). *Diseño de una propuesta de mejoramiento de los procesos del área de mercadeo de una franquicia de tarjetas. Trabajo de grado.* . Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ingeniería Industrial, Bogotá.
11. Beltrán J, J. (S.F). *Indicadores de Gestión, herramientas para lograr la competitividad.* 3R Editores. Colombia
12. Bonilla-Molina, L. (2004). *Historia breve de la Educación en Venezuela.* Venezuela: Ediciones Gato Negro.
13. Carreño, M. (2010). *Gestión por procesos del área de recepción del Hotel Camagüey. Trabajo de grado.* Universidad de Camagüey, Facultad de Ciencias Económica y Empresariales, Cuba.
14. Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEICV). (2008). *Manual 10. Definir funciones y estructuras organizativas.* España.
15. Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEICV). (2008). *Manual 13. Reingeniería de Procesos.* España.
16. Cuenca, L. (s.f.). <http://www.upv.es/~jmontesa/sio/SIO-04-3-txt.pdf>. Obtenido de Enfoque de procesos. Modelos de referencia: <http://www.upv.es/~jmontesa/sio/SIO-04-3-txt.pdf>

17. Fernández R, J. (2010). *Gestión por procesos*. Universidad de Oviedo. Presentación realizada, España, 2010.
18. Galiano, J. (2007). *Análisis y mejora de procesos organizacionales públicas*. Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), España, 2007.
19. Giovanni, P. (2006). El Mejoramiento de procesos bajo Norma ISO 2004: caso compañía de aceites.
20. Giovanni, P. (2010). Propuesta metodológica para el mejoramiento de los procesos, a partir de un estudio de métodos. *Revista Universidad EAFIT*, 46(157).
21. Jhanmara, D. (s.f.). *Diseño del plan de automatización de gestión y control de pacientes para el Laboratorio Clínico Lic. Alba Ramírez de Duque basada en la mejora de procesos administrativos*. Trabajo Especial de Grado. . Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
22. Jimenez T, C. F. (s.f.). *Levantamiento, diseño de procesos y propuesta de mejoramiento para la empresa Frelan Cia. Ltda. Comercializadora y exportadora de frutas*. Tesis de grado. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativa.
23. Malavé, N. (s.f.). Fundamentación Legal de los CU y IUT en Venezuela.
24. Márquez, E. (2009). *Aplicación de la Reingeniería de procesos al Departamento de Historias médicas del ambulatorio Dr. Carlos Martí Buffil*. Tesis de grado. Universidad de Oriente, Escuela de Ingeniería y Ciencias Aplicadas, Venezuela.
25. Medina Q, W. (2000). *Diagnóstico organizacional del proceso de inscripción y elaboración de horarios de la Dirección y Control de Estudios de la Universidad Metropolitana*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Dirección General de Estudios de Post-Grado, Caracas.
26. Mideplan. (2009 de 2009). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Área de Modernización del Estado, Costa Rica.
27. Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
28. Moya, R. (2008). *Elaboración Planes de Mejoramiento por Proceso*. Lineamientos básicos de la Dirección de Talento Humano de la Gobernación de Colombia. Colombia.
29. Palapa, J. (2012.). *Propuesta de estandarización de procesos*. Tesis de grado. Instituto Politécnico Nacional, Mexico.
30. Perez, V. (2010). *Evaluación de los procesos administrativos basado en un sistema de gestión de calidad para la empresa Kannibal, c.a*. Tesis especial de grado. Escuela de Administración, Venezuela.
31. Silva S, W. (2009). *Propuesta de mejoras de procesos de admisión en una empresa privada que brinda servicios de salud ambulatorios*. Tesis de grado.

- Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Perú.
- 32.Universidad del Valle. (2009). *Gestión por procesos. Cartilla de Trabajo*. Universidad del Valle, Dirección Universitaria, Colombia.
- 33.Vásquez, M. (2010). *“Manual de Procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la Dirección Comercial de Emelnorte. Tesis de maestría*. Universidad Técnica del Norte, Ecuador.

ANEXO 1

Organigrama del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU)



Aprobado según Decreto N° 6.076 de fecha 14/05/2008 y publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.032 de fecha 07/10/2008

ANEXO 2
GUIA DE ENTREVISTA PERSONAL
SERVIDORES (AS) DE OCRA

GRADO DE INSTRUCCION:

☐ Bachiller

☐ TSU

☐ Profesional

CARGO: _____

TIEMPO DE SERVICIOS: _____

1. De los siguientes procedimientos selecciones cuáles realiza:

Autenticación de fondo negro ☐

Trámite de refrendo de títulos ☐

Certificación de Título extraviado ☐

Certificación de Locución ☐

Correcciones y enmiendas de Título ☐

Trámite de equivalencias y reválidas ☐

Refrendo de títulos universitarios ☐

2. Cuánto tiempo se utiliza para la culminación del procedimiento realizado:

Menos de 5 días ☐

5 días a 10 días ☐

15 días a 30 días ☐

30 días o más ☐

3. Se cumple el tiempo determinado para la culminación:

SI ☐

NO ☐

4. Conoce cuáles son las quejas más frecuentes:

Mala atención al usuario ☐

Retraso en la recepción ☐

Retraso en la entrega ☐

Retraso en la respuesta ☐

Incumplimiento en el horario de trabajo ☐

Falta de responsabilidad ☐

Falta de la autoridad ☐

Falta de delegación de funciones ☐

No dispone del espacio suficiente ☐

5. Ha recibido alguno de los siguientes reconocimientos por los usuarios motivado al desempeño de sus labores:

verbales o escritas	()
Regalos	()
Reconocimiento	()

6. Están normados los procedimientos:

SI	()	NO	()
----	-----	----	-----

En caso afirmativo, seleccione:

Reglamentos	()
Manuales de Normas y Procedimientos	()
Instructivos	()
Normas ISO	()
Normas COVENIN	()
Circulares	()
Oficios	()
Memorandum	()

7. Los títulos universitarios reposan en un espacio:

Resguardados	()
A la vista del personal	()
A la vista de los usuarios	()

8. En dicho espacio como son colocados los títulos universitarios:

En archivo móvil	()
En estante	()
Mesas o escritorios	()

9. Son organizados los títulos universitarios:

SI	()	NO	()
----	-----	----	-----

en caso afirmativo, describa cómo son organizados:

10. Existen mecanismos de seguridad para el resguardo de los títulos universitarios en dicho espacio:

SI	()	NO	()
----	-----	----	-----

11. Describa cómo las autoridades refrendan los títulos universitarios:

12. Describa, cómo son trasladados los títulos universitarios a las autoridades firmantes:

13. Cuántas autoridades del MPPEU se encuentran actualmente designadas:

14. En el traslado de los títulos universitarios se presentan algunos inconvenientes, indique:

15. Una vez refrendados los títulos universitarios, qué se procede a realizar, indique:

16. Existe alguna seguridad para resguardar los títulos una vez refrendados y porqué:

17. Cree usted que el proceso de refrendo de título se está realizando de manera efectiva:

18. Qué sugerencias puede dar para mejorar el proceso de refrendo de títulos universitarios:

GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO 3

ENTREVISTA AL COORDINADOR DE OCRA

Este instrumento debe permitir la recolección de información para caracterizar la situación interna. La información que se toma es principalmente de tipo cualitativo y se obtiene mediante una o varias sesiones de trabajo con la persona encargada de la OCRA

Marcar una sola opción en cada pregunta.

1. Nombre: _____

2. Tiempo en el cargo: _____

1. División del trabajo administrativo

- Cuenta con personal que toma decisiones de orden administrativo sin consultarlo a usted.
- La mayor parte de las decisiones de orden administrativo las toma usted, sin consultarlas abiertamente con alguno/s de sus empleados.
- Si usted no está, no se toman decisiones.

2. Estabilidad del personal

- La mayor parte de su personal es estable
- La mayor parte de su personal es temporal (inasistencias constantes)

3. Personal por sexo

- La distribución por sexo del personal es más o menos pareja.
- La mayor parte del personal está formado por varones.
- La mayor parte está formado por mujeres.

4. Personal por relaciones contractuales

- La mayor parte del personal es personal fijo
- La mayor parte del personal son contratados
- La distribución entre fijos y contratados son más o menos pareja.

5. Estructura organizacional

- Hay una definición clara de las funciones de cada servidor (a) público (a).
- Existe teóricamente la estructura organizacional pero no se utiliza.
- No existe.

6. Procesos

- Los procesos están claramente definidos
- Los procesos de cada una de las actividades existe pero no se aplica adecuadamente.
- No existe, se improvisa.

7. Manuales de Normas y Procedimientos

- A. Si están elaborados.
- B. Se están elaborando.
- C. No existen

8. De los procesos que se desarrollan en OCRA, cuál es el de mayor importancia

9. Las IUGP cumplen con los lapsos establecidos para el trámite de refrendo

- A. Sí
- B. No

10. Están determinadas los responsables para el proceso antes mencionado

- A. Si
- B. No

11. Se lleva un control de cómo se realiza dicho proceso

A. Sí B. No

12. Conoce cuáles son las quejas más frecuentes por parte de las IUGP:

Mala atención al usuario	()
Retraso en la recepción	()
Retraso en la entrega	()
Retraso en la respuesta	()
Falta de responsabilidad	()
Falta de delegación de funciones	()
No dispone del espacio suficiente	()

13. Existen mecanismos de seguridad y resguardo de los títulos universitarios:

A. Sí B. No, explique: _____

14. Qué sugerencias puede dar para mejorar el proceso de refrendo de títulos universitarios: _____

ANEXO 4

GUIA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la Oficina: Oficina de Control y Registros Académicos

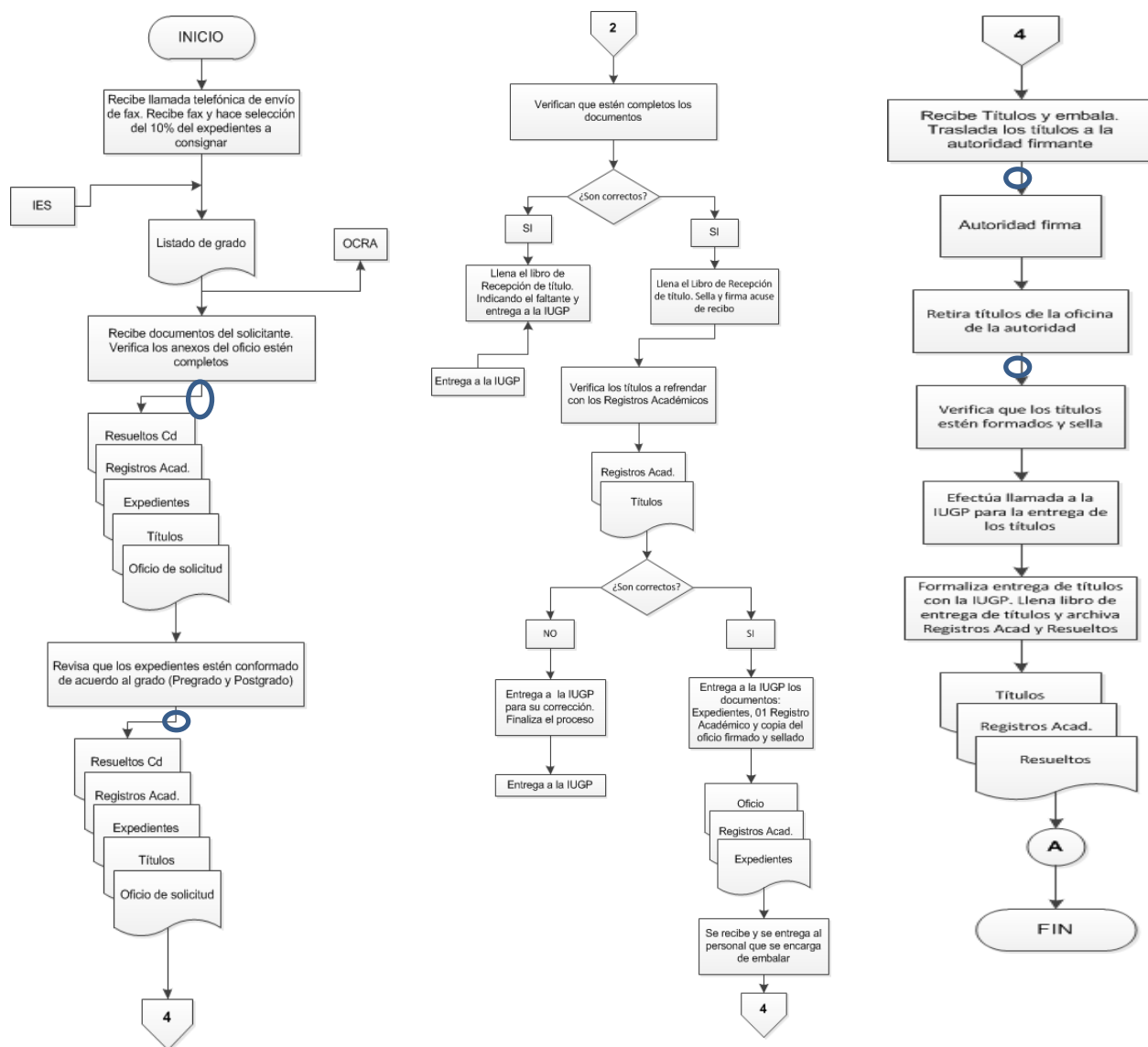
Nombre del observador: Liselotte Franco

Objetivo: Observar cómo se realiza el proceso de refrendo de título universitario en OCRA

No	Aspectos a evaluar	Si	No	Observaciones
1	Llamada de la IUGP para indicar fecha de entrega de títulos			
2	La IUGP envía por fax los registros académicos			
3	Se realiza la revisión del 10% de expedientes de grado			
4	Los expedientes cumplen con los requisitos de grado			
5	Se reciben los requisitos para el trámite de refrendo de título universitario (registros académicos, oficio de solicitud, expedientes de grado y títulos universitarios a refrendar)			
6	Se coteja registros académicos y títulos universitarios			
7	Los títulos universitarios permanecen en resguardo			
8	Se verifican los títulos universitarios con la autoridad firmante			
9	Los títulos universitarios refrendados se verifican en la oficina de la autoridad si están completos			
10	Los títulos universitarios refrendados se verifican en OCRA			
11	Se verifican si todos los títulos universitarios refrendados están sellados			
12	Se efectúa la llamada a las IUGP cuando los títulos universitarios están refrendados para su retiro			
13	Se hace entrega formal de los títulos universitarios refrendados a las IUGP			
14	Se sistematizan los registros académicos una vez entregados los títulos universitarios a las IUGP			

ANEXO 5

Diagrama del proceso actual de refrendo de título universitario





Despacho del Viceministro de Desarrollo Académico
Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES
Oficina de Control y Registros Académicos

RRIUGP

ANEXO 6
CONTROL DE DISTRIBUCION PARA EL REFRENDO DE TITULOS UNIVERSITARIOS DE GESTION PRIVADAS
EN EL MINISTERIO DE EDUCACION UNIVERSITARIA

N°	NOMBRE DE LA INSTITUCION	CANTIDAD DE TITULOS RECIBIDOS	CARRERA o ESPECIALIDAD	FECHA ACTO DE GRADO	FECHA DE RECIBIDO EN OCRA	FECHA DE ENTREGA AL DIRECTOR	DIRECTOR MPPEU
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							



Despacho del Viceministro de Desarrollo Académico
Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES
Oficina de Control y Registros Académicos

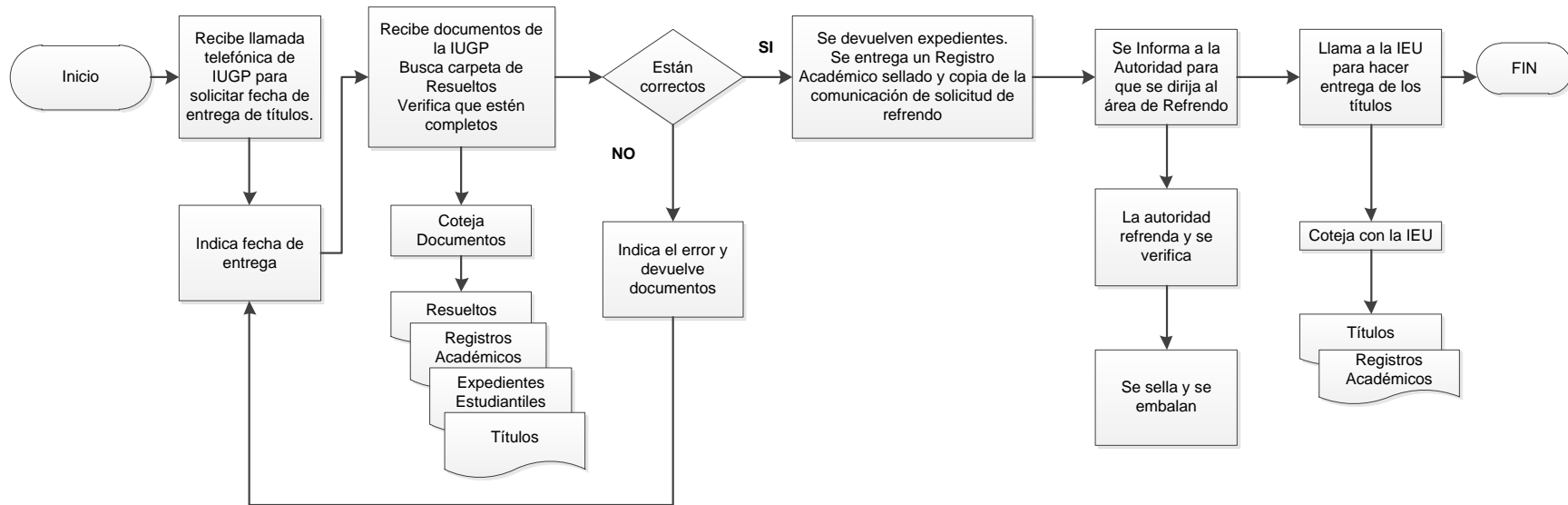
ANEXO 7

REGISTRO DE RECLAMOS FORMULADAS POR LAS IUGP DEL STATUS DE REFRENDO

N°	INSTITUCION	CANTIDAD DE TITULOS RECIBIDOS	FOLIOS	FECHA ACTO DE GRADO	FECHA DE RECIBIDO EN OCRA	OBSERVACIONES
01						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						

ANEXO 8

Diagrama de flujo del proceso propuesto





Despacho del Viceministro de Desarrollo Académico
Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES
Oficina de Control y Registros Académicos

ANEXO 9

Ficha de actividades de Recepción de expedientes de grado y títulos universitarios a refrendar

Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Viceministerio de Desarrollo Académico Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES Oficina de Control y Registros Académicos		CODIGO	
PROCESO			
OBJETIVO		RESPONSABLES:	
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
ENTRADAS:		SALIDAS	
Expedientes estudiantiles Títulos universitarios Registros académicos		Expedientes conformes	
PROCESOS RELACIONADOS			
INDICADORES			
Fecha de recepción de títulos y expedientes Cantidad de expedientes recibidos Cantidad de títulos universitarios recibidos			
REGISTROS / ARCHIVOS			



Despacho del Viceministro de Desarrollo Académico
Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES
Oficina de Control y Registros Académicos

ANEXO 10

Ficha de actividades de títulos universitarios refrendados

Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Viceministerio de Desarrollo Académico Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES Oficina de Control y Registros Académicos		CODIGO	
PROCESO			
OBJETIVO		RESPONSABLES:	
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
ENTRADAS:		SALIDAS	
N° de Documentos recibidos		Documentos refrendados y sellados	
PROCESOS RELACIONADOS			
INDICADORES			
Títulos refrendados Títulos recibidos			
INSTRUCCIONES / DISPOSICIONES			



Despacho del Viceministro de Desarrollo Académico
Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES
Oficina de Control y Registros Académicos

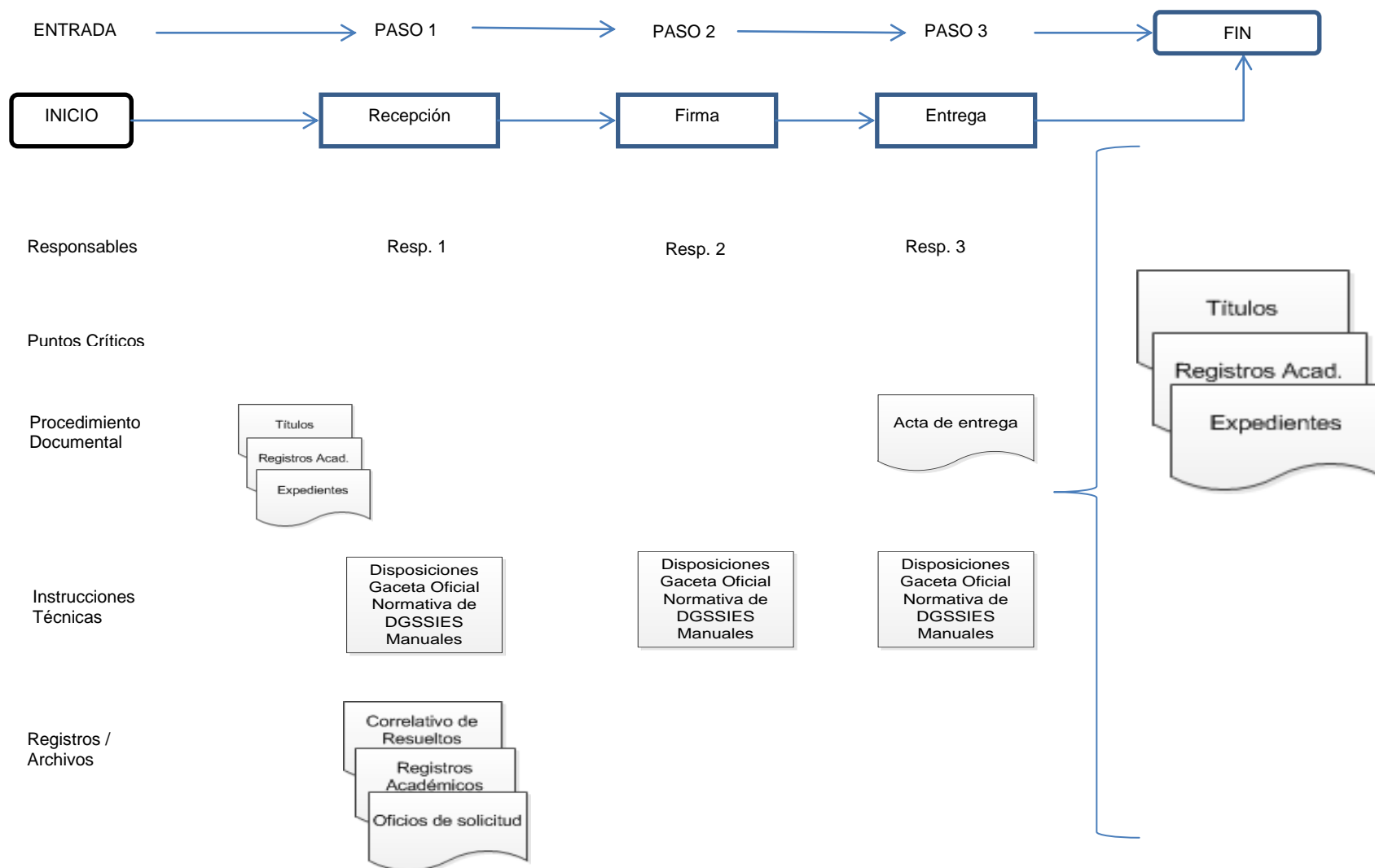
ANEXO 11

Ficha de actividades de títulos universitarios refrendados Y títulos universitarios ingresados al sistema de títulos

Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria Viceministerio de Desarrollo Académico Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES Oficina de Control y Registros Académicos		CODIGO	
PROCESO			
OBJETIVO		RESPONSABLES:	
ACTIVIDADES QUE FORMAN EL PROCESO			
ENTRADAS:		SALIDAS	
Títulos refrendados y sellados		Títulos refrendados y sellados	
PROCESOS RELACIONADOS			
INDICADORES			
Tiempo de espera Títulos refrendados Títulos Registrados en el Sistema de Título			
REGISTROS / ARCHIVOS			

ANEXO 12

Pasos del proceso de refrendo de título universitario en el diagrama propuesto



ANEXO 13

VALIDACIÓN DE PROPUESTA POR ESPECIALISTA

Buenas Tardes, sírvase leer cada uno de los ítems y las correspondientes respuestas del instrumento que encontrará a continuación. Lo que se pretende conocer el criterio sobre la utilidad del mismo con propósitos investigativos.

Utilice este formato para evaluar cada pregunta con los indicadores de las columnas de la derecha. Registre su criterio poniendo una señal en el casillero si en caso de que su evaluación sea de acuerdo con algún elemento del ítem.

Indicadores	Muy Satisfecho	Bastante Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	No Satisfecho
Factibilidad					
Coherencia					
Seguridad					
Validez					
Otras Opiniones teniendo en cuenta cambios, adiciones y supresiones que se deben hacer en el sistema de procedimientos propuesto	Adiciones		Supresiones		Cambios

Observaciones:

Nombre del Especialista: _____

Cargo que desempeña: _____

Dependencia/Oficina: _____

Firma

Acta de validación de la propuesta

En atención al requerimiento, se procede a levantar la presente acta que formará parte integrante de la Tesis “Perfeccionamiento del proceso de la Oficina de Control y Registros Académicos adscrita a la Dirección de Supervisión y Seguimiento de Instituciones de Educación Superior”.

Con la participación de los funcionarios de OCRA que tienen relación directa con la implementación y ejecución del Proceso de Refrendo de títulos Universitario expedido por las Instituciones Universitarias de gestión privadas y el investigador se llevó a cabo una presentación que permitió evaluar los criterios de la propuesta, para validar la misma. Los especialistas que intervienen son:

- Prof. Alejandro Villalonga, Director de Supervisión y Seguimiento de IES
- Licdo. Jhonny Ojeda, Coordinador de Supervisión y Seguimiento de IES
- TSU. Ely Fermín, especialista en el área técnica de DGSSIES.
- Br. Luz Uzcategui, especialista en el área de refrendo de título de OCRA

Para realizar la validación se procede de la siguiente manera:

- El investigador realiza la presentación de la propuesta y explica el contenido de la misma a los especialistas, con el fin de que evalúen los criterios que se requieren.
- Luego de la presentación se entrega el formato de evaluación de la propuesta y deben emitir los siguientes criterios: factibilidad, coherencia, pertinencia, seguridad, confiabilidad y validez.
- La propuesta abarca paso a paso de todo el proceso de refrendo de título universitario.
- La propuesta puede ser implantada en OCRA, en base a las decisiones de la alta gerencia.
- El implantar la propuesta del proceso de refrendo de título universitario, permitirá mejorar la efectividad del proceso así como minimizar los niveles de riesgos.
- Permitirá disminuir considerablemente los tiempos de demora y respuesta, además de disponer de información completa en cualquier punto del proceso y realizar monitoreo y control.

Para constancia de lo expuesto, firman

Caracas, 20 de julio de 2013

Prof. Alejandro Villalonga
DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO DE
IES

Licdo. Jhonny Ojeda
COORDINADOR DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO
DE IES

TSU. Ely Fermín
ESPECIALISTA EN EL ÁREA TÉCNICA DE DGSSIES

Br. Luz Uzcategui
ESPECIALISTA EN EL ÁREA DE REFRENDO DE TÍTULO DE OCRA



Despacho del Viceministro de Desarrollo Académico
Dirección General de Supervisión y Seguimiento de IES
Oficina de Control y Registros Académicos

ANEXO 14 FORMATO DE REGISTRO ACADÉMICO

INSTITUCIÓN¹: _____ SEDE PRINCIPAL²: _____ EXTENSION³: _____

DECRETO/ RESOLUCION/ OFICIO: DECRETO N°⁴ _____ DECRETO DE EXTENSION N°⁵ _____

RECTOR / DIRECTOR⁶: _____ C.I.: _____ FIRMA: _____

COORDINADOR DE NÚCLEO / EXTENSION⁷: _____

SECRETARIO (A) / COORDINADOR DE CONTROL DE ESTUDIOS⁸: _____ C.I.: _____ FIRMA: _____

N° DE RESUELTO:

N°	NOMBRES y APELLIDOS	CÉDULA DE IDENTIDAD	TITULO	N° DE ACTA DE GRADO	FECHA DE ACTO DE GRADO	TOMO N°	FOLIO N°
						N° ASIGNADO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Sello Rectorado / Dirección de la institución⁹:

Sello de Secretaria/ Control de Estudios¹⁰:

Oficina de Control y Registros Académicos MPPEU

Funcionario: _____

Fecha: _____ Hora: _____ Firma: _____

FUNCIONARIO TRANSCRIPTOR: _____

FIRMA: _____

FECHA: _____



ANEXO 15
FORMATO DE RESUELTO PARA INSTITUTO Y COLEGIO UNIVERSITARIO
DE GESTIÓN PRIVADA

FECHA: _____

N° DE RESUELTO: _____

Conforme a lo dispuesto en el artículo 15, numeral 12 del Decreto N° 6.670 con Rango y Fuerza de Ley establecido en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.163 de fecha 22 de abril de 2009 de la Reforma Parcial sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central, artículo 65 del Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios y artículo 56 numeral 11 del Reglamento del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, se refrendan los títulos de **(se coloca la carrera / especialidad en mayúscula y negrita)**, otorgados por el **(se coloca el nombre del IUT/CU en mayúscula y negrita)** bajo el Tomo **(se coloca el número en romano y negrita)**, a los ciudadanos que se mencionan a continuación:

NOMBRES y APELLIDOS	CI	N° ASIGNADO	FOLIO

Es auténtico,

COORDINADOR DE CONTROL Y REGISTROS ACADÉMICOS
(SE COLOCA EL NUMERO DE DESIGNACIÓN (RESOLUCION y FECHA) PUBLICADA EN
LA GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (N° Y FECHA)



ANEXO 16

FORMATO DE RESUELTO PARA UNIVERSIDADES DE GESTIÓN PRIVADA

FECHA: _____

N° DE RESUELTO: _____

Conforme a lo dispuesto en el artículo 15, numeral 12 del Decreto N° 6.670 con Rango y Fuerza de Ley establecido en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.163 de fecha 22 de abril de 2009 de la Reforma Parcial sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central, artículo 182 de La Ley de Universidades y artículo 56 numeral 11 del Reglamento del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, se refrendan los títulos de **(se coloca la carrera / especialidad en mayúscula y negrita)**, otorgados por la **(se coloca el nombre de la UNIVERSIDAD en mayúscula y negrita)** bajo el Tomo **(se coloca el número en romano y negrita)**, a los ciudadanos que se mencionan a continuación:

NOMBRES y APELLIDOS	CI	N° ASIGNADO	FOLIO

Es auténtico,

COORDINADOR DE CONTROL Y REGISTROS ACADÉMICOS
(SE COLOCA EL NUMERO DE DESIGNACIÓN (RESOLUCION y FECHA) PUBLICADA EN LA GACETA OFICIAL DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (N° Y FECHA))