



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

Título: “Procedimiento para la gestión de la calidad de los procesos en las Secretarías Docentes de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”. Un estudio de caso en la Facultad de Humanidades”

Autora: Lic.Yadira Echemendía Palmero.

Tutor: MSc. Omar Pérez García.

Profesor Auxiliar.

**Curso 2014-2015
Sancti Spíritus / 2015.**

Pensamiento

“Estamos convencidos de que la verdadera calidad es la que produce un alto impacto social y transformaciones de envergadura en la formación de las nuevas generaciones de profesionales”

Rodolfo Alarcón Ortiz

Dedicatoria

A mi Dios por darme la fuerza para llegar hasta aquí.

A mi esposo por ser carne de mi carne y mi fuente de inspiración.

A mis padres por darme la vida y guiarme hasta convertirme en una persona de bien.

Agradecimientos:

Aprender a caminar necesita de la ayuda de cierta y determinadas personas que en algún momento extendieron su mano amiga, su mano familiar, manos tan tiernas como un pétalo de rosa que expira su más puro aroma e irradia a las personas con su esplendor. A todos esos grandes de mi vida profesional, mil gracias y sobre todo un agradecimiento desde el fondo de mi corazón....

- ❖ A mi tutor Omar Pérez, por asesorarme a lo largo de la tesis y acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente proyecto, por compartir su conocimiento e inspirar en mi mucha admiración.*
- ❖ A mi esposo Orelbis, por darme ánimo en momentos difíciles, gracias por confiar en mí, Te Amo.*
- ❖ A mi familia, por ser los mejores y estar conmigo incondicionalmente, porque sin ellos y su enseñanza no estaría aquí, ni sería quien soy ahora.*
- ❖ A mis hermanos Sonia Borges, Ángel Luis Lorenzo, Eduardo Clavo porque gracias a ellos se lo que es la amistad verdadera, valor importante en mi vida, por aconsejarme, regañarme, compartir risas y llantos en todo este tiempo.*
- ❖ A Dislayne González y Dámarys Valero, mil gracias por su ayuda y apoyo incondicional, por estar siempre.*
- ❖ A mis compañeras de Secretaría Docente, por estar conmigo en todo momento y ayudarme a hacer posible esta investigación.*
- ❖ A los profesores, que a lo largo de esta etapa han compartido su conocimiento y experiencia, guiándonos por el mejor camino.*
- ❖ A todos mis compañeros de trabajo por brindarme su apoyo y confianza en todo momento.*

Muchas gracias

Resumen

La presente investigación tiene por título “**Procedimiento para la gestión de la calidad de los procesos en las Secretarías Docentes de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez. Un estudio de caso en la Facultad de Humanidades”**”. La misma pretende diseñar e implementar un procedimiento que permita la acreditación de los procesos que se efectúan en las Secretarías Docentes de la Universidad. Para ellos se realiza un estudio de caso en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades donde se implementa dicho procedimiento y se aplican un grupo técnicas del nivel teórico e empírico que permitieron llegar a obtener información confiable y valorar a su vez los resultados arrojados con el procedimiento. Como uno de los principales resultados obtenidos está la confección del Manual de Gestión de la calidad de área propiciando así mejoras continuas de sus procesos.

Summary

The present investigation has for title "Procedure for the administration of the quality of the processes in the Educational Secretaries of the University of Sancti Spiritus José Martí Pérez. A case study in the Ability of Humanities". The same one seeks to design and to implement a procedure that allows the accreditation of the processes that are made in the Educational Secretaries of the University. For them he/she is carried out a case study in the Educational Secretary of the Ability of Humanities where this procedure is implemented and they are applied a technical group of the theoretical and empiric level that you/they allowed to end up obtaining reliable information and to value the heady results in turn with the procedure. As one of the main obtained results it is the making of the Manual of Administration of the area quality propitiating these way continuous improvements of their processes.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 Introducción.....	13
1.1.2 Elementos conceptuales acerca de calidad. Sus principales representantes	14
1.1.3 Definiciones de calidad según organizaciones dedicadas a este campo de acción.	17
1.2 La gestión de la Calidad.....	18
1.2.1 Principios de la gestión de la calidad.....	21
1.2.2 Enfoques de la gestión de la calidad.....	23
1.3 La gestión de la calidad en la Educación Superior.....	24
1.3.1 la gestión de la calidad en las Secretarías Docentes. Normas y procedimientos de las Secretarías Docentes.....	33
1.4 Procesos de evaluación y acreditación.....	34
1.4.1 ¿Qué es la Acreditación?	35
1.4.2 Objetivos de la acreditación	37
1.4.3 Pasos del proceso de acreditación	37
1.4.4 Modelos empleados para la evaluación de la calidad en Instituciones de Educación Superior	37
1.5 Sistema de Indicadores de calidad: eficiencia y eficacia.....	40
1.6 Conclusiones del Capítulo I.....	42
CAPÍTULO NO. 2: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE LA CALIDAD EN LAS SECRETARÍAS DOCENTES DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR CUBANAS.	44
2.1 Introducción.....	44
2.2 Procedimiento para implementar un SGC en las Secretarías Docentes de IES.....	45
2.2.1 Evidenciar el Compromiso de la Alta Dirección	48
2.2.2 Diagnóstico de la organización y esclarecimiento de su misión.....	49
2.2.3 Relaciones Externas de la organización	52
2.2.4 Conformidad del alcance y objetivos del sistema a implementar	52
2.2.5 Determinación de los procesos del sistema y sus responsables.....	53
2.2.6 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos	54
2.2.7 Detectar los riesgos de los procesos y diseñar los controles	55
2.2.8 Análisis de la disponibilidad de los recursos.....	57
2.2.9 Determinar la documentación necesaria y su planificación	58

2.2.9.1 Planificación de la elaboración de los documentos del SGC.....	60
2.2.10 Implantación y seguimiento del sistema documentado	61
2.3 Conclusiones del Capítulo II.....	64

CAPÍTULO NO. 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE LA CALIDAD EN LA SECRETARÍA DOCENTE DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES DE LA UNISS. 65

3.1 Introducción	65
3.2 Resultados de la aplicación del procedimiento para implementar un SGC en las Secretarías Docentes de IES. Compromiso de la Alta Dirección.....	65
3.2.1 Diagnóstico de la organización	67
3.2.2 Estudio de las relaciones externas de la organización	75
3.2.3 Confirmación del alcance y objetivos del sistema a implementar.....	81
3.2.4 Determinación de los procesos del sistema y sus responsables.....	83
3.2.4.1 Funciones y responsabilidades en el marco de la gestión de calidad en la Facultad De Humanidades Secretaría Docente.....	88
3.2.5 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos	90
3.2.6 Detectar los riesgos de los procesos y diseñar los controles	90
3.2.7 Análisis de la disponibilidad de los recursos.....	92
3.2.8 Determinar la documentación necesaria y su planificación	93
3.2.8.1 Planificación de la elaboración de los documentos del SGC.....	94
3.2.9 Implantación y seguimiento del sistema documentado	95
3.2.10 Valoración de la implantación del SGC en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades	98
3.3 Conclusiones del capítulo III.....	105

CONCLUSIONES GENERALES.....106

RECOMENDACIONES.....108

BIBLIOGRAFÍA.....109

ANEXOS

Introducción

El desarrollo económico y social experimentado por nuestro país en la última década, así como la creciente y dinámica globalización, obliga a que cada miembro de las diferentes organizaciones y mercados sea cada vez más eficaz y eficiente a objeto de competir al más alto nivel de productividad y calidad.

La exigencia de contar con una educación de mayor calidad es una demanda de la sociedad actual, un imperativo del exigente mundo en que estamos inmersos, el cual ha creado la urgente necesidad de que el trabajo del hombre sea mucho más eficiente, para lo cual se requiere de mayor preparación.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) y en especial las Universidades desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de tecnología de manera que lo que ellas hacen para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna que constituye en un imperativo estratégico para el desarrollo nacional.

Las Universidades son reconocidas cada vez más como un instrumento de desarrollo de ciudades, regiones y países, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida. El desafío para las IES es el de enfrentar un mundo en el cual los sistemas productivos están en permanente transformación, los cambios en las comunicaciones han modificado la forma de percibir el tiempo y las distancias, a la vez que abren nuevas perspectivas para la docencia y la investigación.

Pertinencia y calidad son dos exigencias ineludibles de la Educación Superior contemporánea. La Conferencia Regional sobre Educación Superior efectuada en Cartagena de Indias, Colombia, del 4 al 6 de junio de 2008 dejó claramente establecido la obligación, de ofrecer una educación con calidad y pertinencia. Además, afirmó que “la calidad es un concepto inseparable de la equidad y la pertinencia”. (CRES, 2008). A su vez, la reciente Segunda Conferencia Mundial (París, julio de 2009), en su Comunicado Final proclamó que “se deben perseguir, al mismo tiempo, metas de equidad, pertinencia y calidad”.

Las Secretarías Docentes como unidades organizativas dentro de las IES cumplen un papel fundamental en la formación y desarrollo de los futuros egresados universitarios a través de los procesos que en ellas subyacen. Estas como ejes centrales de las actividades organizativas de las Universidades no están exentas a las nuevas exigencias relacionadas con la gestión de la calidad.

El trabajo de las Secretarías Docentes no sólo debe ser eficaz sino que deben buscar y alcanzar la eficiencia, teniendo en cuenta que la eficacia es la obtención de los resultados deseados, y la eficiencia se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos (Chase y Aquilano, 1995). Es por ello que hoy se trazan nuevos objetivos de trabajo en función de lograr la calidad, a través de las normas y procedimientos que permiten agilizar y organizar el trabajo de las mismas.

La Universidad de Sancti Spiritus José Martí Pérez dentro de su estructura posee una Secretaría General y cuatro Facultades en las cuales el trabajo realizado por sus Secretarías Docentes es meritorio destacar ya que realizan funciones de dirección y a su vez forman parte del proceso docente educativo con la impartición de clases.

La misión de este tipo de unidad organizativa está dirigida de manera fundamental al registro y control del proceso docente y de sus resultados, el control del aprovechamiento docente y la asistencia de los estudiantes, atiende igualmente la ubicación de los estudiantes en las escuelas donde realizan su formación docente y de los movimientos que se efectúen al respecto, controlando la incorporación a las actividades docentes; así como el registro y las actas de calificación de las evaluaciones de los estudiantes y el control del postgrado. Por tanto, es obvio que el proceso de garantía de calidad debe estar estrechamente vinculado con esta misión.

A pesar de estar establecidas en documentos normativos del Ministerio de Educación Superior (MES) las funciones y tareas que deben desarrollar los secretarios docentes, en la observación sistemática de los procesos de trabajos, en los despachos de los secretarios docentes de las Facultades, en las reuniones y en las visitas a las Secretarías Docentes se han detectado deficiencias en el diagnóstico de los diferentes procesos que se realizan en las Secretarías Docentes, en las diferentes etapas del curso escolar, insuficiencias en la planificación, organización y control del trabajo, e incorrecciones en el llenado de documentos legales, insuficiente

uso de las herramientas informáticas disponibles, y deficiente orientación a los estudiantes y profesores en algunos procesos de trabajo en que intervienen.

Estas insuficiencias detectadas en el desempeño atentan contra la calidad de los procesos que se realizan en las Secretarías impidiendo a su vez la posibilidad de ser acreditadas, teniendo en cuenta que el proceso de acreditación implica que las instituciones (Secretarías Docentes) establezcan, organicen y promuevan sistemas de autoevaluación orientados al mejoramiento de la calidad, de tal manera que puedan ubicarse en un alto nivel de pertinencia social, además de tratar de encarnar un estilo de trabajo autorregulado.

Otro aspecto que influye en el trabajo de los secretarios docentes es la deficiente preparación para dirigir los procesos de trabajo, y tiene su causa en que no existe una escuela formadora de secretarios docentes, por lo que son orientados a través de reuniones y documentos dispersos sobre los procesos de trabajo. La efectividad de las acciones de preparación realizadas se ve limitada por su falta de sistematicidad y las irregularidades en la determinación de su contenido.

Significación teórica, metodológica, práctica, social, económica y viabilidad de la Investigación.

Los cambios en la política del país orientados por la Dirección del Gobierno resultan necesarios e impostergables para transformar y hacer más eficiente el actual proceso docente-educativo; a eso nos llama el país en los lineamientos de la política del PCC y la forma en que asumamos nuestra responsabilidad ante el cambio lo hará más o menos traumático. Con esta investigación se pretende lograr un cambio consiente y planificado en el trabajo que se realiza en las Secretarías Docentes, específicamente la de la Facultad de Humanidades a través del diseño e implementación de un procedimiento de gestión de la calidad en los procesos que ahí se realizan para propiciar la acreditación de los mismos, ya que esta es una de las aspiraciones que posee todas las Universidades del país y junto a ella todas las unidades organizativas que forman parte de la institución, de ahí lo conveniente de la investigación.

Significación teórica de la investigación: consiste en diseño e implementación de un procedimiento para la gestión de la calidad en los procesos de la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de la Universidad José Martí de Sancti Spíritus para propiciar la acreditación de los procesos que en ella se desarrollan.

Significación metodológica: se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas para diseñar e implementar un procedimiento para la gestión de la calidad de los procesos de la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades propiciando la acreditación de estos procesos, los cuales se materializan en orientaciones contenidas en el mismo para su puesta en práctica.

Significación práctica de la investigación: La significación práctica radica en la factibilidad y pertinencia demostrada, así como en la posibilidad de poder implementar el procedimiento con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su aplicación sistemática en función del desarrollo de las secretarías docentes contribuyendo a su actualización, profundización y especialización.

Significación social: consiste en su contribución a que cada Secretaría Docente de la Universidad pueda aplicar este procedimiento de gestión de la calidad y así adquiera responsabilidad y sienta una mayor satisfacción con el mejoramiento continuo de su trabajo.

La significación económica: se determina porque con el diseño e implementación del procedimiento de gestión de la calidad, en la investigación se lograría la utilización óptima de los recursos humanos, materiales y financieros y por consiguiente el mejoramiento de los indicadores de eficiencia de los procesos que en la Secretaría se realizan.

Viabilidad de la investigación: La viabilidad de la investigación está determinada por la necesidad que tiene la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de contar con un procedimiento para la gestión de la calidad en los procesos que en ella se realizan para propiciar la acreditación de los mismos y de esta manera contribuye al desarrollo y calidad del trabajo que se desarrolla no solo en la Secretaría de la Facultad objeto de estudio, sino también en la de todas las Secretarías de la Universidad de Sancti Spíritus.

La investigación se estructurará en tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el capítulo I se analizará la problemática de la gestión de la calidad en Instituciones de Educación Superior (IES), particularmente en las Secretarías Docentes a partir de los procesos que ahí se realizan, enfatizando en aspectos como: la calidad de la educación universitaria, gestión de procesos, procesos de evaluación y acreditación, sistema de indicadores de calidad, política, objetivos de calidad, así como estrategia de calidad. El capítulo II brindará el procedimiento seguido para el diseño de un procedimiento para la gestión de calidad en los procesos de la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades, así como un análisis de las principales relaciones entre los indicadores de calidad y los niveles de acreditación institucional. El capítulo III permitirá mostrar la implementación de un procedimiento para la gestión de calidad en los procesos de la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades. Finalmente se arribará a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Diseño Teórico

Planteamiento del problema:

La UNESCO ha definido tres aspectos esenciales que influyen y determinan la posición estratégica de la educación universitaria y con ello todos los procesos que en ella subyacen. Estos son: la pertinencia y la calidad junto a la internacionalización. En este sentido es importante señalar que el tema de la calidad en la Educación Superior hace más relevante la necesidad de pensar en términos de gestión, porque a futuro va a incidir sobre los grados de competencias de nuestras instituciones. Las Secretarías Docentes de los Centros de Educación Superior no están muy alejadas del tema, ya que son un pilar fundamental en el proceso docente y de formación de un profesional comprometido con la Revolución.

Por otra parte es muy positivo la existencia de consenso en cuanto a que el grado de pertinencia social de un programa o institución sea medido a través del impacto social que genera, por el flujo de repercusiones y de transformaciones de sentido que se producen objetivamente en la sociedad de su entorno, presumiblemente como efecto del conjunto de aportes que realiza dicho programa o institución.

En el presente trabajo investigativo se abordará el tema referente a la gestión de la calidad en los procesos que se realizan en la Secretarías Docentes de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, tomando como estudio de caso la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades. La investigación contribuirá a facilitar evaluación y acreditación de la Secretaría Docente y los procesos que en ella se desarrollan. Lo anterior está sustentado en que no se puede considerar la calidad si no es refiriéndola a la evaluación externa y la acreditación, así como a la autoevaluación como método de auto transformación, autorregulación y ayuda para el perfeccionamiento del trabajo, más que como vía de control.

En un estudio diagnóstico inicial realizado a las Secretarías Docentes de la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez, se pudo detectar que existen deficiencias en cuanto a la gestión de la calidad en el trabajo que se realiza debido a que:

- Existe poca experiencia acumulada en la aplicación de sistemas de evaluación y acreditación.
- Se carece de un sistema de gestión de calidad en las Secretarías Docentes
- No está definida la política y objetivos de calidad en las Secretarías Docentes.
- No están definidas las responsabilidades para con la calidad en las Secretarías Docentesni en los diferentes niveles de dirección de sus Facultades.
- No existe un sistema de indicadores para medir la calidad en los procesos de la Secretaría Docente.
- La globalización impone a las Universidades y con ellas a las diferentes unidades organizativas, como es el caso de las Secretarías Docentes, a poseer calidad y que esta sea reconocida a partir de que esté acreditada.

Es por ello que nos planteamos como **problema científico** ¿Cómo contribuir a que la calidad de los procesos que se realizan en las Secretarías Docentes de la Universidad José Martí de Sancti Spíritus sea acreditada?

Como **objetivo general**: diseñar un procedimiento para la gestión de la calidad en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de Sancti Spíritus que permita la acreditación de los procesos que en ella se desarrollan.

A partir de dicho objetivo general se establecieron los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar el marco teórico-referencial que responda a la gestión de la calidad y de los procesos que se ejecutan en la Secretaría Docente en Instituciones de Educación Superior.
2. Elaborar el procedimiento para la gestión de la calidad de los procesos en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de Sancti Spíritus.
3. Implementar procedimiento para la gestión de la calidad de los procesos en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de Sancti Spíritus.
4. Valorar los resultados parciales del procedimiento de gestión de la calidad implementado en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de Sancti Spíritus a partir de los criterios de los especialistas de calidad del Grupo Gestor.

Hipótesis:

Si se implementa un procedimiento para la gestión de la calidad en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de Sancti Spíritus es posible contribuir a la acreditación de los procesos que en esta unidad organizativa se realizan.

Objeto de estudio: Proceso de gestión de la calidad.

Campo de acción: Procedimiento para la gestión de la calidad en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades.

Operacionalización y conceptualización de las variables

V. Independiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
Procedimiento para la gestión de la calidad	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Secretarías Docentes) en lo relativo a la calidad. Es decir, implica la determinación y aplicación de la política organizacional de calidad con el objetivo de orientar las actividades de la Secretaría para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o servicio que produce de acuerdo con las necesidades de sus clientes internos o externos.	Compromiso de la alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y compromiso asumido • Política y objetivos de calidad de la organización • Nivel de implementación en todas las unidades organizativas • La capacitación.
		Diagnóstico de la organización y esclarecimiento de su misión	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de desempeño de la Secretaria Docente • Capacidad para la gestión en procesos en la secretaria Docente • Política y objetivos de calidad. • Cumplimiento de principios de la ISO 9000 • Necesidades de la Secretaria Docente y de sus clientes internos y externos
		Relaciones externas de la Secretaria Docente	<ul style="list-style-type: none"> • clientes internos y externos • disposiciones eficaces para la comunicación Relativos a los requisitos del cliente, <ul style="list-style-type: none"> • contratos, retroalimentación con los clientes, • quejas y reclamaciones • interfaces organizativas y técnicas de la organización con sus clientes, proveedores y otras partes interesadas
		Alcance y objetivos del sistema a diseñar	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Dirección • Clientes • Proveedores

V. Independiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
Procedimiento para la gestión de la calidad	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Secretarías Docentes) en lo relativo a la calidad. Es decir, implica la determinación y aplicación de la política organizacional de calidad con el objetivo de orientar las actividades de la Secretaría para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o servicio que produce de acuerdo con las necesidades de sus clientes internos o externos.	Determinación de los procesos del sistema y sus responsables	<ul style="list-style-type: none"> • productos o servicios que se prestan • procesos que aportan valor o son fundamentales para los clientes. • responsables para cada uno de los procesos • los requisitos del proceso
		Secuencia e interacción de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos necesarios de la Secretaría para el SGC. • Criterios y métodos para el control de los procesos • Disponibilidad de recursos e información para apoyar los procesos.
		Riesgos de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los riesgos por procesos • Análisis de los riesgos por procesos • Clasificación de los riesgos por procesos • Probabilidades • Impacto
		Disponibilidad de los recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos • Recursos Financieros • Recursos naturales • Recursos Tecnológicos • Recursos materiales • Infraestructura • Ambiente de trabajo
		Implementación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Control de registros • Control y elaboración de documentos

V. Dependiente	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores
<p>Acreditación de los procesos de Secretaría Docente en la Facultad de Humanidades (Uniss)</p>	<p>Es un proceso por el cual una institución o una unidad organizativa como es el caso de las secretarías docentes voluntariamente acuerdan someterse a una entidad evaluadora con el propósito de promover la calidad de los procesos que ofrece.</p>	<p>Externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del servicio al público externo (Actitud servicial y amistosa, amabilidad y cortesía, trato cálido, ambientación y limpieza en el área) • Estabilidad en el horario de atención • Cobertura y actualización del sistema de información • Calidad y entrega oportuna de informaciones estadísticas (Pulcritud y limpieza de la documentación emitida niveles superiores de la Uniss) • Resolución rápida de trámites, quejas, sugerencias y reclamaciones.
		<p>Internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y suficiencia en el servicio a profesores, directivos y estudiantes. (Actitud servicial y amistosa, amabilidad y cortesía, trato cálido, ambientación y limpieza en el área) • Infraestructura y equipamiento tecnológico en el área • Estabilidad en el horario de atención • Calidad de la documentación e información brindada por el área (limpieza y organización de la documentación e información) • Habilidad del personal del área (Capacidad de creatividad e innovación para proponer mejoras en los procesos de Secretaría, Nivel de conocimiento y dominio de los temas RM184/2011)

Tareas de Investigación:

1. Fundamentación del marco teórico-referencial que responda a la gestión de la calidad de los procesos que se ejecutan en la Secretaría Docente en Instituciones de Educación Superior, así como procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación, sistema de indicadores de calidad, política y estrategia de calidad.
2. Elaboración del procedimiento para la gestión de la calidad de los procesos en las Secretarías Docentes de la Facultad de Humanidades de Sancti Spíritus.
3. Implementación del procedimiento para la gestión de la calidad de los procesos en las Secretarías Docentes de la Facultad de Humanidades de Sancti Spíritus.
4. Valoración de los resultados parciales del procedimiento de gestión de la calidad implementado en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de Sancti Spíritus a partir de los criterios de los especialistas de calidad del Grupo Gestor.

Para desarrollar la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Métodos teóricos: inducción – deducción, análisis y síntesis, hipotético - deductivo

Métodos y técnicas empíricas: la revisión de documentos, la observación simple, entrevistas y encuestas a directivos de la Facultad de Humanidades, estudiantes y profesores para conocer sus valoraciones acerca de la calidad de los procesos que se realizan en la Secretaria Docente de Humanidades, técnicas de consenso, tormenta de ideas y método de grupo nominal (NGT) para el desarrollo de la estrategia de diagnóstico.

Los métodos matemáticos serán utilizados para el procesamiento de la información obtenida a través de los métodos y las técnicas del nivel empírico.

El tipo de investigación es cuali-cuantitativa, de tipo descriptivo. En la misma se toman dos muestra de tipo no probabilística e intencional. En la etapa inicial se toma como muestra las 4 Secretarías Docentes de las Facultades de la Universidad de Sancti Spíritus para realizar el diagnóstico del trabajo que se realiza en estas áreas, además se analizan documentos relacionados con inspecciones realizadas a las mismas para identificar las deficiencias señaladas en el trabajo. En una segunda etapa, la muestra escogida está representada por profesores, directivos y estudiantes de los diferentes tipos de curso de la Facultad de Humanidades donde se realiza el estudio de caso siendo un total de 47 muestreados. En la Secretaría Docente de la Facultad antes

mencionada se implementa el procedimiento para la gestión de la calidad de los procesos que ahí subyacen. Se selecciona esta Facultad entre las cuatro de la UNISS por ser la mayor matrícula y la que posee todos los tipos de curso. Se decide utilizar el estudio de caso como método fundamental en la investigación ya que el mismo es considerado como "particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Es muy útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas. (Merriam, 1988). Además un caso puede ser una persona, un acontecimiento, una institución, una organización, el cual puedes estudiar detalladamente y llegar a encontrar soluciones a través de técnicas de recogida de información.

El estudio de caso pretende producir un razonamiento inductivo. A partir del estudio, la observación y recolección de datos establece hipótesis o teorías y puede producir nuevos conocimientos. Permite describir situaciones y hechos concretos proporcionando ayuda, conocimiento o instrucción al caso estudiado. De manera general el estudio de caso pretende explorar, describir, explicar, evaluar y/o transformar el objeto investigado, en nuestra investigación pues será la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades la cual es considerada en la investigación como una unidad organizativa que posee todas las condiciones para la realización de este estudio.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo profundizar en los conceptos generales de calidad, así como las normas que regulan el sistema de la calidad. Además se profundizará en los enfoques de la gestión de calidad así como los principios de esta, particularmente en la Educación Superior y en las Secretarías Docentes. Se establecen las bases conceptuales sobre gestión de procesos, procesos de evaluación y acreditación, sistema de indicadores de calidad, política, objetivos de calidad, así como estrategia de calidad. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor del marco teórico referencial propuesto para su análisis.

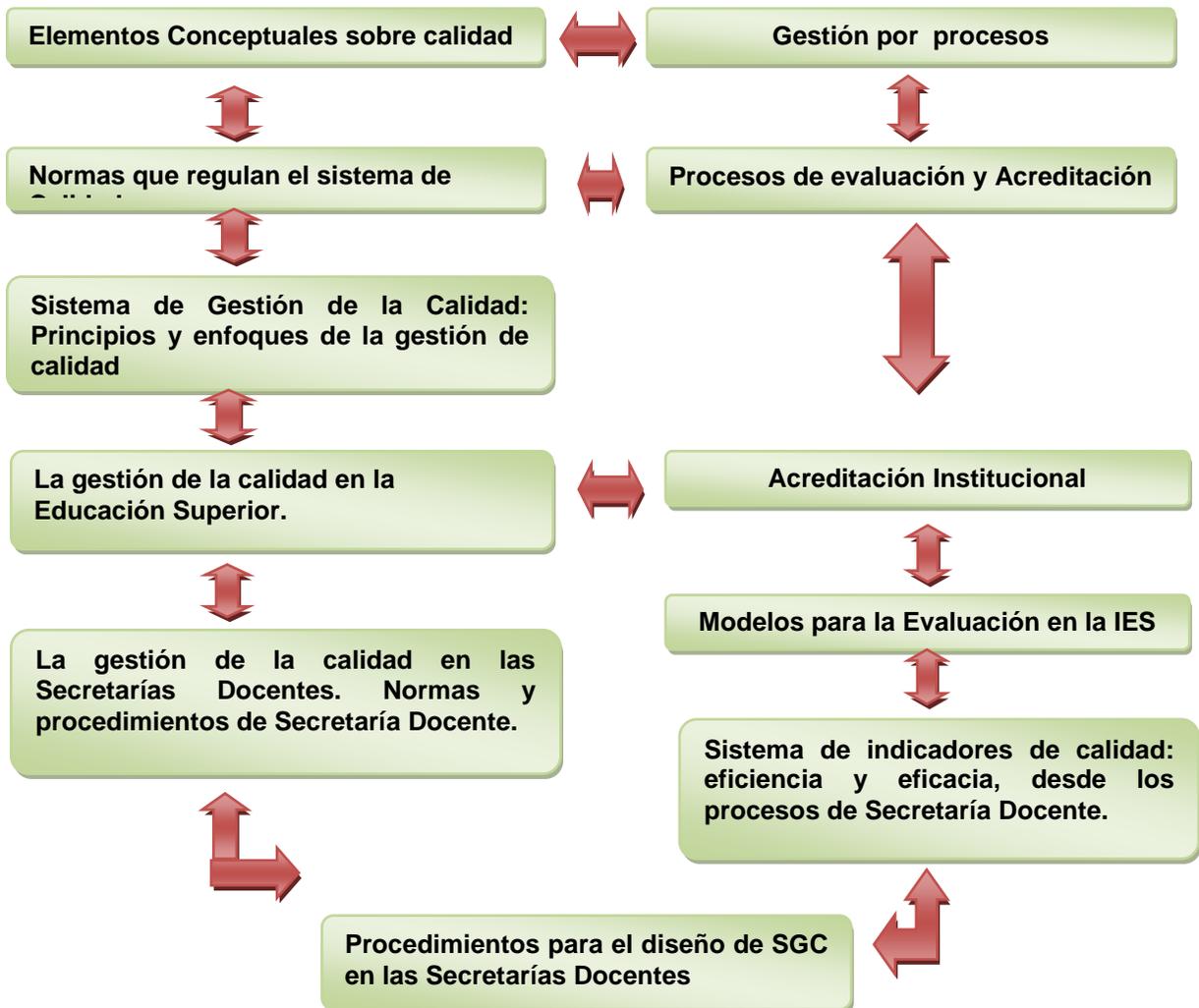


Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia

1.1.2 Elementos conceptuales acerca de calidad. Sus principales autores

Desde las épocas más remotas de la humanidad, el hombre se formó un concepto crítico sobre el grado de perfección con que eran satisfechas sus necesidades. Al manejar sus elementales herramientas ya juzgaba y comparaba sus resultados y de esta forma llegaba a una idea cualitativa, sobre esto podemos decir que, a lo largo de los siglos, el progreso humano ha sido impulsado por estos juicios de valor que actualmente se les llama calidad.

Algunas definiciones valoran la calidad como resultado final o producto, otras definiciones de calidad se basan en el cumplimiento de las exigencias previstas, centrándose en la ausencia de defectos y en la orientación al cliente (Olea, 1995).

Entre ellas podemos mencionar la siguiente definición dada por Jurán en (1990): "calidad es adecuación al uso. "Y la expresada por Alonso & Blanco (1990), "calidad sería conseguir a lo largo de un proceso de mejora que el producto o servicio cumpla correctamente a la primera con el uso al que va destinado y entregar al cliente, sea este interno o externo un producto o servicio que le satisfaga". Estas definiciones tienen en común el interés de lograr mejoras en el servicio que se ofrece para de esta forma satisfacer al cliente.

Existen numerosas definiciones acerca de la calidad dentro de una organización, básicamente, la calidad se refiere a la excelencia relativa de un producto para satisfacer o exceder las necesidades y expectativas razonables de un cliente.

Muchos son los autores y organizaciones que han escrito sobre esta temática y coinciden en asegurar que Deming (1989), Juran (1996), Crosby (1998) e Ishikawa (1980) han sido los autores que más han investigado, aportado y legado a la teoría de la calidad en el contexto empresarial.

A continuación, se presentan conceptualizaciones de los más conocidos autores en esta materia.

Joseph M. Juran, (1996) graduado en Ingeniería y leyes, a lo largo de su vida ha realizado un trabajo meritorio en relación con la Calidad. A mediados de los 60 este definió la Calidad como "aptitud para el uso a nivel de empresas y conformidad con los requerimientos a nivel individual o de departamento, la calidad es medida por el usuario". Las actividades necesarias para alcanzar la aptitud para el uso están

determinadas por los tres procesos de gestión básicos: planificación, control y mejora también conocidos como la Trilogía de la calidad o Trilogía de Juran. Juran propone la creación de un sistema de contabilidad que mida los costos de los desperdicios y de los productos defectuosos, denominados por él como Costos de Baja Calidad. Una de las contribuciones más importantes de Juran es la Secuencia Universal de Mejoramiento, según la cuál toda mejora o descubrimiento sigue la siguiente secuencia: prueba de la necesidad, identificación de proyectos, organización para la mejora, diagnóstico de causas, búsqueda de soluciones, implantación de soluciones y control al nuevo nivel.

William E. Deming, (1928) licenciado en física matemática en Yale, planteó que - "La calidad debe satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes. Es un grado de uniformidad y confianza previsible a un costo bajo adecuado para el mercado". Deming, ideó un modelo de gerencia de calidad, fundamentado en 14 principios gerenciales para el mejoramiento de la productividad y la calidad, y en el uso de las herramientas estadísticas de control de procesos.

Phillips Crosby, (1998): El modelo de este autor enfatiza la actitud hacia el cambio y está marcado por los lemas: "cero defectos", "conforme a los requerimientos". Dicho modelo presenta básicamente cuatro aspectos de la calidad, que son: definición de calidad, sistema de prevención de calidad, estándar de calidad, medición de calidad, todos los procesos están definidos y sus entradas y salidas son medibles, todo el personal ha sido entrenado, cada persona conoce a su cliente y cuáles son las formas de satisfacerlo.

Feigenbaum, (1971) define la calidad como "la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso", más tarde Feigenbaum (1996; 1997) plantea que calidad es "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente". La filosofía de Feigenbaum parte de un nuevo enfoque que requiere el liderazgo directo y continuo de la dirección, pues la calidad se obtiene a partir de un esfuerzo efectivo de los diferentes grupos de una organización, proyectándose hacia la obtención de la

excelencia. Expone que la calidad y los costos, no son antagónicos y que alta calidad significa bajo costo.

Los dos anteriores autores consideran que es preciso partir de un sistema con el cual se obtenga la calidad y le dan mucha responsabilidad a la alta dirección.

Kauro Ishikawa, (1980), graduado de química aplicada en la Universidad de Tokio en 1939, desarrolló las siete herramientas que consideró que cualquier trabajador podría utilizar. Pensó que esto diferenciaba su tesis de las otras, que dejaban la calidad en manos de los especialistas. De este autor podemos extraer tres criterios que reflejan su pensamiento:

- Las condiciones ideales del control de la calidad se dan cuando la inspección ya no es necesaria.
- Priorice la calidad y fije sus perspectivas de ganancia en el largo plazo.
- El Marketing es la entrada y la salida de la calidad.

En la actualidad han surgido otros investigadores que han realizado algunos aportes a la temática. Taguchi por ejemplo plantea que: Calidad es lo que produce pérdidas mínimas para la sociedad, (refiriéndose a la sociedad en que vivimos). Shingo, investigador japonés, plantea que: todo lo que no produce valor añadido es un despilfarro y hay que eliminarlo. Esta teoría parte del hecho que el control de la calidad no aporta ningún valor añadido y por lo tanto constituye un despilfarro, por lo que sería menos costoso y más eficaz buscar el aseguramiento de la calidad y no la verificación a posteriori (Cela, 1996).

Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa y Crosby fueron los iniciadores de esta filosofía de Gestión y por tanto son el punto de partida de cualquier investigación que se realice al respecto. Haciendo un resumen del pensamiento de estos autores podemos decir que coinciden en que:

- El problema está en el sistema y sólo la dirección puede cambiar el sistema.
- Debemos de actuar de una manera específica, sistemática y continua.
- Conseguir Calidad lleva tiempo.
- La dirección tiene que liderar y el personal de base tiene que estar involucrado en el esfuerzo por la calidad.
- Los empleados deben estar formados y reciclarse continuamente.

- La dirección necesita un aprendizaje continuo.
- Los proveedores, la tecnología y el desarrollo del entorno forman parte imprescindible de la Calidad.
- La Calidad debe ser parte del sistema y no una inspección.
- La Calidad genera calidad cuando un proveedor se orienta hacia la Calidad, los demás tratarán de alcanzar este nuevo estándar.

A manera de conclusión se debe apuntar que el concepto de “calidad” ha sufrido modificaciones en el tiempo, algunos autores consideran la calidad referida al producto y dependiente de sus atributos o características, otros consideran que la calidad no es solamente atribuible al producto o servicio, sino que la calidad la conforma el sistema que tenga la organización, y en el caso más amplio, será una actividad o proceso, un producto o servicio, una organización, un sistema, una persona, o alguna combinación de los anteriores. No obstante, todos los autores consideran que con la “calidad” se debe satisfacer las necesidades de los clientes.

Para alcanzar la calidad de un producto, todas las partes del sistema, que elaboran el producto o servicio, poseerán características que le confieran la aptitud para obtenerlo con calidad.

1.1.3 Definición de Calidad según organizaciones dedicadas a este campo de investigación.

La ISO 9000: 2000 define la calidad como: El grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. El término "calidad" puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente. "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

La Sociedad Americana para la Calidad (ASQ, American Society for Quality) la define como: “totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que determinan su habilidad para satisfacer necesidades”.

Esta revolución de conceptos ha cambiado los paradigmas existentes sobre la Calidad. Esta ha pasado de ser un costo añadido a ser un valor añadido al producto o servicio, convirtiéndose en un factor de ahorro, que asegura la competitividad y la supervivencia de la empresa.

La Calidad es una función permanente que interviene en todas las esferas de trabajo de una organización. Por ello, entra dentro de la misma clasificación que términos como costos, pagos, activos y presupuestos. La Calidad es parte del sistema y no una simple inspección.

Según la norma NC ISO 9000:2000, la política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar sus resultados. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero, y en consecuencia sobre la satisfacción y la confianza sobre las partes interesadas.

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente donde en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad pueda operar eficazmente.

1.2 La gestión de la calidad

La Norma ISO 9001:2008 define la gestión de la calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Es decir, implica la determinación y aplicación de la política organizacional de calidad con el objetivo de orientar las actividades de la organización para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o servicio que produce de acuerdo con las necesidades de sus clientes internos o externos.

Este debe estar conformado por los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles de las propias actividades u operaciones que se realizan en la organización.

Por tal razón se constituye como un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 9001:2008), así como para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento; proporcionando herramientas para la implantación de acciones de prevención y corrección de deficiencias, defectos o problemas. (Procedimiento de acciones preventivas). Incluye también los recursos humanos y materiales, así como las responsabilidades de los primeros, todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Teniendo en cuenta que un sistema no es más que: el conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

En la NC. ISO 9000: 2001 se plantea que sistema es un conjunto de elementos mutuamente interrelacionados que interactúan.

Según el Diccionario Filosófico, (1980): todo sistema puede ser considerado como un elemento de otro sistema más alto a tiempo que sus elementos puedan constituir un sistema por orden interior.

La adopción de un SGC surge por una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, por medio de un sistema de mejora continua, para dar una guía de actuación clara y definida a su empleomanía sobre aspectos específicos del trabajo; para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión, o por exigencias del entorno.

El proceso de diseño, desarrollo e implantación de un SGC posee ventajas. Desde el punto de vista externo potencia la imagen corporativa frente a sus clientes internos y externos al mejorar su nivel de satisfacción de manera continua; aumenta la confianza de grupos implicados del entorno en la propia organización y los procesos que en su interior se desarrollan; facilita las relaciones comerciales, la salida de sus productos o servicios al exterior a partir del aseguramiento del cumplimiento de los requisitos de calidad. Desde el punto de vista interno mejora la calidad de los productos o servicios derivada de procesos más eficientes para diferentes funciones de la organización, introduce la visión de la calidad fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo; exige ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión, productos y servicios, decrecen los costos de no calidad. (Monzón Quintana, 2004)

Además, posee riesgos relacionados con el hecho que el desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de burocracia inútil y complicaciones innecesarias para las actividades, no obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y

responsabilidades ya que una mala comunicación conlleva la generación de importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

Teniendo presente la revisión bibliográfica se puede concluir que la Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad; mientras que la Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas; y la Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

La ISO 9001:2008 se estructura en cinco partes fundamentales en los capítulos del 4 al 8 (sistema de gestión de la calidad; responsabilidad de la dirección; gestión de los recursos; realización del producto y medición, análisis y mejora).

La implantación de un SGC es un proceso que se desarrolla por etapas, ellas son:

Diagnóstico: Comparar las prácticas actuales con los requisitos de la Norma ISO 9001, determinar puntos fuertes y débiles, identificar lo que hay que hacer y establecer un plan de acción.

Compromiso y responsabilidades de la dirección: Formalización del compromiso y demostrarlo con el día a día.

Formación inicial: Preparación para el cambio, concientización e implicación del personal a través de charlas, preparación especializada en gestión de la calidad de acuerdo a las necesidades de cada puesto.

Gestión de los procesos: Identificar, definir, controlar y mejorar los procesos de la organización.

Documentación de los elementos del sistema: Escribir lo que se hace

Implantación de los elementos del sistema: Hacer lo que se ha escrito, requiere formación específica de los documentos preparados y montaje y preparación de los registros que lo requieran.

Seguimiento y mejoramiento: Implica hacer auditorías internas y revisiones al sistema de gestión de la calidad, corrección y puesta a punto: Comprobar qué se está haciendo, evaluar su conformidad y efectividad; mejora continua)

Certificación del sistema de calidad: Reconocimiento formal por terceras partes de la efectividad del sistema de calidad diseñado para cumplir los objetivos propuestos. Su diseño e implementación en una organización está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

1.2.1 Principios de la gestión de la calidad

Para dirigir y operar una organización en forma exitosa, es necesario gestionarla en una forma sistemática y visible. La orientación para la gestión presentada en esta Norma Internacional está basada en los ocho principios de gestión de la calidad.

Estos principios han sido desarrollados para ser utilizados por la alta dirección para dirigir a la organización hacia la mejora de su desempeño. Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

Estos principios se exponen a continuación:

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización. Requiere las siguientes acciones: establecer una clara visión del futuro de la organización (objetivos y metas desafiantes), crear y mantener valores compartidos y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización, proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la

libertad para actuar con responsabilidad y autoridad, inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

La alta dirección presentará evidencias de su compromiso con el desarrollo, la aplicación y el mejoramiento del SGC: comunicando a la organización la importancia de cumplir tanto los requisitos del cliente como los obligatorios; estableciendo la política de la calidad; garantizando que se definan los objetivos de la calidad realizando la revisión de la dirección; y garantizando la disponibilidad de los recursos

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. El personal deberá: comprender la importancia de su papel y su contribución en la organización, identificar las limitaciones en su trabajo, aceptar sus competencias y la responsabilidad en la resolución de problemas, evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales, realizar la búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimiento y experiencias, compartir libremente conocimientos y experiencias.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. Lo anterior requiere estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz, entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema, definir cómo las actividades específicas dentro del sistema deberían de funcionar y establecerlo como objetivo y mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta. Esto requiere análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejor, establecimiento de objetivos de mejora, búsqueda de soluciones para alcanzar los objetivos, evaluación de

soluciones y selección de las más óptimas, implantar la solución(es) seleccionada, evaluación de los resultados y la formalización de cambios

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Ello permitirá asegurar, a través del análisis, que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables, que los datos sean accesibles para aquellos que los necesiten. Además, es importante tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis de los hechos, la experiencia y la intuición.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Ello presupone identificar y seleccionar los suministradores clave, establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo, hacer un fondo común de competencias y recursos con los asociados clave, crear comunicaciones claras y abiertas, establecer actividades conjuntas de mejora, así como inspirar, animar y reconocer las mejoras y los logros.

El uso exitoso de estos ocho principios por una organización dará por resultado beneficios para todas las partes interesadas.

Al analizar cada uno de estos principios se observa que la mayoría de ellos concuerda con los puntos coincidentes de las filosofías de los autores más representativos de la calidad, lo cual les da fuerza. Estos principios es preciso considerarlos al gestionar la calidad. (González, 1999)

1.2.2 Enfoques de la gestión de la calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como: determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas; establecer la política y objetivos de la calidad de la organización; determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad; determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad; establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso; aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso; determinar los medios para

prevenir no conformidades y eliminar sus causas; establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Un enfoque similar es también aplicable para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente. Una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos/servicios, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización.

1.3 La gestión de la calidad en la Educación Superior.

El movimiento actual en pro de la elevación de los niveles de calidad de la Educación Superior propone, en primer lugar, un esfuerzo clarificador del concepto de calidad y sus implicaciones. La primera aproximación específica a la calidad educativa, además de la permanente y tradicional referencia a una “buena educación”, a un “buen plan de estudios” o a una “buena Universidad”, corresponde históricamente al periodo de la década de los años sesenta y el concepto es utilizado sin claras connotaciones teóricas.

Autores como Diez Hochleitner (1969) y Beeby (1970) plantearon que la calidad se atribuye a la acción de factores cualitativos, elementos que están relacionados esencialmente con los procesos que determinan la llamada eficacia interna del sistema o calidad de la educación. Recientemente, y en relación con este tema, la calidad como eficacia interna de los sistemas e instituciones de educación universitaria aparece como reacción a la insuficiencia de los indicadores cuantitativos de eficacia y productividad, y se vincula con las características, consideradas cualitativas, de los procesos y productos de la Universidad.

Sin embargo, en nuestros días la educación superior no sólo preocupa a los participantes en el proceso educativo (profesores, alumnos, investigadores y directivos universitarios) y, a los gobiernos y sus agencias, sino también a los empresarios y empleadores que consideran a las instituciones universitarias como centros de capacitación de profesionales de alto nivel y de producción de conocimiento y tecnología esenciales para mantener el ritmo de desarrollo

económico. Por esto, se ponen de manifiesto nuevas vinculaciones de la calidad universitaria con factores de costo-efectividad y costo-beneficio.

A pesar de la gran masa de literatura sobre calidad de la educación en la perspectiva de la gestión (control de calidad, auditoría, valoración, políticas y asignación de fondos públicos, entre otros), el concepto de calidad ha quedado en la penumbra. Partiendo de esto, Harvey & Green (1993), analizaron cinco diferentes concepciones de calidad y su relevancia para la educación superior, tales como: fenómeno excepcional, logro de un propósito, perfección o coherencia, relación valor – costo, transformación (cambio cualitativo).

Calidad como fenómeno excepcional: Esta concepción acepta como axiomático que la calidad es algo especial. Y se pueden distinguir tres variantes de esta noción: la idea tradicional, la calidad como excelencia y la satisfacción de un conjunto de requisitos. La noción tradicional de calidad implica distinción, clase, exclusividad, elitismo y, en gran medida, un aspecto inaccesible para la mayoría. La calidad, según esta concepción, no puede ser juzgada ni medida, y es contrastada con un conjunto de criterios. No se intenta definir la calidad así concebida, simplemente se reconoce cuando existe.

La calidad como excelencia implica la superación de altos estándares, está muy vinculada con la concepción tradicional, pero se identifica los componentes de la excelencia. Ésta radica en los insumos y los productos o resultados.

Una Universidad que atrae a los mejores estudiantes, los mejores profesores, los mejores recursos físicos y tecnológicos, por su propia naturaleza, es de calidad, es excelente y producirá graduados de alta calidad.

El énfasis de esta concepción en los “niveles de entrada y salida” constituye una medida absoluta de la calidad y la noción de “centros de excelencia” se apoya en esta concepción. Alexander Astin (1990) señala que la excelencia, en este sentido, a menudo es juzgada por la reputación de la institución y el nivel de sus recursos. Ambos elementos se refuerzan, puesto que un alto nivel de recursos respalda la buena reputación institucional, y a la vez que ésta atrae nuevos bienes.

Por consiguiente, la excelencia abarca tanto los elementos de entrada al sistema como los de salida y puede ser definida como "hacer bien las cosas adecuadas" donde el nivel de la salida es función del nivel de la entrada.

De modo que, cuando se habla de "centros de excelencia" se está utilizando esta noción de calidad excepcional.

Calidad como satisfacción de un conjunto de requisitos: se identifica, generalmente, con la de los productos que superan el "control de calidad". Los contrastes se basan en criterios alcanzables destinados a "rechazar" los productos defectuosos, es el resultado del "control científico de calidad", pues supone la conformación de acuerdo con unos estándares, la cual implica que la calidad mejora conforme se elevan los estándares.

Esta forma de concebir la calidad presupone que los estándares son objetivos y estáticos; no obstante, éstos son acordados y sujetos a nuevas negociaciones, a la luz de cambios en las circunstancias. También implica que existen cualidades comunes susceptibles de ser medidas y evaluar el grado de desempeño.

Sin embargo, desde los años 80 los estándares se están viendo como un punto de preocupación en diversos países, por cuanto parecen opacar la creatividad e innovación institucional tan importantes en un mercado interinstitucional altamente competitivo.

Por otra parte, se ha visto que es posible la provisión de estándares no universales para la educación superior, pues dan a las instituciones una oportunidad de aspirar a tener calidad en la medida que distintos conjuntos de estándares sean formulados para distintos tipos de instituciones (Crawford, 1992).

Sin embargo, la introducción de estándares relativos versus absolutos para juzgar las instituciones provoca inquietud en relación con grados de comparación, además de que muchas veces no se sabe mucho respecto de los criterios utilizados para formular dichos estándares. De manera que podría no estarse de acuerdo respecto de la calidad de un producto, aun cuando esté conforme con ciertos estándares. Es posible que esto se deba al hecho de que calidad, según estándares relativos, parece subestimar la noción de que ésta implica un aspecto por encima de lo común y el

cumplimiento de estándares podría ser visto como común u ordinario y en ningún caso excepcional.

Calidad como perfección o coherencia: Esta segunda aproximación se fundamenta en dos premisas: una implica cero defectos y la otra, hacer las cosas bien desde la primera vez. En calidad igual a cero defectos, la excelencia se define en términos de conformación con una particular especificación. Ésta no es un estándar ni es evaluada contra ningún estándar. El producto o servicio es juzgado por su conformidad con la especificación, la cual es predefinida y medible, pues perfección consiste en asegurar que todo esté correcto, carente de errores; aún más, este enfoque exige que dicha perfección sea entregada de manera consistente.

El concepto de excelencia involucrado en este enfoque también implica una filosofía de prevención, en vez de inspección. El énfasis está en asegurarse de que en cada etapa del proceso productivo no ocurran fallas, aún más que en esperar la inspección del producto final para identificar defectos.

Peters & Waterman, (1982) consideran que el enfoque “cero defectos” está íntimamente ligado con la noción de “cultura de calidad”, la cual se da en la organización donde la responsabilidad recae sobre todo y no solamente en los controladores de calidad (Crosby, 1986). El hacer las cosas bien la primera vez implica que en cada etapa del proceso las personas involucradas se aseguran de que el producto va saliendo y entrando libre de defectos. No hay chequeo de productos terminados, por el contrario, el énfasis está en asegurarse de que todo se hace bien desde el inicio y que la calidad es responsabilidad de todos. De cierta manera puede hablarse, de una democratización de la calidad.

Calidad como logro de un propósito: Este enfoque va más allá de los procesos y los productos o servicios. La calidad tiene sentido en relación con el propósito del producto o servicio, lo cual implica una definición funcional. De modo que existe calidad en la medida en que un producto o un servicio se ajustan a las exigencias del cliente, es decir la dimensión más importante de la calidad es la funcionalidad. Por lo tanto un producto o servicio “perfecto” es totalmente inútil si no sirve para satisfacer la necesidad para la que fue creado.

En el contexto de la educación superior, el concepto de calidad, según los requerimientos del cliente, provoca varias interrogantes según sea el contexto. Primero, ¿Quién es el cliente de la educación superior?; ¿Son clientes los estudiantes o las agencias que aportan recursos; los empleadores o los padres que velan por la educación de sus hijos? ¿Qué son los estudiantes?, ¿Son clientes, productos o ambos? O quizás se debería hablar de los estudiantes como “consumidores” de la educación, pues son ellos quienes ingresan al sistema, “sobrellevan” el proceso y emergen “educados”.

Calidad como relación costo-valor: Esta posición es mantenida por algunos gobiernos, cuando exigen a las universidades que justifiquen los costos (de inversiones y de operación). La idea de eficiencia económica está en la base de esta noción, pues incluye como eje central el mecanismo de "accountability" (rendición de cuentas) al público contribuyente de los sistemas públicos. La efectividad, desde esta perspectiva, es considerada en términos de mecanismos de control (auditorías de calidad), resultados cuantificables (indicadores de desempeño) y evaluaciones de la enseñanza y de la investigación. La idea no es utilizar los recursos para mejorar una calidad mediocre, sino en que es necesario retirar los recursos del desempeño mediocre y estimular la búsqueda de lo mejor. Aquellos que creen en esta idea esperan enrolar a más gente en educación superior con una mínima inversión disminuyendo así el costo - efectividad y aumentando la competencia por recursos y buenos estudiantes.

Calidad como transformación: Esta noción se basa en el “cambio cualitativo”, cuestiona la idea de calidad centrada en el producto, pues considera que la calidad radica, por un lado, en desarrollar las capacidades del consumidor (estudiante) y, por otro, en posibilitarle para influir en su propia transformación.

En el primer caso, el “valor agregado” es una medida de calidad en términos del grado en que la experiencia educativa incrementa el conocimiento, las capacidades y las destrezas de los estudiantes.

En el segundo, supone una implicación del estudiante en la toma de decisiones que afectan su transformación que, a la vez, proporciona la oportunidad de ampliar sus posibilidades para participar en la vida profesional.

Esta idea de calidad como transformación cuestiona la relevancia del enfoque de calidad centrado en el producto (Elton, 1992), dado que la educación no es un servicio para un cliente, sino que un proceso continuo de transformación del participante, sea estudiante o investigador. Por ende esto lleva a dos conceptos de calidad transformacional en educación: el enriquecimiento del consumidor y el reforzamiento del consumidor.

Otro elemento de la calidad transformativa es la entrega de poder que se da al alumno (Burrows & Harvey, 1992), lo cual implica otorgar poder a los estudiantes para influir en su propia transformación. Ello permite, por una parte, involucrar al estudiante en el proceso de toma de decisiones que afecta su propia transformación. Tal como señala Müller & Funnell (1992), "en cierta medida el que aprende debe apropiarse del proceso de aprendizaje y adquirir responsabilidad en la determinación del estilo y forma de entrega del aprendizaje". Además, el proceso de transformación provee la oportunidad de auto fortalecimiento con consecuencias positivas en el propio proceso de toma de decisiones.

El trabajo de Arthur Chickering sobre el impacto que tiene la educación universitaria en jóvenes adultos, avala también esta afirmación (Chickering, 1978). Algunas maneras de otorgar poder a los estudiantes y hacerlos protagonistas de su propia transformación son: la evaluación de la docencia de los estudiantes, la selección de algunas actividades curriculares como cursos de libre elección o estudio dirigido, la utilización de contratos de aprendizaje y el desarrollo de pensamiento creativo. Esto requiere que el joven sea tratado como actor intelectual y no como un simple receptor de información.

El otorgar poder al estudiante implica transformar la habilidad conceptual y la conciencia del alumno, lo cual conlleva un grado de amenaza para el docente, puesto que, como señalan (Burrows & Harvey, 1992) provoca no sólo la pérdida de control sobre la organización estructural de la actividad académica, sino de los procesos intelectuales. El investir de poder a los estudiantes equivale a involucrar al consumidor en fijar estándares, y la calidad es juzgada en términos de la democratización del proceso y no solamente del resultado.

A partir de lo anterior se puede hacer un resumen sobre calidad en educación superior. Así pues, calidad es un concepto filosófico, sus definiciones varían reflejando diferentes perspectivas del individuo y la sociedad. Por eso, es posible que sea definido según un abanico de cualidades. No obstante, se podría tratar de definir los criterios que cada actor interesado utiliza cuando juzga la calidad de una institución. Este enfoque pragmático llama a establecer un conjunto de criterios que reflejen aspectos de calidad de sentido común y busque formas convenientes para cuantificar dicha calidad (sin que estas formas se conviertan en fines).

Disponer de un conjunto de criterios desde la perspectiva de distintos grupos y no sustentar una definición unívoca de calidad puede ofrecer una solución práctica a un asunto filosófico altamente complejo, no porque se carezca de una teoría subyacente, sino porque diferentes grupos tienen el derecho de ostentar distintas perspectivas.

Por tanto, es perfectamente legítimo que las agencias gubernamentales demanden eficiencia en los recursos invertidos, que los padres y estudiantes exijan excelencia, que los empleadores esperen un producto con aptitud para un propósito y que la comunidad en general considere que en la educación superior debe haber calidad total. Por consiguiente este enfoque involucra las cinco concepciones analizadas.

La caracterización del concepto de "calidad universitaria" requiere superar la tendencia a considerar en sí mismas las características específicas de acuerdo con el contexto, entrada, proceso, producto y propósito de la educación en cada institución y tratar de identificar los rasgos comunes en todas. Parece evidente que si se consideran de alta calidad dos o más instituciones universitarias con culturas y valores diferentes, no es posible vincular la calidad de la educación con los valores, metas y objetivos, programas, formación del profesorado, entre otros, específicos de cada institución.

La calidad debe radicar, más allá de estos elementos en que difieren, en alguna característica común a todos ellos. En consecuencia, para conceptualizar la calidad de la educación es preciso superar la consideración aislada de las características específicas de los distintos elementos o componentes y centrar la atención en las relaciones entre ellos.

La tendencia a nivel mundial a fomentar los mecanismos de acreditación dada la globalización de mercados, pasa de ser “voluntaria” a ser “indispensable” para la subsistencia de la universidad, por lo tanto, este tema debe ser de especial interés para la comunidad académica. El proyecto de una nueva universidad se está gestando en el marco de las políticas y sociales en el país, tiene como sus ejes la “calidad” y la “excelencia académica”, muy ligado con el debate tanto al interior de la sociedad cubana como en el ámbito de los organismos internacionales.

Un documento de la UNESCO (1995), “Documento de política para el cambio y el desarrollo de la educación superior” pretende poner en un lugar prioritario de la agenda nacional el tema de la educación y suscitar una renovación del apoyo a la educación superior, a nivel mundial, como el instrumento por excelencia para alcanzar el desarrollo humano sustentable.

El documento es explícito en solicitar a las I.E.S que elaboren, en consulta y coordinación con todos los sectores que tienen que ver con ella, “una nueva visión” de sus objetivos, tareas y funcionamiento, de cara al nuevo siglo. Los temas de interés para el objeto de estudio son: una de las tendencias que debe ser apoyada por todos los medios disponibles es la diversificación, pero para obtener el apoyo se debe garantizar la calidad de las instituciones y programas; se deben reexaminar las relaciones entre la educación superior y la sociedad civil y, de manera particular, entre la educación superior - universo de trabajo - sector productivo; flexibilidad del sistema de educación superior para hacerle frente a los retos de un mercado de trabajo rápidamente cambiante; las IES deben resaltar los valores éticos y morales en la sociedad, procurando despertar un espíritu cívico activo y participativo entre los futuros graduados; deben existir relaciones constructivas entre Estado y Universidad, como requisito para el proceso de transformación de la educación superior, estas relaciones se fundamentan en el respeto a la libertad académica y a la autonomía institucional, como tarea relevante se destaca el esfuerzo especial para renovar los métodos de enseñanza - aprendizaje y destacar el lugar de la docencia; la universidad debe ser un lugar donde se imparta una formación de alta calidad, que prepare a los estudiantes para desenvolverse de manera eficiente y efectiva en una amplia gama de funciones y actividades cívicas y profesionales; un ámbito de

aprendizaje fundamentado solo en la calidad y conocimiento, que le inculque a los futuros graduados el compromiso de seguir buscando el conocimiento y el sentido de responsabilidad para poner su formación al servicio del desarrollo social.

Estos aportes documentales enfocan tres elementos comunes:

La diversificación: la universidad deberá flexibilizar sus estructuras académicas y métodos de enseñanza, además, evolucionar hacia la integración de un sistema nacional de educación superior universitaria. La educación superior como sistema debe ser un centro de educación permanente para la formación, actualización y el reentrenamiento.

Innovación: el paradigma de la educación superior actual responde a la sociedad industrial, que está en proceso de profunda mutación, pero que aún no da paso a la sociedad postmoderna, que (Toffler, 1995), denomina “la sociedad del conocimiento”, otros autores se refieren en este sentido a “la sociedad de la información”. La innovación implica un sistema de educación superior al servicio de la imaginación y de la creatividad, lo cual representa promover la transformación curricular y en los métodos de enseñanza - aprendizaje.

Demanda de mercado: respecto de la relevancia y competitividad de los graduados. La relación con el mercado de trabajo se basa en la naturaleza cambiante de los empleos, que demandan conocimientos y destrezas en constante renovación y evolución. Se requiere un sistema de educación superior lo suficientemente flexible para hacer frente a un mercado de trabajo rápidamente cambiante. El documento de UNESCO sostiene, “nos encontramos en una época en que ya no se puede aplicar más la ecuación “título = trabajo”, se espera que la educación superior produzca egresados que no sólo puedan ser buscadores de trabajo, sino también empresarios de éxito y creadores de empleo”.

A tono con todo lo anterior, el Dr. Carlos Tünnermann, (1996) señala que “... La instalación en el futuro y la incorporación de la visión prospectiva, harán que la educación superior contribuya a la elaboración de los proyectos futuros de la sociedad, inspirados en la solidaridad, en la equidad y en el respeto del ambiente...”. Por tal razón se asume que las universidades no tienen otra opción real sino atender estas nuevas necesidades porque si dejan de hacerlo se hallarán otras maneras de

atender estas demandas y las universidades que funcionen mal y no respondan a estas presiones terminará tomando malos caminos en cuanto a su desarrollo lo que no le permitirá avanzar satisfactoriamente.

1.3.1 La gestión de la calidad en las Secretarías Docentes. Normas y procedimientos de Secretaría Docente.

La gestión de la calidad en el sistema de la Educación Superior es el producto de varios factores y procesos que en él se efectúan.

En el sistema universitario existen tres procesos básicos: docencia, investigación y extensión. Existe igualmente un proceso general que envuelve a todos: el proceso de gestión, donde las organizaciones docentes como las secretarías no están exentas de estas nuevas exigencias en el proceso de control de las universidades, teniendo en cuenta que la gestión de la calidad no es más que las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad. (N/C ISO 9000:2005). La misma se caracteriza por un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, medir la satisfacción del cliente, la mejora continua, enfoque de proceso, planificación de la calidad, considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas.

Según el Manual de normas y procedimientos para el trabajo de las Secretarías en las Instituciones de Educación Superior (Resolución 184/11): las Secretarías Docentes son dependencias universitarias que realizan las funciones de registro general, documentación y expedición de certificaciones, en cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para los procesos de matrícula; control de expedientes académicos, control de cumplimiento de los planes del proceso docente, expedición de títulos y certificaciones, organización y preservación de archivos.

Actúan de acuerdo con los preceptos de planificación, organización, coordinación y eficiencia, en estricto cumplimiento de los reglamentos, normas y procedimientos dictados por las instancias superiores y por la propia universidad en el ejercicio de sus respectivas competencias.

En las relaciones de trabajo y para el servicio efectivo a profesores, estudiantes y población en general buscando la calidad del servicio que ofrece actúa con objetividad y transparencia.

Las Secretarías Docentes de Facultad se subordinan directamente al Decano y las Secretarías de Filiales universitarias municipales, filiales universitarias y unidades docentes se subordinan directamente a sus respectivos Directores. En todos los casos estas se subordinan metodológicamente a la Secretaría General de la Universidad. Dichas organizaciones docentes están estructuradas en correspondencia de la matrícula de su Facultad o Filial contando con un secretaria docente que es el responsable del área y los técnicos o especialistas.

Las Secretarías Generales así como las Docentes están comprometidas con el mejoramiento continuo de sus procesos, garantizando que sus servicios sean eficaces y oportunos, satisfaciendo las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y público en general.

Dentro de los objetivos de calidad propuestos se encuentran:

- ✓ Mejorar continuamente la eficacia en cuanto a los tiempos relacionados con la gestión de la documentación solicitada por nuestros clientes mediante el control y la optimización del desempeño de los procesos existentes.
- ✓ Incrementar la satisfacción de nuestros clientes por el servicio brindado, a través del establecimiento de métodos y procedimientos que permitan medir y mejorar el trato ofrecido a los mismos.

Es por ello que las Secretarías Docentes garantizan el registro, procedimiento, control, custodia y conservación de la documentación que le corresponde relacionada con la educación de pregrado y posgrado de la Facultad o Filial.

Para lograr el buen funcionamiento del trabajo del Secretario Docente, el Ministerio de Educación Superior ha emitido varias normas y reglamentos para perfeccionar la labor que este realiza.

1.4 Procesos de evaluación y acreditación

El mundo moderno impone a las IES la responsabilidad social, no solamente de formar profesionales de calidad, sino de responder con ética y pertinencia al complejo de competitividad y globalización. Esto implica que dichas instituciones creen, organicen y promuevan sistemas de autoevaluación orientados al mejoramiento de la calidad, de tal manera que puedan ubicarse en un alto nivel de pertinencia social, además de tratar de encarnar un estilo de trabajo autorregulado.

La cultura de la autorregulación propicia sinergia entre las diferentes unidades que configuran la organización, con el fin de realizar de manera integrada las tres funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión, con el propósito de aportar al desarrollo humano y social. El trabajo autorregulado debe crear y consolidar hábitos y prácticas laborales que propicien la actividad académica reflexiva para potenciar las fortalezas y trabajar sobre las debilidades, para responder a los retos de la época y proponer formas creativas y humanizadas, de realización personal y social.

Por esto, el sistema debe ser abierto y flexible, el proceso de autoevaluación debe ser permanente, con un plan de acción para rectificar, reafirmar y adaptarse, con el fin de responder con oportunidad, eficiencia y calidad, a las demandas de la sociedad, tanto en el ámbito nacional como internacional. El esfuerzo deberá ser integral y sostenido, en pro de mejorar la calidad del sistema universitario, esto implica una gestión eficiente, oportuna y transparente.

La consolidación del sistema de autoevaluación y acreditación sirve para dar seguridad, crédito de la calidad de los programas académicos e impulsar el aseguramiento y permanencia de esta. La propuesta de este sistema parte de la idea de que una transformación sólo se puede lograr con el compromiso de todos y cada uno de los miembros de la comunidad académica, siendo indispensable que lo asuman como propia en el ámbito de su responsabilidad y creen sus planes, inmersos en la dinámica institucional, pero asumidos dentro de sus tareas.

1.4.1 ¿Qué es la acreditación institucional?

Se debe precisar que la acreditación institucional define la evaluación extrínseca de la calidad en la necesidad de demostrar procesos responsables a uno o más grupos sociales interesados en los resultados institucionales. Dichos resultados buscan definir por una parte las misiones encomendadas por los sistemas sociales a las universidades y por la otra, demostrar que estas instituciones han cumplido efectivamente dicha misión.

Es un proceso por el cual una institución voluntariamente acuerda someterse a una entidad evaluadora con el propósito de promover la calidad de los servicios y productos que ofrece. Estar acreditada significa que una I.E.S se ha sometido

voluntariamente a un examen comprensivo para determinar si opera en un nivel de calidad adecuado. Acreditar significa dar confianza. Por tanto, la acreditación no es otra cosa que la certificación de la calidad de los procesos que se desarrollan en la IES y los productos o servicios que de ellos emanan.

Es un resultado del proceso sistemático y voluntario de evaluación total (supone el vencimiento de la autoevaluación y evaluación externa por pares académicos), pues no se puede certificar honestamente la calidad si tal certificación no está sólidamente fundamentada en los resultados objetivos de la evaluación. Esta acreditación deberá ser hecha por una instancia idónea de la comunidad científica y/o tecnológica nacional, que incluya a varias instituciones vinculadas con el quehacer de la unidad de información, quienes constituirían la instancia acreditadora.

Resumiendo, se puede concluir que la acreditación es un proceso en el cual un grupo externo juzga el nivel de calidad de uno o más programas específicos de una institución de educación superior, mediante el uso de estándares preestablecidos.

En el proceso de acreditación se distinguen dos aspectos: la evaluación de la calidad realizada por la institución misma, por agentes externos que pueden penetrar en la naturaleza de lo que se evalúa y por una institución de acreditación; y el reconocimiento público de la calidad.

Todo lo anterior se traduce en tres etapas dentro del proceso de acreditación. Ellas son: la autoevaluación, que consiste en el estudio llevado a cabo por las instituciones sobre la base de los criterios, características, variables e indicadores definidos por instituciones de acreditación. La institución debe asumir el liderazgo de este proceso y propiciar la participación amplia de la comunidad, la evaluación externa o evaluación por pares, que utiliza como punto de partida la autoevaluación, verifica sus resultados, identifica las condiciones internas de operación de la institución o de los programas y concluye en un juicio sobre la calidad de una u otros, así como la evaluación final que se realiza a partir de los resultados de la autoevaluación y de la evaluación externa.

1.4.2 Objetivos de la acreditación

El proceso de acreditación, integralmente considerado, tiene los objetivos siguientes:
Ser un mecanismo para que las instituciones rindan cuentas ante la sociedad y el Estado sobre el servicio/producto que prestan.

- Ser un instrumento mediante el cual el Estado o la institución acreditadora da fe pública de la calidad de las instituciones.
- Brindar información confiable a los usuarios.
- Propiciar el mejoramiento de la calidad de la unidad de información.
- Propiciar la idoneidad y la solidez de las instituciones que prestan el servicio.
- Ser un incentivo para los académicos, en la medida en que permita objetivar el sentido y la credibilidad de su trabajo y propiciar el reconocimiento de sus realizaciones.
- Ser un incentivo para que las instituciones verifiquen el cumplimiento de su misión, sus propósitos y sus objetivos.
- Propiciar el autoexamen permanente de instituciones y programas académicos en el contexto de una cultura de la evaluación.

1.4.3 Pasos del proceso de acreditación:

1. El organismo que acredita establece los estándares e indica los procedimientos para tomar las decisiones relativas al proceso. Para ello se utilizan comisiones de pares que otorgan la acreditación correspondiente.
2. La institución o el programa se describe, analiza y se valora a sí mismo en un proceso de autoevaluación.
3. Un equipo de evaluación conformado por pares examina los resultados de la autoevaluación con los estándares preestablecidos.
4. La institución evaluada analiza y responde el informe de la comisión.
5. La comisión evaluadora que acredita decide si otorga, niega o reafirma la acreditación.

1.4.4 Modelos empleados para evaluación de la calidad en IES.

Uno de los modelos empleados para evaluación de la calidad en IES es el realizado por el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). Dicho modelo identifica seis dimensiones básicas para medir la calidad como lo son: relevancia, efectividad,

disponibilidad de recursos, eficiencia, eficacia y procesos, así como los indicadores, la función universitaria que involucra, el nivel en que se aplica y la fuente de donde se recogen los datos provenientes de los actores participantes en el proceso.

En el caso de Cuba, el Ministerio de Educación Superior ha implementado desde hace alrededor de doce años el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), que ha venido a perfeccionar el sistema de inspección y evaluación de las IES realizado por medio de inspecciones estatales de carácter general o parcial, dirigidos a los principales procesos del subsistema como la formación de profesionales, la actividad científico-técnica, la educación de postgrado y la extensión universitaria. Vale significar que la Junta de Acreditación Nacional (JAN) surge en el año 2000.

Todo lo anterior se fundamenta en que una institución educativa autorregulada debe necesariamente revisar de manera continua y sistemática los objetivos de sus tareas, establecer un sistema eficiente de información que se fundamente en hechos y opiniones de los distintos elementos del sistema, actuar sobre la base de estudios científicos, y conectar los resultados con la planificación, la asignación de recursos y el mejoramiento de los procesos institucionales.

Para todo ello la institución debe revisarse a sí misma de manera sistémica y organizada, lo que implica la realización de procesos de autoevaluación. Sí, la autoevaluación es principalmente un medio o herramienta que la institución utiliza en la búsqueda de la excelencia. (CINDA, 1994)

En otro orden de análisis es necesario referirse a la evaluación como instrumento de gestión. Las instituciones educativas la utilizan para asegurarse que sus procesos internos permiten que realice óptimamente su misión, ya que permite describir y corregir las debilidades y también identificar las fortalezas, su primer objetivo es el mejoramiento, no es un mecanismo para sancionar.

La evaluación guarda estrecha relación con la autoevaluación, que es considerada un instrumento fundamental en el mejoramiento institucional por cuanto permite el análisis interno de la calidad del objeto de estudio, que es y desea ser, y que de hecho realiza; cómo opera y cómo se organiza y administra. Carlos Tunnermann (1996) señala que es "... un proceso formativo, que proporciona un marco adecuado

para la planificación y ejecución de acciones correctivas dentro de la institución. Esta característica la convierte en un proceso dinamizador del mejoramiento y crecimiento institucional.

Por otra parte, al ser un trabajo eminentemente participativo, estimula el autoanálisis introspectivo en toda la gama de actores institucionales, administradores, profesores, personal administrativo, estudiantes, etc., contribuyendo a su mejor conocimiento mutuo y de su propia responsabilidad en la institución, proporcionándoles orientación y motivación para su perfeccionamiento.” (Tunnermann B)

Por otra parte la evaluación externa es aquel proceso realizado por agentes externos a la organización, a quienes se les conoce como pares académicos. La evaluación externa consiste en el análisis de la autoevaluación, con el fin de validar el proceso, sus resultados y brindar retroalimentación tanto a la autoevaluación como al plan de mejoramiento propuesto. La evaluación externa le da credibilidad al proceso realizado.

A manera de resumen se debe significar que tres etapas caracterizan el proceso de acreditación en casi todos los sistemas, la autoevaluación que la realiza la institución que ingresa al sistema siguiendo generalmente las orientaciones definidas por el organismo de acreditación; la evaluación externa que realizan los equipos de pares evaluadores, y la evaluación final a cargo del ente que conduce la acreditación. La acreditación puede ser institucional (evaluada toda la institución), o puede versar sobre programas específicos en funcionamiento. La acreditación mide la calidad, pero no en forma de ordenamiento jerárquico, sino respecto de niveles o estándares. Es una medida que debe complementarse con cambios organizativos y de eficacia de los programas de estudio, que lógicamente varían con el avance del conocimiento. La tendencia es que la información derivada de la acreditación de un programa se incluya en la información creciente que se coloca en la red, accesible a cualquier persona interesada. Esta información debe incluir decisiones sobre la transferencia de créditos entre instituciones acreditadas. La existencia de una acreditación favorece ese intercambio de créditos. A veces se habla de alta calidad (calidad alta), otras veces de excelencia (RIACES, 2004)

1.5 Sistema de indicadores de calidad: eficiencia y eficacia

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. Por tanto, se hace necesario precisar que en relación con la gestión los indicadores constituyen medidas que se utilizan para determinar el éxito de un proyecto o una organización.

Estos indicadores suelen establecerse por los líderes de un proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Existen disímiles clasificaciones de los indicadores de gestión. Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

A los efectos del presente trabajo se utilizará la clasificación de estos en las dimensiones: eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos). (Martínez Bernal, 2010)

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Un aspecto insoslayable al análisis es el referente a los criterios para establecer indicadores de gestión. Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo es esencial que cumpla con una serie de características, entre las que destacan: relevancia (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claridad en su definición (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), facilidad para comprenderlo y usarlo, comparable (se pueda comparar sus valores

entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y relación costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo). En el documento “Seminario Nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior” (MES, 2011) se hace referencia a las cuatro áreas claves de resultados (ARC) que se deben trabajar en todos los centros adscritos al mismo. Específicamente, el ARC relacionada con la “Gestión de la Educación Superior” posee varios criterios de medida. El tercero de estos hace alusión a que es diseñado y aplicado un sistema de indicadores de la gestión de las instituciones.

El referido documento precisa que este sistema de indicadores deberá contribuir a la integración de los procesos universitarios y es un objetivo imprescindible que los Centros de Educación Superior (CES) deben lograr y a su vez las Secretarías Docentes como unidades organizativas de estos centros deben insertarse.

Este sistema de indicadores debe dar respuesta a: la planeación estratégica, la evaluación y mejora continua de los procesos y la realización de una gestión eficiente y racional; todo ello con la finalidad de garantizar su utilización en la toma de decisiones.

A continuación se hará alusión a los indicadores determinados según las dimensiones planteadas anteriormente los cuales pueden ser medibles en las secretarías docentes de IES:

Indicadores de eficiencia: Permiten analizar si la transformación de recursos en bienes y servicios se realiza con un rendimiento adecuado o no. Se orientan a la mejora del rendimiento de la entidad. Dentro de estos pueden estar los siguientes: eficiencia académica, promoción, habilitación del expediente docente, cierre del expediente académico, Organización de los documentos del expediente además de conservación, rapidez y confiabilidad de la legalización de documentos, calidad del llenado de los documentos de matrícula, ratificación de matrícula, bajas, licencias, reingresos y traslados, la confección y entrega en tiempo de registros de asistencia , listados oficiales, actas de exámenes para el cumplimiento del proceso docente, emisión de listados de posibles graduados, cálculo del índice académico, asentamiento de datos en el registro de graduado, control de entrega de títulos de graduados y de cursos de entrenamiento , y diplomados.

Indicadores de eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. Permiten medir el grado en que son alcanzados los objetivos. Por tanto, están relacionados con la definición de objetivos y metas claras. Dentro de estos pueden estar los siguientes: rapidez de respuesta ante peticiones, quejas y reclamaciones, cuidado y limpieza de los locales, oportunidad de entrega o prestación del servicio retención estudiantil, los estadísticos de matrícula, incidencia de los planes de formación, reconocimientos explícitos recibidos por el CES en inspecciones y auditorías internas, grado de satisfacción de los clientes con relación a los servicios prestados.

1.6 Conclusiones del capítulo

1. En el país se dan pasos sólidos en favor de crear y desarrollar una cultura de la calidad. Las IES no han sido la excepción y los nuevos modelos de gestión abogan por la introducción de los principios de gestión de la calidad en las mismas.
2. Para conceptualizar la calidad de la educación es preciso superar la consideración aislada de las características específicas de los distintos elementos o componentes y centrar la atención en las relaciones entre ellos. El esfuerzo de mejoramiento se debe dar en busca de una educación integral como proceso que asegure la adquisición de conocimientos significativos y desarrolle capacidades en los estudiantes universitarios. Es decir, se debe entender como calidad de la educación la interrelación entre planes de estudio actualizados y contenidos curriculares orientados a la metodología participativa.
3. La tendencia a nivel mundial a fomentar los mecanismos de acreditación dada la globalización de mercados, pasa de ser “voluntaria” a ser “indispensable” para la subsistencia de la Universidad, por lo tanto, este tema debe ser de especial interés para la comunidad académica. El proyecto de una nueva universidad se está gestando en el marco de las políticas y sociales en el país, tiene como sus ejes la “calidad” y la “excelencia académica”, muy ligado con el debate tanto al interior de la sociedad cubana como en el ámbito de los organismos internacionales. Estar acreditada significa que una I.E.S se ha sometido voluntariamente a un examen comprensivo para determinar si opera en un nivel de calidad adecuado. Acreditar significa dar confianza.

4. La adopción de un SGC surge por una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, motivada por intenciones de mejorar su desempeño, por medio de un sistema de mejora continua, para dar una guía de actuación clara y definida a su empleomanía sobre aspectos específicos del trabajo; para obtener la certificación por una tercera parte de su sistema de gestión, o por exigencias del entorno.

Existen principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

CAPÍTULO NO. 2: PROCEDIMIENTO PARA LA GESTION DE LA CALIDAD EN LAS SECRETARÍAS DOCENTES DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR CUBANAS.

2.1 Introducción

Es una realidad que en la actualidad las organizaciones se encuentran dentro de entornos muy competitivos y globalizados, en los que toda organización que desea subsistir y tener éxitos necesita alcanzar buenos resultados. Para ello las organizaciones precisan gestionar sus procesos y recursos convenientemente ya que existe la necesidad sentida de demostrar de forma consistente la capacidad institucional de suministrar servicios que satisfagan los requisitos de todas las partes interesadas y los requisitos reglamentarios aplicables; además, porque existe la aspiración de aumentar la satisfacción de estas partes interesadas a través de la efectiva aplicación de acciones para la mejora continua (Pérez García, 2014).

Lo anterior ha motivado la necesidad de utilizar herramientas y metodologías que permitan implantar sistemas de gestión cuyo propósito sea orientar el trabajo hacia la consecución de buenos o excelentes resultados. Por tanto, la gestión de la calidad de cualquier sistema organizativo necesita un sistema de apoyo para poder ejecutarla con efectividad. Tal sistema de apoyo es el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), el cual no puede existir por sí mismo, sino que debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, de las propias operaciones de la organización (MES, 2011).

Según la ISO 9000:2000 un SGC es el sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. Por lo tanto, está integrado en las operaciones de la organización y es utilizado para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento. Proporciona además herramientas para la implantación de acciones de prevención de defectos o problemas [procedimiento de acciones preventivas], así como de corrección de los mismos [procedimiento de acciones correctoras]. Incluye también los recursos, humanos y materiales, las responsabilidades de los primeros; todo ello organizado adecuadamente para cumplir con sus objetivos funcionales.

Con el objetivo de facilitar el diseño e implantación de sistemas de gestión de calidad para Secretarías Docentes de IES que permita el mejoramiento continuo de las mismas, haciéndolas más eficaces se propone el procedimiento elaborado por Martín Guzmán & Pérez García (2012) en la investigación titulada “Diseño del sistema de gestión de calidad de la Uniss”, teniendo en cuenta que desde la década de los noventa del siglo XX, organizaciones como el Banco Mundial (1995) y la UNESCO (1995) hacen referencia en sus foros y en informes derivados a la importancia de gestionar la calidad en las instituciones educativas, particularmente en las Instituciones de Educación Superior (IES). Además, se ha tenido muy presente que en las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES) y en pos de cumplir con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se orienta de manera específica avanzar en la elevación de la calidad y el rigor de los procesos que se desarrollan en el interior de la universidad. Es por ello que constituye un objetivo de la organización a partir del año 2013 incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en la entidades subordinadas, con mayor integración de los procesos universitarios.

2.2 Procedimiento para implementar un SGC en las Secretarías Docentes de IES.

A la hora de diseñar e implantar sistemas de gestión de la calidad las organizaciones se enfrentan a la carencia de un procedimiento que le permita asumir esta compleja tarea. Autores como Pérez, Z (2006) y Gutiérrez Rodríguez & Esquivel García (2007) hacen referencia en sus investigaciones a procedimientos compuestos por los siguientes pasos:

1. Implantación de un proceso de cambio organizacional encaminado a crear cultura de calidad.
2. Creación del Grupo Gestor de calidad y procesamiento de los resultados del diagnóstico interno.
3. Diseño del sistema de la calidad de acuerdo con la estrategia seleccionada.
4. Implantación del sistema de calidad.
5. Ejecución de auditorías internas y revisión del sistema de la calidad
6. Certificación.

Lo anterior está antecedido por un diagnóstico que implica hacer un análisis externo e interno de la organización para clarificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que luego son llevadas a la Matriz DAFO y a partir del resultado obtenido se identifican y seleccionan estrategias de calidad. Todo ello es válido y opera para el sector empresarial.

Sin embargo, Gutiérrez, A (2007) en su tesis de maestría aborda el análisis realizado por Michelena E. et al (2001) con respecto al plan de acción propuesto para el diseño e implantación de un SGC según la NC ISO 9001:2008. Estas acciones comprenden lo siguiente:

- Asignación del Jefe del Grupo Gestor (representante de la dirección) y del grupo.
- Definición y aprobación de la política de calidad y los objetivos.
- Investigación de la capacidad interna existente para desarrollar el sistema y determinación de la ayuda externa necesaria.
- Divulgación de la estrategia y explicación de la política de calidad y los objetivos.
- Incorporación de aquellos que sean afectados y asignarles tareas.
- Formación, sensibilización y motivación del personal con respecto a: conceptos de calidad y definiciones relacionadas, gestión de la calidad, mejoramiento de la calidad, el sistema de gestión de la calidad, así como las normas de la serie ISO 9000.
- Realización del diagnóstico. Revisión de la documentación existente y toma de datos.
- Capacitación en el diseño del sistema y la preparación de los procedimientos.
- Elaboración del diseño de la estructura documental del sistema.
- Organización y diseño de los manuales y los otros documentos a desarrollar.
- Elaboración y revisión del Manual de Calidad.
- Elaboración y revisión de los procedimientos operativos de calidad y de las instrucciones de trabajo, especificaciones, etc.
- Aprobación del Manual De Calidad y de la documentación complementaria.
- Explicación e implantación de los procedimientos.
- Distribución y control de los documentos.

- Retroalimentación y ajuste del sistema.
- Auditorías internas (como mínimo dos antes de la certificación).
- Aplicación de las acciones correctoras y verificación de su efectividad.
- Revisión del sistema por la dirección (como mínimo una vez antes de la certificación).
- Auditoría externa previa a la certificación.
- Acciones correctoras y verificación de su efectividad.
- Auditoría de certificación.

A partir de este análisis es posible hacer referencia al procedimiento fig. 2.1 que se asume para la presente investigación. El mismo está estructurado por diez pasos que posibilitan de forma fluida y lógica el análisis de una situación problemática existente, viabiliza brindar una solución y validarla, así como acometer las acciones necesarias para mantener un correcto seguimiento y control del proceso una vez que se comience a aplicar. A continuación se describe el procedimiento que se propone implementar en la investigación, explicando cada etapa del mismo y las herramientas utilizadas para su adecuada implementación.

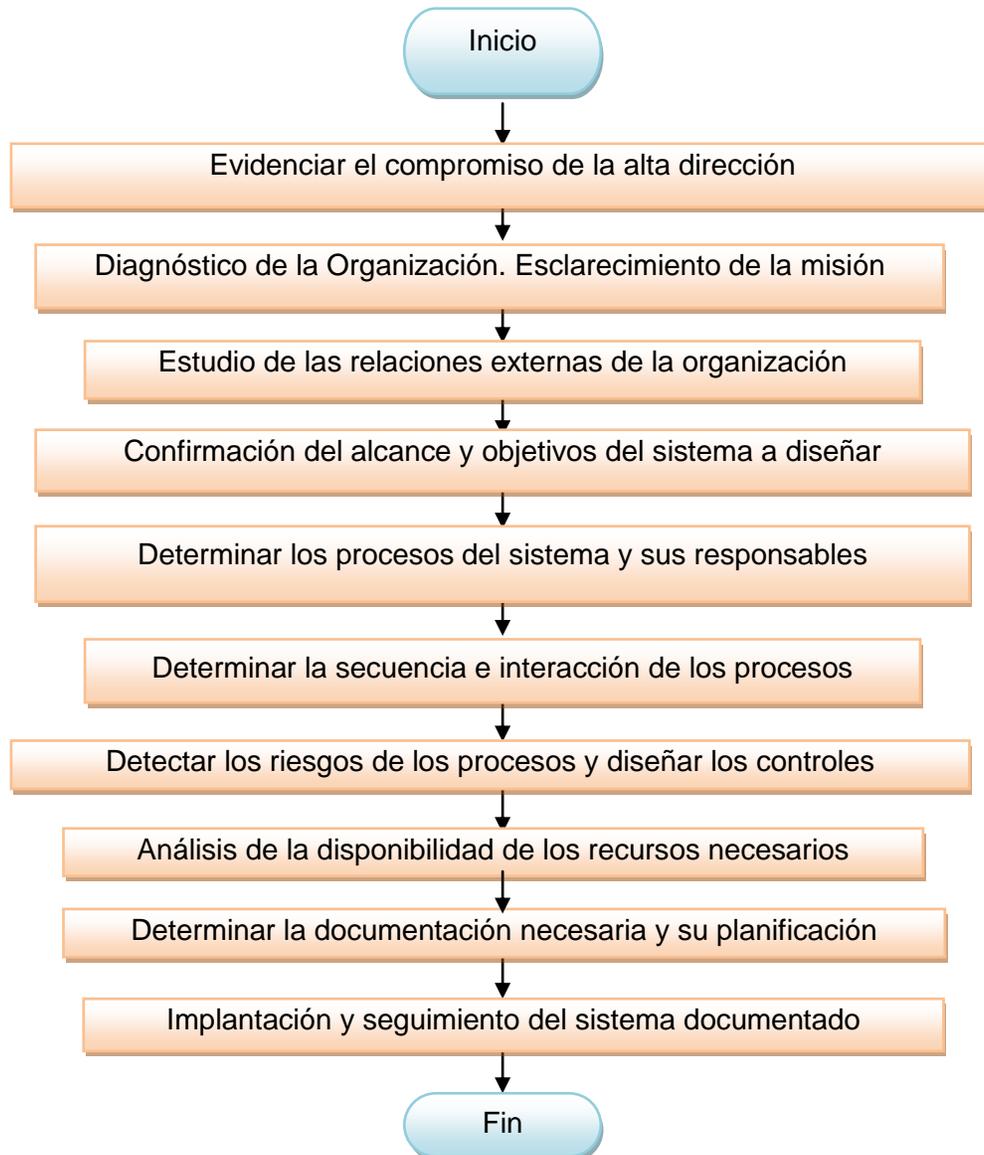


Figura: 2.1: Procedimiento para el diseño de Sistema de Gestión de Calidad. **Fuente: Elaboración propia**

2.2.1 Evidenciar el compromiso de la alta dirección

Es preciso señalar que la adopción de un SGC es una decisión estratégica de cualquier organización. Es por ello que en la Secretarías Docentes, unidades adscritas a las Facultades, es importante iniciar este proceso con visión estratégica y orientación a las partes interesadas.

Se hace necesario a la hora de esta adopción contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección para desarrollar todo el proceso.

Esta es la primera etapa del procedimiento ya que es importante tener en cuenta el compromiso de la alta dirección, es preciso evidenciar sus pretensiones, el nivel de responsabilidad y compromiso asumido por la misma para alcanzar lo que se propone, con qué se cuenta, cómo y qué se quiere ser. Es por ello que para lograr un resultado positivo en este paso se debe revisar la política y objetivos de calidad de la organización y su nivel de implementación en todas las unidades organizativas de la misma. En todo este proceso debe estar presente un elemento esencial: la capacitación, el entrenamiento de todo el personal para fomentar una cultura de calidad en la comunidad universitaria.

En esta fase se debe crear un grupo multidisciplinario denominado GRUPO GESTOR (Grupo de Calidad) que deberá estar integrado por especialistas de la unidad organizativa donde se decida hacer el trabajo, en este caso las Secretarías Docentes. La autora de la investigación propone que dicho grupo esté integrado por los representantes de calidad de las distintas áreas de cada Facultad de la Universidad y un consultor interno o externo.

2.2.2 Diagnóstico de la organización y esclarecimiento de su misión

La etapa de diagnóstico es de suma importancia para comenzar el difícil camino de gestión de la calidad en cualquier organización, es el punto de partida de la misma y se complementa con el esclarecimiento de la misión del sistema organizativo.

Con el diagnóstico previsto a las Secretarías Docentes de las Facultades de la Universidad se conoce el estado general en que se encuentra cada una. Para ello se deberá analizar los siguientes aspectos:

- Nivel de desempeño de la organización y su capacidad para la gestión por procesos,
- Si están definidos la política y objetivos de calidad,
- Si se cumple con los principios de la ISO 9000, los estándares vigentes,
- Si el propio diagnóstico responde a las necesidades de la organización y de sus partes interesadas: internas y externas.

En la figura 2.2 se expone el procedimiento para el diagnóstico del sistema de calidad de la organización, teniendo en cuenta los principales aspectos exigidos para

cada requisito en la documentación básica (NC ISO 9001:2008) a través de la lista de chequeo elaborada para aplicar en las Secretarías Docentes. (Ver Anexo 1)

Se parte de la identificación de los elementos que conforman el sistema de la organización, sus interrelaciones y responsabilidades asignadas y la estructura organizativa con que cuenta la organización. Se determinará si se trabaja con enfoque a las partes interesadas, si cada uno de los elementos tiene identificado a quién le entrega sus resultados y si están definidos los requisitos de dichos resultados.

Cada uno de estos elementos o actividades se analizaran para determinar si son actividades independientes o forman parte de un proceso, si se identifican el inicio y fin de los procesos; si dichos procesos son inter-funcionales o inter-departamentales; si tiene uno o varios jefes o si cumplen con el enfoque de proceso.

En el trabajo de las Secretarías Docentes se deberá tener en cuenta la existencia de documentación de las actividades que se realizan en cada proceso. Estos documentos se deben analizar buscando que los mismos hagan una descripción del sistema, garanticen su eficacia y respondan a las necesidades de la institución, que en este caso específicamente son las Facultades a la que corresponde cada una de estas Secretarías Docentes y de sus partes interesadas (profesores, estudiantes, directivos de la Facultad y de la Universidad, así como público externo)

Además se estudiará la estructura organizativa, con el interés de conocer si da respuesta al enfoque de procesos; si cada proceso o actividad tiene un responsable único, si las responsabilidades definidas se adecuan a los procesos y si están asignadas y documentadas las autoridades correspondientes a cada puesto de trabajo.

También se determinarán las responsabilidades adquiridas con la tecnología básica instalada, debido a las herramientas que se utilicen para trabajar en las diferentes operaciones que componen los procesos que dependen de los datos que se puedan obtener de cada una de las tecnologías, y por tanto serán diferentes las herramientas a aplicar.

Se observará si los procesos determinados dan respuesta a las necesidades de las partes interesadas y si están establecidas todas las necesarias, si son definidas

adecuadamente sus interrelaciones y diseñados de forma tal que garanticen su medición y mejora continua a través del control. Se verificará la documentación que los describe y si los recursos están identificados y definidos sus requisitos.

Por otra parte se revisará que los recursos indispensables para cada proceso estén identificados, al igual que sus requisitos y si se planifican y entregan para garantizar el buen funcionamiento del sistema además de que exista un proceso para su aseguramiento, el que tenga criterios definidos para evaluar y seleccionar a los proveedores, criterios para la aceptación y liberación de dichos recursos, así como, condiciones y requisitos para su almacenamiento.

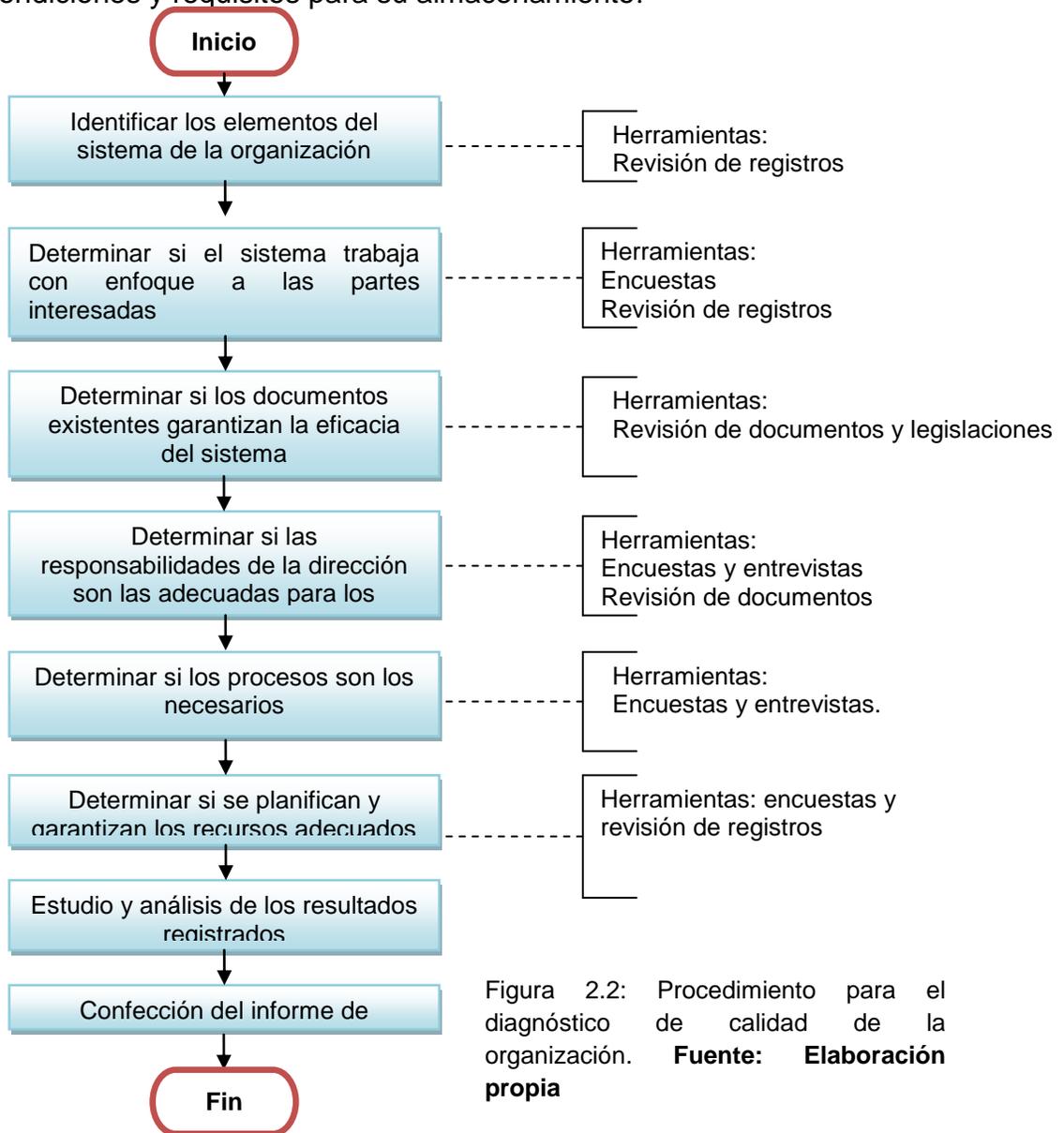


Figura 2.2: Procedimiento para el diagnóstico de calidad de la organización. Fuente: Elaboración propia

Se consideran todos los aspectos necesarios internos para la implantación de la Resolución No. 60/2011 y la No. 131/ 2011 que está relacionada con las inspecciones en Secretarías Docentes establecida por el Ministerio de Educación Superior y se realiza un diagnóstico según las indicaciones de la guía del control interno de la Contraloría de la República de Cuba. Además, se esclarecerá la misión de la organización teniendo en cuenta el objeto social y las nuevas condiciones del entorno.

Con la información que se recopile se preparará un informe de la situación existente y se propondrá las acciones necesarias para mejorar el desempeño del sistema. En esta primera etapa de diagnóstico se determinaran los cambios o mejoras necesarias para implementar el procedimiento propuesto, posteriormente se emplea para identificar mejoras que permitan el mantenimiento y mejoramiento del sistema.

Una vez que se cuente con la información suficiente se analizará su comportamiento y se determinará si existen o no problemas y a partir de la identificación del problema se proponen las posibles mejoras y se registran para su aprobación y posterior implementación.

2.2.3 Relaciones externas de la organización

El Grupo Gestor de la Calidad, integrado por los representantes de calidad de las distintas áreas de cada Facultad de la Universidad y un consultor interno o externo, realizará un estudio para determinar las partes interesadas internas y externas más representativas, las disposiciones eficaces para la comunicación con las mismas con la finalidad de conocer aspectos relativos a los requisitos que estas establecen a la organización, la retroalimentación sistemática con estas partes interesadas, el conocimiento de sus quejas y reclamaciones. También analizarán las interfaces organizativas y técnicas de la organización con sus proveedores y otras partes interesadas. Para ello se podrán aplicar cuestionarios.

2.2.4 Confirmación del alcance y objetivos del sistema a implementar

En esta etapa del procedimiento se confirmará el alcance y el objetivo del sistema de gestión de calidad como resultado del análisis que se efectúa con los miembros del Consejo de Dirección (Cúspide Estratégica) y principales responsables de los procesos de pertinencia e impacto y procesos de existencia en las Secretarías

Docentes, siendo las secretarías las principales responsables de los procesos que ahí subyacen. Se precisará además con los estudiantes, trabajadores y público externo el alcance previsto. En esta etapa es muy importante definir los servicios, así como los procesos de realización que se controlaran dentro del SGC.

2.2.5 Determinación de los procesos del sistema y sus responsables

La identificación, comprensión y gestión de un sistema de procesos interrelacionados en aras de un objetivo dado contribuye a la obtención de los resultados de la organización y a la eficacia y eficiencia de la misma. Las Secretarías Docentes como unidades organizativas poseen varios procesos de envergadura en todas las etapas de curso escolar, iniciando con la matrícula como pilar fundamental, seguido de la confección, cuidado y protección del expediente docente del estudiante, entre otros que son sustantivos en el trabajo diario del secretario docente. Es preciso enfocar los esfuerzos y recursos en los procesos fundamentales que se realizan, pero no se pueden perder de vista los de apoyo. Teniendo en cuenta cada uno de estos procesos y sus responsables se revisarán para que cada uno de respuestas a la misión y visión de la organización y a las necesidades, requisitos y expectativas de sus partes interesadas.

Se tiene en cuenta en esta etapa lo planteado en la literatura acerca de los procesos o metodologías para revisar los procesos ya existentes Harrington (1993), ISO/TC 176/SC 2/N 544 R2. 2003) como es el caso de los que se realizan en las Secretarías Docentes.

En figura 2.3 se muestran los pasos a seguir para identificar los procesos de la organización. En el presente estudio particularmente se utiliza para evidenciar o determinar los procesos que se realizan en las Secretarías Docentes de las Facultades de las IES, y a su vez que estos den respuestas a los principios de enfoque basado en procesos, mejoramiento continuo basado en la autoevaluación, trabajo en equipo, enfoque a las partes interesadas en la gestión institucional y responder al ciclo Deming de mejora continua (González Cruz, 2013).

Una vez definido los servicios que se prestan y determinado los procesos que aportan valor o son fundamentales para cada parte interesante de la organización se analizarán el objeto social y se definirán los mismos. Con la determinación de estos

procesos se confeccionará el diagrama de flujo de cada uno de ellos, a partir de las actividades que actualmente se realizan. También se definirán los responsables para cada uno de los procesos e identifican las entradas y salidas, con sus requisitos asociados además de los requisitos del proceso para cumplir con sus objetivos.

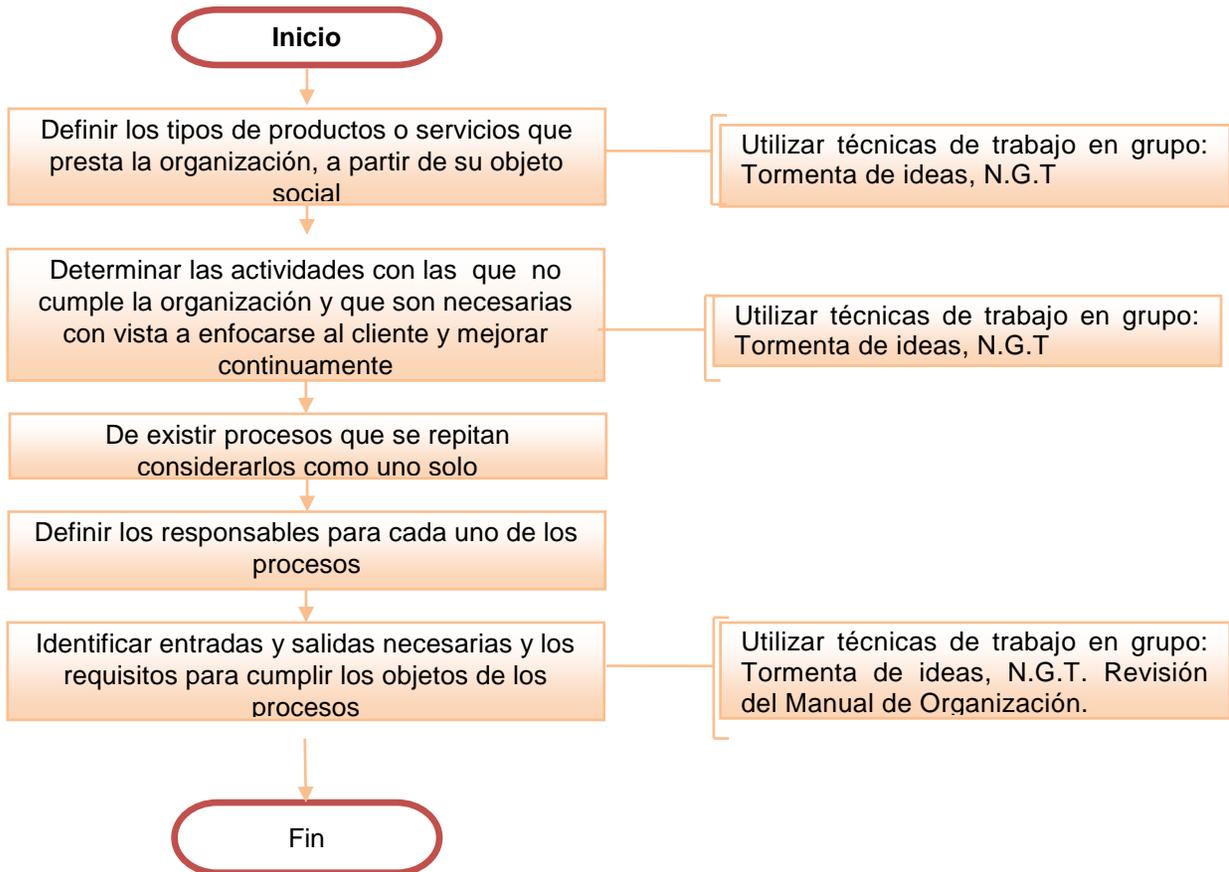


Figura 2.3: Procedimiento para alcanzar la organización en procesos. **Fuente:** Elaboración Propia

2.2.6 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

La sección 4 de la NC ISO 9001:2008, específicamente el epígrafe 4.1 se dedica a los requisitos generales de un sistema de gestión de calidad, que consiste en que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia. La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,

- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Una vez efectuada la determinación y la selección de los procesos según el alcance, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos que se identifiquen y sus interrelaciones, es precisamente a través de un mapa de procesos que es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión en cada unidad organizativa.

Para elaborar el mapa de procesos y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, previamente se agrupan los distintos procesos. La agrupación de estos procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El tipo de agrupación se establece por la propia organización. Para plantear adecuadamente las interrelaciones entre los procesos, se reflexiona y se determina qué salidas produce cada proceso y hacia quién va dirigido, qué entradas necesita el proceso, de dónde vienen, qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

2.2.7 Detectar los riesgos de los procesos y diseñar los controles

En correspondencia con la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR) de Cuba, que establece las “Normas del Sistema de Control Interno”, se identificarán los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de las Secretarías Docentes de la IES en el período establecido o determinado por la alta dirección, teniendo en cuenta los planes de prevención definidos, en cada proceso, actividad u operaciones a desarrollar; particularmente en el componente “Gestión y Prevención de Riesgos”.

Para ejecutar estas acciones el Grupo Gestor tendrá en cuenta la revisión del Plan de Prevención, partiendo de la identificación, análisis y clasificación de los riesgos

por procesos, actividades y operaciones que pueden afectar el cumplimiento de las funciones y objetivos de trabajo de cada una de las unidades organizativas de las Facultades. Para el cumplimiento de la Resolución 60/2011 de la CGR, se realizarán distintas actividades de capacitación y orientación acerca de la implementación del Sistema de Control Interno, particularizando en la elaboración de los planes de prevención de riesgos, a partir de la identificación, análisis y calificación de los riesgos por procesos y actividades en cada una de las áreas definidas, se evaluará el proceso de elaboración de estos planes de prevención de riesgos en las Secretarías Docentes, se realizará la evaluación de los planes en las reuniones del Comité de Prevención y Control por Facultades y se aprobarán dichos planes una vez que reciban el visto bueno del Comité de Prevención y Control de la institución.

Lo anterior constituye una actuación compatible con la necesidad de demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados que se esperan. En el caso de no alcanzar los resultados previstos se debe introducir un sistema de acciones preventivas y/o correctivas para asegurar la conformidad del producto o servicio que deriva de cada proceso particular. Lo anterior es muy importante ya que cualquier falla es percibida por el cliente o beneficiario de cada proceso.

Para facilitar la identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos se realizará una evaluación de las consecuencias en el cumplimiento de los objetivos de trabajo cada una de las Secretarías Docentes por Facultades de la IES (que puede ser: Alta, Moderada, Baja), así como de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo (Alta: Ocurre casi siempre, Media: Ocurre en algunas ocasiones, Baja: El problema es posible, pero es difícil que se produzca). Lo anterior se ilustra en la tabla 2.1

PROBABILIDAD	ALTA			
	MEDIA			
	BAJA			
		BAJO	MEDIO	ALTO
		IMPACTO		

Tabla 2.1 Identificación, análisis, evaluación y tratamiento de los riesgos. Fuente: Elaboración propia.

2.2.8 Análisis de la disponibilidad de recursos necesarios

La dirección de la organización, en el estudio nos referimos a la dirección de cada una de las Facultades de la Universidad o IES, define y proporcionará los recursos suficientes y necesarios para la aplicación de las políticas, el logro de las metas y los objetivos. Para ello se necesitan recursos: humanos, financieros, materiales, tecnológicos, naturales, de infraestructura y ambiente de trabajo.

Las Secretarías Docentes se subordinan por Facultades al Decano de las mismas, este es el responsable de crear las condiciones y los recursos. Para la gestión de los recursos materiales, tecnológicos y financieros se utilizará como herramienta el diagrama de flujo donde se describe la secuencia de operaciones para la gestión de los mismos como se propone en la figura 2.4. También se elaborara una ficha de proceso para la gestión de estos.

Los recursos humanos se gestionan con el empleo de los procedimientos para la captación, selección, ingreso, formación, desarrollo de la competencia laboral, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

La organización determina y evalúa las competencias laborales, lo que traerá como resultado programas de formación; establece la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del servicio ofrecido, asegura un ambiente de trabajo con influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal; planifica los recursos financieros necesarios para implantar y mantener el sistema de gestión deseado, así como los recursos tecnológicos para llevar a cabo los procesos y actividades que realiza la organización.

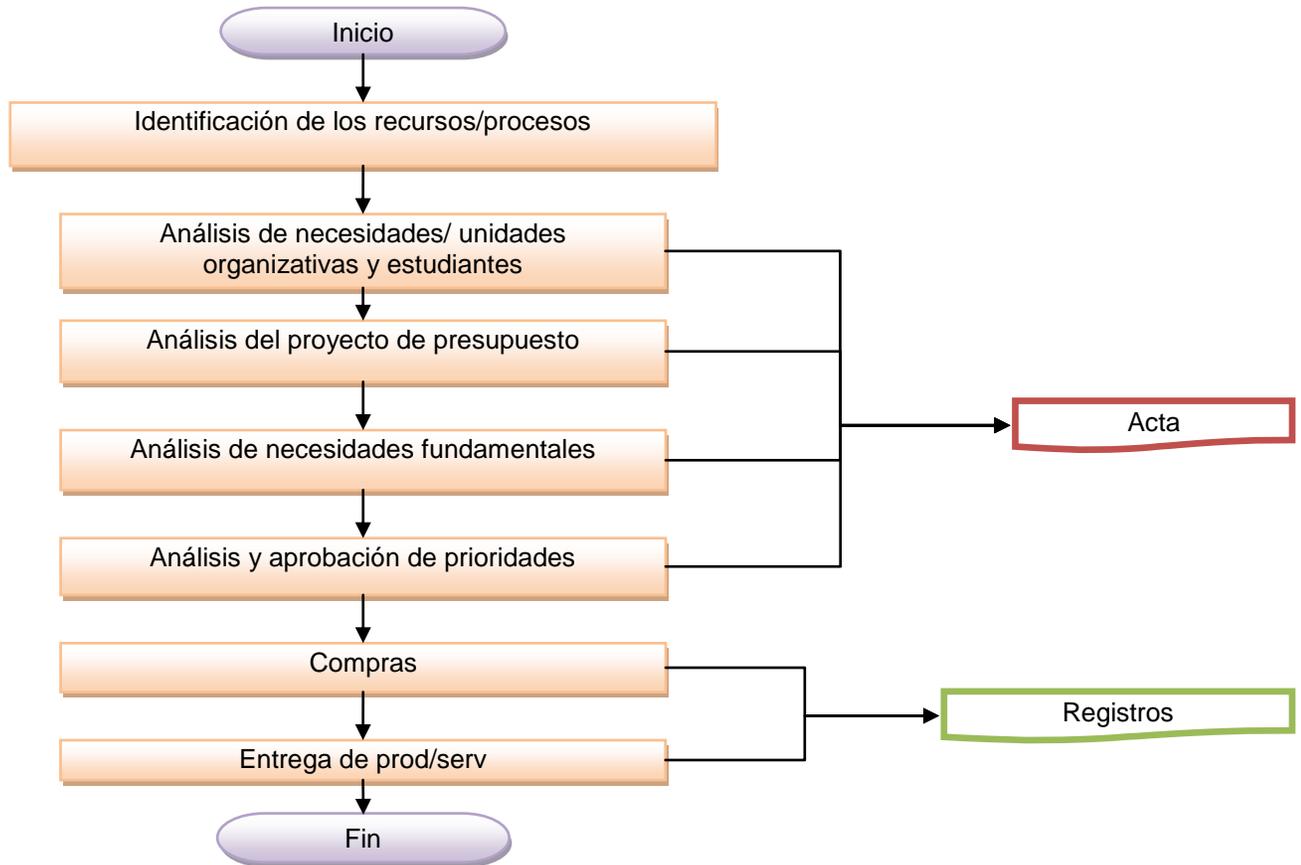


Figura 2.4: Diagrama de secuencia de operaciones para la gestión de los recursos. Fuente: Martín Guzmán, L.C & Pérez García, O (2012)

2.2.9 Determinar la documentación necesaria y su planificación

En la investigación se toma como base lo planteado en la sección 4 de la NC ISO 9001:2008, específicamente el epígrafe 4.2, el cual se dedica a los requisitos de la documentación; mientras que el 4.2.1 refiere que la documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir: las declaraciones documentadas de una Política de la Calidad y de Objetivos de la Calidad, un Manual De La Calidad, los procedimientos documentados y los registros requeridos por la NC ISO 9001:2008, y los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Por tanto, un SGC requiere estar documentado para contar con un adecuado soporte, de ahí la significación de la documentación para lograr sistemas de gestión que se consoliden en las organizaciones. Con el objetivo de facilitar la

documentación del SGC se revisarán los documentos ya existentes en las áreas objeto de estudio en función de modificar o incorporarlos al sistema propuesto.

Debe existir un Manual De Calidad en cada una de estas áreas ya que el mismo constituye el documento esencial del sistema de gestión, muestra el alcance del sistema, los detalles y justificación de cualquier exclusión, los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad o la referencia a ellos y una descripción de la interacción entre los procesos del sistema.

Este manual usualmente se aprueba por la máxima autoridad de la organización. En el estudio propuesto este manual también debe ser consultado con la Secretaría General de la Universidad ya que es la que asesora metodológicamente los procesos que se realizan en las Secretarías Docentes de las Facultades. Este es el documento maestro de cualquier SGC. De ahí que sea importante determinar los documentos necesarios teniendo en cuenta la pirámide de la documentación de los sistemas de gestión como se presenta en la figura 2.5.

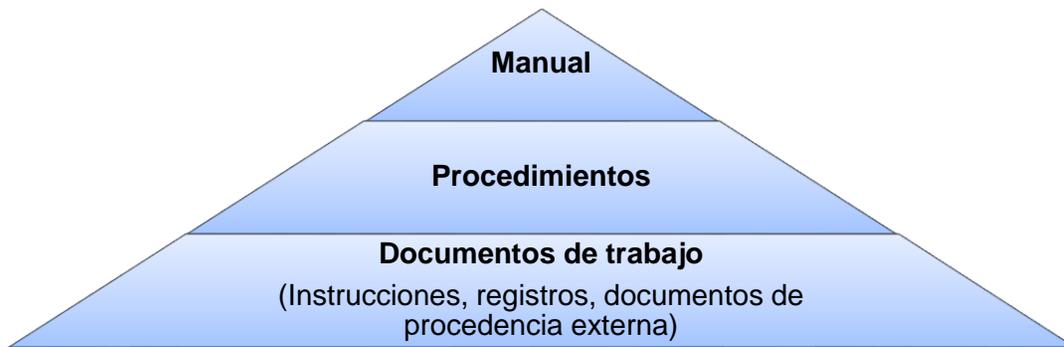


Figura 2.5: Pirámide de la documentación de los sistemas de gestión. Fuente: ISO/TR 10013.

Los procedimientos documentados definen cómo se desarrolla una actividad y generalmente describen actividades que competen a funciones diferentes, es factible hacer referencia a instrucciones de trabajo que se aplican a las tareas dentro de una actividad específica. Las instrucciones de trabajo son documentos que indican la forma específica en que se ejecuta una tarea. Los registros se desarrollan y mantienen para anotar los datos que demuestren el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad. El trabajo de las Secretarías Docentes lo norma

la Resolución Ministerial 184/2011 del Ministerios de Educación Superior, el mismo es un Manual de procedimiento para el trabajo de las Secretarías Docentes.

2.2.9.1 Planificación de la elaboración de la documentación del SGC

En el trabajo que se realiza en las Secretarías Docentes se hace necesaria la revisión constante de los documentos y archivos con que se cuenta. Además de verificar los documentos existentes, esto reducirá el tiempo necesario para disponer de la totalidad de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad, al tiempo que permitirá la identificación de aquellas áreas que requieren una atención especial por la falta de la documentación.

Para realizar esta actividad es importante tener en cuenta lo que establece la Resolución Ministerial 184/2011 la cual norma el trabajo de las Secretarías Docentes y establece indicaciones para elaborar los documentos y como deben estar archivados, como controlarlos, además de los responsables por cada uno de los procesos. Esto permite que cada una de estas áreas presente la misma estructura y formato de los procedimientos documentados (que es posible mostrar en papel o medios electrónicos).

Según lo establecido por este manual, las Secretarías Docentes determinarán los documentos necesarios para dar cumplimiento a las exigencias de la norma NC ISO 9001:2008 y los requisitos requeridos por la organización, así como los diferentes documentos que cumplan con los estándares vigentes; establece la gestión de la documentación, el control de los registros, la elaboración, aprobación y control de los documentos.

Para la documentación de los procedimientos, se parte de la elaboración de un procedimiento para la gestión de la documentación donde se establecen las reglas para: la estructura, tipología, codificación, diseño, elaboración, revisión, aprobación, edición, distribución, implantación, modificación, sustitución, derogación, destrucción de los ejemplares obsoletos, archivo, conservación y la información al usuario. En la fig.2.6 se muestra una secuencia de acciones que facilitan la elaboración, aprobación y control de los documentos del sistema de gestión de calidad.

Para planificar la preparación de los documentos se podrá hacer uso del Diagrama de Gantt, distribuyéndolas dentro de un período acotado de tiempo, en función de las necesidades (internas y externas) así como de los recursos necesarios o disponibles.

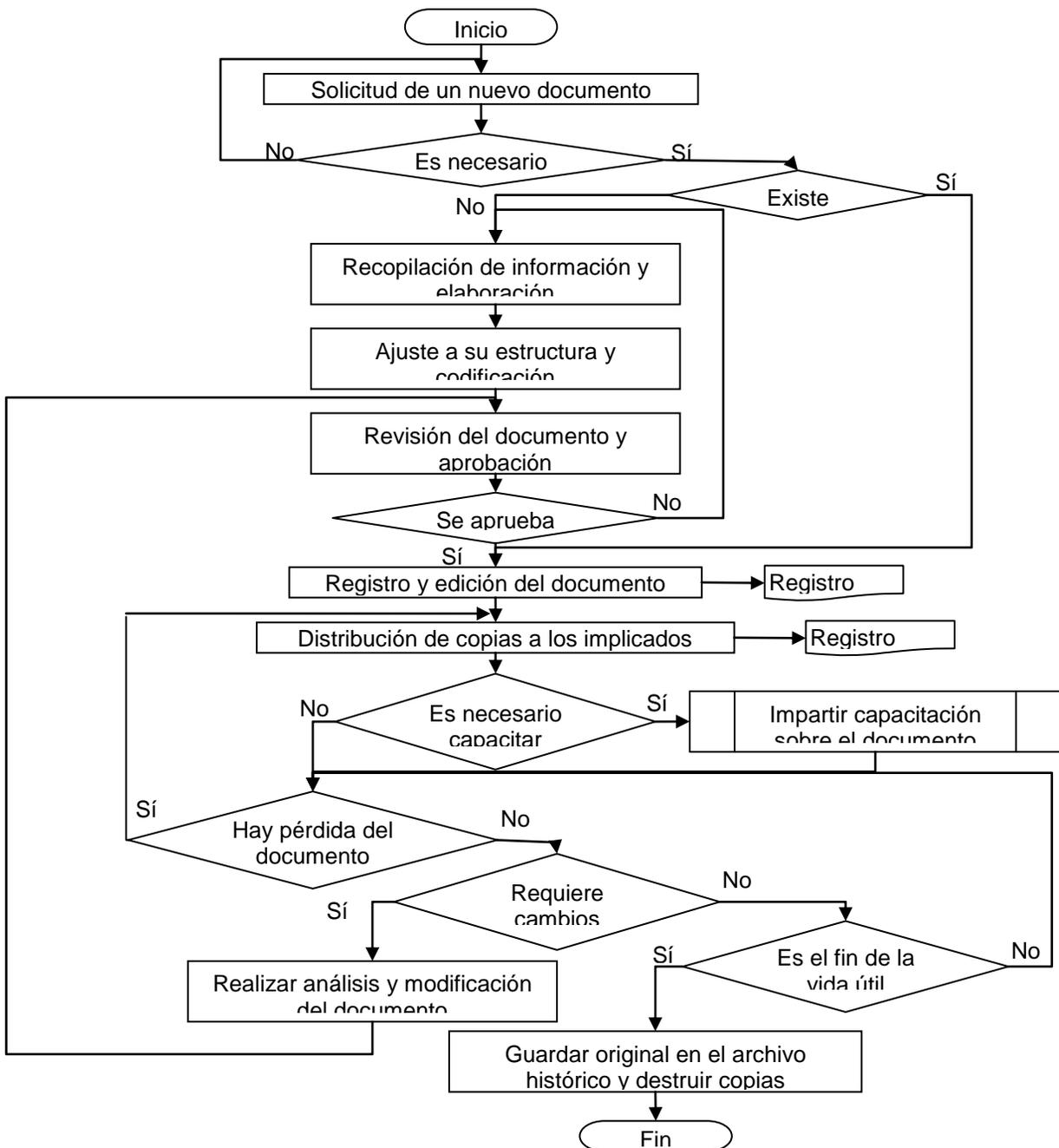


Figura 2.6: Diagrama de flujo de la gestión de la documentación. Fuente: Fernández (2008).

2.2.10 Implantación y seguimiento del sistema documentado

La implantación del sistema documentado tiene carácter participativo, planificado, contará con el apoyo de la alta dirección y de todos los trabajadores del área objeto de estudio. Se realizará siempre que sea posible de manera paralela a la elaboración de la documentación. Es necesario proveer el adiestramiento y capacitación necesarios a todo el personal que esté involucrado en el alcance del sistema, lo que facilita su implementación a cada uno de los procesos, áreas y puestos de trabajo. En la figura 2.7 se describe el procedimiento específico para el seguimiento y mejora del sistema de gestión, propuesto por Fernández Luis (2008), el cual se incorpora como herramienta en este trabajo.

Una vez puesto en práctica el procedimiento, se realizan evaluaciones y se determinan pequeños cambios o ajustes. Tanto en esta etapa como en la posterior a esta se efectúan actividades de seguimiento y mejora como auditorías internas, revisiones por la dirección, cumplimiento de los objetivos y metas de los requisitos legales aplicables a los procesos y la satisfacción del cliente. Si no se cumple con la planificación se determinan las causas y se adoptan acciones para su mejoramiento. Si los resultados son satisfactorios se realizan controles o auditorías a los procesos que en la mayoría de los casos implican la aplicación de acciones correctivas o preventivas u oportunidades de mejora. Cuando se cumpla con todas las acciones planificadas el sistema se audita como un todo y se procede a la realización de la revisión por la dirección.

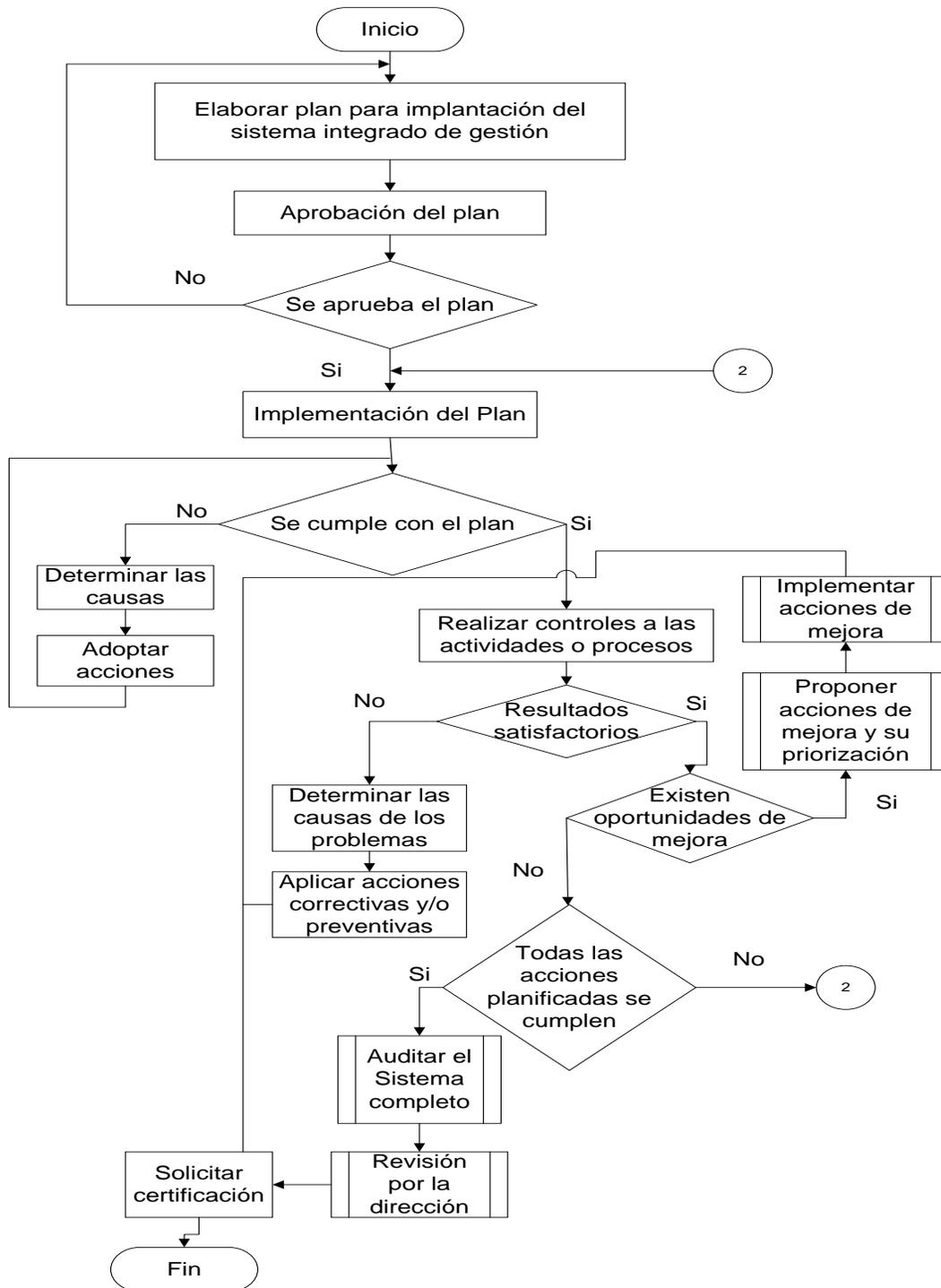


Figura 2.7: Procedimiento específico para el seguimiento y mejora del sistema de gestión. Fuente: Fernández (2008).

2.3 Conclusiones del capítulo II.

1. El procedimiento propuesto parte de la concepción estratégica de la gestión de la calidad, teniendo en cuenta las intenciones y orientaciones de la alta dirección, la evaluación de la correspondencia entre la misión, el objeto social, la visión y los objetivos generales de las Instituciones de Educación Superior. En el mismo se propone realizar un diagnóstico de calidad en la unidad objeto de estudio, basándose en tres principios primordiales, que son: el enfoque basado en procesos, el enfoque a las partes interesadas, la mejora continua.
2. El procedimiento permite identificar los principales procesos de gestión en las Secretarías Docentes de la Uniss, así como los demás procesos que dan respuesta a las necesidades de las partes interesadas (internas y externas), los requisitos de la norma NC ISO 9001:2008 y los estándares vigentes necesarios para su gestión.
3. El procedimiento propuesto permite cumplir un requisito de todo sistema de gestión: su documentación para facilitar la ejecución eficaz y eficiente de las actividades previstas en cada uno de los procesos con vista a lograr la misión y visión organizacionales, así como la política y objetivos de calidad definidos.

CAPÍTULO NO. 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA SECRETARÍA DOCENTE DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES DE LA Uniss.

3.1 Introducción

En el presente capítulo se muestra la aplicación del procedimiento para la gestión de calidad (S.G.C) en las Secretarías Docentes de Instituciones de Educación Superior, tomando como referencia la Facultad de Humanidades de la Universidad de Sancti Spíritus“ José Martí Pérez”, al ser esta la de mayor matrícula y cantidad de tipos de curso. Teniendo en cuenta la aplicación de las técnicas de investigación aplicadas se hace una caracterización de la gestión de calidad que se lleva a cabo en dicha organización además de una valoración de las relaciones esenciales entre los indicadores de calidad y los niveles de acreditación institucional en la búsqueda de la mejora continua y una gestión más eficiente de los procesos que en su interior se desarrollan.

3.2 Resultado de la aplicación del procedimiento para implementar un SGC en la Secretaría Docente Facultad de Humanidades de la Uniss. Compromiso de la alta dirección.

En una organización la máxima dirección es un pilar fundamental, ya que es la responsable de todo lo que se realice dentro de ella, es por esto que en el presente procedimiento se toma como primer paso el compromiso que tiene la alta dirección en la implementación del sistema de gestión de calidad en la Secretaría Docente. Además es la alta dirección quien denomina las personas capaces para formar parte del Grupo Gestor dentro de la Facultad, siendo esta el motor impulsor del trabajo.

Debemos partir que desde el año 2012 en la UNISS se trabaja el tema referente al perfeccionamiento del sistema de evaluación institucional, siguiendo las líneas de trabajo estratégico del Ministerio de Educación Superior (MES). Esto llevó a la creación de un grupo de trabajo que atiende la gestión de la calidad y la supervisión del trabajo de las Facultades.

A nivel de Facultades se seleccionaron especialistas que atendieran la calidad, siendo estos supervisados por el grupo de la Uniss. La Facultad de Humanidades desde el 2010 ha venido trabajando el tema de la calidad y como perfeccionar cada uno de los procesos que se llevan a cabo partiendo de las áreas de resultados claves con los objetivos estratégicos del MES.

A partir de noviembre del 2011 se inició un proceso de evaluaciones internas por parte de la Uniss donde a la Facultad le correspondió ser evaluada en noviembre, tomando como referencia todas las normativas e indicadores establecidos en el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA).

La Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades también ha sido evaluada en estos procesos obteniendo resultados satisfactorios en las evaluaciones, aunque recibió recomendaciones para el perfeccionamiento del trabajo.

Además de estas inspecciones externas, la Facultad como iniciativa creó un grupo de trabajo para realizar controles internos en las diferentes etapas, en vista a mejorar las dificultades señaladas.

En cada una de estas etapas de control se evalúa el trabajo de la Secretaría Docente, teniendo en cuenta la Resolución Ministerial 131/11, que norma el sistema de inspecciones de esta área. Como evidencia de esto se registra en el libro de inspecciones que posee la Secretaría Docente de la Facultad.

Todo lo anterior demuestra el compromiso de la alta dirección y su nivel de sensibilidad con las implicaciones del diseño de un sistema de gestión de la calidad en la Facultad y que esta se implemente en cada una de las áreas.

La Facultad, en su Consejo de Dirección del mes de septiembre del 2013, aprobó mediante el acuerdo 120 comenzar con el estudio de la gestión de la calidad en el área de la Secretaría Docente como una necesidad interna de la Facultad. Esto muestra el interés y la responsabilidad que lleva el proceso a seguir y lo que se pretende alcanzar, contando con un personal competente y cuadros comprometidos con la participación directa y consciente de todos para llevar este a cada uno de sus departamentos.

El Grupo Gestor quedó integrado por los especialistas que atienden la calidad en cada Facultad. Dichos especialistas poseen conocimiento, experiencia y voluntad para el desempeño de la tarea propuesta. Además que ellos son los responsables de la confección del Manual del Sistema de Gestión de la Calidad incluyendo todos los procesos que se realizan, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y las áreas de resultados claves vista en todas las áreas.

3.2.1 Diagnóstico de la organización: Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades.

Teniendo en cuenta que la etapa de diagnóstico es de suma importancia para comenzar el difícil camino de la gestión de la calidad, se hace necesario comenzar con este como la segunda etapa del procedimiento a implementar en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de la UNISS, luego de la aprobación de la alta dirección de la organización y la conformación del Grupo Gestor.

El informe del diagnóstico se estructura de acuerdo con los requisitos de la norma NC ISO 9001-2008 y siguiendo el procedimiento para el diagnóstico referido en el segundo capítulo de la presente investigación. (Figura 2.2)

Se muestra un resume de los principales aspectos para cada requisito en la documentación básica de referencia y seguidamente se expone la evaluación correspondiente, finalizando con un grupo de recomendaciones.

Del análisis del diagnóstico se revisa la estructura organizativa de la organización. Según el organigrama de la Facultad y propiamente el del área (Ver Anexo 9) se evidencia que en la Secretaría Docente existe un jefe de departamento, que es quien posee mayor responsabilidad ya que ocupa un cargo de dirección (es cuadro de la Facultad), también una secretaria de postgrado y un técnico de gestión documental el cual atiende el pregrado. Ambos subordinados a la secretaria docente.

De manera general el departamento se subordina directamente al Decano de la Facultad como máxima autoridad y metodológicamente a la Secretaría General de la Universidad.

En las Secretarías Docentes, según lo establece la NC ISO 9001-2008 prevalece la estructuración por funciones, lo que dificulta la gestión de la calidad. Teniendo en cuenta el trabajo que se realiza en esta unidad organizativa, la autora estima que la

estructura por procesos permite implementar estrategias con un mayor nivel de éxito, además de estimular la cooperación y crear una cultura organizacional más abierta, menos jerárquica, contribuyendo a la obtención de mejores resultados.

Según entrevistas aplicadas al personal que labora en la Secretaría se constató que en esta organización no se tiene experiencia acumulada en la gestión de la calidad vista desde cada uno de los procesos que ahí se llevan a cabo. Sin embargo, es una indicación del MES que data del año 2012. No obstante, la organización contempla las funciones de la gestión de la calidad pero no están implementadas según lo establece la NC ISO 9001-2008 ya que el trabajo que se realiza se evalúa según la Resolución Ministerial 184/2011.

Sin embargo en un análisis de los registros que se encuentran en la Facultad objeto de estudio, en el área de Secretaria Docente se evidencian resultados en el trabajo tales como:

- Ha sido visitada por la Comisión de Ingreso Nacional en el año 2010 obteniendo la calificación de excelente.
- Fue inspeccionada en dos ocasiones por el Grupo de Calidad de la Uniss y obtuvo la calificación de MB.
- Se implementó a partir del curso 2012-2013 la Resolución Ministerial 184/2011 sobre los procedimientos de trabajo de las Secretarías Docentes.
- Se ha estado trabajando para mejorar la calidad del trabajo con la adquisición de nuevo personal en la organización.
- La Secretaría ha participado de forma activa en inspecciones nacionales adquiriendo experiencia en estos procesos.

Las Secretarías Docentes son las representantes jurídicas de las Facultades, ya que en ellas se efectúan procesos que están legalmente establecidos, para así brindar un servicio satisfactorio. Esta prestación de los servicios le permite a la organización determinar los requisitos del cliente.

Acerca de este aspecto en el análisis realizado se puede evidenciar teniendo en cuenta los procesos que efectúan el área la diversidad de servicios que brinda la Secretaría Docente con el fin de dar respuestas a las necesidades de las partes interesadas (profesores, estudiantes, directivos y público externo), aunque no

siempre se logra satisfacer del todo estas necesidades. Esto se evidencia a través de las insatisfacciones planteadas por dichas partes interesadas donde servicios tales como el horario de atención, la revisión del expediente académico en pregrado, la entrega de certificados de entrenamientos, curso y diplomados, resolución rápida de trámites y entrega oportuna de registros de asistencia son calificados de regulares.

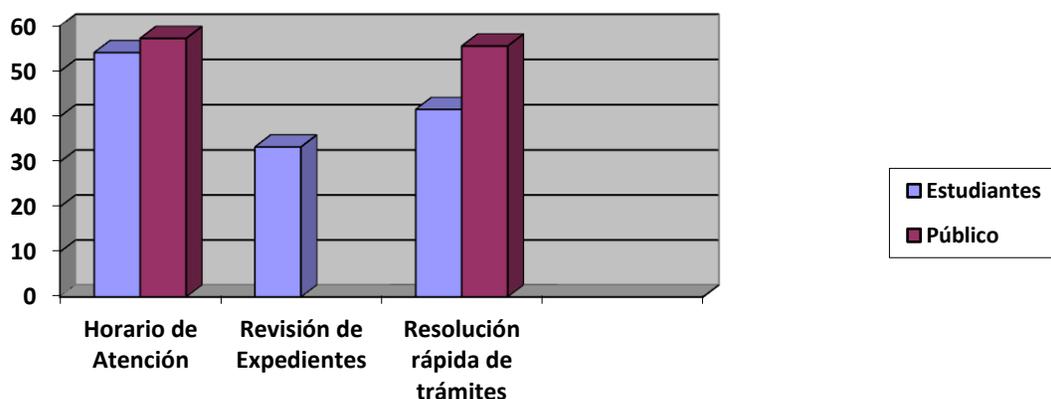


Figura: 3.1 Nivel de insatisfacción de los servicios que presta la secretaria por parte de los estudiantes y público externo. Fuente: **Elaboración propia**

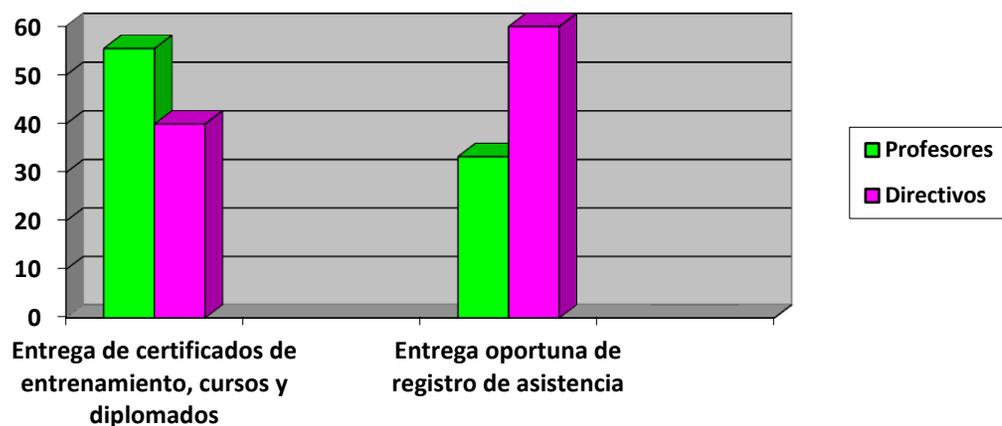


Figura: 3.2 Nivel de insatisfacción de los servicios que presta la secretaria por parte de los profesores y directivos de la Facultad. Fuente: **Elaboración propia**

Esta área, por las funciones que realiza y los procesos que en ella se efectúan, trabaja de forma directa con el Vicedecanato Docente en la formación del pregrado y con el Vicedecanato de Ciencia y Técnica en la formación posgraduada, siendo un pilar en la información cualitativa que se brinda.

Según los documentos que norman el trabajo de las Secretarías Docentes, la Resolución Ministerial 184/2011, se establecen los procedimientos para cada uno de los procesos que ahí subyacen, sin embargo no se evidencian indicadores a evaluar para acreditar los procesos que allí se desarrollan.

El MES tiene elaborado un sistema de instrumentos que son aplicados en los procesos de evaluación y acreditación externa. De estos procesos emergen fortalezas y debilidades que ofrecen retroalimentación e información sobre la calidad de los productos/servicios que se brindan en una organización educacional y las Secretarías Docentes son parte de ellas.

Según los informes de inspecciones realizadas a las diferentes Facultades de la Uniss en cuestión de calidad se pudo evidenciar que en estas áreas los instrumentos aplicados para las evaluaciones solo miden aspectos generales del trabajo que ahí se realiza sin profundizar en cada uno de los procesos que en ella se efectúan y tiene mayor complejidad, por lo que la investigadora considera que estos instrumentos carecen de elementos para evaluar y/o acreditar los procesos que se llevan a cabo en las Secretarías Docentes.

Por lo antes planteado la Facultad de Humanidades a partir del año 2011 comienza un proceso de evaluaciones internas que demuestran lo expuesto anteriormente y la Secretaría Docente es muestra del trabajo que se viene realizando y de los resultados obran evidencias escritas en los archivos de la misma.

Del análisis llevado a cabo a través de la revisión de documentos de trabajo, se evidencia que en la Secretaría no se trabaja con enfoque de proceso, en el cual la calidad adquiere un significado más allá de los que el cliente quiere recibir, sino que el servicio se realice bien y que cada parte interesada salga satisfecho. Se debe significar que la Secretaría Docente es un área que brinda mucha información a sus partes interesadas y en ocasiones no siempre las respuestas satisfacen sus expectativas. Esto suele ser una deficiencia en el trabajo que hoy se realiza, aunque es meritorio señalar que cada persona que allí trabaja tiene en cuenta cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el momento adecuado y además de saber por qué y para quien lo hace, puesto que la satisfacción de las partes interesadas

(internas y externas) viene determinada por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual.

También se evidencia que existe documentación de cada una de las actividades que se realizan por proceso. La implementación de la Resolución Ministerial 184/2011 ha permitido la claridad y homogeneidad de la documentación establecida en las Secretarías Docentes, posibilitando que cada uno de los registros posean el mismo formato reflejando en ellos la información que se debe tener en cuenta en cada proceso que se realice en la organización, ayudando así a lograr calidad en el trabajo.

Además se encuentran las resoluciones que norman el trabajo de las Secretarías Docentes tales como: RM132/2004 “Reglamento de la Educación de Postgrado” y la 166/09 que modifica varios artículos de la 132, RM/210/2007 “Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior”, RM/240/2007 “Reglamento Disciplinario para los estudiantes de la Educación Superior”, RM/120/2010 “Reglamento de Organización docente de la Educación Superior”, RM/131/2011 “Sistema de Inspección a las Secretarías Generales y Docentes de los Centros de Educación Superior” y la más reciente es la RM/184/2011 “Manual de normas y procedimientos para el trabajo de las Secretarías en las instituciones de Educación Superior”, siendo este más completo en cuanto a planificación y control del trabajo en las Secretarías. Lo anterior se muestra en la figura 3.3

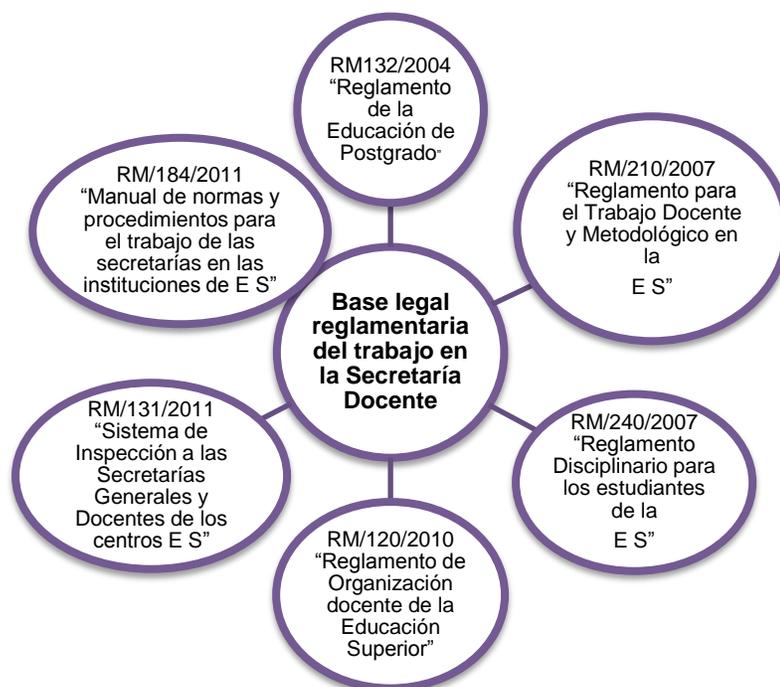


Figura 3.3 Resoluciones que norman el trabajo de las Secretarías Docentes de IES. Fuente: **Elaboración propia**

Otro aspecto analizado fue la estructura organizativa dentro del área, en la misma se pudo evidenciar que a pesar de que existe una estructura todavía se carece de una planificación coherente de acuerdo con las funciones de trabajo del personal que ahí labora, por lo que el mayor peso recae en la máxima autoridad que es la Secretaria Docente, esto se constató cuando se analizó las horas y el contenido de trabajo del personal, por lo que se considera una deficiencia en la organización y planificación del trabajo en el área. (Ver Anexo 22)

Como resultado de la presente investigación se han minimizado las dificultades existentes y una muestra de ello es que se definieron los procesos, las actividades que se efectúan en cada uno de ellos y los responsables para cada etapa de estos. Además la dirección de la Facultad apoya de forma directa el trabajo que se realiza en la Secretaría y los procesos que en ella se ejecutan.

El trabajo en esta unidad organizativa además de las resoluciones y normas requiere de una tecnología para el control y organización de los estudiantes del pregrado y postgrado, es por ello que el Ministerio de Educación Superior diseñó el Sistema de Gestión de la Nueva Universidad (SIGENU), el cual no es más que la base de datos

de todos los estudiantes matriculados en la Universidad, por carreras, años, tipos de curso, además de archivar las licencias, las bajas, e informar los indicadores estadísticos medibles por la Oficina Estadística Nacional. Este sistema le permite a la Secretaría Docente archivar de forma digital la trayectoria estudiantil de cada uno de los matriculados en la Educación Superior. Además, facilita obtener los modelos de los registros con los que se trabaja en el área tales como actas de examen, registros de asistencia, listados oficiales, posibles graduados, controles horizontales, certificación de notas de estudiantes entre otras.

Desde el curso 2010-2011 nuestra Universidad ha trabajado constantemente con la actualización de esta base de dato. Sin embargo aún esta tecnología presenta sus problemas lo que impide que el trabajo se realice con altos niveles de efectividad producto de los bajos niveles de conectividad. Sin embargo, entrevistas realizadas al personal de las Secretarías Docentes de la Uniss arrojan criterios favorables donde se reconoce que *“... el SIGENU es de gran ventaja para algunos procesos y/o actividades dentro de la organización ya que ofrece de forma confiable los estadísticos que se deben entregar en cada etapa del curso”*. (Ver Anexo 2)

En el análisis se confeccionó el mapa de procesos de la Secretaría Docente (Figura 3.9) teniendo en cuenta cada una de las actividades que se desarrollan en esta unidad organizativa. Ello se hizo bajo el prisma de que todos los procesos dieran respuestas a las necesidades de las partes interesadas (estudiantes, profesores, directivos y público externo), estando ahí presente la documentación que lo evidencia, además de existir un procedimiento para cada uno de ellos registrados en la Resolución Ministerial 184/2011. Esto facilita el trabajo que se realiza en el área en las diferentes etapas del curso.

Durante el proceso investigativo se logró constatar que la universidad facilita los recursos materiales y financieros para el desarrollo de los procesos sustantivos que se desarrollan en cada una de las Facultades, siendo esta última la que garantiza los recursos de las Secretarías Docentes. Es válido aclarar que aún estas áreas carecen de materiales de oficina que provocan limitación en el trabajo cotidiano, lo cual es minimizado a partir de las acciones dirigidas a la búsqueda de la mejora continua en

la labor que se realiza, otorgándole su verdadero sentido y significado a partir de los objetivos estratégicos establecidos en la Facultad.

Con relación a la infraestructura se hace un análisis de las instalaciones físicas, los equipos (tecnológicos y no tecnológicos) y los servicios de apoyo necesarios para la realización de los servicios que se prestan por la Secretaría Docente de la Facultad, siendo insuficientes para el desarrollo de todos sus procesos y la prestación de todos los servicios definidos internamente y otros solicitados por los clientes internos y externos.

Esto se evidencia en las técnicas aplicadas donde el 60% de los directivos muestreados, el 61.1% de los profesores y el 66,6% de los estudiantes consideran este aspecto de la infraestructura regular según los criterio de medidas señalados.

Según criterios del personal de la Secretaría Docente el área hoy cuenta con mejores condiciones de trabajo que otros años a partir de la entrega de otra oficina más amplia como local, propiciando condiciones de seguridad y privacidad para el trabajo que en este tipo de área se realiza. Además, se habilitó un departamento para la Secretaría de Postgrado, otra para la técnica de gestión documental y una independiente para la Secretaria Docente, todas con buena iluminación y amplitud.

Existe en la Facultad un sistema de seguridad informática que cumple satisfactoriamente con sus objetivos. En cuanto a la seguridad de la documentación e información confidencial que posee la Secretaría se lleva a cabo lo planificado por este sistema de seguridad y el Plan de Prevención del área, con los posibles riesgos con los que se pueda enfrentar cada cual en su quehacer diario.

De manera general se puede señalar que existe un buen clima organizacional, un adecuado ambiente de trabajo. La Secretaría cuenta dentro de sus recursos con un ventilador y una adecuada iluminación en los diferentes locales. La higiene y limpieza es adecuada a pesar de las limitaciones de recursos de la Facultad. Se trabaja para garantizar condiciones seguras de trabajo en el área así como la seguridad y salud en el mismo. Según criterios planteados hasta el momento nunca se han identificados peligros en el área que afecten la seguridad y la salud del personal que ahí labora. Además de existir en la Facultad toda la documentación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Sin embargo, se constató que existen debilidades relacionadas con diferentes aspectos tales como:

- La Secretaría Docente carece de un Manual de Gestión de la Calidad para los procesos que ahí se realizan.
- A pesar de contar con una mejor infraestructura carece de inmobiliario para ella, ya que el existente es insuficiente.
- De 5 máquinas que posee el área solo dos de ellas funcionan dejando a la mitad del personal que ahí labora sin tecnología.
- Es insuficiente la infraestructura que soporta el funcionamiento de la red de la Facultad, esto afecta directamente en el trabajo de la secretaría con el funcionamiento del SIGENU.
- Insuficiente equipamiento para la impresión de materiales tales como: registros y modelos del trabajo de Secretaría Docente.
- Existe insatisfacción por parte de profesores por demora en listados oficiales.
- Existe insatisfacción por parte de estudiantes en cuanto a la revisión de expedientes y horario de atención.
- Existe inconformidad en la resolución y rapidez de los trámites de quejas y reclamaciones.

En sentido general el personal que ahí labora posee habilidades, experiencia y sentido de pertenencia lo cual contribuye al logro de los objetivos de calidad y se pudo concluir que hay conciencia respecto a la calidad dentro de sus funciones y responsabilidades.

Con relación a las instalaciones físicas, tecnológicas y los servicios de apoyo necesarios para la relación de los procesos y servicios que se prestan por la organización son insuficientes. A pesar de que existe en la Facultad un Manual de Gestión de la Calidad, no se reflejan en él los procesos que se realizan en la secretaría docente de Facultad de Humanidades.

3.2.2. Estudios de las relaciones externas de la organización.

Para comenzar este análisis el Grupo Gestor conjuntamente con el consultor realizaron sesiones de trabajo para documentarse acerca de los servicios que se ofrecen en la Secretaría Docente de la Facultad, los cuales están determinados

según los procesos que se realizan. Para estas sesiones de trabajo se aplicaron cuestionarios a estudiantes, directivos, profesores y público externo (Ver Anexo 3) con el objetivo de profundizar en el conocimiento que ellos poseen acerca de los servicios que se brindan en la Secretaría. Según los resultados obtenidos se evidenció que existe conocimiento por las partes interesadas de los servicios de la Secretaría tales como: matrícula de nuevo ingreso y continuantes, legalización de documentos, atención a estudiantes, profesores y público externo, revisión y actualización del expediente académico, entrega y recepción de actas de exámenes, trabajo de cursos, examen estatal, examen de premio, trabajo de diploma, examen de suficiencia, entrega de listados y registros de asistencia a profesores, entrega de certificados de curso, entrenamiento y diplomados, expedición de títulos de graduados con certificaciones de nota y cálculo del índice académico. Ofrece información estadística de cortes evaluativos, promoción docente, posibles graduados, matrícula por tipo de curso y carreras. Atiende trámites de quejas y reclamaciones de estudiantes, además de tramitar los traslados, reingresos, bajas, y licencias de los estudiantes. Ofrece información a los organismos de los posibles graduados de la facultad, controla y guía a las Secretarías Docentes de las Filiales de los municipios donde radican las carreras de la Facultad.

Según el orden de prioridad de los servicios señalados por los encuestados se realizó una reducción del listado, quedando reflejados en la figura 3.4.

Al hacer un análisis del entorno en que existe y se desarrolla la Facultad de Humanidades y por ende la Secretaría Docente se puede identificar un grupo de clientes externos 20 % (beneficiarios) no muy representativo, ya que la mayoría de los servicios que ofrece esta área se enfoca a los clientes internos 80%. En la figura 3.4 se hace una representación del diagrama de relaciones de esta unidad organizativa como parte de una institución de Educación Superior.

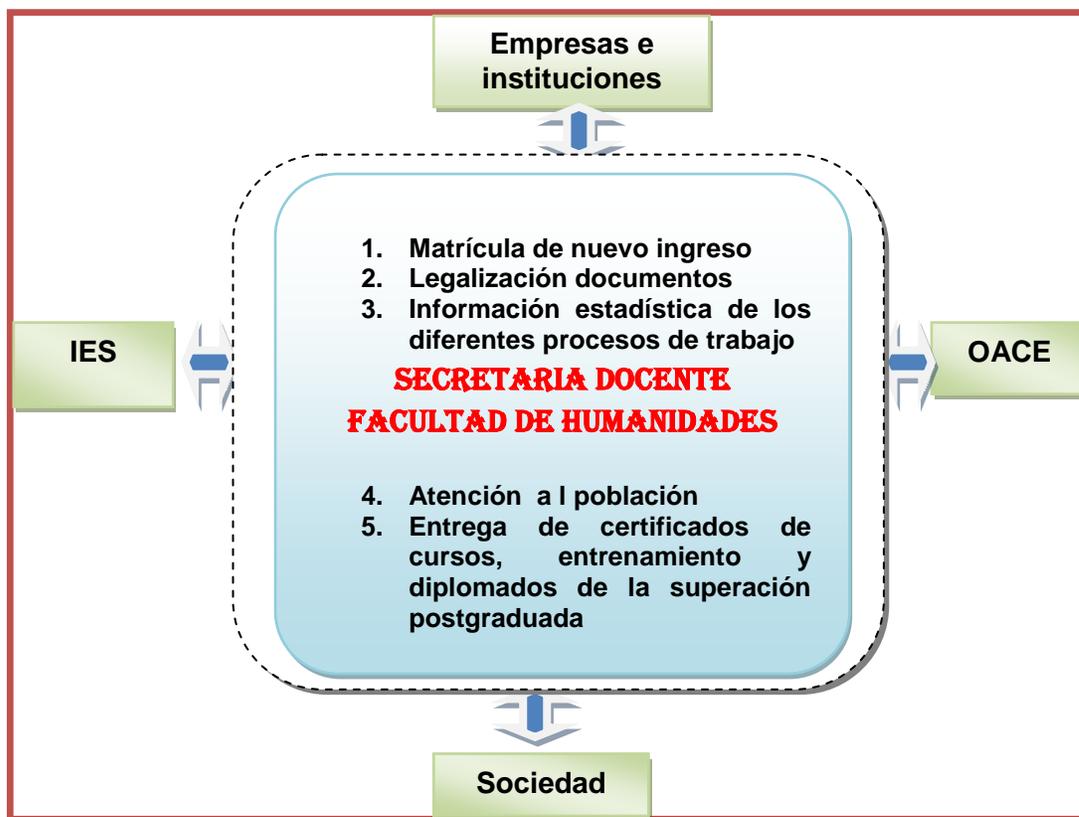


Figura 3.4: Diagrama de relaciones de la organización. Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, la Secretaría Docente brinda un grupo de servicios, tales como: matrícula de nuevo ingreso, legalización de documentos, información estadística de los diferentes procesos de trabajo del área, atención a la población, y entrega de certificados de cursos, entrenamiento y diplomados de la superación postgraduada todos estrechamente vinculados con las funciones de trabajo que requiere el área, aunque es de destacar que la mayor labor en cuanto a los servicios radica en la comunidad universitaria.

Los requisitos de los servicios que se ofrece por la organización se determinan en relación con las necesidades y expectativas especificadas por los clientes, así como la identificación de las necesidades implícitas no especificadas por ellos.

Analizando el mapa de procesos y las disposiciones para la comunicación con los clientes se ha determinado un grupo de procedimientos que deben ser elaborados con la finalidad de ser incorporados en el sistema de gestión de la calidad del área.

Estos procedimientos están agrupados según procesos y son los que a continuación se refieren:

PROCEDIMIENTOS PROCESOS ESTRATEGICOS:

1. Diagnóstico, formulación e implementación y seguimiento de la estrategia.
2. Evaluación y acreditación institucional,
3. Perfeccionamiento y evaluación anual del sistema de control interno, Administración de riesgos
4. Control de documentos y de registros.
5. Control de títulos impresos
6. Evaluaciones internas a las áreas.
7. Auditorías internas de calidad

PROCEDIMIENTOS PROCESOS CADENA DE VALOR O SUSTANTIVOS:

1. Admisiones a curso diurno, educación a distancia, continuidad de estudios, diplomados, especialidades del postgrado, cursos de postgrado,
2. Registro de asistencia y evaluación.
3. Expedición de actas de evaluación.
4. Expedición de certificaciones.
5. Registro de postgrados.
6. Trámite de grado, reingresos y transferencias internas.
7. Digitalización y corrección de calificaciones o fallas.
8. Cancelación total o parcial de la carga académica.
9. Registro de pruebas evaluativas (ordinario, extraordinario y mundial, prueba de suficiencia)
10. Convalidaciones de asignaturas
11. Conformación, cuidado y conservación de expedientes académicos de pregrado y postgrado.
12. Cierre y traslado de expedientes académicos.
13. Bonificación y cálculo del índice académico.
14. Registro de graduados de pregrado.
15. Protección de documentos y cuño.

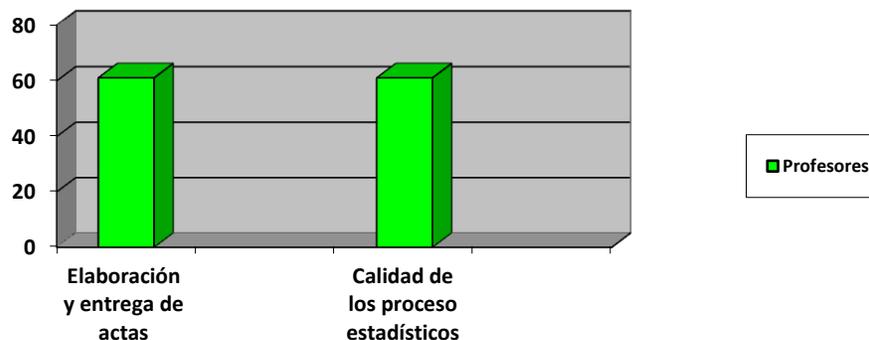
PROCEDIMIENTOS PROCESOS DE APOYO:

1. Control productos y/o servicios No conforme, acciones correctivas, preventivas y de mejora.

2. Publicación de anuncios de prensa en etapas de matrícula inicial y ratificación para continuantes.
3. Identificación de factores de riesgo, solicitud, adquisición y entrega de elementos de protección personal.
4. Trámite de quejas, reclamos y sugerencias.
5. Elaboración de informes y estadísticos docentes (estadísticos de matrícula inicial, posibles graduados, promoción, cortes evaluativos, graduados definitivos)
6. Digitalización de la información

En el sistema de interacción con los beneficiarios, la organización utiliza los siguientes canales de comunicación: vía telefónica, correo electrónico y contacto personal, siendo este último el más propicio para realizar trámites. Para conocer el grado de satisfacción de los servicios prestados y buscar nuevas oportunidades de mejoras se realizan evaluaciones internas con la consecuente aplicación de encuestas y entrevistas a la comunidad intra y extrauniversitaria para de esta forma conocer las opiniones, quejas sugerencias apelaciones y reclamaciones de las partes interesadas.

Según las técnicas aplicadas se evidenció que existen un grupo de servicios que tiene buena aceptación de las partes interesadas. Criterios de directivos y profesores califican de bien el control del plan de proceso docente, la legalización y control de documentación académica, calidad del procesamiento estadístico además de pulcritud y limpieza con que son emitidos los documentos hacia los diferentes niveles, la elaboración y entrega de actas y el horario de atención a los profesores y directivos.





Figuras: 3.5, 3.6 Servicios que ofrece la Secretaría Docente de Humanidades calificados de bien según sus directivos y profesores. **Fuente: Elaboración Propia.**

Teniendo en cuenta los servicios mencionados anteriormente solo existe coincidencia por parte de los directivos y profesores en dos criterios: el horario de atención y el control y legalización de documentos este se evidencia en la figura 3.7.



Figura 3. 7 Servicios que ofrece la Secretaría Docente de Humanidades calificados de bien en el que coinciden directivos y profesores. **Fuente: Elaboración Propia**

En cuanto a los estudiantes no consideran ningún servicio ofrecido de muy bien según los criterios de medida, sin embargo califican de bien el nivel de responsabilidad del personal de la Secretaría Docente, además interés que muestra la secretaria por los problema académicos de los estudiantes. En cuanto público externo consideran de bien la calidad de la información que brinda y el nivel de responsabilidad del personal de la Secretaría Docente coincidiendo con el criterio de los estudiantes. Esto se muestra en la Figura 3.8

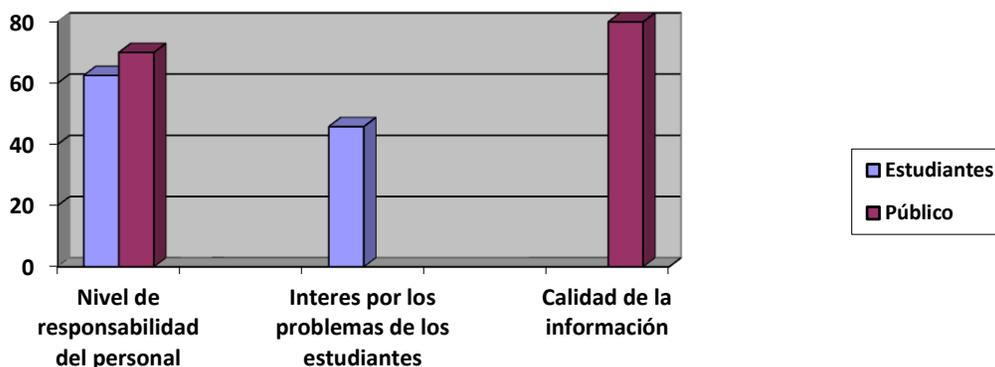


Figura 3.8 Servicios que ofrece la Secretaría Docente de Humanidades calificados de bien según estudiantes y público externo. Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Confirmación del alcance y objetivos del sistema a diseñar

Según las normas y resoluciones de trabajo de las Secretarías Docentes, específicamente la Resolución 184/2011 y la NC ISO 9001:2008 que rige el proceso de gestión de la calidad se evidenció que el alcance del procedimiento diseñado e implementado para el SGC en la Secretaría Docente de Humanidades puede ser aplicable a todos los procesos que se ejecutan en estas unidades organizativas incluidos en su objeto social y que cumpla con los requisitos especificados en las normativas antes mencionadas.

La misión de la Secretaría Docente es: "...brindar un servicio de calidad a los clientes mediante la administración, custodia y emisión de la información oficial concerniente a los estudiantes, docentes y administrativos de las instituciones de Educación Superior. Realizar funciones ejecutivas de los procesos de registro general, documentación y expedición de certificaciones a estudiantes de pregrado y postgrado en las diferentes formas de enseñanza, así como asesorar metodológicamente el trabajo de las Secretarías Docentes de Filiales Universitarias para el correcto cumplimiento y control del plan de proceso docente de las carreras dirigidas por la Facultad. Facilita la información necesaria para el análisis relacionado con matrícula, resultados académicos de los estudiantes y el egreso, todo lo cual forma parte de la memoria de la Facultad".

Al analizar las funciones generales y específicas en su vínculo con el contenido de la misión que se propone en la Secretaría Docente se comprueba que están en correspondencia y no existen discrepancias entre ambos.

Como visión de la Secretaría Docente la alta dirección propone que:

“Debe ser reconocida por mantener y mejorar el servicio que ofrece a todos los niveles, ser la unidad garante de la autenticidad de los documentos e información que emite a la Facultad y Universidad, además de que su recurso humano este comprometido con la misión del área de la Secretaria Docente y con los principios de la Revolución”

También se analizó la intención global y orientación de la Secretaría Docente de la Facultad relativas a la calidad, es decir, su política de calidad, que se formula de la siguiente manera:

“... La Secretaría Docente organiza, emite y custodia documentos relacionados con el estudiante, docente y público en general, y está comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos, garantizando que sus servicios sean eficaces y oportunos, satisfaciendo las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y público en general.”

Para cumplir los compromisos contraídos en la política de la calidad, los diferentes niveles y funcionarios de la organización deben proponer los objetivos de calidad. Estos no se habían concebido anteriormente al mes de septiembre 2013, fecha en que se proyecta una primera versión de estos.

A continuación se muestran los objetivos de calidad formulados:

1. Mejorar continuamente la eficacia en cuanto al tiempo relacionado con la gestión de la documentación solicitada por las partes interesadas mediante el control y optimización del desempeño de los procesos existentes.
2. Cumplir con el tiempo establecido para cada proceso que se desarrolla en el área
3. Ofrecer un mejor servicio para mejorar la satisfacción de las partes interesadas a través del establecimiento de métodos y procedimientos que permitan medir y perfeccionar el trato ofrecido a los mismos.
4. Garantizar la competencia del talento humano que labora en la Secretaría Docente.

3.2.4 Determinación de los procesos del sistema y sus responsabilidades

Como parte de la determinación de los procesos y las responsabilidades para el logro de los objetivos de la calidad de los productos o servicios se aplica el procedimiento para alcanzar la organización en procesos de la figura 2.3 reflejada en el segundo capítulo de la investigación.

Partiendo de ello se obtiene información acerca de los servicios que brinda la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades, a lo cual se hizo alusión anteriormente. El diseño e implementación de la Resolución Ministerial 184/ 2011 permitió con más claridad la identificación de los procesos de trabajo en el área de Secretaría Docente: dentro de los proceso de pertinencia e impacto: proceso de matrícula, control de expediente académico, control del cumplimiento de los planes del proceso docente, expedición de títulos y certificaciones, organización y preservación de archivos, control del posgrado.

A los efectos de la presente investigación se hará referencia solamente a los procesos de pertinencia e impacto y sus objetivos. (Tabla 3.1)

Procesos	Objetivos	Resultados
Proceso de matrícula	Legitimar, documentar, registrar y contabilizar el ingreso, la situación escolar y el egreso de los estudiantes.	Ratifica legalmente el inicio de cada período académico la condición de estudiante y ofrece información de graduados.
Proceso de control de expediente académico	Documentar y registrar en los expedientes académicos la matrícula, el cumplimiento del plan del proceso docente, la situación escolar y el egreso de los estudiantes matriculados.	Mantiene ordenada los documentos oficiales que contienen los datos y antecedentes de la historia académica de los estudiantes matriculados
Proceso de control del cumplimiento de los planes del proceso docente.	Registrar en los documentos oficiales los resultados de las calificaciones otorgadas a	Permite valorar si los estudiantes cumplen o no los requisitos establecidos para transitar de un año

	los estudiantes en las evaluaciones finales de las asignaturas tengan previsto o no un acto de evaluación final.	académico al inmediato superior según las reglas de promoción establecidas.
Proceso de expedición de títulos y certificaciones	Expedir los títulos y certificaciones de notas a los graduados que cumplen con los requisitos académicos establecidos para la culminación de estudios universitarios	Entrega de títulos y certificaciones de notas a estudiantes graduados.
Proceso de organización y preservación de archivos,	Mantener un método de control uniforme que permita la rápida localización de los documentos	La organización y control de la documentación de trabajo que se encuentran en el área.
Proceso de control del posgrado	Elaborar, organizar, actualizar, conservar, y custodiar la documentación generada por los programas de posgrado.	Entrega de certificaciones de cursos, entrenamientos y diplomados a la formación posgraduada

Fuente: Elaboración propia

Conscientes de que la gestión de la calidad se logra mediante la gestión de los procesos, la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades ha determinado sus procesos, su secuencia e interacción, así como los métodos y criterios requeridos para su funcionamiento y control eficaz. En la figura 3.9 se muestra el mapa de procesos de la Secretaría Docente.

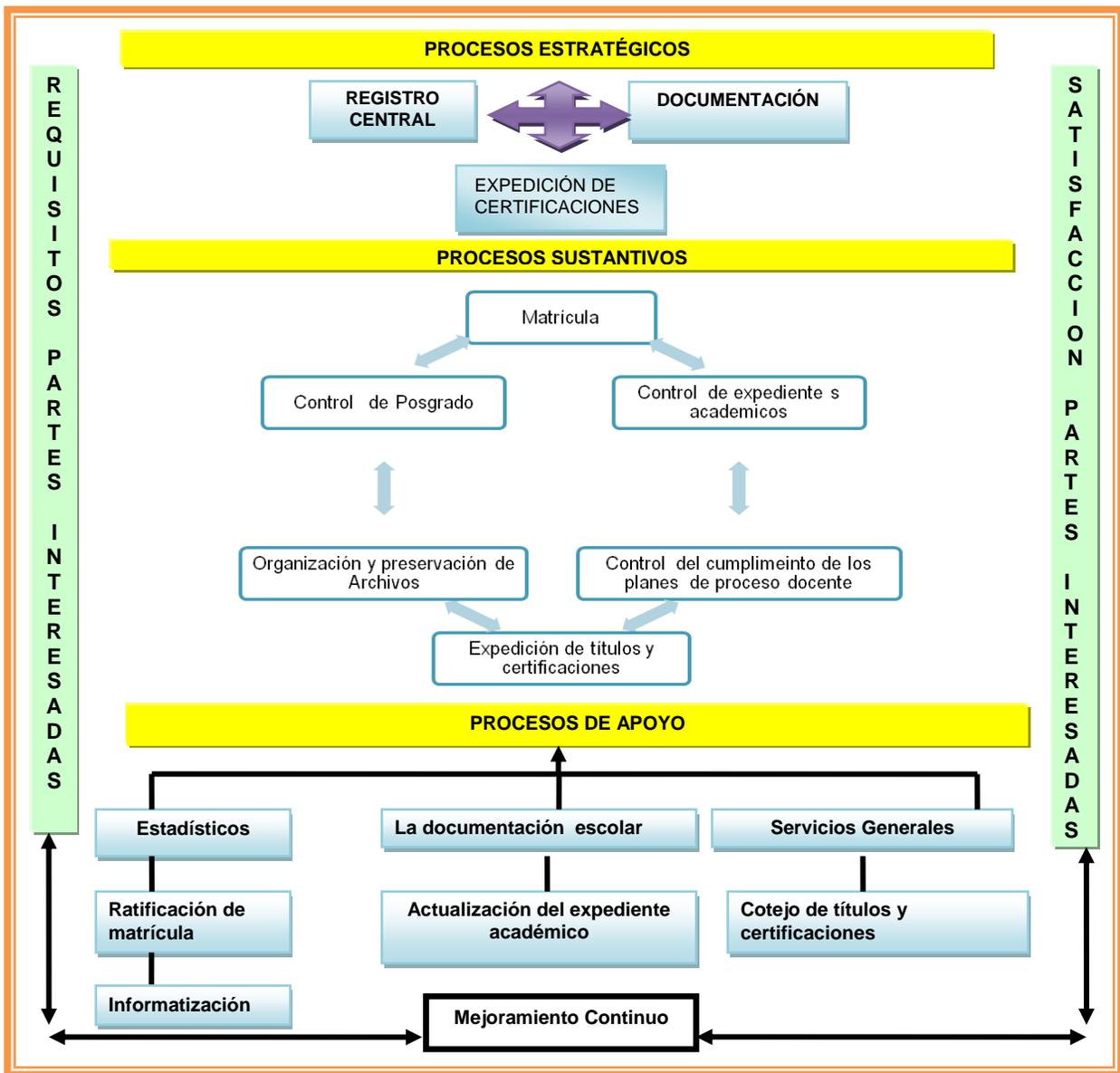


Figura 3.9: Mapa de procesos de la Secretaría Docente Facultad de Humanidades. Fuente: Elaboración propia.

La unidad organizativa objeto de estudio se propone satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas (los estudiantes, profesores, directivos y público en general) y, simultáneamente, cumplir con las obligaciones legales que le incumben y utilizar de manera eficaz los recursos. En este sentido, la opinión de las partes interesadas constituye un elemento fundamental del Sistema de Gestión de Calidad de la organización. Por ello, la Facultad y el área en conjunto recaban la opinión de las partes interesadas respecto a las distintas actividades, y servicios que

ofrece mediante diversas técnicas tales como cuestionarios y entrevistas. Mediante estos podrá establecer procesos sistemáticos de sondeo de las necesidades de las partes interesadas y de atención de sus quejas.

Vale destacar que las partes interesadas tienen derecho a formular quejas en relación con cualquier aspecto de las actividades y servicios de cada proceso que se desarrolla en la Secretaría Docente. Este proceso de presentación de quejas (también sugerencias) debe ser sencillo y fácil, siendo lo más importante en este proceso la rapidez de una respuesta adecuada en un plazo razonable. También las mismas deben quedar plasmadas en un registro, el cual debe estar en el área a fin de asegurar que se tramitan y que las partes interesadas reciban la atención adecuada en el momento previsto. Se deberá hacer público en la Facultad el informe mensual en el que figure el número de quejas recibidas y las principales razones que las han motivado (informe de quejas). El informe es remitido al Decano de la Facultad como máxima autoridad y a su vez al responsable de Gestión de Calidad de la Facultad y sirve para destacar áreas en las que es preciso tomar urgentemente medidas correctivas.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, en la revisión de documentos realizado en el área no se detectaron quejas ni sugerencias del servicio por parte las partes interesadas sin embargo consideran lento el proceso de trámites de reclamaciones.

La Facultad en conjunto con la Secretaría deberá ejecutar estudios de satisfacción de las partes interesadas una vez al año. El objetivo de este estudio es identificar áreas susceptibles de mejora y establecer prioridades apropiadas que permitan potenciar sus procesos, así como medir el grado de satisfacción general. De manera general, la finalidad está en generar un ambiente en el cual las necesidades de las partes interesadas sirvan como criterio para fijar objetivos de mejora en la organización y dichos resultados así como la información recopilada será de conocimiento para las partes interesadas además de archivar copias en los registros de la facultad.

Mejora continua

Todo el personal del área de Secretaría Docente, incluyendo la dirección de la Facultad está comprometido con la búsqueda permanente de vías para mejorar los

procesos de los que son responsables, con el fin de satisfacer las demandas de las partes interesadas de manera más eficaz y coherente. Las mejoras deben consistir en una mayor rapidez, estar más centrados en los procesos y más orientados al servicio, ser más ágiles y fiables, lo que implica simplificar los procedimientos, eliminar burocracia, ganar en transparencia y potenciar la especialización. También significa convertirse en una organización capaz de neutralizar las barreras geográficas y temporales entre las partes interesadas y la Secretaría Docente. Las propuestas de mejora también pueden proceder de evaluadores ad-hoc y otros miembros del personal que efectúan tareas específicas. Las sugerencias de mejora del personal se registran y se tratan de manera sistemática. El responsable de calidad de la Facultad se ocupará del tratamiento y la aplicación de las mejoras, en colaboración con el Grupo de Gestión de la Calidad.

Las iniciativas de mejora complejas se gestionan como proyectos independientes con alcance, objetivos y plazos claros. Los proyectos de mejora continua son gestionados por el Grupo de Gestión de la Calidad en colaboración con los directivos de cada área o unidad organizativa de la Uniss. (Martín & Pérez, 2012)

En el caso de la Facultad de Humanidades, el responsable de la Calidad y a su vez el Decano son los responsables de estos proyectos, involucrando a su vez a los cuadros de cada uno de los departamentos y la Secretaría Docente, que no está exenta de estos proyectos de mejora.

La Secretaría como unidad organizativa basa su trabajo en los diferentes procesos que se efectúan en el área según lo establece las normativas de trabajo del Ministerio de Educación Superior. Con frecuencia ya sea semestral o anual se establece un chequeo al trabajo y a su vez al cumplimiento de los procesos vigentes en ese momento, propiciando así la gestión de la calidad de los mismos.

A su vez el proceso de planificación de la gestión y su mejoramiento garantiza que se mantenga la integridad del sistema cuando se planifiquen e implementen cambios en su gestión y que estos sean eficaces y operativos. Como parte de este proceso se definen las responsabilidades necesarias para una adecuada gestión del sistema así como sus indicadores.

El proceso de control y seguimiento utiliza las auditorías, la revisión por la dirección con el fin de garantizar que se cumpla lo que se planifica para realizar la gestión. En la gestión de los riesgos se aplica la Resolución No 60/2011, se identifican, determinan y controlan los riesgos por procesos.

El proceso de aseguramiento o apoyo de la gestión garantiza los recursos tanto humanos como materiales, financieros, los aspectos ambientales, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para que la gestión se efectúe. Finalmente existe un proceso que corresponde a la comunicación con las partes interesadas, en el que se determinan los requisitos de este, se mide su satisfacción con el resultado de la prestación de los diferentes servicios y se nos brinda elementos para la mejora.

3.2.4.1 Funciones y responsabilidades en el marco de la gestión de calidad en la Facultad de Humanidades Secretaría Docente

A continuación se reflejan las responsabilidades de carácter general en el marco de la gestión de calidad:

- Decano: Es el máximo responsable ya que estará encargado de impulsar la política de calidad de la propia Facultad. Está comprometido con el Sistema de Gestión de Calidad en tanto que sistema que establece y aplica la política de calidad y los objetivos en materia de calidad. Vela por la creación y el mantenimiento del SGC de manera que se logren estos objetivos.
- Consejo de Dirección: Este órgano de dirección de la Facultad asume la responsabilidad general en relación con el SGC. Delimita su ámbito de aplicación, así como sus prioridades, funciones y responsabilidades. El Consejo define las prioridades de la organización en lo que al logro de los objetivos en materia de calidad se refiere. Además, deberá efectuar una revisión semestral del SGC para garantizar su correcto funcionamiento.
- Vicedecanos: Cada uno de los Vicedecanos ejercerá como responsable de uno o más procesos. Como responsable del proceso se ocupa de gestionarlo de modo que las demandas de las partes interesadas se cumplan y la actividad se revalorice. Esto incluye la responsabilidad de la ejecución del proceso, la definición, aplicación y utilización de indicadores de calidad, el mantenimiento del proceso y el ajuste y adaptación del proceso a la política de la Facultad. Estos

directivos universitarios deberán saber la importancia de satisfacer las demandas de las partes interesadas y de ajustarse, simultáneamente, al marco jurídico establecido, al tiempo que hacen un uso eficaz de los recursos. Además, deben garantizar que la cantidad y la calidad de los recursos que gestionan alcancen el nivel adecuado para una ejecución eficiente y eficaz de los procesos bajo su responsabilidad.

- **Secretaría Docente:** garantiza la emisión de documentos fiables que permitan certificar el nivel técnico profesional de los egresados tanto de las carreras de pregrado así como los programas de postgrado. Controla el cumplimiento de las normas y procedimientos que regulan los procesos de trabajo que se desarrollan en las Secretarías a nivel de Facultad y las Filiales Universitarias. Ejerce un papel fundamental en el área ya que la Secretaría es la principal fuente de información de la Facultad, por lo que debe garantizar la buena atención a las partes interesadas y la calidad de los procesos que se desarrollan en la misma
- **Jefes de Departamentos:** Serán denominados mandos intermedios los cuales asisten a los Consejos de Dirección de la Facultad y realizan las funciones antes mencionadas. Han de ejercer un papel fundamental en la cadena de comunicación entre la cúspide estratégica de la Facultad y el núcleo operacional (estudiantes, docentes y trabajadores en general). Proporcionan orientación a todo el personal de su área para lograr que entiendan la política de calidad de la Facultad. Deben dominar lo establecido por la Resolución Ministerial 184/2011 acerca del trabajo de Secretaría relacionado con actas de exámenes, registros, proceso de convalidaciones.
- **Responsables de calidad:** El responsables de calidad ejecuta, mantiene y mejora el Sistema de Gestión de Calidad. Presta servicio de dirección y orientación en materia de calidad en sus respectivas áreas. Ayuda al Decano, Vicedecanos y Jefes de Departamento a adecuar los procesos a los objetivos de la Facultad, a implantar medidas relativas a los procesos concordantes con las normas establecidas. Apoyan al Grupo de Gestión de la Calidad en el control del funcionamiento de los procesos gestionados en sus unidades organizativas y proponen mejoras. Reúnen propuestas de mejora formuladas por el personal que

trabaja en los procesos en cuestión y evalúan su viabilidad y sus repercusiones. Para llevar a cabo sus funciones, los responsables de calidad poseen un conocimiento adecuado de los procesos seguidos en cada área y capacidad para gestionar la calidad, además de seguir programas de formación específicos. Son las personas de referencia de las unidades organizativas para los problemas de calidad ligados a los procesos y cooperan con el Grupo de Gestión de la Calidad en su solución.

- Personal que labora en la Secretaría Docente: son los responsables de realizar las funciones con calidad de acuerdo al proceso que se realiza, brindar información confiable, tener en cuenta las necesidades de las partes interesadas y brindar un servicio con calidad donde las partes interesadas se sientan satisfechos. Poseer pleno dominio de las normativas que se establecen en el trabajo de la Secretaría.

3.2.5 Determinación de la secuencia e interacción de los procesos

Una vez que se efectúa la determinación, la selección de los procesos y su agrupación, se determina la secuencia e interacción de los mismos como ya se mostró en la figura 3.9. Los procesos de la gestión interactúan entre sí y con los procesos de los servicios.

3.2.6 Detectar los riesgos de los procesos y diseñar los controles

En correspondencia con la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República se identificaron todos los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades para el año 2014, en cada proceso, actividad y operaciones a desarrollar. Esta información se muestra a continuación en la tabla 3.2

Tabla 3.2: Riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades. Año 2014.

Proceso, actividades, operaciones y/o áreas	Riesgos
1. Proceso de Matrícula	1.1 Cumplimiento de regulaciones y procedimientos establecidos para la matrícula del nuevo ingreso y continuantes
2. Proceso de control de expediente docente	2.1 La seguridad y la protección de los expedientes académico de los estudiantes
	2.2 Organización y conservación del expediente docente en los archivos
	2.3 Desactualización de los datos contenidos en los expedientes de los estudiantes
3. Cumplimiento del proceso docente	3.1 La seguridad, la protección y calidad de las Actas de exámenes
	3.2 La entrega fuera de tiempo de los registros de asistencia y listados a los profesores
4. Proceso de expedición de títulos de graduado	4.1 No Emitir correctamente el listado de posibles graduado
5. Proceso de legalización de documentos académicos	5.1 Cumplimiento de los registros de control para la legalización de documentos
6. Control y conservación de la documentación	6.1 Mantener la actualización y conservación de la documentación de trabajo del área en cada uno de sus procesos /o actividades
7. Postgrado	7.1 Conservación y custodia de la documentación de los planes y programas de las actividades científico-investigativas, de post grado
8. Proceso de tratamiento a indisciplinas, ilegalidades, hechos delictivos	8.1 Cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y las indicaciones emitidas al respecto por el organismo superior.
9. Recursos materiales.	9.1 Cumplimiento de las regulaciones establecidas para el control de los recursos materiales, en particular para con los AFT y útiles y herramientas.
10. Seguridad, protección y utilización de la información oficial clasificada (IOC) y del sistema de seguridad informática.	10.1 Cumplimiento de las regulaciones establecidas para la IOC.
	10.2 Cumplimiento de las medidas establecidas en el sistema de seguridad informática.
11. Plan de seguridad y protección.	11.1 Cumplimiento de las actividades contempladas en el plan de seguridad y protección física de las instalaciones.
12. Plan de prevención de riesgos.	12.1 Efectividad del plan de medidas para la prevención de riesgos de indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones de corrupción, en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> • participación activa de los trabajadores. • divulgación de las medidas. • control y análisis del cumplimiento y actualización de las medidas.

En la siguiente tabla se evidencian los procesos sustantivos del trabajo de la Secretaría Docente y los posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento del trabajo de estos. Se debe señalar que existe correspondencia con el mapa de procesos elaborado en la investigación. Además se comprobó que la Secretaría Docente tiene elaborado su plan de prevención de riesgos, aprobado en el Consejo de Dirección de la Facultad.

Además, posee elaborada la matriz de riesgos (figura 3.10), que se presenta a continuación:

PROBABILIDAD	ALTA	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable 2.1, 3.1, 9.1, 10.2, 11.1, 12.1
	MEDIA	Moderado	Moderado 2.2, 3.2	Inaceptable 2.3, 8.1,
	BAJA	Aceptable	Moderado 1.1, 4.1, 6.1, 7.1, 10.1	Inaceptable 5.1
		BAJO	MEDIO	ALTO
		IMPACTO		

Figura 3.10: Matriz de Riesgos de la Secretaría Docente Facultad de Humanidades. **Fuente:** Plan de riesgos de la Facultad de Humanidades.

3.2.7 Análisis de la disponibilidad de los recursos necesarios.

Este paso del procedimiento es de suma importancia ya que es necesario una vez que se comienza a trabajar en el proceso de gestión de la calidad contar con los recursos necesarios para realizar la labor de manera favorable. Teniendo en cuenta lo antes mencionado en la Facultad de Humanidades el Decano, es el máximo responsable de proporcionar los recursos necesarios relacionados con el mantenimiento del SGC y la mejora de su eficacia con la finalidad de lograr la conformidad de los servicios y la satisfacción de todos las partes interesadas de la organización (estudiantes, profesores, directivos y público en general).

Según criterios de la dirección de Facultad las necesidades puntuales de la Secretaría Docente como unidad organizativa se presentan al Consejo de Dirección en su sesión ordinaria de trabajo cada mes, así como en la reunión de coordinación que se efectúan los segundo y cuarto lunes al mes, además de los despachos

programados por la Decana de la Facultad analizándose y aprobándose según la disponibilidad de recursos financieros siguiendo el diagrama de flujo de la figura 2.4 del segundo capítulo de la investigación. Además en el área se debe confeccionar la ficha del proceso: “Gestión de los Recursos”.

En el tratamiento de los recursos humanos se tiene en cuenta el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos existente en la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad, según las indicaciones del MES y la NC 3001 sobre el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, aunque en la organización todas las plazas están cubiertas.

Con relación a la infraestructura, en cuanto las instalaciones físicas, se ha mejorado a un 80% con el cambio de local en el presente curso 2014-2015 logrando así tener más espacios para el personal que ahí labora, en cuanto a equipos (tecnológicos y no tecnológicos) y los servicios de apoyo necesarios para la realización de los servicios que se prestan por la Secretaría Docente de la Facultad, aún son insuficientes para el desarrollo de los procesos y la prestación de los servicios definidos internamente y otros solicitados por los clientes internos y externos. A pesar de que hoy la Secretaría a diferencia de años anteriores cuenta con impresora y tres computadoras funcionando, los materiales de oficina carecen a la hora de trabajar y esto influye de forma directa en el servicio que se pretende ofrecer a las partes interesadas, donde no siempre se logra la mayor satisfacción por parte de ellos.

De manera general se puede señalar que existe sentido de pertenencia por parte del personal de Secretaría en la labor que realizan propiciando buen clima organizacional y un adecuado ambiente de trabajo. El área se encuentra iluminada, la higiene y limpieza es adecuada. A pesar de algunas limitaciones en cuanto a los recursos se trabaja en vista de la satisfacción de las partes interesadas, haciendo mucho con lo poco que se tiene.

3.2.8 Determinar la documentación necesaria y su planificación

En coherencia con la política de calidad, referida anteriormente en este informe, se establecen los objetivos del SGC. Una vez definida y documentada la política y los objetivos del sistema, se define la documentación necesaria.

La documentación que soporta el sistema de gestión según la figura 2.5 y se basa en los siguientes documentos distribuidos en tres niveles. (Ver figura 3.11)

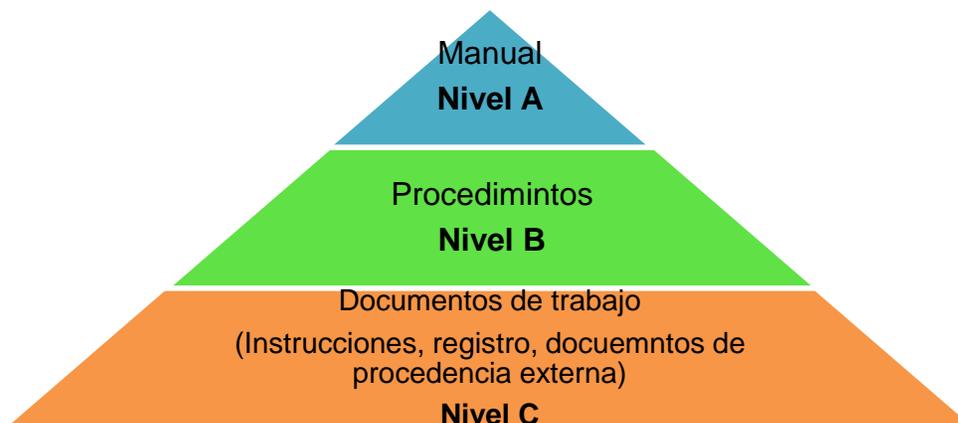


Figura 3.11. Tipología de la documentación. **Fuente: ISO/TR 10013.**

Como resultado del presente trabajo se conformó el Manual de Calidad de la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades. (Ver Anexo 9)

En cuanto a los procedimientos y fichas de proceso se elaboraron algunos, entre ellos:

- Ficha del proceso de matrícula (Anexo 10)
- Ficha de Proceso de control del Expediente académico (Anexo 11)
- Ficha de proceso del control del cumplimiento de los planes del proceso Docente(Anexo 12)
- Ficha de proceso de Expedición de títulos y certificaciones (Anexo 13)
- Ficha de proceso de la organización y preservación de archivos (Anexo 14)
- Fichas de proceso del control de Postgrado (Anexo 15)

En el nivel C, relacionado con los documentos de trabajo (instrucciones de trabajo, registros, plan de seguridad informática, plan de prevención de riesgos se logró elaborar un grupo de instrucciones.

3.2.8.1 Planificación de la elaboración de la documentación del sistema

Para el desarrollo de la gestión de la documentación en esta unidad organizativa la máxima responsable es la Secretaria Docente la cual tiene definidas las responsabilidades en su área que se incluyen en el sistema de gestión.

De toda la documentación que soportará el SGC de la Secretaría Docente en el presente trabajo se presentará el Manual de Calidad y algunos procedimientos e

instrucciones con los cuales se trabaja en el área para sí lograr la calidad de sus procesos.

Es importante destacar que el responsable de la de Gestión de Calidad de la Facultad será el responsable de ejecutar el control de los documentos del SGC, además corresponde a la Secretaria Docente como jefa de cada proceso del área lo relativo a la documentación de los mismos.

3.2.9 Implantación y seguimiento del sistema documentado

Para la implantación del sistema se elabora un plan de acción, el cual involucra actividades de capacitación, implantación de la documentación, monitoreo y seguimiento. (Ver tabla 3.3)

Tabla 3.3 Cronograma de diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades

Cronograma de implementación del S.G.C: Etapas.	2013												2014												2015				
	E	F	M	A	M	J	J	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	S	O	N	D	E	F	M	A	M		
1. Creación del grupo gestor					X							X											X						
2. Capacitación inicial de directivos y especialistas miembros del grupo gestor							X			X	X			X			X				X		X						
3. Definición de alcance del SGC												X											X						
4. Definición de política y objetivos de calidad												X											X						
5. Identificación de procesos necesarios y determinación de la secuencia e interacción de los mismos												X											X						
6. Documentación de los procesos												X	X	X									X	X	X				
7. Identificación de actividades a documentar en procedimientos e instrucciones														X	X	X							X	X	X				
8. Documentación de procedimientos e instrucciones																	X	X	X										
9. Capacitación de los trabajadores para implementar el SGC																		X		X				X		X	X		
10. Implementación y ajuste de los documentos del SGC																							X						
11. Realización de auditorías internas según programa																											P		
12. Realizar revisiones del SGC por la dirección según programa																											P		
13. Determinar fecha para Certificación del SGC																											P		

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades de seguimiento y mejora comienzan a partir de la aprobación y puesta en marcha del plan de implantación del sistema de gestión.

Este plan se aprueba por la alta dirección de la Facultad y posteriormente se comienza la ejecución de las actividades programadas. La implantación se inicia con un proceso de capacitación y concientización de todos los trabajadores. Se ejecutan acciones de formación en los Consejos de Dirección y matutinos por el representante de la calidad.

Se implanta la nueva documentación a medida que se elabora o modifica de modo organizado, planificado y participativo y se comprueba una vez puesta en práctica si es necesaria alguna modificación posterior o ajuste. Se comprueba que se encuentra implantada la documentación modificada: política, objetivos, manual, fichas de los procesos, procedimientos. Se revisa el estado de cumplimiento de las acciones programadas para la implantación del sistema, capacitación e implantación de la documentación. Con frecuencia quincenal se realizará el seguimiento de las acciones planificadas.

A partir de la total ejecución del plan, se inician los controles a los procesos y actividades, con lo que se continúa la ejecución del procedimiento específico para el seguimiento y mejora propuesto. Por último se proyecta realizar una auditoría al sistema una vez que se implante toda la documentación.

Además el análisis para la planificación del SGC se ejecutará a partir de la utilización de la hoja de análisis reflejada en la tabla 3.4

Tabla 3.4: Hoja de análisis de la planificación del SGC.

Objetivos de calidad	Procesos involucrados	Objetivos por procesos	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable	Recursos necesarios

Fuente: Elaboración Propia

3.2.10 Valoración de la Implantación del sistema de Gestión de Calidad en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades.

La Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades se encuentra aún en la fase de implantación del procedimiento propuesto. Dicha área está en espera de la realización de la auditoría interna de la Universidad para validar el procedimiento implantado. Sin embargo el Grupo Gestor integrado por la especialista de Gestión de la Calidad del área realizó cuestionarios (Ver Anexos 6, 7 y 8) para medir la satisfacción de las partes interesadas una vez implementado el procedimiento lo cual arrojó los siguientes resultados.

De forma comparativa, enfocando los resultados de la investigación desde dos aristas un antes y un después podemos señalar que la Secretaría ha logrado cambios en las estrategias de trabajo, siendo más sistemática, y enfocada en mejorar los servicios que en ella se ofrecen.

Para medir el nivel de satisfacción de las partes interesadas se tuvieron en cuenta criterios de medida en cada uno de los servicios que se ofrecen en la Secretaría Docente tales como: Muy bien, Bien, Regular, Poco y Nada. Según el Ministerio de Educación Superior en la Planificación Estratégica propone también criterios de medida para evaluar el proceso de formación tales como: Sobre cumplido, Cumplido, Cumplido con recomendaciones e Incumplido. A partir de estos criterios la investigadora pues asume los antes mencionado para evaluar el procedimiento implementado. (Tabla 3.5)

Criterios de medida para evaluar la satisfacción de las partes interesadas	Calificación %
Muy bien	90-100
bien	80-89
Regular	70-79
Insuficiente	-70

Tabla 3.5 Criterios de medida para evaluar la satisfacción de las partes interesadas. **Fuente: Elaboración Propia**

Teniendo en cuenta las insatisfacciones mostradas en diferentes servicios y/o actividades que realiza el área, detectadas en el diagnóstico, hoy, luego de la implementación del procedimiento el estado de opinión de las partes interesadas es muy diferente. Según los estudiantes, califican de bien los horarios de atención (80%), la actualización y revisión de expedientes académicos (85%), la asesoría que se brinda sobre los diferentes procesos que se efectúan en el área (89%), además de considerar una mejoría en la Resolución de trámites, quejas y sugerencias (89%). esto se refleja en la figura 3.12

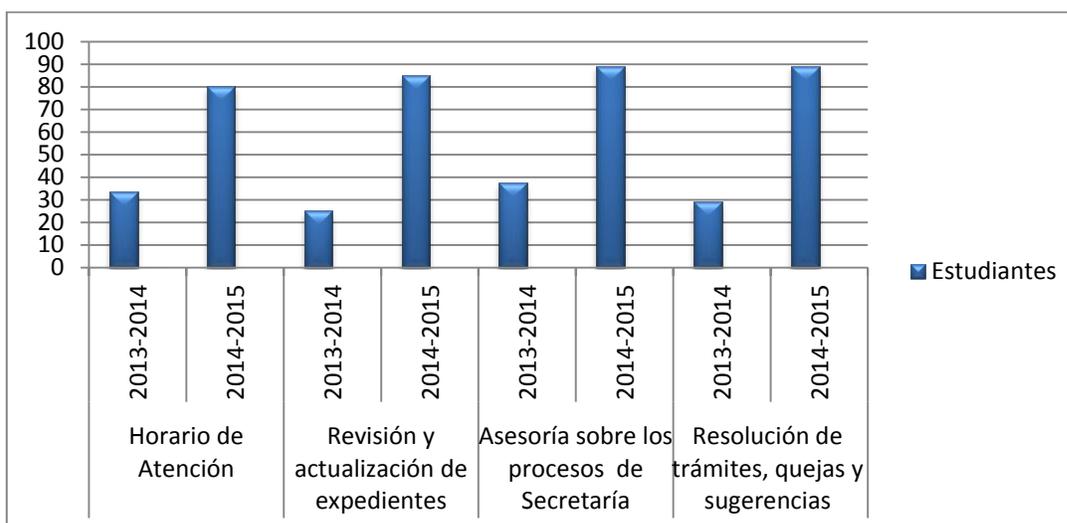


Figura 3.12 Gráfico comparativo en cuanto a satisfacción de los estudiantes luego de la implementación del procedimiento del SGC en la Secretaría Docente Facultad de Humanidades. **Fuente: Elaboración Propia**

Además incrementó la satisfacción por parte de los estudiantes en los indicadores de los servicios acerca del nivel de responsabilidad del personal de Secretaría (85%) y el interés por los problemas de los estudiantes (90%), los cuales eran considerados de bien según el proceso inicialmente, luego de la implementación lo consideran de muy bien según los criterios de medida adoptados. (Figura 3.13)



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los profesores y directivos muestran satisfacción luego de la implementación del procedimiento en servicios tales como: entrega de certificados de cursos, entrenamientos y diplomados, la conformación de los expedientes de los estudiantes de formación postgraduada, esto es producto a que en el presente curso hay un persona en la Secretaría responsable de la Secretaría Postgrado, posibilitando esto la agilidad en cuanto a trámites del servicio. (Figura 3.14)

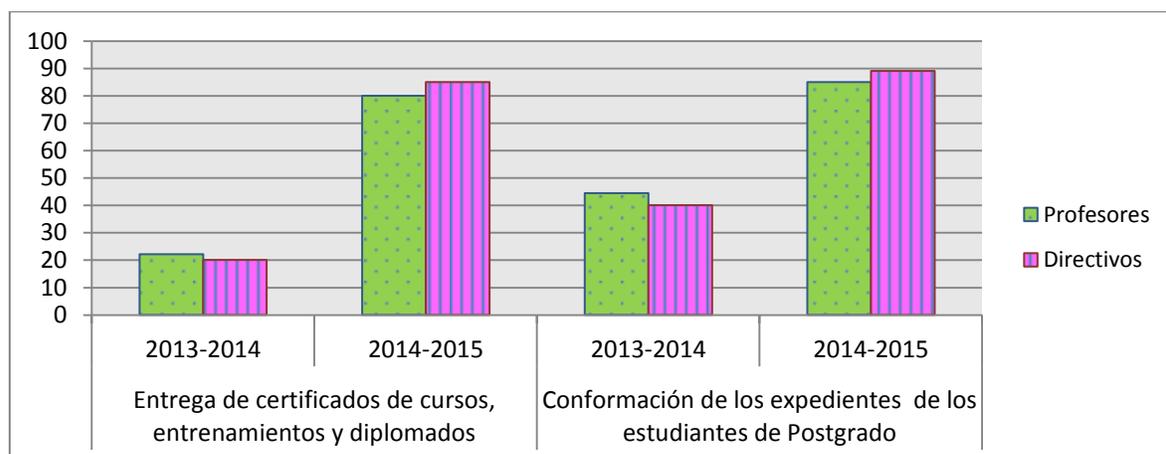


Figura 3.14 Gráfico comparativo en cuanto a satisfacción de los Profesores y directivos acerca de entrega de certificados de cursos, entrenamientos y diplomados y la conformación de los expedientes de los estudiantes de formación postgraduada. **Fuente: Elaboración Propia.**

También se evidencia satisfacción por parte de los profesores en cuanto a control y legalización de documentos, en la confección y entrega en tiempo de las actas de exámenes en todas las etapas (exámenes ordinarios, exámenes de suficiencia, culminación de estudios), en la calidad de la información que se brinda de la Secretaría y la orientación y control metodológico que tiene esta con respecto a los departamentos. (Figura 3.15)

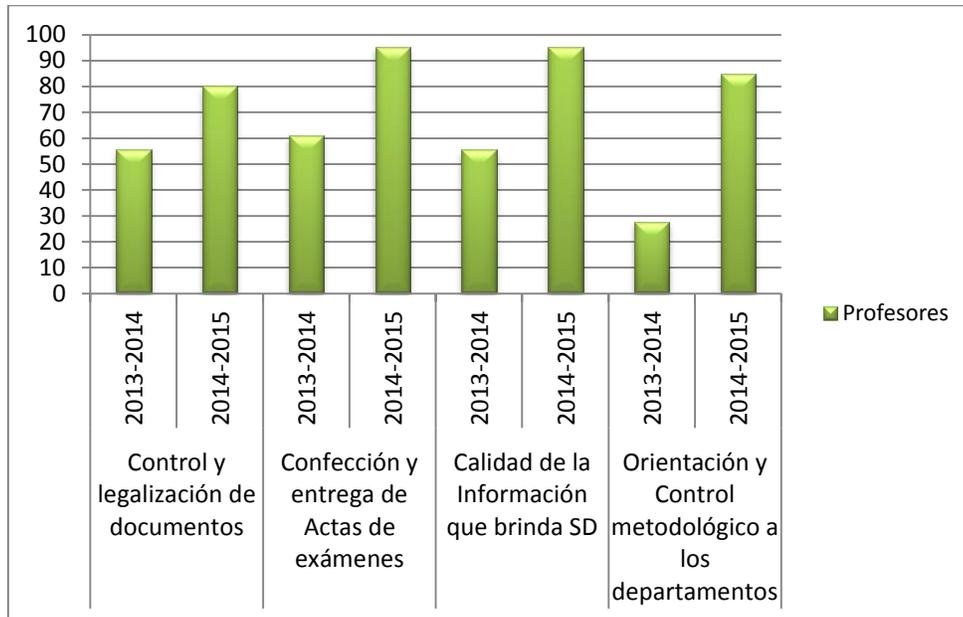


Figura: 3.15 Gráfico comparativo en cuanto a satisfacción de los profesores acerca del control y legalización de documentos, confección de actas de exámenes, calidad de la información y orientación y control a los departamentos carrera. **Fuente: Elaboración Propia.**

Los directivos en cambio muestran satisfacción en la capacidad de creatividad e innovación de esta área para proponer mejoras a los procesos de la Secretaría Docente, tal es el caso del procedimiento implementado, además del nivel de conocimiento y dominio que posee el personal acerca de los temas relacionados con las normativas del trabajo de Secretaría, así como el nivel de responsabilidad que muestra su personal para que la Facultad obtenga un buen status en la Uniss a través de sus resultados. Esto se refleja en la Figura 3.16

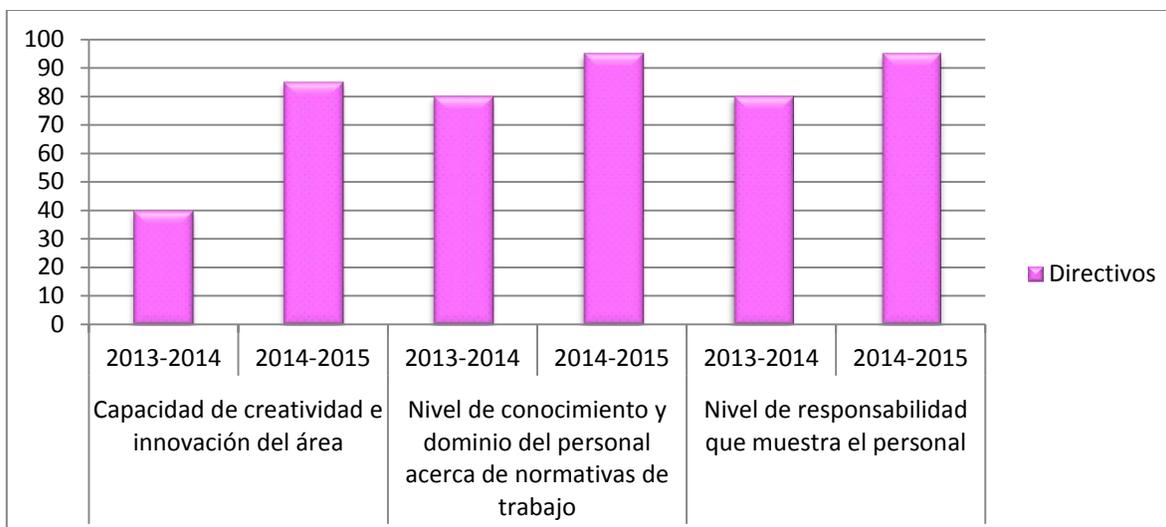


Figura: 3.16 Gráfico comparativo en cuanto a satisfacción de los directivos acerca de la capacidad de creatividad e innovación del personal del área de Secretaría, nivel de conocimiento y dominio del personal sobre normativas de trabajo y el nivel de responsabilidad. **Fuente: Elaboración Propia.**

Con respecto al público externo se evidenció satisfacción en cuanto a la entrega de certificados de cursos, entrenamiento y diplomados, además de la agilidad de la resolución de trámites, quejas y reclamaciones. (Figura 3.17)

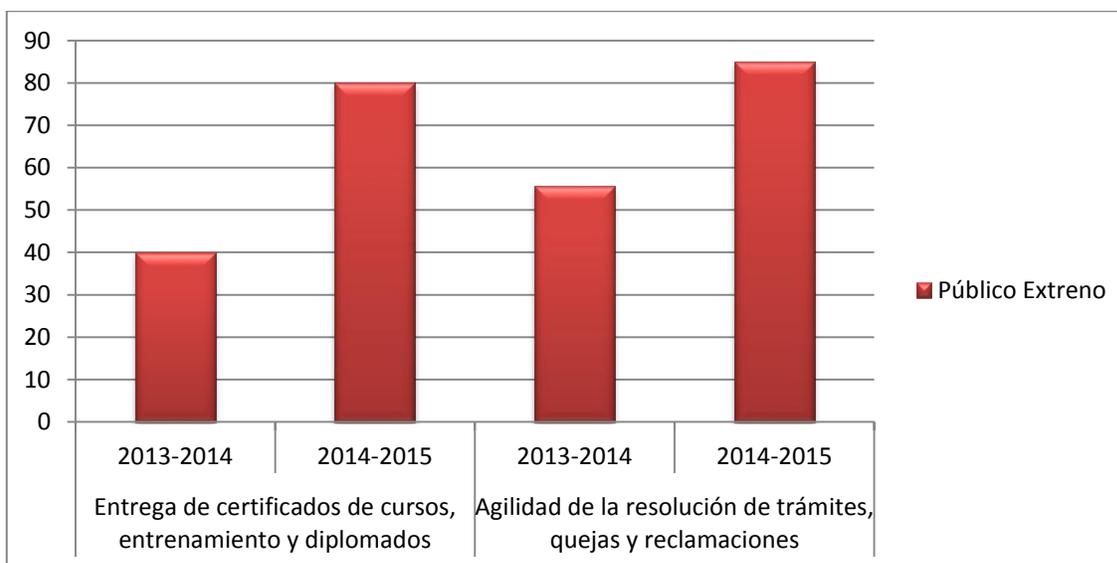


Figura: 3.17 Gráfico comparativo en cuanto a satisfacción del público externo acerca de la entrega de certificados de cursos, entrenamiento y diplomados además de la agilidad en la resolución de trámites, quejas y reclamaciones. **Fuente: Elaboración Propia**

En cuanto la calidad del servicio de forma general las partes interesadas consideran que existe buen trato, amabilidad, cortesía, el personal muestra una actitud amistosa y servicial, dispuesta a lograr que las personas salgan complacidos en el servicio ofrecido. (Figura 3.18)

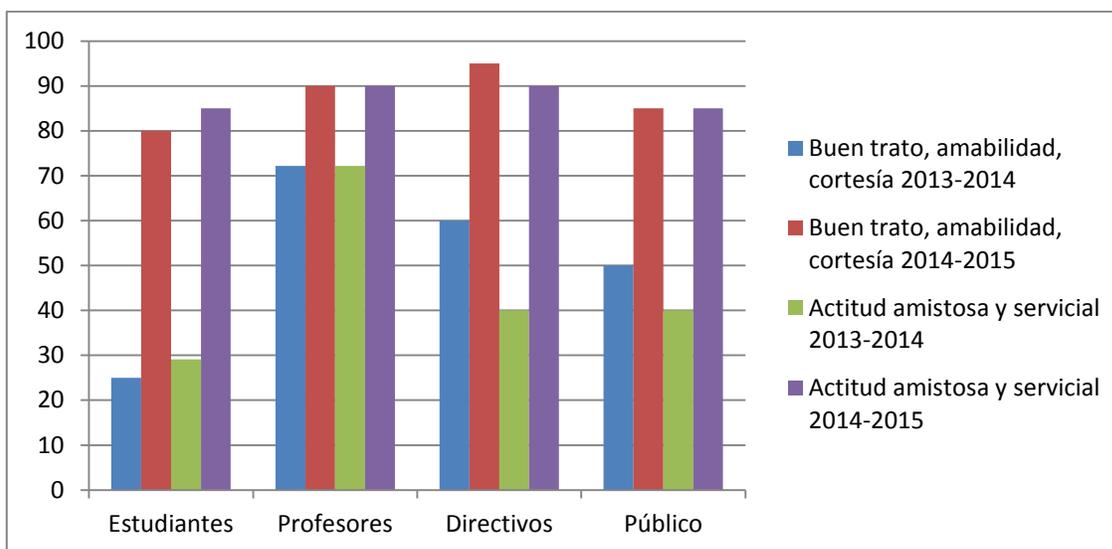


Figura: 3.18 Gráfico comparativo en cuanto a satisfacción de las partes interesadas acerca de la calidad de los servicios. **Fuente: Elaboración Propia**

El horario de atención fue uno de los servicios de mayor satisfacción, debido a que en la Secretaría Docente se establecieron nuevos días de atención a las partes interesadas, con horarios estables y registros para llevar un orden según el trabajo planificado. Lo antes mencionado se evidencia en la Figura 3.19

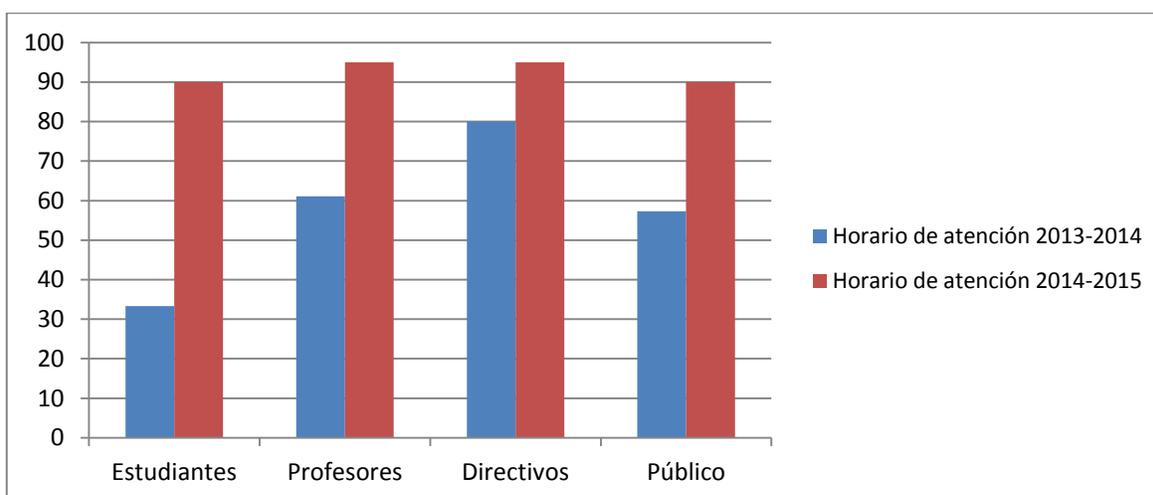


Figura: 3.19 Gráfico comparativo en cuanto a satisfacción de las partes interesadas acerca del Horario de Atención. **Fuente: Elaboración Propia**

Con la implementación del procedimiento se logró resultados satisfactorios en diversos servicios que ofrece la Secretaría Docente, pero como todo proceso este posee fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Se reconoce que ha mejorado la calidad de la atención a las partes interesadas, mostrando amabilidad, cortesía, trato cálido y servicial del personal que labora en la Secretaría.
- Se ha logrado la agilidad de los trámites y quejas de estudiantes, profesores, directivos y público externo.
- Existe estabilidad en los días de atención a las partes interesadas
- El personal que labora en el área muestra mayor nivel de conocimiento acerca de los procesos que ahí se realizan.
- Se ha logrado la entrega en tiempo y con calidad de la información que emite el área a los diferentes niveles.
- Se muestran avances en el proceso de revisión de expedientes académicos de las diferentes carreras.
- Adquisición de otro técnico de gestión documental, aumentando a su vez la plantilla de la Secretaría Docente.
- Se encuentran en el área los registros, normas y procedimientos de trabajo de la Secretaría, así como los modelos para cada uno de los procesos.
- Está confeccionado el Manual de Gestión de la Calidad del área con las fichas de procesos.

Debilidades:

- Aún es insuficiente la infraestructura física y el equipamiento tecnológico de la Secretaría Docente.
- Dificultades con la conectividad para la actualización del SIGENU.
- Existe dificultad en la entrega de registros de asistencia a los profesores debido a la falta de modelo del mismo.

3.3 Conclusiones del capítulo III

A partir de los resultados presentados anteriormente se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento implantado permitió:
 - a) Constatar que la organización está estructurada por funciones y no por procesos, lo que limita el aprovechamiento de las ventajas de este tipo de estructura tales como: la implementación de estrategias con un mayor nivel de éxito, además de estimular la cooperación y crear una cultura organizacional más abierta, menos jerárquica, contribuyendo a la obtención de mejores resultados.
 - b) Constatar que la organización tiene determinados todos los procesos necesarios para realizar su gestión y que existe correspondencia de los riesgos con los procesos identificados y presentados en el mapa de procesos de la Secretaría y el Plan de Prevención del área y la Facultad.
 - c) Demostrar las carencias de elementos para evaluar la calidad de los procesos de las Secretarías Docentes en las normativas del Ministerio de Educación Superior.
 - d) Dar seguimiento y medición de los procesos a través del establecimiento de indicadores de calidad y de la evaluación de los riesgos, posibilitando el análisis del sistema de manera única, con la incorporación de aspectos que se vinculan con las tendencias observables en el campo de la evaluación y acreditación de IES.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El concepto de “calidad” es multifuncional y relativo, ha sufrido modificaciones en el tiempo. Algunos autores consideran la calidad referida al producto y dependiente de sus atributos o características específicas, otros consideran que la calidad no es solamente atribuible al producto o servicio, sino que la calidad la conforma el sistema que tenga la organización, y en el caso más amplio, será una actividad o proceso, un producto o servicio, una organización, un sistema, una persona, o alguna combinación de los anteriores. Independientemente que la calidad está relacionada con dimensiones como eficacia, eficiencia, excelencia, pertinencia, relevancia, optimización; existe una tendencia a relacionarla con la mejora continua y la satisfacción de las necesidades, expectativas e interés de las partes interesadas.
2. A nivel mundial se reconoce la significación e importancia de desarrollar acciones dirigidas a la garantía de la calidad de la Educación Superior. A partir de ellos la garantía de calidad, como política educativa, debe adoptarse como una preocupación y ocupación esencial de las IES cubanas, que debe contar con la participación de todos los interesados, asumiendo que es una tarea que exige la implantación de sistemas para garantizar la calidad.
3. El diseño del sistema de gestión de calidad incluye como etapas importantes la realización del diagnóstico, el análisis de las intenciones y compromisos de la dirección, de la correspondencia entre la misión, del objeto social y los objetivos generales de la organización, teniendo en cuenta el enfoque basado en procesos, enfoque al cliente, enfoque de sistema de gestión y la mejora continua.
4. A través del desarrollo del proceso investigativo se logró definir el mapa de procesos de la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades, así como la política y objetivos de calidad, aspectos necesarios para la gestión de la calidad.

5. El control de los procesos a través de los indicadores de la calidad y la evaluación de los riesgos permitió una gestión más integrada de la organización objeto de estudio, minimizando la insuficiencia relacionada con la estructuración por funciones que existía.
6. Con la implementación del procedimiento diseñado para el SGC se lograron cambios positivos en cuanto a los servicios que se ofrecen en la Secretaría aumentando así la satisfacción de las partes interesadas y el mejor uso de los recursos con que cuenta el área.

RECOMENDACIONES

1. Perfeccionar el proceso de diseño del SGC a partir de la revisión de la alta dirección institucional y los consecuentes ajustes derivados de las no conformidades que se planteen.
2. Culminar el proceso de documentación de los procesos, elaborando el 100 % de las fichas de procesos y los diagramas de flujo.
3. Proceder a la validación del SGC a partir del curso 2015-2016 previa autorización de las autoridades competentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragón González, N. (2001). Control de la Calidad. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales. UCLV, Junio 2001.
- Astin, A. (1985). Achieving educational excellence: a critical assessment of priorities and practices in higher education. . San Francisco: Jossey Bass.
- Astin, A. (1990). Assessment as a tool for institution renewal and reform. En AAHE Assessment Forum, Assessment, Accreditation and Renewal. Washington DC.
- Beeby, C. (1970). Les aspects qualitatifs de la planification de l'éducation. París: Institute International de planification de l'Education. UNESCO.
- Burrows, A., & Harvey, L. (1992). Defining quality in higher education: the stakeholder approach. Ponencia presentada en AETT Conference on Quality in Education University of York, 6-8 abril.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chickering, A. (1978). Education and identity. San Francisco: Jossey Bass.
- CINDA. (1994). Centro Interuniversitario de Desarrollo. Manual Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior. Pautas y Procedimientos. Santiago de Chile: Colección Gestión Universitaria.
- Conway, W. F. (1988). The correct way of managing. Conway Quality. Inc.
- Crawford, F. W. (1992). Total quality management. Londres, CVCP: CVCP Occasional Paper.
- Crosby, P. B. (1986). Running things. The art of making things happen. Milwaukee: American Society for Quality Control.
- Cuatrecasas, L. (1999). Gestión integral de la Calidad. Implantación, Control y Certificación. . Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. Center for Advanced Engineering Study. Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2011). Intervención en el II Taller Nacional (II Etapa) del Programa Ramal GUCID, . Yaguajay, Sancti Spiritus, 18 de mayo de 2011, .
- Diez Hochleitner, R. (1969). Rendimiento social en la educación actual: problemas y técnicas. Madrid: C.S.I.C.
- Elton, L. (1992). University teaching: a professional model for quality and excellence. Ponencia en la Conferencia Quality by Degrees. efectuada en Aston University.
- Feigenbaum, A. V. (1971). Control total de la calidad. La Habana: Edición Revolucionaria.
- Feigenbaum, A. V. (1997). Changing concepts and management of quality worldwide. Quality progress. December: pp 45-48.
- Fernández Clúa, M. (2003). Memorias de Gestión de la calidad en organizaciones de servicios. Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV.
- González Cruz, E. (2005). Integración de las normas ISO y el sistema de control interno. Ponencia presentada en el XVII Fórum Municipal de Ciencia y Técnica de la UCLV. Santa Clara, Cuba.

- González Cruz, E., & autores, C. d. (2006). Bases para la gestión de la calidad en la DRH, trabajo presentado en el Forum de Ciencia y Técnica de las Áreas de Servicio de la UCLV con categoría de destacado.
- Government. (1991). Higher education: a new framework. White Paper Londres, HMSO.
- GRYNA, F. (1993). "Mejora de la calidad". En J. M. Juran and J.M. Gryna (Eds). Manual de Control de la Calidad. 4ta ed. Traducción J. M. Vallhonrat Bou. McGraw Hill. Madrid. : Interamericana de España.
- Gutiérrez Rodríguez, A., & Esquivel García, R. (2007). Diseño e implementación de un programa de mejora de la calidad para mejorar los resultados empresariales de las producciones en la Empresa Cárnica Sancti Spíritus. Sancti Spíritus.
- Harrington, H. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Book Co. . Santa Fé de Bogotá.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. Assessement and evaluation in higher education. Vol. 18, N°1, Bath, UK.
- Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. La Habana: Edición Revolucionaria.
- ISO. (2008). Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos generales.
- ISO 9000:2000, I. (2000). Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
- ISO 9001: 2008 (2008) Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos generales.
- ISO.9001:2000 (2000) . Requisitos de Calidad. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
- ISO 9004:2000 (2000). Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
- ISO/TC 176/SC 2/N 544R (2001). Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad. Comité Técnico ISO/TC, Gestión y aseguramiento de la calidad, Traducción aprobada. Ginebra, Suiza.
- IWA 2:2003 (E). Quality management systems —Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education. Suiza.
- Juran, J. M. (1974). Quality control handbook. 3ra ed. McGraw-Hill Book Co.New York. .
- Juran, J. M. (1990). Programa Juran para la mejora de la calidad. Comité Estatal de Normalización. La Habana.
- Juran, J. M., & Gryna, F. (1995). Análisis y planeación de la calidad. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- Juran, J. M., & Gryna., F. (1983). Quality planning and analysis. McGraw-Hill Book Co.New York. .
- Kells, H. (1997). Procesos de autoevaluación. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Leyva Rosales, L (2011) Propuesta de indicadores para la acreditación de secretarías generales en los centros de educación médica superior. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol_15_5_11/san19511.htm.

- MAC. (2003). Comprobación nacional sobre el grado de implementación de la resolución 297/03 sobre control interno. Tabloide. Ministerio de Auditoría y Control, . Ciudad Habana, Cuba.
- Machado Rodríguez, A. S., & González Cruz, E. (2005). Bases para la introducción de la gestión de la calidad en la UCLV, trabajo presentado en el evento provincial Universidad 2006. .
- Martín Guzmán, L., & Pérez García, O. (2012). Diseño del sistema de gestión de calidad de la Uniss. Sancti Spiritus.
- Martínez Bernal, L. (2010). ¿Qué son los indicadores de gestión?. Accesible en: http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion. Recuperado el 9 de 10 de 2014
- Mendoza Aquino, J. (s.f.). Medición de la calidad del servicio. Publicado en <http://www.monografias.com>. Recuperado el 25 de 10 de 2013
- MES. (2011). Bases conceptuales para el sistema de gestión de la calidad. La Habana.
- MES. (2011). Seminario Nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior. Documentos. La Habana, 10 y 11 de junio de 2011.
- Monzón Quintana, I. (2004). "Implantación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000" .<http://www.monografias.com/trabajos27/implantacion-sistemas/implantacion-sistemas.shtml>. Recuperado el 8 de 12 de 2011
- Müller, D., & Funnell, P. (1992). Exploring learners perceptions of quality. Ponencia presentada en la Conferencia Quality in Education, Universidad de York.
- NC COPANT ISO 8402 (1995) .Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario. 2da ed. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
- NC COPANT ISO 9004-1 (1997). Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 1. Directrices. ONN. Ciudad Habana, Cuba.
- NC ISO 9001:2001 (2001) Requisitos de Calidad. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
- NC ISO 9004:2001 (2000) Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
- Pérez García, O. (2014). Gestión de la calidad de las IES en Cuba: elementos para su implementación. En Dirección estratégica y calidad en la Educación Superior: potencialidades para su desarrollo. México: Editoria de la Universidad de Juárez del Estado de Durango.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: lessons from americas. Best Run Companies. New York, Harper and Row.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: lessons from americas. New York, Harper and Row.: Best Run Companies.
- Petrick Joseph, A. (2000). Calidad total en la Dirección de Recursos Humanos. ADIPE de España S.A.
- Resolución Ministerial N° 184 (2011) Manual de porcedimientos para el trabajo de las secretarías en las instituciones de educación superior. La Habana:Félix Varela.
- Resolución Ministerial N° 120 (2010) Reglamento de Organización Docente de la Educación Superior. La Habana: Félix Varela.
- Resolución Ministerial n° 132 (2004) Reglamento de la Educación de Postgrado. La Habana: Félix Varela

- Resolución Ministerial nº 166 (2009) Reglamento de la Educación de Postgrado. La Habana: Félix Varela.
- Resolución Ministerial nº 210 (2007) Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior. La Habana: Félix Varela.
- Resolución Ministerial nº240 (2007) Reglamento Disciplinario para los estudiantes de la Educación Superior. La Habana: Félix Varela.
- Resolución Ministerial nº 131 (2011) Sistema de Inspección a las Secretarías Generales y Docentes de los Centros de Educación Superior. La Habana: Félix Varela.
- RIACES. (2004). Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior. Glosario Internacional RIACES de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Madrid: RIACES.
- Toffler, A. (1995). La creación de la nueva civilización. La política de la tercera ola. Plaza & Janes Editores, S.A: Barcelona, España.
- Tunnermann B, C. (s.f.). La autoevaluación, calidad y acreditación en la Educación Superior. Accesible en: www.ilaedes.org/documentos/articulos/evaluaciónyacreditación. Recuperado el 26 de 9 de 2014
- Tünnermann, C. (1996). La educación superior en el umbral del siglo XXI. Caracas, Venezuela: CRESALC/ UNESCO.
- Yamaguchi, K. (1989). El aseguramiento de la calidad en el Japón. Conferencia brindada en el CEN. La Habana.

ANEXO 1: Lista De Chequeo. Nc - Iso 9001:2008

Organización: Secretaría Docente Facultad de Humanidades

Fecha de Diagnóstico:

Ejecutante:

No. Req	ASUNTO	Lo valoro de:				
		I	M	R	B	E
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD					
4.1	REQUISITOS GENERALES					
4.1.1	Establecido, documentado, implementado y mantenido un SGC y se mejora continuamente su eficacias/ los requisitos de la ISO 9001:2000.					
a)	Están identificados los procesos necesarios para el SGC y su aplicación.					
b)	Determinados la secuencia e interacción de los procesos.					
c)	Determinados criterios y métodos necesarios para que la operación y el control de procesos sean eficaces.					
d)	Disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento de esos procesos.					
e)	Se realiza el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos					
f)	Se implementan acciones necesarias / alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.					
g)	Se gestionan los procesos según ISO 9001:2000					
h)	Si subcontratan productos que afecten la conformidad del producto vs requisitos, se asegura controlar esos procesos					
i)	Control de esos procesos contratados externamente debe estar identificado en el SGC					
4.2.	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN					
4.2.1	Generalidades					
	La documentación del SGC incluye:					
a)	Política y objetivos de la calidad documentados					
b)	Manual de la Calidad establecido y mantenido					
c)	Los 6 procedimientos documentados requeridos por la norma: <ul style="list-style-type: none"> • Control de documentos • Control de registros • Auditoría interna • Control del producto no conforme • Acción correctiva • Acción preventiva 					
d)	Documentos necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de los procesos					
e)	Los registros requeridos por la norma:					
4.2.2	Manual de la Calidad incluye:					
a)	Alcance del SGC y detalles y justificación de cualquier exclusión.					
b)	Procedimientos documentados establecidos por el SGC o referencia a ellos.					
c)	Descripción de la interacción de los procesos del SGC.					
4.2.3.	Control de los documentos					
	Se controlan los documentos requeridos por el SGC					
	Se controlan los registros según 4.2.4					
	El procedimiento define los controles para:					
a)	Aprobar los documentos antes de emitirlos					
b)	Revisarlos y actualizarlos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente					
c)	Identificar los cambios y estado actual de la revisión de los					

	documentos					
d)	Disponibilidad de los documentos aplicables en los puntos de uso en la versión vigente.					
e)	Que permanezcan legibles y fácilmente identificables.					
f)	Identificar los documentos de origen externo y controlar su distribución					
g)	Prevenir uso no intencionado de documentos obsoletos, aplicarles identificación adecuada si se mantienen por cualquier causa.					
4.2.4	Control de los registros					
	Se establecen y mantienen registros para dar evidencia de la conformidad con los requisitos y la operación eficaz del SGC.					
	Permanecen legibles, fácilmente identificables y recuperables.					
	El procedimiento establece los controles necesarios para: <ul style="list-style-type: none"> • Identificarlos • Almacenarlos • Protegerlos • Recuperarlos • Su tiempo de retención • Su disposición 					
	Los 22 registros exigidos por la norma: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión por la dirección (5.6.1) • Educación, formación, habilidades y experiencia del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto. (6.2.2.e) • Registros necesarios para dar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos (7.1. d) • Resultados de la revisión de los requisitos relacionados con el producto y de las acciones originadas por la misma (7.2.2) • Registros de los elementos de entrada del diseño relacionados con los requisitos del producto (7.3.2). • Registros de resultados de las revisiones del diseño y desarrollo y cualquier acción necesaria (7.3.4). • Registros de resultados de la verificación del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria (7.3.5) • Registros de resultados de la validación del diseño y desarrollo y de cualquier acción necesaria (7.3.6). • Registros del control de cambios en el diseño / desarrollo. • Registros de resultados de la revisión de cambios y de cualquier acción necesaria (7.3.7). • Resultados de las evaluaciones de los proveedores y de cualquier acción necesaria derivada de ellas (7.4.1) • Registros de validación de los procesos de producción y de la prestación de servicios. (7.5.2) • Registro de la identificación única del producto (7.5.3). • Bienes propiedad del cliente perdidos, deteriorados o de otro modo inadecuado para su uso. • Base empleada para la calibración o la verificación de los equipos de medición, si no existen patrones para la calibración trazables a patrones nacionales o internacionales (7.6.a). • Validez de los resultados de las mediciones, cuando sea necesario asegurarse de la misma (7.6). • Registros de resultados de la calibración y la verificación (7.6) • Registros de auditorías internas (8.2.2.). • Registros de seguimiento y medición del producto, indicando la persona que autoriza la liberación del producto (8.2.4). 					

	<ul style="list-style-type: none"> Registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo concesiones obtenidas (8.3) Registros de los resultados de las acciones correctivas tomadas (8.5.2) Registros de los resultados de las acciones preventivas tomadas (8.5.3). 					
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN					
5.1.	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN					
	La alta dirección proporciona evidencia de su compromiso con el desarrollo e implantación del SGC y con la mejora continua de su eficacia					
a)	Comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos: <ul style="list-style-type: none"> Del cliente Legales y reglamentarios 					
b)	Establece la política de la calidad					
c)	Asegura el establecimiento de objetivos de la calidad					
d)	Realiza las revisiones por la dirección.					
e)	Asegura la disponibilidad de recursos					
5.2.	ENFOQUE AL CLIENTE					
	Alta dirección asegura que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen para aumentar la satisfacción del cliente.					
5.3.	POLÍTICA DE LA CALIDAD					
	La alta dirección se asegura de que:					
a)	Es adecuada al propósito de la organización.					
b)	Incluye compromiso de cumplir los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC.					
c)	Marco de referencia para establecer y revisar los objetivos					
d)	Comunicada y entendida dentro de la organización					
e)	Revisada para su continua adecuación					
5.4.	PLANIFICACIÓN					
5.4.1	Objetivos de la calidad					
	Alta dirección se asegura que los objetivos, incluso los necesarios para cumplir los requisitos del producto se establecen en las funciones y niveles pertinentes de la organización					
	Objetivos medibles y coherentes con la política					
5.4.2	Planificación del SGC					
	Alta dirección asegura que:					
a)	Planificación del SGC se realiza para cumplir los requisitos <ul style="list-style-type: none"> citados en 4.1 los objetivos de calidad 					
b)	Mantienen integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en el sistema.					
5.5.	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN					
5.5.1	Responsabilidad y autoridad					
	Alta dirección asegura que las responsabilidades y autoridades están: <ul style="list-style-type: none"> definidas son comunicadas dentro de la organización 					
5.5.2	Representante de la dirección					
	Alta designa miembro de la dirección que, con independencia de otras responsabilidades tiene responsabilidad y autoridad para:					
a)	Asegurar que procesos necesarios para el SGC: <ul style="list-style-type: none"> se establecen, 					

	<ul style="list-style-type: none"> • implantan y • mantienen 					
b)	Informa a la alta dirección <ul style="list-style-type: none"> • sobre el desempeño del SGC • sobre cualquier necesidad de mejora. 					
c)	Asegura la promoción de la toma de conciencia de los requisitos del cliente a todos los niveles de la organización.					
5.5.3	Comunicación interna					
	Alta dirección se asegura de que: <ul style="list-style-type: none"> • se establecen en la organización procesos de comunicación adecuados. • la comunicación se efectúa considerando la eficacia del SGC 					
5.6.	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN					
5.6.1	Alta dirección, a intervalos planificados, revisa el SGC para asegurar su: <ul style="list-style-type: none"> • Conveniencia • Adecuación • Eficacia continua 					
	Revisión incluye: <ul style="list-style-type: none"> • evaluación de oportunidades de mejora • necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo política y objetivos de la calidad. 					
	Se mantienen los registros.					
5.6.2	Información para la revisión					
	Información de entrada					
a)	Resultados de las auditorías					
b)	Retroalimentación del cliente					
c)	Desempeño de los procesos y conformidad del producto					
d)	Estado de las acciones correctivas y preventivas.					
e)	Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección anteriores.					
f)	Cambios que podrían afectar el SGC					
g)	Recomendaciones para la mejora.					
	Resultados de la revisión					
	Incluyen decisiones y acciones relacionadas con:					
a)	Mejora de la eficacia del SGC y sus procesos.					
b)	Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente.					
c)	Necesidades de recursos.					
6.	GESTIÓN DE LOS RECURSOS					
6.1.	PROVISIÓN DE RECURSOS					
	Organización determina y proporciona recursos necesarios para:					
a)	Implantar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del SGC					
b)	Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.					
6.2.	RECURSOS HUMANOS					
	La organización debe:					
a)	Determinar la competencia necesaria del personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto					
b)	Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer esas necesidades.					
c)	Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.					
d)	Asegurarse de que su personal es consciente de <ul style="list-style-type: none"> • la pertinencia e importancia de sus actividades • de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad. 					
e)	Mantienen los registros apropiados					

6.3.	INFRAESTRUCTURA					
	La infraestructura necesaria de la organización para lograr la conformidad con los requisitos del producto es: <ul style="list-style-type: none"> • determinada • proporcionada • mantenida 					
6.4.	AMBIENTE DE TRABAJO					
	La organización determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto					
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO (Se permiten exclusiones)					
7.1.	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO					
	Planificados y desarrollados los procesos para realizar el producto					
	Planificación de la realización del producto coherente con los requisitos de los otros procesos del SGC (4.1)					
	Durante la planificación de la realización del producto se determina, si apropiado:					
a)	Objetivos de calidad y requisitos para el producto					
b)	Necesidad de establecer: <ul style="list-style-type: none"> • procesos, • documentos y • proporcionar recursos específicos para ese producto 					
c)	Actividades requeridas de: <ul style="list-style-type: none"> • verificación del producto • validación del producto • seguimiento del producto • inspección y ensayo/pruebas específicas para el producto • criterios de aceptación del producto 					
d)	Registros requeridos (4.2.4).					
	Resultado de la planificación se presenta en forma adecuada para la metodología de operación de la organización					
7.2.	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE					
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto					
	Determinados:					
a)	Requisitos especificados por el cliente, incluye: <ul style="list-style-type: none"> • requisitos para las actividades de entrega • requisitos para las actividades posteriores a la entrega. 					
b)	Requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto (cuando sea conocido)					
c)	Requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto					
d)	Requisitos adicionales determinados por la organización					
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto					
	Revisar los requisitos relacionados con el producto					
	Efectuar la revisión antes de comprometerse a proporcionar un producto al cliente, ej: envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos.					
	Asegurarse de que:					
a)	Están definidos requisitos del producto.					
b)	Están resueltas las diferencias entre requisitos del contrato o pedido y las expresadas previamente.					
c)	Se tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.					
	Mantener los registros adecuados (4.2.4)					
	Si el cliente no proporciona declaración documentada de los requisitos, confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.					

	<p>Cuando se cambian los requisitos del producto, asegurarse de que</p> <ul style="list-style-type: none"> • la documentación pertinente sea modificada • el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados. 					
7.2.3	Comunicación con el cliente					
	Determinadas e implantadas disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:					
a)	Información sobre el producto					
b)	Consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones					
c)	Retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas					
7.3.	DISEÑO Y DESARROLLO					
7.3.1	Planificación del diseño y desarrollo					
	Se planifica y controla el diseño del producto.					
	Durante la planificación del diseño y desarrollo se determinan:					
a)	Etapas del diseño y desarrollo					
b)	Revisión, verificación y validación apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo.					
c)	Las responsabilidades y la autoridad para el diseño y el desarrollo.					
	La organización gestiona las interfases entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y el desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.					
	Se actualizan los resultados de la planificación, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y el desarrollo.					
7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo					
	Se determinan los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto.					
	Se mantienen registros (ver 4.2.4)					
	Elementos de entrada incluyen:					
a)	Requisitos funcionales y de desempeño.					
b)	Requisitos legales y reglamentarios aplicables.					
c)	Información de diseños previos similares (si es aplicable)					
d)	Otros requisitos esenciales para el diseño/desarrollo.					
	Se revisan los elementos de entrada antes señalados para verificar su adecuación					
	Los requisitos					
	<ul style="list-style-type: none"> • están completos, • sin ambigüedades y • no son contradictorios 					
7.3.3	Resultados del diseño y desarrollo					
	Se proporcionan de manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo					
	Los resultados se aprueban antes de su liberación.					
	Los resultados deben:					
a)	Cumplir requisitos de los elementos de entrada					
b)	Proporcionar información adecuada para la compra, producción y prestación del servicio.					
c)	Contener o hacer referencia a criterios de aceptación del producto					
d)	Especificar las características del producto esenciales para el uso seguro y correcto.					
7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo					
	Se realizan revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo					
	<ul style="list-style-type: none"> • de acuerdo a lo planificado • en las etapas apropiadas 					

	Revisión se realiza para:					
a)	Evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.					
b)	Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.					
	Participantes en las revisiones incluye representantes de las funciones relacionadas con la etapa de diseño y desarrollo que se está revisando.					
	Mantener registros (4.2.4.)					
7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo					
	Realizar la verificación según lo planificado (7.3.1) para asegurar que los resultados cumplen los requisitos de los elementos de entrada					
	Mantener registros (4.2.4)					
7.3.6	Validación del diseño y desarrollo					
	Realizarla según lo planificado (7.3.1.) para asegurar que el producto es capaz de satisfacer requisitos para su aplicación especificada o uso previsto cuando sea conocido.					
	Completar la validación antes de la entrega o implantación del producto (cuando sea factible)					
	Mantener registros (4.2.4)					
7.3.7	Control de los cambios del diseño y desarrollo					
	Identificar los cambios y mantener registros (4.2.4)					
	Los cambios deben, según sea apropiado: <ul style="list-style-type: none"> • revisarse • verificarse • validarse • aprobarse antes de su implantación 					
	Revisión de cambios debe incluir evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.					
	Mantener registros (4.2.4)					
7.4.	COMPRAS					
7.4.1	Proceso de compras					
	Se asegura que el producto adquirido cumpla los requisitos de compra especificados					
	Tipo y alcance del control al proveedor y al producto adquirido depende de impacto del producto sobre la posterior realización del producto o sobre el producto final					
	Se evalúan y seleccionan los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos acordes a los requisitos de la empresa					
	Están establecidos los criterios para: <ul style="list-style-type: none"> • seleccionar • evaluar • reevaluar 					
	Mantener registros (4.2.4)					
7.4.2	Información de las compras					
	La información describe el producto a comprar, incluyendo (según sea apropiado):					
a)	Requisitos para la aprobación del <ul style="list-style-type: none"> • producto • procedimientos • procesos • equipos 					
b)	Requisitos de calificación del personal					
c)	Requisitos del SGC					

	Asegurar adecuación de requisitos de compra especificados antes de comunicarlo al proveedor.					
7.4.3	Verificación de los productos comprados					
	Establecida e implantada la inspección u otras actividades necesarias para asegurar que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados					
	Establecidas en la información de compras las disposiciones para la verificación en las instalaciones del proveedor y el método de liberación del producto (si la empresa o su cliente quieren realizar la verificación en las instalaciones del proveedor).					
7.5.	PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO					
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio					
	Planificada y ejecutada la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas					
	Condiciones controladas incluye, cuando aplique:					
a)	Disponibilidad de información que describa las características del producto					
b)	Disponibilidad de instrucciones de trabajo cuando sea necesario					
c)	Uso del equipo apropiado					
d)	Disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y de medición					
e)	Implantación del seguimiento y de la medición.					
f)	Implantación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.					
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio					
	Validados los procesos de producción y de prestación de servicios donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento y medición posteriores (Incluyen cualquier proceso en que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después que el proceso esté siendo usado o se haya prestado el servicio)					
	La validación demuestra la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados					
	Establecidas disposiciones para esos procesos, incluyendo cuando sea aplicable:					
a)	Criterios definidos para revisión y aprobación de los procesos.					
b)	Aprobación de equipos y calificación del personal.					
c)	Uso de métodos y procedimientos específicos.					
d)	Requisitos de los registros (4.2.4)					
e)	Revalidación					
7.5.3	Identificación y trazabilidad					
	Identificar el producto por medios adecuados a través de toda la realización del producto (si es apropiado)					
	Identificar estado del producto respecto a los requisitos de seguimiento y medición.					
	Controlar y registrar la identificación única del producto (4.2.4) si trazabilidad es un requisito.					
7.5.4	Propiedad del cliente					
	Cuidar los bienes del cliente mientras estén bajo el control de la organización o siendo utilizados por la misma					
	La organización: <ul style="list-style-type: none"> • identifica • verifica • protege 					

	<ul style="list-style-type: none"> • salvaguarda los bienes propiedad del cliente, suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. 					
	Cualquier bien propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de otro modo se considere inadecuado para su uso, se registra (4.2.4) y se comunica al cliente.					
7.5.5	Preservación del producto					
	Se preserva la conformidad del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto.					
	La preservación incluye: <ul style="list-style-type: none"> • identificación • manipulación • embalaje • almacenamiento • protección 					
	La preservación se aplica también a las partes constitutivas del producto.					
7.6.	Control de los dispositivos de seguimiento y medición					
	Determinado el seguimiento y la medición a realizar y los dispositivos necesarios para dar la evidencia de conformidad del producto con los requisitos determinados. (7.2.1)					
	Establecidos procesos para asegurar que el seguimiento y la medición puedan realizarse y se realizan de forma coherente con los requisitos de seguimiento y medición.					
	Si se requiere asegurarse de la validez de los resultados, el equipo de medición debe:					
a)	Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales (si no existen tales patrones registrar la base empleada para la calibración o la verificación).					
b)	Ajustarse o reajustarse, según sea necesario.					
c)	Identificarse para poder determinar el estado de calibración					
d)	Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar los resultados de la medición					
e)	Protegerse contra daños y deterioros durante la manipulación, mantenimiento y almacenamiento.					
	Se evalúa y registra la validez de los resultados de las mediciones anteriores si se detecta equipo no conforme con los requisitos (4.2.4)					
	En los casos anteriores, se toman las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado.					
	Mantener registros de los resultados de la calibración y la verificación, (4.2.4)					
	Confirmar la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista, cuando se empleen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados					
	Se realiza lo anterior antes de iniciar su utilización y se confirman de nuevo cuando sea necesario.					
8	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA					
8.1.	GENERALIDADES					
	Se planifican e implementan procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:					
a)	Demostrar la conformidad del producto					
b)	Asegurarse de la conformidad del SGC					
c)	Mejorar continuamente la eficacia del SGC.					

	Lo anterior comprende la determinación de los métodos aplicables, incluso técnicas estadísticas y el alcance de su utilización.					
8.2.	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN					
8.2.1	Satisfacción del cliente					
	Se realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos por parte de la organización, como una medida del desempeño del SGC					
	Están determinados los métodos para obtener y utilizar esa información.					
8.2.2	Auditorías internas					
	Se ejecutan a intervalos planificados para determinar si el SGC:					
a)	Conforme con las disposiciones planificadas (7.1)					
b)	Implantado y mantenido eficazmente					
	Se elabora un programa de auditoría tomando en cuenta estado e importancia de los procesos a auditar y resultados de auditorías previas.					
	Se definen los criterios de auditoría, alcance de las mismas, frecuencia y metodología					
	Se seleccionan los auditores					
	La selección y la realización de las auditorías asegura la objetividad e imparcialidad de este proceso.					
	Los auditores no auditan su propio trabajo.					
	Procedimiento documentado define las responsabilidades y requisitos para planificar y realizar las auditorías, para informar los resultados y para mantener los registros (4.2.4).					
	La dirección responsable del área auditada se asegura de que se tomen las acciones sin demora injustificada para eliminar no conformidades detectadas y sus causas					
	Actividades de seguimiento incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación (8.5.2)					
8.2.3	Seguimiento y medición de procesos					
	Aplican métodos apropiados para el seguimiento y, cuando sea apropiado, la medición de los procesos del SGC					
	Los métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados					
	Cuando no se alcanzan los resultados planificados se ejecutan correcciones y acciones correctivas, según convenga, para asegurarse de la conformidad del producto.					
8.2.4	Seguimiento y medición del producto					
	Se mide y se hace un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen sus requisitos.					
	Se realiza en etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo a las disposiciones planificadas (7.1.)					
	Se mantiene evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación					
	Los registros indican la persona que autoriza la liberación del producto (4.2.4.)					
	Liberación del producto y prestación del servicio no se lleva a cabo hasta que se han completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas (7.1), a menos que se hayan aprobado de otra manera por la autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.					
8.3.	CONTROL DEL PRODUCTO NO CONFORME					
	El producto no conforme con los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.					
	Están definidos, con relación al tratamiento del producto no conforme,					

	en el procedimiento documentado: <ul style="list-style-type: none"> • los controles • las responsabilidades • las autoridades 					
	Se tratan los productos no conformes de una o más de las siguientes formas:					
a)	Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.					
b)	Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.					
c)	Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.					
	Se mantienen registros (4.2.4)					
	Al corregir un producto no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.					
	Al detectarse producto no conforme después de la entrega o ya iniciado su uso, se toman las acciones adecuadas respecto a los efectos o efectos potenciales de la no conformidad.					
8.4.	ANÁLISIS DE DATOS					
	Se determinan, recopilan y analizan los datos para demostrar idoneidad y eficacia del SGC y evaluar donde realizar la mejora continua.					
	El análisis de datos incluye datos generados del resultado del seguimiento y medición de cualesquiera otras fuentes pertinentes.					
	Proporciona información sobre:					
a)	Satisfacción del cliente (8.2.1)					
b)	Conformidad con los requisitos del producto (7.2.1)					
c)	Características y tendencias de los procesos y los productos, incluidas las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.					
d)	Proveedores					
8.5.	MEJORA					
8.5.1	Mejora continua					
	La organización mejora continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de: <ul style="list-style-type: none"> • la política • los objetivos • resultados de auditorías • análisis de datos • acciones correctivas • acciones preventivas • revisión por la dirección 					
8.5.2	Acciones correctivas					
	Toman acciones para eliminar las causas de las no conformidades para prevenir que se repitan.					
	Las AC son adecuadas a los efectos de las NC encontradas.					
	El procedimiento documentado define requisitos para:					
a)	Revisar las NC (incluidas quejas de clientes)					
b)	Determinar las causas de las NC					
c)	Evaluar la necesidad de adoptar acciones correctivas para asegurar que las NC no vuelvan a ocurrir.					
d)	Determinar e implantar las acciones necesarias					
e)	Registrar los resultados de las acciones tomadas (4.2.4)					
f)	Revisar las acciones tomadas					
8.5.3	Acciones preventivas					
	Se determinan acciones para eliminar las causas de no					

	conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.					
	Las AP son adecuadas a los efectos de los problemas potenciales					
	El procedimiento documentado define requisitos para:					
a)	Determinar las NC potenciales y sus causas					
b)	Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de la NC					
c)	Determinar e implementar las acciones necesarias					
d)	Registrar los resultados (4.2.4)					
e)	Revisar las AP tomadas					

ANEXO 2:Entrevista realizada a las Secretarías Docentes de la Uniss

Objetivo: Identificar las principales problemáticas del trabajo que se efectúa en las Secretarías Docentes de la Uniss relacionadas con la calidad.

Datos Generales

Facultad: _____ Años de experiencia laboral: _____

Años trabajando en la Secretaría: _____

1. ¿Has recibido capacitación para ocupar el puesto de secretaria?
2. ¿Cuáles son los procesos de trabajo de la Secretaría Docente?
3. ¿De los mencionados, a cuáles usted le dedica mayor tiempo?
4. ¿Qué medios utilizas para divulgar los procesos que se realizan?
5. ¿Cuenta usted con los recursos necesario para llevar a cabo su trabajo?
6. ¿Cuántas personas laboran en el área?
7. ¿Cuáles son los servicios que ustedes ofrecen al público tanto interno como externo?
8. ¿Existen insatisfacciones sobre los servicios que brindan?
9. ¿El personal de su área conoce las normas de trabajo de la Secretaría?
10. ¿Cómo evalúa el dominio de su personal?
11. ¿Existe medios digitalizados para emitir las informaciones que brinda el área.
¿Cómo lo considera usted?
12. ¿Conoce usted qué es la Calidad?
13. ¿Cuenta su área con el Manual de Calidad?
14. ¿Sus procesos están fundamentados según la NC ISO: 9001:2008?
15. ¿Tiene experiencia de procesos de evaluación interna o externa acerca de la calidad en su área?
16. ¿Cree usted que en su área es posible implementar un Sistema de Gestión de la Calidad?

ANEXO 3: Cuestionario a las partes interesadas (estudiantes, profesores, directivos y público).

Con el propósito de indagar el nivel de conocimiento que posee usted acerca del trabajo que se efectúa en la Secretaría Docente de nuestra Facultad y de esta manera poder retroalimentar a la Dirección Facultad para implementar medidas preventivas y/o correctivas en nuestros procesos, le agradecemos proporcione la información solicitada en este cuestionario, que será de carácter estrictamente confidencial

Datos generales

Estudiantes__ Profesores__ Directivos: __ Público_____

1. ¿Conoce usted los servicios que se ofrecen en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades? Sí_____ No_____

2. Mencione por orden de prioridad los que conoce

3. ¿En cuántos de los mencionados se ve involucrado usted?

4. ¿Cómo valorarías el servicio que ofrece la Secretaría Docente?

5. ¿Consideras que necesita cambios para mejorar el servicio que ofrece?

6. ¿Qué recomendarías?

ANEXO 4: Encuesta realizada al personal de la Secretaría Docente de la Facultad Humanidades

Necesitamos de su colaboración con vistas a profundizar en el estudio acerca de la gestión Calidad en los procesos que se desarrollan en la Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades, por ello le pedimos acceda a responder las siguientes preguntas, que sin dudas nos ayudaran a alcanzar los objetivos que nos proponemos. ! Gracias!

Marque con una X la respuesta que considere correcta

Para Ud, calidad es:

Credibilidad Hacer las cosas bien Excelencia Hacer cosas dictadas por decreto Asumir compromisos conscientemente Ser competitivo

Ha trabajado Ud. en la definición de: Política de Calidad Mapa y Ficha de Proceso

Se le comunica sistemáticamente aspectos relacionados con el sistema de Gestión de la Calidad. Sí___ No___ ¿Cuáles

¿Qué vías utiliza el área y usted propiamente para conocer las expectativas, necesidades e intereses de sus partes interesadas?

¿Cuáles son las partes interesadas con el desempeño de su área de trabajo?

Cree Ud. que en su área es posible implementar el Sistema de Gestión de la Calidad

Sí___ No___ ¿Por qué? _____

¿Se siente Ud. responsable de la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad?

Sí___ No___ ¿Cuáles son sus responsabilidades? _____

¿Con qué frecuencia realiza revisiones al sistema de trabajo en función de la Calidad?

Diariamente ___ Semanal ___ Mensual ___ Trimestral ___

Los recursos materiales disponibles en su área garantizan la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad Sí___ No___

¿Porqué? _____

Los métodos y estilos de trabajo existentes en su área favorecen una cultura de calidad. Sí___ No___

Asegura Ud. el registro efectivo de las acciones correctivas y preventivas, ante las debilidades detectadas en las evaluaciones recibidas. Sí___ No___

ANEXO 6: Cuestionario para medir la satisfacción de los profesores.

Facultad Humanidades. Departamento: _____.

Con el propósito de conocer el nivel de satisfacción con el funcionamiento de la Secretaría Docente de nuestra Facultad y de esta manera poder retroalimentar a la Dirección Facultad para implementar medidas preventivas y/o correctivas en nuestros procesos, le agradecemos proporcione la información solicitada en este cuestionario, que será de carácter estrictamente confidencial.

Favor de marcar con una X el nivel de satisfacción, de acuerdo a la siguiente escala de valores: **MB:** Muy Bien; **B:** Bien; **R:** Regular, **P:** Poco y **N:** Nada.

No	Ítems.	MB	B	R	P	N
1	Amabilidad, cortesía y trato cálido, respetuoso del personal de Secretaría.					
2	Ambientación y limpieza en el área de Secretaría Docente.					
3	Actualización y cierre de los expedientes de los estudiantes de pregrado y postgrado.					
4	Capacidad de creatividad e innovación para proponer mejoras a los procesos de Secretaría Docente.					
5	Conformación de los expedientes de los estudiantes de pregrado y postgrado.					
6	Control del plan del proceso docente.					
7	Control y legalización de documentación académica					
8	Elaboración y entrega oportuna de los registros de asistencia y evaluación.					
9	Elaboración, entrega y recepción de las actas de trabajo de curso, examen estatal, defensa de trabajo diploma.					
10	Horario de atención al profesorado.					
11	La infraestructura física y equipamiento tecnológico de la Secretaría Docente.					
12	Nivel de conocimiento y dominio de la RM 184/2011.					
13	Nivel de responsabilidad para que la Facultad obtenga un mejor status en la Universidad, mejores resultados.					
14	Oportunidad y calidad de la información que brinda.					
15	Orientación y control metodológico del trabajo que se desarrolla en cada carrera.					
16	Procesamiento de convalidación de asignaturas.					
17	Calidad del procesamiento estadístico de resultados docentes en cada corte evaluativo.					
18	Proceso de expedición de certificados de cursos, entrenamientos y diplomados.					
19	Proceso de expedición de títulos académicos.					
20	Proceso expedición del título de Máster o Especialista.					
21	Protección de la documentación contra: riesgos de extravío, sustracción, catástrofes naturales y plagas de vectores.					
22	Registro de las altas de licencias, traslados y reingresos aprobados.					
23	Registro de las bajas, altas, licencias y traslados aprobados.					
24	Resolución rápida de los trámites, quejas, reclamaciones.					

ANEXO 7: Cuestionario para medir la satisfacción de los directivos Facultad.

Con el propósito de conocer el nivel de satisfacción con el funcionamiento de la Secretaría Docente de nuestra Facultad y de esta manera poder retroalimentar a la Dirección Facultad para implementar medidas preventivas y/o correctivas en nuestros procesos, le agradecemos proporcione la información solicitada en este cuestionario, que será de carácter estrictamente confidencial.

Favor de marcar con una X el nivel de satisfacción, de acuerdo a la siguiente escala de valores: **MB**: Muy Bien; **B**: Bien; **R**: Regular; **P**: Poco y **N**: Nada.

No	Ítems.	MB	B	R	P	N
1	Actitud amistosa y servicial.					
2	Amabilidad, cortesía y trato cálido, respetuoso					
3	Ambientación y limpieza en el área.					
4	Actualización y cierre de expedientes de estudiantes pregrado y postgrado.					
5	Capacidad de creatividad e innovación para proponer mejoras a los procesos de Secretaría Docente.					
6	Conformación de los expedientes de los estudiantes de pregrado y postgrado.					
7	Control del plan del proceso docente.					
8	Control y legalización de documentación académica.					
9	Elaboración y entrega oportuna de los registros de asistencia y evaluación.					
10	Elaboración, entrega y recepción de las actas de exámenes.					
11	Elaboración, entrega y recepción de las actas de trabajo de curso, examen estatal, defensa de trabajo diploma.					
12	Expedición de certificaciones de calificaciones y asistencia a clases.					
13	Horario de atención al personal docente, estudiantes y población.					
14	La infraestructura física y equipamiento tecnológico de Secretaría Docente.					
15	Nivel de conocimiento y dominio de los temas de la RM 184/2011.					
16	Nivel de responsabilidad para que la Facultad obtenga un mejor status en la Universidad, mejores resultados.					
17	Oportunidad y calidad de la información que brinda.					
18	Orientación y control metodológico del trabajo que se desarrolla en cada carrera.					
19	Procesamiento de convalidación de asignaturas.					
20	Procesamiento estadístico de resultados docentes en cortes evaluativos.					
21	Proceso de convalidación de estudios.					
22	Proceso de expedición oportuna de certificados de cursos, entrenamientos y diplomados.					
23	Proceso de expedición oportuna de títulos académicos.					
24	Proceso expedición oportuna del título de Máster o Especialista.					
25	Protección documentación de archivos activos y pasivos contra posibles riesgos de extravío, sustracción, catástrofes naturales y plagas de vectores.					
26	Pulcritud y limpieza de la documentación emitida hacia distintos niveles.					
27	Registro de las altas de licencias, traslados y reingresos aprobados.					
28	Registro de las bajas, altas, licencias y traslados aprobados.					
29	Resolución rápida de los trámites, quejas, reclamaciones.					

ANEXO 8: Cuestionario para medir la satisfacción de los estudiantes.

Facultad Humanidades. Carrera: _____. **Modalidad de estudio:** _____

Con el propósito de conocer el nivel de satisfacción con el funcionamiento de la Secretaria Docente de nuestra Facultad y de esta manera poder retroalimentar a la Dirección Facultad para implementar medidas preventivas y/o correctivas en nuestros procesos, le agradecemos proporcione la información solicitada en este cuestionario, que será de carácter estrictamente confidencial.

Favor de marcar con una X el nivel de satisfacción, de acuerdo a la siguiente escala de valores: **MB:** Muy Bien; **B:** Bien; **R:** Regular, **P:** Poco y **N:** Nada.

No.	Ítems.	MB	B	R	P	N
1.	Actitud amistosa y servicial.					
2.	Amabilidad, cortesía y trato cálido, respetuoso					
3.	Ambientación y limpieza en el área de Secretaria Docente.					
4.	Asesoría que se brinda sobre: proceso de matrícula, ratificación de matrícula, traslados, reingresos, licencias, convalidación de asignaturas, mejora de notas, examen de premio.					
5.	Expedición de certificaciones de calificaciones y asistencia a clases.					
6.	Horario de atención.					
7.	Interés que muestra la Secretaria Docente por sus problemas académicos y personales que afectan su estancia en la carrera y la Facultad.					
8.	La infraestructura física y equipamiento tecnológico de la Secretaría Docente.					
9.	Nivel de responsabilidad del personal de Secretaría Docente para que la Facultad obtenga un mejor status, mejores resultados en la Universidad.					
10.	Oportunidad y calidad de la información que brinda.					
11.	Posibilidad de revisar y actualizar el expediente académico durante la carrera.					
12.	Procesamiento de convalidación de asignaturas.					
13.	Proceso de convalidación de estudios.					
14.	Proceso de expedición de títulos.					
15.	Protección de la documentación contenida en el expediente académico contra posibles riesgos de extravío, sustracción, catástrofes naturales y plagas de vectores.					
16.	Resolución rápida de los trámites, quejas, reclamaciones.					

ANEXO 9: Manual de Calidad de la Secretaría Docente Facultad de Humanidades

	Manual del Sistema de Gestión de Calidad	Versión 1.0 – 10 /09 / 2013
		Rev: 0.0 Página: 01 de 01
		MC

MANUAL DE CALIDAD SECRETARIA DOCENTE FACULTAD HUMANIDADES.

1. Características de la Secretaría Docente Facultad de Humanidades

1.1 Introducción.

La Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades se encuentra ubicada en el Edificio Docente II. La misma posee una infraestructura favorable para el desarrollo de las funciones que en ella se desarrollan. Es caracterizada por sus grandes matrículas, distribuido en los diferentes tipos de curso. En la Facultad existen cuatro carreras Psicología por los tipos de curso Continuidad de estudios y Curso por encuentro, Comunicación Social por Continuidad de estudios y Curso por encuentro, derecho y Estudios Socioculturales los cuales poseen todos los tipos de curso (Continuidad de estudios, Curso por encuentro, Educación a Distancia y Curso Diurno).

La Secretaría Docente como dependencia universitaria realiza las funciones de registro general, documentación y expedición de certificaciones en cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para los diferentes procesos que se realizan en la misma.

La Secretaría actúa de acuerdo con los preceptos de planificación, organización, coordinación y eficiencia, en estricto cumplimiento de los reglamentos normas y procedimientos dictados por las instancias superiores y por la propia universidad en el ejercicio de sus respectivas competencias.

En las relaciones de trabajo y para el servicio efectivo a profesores, estudiantes y población en general, actúa con objetividad y transparencia. En relaciones con otras dependencias universitarias actúa de acuerdo con los principios de colaboración y asistencia activa, con respeto pleno a los ámbitos de competencia respectivos, de acuerdo con el principio de lealtad institucional.

A partir de del año 2010, la Facultad de Humanidades como parte de la Universidad ha venido trabajando el tema referente al perfeccionamiento del sistema de evaluación institucional, la misma ha sido evaluada en dos ocasiones por los especialistas de calidad de la propia Universidad y la Secretaría ha sido objeto de evaluación en estos procesos.

Teniendo en cuenta un grupo de recomendaciones y deficiencias detectadas en estas inspecciones es que la Facultad decide crear un grupo de trabajo para realizar controles internos en las diferentes etapas, en vista a mejorar las dificultades señaladas donde el área de Secretaría también es evaluada.

No es hasta Septiembre del 2013 que en el Consejo de Dirección de la Facultad se decide comenzar con el estudio de la gestión de la calidad en el área de la Secretaría Docente como una necesidad interna de la Facultad.

Durante el mes de octubre 2013 se cumplió con las etapas de diagnóstico, sensibilización y capacitación de todo el personal incluido en el alcance del SGC, definición y redacción de la documentación requerida. En el 2014 se comenzó con el trabajo de la gestión de la calidad en todos los procesos que se realizan en el área.

La Secretaría Docente está en espera de auditorías tanto internas como externas de seguimiento del Sistema de Gestión de la Calidad

1.2 Misión.

La misión de la Secretaría Docente es: "...brindar un servicio de calidad a los clientes mediante la administración, custodia y emisión de la información oficial concerniente a los estudiantes, docentes y administrativos de las instituciones de Educación Superior. Realizar funciones ejecutivas de los procesos de registro general, documentación y expedición de certificaciones a estudiantes de pregrado y postgrado en las diferentes formas de enseñanza, así como asesorar metodológicamente el trabajo de las Secretarías Docentes de Filiales Universitarias para el correcto cumplimiento y control del plan de proceso docente de las carreras dirigidas por la Facultad. Facilita la información necesaria para el análisis relacionado con matrícula, resultados académicos de los estudiantes y el egreso, todo lo cual forma parte de la memoria de la Facultad"

1.3 Visión.

Debe ser reconocida por mantener y mejorar el servicio que ofrece a todos los niveles, ser la unidad garante de la autenticidad de los documentos e información que emite a la Facultad y Universidad, además de que su recurso humano este comprometido con la misión del área de la Secretaria Docente y con los principios de la Revolución"

2. Sistema de Gestión de la Calidad.

2.1 Necesidades y expectativas (requisitos) de los usuarios

La Secretaría se propone satisfacer las necesidades, expectativas y demandas de las partes interesadas (estudiantes, profesores, directivos y público externo) y, simultáneamente, cumplir con las obligaciones legales que le incumben y utilizar de manera eficaz los recursos. En este sentido, la opinión de las partes interesadas constituye un elemento fundamental del SGC de la institución. Por ello, la Secretaría recaba la opinión de las partes interesadas respecto a las distintas actividades y servicios que ofrece mediante diversos canales. Lo cual podrá establecer procesos sistemáticos de sondeo de las necesidades, expectativas y demandas de dichas partes.

Vale destacar que los usuarios tienen derecho a formular sus inconformidades en relación a cualquier aspecto de las actividades y servicios de cada proceso que se desarrolla en la Secretaría Docente. Este proceso debe ser sencillo y fácil. Lo más importante es que las no conformidades deben recibir una respuesta adecuada en un plazo razonable. Estas deberán quedar plasmadas en un registro a tales efectos a fin de asegurar que se tramitan y concluyen a satisfacción de las partes interesadas y en un plazo razonable. Se deberá hacer público el informe mensual en el que figure el número de inconformidades recibidas y las principales razones que las han motivado (informe de no conformidades). Se deberá hacer público en la Facultad el informe mensual en el que figure el número de quejas recibidas y las principales razones que las han motivado (informe de quejas). El informe es remitido al Decano de la Facultad como máxima autoridad y a su vez al responsable de Gestión de Calidad de la Facultad y sirve para destacar áreas en las que es preciso tomar urgentemente medidas correctivas.

La Facultad en conjunto con la Secretaría deberá ejecutar estudios de satisfacción de las partes interesadas una vez al año. El objetivo de este estudio es identificar

áreas susceptibles de mejora y establecer prioridades apropiadas que permitan potenciar sus procesos, así como medir el grado de satisfacción general.

De manera general, la finalidad está en generar un ambiente en el cual las necesidades de las partes interesadas sirvan como criterio para fijar objetivos de mejora en la organización y dichos resultados así como la información recopilada será de conocimiento para las partes interesadas además de archivar copias en los registros de la facultad.

2.2 Política de calidad.

“... La Secretaría Docente organiza, emite y custodia documentos relacionados con el estudiante, docente y público en general, y está comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos, garantizando que sus servicios sean eficaces y oportunos, satisfaciendo las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria y público en general.”

2.3 Objetivos de calidad.

Mejorar continuamente la eficacia en cuanto al tiempo relacionado con la gestión de la documentación solicitada por las partes interesadas mediante el control y optimización del desempeño de los procesos existentes.

Cumplir con el tiempo establecido para cada proceso que se desarrolla en el área

Ofrecer un mejor servicio para mejorar la satisfacción de las partes interesadas a través del establecimiento de métodos y procedimientos que permitan medir y perfeccionar el trato ofrecido a los mismos.

Garantizar la competencia del talento humano que labora en la Secretaría Docente.

2.4 Ámbito de aplicación del S.G.C

El Sistema de Gestión de Calidad prestará un servicio al personal (estudiantes, profesores, directivos y público externo) en la aplicación de su política de calidad y en la consecución coherente de sus objetivos estratégicos y en materia de calidad. El Representante del Grupo de Gestión de la Calidad en el área, en conjunto con el de la Facultad es quien asegura la creación, documentación, aplicación y es el responsable de conservar y actualizar el SGC; así como de encargarse de su mejora en la eficacia continuamente.

El SGC se centrará en los macro procesos de direccionamiento estratégico, de la cadena de valor, así como en los de apoyo. Por tanto, se incluye en un momento inicial algunas de las actividades y servicios relativos a estos.

El SGC podrá ampliarse por fases hasta que tenga capacidad para prestar apoyo a todas las actividades manifiestas en la Secretaría Docente. Lo anterior permite deducir que el SGC es aplicable a todas las secretarías docentes que participen en las actividades que abarca el SGC. Por tanto, todo el personal se verá afectado hasta cierto punto por el SGC ya que el mismo está estrechamente relacionado con el intercambio de buenas prácticas, con la difusión y el uso de estos conocimientos, actúa como depositario del saber colectivo de la organización, así como vehículo para promover la mejora continua y el aprendizaje en la organización. Su objetivo esencial es brindar todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo los procesos, fomentando la colaboración (gestión compartida) en toda la Uniss. El SGC contribuirá a la definición del modo de trabajo de la Secretaría Docente y aportará los medios necesarios para gestionar la evolución de la propia área

2.5 Funciones y responsabilidades en el marco de la gestión de calidad.

2.5.1 Compromiso de la Secretaría Docente.

Yo, Secretaría Docente de la Facultad de Humanidades de la Uniss me comprometo con el desarrollo, implantación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad en la Institución. Para ello:

- a. Planifico, organizo, controlo y evalúo el trabajo de la Secretaría Docente y sus subordinados.
- b. organizo, ejecuto y controlo las actividades de registro y control de documentos a cargo de la Secretaría Docente.
- c. Expedo los documentos y las certificaciones que correspondan a la Secretaría Docente.
- d. Controlo la utilización y la custodia de los cuños de la Secretaría y respondo administrativa -mente por la pérdida o su uso indebido;
- e. Organizo y registro la confección de los títulos de graduados a la firma del Decano de la Facultad.
- f. Organizo y ejecuto en la Secretaría el proceso de control del cumplimiento del Plan del Pro -ceso Docente de las carreras.
- g. Asesoro metodológicamente a los secretarios docentes de las filiales universitarias, para el correcto cumplimiento y control del plan del proceso docente de las carreras dirigidas por la Facultad.
- h. Organizo y ejecuta los procesos relacionados con la matrícula de los estudiantes de nuevo ingreso y continuantes.
- i. organizo, y controlo la actualización de los expedientes académicos de los estudiantes.
- j. Organizo, controlo y preservo los documentos y registros generales que están bajo mi custodia en el Archivo de la Secretaría Docente.
- k. Confecciono la información estadística sobre la matrícula y los resultados de la evaluación del aprendizaje de los estudiantes.
- l. Realizo coordinaciones de trabajo para el cumplimiento de mis funciones o tareas encomendadas, con autoridades docentes o administrativas de la Facultad, la filial, la unidad docente o la propia universidad, así como con otras Secretarías Docentes de Facultades y Filiales de la propia Universidad.
- m. Organizo y controlo la actividad de posgrado en lo que concierne a las funciones de la Secretaría Docente, expidiendo los documentos que correspondan.
- n. Suministro las informaciones que le sean solicitadas por las autoridades universitarias, con la aprobación del Decano.
- o. Mantengo informado al Decano según corresponda, sobre el cumplimiento de las tareas asignadas a la Secretaría Docente;
- p. Cumplo los demás deberes que se me asignen por los reglamentos relacionados con mi cargo.

Lic. Yadira Echemendía Palmero. Secretaría Docente Facultad de Humanidades.

2.5.2 Responsabilidades individuales y generales en el marco del SGC.

A continuación se reflejan las responsabilidades de carácter general en el marco de la gestión de calidad:

Decano: Es el máximo responsable ya que estará encargado de impulsar la política de calidad de la propia Facultad. Está comprometido con el Sistema de Gestión de

Calidad en tanto que sistema que establece y aplica la política de calidad y los objetivos en materia de calidad. Vela por la creación y el mantenimiento del SGC de manera que se logren estos objetivos.

Consejo de Dirección: Este órgano de dirección de la Facultad asume la responsabilidad general en relación con el SGC. Delimita su ámbito de aplicación, así como sus prioridades, funciones y responsabilidades. El Consejo define las prioridades de la organización en lo que al logro de los objetivos en materia de calidad se refiere. Además, deberá efectuar una revisión semestral del SGC para garantizar su correcto funcionamiento.

Vicedecanos: Cada uno de los Vicedecanos ejercerá como responsable de uno o más procesos. Como responsable del proceso se ocupa de gestionarlo de modo que las demandas de las partes interesadas se cumplan y la actividad se revalorice. Esto incluye la responsabilidad de la ejecución del proceso, la definición, aplicación y utilización de indicadores de calidad, el mantenimiento del proceso y el ajuste y adaptación del proceso a la política de la Facultad. Estos directivos universitarios deberán saber la importancia de satisfacer las demandas de las partes interesadas y de ajustarse, simultáneamente, al marco jurídico establecido, al tiempo que hacen un uso eficaz de los recursos. Además, deben garantizar que la cantidad y la calidad de los recursos que gestionan alcancen el nivel adecuado para una ejecución eficiente y eficaz de los procesos bajo su responsabilidad.

Secretaría Docente: garantiza la emisión de documentos fiables que permitan certificar el nivel técnico profesional de los egresados tanto de las carreras de pregrado así como los programas de postgrado. Controla el cumplimiento de las normas y procedimientos que regulan los procesos de trabajo que se desarrollan en las Secretarías a nivel de Facultad y las Filiales Universitarias. Ejerce un papel fundamental en el área ya que la Secretaría es la principal fuente de información de la Facultad, por lo que debe garantizar la buena atención a las partes interesadas y la calidad de los procesos que se desarrollan en la misma

Jefes de Departamentos: Serán denominados mandos intermedios los cuales asisten a los Consejos de Dirección de la Facultad y realizan las funciones antes mencionadas. Han de ejercer un papel fundamental en la cadena de comunicación entre la cúspide estratégica de la Facultad y el núcleo operacional (estudiantes, docentes y trabajadores en general). Proporcionan orientación a todo el personal de su área para lograr que entiendan la política de calidad de la Facultad. Deben dominar lo establecido por la Resolución Ministerial 184/2011 acerca del trabajo de Secretaría relacionado con actas de exámenes, registros, proceso de convalidaciones.

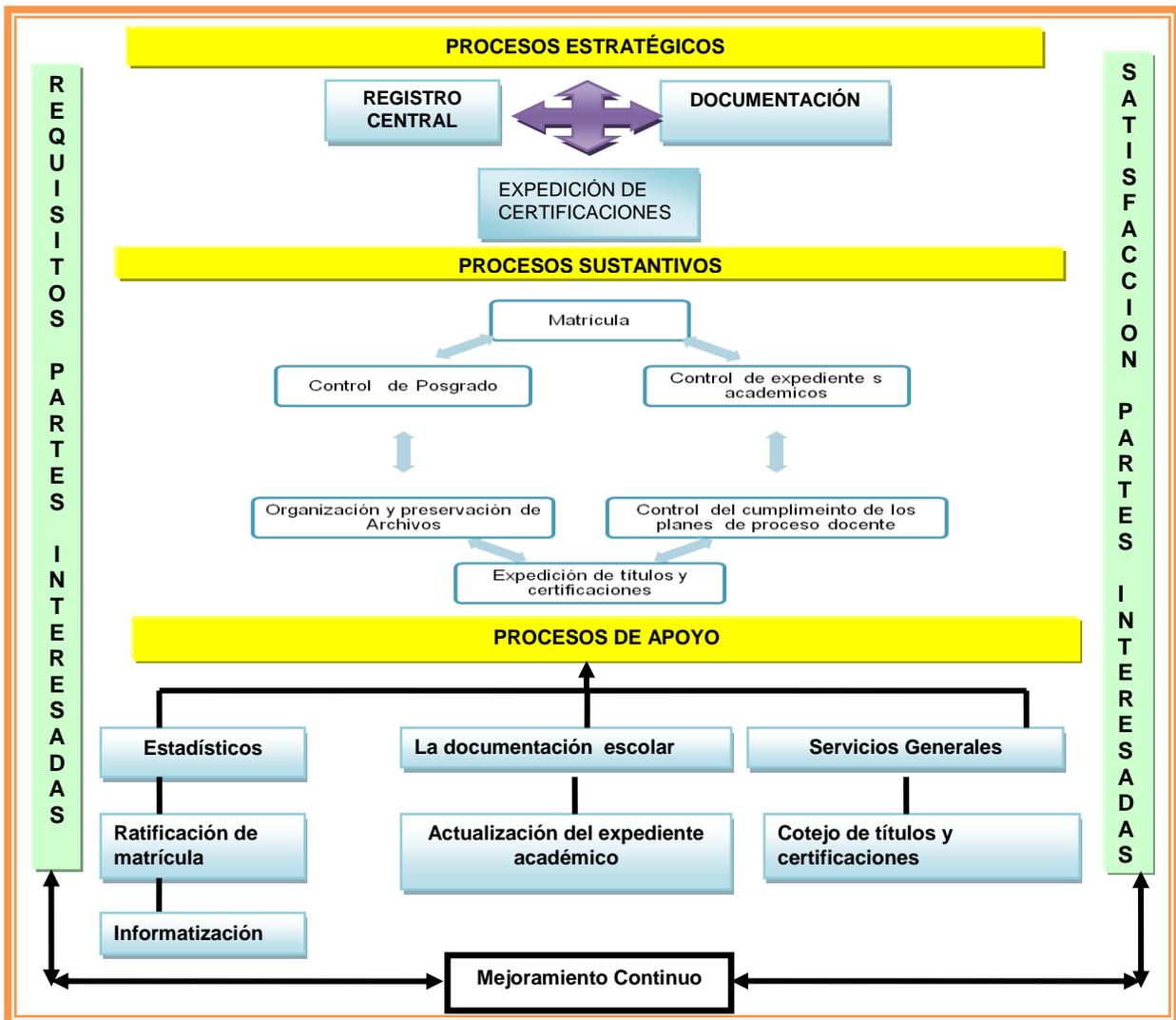
Responsables de calidad: El responsables de calidad ejecuta, mantiene y mejora el Sistema de Gestión de Calidad. Presta servicio de dirección y orientación en materia de calidad en sus respectivas áreas. Ayuda al Decano, Vicedecanos y Jefes de Departamento a adecuar los procesos a los objetivos de la Facultad, a implantar medidas relativas a los procesos concordantes con las normas establecidas. Apoyan al Grupo de Gestión de la Calidad en el control del funcionamiento de los procesos gestionados en sus unidades organizativas y proponen mejoras. Reúnen propuestas de mejora formuladas por el personal que trabaja en los procesos en cuestión y evalúan su viabilidad y sus repercusiones. Para llevar a cabo sus funciones, los responsables de calidad poseen un conocimiento adecuado de los procesos

seguidos en cada área y capacidad para gestionar la calidad, además de seguir programas de formación específicos. Son las personas de referencia de las unidades organizativas para los problemas de calidad ligados a los procesos y cooperan con el Grupo de Gestión de la Calidad en su solución.

Personal que labora en la Secretaría Docente: son los responsables de realizar las funciones con calidad de acuerdo al proceso que se realiza, brindar información confiable, tener en cuenta las necesidades de las partes interesadas y brindar un servicio con calidad donde las partes interesadas se sientan satisfechos. Poseer pleno dominio de las normativas que se establecen en el trabajo de la Secretaría.

2.6 Mapa de procesos

El mapa de procesos permite presentar los procesos, así como su interacción.



2.7 Mejoramiento continuo

Todo el personal del área de Secretaría Docente, incluyendo la dirección de la Facultad está comprometido con la búsqueda permanente de vías para mejorar los procesos de los que son responsables, con el fin de satisfacer las demandas de las partes interesadas de manera más eficaz y coherente. Las mejoras deben consistir

en una mayor rapidez, estar más centrados en los procesos y más orientados al servicio, ser más ágiles y fiables, lo que implica simplificar los procedimientos, eliminar burocracia, ganar en transparencia y potenciar la especialización. También significa convertirse en una organización capaz de neutralizar las barreras geográficas y temporales entre las partes interesadas y la Secretaría Docente. Las sugerencias de mejora del personal se registran y se tratan de manera sistemática. El responsable de calidad de la Facultad se ocupará del tratamiento y la aplicación de las mejoras, en colaboración con el Grupo de Gestión de la Calidad.

La Secretaría como unidad organizativa basa su trabajo en los diferentes procesos que se efectúan en el área según lo establece las normativas de trabajo del Ministerio de Educación Superior. Con frecuencia ya sea semestral o anual se establece un chequeo al trabajo y a su vez al cumplimiento de los procesos vigentes en ese momento, propiciando así la gestión de la calidad de los mismos.

A su vez el proceso de planificación de la gestión y su mejoramiento garantiza que se mantenga la integridad del sistema cuando se planifiquen e implementen cambios en su gestión y que estos sean eficaces y operativos. Como parte de este proceso se definen las responsabilidades necesarias para una adecuada gestión del sistema así como sus indicadores.

El proceso de control y seguimiento utiliza las auditorías, la revisión por la dirección con el fin de garantizar que se cumpla lo que se planifica para realizar la gestión. En la gestión de los riesgos se aplica la Resolución No 60/2011, se identifican, determinan y controlan los riesgos por procesos.

El proceso de aseguramiento o apoyo de la gestión garantiza los recursos tanto humanos como materiales, financieros, los aspectos ambientales, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para que la gestión se efectúe. Finalmente existe un proceso que corresponde a la comunicación con las partes interesadas, en el que se determinan los requisitos de este, se mide su satisfacción con el resultado de la prestación de los diferentes servicios y se nos brinda elementos para la mejora.

2.8 Estructura Documental.

La documentación del Sistema de Gestión de Calidad comprende el presente Manual de Calidad y la totalidad de material que define y apoya los procesos. El personal de secretaría cuenta con toda la documentación por procesos según lo norma la Resolución Ministerial 184/2011, además la pone a disposición de los usuarios en un único lugar al que se pueda acceder fácilmente. El GGC conservará una copia maestra del Manual de Calidad del área y junto con ella los procesos que aquí se efectúan.

La documentación del Sistema de Calidad se revisa periódicamente. El GGC deberá poseer un calendario de revisión de los documentos de los que son responsables y llevan a cabo un seguimiento de todas las revisiones. Las modificaciones del Manual de Calidad se someten a la aprobación del Consejo de Dirección.

2.9 Planificación de la Calidad.

La planificación de la Calidad está dada en función del objetivo a alcanzar, el establecimiento de los requisitos para la calidad y la definición de las metas para cada proceso, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos y la política de la calidad de la Secretaría Docente.

Se tiene en cuenta la planificación la cual contempla la planeación estratégica: el plan de revisión del SGC, el plan de postgrados, el plan de evaluaciones internas del

área, el plan de prevención, los registros de licencias, bajas, traslados, reingreso, posibles graduados, graduados definitivos, registros de postgrado.

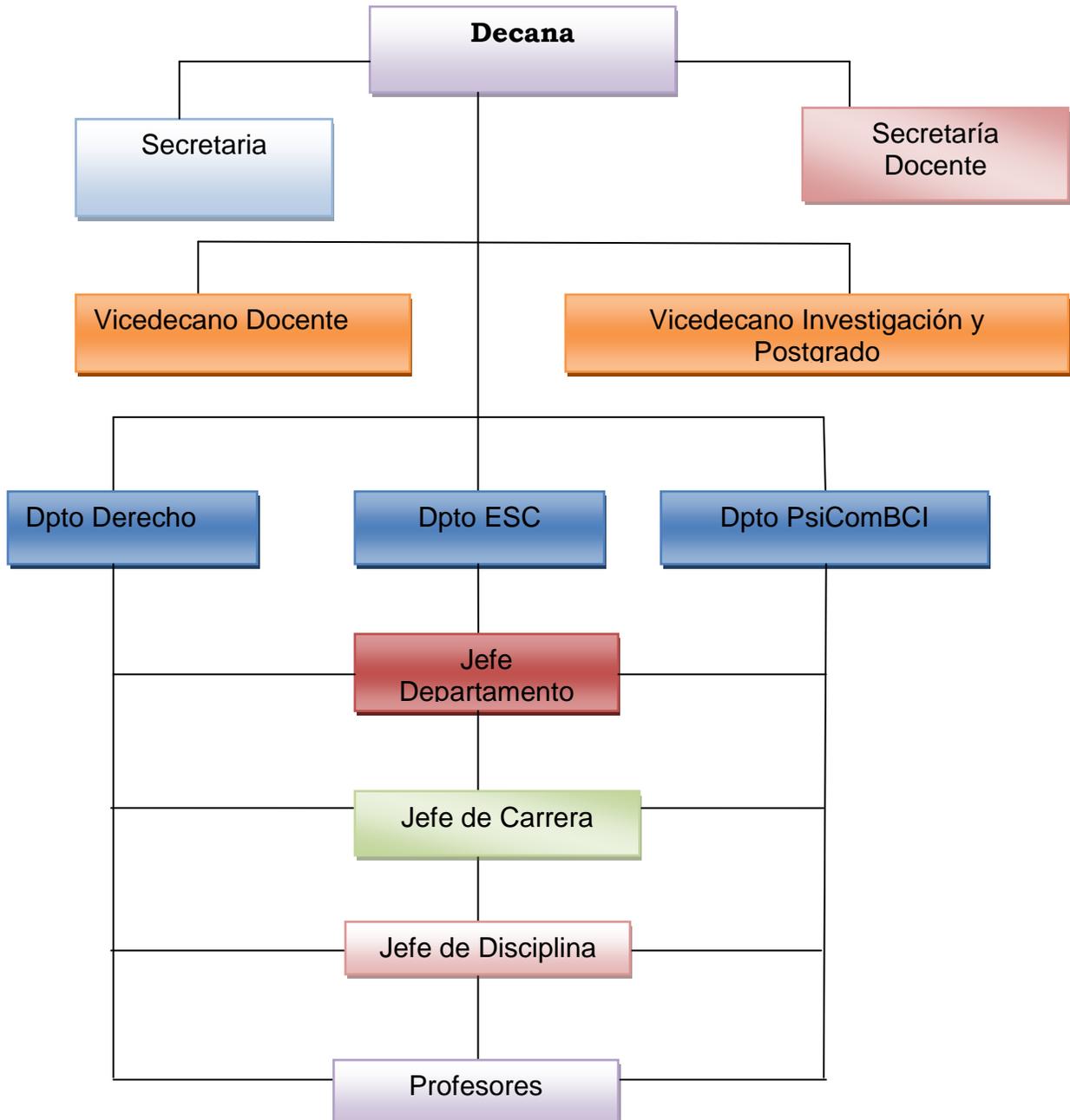
Estos planes y registros se elaboran anualmente bajo los siguientes requerimientos:

En cada proceso se implementa los registros para sus actividades.

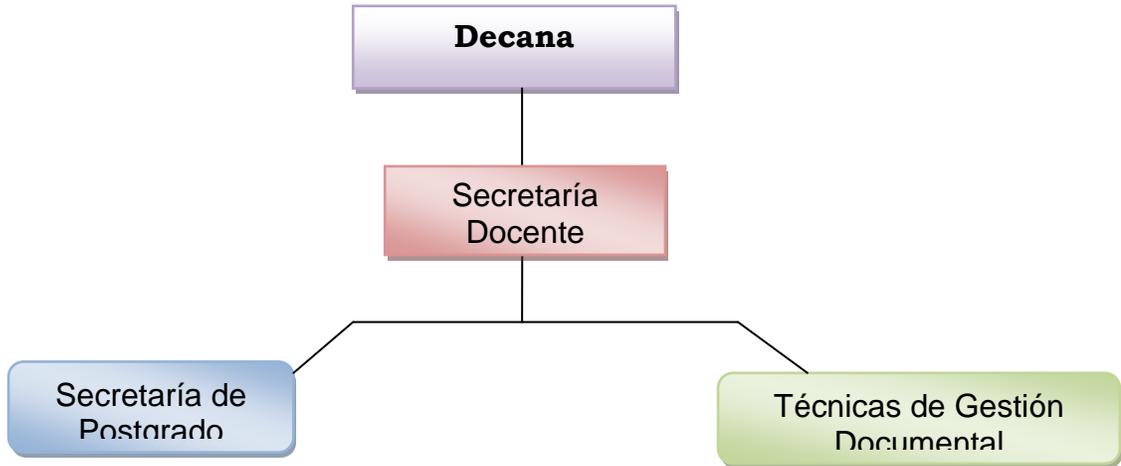
La planificación incluye el establecimiento de todos los requerimientos necesarios para cumplir con los requisitos de calidad a fin de lograr las especificaciones establecidas para contribuir a la elevación de la calidad de todos los procesos y el logro de satisfacción de los clientes internos y externos.

3. Anexos.

Anexo No. 1: Organigrama de la estructura de la Facultad.



Anexo 2: Organigrama de la Secretaría



Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:		Fecha		
Nombre	Firma	Nombre	Firma	Nombre	Firma	D	M	A
xxxxx		xxxxx		xxxxx				

ANEXO 10: Ficha del Proceso de Control de la Matrícula.

Proceso: Control de la Matrícula	Responsable: Secretaría Docente. Equipo de trabajo: Técnicos de Gestión documental
Misión: Formalizar y ratificar legalmente el inicio de cada período académico la condición de cada estudiante en I Educación Superior.	
Objetivos: Realizar formalmente la inscripción oficial en los registros de Educación Superior. Organiza el acto de matrícula de forma que transcurra con agilidad y calidad Revisar que los documentos registrados sean los correctos y el registro exacto de los datos a controlar Controlar que la Fuente de ingreso corresponda con la lista de ingreso directo y diferido. Comprobar que el estudiante de nuevo ingreso tiene la carrera legalmente otorgada, ya sea en la lista emitida por la comisión de ingreso provincial o mediante el modelo SI-9 "Otorgamiento de plaza". Verifica la legalidad de los documentos registrados. Registra los datos que correspondan en las planillas de matrícula.	
Alcance: Se aplica en todas las Secretarías Docentes de Facultades y Filiales Universitarias	
Entradas: Resolución Ministerial 120/2010 , modificada por las resoluciones ministeriales 96 de marzo /2011 y 44 de 22/7/2011 Resolución Ministerial 184/2011	Proveedores: Secretaría general Vicerrectorado de formación Decano de la facultad, Vicedecano Docente, Jefes de carreras
Salidas: Estadísticos de matrícula	Clientes: Estudiantes , directivos, Profesores, Instituciones
Recursos necesarios: Materiales: material de oficina(Hojas, files, lapiceros, pegamento, presillas), mobiliario adecuado, PC, Impresora Humanos: Secretaría Docente, Técnico de gestión documental	
Sistema de indicadores: 1. Agilidad y calidad en los procesos de matrícula. 2. Divulgación de la convocatoria de matrícula por lo diferentes medios 3. Capacitación del personal que realiza la matrícula 4. Horario de atención. 5. Días estimados para la Matrícula 6. Estadísticos de matrícula inicial, por sexo, raza , edad , residencia, fuente de ingreso, índice académico acumulado, calidad del nuevo ingreso	
Fuentes de información: - Revisión de los documentos , evaluaciones internas, Resolución Ministerial 184/2011	
Periodo y forma de seguimiento: El seguimiento y medición del proceso se realiza en las auditorías internas que se realizan en dos etapas del curso según la Resolución ministerial131/2011 El Jefe de Proceso evaluará la eficacia del mismo trimestralmente.	
Documentos del proceso: Ficha de Proceso Documento pendiente: Diagramas de flujo del Proceso, Procedimiento de revisión por la dirección	

ANEXO 11: Ficha del Proceso de Control del Expediente Docente

Proceso: Control del Expediente Docente	Responsable: Secretaría Docente. Equipo de trabajo: Técnicos de Gestión documental
Misión: Documentar y registrar en los expedientes académicos la matrícula, el cumplimiento del plan del proceso docente, la situación escolar y el egreso de los estudiantes matriculados en la Educación Superior.	
Objetivos: Archivar en perfecto estado el expediente académico del estudiante. Actualizar la situación docente del estudiantes Evidenciar el cumplimiento del plan del proceso docente Propiciar información del estudiante con respecto al ingreso, promoción y el egreso.	
Alcance: Se aplica en todas las Secretarías Docentes de Facultades y Filiales Universitarias	
Entradas: Resolución Ministerial 120/2010 Capítulo IV artículos del 25 al 31 , modificada por las resoluciones ministeriales 96 de marzo /2011 y 44 de 22/7/2011 Resolución Ministerial 184/2011	Proveedores: Secretaría general Decano de la Facultad, Vicedecano Docente, Jefes de carrera, Coordinadores de año
Salidas: Indicaciones sobre el cierre de expedientes Emisión de listados de posibles graduados Cierre y entrega de expediente de graduado Revisión del expediente académico	Clientes: Estudiantes , Directivos, Profesores, Coordinadores de año, Jefes de Carrera
Recursos necesarios: Materiales: material de oficina, (hojas, files, presillas)mobiliario adecuado, PC, Impresora Humanos: Secretaria Docente, Técnico de gestión documental	
Sistema de indicadores Calidad de la habilitación del expediente académico Organización de los documentos Organización y conservación del expediente Cierre del expediente Satisfacción de estudiantes y profesores con la realización del proceso en la revisión de expedientes	
Fuentes de información: Revisión de los documentos , evaluaciones internas, Resolución Ministerial 184/2011	
Periodo y forma de seguimiento: El seguimiento y medición del proceso se realiza en las auditorías internas que se realizan en dos etapas del curso según la Resolución Ministerial131/2011 El Jefe de Proceso evaluará la eficacia del mismo trimestralmente.	
Documentos del proceso: Ficha de Proceso Documento pendiente: Diagramas de flujo del Proceso, Procedimiento de revisión por la dirección	

ANEXO 12: Ficha del Proceso de cumplimiento del plan del proceso docente

Proceso: Control del cumplimiento de los planes del proceso docente	Responsable: Secretaría Docente. Equipo de trabajo: Técnicos de Gestión documental
Misión: Velar por el cumplimiento del proceso docente- educativo del estudiante a partir de las actividades que se desarrollan de forma sucesiva y simultanea durante el curso escolar.	
Objetivos: Registrar en los documentos oficiales los resultados de las calificaciones otorgadas a los estudiantes en las evaluaciones finales de las asignaturas. Valorar si los estudiantes cumplen o no los requisitos establecidos para transitar de un año académico al inmediato superior. Realizar modificaciones al plan del proceso docente. Disponer de la información exacta y confiable para decidir si los estudiantes pueden o no culminar los estudios y obtener el título y certificación de graduado.	
Alcance: Se aplica en todas las Secretarías Docentes de Facultades y Filiales Universitarias	
Entradas: Resolución Ministerial 120/2010 Capítulo V y VI, modificada por las resoluciones ministeriales 96 de marzo /2011 y 144 de 22/7/2011 Resolución Ministerial 210/2007, modificada por la RM/145/2011. RM/231/2010, Resolución Ministerial 184/2011	Proveedores: Secretaría General Decano de la Facultad, Vicedecano Docente, Jefes de Carrera, Coordinadores de año, Oficina de estadística, Vicerrectorado Docente
Salidas: Confección de actas de exámenes en cada etapa del proceso. Los registros de asistencia y evaluación para profesores. Informes estadísticos de promoción y resultados docentes.	Clientes: Estudiantes , directivos, Profesores, Coordinadores de año, Jefes de carrera
Recursos necesarios: Materiales: material de oficina, (hojas, files, presillas)mobiliario adecuado, PC, Impresora Humanos: Secretaría Docente, Técnico de gestión documental	
Sistema de indicadores Calidad de la confección y entrega de actas de exámenes (Limpieza, la exactitud de los datos, tiempo estimado de entrega) Satisfacción de estudiantes y profesores con la realización del proceso. Calidad del llenado del registro de calificaciones (Limpieza, cantidad de errores cometidos y permitido, color de tinta utilizada, organización) Promoción limpia, promoción total Resultados docentes Índice de progreso, índice de éxito y matrícula responsable en los tipos de curso Continuidad de Estudios y Educación a Distancia. Satisfacción por parte de los estudiantes del cálculo del promedio y las bonificaciones.	
Fuentes de información: Revisión de los documentos , evaluaciones internas, Resolución Ministerial 184/2011	
Periodo y forma de seguimiento: El seguimiento y medición del proceso se realiza en dos etapas del período lectivo, en la etapa de exámenes por semestre	
Documentos del proceso: Ficha de Proceso Documento pendiente: Diagramas de flujo del Proceso, Procedimiento de revisión por la dirección	

ANEXO 13: Ficha del Proceso Expedición de Títulos de Graduados y Certificaciones

<p>Proceso: Expedición de Títulos de graduados y Certificaciones</p>	<p>Responsable: Secretaría Docente. Equipo de trabajo: Técnicos de Gestión documental</p>
<p>Misión: Expedir los títulos y certificaciones de graduados a los estudiantes que cumplen los requisitos académicos establecidos para la culminación de sus estudios universitarios mediante tareas integradas de forma que faciliten controlar el cumplimiento de estos requisitos.</p>	
<p>Objetivos: Controlar los títulos impresos Revisar los expedientes académicos de los posibles graduados para verificar el cumplimiento del proceso docente. Calcular el índice académico y añadir la bonificación a este cálculo (eventos y exámenes de premio). Confeccionar los listados de posibles graduados. Asentar los datos de los posibles graduados en el Registro de graduado. Analizar y aprobar de los posibles Títulos de Oro. Controla la entrega de los títulos a los graduados. Cotejar los documentos que son de uso en el territorio nacional</p>	
<p>Alcance: Se aplica en todas las Secretarías Docentes de Facultades y Filiales Universitarias</p>	
<p>Entradas: Resolución Ministerial 13/2005 Resolución Ministerial 234/2009, RM/120/2010 Capítulo IV, artículo 28 Resolución Ministerial 184/2011 Capítulos V, VI</p>	<p>Proveedores: Secretaría General Decano de la Facultad, Vicedecano Docente, Jefes de Carrera,</p>
<p>Salidas: Estadísticos de posibles graduados y graduados definitivos Cierre y entrega de expedientes académicos a Secretaría General.</p>	<p>Cientes: Estudiantes , directivos, Profesores, Coordinadores de año, Jefes de carrera</p>
<p>Recursos necesarios: Materiales: material de oficina (hojas, files, presillas, lapicero, repuestos de lapicero)mobiliario adecuado, PC, Impresora, cuño(tinta para cuño) Humanos: Secretaría Docente, Técnico de gestión documental</p>	
<p>Sistema de indicadores Calidad en la confección del listado de graduado (limpieza, cantidad de errores cometidos en los nombres de estudiantes) Satisfacción de los estudiantes en el proceso de cierre del expediente académico del posible graduado (que estén todos los documentos, que se encuentre actualizado el expediente, redacción correcta del nombre del estudiante) Satisfacción por parte de profesores y estudiantes en la entrega de títulos y certificaciones Trámites de cotejo de títulos y legalización de documentos (rapidez y agilidad en el proceso, tiempo de demora, cantidad de tramites semanal recibidos y cantidad resueltos)</p>	
<p>Fuentes de información: Revisión de los documentos, evaluaciones internas, Resolución Ministerial 184/2011, encuestas de satisfacción a las partes interesadas.</p>	
<p>Periodo y forma de seguimiento: El seguimiento y medición del proceso se realiza desde el comienzo del curso y finaliza en la etapa de culminación. Según la resolución 131/2011 este puede evaluarse en las dos etapas.</p>	
<p>Documentos del proceso: Ficha de Proceso Documento pendiente: Diagramas de flujo del Proceso, Procedimiento de revisión por la dirección</p>	

ANEXO: 14 Ficha del Proceso de Organización y Preservación de Archivos

Proceso: Proceso de organización y preservación de Archivos		Responsable: Secretaría Docente. Equipo de trabajo: Técnicos de Gestión documental
Misión: Ordenar, actualizar, archivar y controlar adecuadamente los archivos de forma que se preserve y proteja contra posibles riesgos de extravío, sustracción, catástrofes naturales y plagas de vectores.		
Objetivo: Mantener un método de control uniforme que permita la rápida localización de los documentos de trabajo en el área.		
Alcance: Se aplica en todas las Secretarías Docentes de Facultades y Filiales Universitarias		
Entradas: Resolución Ministerial 184/2011 Capítulos VIII	Proveedores: Secretaría General, Secretarías de Facultades y Filiales Decano de la Facultad	
Salidas: Conservación de documentación calificada del área.	Clientes: Estudiantes , directivos, Profesores,	
Recursos necesarios: Materiales: material de oficina (hojas, files, presillas,) mobiliario adecuado (estantes con gavetas y archivos metálicos) Humanos: Secretaría Docente, Técnico de gestión documental		
Sistema de indicadores Cuidado y conservación de los documentos Riesgos detectados en el área de trabajo		
Fuentes de información: Revisión de los documentos, evaluaciones internas, Resolución Ministerial 184/2011		
Periodo y forma de seguimiento: El seguimiento y medición del proceso se realiza todo el curso siguiendo las normativas de trabajo RM184/2011		
Documentos del proceso: Ficha de Proceso Documento pendiente: Diagramas de flujo del Proceso, Procedimiento de revisión por la dirección		

ANEXO: 14 Ficha del Proceso de Control de Postgrado

<p>Proceso: Proceso de Control de Postgrado</p>	<p>Responsable: Secretaría Docente. Equipo de trabajo: Secretaria de Postgrado</p>
<p>Misión: Controlar planes de postgrado en la Facultad con elevada pertinencia y excelencia académica, supervisando el cumplimiento de las normativas establecidas para el desarrollo de actividades de este tipo en el contexto universitario</p>	
<p>Objetivo: Elaborar, organizar, actualizar, conservar y custodiar la documentación generada por los programas de postgrado.</p>	
<p>Alcance: Se aplica en todas las Secretarías Docentes de Facultades y Filiales Universitarias</p>	
<p>Entradas: Resolución Ministerial 132/2004, Resolución Ministerial 166/2009, Resolución Ministerial 186/2007, Normas y Resoluciones vigentes para el desarrollo de los grados científicos en la República de Cuba</p>	<p>Proveedores: Secretaría General, Secretarías de Facultades y Filiales Decano de la Facultad, MES-JAN Profesores- estudiantes- comunidad</p>
<p>Salidas: Cronograma de eventos a realizar. -Plan de investigaciones. -Indicaciones sobre el balance de ciencia y técnica - Satisfacción de necesidades de superación.</p>	<p>Clientes: Jefes de Colectivos de carreras provinciales y municipales J. de Dpto Consejo de Dirección egresados comunidad, estudiantes , directivos, profesores,</p>
<p>Recursos necesarios: Materiales: material de oficina (hojas, files, presillas, lapiceros, repuestos de lapicero) mobiliario adecuado (estantes con gavetas y archivos metálicos) Humanos: Secretaría Docente, Técnico de gestión documental</p>	
<p>Sistema de indicadores -Nivel de satisfacción de las partes interesadas en cuanto al proceso de matrícula de postgrado Nivel de satisfacción de las partes interesadas en cuanto al proceso de entrega de certificados de cursos, entrenamiento y diplomado.</p>	
<p>Fuentes de información: Revisión de los documentos, evaluaciones internas, Resolución Ministerial 184/2011, Balance de ciencia y técnica de la Facultad</p>	
<p>Periodo y forma de seguimiento: El seguimiento y medición del proceso se realiza todo el curso y el responsable del proceso lo evaluará la eficiencia del mismo.</p>	
<p>Documentos del proceso: Ficha de Proceso Documento pendiente: Diagramas de flujo del Proceso, Procedimiento de revisión por la dirección</p>	

ANEXO 15: Procedimiento para la Lista de Matrícula del grupo docente (Según la MR184/2011)

ARTÍCULO 74: Concluido el período de matrícula se confecciona el modelo Lista de Matrícula del grupo docente (MS-3), para el control de los estudiantes matriculados y que facilita la organización de los procesos de trabajo en la Secretaría.

ARTÍCULO 75: Para esta Lista se establece un formato que puede ser adaptado a las necesidades de organización de los distintos centros. El formato básico es el modelo MS-3. Si por necesidades organizativas se requiere controlar otros datos, la hoja de papel se configura en orientación horizontal y se añaden las columnas necesarias, después de las aquí establecidas. Se relacionan los estudiantes por grupos o brigadas de una carrera y año académico, según la cantidad que se decida. Se organizarán por orden alfabético del primer apellido y de cada uno se registrará el sexo, la situación escolar y la vía de ingreso como datos obligatorios. El sexo se identifica con (F) Femenino y (M) Masculino.

La situación escolar se identifica con los siguientes términos:

- a) Nuevo Ingreso: N. Ingr.
- b) Reingreso: Reingr.
- c) Alta de licencia de matrícula: ALM.
- d) Traslado: Tras.
- e) Promovido con todas aprobadas: Prom.
- f) Promovido con arrastre: Prom.
- g) Promovido con 2 arrastre: Prom. 2
- h) Promovido con ajuste de plan: Prom. Aj.
- i) Repitiente: Rep.

En las listas de los grupos o brigadas del curso diurno, se controlará la vía de ingreso de cada estudiante, las que se identifican así:

- a) Instituto Preuniversitario: IPU
- b) Concurso: Conc
- c) Orden 8: O- 8
- d) Escuela Provincial de Educación Física: EPEF
- e) Academia de Alto Rendimiento: AAR
- f) Escuela Profesional de Arte: EPA
- g) Cadete MININT: C. Minint
- h) Cadete MINFAR: C. Minfar
- i) Instructor de Arte: In. Arte

En la parte inferior de la lista se controlará la matrícula actualizada, por sexos y total, que tiene el grupo docente cuando se hacen los reportes para los informes estadísticos programados durante el curso escolar. Cada lista se legaliza con la firma del Secretario Docente y el cuño oficial. Con todas las listas de cada curso escolar se organiza una carpeta para su uso en el trabajo diario. En la lista se mantendrá actualizada la situación escolar de cada estudiante cuando se modifique. Las bajas se subrayan con una línea de color rojo, anotando la causa y fecha de aprobación. Las licencias de matrícula se subrayan con una línea de color azul, anotando la causa y fecha de aprobación. Las anotaciones se realizan al final de la fila con los datos del estudiante, en el extremo derecho. Al terminar cada curso escolar, la carpeta con las listas de los grupos docentes se conservará en el archivo pasivo durante 10 años.

ANEXO 16: Procedimiento para procesar una baja (Según la MR184/2011)

ARTÍCULO 100: Procedimiento para procesar una baja:

- a) El Secretario Docente analiza la situación del estudiante consultando la Resolución del Ministro de Educación Superior No. 120 de 2010, Reglamento de Organización Docente de la Educación Superior, capítulo VII De las Bajas, artículos 64 al 72 u otros reglamentos o documentos normativos.
- b) El Secretario Docente presenta el caso a la consideración del Decano o Director, quien analiza y decide iniciar el trámite de la baja, en uso de sus facultades reglamentadas.
- c) Se solicita información con el profesor coordinador de año, la dirección de becas o de la residencia estudiantil para tener los elementos de juicio preliminares, según el posible tipo de baja a otorgar. Si es posible se entrevista al estudiante.
- d) Para presentar el caso en el Consejo de Dirección el Secretario Docente completará todos los elementos de juicio necesarios con las opiniones del colectivo de año, las organizaciones estudiantiles, del centro de trabajo del estudiante, si es trabajador; o se realizarán las verificaciones pertinentes si corresponde.
- e) Del análisis y la decisión adoptada en el Consejo de Dirección el Secretario Docente dejará constancia en el acta de la reunión.
- f) El técnico de secretaría archiva en el expediente académico del estudiante todos los documentos relacionados con el proceso de baja.
- g) El técnico de secretaría entrega al estudiante el modelo Devolución de Materiales y Cumplimiento de Obligaciones (MS-7) para comunicar a las áreas correspondientes que este causa baja, comprobando que cumplió las obligaciones previstas y archiva la copia en el expediente académico.
- h) El técnico de secretaría confecciona el modelo MS-6 y asienta los datos en el Registro de Bajas, Licencias y Traslados Aprobados (RS-1).
- i) El Secretario Docente revisa y firma el modelo y lo presenta a la firma del Decano o Director.
- j) El técnico de secretaría entrega la Notificación de Baja Aprobada al estudiante y archiva la copia en el expediente académico.
- k) El técnico de secretaría traslada el expediente académico al archivo pasivo
- l) El Secretario Docente informa al coordinador del colectivo de año, para que los demás profesores controlen la baja en el Registro de Asistencia y Evaluación.

ANEXO: 18 Procedimiento para Traslados

Artículo 118: Instrucciones para confeccionar el modelo Aprobación de Traslado. MS-9.

El objetivo del modelo es registrar oficialmente la aprobación inicial y definitiva del traslado de un estudiante. Se utiliza para traslados dentro de un mismo centro de Educación Superior, cuando aprueba el Decano de Facultad o el Director de Filial.

La dependencia responsable de su confección es la Secretaría Docente. Los cargos que aprueban son, Decano de Facultad y Director de Filial, según el tipo de traslado.

Procedimiento:

- a) Cada Secretaría Docente identifica el modelo con el nombre de la universidad. Solo se realizarán las modificaciones al formato del modelo aquí autorizadas.
- b) Se anotan los datos que identifican al estudiante. Se escribe el nombre de la Facultad o filial universitaria y de la universidad donde cursa la carrera matriculada.
- c) Se describe el tipo de traslado solicitado según los artículos 83 y 94 de la RM 120/10: de tipo de curso, de carrera, de universidad, de facultad, de filial. Cuando es provisional se especifica. Se precisa la facultad o filial universitaria.
- d) Se describe brevemente la fundamentación de las causas del traslado.
- e) Se anota el número del artículo de la RM 120/10 que ampara la aprobación del traslado.
- f) Se marca con (X), en el cuadro que corresponda, si la aprobación es inicial o definitiva.
- g) La fecha es de cuando la autoridad competente firma aprobando el traslado.
- h) Se escribe el nombre, apellidos y cargo de la autoridad facultada para aprobar, según el tipo de traslado.
- i) Se registra la firma y se pone el cuño al lado, no encima.

ANEXO: 19 Procedimiento para cerrar el expediente académico

ARTÍCULO 146: Para cerrar el expediente se procede como sigue:

- a) Se verifica que tenga, en orden cronológico, todos los documentos requeridos hasta el momento del cierre.
- b) Se numeran consecutivamente los folios o páginas en la parte superior derecha.
- c) En el modelo Índice de Documentos (MS-0) se relacionan los que contiene el expediente.
- d) Se cierra con los siguientes datos:
 - Total de folios útiles al cierre.
 - Nombre y firma del Secretario Docente o técnico responsable.
 - Fecha.
 - Año

ANEXO: 20 Procedimiento de la certificación de calificaciones del curso académico.

ARTÍCULO 201: La Certificación de Calificaciones del Curso Académico, MS- 9, se confecciona teniendo en cuenta el siguiente procedimiento:

- a) La fuente de información es el Registro de Calificaciones de las Asignaturas del grupo docente del alumno (RS-4), que debe tener asentadas las notas de todas las asignaturas.
- b) Se relacionan todas las asignaturas que establece el plan del proceso docente para cada semestre.
- c) El nombre de cada asignatura tiene que coincidir absolutamente con el que aparece en el Plan del Proceso Docente. No se utilizan abreviaturas ni siglas.
- d) Las calificaciones se escriben, según correspondan, en las columnas de examen ordinario, extraordinario del semestre o extraordinario de fin de curso.
- e) Se utilizan las claves establecidas para señalar las asignaturas convalidadas, abonadas, eximidas, aprobadas por examen de suficiencia, sin derecho a examen por asistencia o evaluación y los no presentados a examen, igual que en las actas de exámenes.
- f) Las asignaturas matriculadas como arrastres se identifican escribiendo después del nombre de esta y entre paréntesis la palabra (arrastre). La calificación otorgada se anota en la columna que corresponda.
- g) Se determina la situación escolar del estudiante según las reglas de promoción establecidas en el capítulo VI de la Resolución Ministerial No. 20 de 20 0, Reglamento de Organización Docente de la Educación Superior. Es decir, si es promovido (con todas las asignaturas aprobadas), promovido con asignaturas de arrastre o no promovido. La situación escolar se marca con una (X) en el lugar habilitado.
- h) Si al estudiante se le ha aprobado licencia de matrícula se le confecciona la certificación igual que a otros alumnos. Las asignaturas que no haya examinado se identifican con la clave LM. Todas las anotaciones en las certificaciones se realizan con tinta de un mismo color, azul o negro. No se puede utilizar lápiz de grafito. Se puede utilizar color rojo para las calificaciones de 2 puntos (Mal). No se admiten borrones, enmiendas, ni tachaduras

ANEXO: 21Fichas de indicadores de los procesos sustantivos

Tipo de proceso	Proceso	Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Responsable	Fórmula de cálculo	Fuente de Información	Frecuencia de medición	Meta				Representación Gráfica	
								MB	B	R	I		
P R O C E S O S	Proceso de matrícula	Agilidad y calidad en los procesos de matrícula.	Lograr realizar mayor cantidad de matrícula en el menor tiempo posible contando con los recursos para su ejecución	Secretaría Docente	Cantidad	Observación participante	En el periodo de ejecución del proceso	90-100	80-89	70-79	- 70		
		Divulgación de la convocatoria de matrícula por lo diferentes medios	Divulgar las diferentes actividades que se efectúan en el proceso de matrícula en las diferentes etapas	Secretaria Docente - Técnico gestión documental	Cantidad de medios utilizados	Observación participante	En el periodo de ejecución del proceso	90-100	80-89	70-79	- 70		
		Horario de atención.	Ofrecer un servicio cálido para informar o resolver inquietudes de las partes interesadas	Secretaria Docente	Cantidad de personas que asisten mensual / cantidad de personas que asisten semanal *100%	Registro de atención a la población	Mensual	90-100	80-89	70-79	- 70		
	S U S T A N T I V O S	Control del expediente Docente	Calidad de la habilitación del expediente académico	Organizar de forma adecuada según IRM184/2011 el expediente académico	Secretaria Docente - Técnico gestión documental	Errores cometido en el proceso/Cantidad de expedientes*100%	Observación participante	Mensual	90-100	80-89	70-79	- 70	
			Organización de los documentos	Facilitar el análisis de la trayectoria del estudiante	Técnico gestión documental	Errores cometido en el proceso/Cantidad de expedientes organizados*100%	Observación participante	Semanal	90-100	80-89	70-79	- 70	
			Cierre del expediente	La recopilación de toda la trayectoria del estudiante para	Secretaria Docente	Errores cometido en el proceso/ Cantidad de	Revisión de expediente	Mensual	90-100	80-89	70-79	- 70	

Expedición de Títulos de graduados y Certificaciones	Calidad en la confección del listado de graduado.	Incrementar la calidad en la actividad de la confección del listado de graduado	Secretaria Docente	Criterios asumidos por la RM184/2011	Registro de graduado	Anual	90 -100	80 - 89	70- 79	- 70	
	Tramites de cotejo de títulos y legalización de documentos	Resolver en tiempo y con calidad los trámites recibidos en el área	Secretaria Docente	Cantidad de tramites recibidos semanal / Cantidad de tramites recibidos mensual*100	Registros de atención a la población	Mensual	90 -100	80 - 89	70- 79	- 70	
	Satisfacción de los estudiantes en el proceso de cierre del expediente.	Lograr la satisfacción de las partes interesadas en las actividades que se realizan en proceso	Responsable del GGC, Secretaria Docente	Número de Estudiantes que consideran bien el proceso/ total de Estudiante* 100"	Encuesta de satisfacción	Mensual	90 -100	80 - 89	70- 79	- 70	
	Satisfacción de las partes interesadas en la entrega de títulos y certificaciones	Lograr la satisfacción de las partes interesadas en las actividades que se realizan en proceso	Responsable del GGC, Secretaria Docente	Número de Estudiantes y profesores que consideran bien el proceso/ total de Estudiante y profesores participantes en el proceso* 100"	Encuesta de satisfacción	Trimestral	90 -100	80 - 89	70- 79	- 70	
Organización y preservación de los Archivos	Cuidado y conservación de los documentos	Mantener ordenada, actualizada y protegida los documentos que obran en el área, tanto para eso del trabajo como para emitir al público	Secretaria Docente	Cantidad de registros actualizados/ cantidad de registros del área*100%.	Observación	Mensual	90 -100	80 - 89	70- 79	- 70	
	Riesgos detectados en el área de trabajo	Identificar los posibles riesgos en el área no reflejados en el plan de protección que atenten en el trabajo	Secretaria docente	Cantidad de riesgos no reflejados / riesgos reflejados *100%	Observación	Anual	90 -100	80 - 89	70- 79	- 70	

	Control de Postgrado	Nivel de satisfacción de las partes interesadas acerca del proceso de matrícula de postgrado	Lograr la satisfacción de las partes interesadas en las actividades que se realizan en proceso	Responsable del GGC, Secretaria Docente Secretaria de postgrado	Número de estudiantes matriculados que consideran bien el proceso/ total de estudiantes matriculados en postgrado* 100"	Encuestas de satisfacción	Trimestral	90 -100	80 - 89	70- 79	- 70	
		Nivel de aceptación de entrega de Certificados de Cursos, entrenamientos y diplomados	Lograr la satisfacción de las partes interesadas en las actividades que se realizan en proceso	Responsable del GGC, Secretaria Docente Secretaria de postgrado	Cantidad de certificados entregados mensual /cantidad de postgrados impartidos anual * 100	Encuesta de satisfacción	Trimestral	90 -100	80 - 89	70- 79	- 70	

ANEXO 22: Modelo para el Estudio de Organización del Trabajo

Modelo para el Estudio de Organización del Trabajo					
Objetivo del balance de tiempo: describir las tareas y el tiempo invertido en la realización del trabajo, teniendo en cuenta las funciones del cargo en un mes de trabajo.					
Área organizativa: Secretaria Docente				Años de experiencias: 3 años	
Nombre y apellidos: Yadira Echemendía Palmero				Cargo: Secretaria Docente	
Funciones y tareas	Cantidad de veces a realizar en el mes	Tiempo estimado	Mensual	Anual	
				1er Sem.	2do Sem.
Tareas Periódicas. Se repiten en intervalos de tiempos determinados (diarios, semanales, mensuales, etc) y se caracterizan por estar enmarcadas por regulaciones establecidas.					
Tareas eventuales. No se rigen por ninguna regulación, su frecuencia, complejidad y tiempo de duración varía en dependencia de la ocurrencia de otro fenómeno					
Tareas Imprevistas. No están previstas dentro del contenido de trabajo, se desconoce cuándo van a ocurrir, qué complejidad tendrán y qué tiempo se demorarán. Oscila en la mayoría de los casos entre un 10% y un 15% de la carga total (suma de las periódicas y eventuales).					
El 15% de la suma de las tareas periódicas y eventuales da como resultado 29 horas al mes					
Total (Q)					

Para el mes $Nt = \frac{Q}{Ft} = \frac{\quad}{190,6} =$

Para el año $Nt = \frac{Q}{Ft} = \frac{\quad}{2032} =$

Firma del trabajador

Firma del jefe inmediato superior y de área

Secretario del Sindicato

ANEXO: 23 Guía de Observación realizada a la Secretaría Docente de Facultad de Humanidades.

Objetivo: Conocer las condiciones de trabajo en el área objeto de estudio

Fecha:

Hora de inicio:

Hora final:

Estado de conservación del Área:

Bueno____ Regular_____ Malo_____

Cantidad de personas que laboran en el área.

Cantidad de medios tecnológicos según el personal.

Estado de los medios tecnológicos ____rotos _____ arreglados _____
arreglados sin usar. (Cantidad de cada uno)

Condiciones y ambiente de trabajo.

Relaciones con los profesores y estudiantes de trabajo: Buena__ Regular__ Mala _

Relaciones con los directivos de la Facultad: Buena__ Regular__ Mala ____

Relaciones con el público externo: Buena__ Regular__ Mala ____

Existencia de canales de comunicación en el área: (murales, carteles, notas informativas)

ANEXO: 17 Guía para el análisis de documentos

(Aspectos a indagar y/o analizar desde los documentos solicitados)

Manual de Gestión de Calidad de la Facultad de Humanidades

- a) Misión.
- b) Visión
- c) Fortalezas y debilidades
- d) Organigrama

Documentos normativos del trabajo en Secretaría Docente

Procesos de trabajo de la Secretaría Docente

Las actividades por procesos en cada etapa

Procedimientos de trabajo

Registros de control

Actas del Consejo de Dirección

Temas relacionados con la calidad en el área objeto de estudio.

Propuesta del diseño e implementación del procedimiento del área

Aprobación del procedimiento por el Consejo de Dirección

Informes de inspecciones realizadas a las Secretarías docente por el Grupo de Gestión de Calidad de la Uniss.

Aspectos evaluados en las Secretarías Docentes

Las deficiencias y fortalezas de las Secretarías Docente.