



Vicerrectoría de Estudios de Postgrado

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**Propuesta de Mejora Continua de la Calidad:
Caso Facultad de Educación UASD, Departamento
Administrativo y Financiero**

Postulante:

Hazel Giselle Pimentel Mendez

Matricula: 2002-1287

Tutor:

Dra. Iara V. Tejada

**Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Agosto, 2017**

RESUMEN

La transformación de las Instituciones de Educación Superior hacia un proceso de globalización inició a partir de los 80s, los primeros países en incorporarse en este proceso fueron Chile y México, seguidos por los países asociados al MERCOSUR. Esta evolución dio paso a que la gobernabilidad de las universidades pasara de tener funciones básicas a un sistema administrativo complejo. En la República Dominicana, la gestión administrativa en las universidades ha iniciado su incorporación en pequeños pasos, a través la incursión de la gestión de calidad y la gestión por procesos. En este tenor la Universidad Autónoma de Santo Domingo, ha emprendido su camino hacia la descentralización mediante El Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan de Calidad 2013-2024, apuntalando esencialmente las aéreas administrativas y eficientización de los procesos. Para la elaboración del sistema de gestión de la calidad, la UASD incorporó la SGC-UASD basado en los modelos EFQM y CAF, los cuales enfocan sus cualidades hacia el servicio y la sociedad. En este documento se plasma una propuesta de mejora continua de la calidad de los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE-UASD, esta plataforma de mejora trata de mostrar soluciones a la problemática actual, de falta de manuales, documentación y sistematización de procesos, la necesidad de incorporación de software administrativos y financieros, además de la actualización en estos sistemas a los empleados administrativos de la unidad. El plan de mejora se enmarca bajo la herramienta del Balance Score Card y los objetivos Hoshin Kanry, y finaliza con las conclusiones expuestas a partir de la propuesta de mejora continua de la calidad de los procesos.

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Esta investigación está dedicada Dios primero, por ser el centro de mi familia y mí persona, porque gracias a él cada día es un nuevo comienzo para realizar los sueños y cumplir las metas propuestas.

A mis padres por ser mi columna y mi apoyo, las personas que siempre están ahí para alentarme en cada nuevo proyecto y para ser mis principales fanáticos.

A los amigos que en esta maestría he conseguido, personas únicas y diferentes con las cuales la conexión y la amistad nos han mantenido juntos, disfrutando de los logros de cada uno y apoyándonos mutuamente.

Agradezco a las autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE-UASD por su apoyo en el proceso de investigación y facilitarme las informaciones necesarias, a los empleados que participaron en los procesos de entrevista y el agrado con el que participaron.

Mis agradecimientos a la Dra. Iara V. Tejeda por su asesoría en este proyecto, por ser una excelente maestra dedicada a sus estudiantes.

Hazel Giselle Pimentel Méndez

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GOBIERNOS DE LAS UNIVERSIDADES A LA INCURSIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Introducción.....	6
1.1 Las instituciones de Educación Superior en América Latina	6
1.2 La Universidad Autónoma de Santo Domingo.....	11
Estructura Docente.....	13
Estructura Docente-Administrativa	13
Estructura Administrativa.....	14
1.3 Facultad de Ciencias de la Educación FCE.....	14
Misión	15
Visión.....	15
Valores	16
Objetivos	16
Escuelas y cátedras de la FCE.....	17
1.4 Unidad administrativa y financiera de la FCE	18
Conclusión.....	20

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS PARA LA OPORTUNIDAD DE MEJORA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FCE

Introducción.....	22
2.1 Plan de Calidad UASD 2012 – 2024	22
2.2 Identificación de los procesos administrativos y financieros de la FCE	25
2.2.1 Etapa de selección del proceso de mejora continua	31
2.2.2 Etapa de diagnóstico para desarrollar el proceso de mejora continua	37
Análisis FODA	39
Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado	42
Conclusión.....	43

CAPÍTULO III. PROPUESTA PLAN DE MEJORA CONTINUA

Introducción.....	45
3.1 Mejora Continua	45
3.2 Propuesta plan de la Gestión de la Calidad en los procesos de la mejora continua, Cuadro de mando Integral o Balance Score Card	52

Visión.....	53
Estrategias.....	53
Mapa estratégico	54
PERSPECTIVA FINANCIERA.....	56
PERSPECTIVA CLIENTE/USUARIO	57
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	58
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	60
Conclusión.....	62
CONCLUSIONES.....	64
BIBLIOGRAFIA.....	68

LISTA DE FIGURAS

Estructura modelo CAF.....	10
Mapa de procesos UASD.....	23
Cuestionario de procesos.....	27
Formulario de procesos.....	28
Formulario de procesos. Fortalezas y debilidades.....	29
Proceso de contratación de personal.....	31
Proceso de compras.....	32
Consejo Directivo.....	33
Solicitud prueba especial.....	33
Comisión administrativa.....	34
Conciliación bancaria.....	34
Preparación de cheques.....	35
Esquema FODA.....	39
Diagrama Ishikawa.....	42
Procesos de mejora continua.....	46
Modelo CAF de mejora continua.....	48
Mapa de procesos FC.....	49
Lineamientos estratégicos institucionales.....	52

LISTA DE TABLAS

Análisis FODA	41
Objetivos Hoshin Kanry	50
Objetivos Hoshin Kanry	51
Balance Scord Card. Perspectiva Financiera	56
Balance Scord Card. Perspectiva Cliente/Usuario	57
Balance Scord Card. Perspectiva Procesos Internos.....	59
Balance Scord Card. Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento	61

INTRODUCCIÓN

La investigación enfoca la importancia de la implementación de la gestión de calidad y la gerencia por procesos. La calidad no es más que el buen uso de los recursos de una administración, entregando como resultado un producto o servicio orientado a la satisfacción del cliente, manteniendo ventajas competitivas sobre su entorno. La propuesta de una gestión de calidad y mejora, debe estar basada en la obtención de beneficios, entre ellos el cumplimiento de los objetivos, la competitividad y la eficacia.

El sistema de calidad y procesos en una administración universitaria busca el mejoramiento continuo, la certificación de sus instituciones, los planes académicos, convirtiendo las instituciones en marcos de referencia de competitividad y calidad.

Las instituciones de educación superior (IES), a pesar de que sus sistemas de gestión, se miden por gobiernos y sus líneas de éxito están proyectadas a la investigación, la docencia y la extensión; identificar los procesos de las universidades tanto estratégicos, misionales y de apoyo contribuye con el desarrollo y modernización de dichos espacios.

La universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD; en el 2013 elaboró y lanzó el Plan de Calidad 2014-2024. Este plan establece como una necesidad la gerencia por procesos como eje fundamental para la transformación y adecuación a los tiempos de la universidad como institución educativa. Tales sistemas de la gestión de calidad fueron fijados como una guía global, donde la gerencia por procesos no está trazada para cada dirección y facultades, impidiéndole a cada dependencia a tener sus propios controles, seguimientos y planes de mejora continua.

Este proyecto trata la necesidad de la UASD de descentralizar los procesos de apoyo, enmarcándose dentro de la Facultad de Ciencias de la Educación enfocándose en las áreas administrativas y financieras, ya que son desarrolladores principales de los procesos estratégicos y misionales.

El problema planteado en la propuesta investigativa, es que, el área financiera y administrativa de la Facultad de Educación FCE, mantiene un amplio conocimiento de sus procesos de forma implícita, sin plasmar en documentos la caracterización del departamento, sus actividades y sus controles lo cual no permite una sistematización y eficientización de sus procesos. El departamento administrativo y financiero de la facultad está consciente de su rol dentro de los procesos de apoyo, pero la falta de directrices plasmadas contribuye con baches en los procesos, lo cual lleva a demoras y pasos que pueden ser eliminados en el mapa de flujo.

El desarrollo de la investigación está basado en los métodos explicativos y descriptivos. En primera instancia la investigación es descriptiva, debido a que analizara el plan de calidad de la universidad, sus características, el marco metodológico en que está basado y la concepción de sus procesos.

En una segunda etapa la investigación se convierte en explicativa cuando relaciona el plan de calidad de la universidad con la necesidad de establecer planes y propuestas de mejora continua en las diferentes direcciones y facultades a fin de proporcionar un plan de calidad completo y acabado. A la vez de delimitar la importancia de la gestión administrativa y financiera como proceso de apoyo en el contexto institucional.

Y por último, correlacional, en este punto integraremos los planes, objetivos y mapa de procesos concebido como plan general; en la propuesta de plan de mejora continua para el departamento administrativo y financiero de la Facultad de Educación, FCE-UASD.

Dentro de los métodos de investigación a utilizar se encuentra el método teórico análisis-síntesis. Con este método conoceremos profundamente la realidad del proceso de creación y las bases reales del plan de calidad, la necesidad de establecer el desarrollo de procesos en cada dependencia y organizar toda esa información para una propuesta de mejora continua.

Las técnicas de investigación utilizadas serán la entrevista y el cuestionario, a fin de lograr establecer el conocimiento de los responsables de las direcciones administrativas de los sistemas de calidad y la utilización de los procesos, con miras a la mejora continua.

Metodológicamente se analizará detenidamente los datos recopilados, las entrevistas aplicadas, y la relación de los sistemas de calidad CAF e ISO-9000, con la integración de las entidades de educación superior y las ventajas de integrarlas a estas gestiones. Y en particular a las direcciones financieras y administrativas. Desde el punto práctico la investigación aportara con la implantación de un sistema de calidad y procesos orientados a la mejora, proponiendo un plan de acción dirigido a la gestión administrativa y financiera para la sistematización y eficiencia de sus procesos.

El objetivo principal de esta investigación, es proponer un sistema de mejora continua de la calidad para eficientizar e integrar los procesos del área administrativa de la Facultad de Ciencias de la Educación, UASD. Los objetivos específicos proponen un mapa de interacción de los procesos administrativos de la FCE, la propuesta de un plan de mejora y el diseño de un plan de acción.

La idea a defender en este documento se fundamenta en que las gestiones financieras y administrativas de las IES, debe identificar y plasmar sus procesos para garantizar la eficiencia y establecer la relación entre empleados, profesores y estudiantes (proveedor-cliente), orientado hacia la mejora continua.

La presente investigación está compuesta por tres capítulos que se dividen de la siguiente manera: el capítulo uno trata acerca de la evolución de las Instituciones de Educación Superior de programas de gobiernos a sistemas de gestión administrativas, la influencia de los modelos europeos como el proceso de Bolonia, como se fueron integrando los países de Latinoamérica hasta llegar a la Republica Dominicana, también, en este capítulo conoceremos los antecedentes de la Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD y la creación y desarrollo de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE, hasta la actualidad.

El capítulo dos plantea el diagnóstico para la propuesta de mejora de los procesos administrativos y financieros de la FCE, para dicho diagnostico se formuló un formulario y un cuestionario para la identificación de los procesos a través de los empleados de la unidad, se elaboró un análisis FODA y un diagrama de causa-efecto donde se identifica la principal problemática de unidad administrativa.

En el capítulo tres se plantea la propuesta de mejora continua de la calidad de los procesos administrativos de la FCE, se crea un mapa de procesos para la facultad, bajo los lineamientos propuestos en el Plan de Calidad 2013-2024 SGC-UASD, se elabora la plantilla de objetivos basados en el sistema Hoshin Kanry y se incorpora el documento de mejora utilizando la herramienta de calidad, el Balance Scord Card.

Y por último las conclusiones basadas en los resultados de la propuesta de mejora antes mencionada, enfocando las necesidades descubiertas y las posibles soluciones para la eficientización de los procesos administrativos.

CAPITULO I.

EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GOBIERNOS DE LAS UNIVERSIDADES A LA INCURSIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

CAPÍTULO I.

EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GOBIERNOS DE LAS UNIVERSIDADES A LA INCURSIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Introducción

El capítulo I habla acerca de los procesos administrativos y financieros de las Instituciones de Educación Superior en América Latina, un breve esbozo de los tratados que dieron lugar a las gestiones universitarias, más allá de ser dirigidas organizacionalmente como gobiernos. También, dicho capítulo presenta la historia de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, y la creación y posterior establecimiento de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE, las direcciones y unidades que la componen y las características de la unidad administrativa y financiera de la Facultad.

1.1 Las instituciones de Educación Superior en América Latina

Las Instituciones de Educación Superior (IES), desde la década de los 80s ha estado atravesando procesos de transformación hacia la globalización, tanto económica, como en la integración de los modelos educativos homogéneos, competitivos y sin fronteras. En América Latina, los primeros países en integrarse en dicha reforma fueron: Chile 80s, y en los 90s México y los países sudamericanos asociados al MERCOSUR. Donde las universidades latinoamericanas integraron servicios educativos de las universidades europeas, especialmente españolas, lo cual fue una adaptación del llamado proceso de Bolonia.

Según Marcela Molis, “la segunda mitad del siglo XX hizo historia en la educación superior como la época de la *expansión* más espectacular de los

sistemas de las IES, todo esto desde el punto de vista cuantitativo”. (Mollis, Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?. La cosmética del, 2003)

“El Proceso de Bolonia en América Latina tiene una segunda gran implicación en la orientación preponderantemente empresarial y mercantilizadora del *Tuning*. Este nace directamente de la decisión que se toma desde los centros económicos europeos de establecer estándares comunes de calidad y de contenidos”.(Educación, 2008). Esta transformación por la que atravesó el Sistema de Educación Superior (SES), dio paso al surgimiento de procesos de especialización, expansión, crecimiento, diversificación y diferenciación, definiendo ahora lo que se llama educación contemporánea. Esta revolución trajo consigo la creación e implementación de una nueva dinámica organizacional, educativa y administrativa.

Debido a la transformación de las IES, la gobernabilidad de las universidades pasó de tener funciones básicas a un sistema de administración complejo, lo cual impulso a la creación y aplicación del concepto de *Gestión Universitaria*, en la cual el termino gestión abarca desde los procesos puramente sustantivos, hasta los administrativos y financieros. Martínez Noriega establece que realizar un análisis trascendente “*a los órganos formalmente establecidos a las funciones asignadas: dirige la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen gran incidencia, a las resoluciones y consecuencias de las políticas institucionales y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados. El propósito es identificar los factores que intervienen para explicar las capacidades de orientación y dirección institucional, así como las tendencias para percibir, atender y encauzar la complejidad en que se debate la institución universitaria*”.(Martínez Nogueira, 2000)

La gestión universitaria como un sistema gerencial debe establecer claramente sus objetivos, su dirección y sus estrategias; apoyándose en la

estructura de gestión de calidad y la gerencia por procesos, esto conforme a la competitividad que se generó a través de la transformación de las IES. La administración de la calidad considera, como principio básico, el hecho de que la calidad es responsabilidad de las propias instituciones, aun en presencia de mecanismos externos de aseguramiento de la calidad. “La calidad debe considerarse como un propósito explícito de la gestión institucional, pero junto con ello, a la par avanzando hacia la caracterización de lo que se entenderá por calidad y la identificación de las acciones, las cuales, conducen a la mejora sustancial de dicha calidad”. (Ugarte, 2016)

La Universidad del Pacífico de Lima, estableció un proceso de mejora de calidad del personal administrativo, este caso enfocó la necesidad de crear una cultura de calidad orientada a la excelencia académica, el trabajo en equipo y la mejora del servicio al cliente interno y externo. Otro ejemplo de mejora continua tiene que ver con la documentación, los procesos de tesorería y financieros.

La administración universitaria se contempla como eje fundamental en el apoyo a los procesos de enseñanza, investigación y extensión, a la vez que forman parte principal en la consecución de los objetivos y estrategias planteadas por los procesos estratégicos y misionales. La gestión administrativa y financiera universitaria se ha visto obligada a través de los tiempos a adecuarse a la gestión contemporánea, la cual se basa, en el trabajo en equipo, la gerencia por procesos, y ser el brazo ejecutor de los planes estratégicos.

“El enfoque de metodología de trabajo de las áreas administrativas en la calidad total, la mejora continua, la delimitación y aplicación de procesos es parte de una transformación universitaria hacia la ventaja competitiva. La calidad como valor no puede ser impuesto, sino que debe contagiarse. Difícilmente, el líder, conseguirá entusiasmar a sus colaboradores si su grado de auto exigencia es mínimo y el de exigencia hacia los demás es muy elevado”. (Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA, 1999)

La gestión por procesos y la mejora continua en la administración, establece prioridades, ejecuta los objetivos y planes estratégicos, a la vez que mide el grado de compromiso de sus recursos humanos.

El primer paso de una gestión enfocada en procesos es identificar sus actividades y establecer correctamente el curso de estas, desarrollándose eficientemente fijando las entradas y las salidas de las actividades. Las normas de calidad, y de manera expresa, la Norma Internacional ISO fomenta la ejecución de las organizaciones basándose en procesos. Estableciendo que “un proceso es cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados finales de buena calidad”. (ISO 9000:2005, 2005)

En la República Dominicana los avances de las universidades en la incursión de la gestión de la calidad y gerencia basada en procesos están caminando con pasos pequeños pero firmes, trabajando arduamente en los procesos de certificación y acreditación de sus principales ofertas académicas, por ejemplo la universidad APEC e INTEC. La Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) en el año 2012 presentó su Plan de Calidad 2013-2024 después de haber realizado su evaluación quinquenal 2003-2008 donde se establecieron sus principales puntos fuertes y las oportunidades de mejora. Los principales ejes establecidos a ser transformados son: la calidad, la gestión, responsabilidad social, ética, enfoque de género, transparencia, descentralización e internacionalización.

“En ese entonces, se estableció mediante resolución del honorable Claustro Menor Universitario, en su sesión del 6 de Abril de 2011, el Plan Estratégico de Desarrollo para la UASD proyectado en tres dimensiones temporales: un Plan de Contingencia con un horizonte de 6 meses, un Plan Trienal para el período 2011-2014 y un Plan de desarrollo para el período 2011-2024”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2014)

Al hablar de descentralización la universidad entiende como importante la aplicación de la Gestión de la Calidad en áreas esencialmente administrativas y la eficientización de sus procesos. La UASD identificó los modelos de evaluación que mas corresponden a sus criterios, estos son el EFQM y CAF, siendo CAF el que más se adhiere a las principales necesidades de los procesos estratégicos y misionales de la institución. Esto porque el modelo de Marco Común de la Evaluación (CAF) se creó por y para el sector público, como se muestra en la figura 1, en la cual se identifica la estructura del modelo CAF orientada a la innovación y el aprendizaje, además de fomentar en la sociedad el liderazgo, los principales objetivos para la mejora continua son la introducción a la cultura de la excelencia, el PDCA: que lo integra el planificar, desarrollo, actuar y controlar; autoevaluar la organización, entrelazar los diferentes modelos de calidad y por último la facilitación del benchlearning. También introduciendo elementos del Premio Malcom Baldrige y el premio Deming.

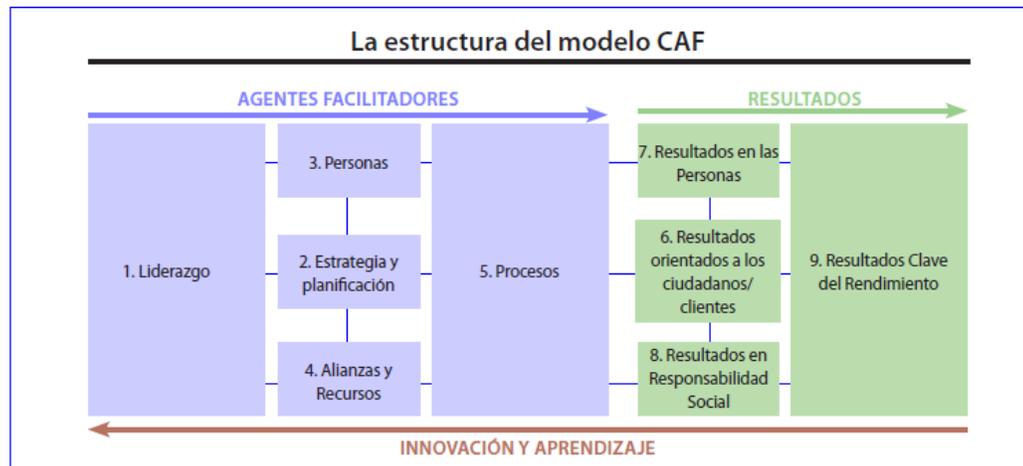


Figura 1. Guía CAF 2013, Pág. 9

Y para sus áreas y procesos específicos de apoyo, la universidad contará con las normas ISO-9000 por ser modelo para los procesos administrativos y la incorporación de la mejora continua. Destacando que “el principal objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la

probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas”. (ISO 9000:2005, 2005)

“El conjunto de estos diferentes modelos sirvieron para la incorporación del modelo SGC-UASD, basado en el Ciclo de Mejora Continua o ciclo Shewhart-Deming, con sus cuatro principales funciones de investigación, docencia, extensión y apoyo. Este modelo está compuesto por dos dimensiones: una estratégica enfocada en la optimización de los procesos clave y la otra táctica que se ocupa del mejoramiento continuo de los procesos de apoyo”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2014)

1.2 La Universidad Autónoma de Santo Domingo

El 28 de octubre de 1538 el Papa Paulo III, mediante la Bula In Apostulatus Culmine creó la Universidad de Santo Domingo. Desde sus inicios fue abanderada de las ideas renacentistas del mundo medieval, tomando como modelo la Universidad de Alcalá de Henares.

Los inicios de la Universidad estuvo organizada por cuatro Facultades: Medicina, Derecho, Teología y Artes. Los dominicos en el año 1801 abandonaron la colonia, como consecuencia de la ocupación haitiana, por esta razón la universidad cesó su funcionamiento y volvió a reabrir sus puertas en 1815 bajo un carácter laico.

En el periodo comprendido desde el 1815 al 1821 estuvo bajo el gobierno del Dr. José Núñez de Cáceres, volviendo a interrumpir sus funciones en 1822, como consecuencia del proceso reclutamiento militar por el que atravesaron un gran número de estudiantes ordenado por el régimen haitiano que gobernaba la nación.

Después del establecimiento de la Independencia en nuestro país, el entonces Presidente Pedro Santana promulgó una ley con la cual restablecía la Universidad con el modelo de las universidades medievales, compuesta por cuatro facultades: Filosofía, Jurisprudencia, Ciencias Médicas y Sagradas letras, funcionando esta como una dependencia del gobierno a través de la Dirección General de Instrucción Pública y Secretariado de estado en el momento.

Dicha disposición nunca se ejecutó, por lo cual, el 31 de diciembre de 1866 se creó por decreto el Instituto profesional, funcionando como sustituto de la antigua Universidad de Santo Domingo. Dicho Instituto suspendió sus labores desde el 10 de mayo de 1891 hasta el 16 de agosto de 1895 bajo el rectorado del Arzobispo Fernando Arturo de Meriño.

El Instituto Profesional fue transformado en Universidad de Santo Domingo, el 16 de noviembre de 1914 por el presidente de la República Dr. Ramón Báez; quien también figuraba como Rector del Instituto Profesional.

La Universidad volvió a interrumpir sus actividades entre el 1916 al 1924 fruto de la intervención norteamericana. A través de la historia la Universidad se ha visto afectada por los acontecimientos políticos, económicos y sociales que han afectado el país y bajo la dictadura del presidente Rafael Leónidas Trujillo, no estuvo exenta de la privación de las libertades, sumiéndose bajo el control político.

Por medio a la Ley No. 5778, el 31 de diciembre de 1961 la Universidad fue dotada de la autonomía. Un año más tarde, el 17 de febrero de 1962 bajo el gobierno de autonomía fueron elegidos las primeras autoridades; dicha Ley consagró el fuero universitario, dotándola de plena personería jurídica y siendo ratificada el 13 de agosto 2001 mediante la Ley 139-01, sustentándose en un nuevo modelo de universidad nacional.

La Universidad Autónoma de Santo Domingo está conformada por la Sede Central, Recintos, Centros y Sub-centros, estos se encuentran diseminados en toda la geografía nacional y el exterior; normativamente su sistema de gobierno es centralizado, mientras que operativamente funciona de forma descentralizada, la Universidad centra sus funciones en los procesos sustantivos: la docencia, la investigación y la extensión, establecido por el Estatuto Orgánico (Art. 5 y 6). Y como procesos de apoyo, aunque no se encuentren establecidos en el Estatuto: la planificación y la administración.

La Universidad Autónoma de Santo Domingo está estructurada de la forma siguiente:

Estructura Docente

- a. Facultad de Artes
- b. Facultad de Humanidades
- c. Facultad de Educación
- d. Facultad de Ciencias
- e. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
- f. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
- g. Facultad de Ciencias de la Salud
- h. Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Estructura Docente-Administrativa

- a) Orientación Profesional
- b) Servicios Bibliográficos
- c) Publicaciones
- d) Registro
- e) Coordinación Académica
- f) Educación Física y Deportes
- g) Difusión Artística y Cultural

- h) Relaciones Publicas e Internacionales
- i) Bienestar Estudiantil
- j) Investigación Científica
- k) Postgrado
- l) Educación Permanente
- m) Coordinación de los Centros Regionales

Estructura Administrativa

- a. Oficinas de la Rectoría
- b. Vicerrectorías
- c. Secretaria General

1.3 Facultad de Ciencias de la Educación FCE

La carrera de Educación era impartida a través de la Facultad de Humanidades, por el departamento de pedagogía, esta licenciatura inició su revolución a partir de la puesta en marcha del Plan Decenal de Educación 1992-2002 y los nuevos parámetros salariales a los docentes de los niveles de educación primaria y secundaria; por tales razones la cantidad de los estudiantes de formación docente aumentó rápida y considerablemente, manteniendo un ritmo de crecimiento constante. Como consecuencia de esto, el departamento de pedagogía de la UASD fue el que recibió la mayor oleada de nuevos estudiantes aumentando su matrícula de 5,000 a 30,000 estudiantes, esparcidos en la Sede, Recintos y Centros Universitarios.

Las razones antes citadas sirvieron como punto de partida para la emisión de la Resolución 067-02 del Consejo Directivo de la Facultad de Humanidades, donde se creó una comisión para representar el Proyecto de Conversión de la Escuela de Pedagogía. La propuesta de la comisión fue aprobada mediante la Resolución No. 2004-227 del Consejo Universitario, sometido al Claustro Menor aprobándose y fue refrendado por Claustro Mayor en el año 2008.

La Facultad de Ciencias de la Educación inició sus labores con la instalación física de la dependencia y la elección de sus autoridades, decana y vicedecana, la incorporación de un consejo directivo provisional que conformó las diferentes unidades académicas y administrativas. Estas autoridades fueron reelectas en el periodo 2011-2014 y con la continuación del consejo directivo con carácter provisional. Formalizado mediante elecciones en el 2014 y de acuerdo al estatuto orgánico, fueron elegidas las autoridades actuales y el consejo directivo de la FCE.

A continuación la estructura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación:

Misión

Formar profesionales, científicos y técnicos en las distintas disciplinas pedagógicas con altos niveles de motivación, con ese sentido crítico, comprometidos con la educación dominicana, y con las competencias necesarias para coadyuvar en su transformación en un servicio de calidad y en un factor de crecimiento social y económico y para atender a todos los aspectos de la actividad educativa ofreciéndoles cualificaciones que estén a la altura de los tiempos modernos, combinando equilibradamente conocimientos teóricos y prácticos mediante cursos y programas adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad dominicana.

Visión

Ser un espacio abierto, de crítica y de reflexión para la formación de maestros, científicos, técnicos e investigadores en las distintas disciplinas de la pedagogía y de las Ciencias de la Educación en General y para los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, que propicie el aprendizaje permanente y la intervención proactiva en la problemática educativa nacional, brindando espacios de participación, una amplia gama de opciones en la oferta

curricular con la flexibilidad necesaria para adaptarla en las necesidades específicas del sistema educativo y las condiciones particulares de los diferentes grupos de estudiantes.

Valores

La Universidad está orientada hacia el respeto y la defensa de la dignidad humana y se sustenta en los siguientes valores, que asume la Facultad de Ciencias de la Educación.

- a. Solidaridad
- b. Transparencia
- c. Verdad
- d. Igualdad
- e. Libertad
- f. Equidad
- g. Tolerancia
- h. Responsabilidad
- i. Convivencia
- j. Calidad

Objetivos

- a) Formar docentes competitivos/as de alto perfil profesional, comprometidos/as con la educación dominicana, con la capacidad de contribuir a su transformación en su servicio de alta calidad.
- b) Responder eficaz y eficientemente a la demanda los maestros/tras, personal técnico y gerentes del sistema educativo nacional.
- c) Articular una oferta curricular moderna, abierta y flexible que se pueda ser reajustada continuamente a los cambios y transformaciones que experimenta la educación dominicana.

- d) Establecer sistemas de extensión e investigación educativas que permitan la inserción de la UASD en el debate de la problemática educativa nacional, y contribuir con el desarrollo de la Pedagogía en sus aspectos teóricos y prácticos.
- e) Contribuir al mejoramiento cualitativo de la educación dominicana en todos los niveles y modalidades, mediante programas de investigación educativa y experimentación pedagógica y de formación especializada, de acuerdo a las necesidades de la sociedad dominicana y los requerimientos de la competitividad.
- f) Diseñar y ejecutar programas de educación permanente para mejorar continuamente el desempeño docente en las aulas de la escuela dominicana y de los profesores encargados en su formación.

Escuelas y cátedras de la FCE

- a) Escuela de Teoría y Gestión Educativa (TEG)
 - 1. Teoría Educativa
 - 2. Gestión e Investigación Educativa
- b) Escuela de Formación Docente para la Educación Infantil y Básica (FIB)
 - 1. Educación Infantil
 - 2. Didáctica y Educación Básica
 - 3. Pedagogía del Arte Escolar
- c) Escuela de Formación Docente para la Educación Media (FEM)
 - 1. Educación Media
 - 2. Pedagogía de los Idiomas
- d) Escuela de Orientación Educativa y Pedagogía (OSI)
 - 1. Orientación Educativa
 - 2. Psicopedagogía
 - 3. Orientación Institucional
- e) Escuela de Formación Docente en Educación Física y Ciencias del Deporte (EFI)

1. Educación Física
2. Ciencias de Deporte y Recreación
- f) Escuela de Bibliotecología, Tecnología e Innovaciones Educativas (BIT)
 1. Bibliotecología
 2. Tecnología e Innovaciones Educativas

1.4 Unidad administrativa y financiera de la FCE

Las unidades administrativas de las diferentes facultades y direcciones de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, tienen como objetivo principal ejecutar las funciones de apoyo al desarrollo de los procesos de extensión, docencia e investigación.

Los departamentos de coordinación administrativa de la mano y bajo la dirección de los Decanos/as y Directores/as de las diferentes facultades a la que pertenezcan, tienen como principal función el control de la administración constatando tanto cualitativa, como cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos financieros y las reglamentaciones universitarias.

La coordinación administrativa:

- a. Ejecuta decisiones tomadas por el Consejo de la Facultad y la Comisión administrativa.
- b. Se encarga de elaborar presupuestos, tanto de los gastos de planta física, como de los diversos programas de cuarto nivel, educación continuada, entre otros.
- c. Solicitud contratación de personal administrativo.
- d. Evaluación y supervisión del personal administrativo.
- e. Ordenes de compras.
- f. Conciliaciones bancarias.
- g. Cuentas por cobrar.
- h. Cuentas por pagar.

- i. Pago único.
- j. Ventas de manuales
- k. Supervisión y autorización financiera de impresiones de publicaciones (revistas, boletines, etc.).
- l. Procesos administrativos – docentes

La gestión administrativa y financiera se encuentra bajo la dirección de la Vicerrectoría Administrativa, la cual dentro de sus funciones se encuentran:

- a. “Conducir ante el consejo universitario los programas y planes que contribuyan con la elevación de la capacidad del personal administrativo”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, 2012)
- b. “Supervisar los planes de seguridad social del personal docente y administrativo”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, 2012)
- c. Supervisar las actividades administrativas de la universidad.
- d. “Presidir la comisión de Asuntos Administrativos del Consejo Universitario”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, 2012)
- e. “Coordinar las labores de las dependencias de las áreas administrativas”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, 2012)
- f. “Ser el supervisor inmediato de todos los funcionarios administrativos”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, 2012)
- g. Velar por el cumplimiento de la Carrera Administrativa.
- h. “Coordinar la elaboración del presupuesto anual de la Institución, y presentar informes, mínimo cada semestre de su ejecución”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, 2012)
- i. “Firmar los documentos financieros que autorice el Consejo Universitario”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, 2012)
- j. “Cumplir con todas las demás funciones asignadas por el Consejo Universitario o el/la Rector/a”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, 2012)

El personal que trabaja bajo la dirección gerencial, se encuentra amparado bajo la Carrera Administrativa la cual está conformada por principios, deberes, derechos, condiciones y órganos que reglamentan las relaciones de trabajo de dichos servidores con la Institución, en tanto el Sistema de Administración Universitaria es responsable de la profesionalización, unidad, coherencia, dignificación y estabilidad laboral.

Dentro de los estatutos universitarios se fija que “la Carrera Administrativa tiene como límite superior de sueldo y labor la ostentación del cargo de Vicesecretario/a General. Dentro de las condiciones que debe reunir la persona para ocupar dicho puesto son: ser un ser un/a servidor/a administrativo/a, profesional y que haya ascendido de acuerdo con el escalafón establecido en la Carrera Administrativa de la Universidad”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, 2012)

Conclusión

El proceso de transformación de las Instituciones de Educación Superior comenzó en la década de los 80's, esta fue una época de expansión con respecto a la revolución de los sistemas de gobiernos universitarios. En la República Dominicana, los antecedentes de la Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, como universidad estatal ha atravesado por diversas situaciones para mantenerse y ha ido evolucionando con el tiempo, la creación de la Facultad de Ciencias de la Educación en el 2012, es una muestra de la disposición de la universidad a responder a las necesidades de la sociedad dominicana y la constante evolución de la educación. Por último, en este capítulo, se conoce de la participación de la gestión administrativa de la universidad, sus funciones y sus objetivos.

CAPITULO II.

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS PARA LA OPORTUNIDAD DE MEJORA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FCE

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS PARA LA OPORTUNIDAD DE MEJORA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FCE

Introducción

En el capítulo II, se presenta una breve introducción del Plan de Calidad que fue elaborado por la Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, la importancia de descentralización de los procesos de apoyo, específicamente la gestión administrativa-financiera, y el objetivo general y los específicos de la dirección. Después de esta panorámica, extrapolamos los objetivos anteriormente mencionados a la Unidad de Coordinación Administrativa de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE, realizando un diagnóstico de los principales procesos administrativos-financieros e identificando las necesidades de mejoras de estos basados en los objetivos descritos en relación a los procesos de apoyo.

2.1 Plan de Calidad UASD 2012 – 2024

La universidad Autónoma de Santo Domingo, en el año 2012 se enmarcó en la propuesta y posterior publicación de el plan de calidad se dicha institución. Este plan enfoca la transformación universitaria en seis ejes estratégicos: gestión, descentralización, ética, responsabilidad social, calidad, enfoque de género y transparencia. El desarrollo de estos ejes ha sido comprendido a través de la gerencia por procesos; una de las principales necesidades de la implementación de este sistema es enfatizar la Gestión de Calidad en las áreas primordialmente administrativas, debido a que el proceso de apoyo es el que desarrolla los procesos estratégicos y misionales.

La UASD basó su plan de gestión en los modelos EFQM y CAF, incorporando elementos de cada uno de estos, enriquecidos con componentes

del Premio Malcom Baldrige y Deming japonés, apoyándose en áreas específicas bajo la norma ISO-9000.

La incorporación de todos estos modelos propiciaron la creación del prototipo de Gestión de Calidad SGC-UASD, basado en el ciclo de Mejora Continua PHVA o Ciclo de Shewhart-Deming, mostrando énfasis en las funciones básicas universitarias: Docencia, Investigación, Extensión y Apoyo, priorizando dos dimensiones principales: optimizar los procesos claves por medio a la dimensión estratégica, y el mejoramiento continuo de los procesos de apoyo, a través de la dimensión táctica.

La SGC-UASD realizó un mapa de procesos, dividiendo estos bajo los estándares internacionales: Estratégicos, misionales y de apoyo; en la figura número 2, se identifica sus procesos y como estos están comprendidos.

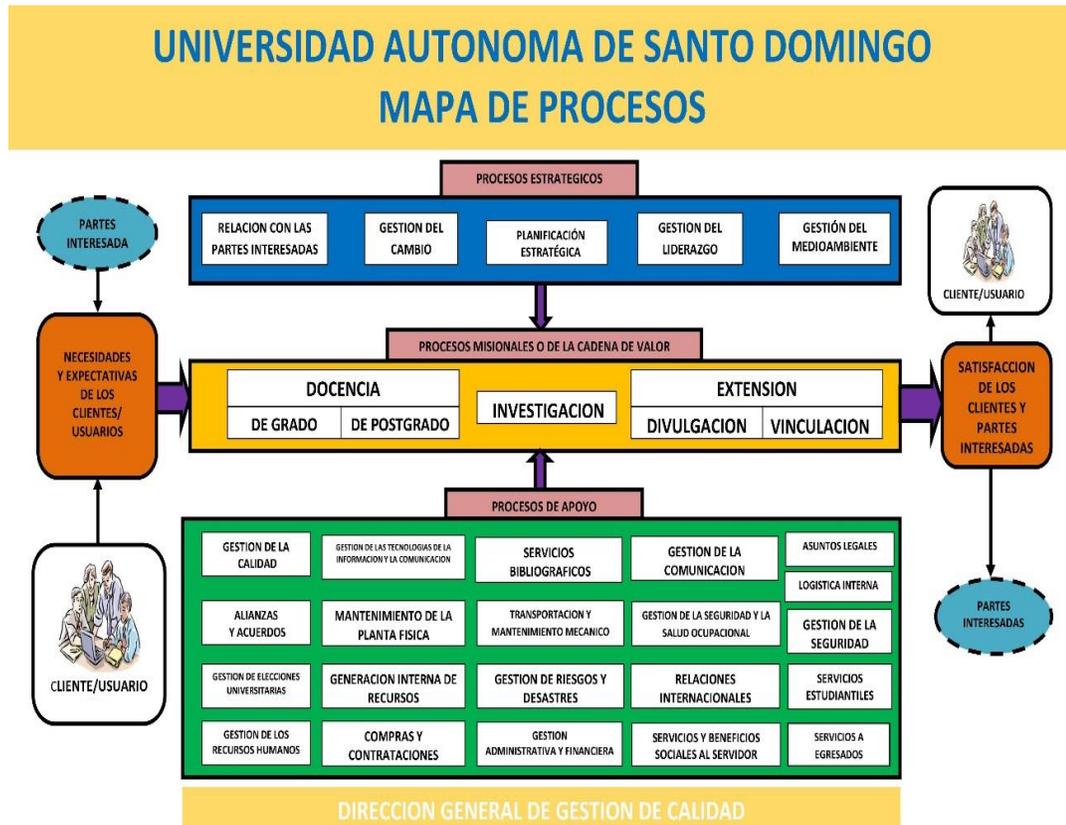


Figura 2. Plan de Calidad UASD, Pág. 24

La Universidad estableció objetivos de calidad según procesos, el tema a tratar en esta investigación es la gestión administrativa-financiera, los objetivos son:

Objetivo General

“Gestionar eficientemente los procesos relacionados con la administración de los recursos (materiales, tecnológicos, económicos, etc.), de manera que garantice su disponibilidad en el momento y lugar requeridos”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2014)

Objetivos Específicos

- a. “Gestionar en forma eficaz y eficiente los procesos administrativos y financieros de la institución”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2014)
- b. “Garantizar que los procesos administrativos y financieros se desarrollen siguiendo los más altos estándares de eficiencia”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2014)
- c. “Asegurar la disposición ágil de los recursos que sean requeridos y de los cuales disponga la institución para el desarrollo de sus procesos”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2014)
- d. “Gestionar eficientemente la ejecución de los presupuestos elaborados en la institución”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2014)
- e. “Mantener un eficiente control de las finanzas de la universidad, garantizando un nivel óptimo de información respecto a la disponibilidad de los recursos financieros”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2014)
- f. “Documentar el 100% de los procesos administrativos y financieros, de acuerdo con el sistema de Documentación de la UASD”. (Universidad Autónoma de Santo Domingo, 2014)

2.2 Identificación de los procesos administrativos y financieros de la FCE

“La gestión por procesos se define como un principio que guía a las organizaciones hacia la perspectiva de que un resultado deseado se obtiene con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y actividades propuestas están ejecutados como un proceso y que las decisiones eficaces están sustentadas en el análisis de los datos y la información”. (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2013)

La dirección de procesos nos arroja los siguientes datos: El 85% de los problemas de una gestión están basada en el proceso. Solo el 15% de estos problemas pertenecen a circunstancias particulares o a los empleados

Al trabajar bajo una administración basada en la implementación de procesos, estos deben ser identificados por la organización, conocer cada uno de estos individual y particularmente, estableciendo los elementos de entradas y salidas, sus clientes y las actividades en su alrededor.

Este tipo de gestión promueve e impulsa continuamente la mejora, que no es más que determinar las oportunidades existentes para incrementar las capacidades de los procesos. “La mejora continua de la calidad es conocida como una actividad periódica para incrementar la competencia para cumplir los requisitos”. (ISO 9000:2005, 2005)

El Plan de Calidad 2012-2024, propone que cada facultad y direcciones establezcan sus propios planes de mejora continua y que anualmente estos sean seguidos a través de un Sistema de Planificación, Control y Seguimiento.

Las etapas a cumplir para la incorporación de la mejora de procesos son: Selección, diagnóstico, remedio y mantenimiento.

Las primeras dos etapas, de selección y diagnóstico, serán expuestas a continuación: Para poder dar cumplimiento a los criterios establecidos por el Sistema de Planificación, Control y seguimiento. La Propuesta de Mejora Continua de la Calidad, elaboró un formulario en el cual se pide a los servidores administrativos identificar los 3 principales procesos con los cuales trabaja, su tipo y el cliente al que va dirigido, después de haber hecho esto se les pide que delimiten las fortalezas y debilidades de tales procesos. Por otro lado, se aplicó un cuestionario, con el fin de identificar, priorizar los procesos administrativos-financieros de la FCE, las preguntas engloban preguntas desde cómo está integrada la unidad administrativa y financiera; hasta como los programas de cuarto nivel y educación continuada aportan al desarrollo presupuestario de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE. Como primer adelanto este formulario, contribuye al proceso de selección el cual tiene como objeto registrar cuales son los proyectos de mejora de mayor necesidad en la actualidad en el departamento. Los movimientos para una adecuada selección son: reunir las posibles mejoras, depurar los problemas a resolver, puntualizar los proyectos para lanzar la mejora. La siguiente etapa a realizar es el diagnóstico, el cual identifica las causas de los problemas y lo que se quiere mejorar. A través del diagnóstico se comprende el proceso, se conocen los síntomas, y se describen las causas del problema.

En la figura No.3, a continuación se presenta el cuestionario aplicado a los servidores del departamento administrativo y financiero de la FCE:



Cuestionario de Procesos
Tesis Maestría en Gerencia y Productividad
Propuesta de Mejora Continua de la Calidad:
Caso Facultad de Educación UASD, Departamento Administrativo y Financiero

1. ¿Quiénes integran la directiva administrativa de la facultad de Ciencias de la Educación FCE?
2. ¿Cuáles son las principales funciones del departamento administrativo y financiero de la FCE?
3. Establezca las funciones operativas de las áreas financieras y de contabilidad de la FCE
4. ¿Cómo se establecen las prioridades de ejecución del presupuesto anual de la facultad?
5. ¿Qué porcentaje del presupuesto anual es asignado a las distintas áreas de la FCE?
6. ¿Cual es número total de programas de 4 nivel aperturados en el periodo comprendido entre septiembre 2014-mayo 2017?
7. Existe registro comparativo entre el número de matriculados y número de estudiantes que no concluyeron los programas de 4 nivel, en el periodo comprendido entre septiembre 2014-mayo 2017
8. Existe registro comparativo entre el costo total de autofinanciación y financiamiento externo en los diferentes programas de 4 nivel y educación permanente, en el periodo comprendido entre septiembre 2014-mayo 2017
9. ¿Cuántos de estos programas de 4 nivel llegaron a su conclusión en el periodo comprendido entre septiembre 2014-mayo 2017. Indicar razones de por qué no concluyeron?
10. Indique los pasos administrativos requeridos para la implantación de los programas de 4 nivel y educación permanente.
11. Indique las principales quejas de los usuarios de los programas de 4 nivel y educación permanente.

Figura No. 3. Cuestionario de Procesos. Elaboración propia

En la figura No.4, a continuación se presenta el formulario de Identificación de Procesos aplicado a los servidores del departamento administrativo y financiero de la FCE:



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Formulario de Procesos
Tesis Maestría en Gerencia y Productividad
Propuesta de Mejora Continua de la Calidad: Caso Facultad de Educación UASD, Departamento Administrativo y Financiero

Facultad Ciencias de la educación FCE-UASD Proceso de Mejora Continua de la Calidad		
Unidad		
<p>Instrucciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Elabore un listado 3 los principales procesos que maneja en su unidad de trabajo y haga una breve descripción de cada uno de ellos. Identifique el cliente-usuario de cada uno y enumere si son más de uno. Indique el tipo de proceso, administrativo, contable o financiero 		
Proceso	Cliente	Tipo
a)		
b)		
c)		

Figura No. 4. Formulario de Procesos. Elaboración propia

En la figura No.5, a continuación se presenta el formulario de Identificación de Procesos que evalúa las fortalezas y debilidades de estos y fue aplicado a los servidores del departamento administrativo y financiero de la FCE:

 <p>UNAPEC UNIVERSIDAD APEC</p>	
<p>Cuestionario de Procesos Tesis Maestría en Gerencia y Productividad Propuesta de Mejora Continua de la Calidad: Caso Facultad de Educación UASD, Departamento Administrativo y Financiero</p>	
<p>Facultad Ciencias de la educación FCE-UASD Proceso de Mejora Continua de la Calidad</p>	
<p>Unidad</p>	
<p>Fortalezas y Debilidades de los procesos</p> <p>Instrucciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deben de coincidir los procesos mencionados en la página anterior y establezca las fortalezas y debilidades de cada uno. 	
<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
<p>a.</p>	
<p>b.</p>	
<p>c.</p>	



Cuestionario de Procesos

Tesis Maestría en Gerencia y Productividad

**Propuesta de Mejora Continua de la Calidad: Caso Facultad de Educación
UASD, Departamento Administrativo y Financiero**

Facultad Ciencias de la educación FCE-UASD	
Proceso de Mejora Continua de la Calidad	
Unidad	
Fortalezas y Debilidades de los procesos	
Instrucciones Deben de coincidir los procesos mencionados en la página anterior y establezca las fortalezas y debilidades de cada uno.	
Fortalezas	Debilidades
a.	
b.	

Figura No. 5. Formulario de Procesos Fortalezas y Debilidades. Elaboración propia

2.2.1 Etapa de selección del proceso de mejora continua

En esta etapa, el formulario y cuestionario de procesos fue aplicado a la unidad de coordinación administrativa, el cual está integrado por el coordinador administrativo, compras, contabilidad y la asistente administrativa del decanato, para un total de cuatro personas.

En esta primera parte se mostrarán las respuestas arrojadas por medio al formulario entregado a cada persona que integra el departamento de la coordinación administrativa. Los procesos descritos por los participantes en su generalidad, son del tipo administrativo, administrativo-financiero, administrativo-contable y administrativo-docente.

Cada persona identificó los tres principales procesos con los que trabajan, sus fortalezas y debilidades, a continuación la descripción de los procesos:

PERSONA 1. Identificación de procesos.

1. Contratación del personal administrativo. En primera instancia este proceso es interno de la facultad en el cual intervienen el decanato y la coordinación administrativa, porque esta tiene la primacía de identificar la necesidad de personal.

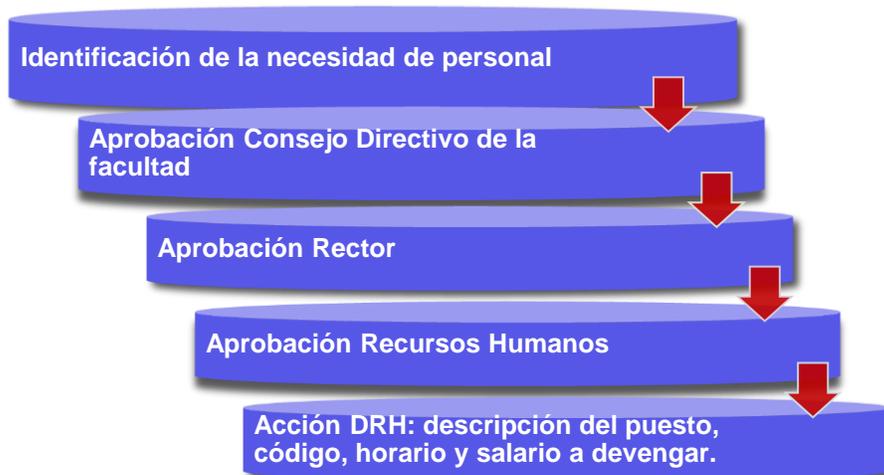


Figura 6. Proceso de contratación del personal. Elaboración propia

2. Compras. El proceso de compras esta bajo la reglamentación de la Ley de Compras y Contrataciones del gobierno dominicano; a lo interno de las facultades este procedimiento administrativo tiene como rango mínimo la cantidad de RD\$30,000 y como máximo RD\$300,000, en referencia a la cantidad mínima es necesaria tres cotizaciones y para la cantidad máxima cinco cotizaciones.

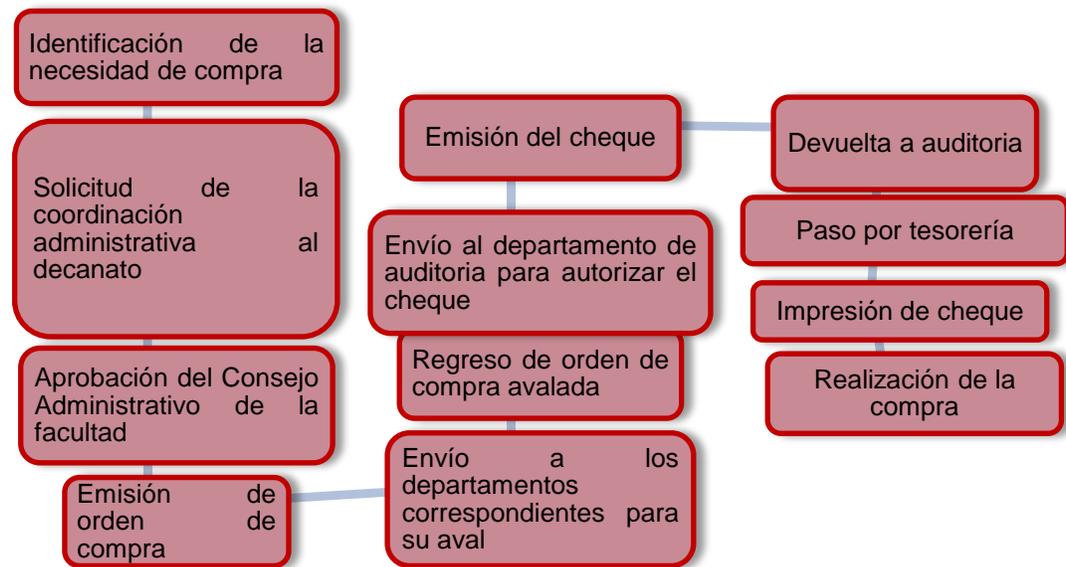


Figura 7. Procesos de compras. Elaboración propia

PERSONA 2. Identificación de procesos

1. Elaboración Consejo Directivo de la facultad. El Consejo Directivo es el sumo organismo de gerencia académica y administrativa, en las facultades lo integran el Decano/a, los Directores/as de las diferentes escuelas, representantes profesoriales y representantes estudiantiles, estas reuniones son convocadas cada quince días y su requerimiento se establece a través de un proceso administrativo.

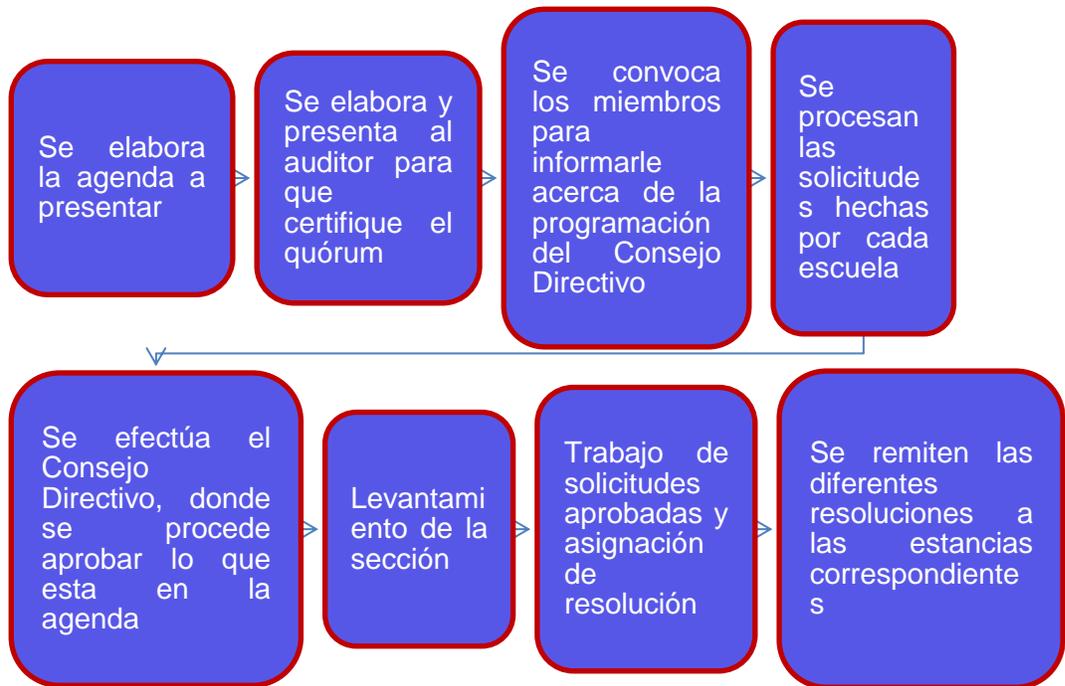


Figura 8. Consejo Directivo de la Facultad. Elaboración propia

2. Solicitud de asignatura en especial. Esta solicitud es efectuada cuando el estudiante está cerca de concluir su pensum, tiene un índice por encima de los 85 o ha quemado la materia dos veces. El examen de ser aprobado se reporta como la materia aprobada.

La Escuela a la que pertenece el estudiante solicita mediante oficio el examen especial; esta solicitud contiene: Carta solicitud del estudiante, cardex académico, evaluación de grado e historial de inscripción.

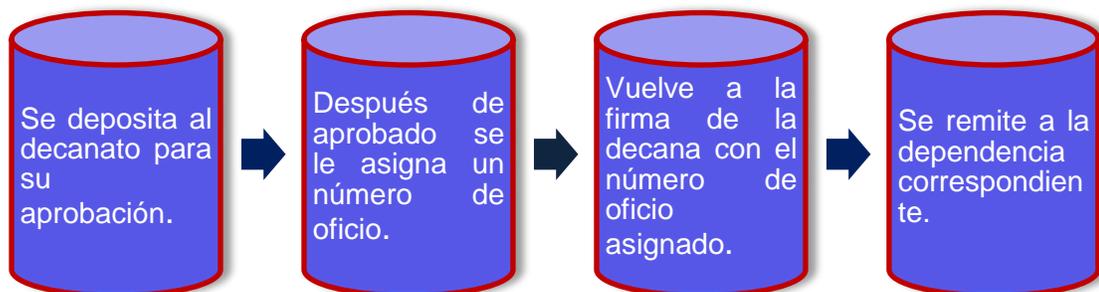


Figura 9. Solicitud prueba en especial. Elaboración propia

3. Comisión Administrativa. Esta comisión es la encargada de tramitar los asuntos administrativos y financieros de la facultad, que necesitan o no la aprobación del Consejo Directivo para su aprobación, esta delegación está compuesta por el director de una de las escuelas de la facultad, la decana y el coordinador administrativo.

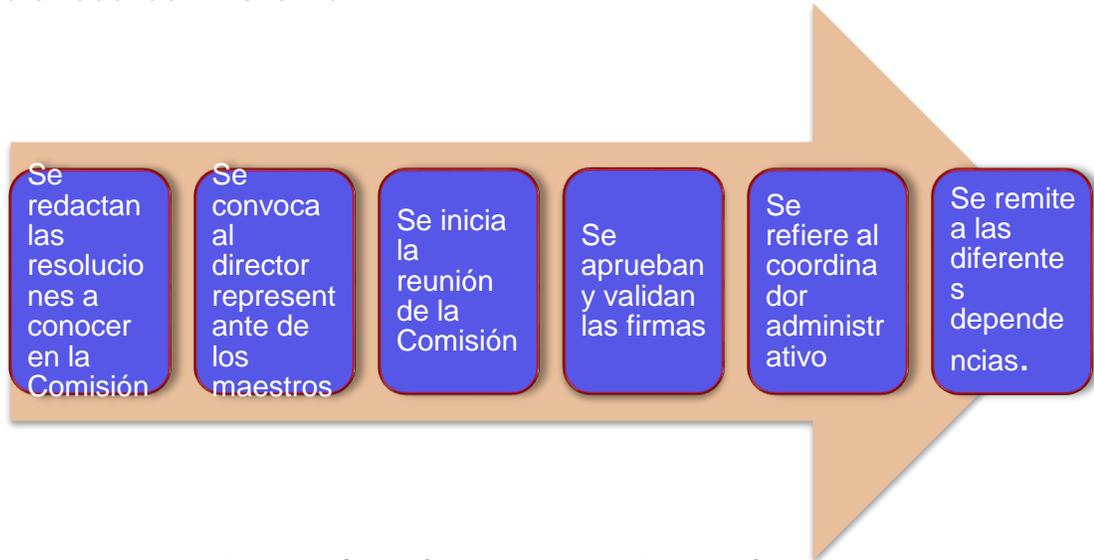


Figura 10. Comisión Administrativa. Elaboración propia.

PERSONA 3. Identificación de procesos.

1. Conciliación bancaria. Contrasta la cuenta corriente de una empresa por medio de los apuntes contables con el control que el banco registrado realiza a dicha cuenta.

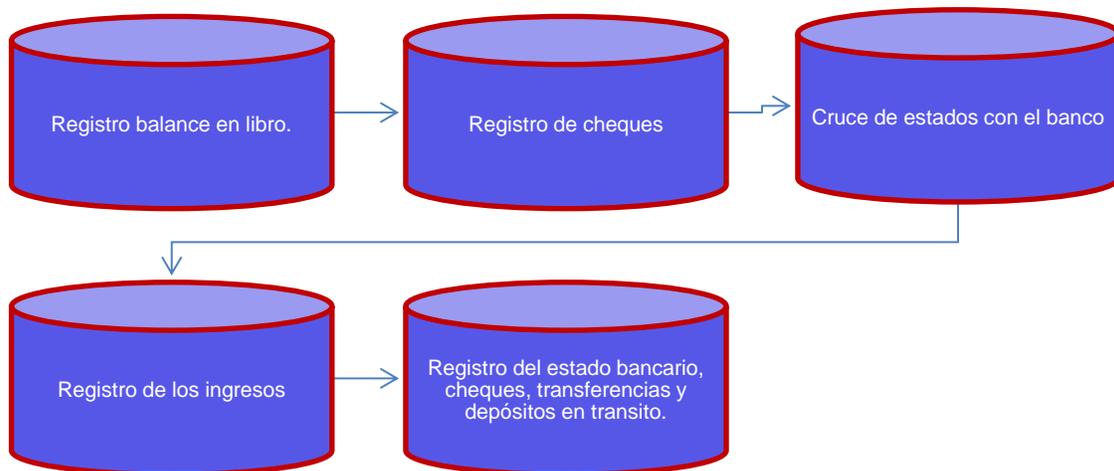


Figura 11. Conciliación bancaria. Elaboración propia

2. Preparación de cheques.

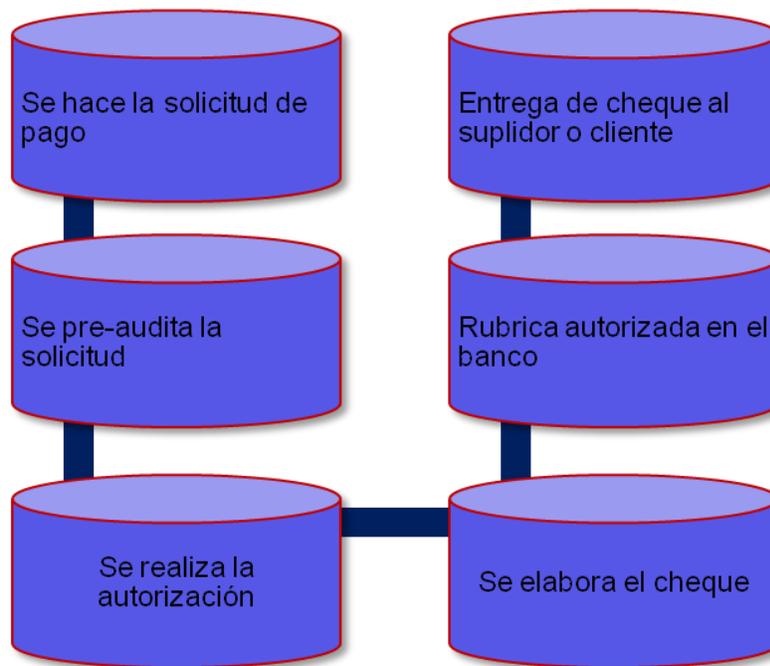


Figura 12. Preparación de cheques. Elaboración propia

Como segundo paso de la etapa de selección se realizó un cuestionario para identificar la composición del departamento administrativo, sus funciones, conocer acerca del presupuesto y el engranaje existente entre la coordinación administrativa y la implementación, además del correcto desenvolvimiento de los programas de cuarto nivel. Este cuestionario fue aplicado a modo de entrevista al coordinador administrativo de la FCE, y al contable del departamento de postgrado de la facultad.

A continuación las respuestas obtenidas, desarrolladas de forma narrativa:

La directiva administrativa de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE, está compuesta por el Consejo Directivo, Comisión Administrativa, los Subconsejos de cada escuela y la división de Postgrado, las decisiones tomadas por estos estamentos son ejecutadas por la Coordinación Administrativa. Existen cuerpos directivos hacia fuera de la FCE que guían y regulan las decisiones tomadas por las facultades, estas son: El departamento de contraloría, tesorería, presupuesto y la máxima autorización del Rector.

La principal función de la plataforma administrativa es dar cumplimiento a los dictámenes de las autoridades de la facultad, velar que todos los documentos contengan todas las aprobaciones descritas por los reglamentos administrativos de la unidad; todas las entradas inician con solicitudes y finalizan con la realización positiva de los requerimientos.

Este departamento tiene entre sus competencias supervisar y evaluar al personal administrativo, suministrar los insumos para el buen funcionamiento administrativo: compras, material gastable, equipos, seguridad, planta física que están bajo la gobernación de la FCE.

En primera instancia la FCE, como todos los decanatos y direcciones obtiene sus recursos del presupuesto anual otorgado a la universidad, el cual se distribuye por los fondos generales. La Facultad de Ciencias de la Educación es también autosustentable, generando sus recursos mediante la ejecución de los programas de cuarto nivel, sus diferentes especialidades, venta de manuales de las diferentes escuelas; los egresos que se generan gracias a los ingresos se dividen de la siguiente forma: un porcentaje de acuerdo a las ganancias a los centros, 20% de los manuales vendidos. Debido a que los programas se comprenden por periodos, las ganancias obtenidas se van ejecutando dentro del año en curso. Es decir, que el presupuesto establecido por los fondos generales funciona como presupuesto base, mientras, los dividendos alcanzados por la autogestión sirven como presupuesto complementario.

Dentro de las características de los programas de cuarto nivel de la facultad, es que pueden ser financiados por instituciones educativas, tales como la MESCyT, el INAFOCAM ó autofinanciados por los participantes. El costo de los programas financiados es elevado en comparación a los sostenidos propiamente por los participantes; las instituciones que sirven como donantes requieren que se cumplan con ciertas exigencias en beneficio de los estudiantes, dichos acápite son: el seguimiento continuo, conferencias y entrega de dossier.

El número de 27 programas de cuarto nivel han sido aperturados en la gestión comprendida del 2014-2017, concluyendo la cantidad de 19, finalizando en la fecha correspondiente.

El departamento de postgrado, se compone por un director y el Consejo de Postgrado; el consejo tiene como misión refrendar las decisiones de los comités. Los comités integrados por las escuelas que manejan programas de cuarto nivel, en el caso de la facultad solo cuatro de seis escuelas tienen comités.

2.2.2 Etapa de diagnóstico para desarrollar el proceso de mejora continua

De acuerdo a los objetivos descritos en el Plan de Calidad 2013-2024, la unidad de Coordinación Administrativa-Financiera trabaja para garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios en el momento y lugar requeridos.

Los puntos débiles de la gestión administrativa están enfocados en la documentación de los procesos, la comunicación interna y el manejo de la tecnología para agilizar los procesos.

Después de haber aplicado el formulario y cuestionario procesos, se pudo identificar las necesidades existentes para la formulación de una mejora en la gestión administrativa. Para establecer dicho diagnóstico se utilizó la guía CAF de autoevaluación, debido a que este modelo de gestión de calidad sirvió de guía para la SGC-UASD.

Las personas que participaron en la selección de procesos para la mejora tienen conocimiento y buen manejo de las actividades en las que se involucran, sus posiciones en cada caso y la línea de mando a la que pertenecen, es decir, se identifican como propietarios de sus procesos, pero no se ha elaborado mapeos de estos, diagramas de flujo y el sistema de documentación no es

adecuado a los tiempos, impidiendo la comparación entre procesos, no se mide comparativamente el flujo de estudiantes de cuarto nivel, y el desarrollo de estos en el periodo correspondiente a la promoción a la que pertenecen, esto a su vez hace que la rendición de cuentas en el conocimiento de los ingresos y egresos de la universidad se realice de una forma rudimentaria, al no existir un sistema integrado de información financiera. Las debilidades arrojadas en el levantamiento de datos, es la falta real de un sistema de gestión de la información, gestión de riesgos, cuadro de mando integral o balance Score Card.

Existe un sistema de comunicación interna (intranet) pero está siendo subutilizada, porque su nivel de aprovechamiento es solo de una tercera parte de su totalidad. La efectiva utilización de la comunicación interna permite el acceso a la información y conocimiento involucrando a todos al desarrollo de los objetivos y tareas. Se debe desarrollar un plan basado en la gestión del conocimiento, para que el personal administrativo se involucre con los objetivos estratégicos y operativos y así poder adecuarlos a las actividades y tareas correspondientes a su unidad de trabajo.

El sistema de información y del conocimiento, debe desarrollar espacios tecnológicos de almacenamientos, que facilite la eficacia en la recolección y evaluación de datos, esto proporciona a la Institución, seguridad, exactitud y el tan deseado justo a tiempo (JIT).

Dentro de los pasos que se realizan para el diagnóstico de las necesidades de mejoras del departamento administrativo de la FCE, se realizó un análisis FODA, el cual consiste en la identificación de las fortalezas y debilidades que la Facultad y la Universidad enfrentan y las oportunidades y amenazas que están enfrentan en el entorno externo, cada vez más cambiante y competitivo.

Las fortalezas nos hablan acerca de la institucionalidad, las oportunidades los elementos que podemos aprovechar y fortalecer para la mejora, las debilidades muestra las necesidades de mejoras institucionales y las amenazas muestra la competencia del sector externo, como ha sido señalado en la figura No. 13.

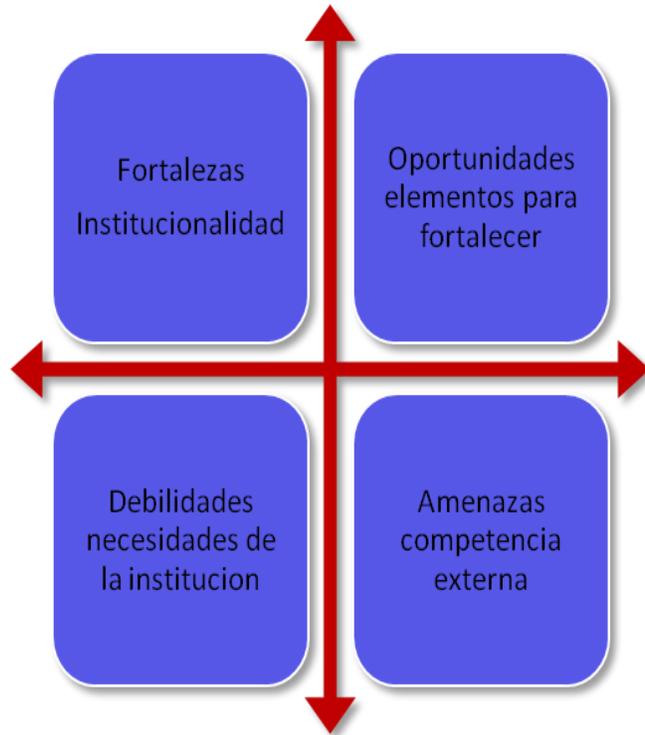


Figura 13. Esquema de FODA. Elaboración propia.

Análisis FODA. A continuación representado en la tabla No. 1 el análisis FODA realizado para el departamento administrativo y financiero de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>La Universidad Autónoma de Santo Domingo y la Facultad de Ciencias de la Educación han sido impulsores de la modernización y la búsqueda de mejoras continuas de la institución Prestigio de la Facultad.</p> <p>La FCE es pionera en la búsqueda e implementación de mejora de la calidad.</p> <p>El personal administrativo de la FCE tiene vocación y orientación al servicio</p> <p>La FCE es auto generadora de ingresos a través de los programas de cuarto nivel.</p> <p>El personal administrativo de la FCE, procura culminar los procesos con eficacia y rapidez.</p>	<p>Interés de la FCE y la Universidad de la sistematización y modernización de los procesos administrativos.</p> <p>Interés de la FCE y la Universidad en la gestión de la calidad y la gestión por procesos</p> <p>Interés de la FCE y la Universidad en la actualización y evaluación del personal administrativo por competencias.</p> <p>Disponibilidad de los empleados administrativos a la actualización en nuevos sistemas de información.</p> <p>Disponibilidad de la FCE y la Universidad de la aplicación de la gestión del conocimiento.</p> <p>Disponibilidad de instituciones gubernamentales a ofertar sistemas de documentación y contables tales como el SIGEF para incursionar en la Universidad.</p> <p>Interés de la sociedad en la modernización de la Universidad.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No existe un sistema de documentación y mapeo de los procesos administrativos.</p> <p>No existe la evaluación del desempeño por competencias del personal administrativo. Existen pocos programas de capacitación para el personal administrativo en sistemas de información y software especializados para la gestión por procesos.</p> <p>El sistema de comunicación interno se utiliza débilmente y no se explota al 100%</p>	<p>Deserción de los estudiantes por sistemas de información inadecuados.</p> <p>Quejas de los usuarios por la falta de sistematización de los procesos</p> <p>Las competencias del personal administrativo no se corresponden con las nuevas tecnologías y sistemas de información.</p> <p>Falta de integración de la Universidad y sus dependencias</p>

<p>Desconocimiento de los empleados administrativos de la incursión en la gestión de la calidad y la mejora de los procesos</p> <p>Desconocimiento de los empleados administrativos de la propiedad de los procesos y el seguimiento y control de estos.</p> <p>Los empleados no están empoderados de los beneficios de la movilidad de puestos tanto internos, como externos.</p> <p>Falta de sistemas para las rendiciones de cuentas y elaboración, seguimiento y control de presupuestos.</p>	<p>a los sistemas de información y contables del estado dominicano.</p> <p>Competencia de universidades privadas con sistemas de información administrativas-financieras adecuados y clara definición de sus procesos y del personal de apoyo que las integran.</p> <p>Competencia de universidades privadas con sistemas de gestión de la calidad y procesos en ejecución y constante progreso.</p>
---	--

Tabla No1.Analisis Foda FCE. Elaboración propia.

Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado

Otro método de diagnóstico para realizar el proceso de mejora continua es el diagrama de causa y efecto, diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado. Este diagrama representa gráficamente la relación de las causas que ocasionan un resultado específico desde un ámbito cualitativo, representando en una espina dorsal los problemas a analizar. Para la realización del diagnóstico también se utilizó dicha herramienta, a continuación en la figura No. 14, representa las causas que afectan los procesos administrativos.

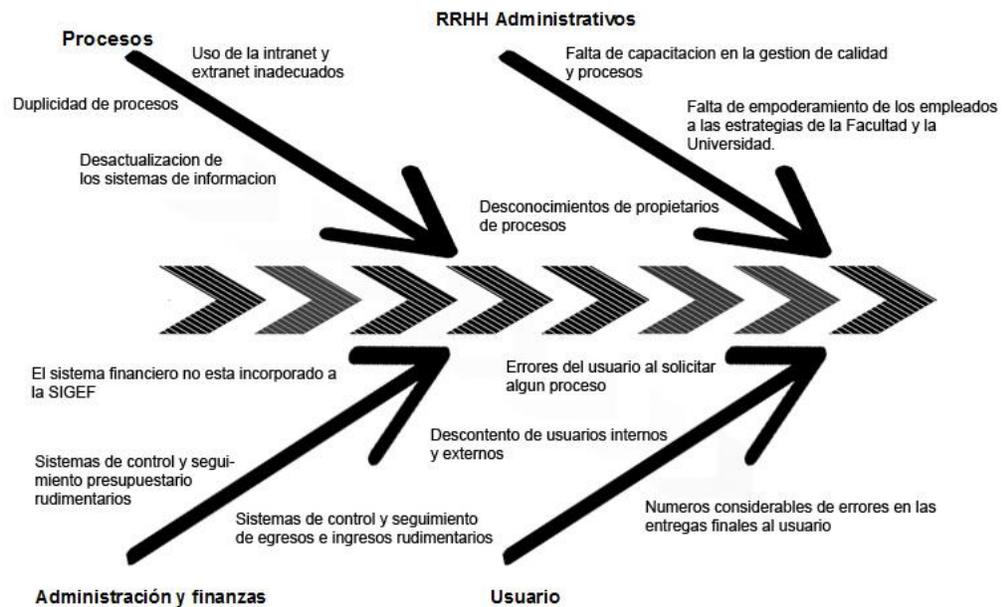


Figura 14. Diagrama Ishikawa o Espina de Pescado de los procesos administrativos de la FCE. Elaboración propia

Conclusión

El sistema de calidad SGC-UASD se basa en los modelos EFQM y CAF, los cuales trabajan el beneficio de las comunidades y mejoramiento social, el mapa de procesos de la universidad se divide bajo las normas internacionales: estratégicos, misionales y de apoyo. El 85% de los problemas de una gestión se basan en el proceso y solo el 15% de tales problemas pertenecen a circunstancias especiales o a los empleados. Para implementar la mejora continua el sistema SGC-UASD, el MAP y el CAF proponen la selección, el diagnóstico, el remedio y el mantenimiento, en este capítulo se desarrollaron los 2 primeros pasos. El proceso de selección se produjo con la aplicación de un formulario donde los empleados administrativos identificaron los principales procesos con los que trabajan; las descripciones de estos procesos sirvieron de diagnóstico, los cuales determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la unidad administrativa-financiera de la FCE.

CAPITULO III.

PROPUESTA PLAN DE MEJORA CONTINUA

CAPÍTULO III.

PROPUESTA PLAN DE MEJORA CONTINUA

Introducción

El proceso de mejora continua enfocado desde los sistemas de calidad ISO 9000:2005, CAF, EFQM y los modelos Shewhart-Deming son las herramientas utilizadas para la propuesta del sistema de gestión de calidad para la mejora continua. En este capítulo se establece el mapa de procesos de la unidad administrativa bajo los lineamientos citados anteriormente, también se propone un mapa estratégico y se establecen los lineamientos fundamentales del plan de calidad y estratégico de la Universidad Autónoma de Santo Domingo y la conclusión de un Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card como propuesta integral para la mejora de los procesos administrativos de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE-UASD.

3.1 Mejora Continua

La norma ISO 9000:2005 contempla que para una excelente dirección y operatividad de una organización esta debe ser dirigida bajo controles y sistematicidad, y constantemente se debe medir el desempeño de todos los sistemas y las partes interesadas bajo el diseño de la mejora continua.

Existen ocho principios fundamentos de administración de la calidad para la incorporación de la mejora continua por los directivos de las instituciones, 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 y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor” (ISO 9000:2005, 2005)

Según la norma ISO 9000:2005, “el objetivo de la mejora continua, es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y las partes interesadas”. En la figura No. 15 se muestra como esta norma gráfica el ciclo de mejora continua de la gestión de la calidad basada en procesos, nos habla del valor al seguimiento de la satisfacción de los usuarios y todos los interesados que intervienen en este, además de la percepción de estos en hasta que nivel han sido cumplidas sus expectativas.

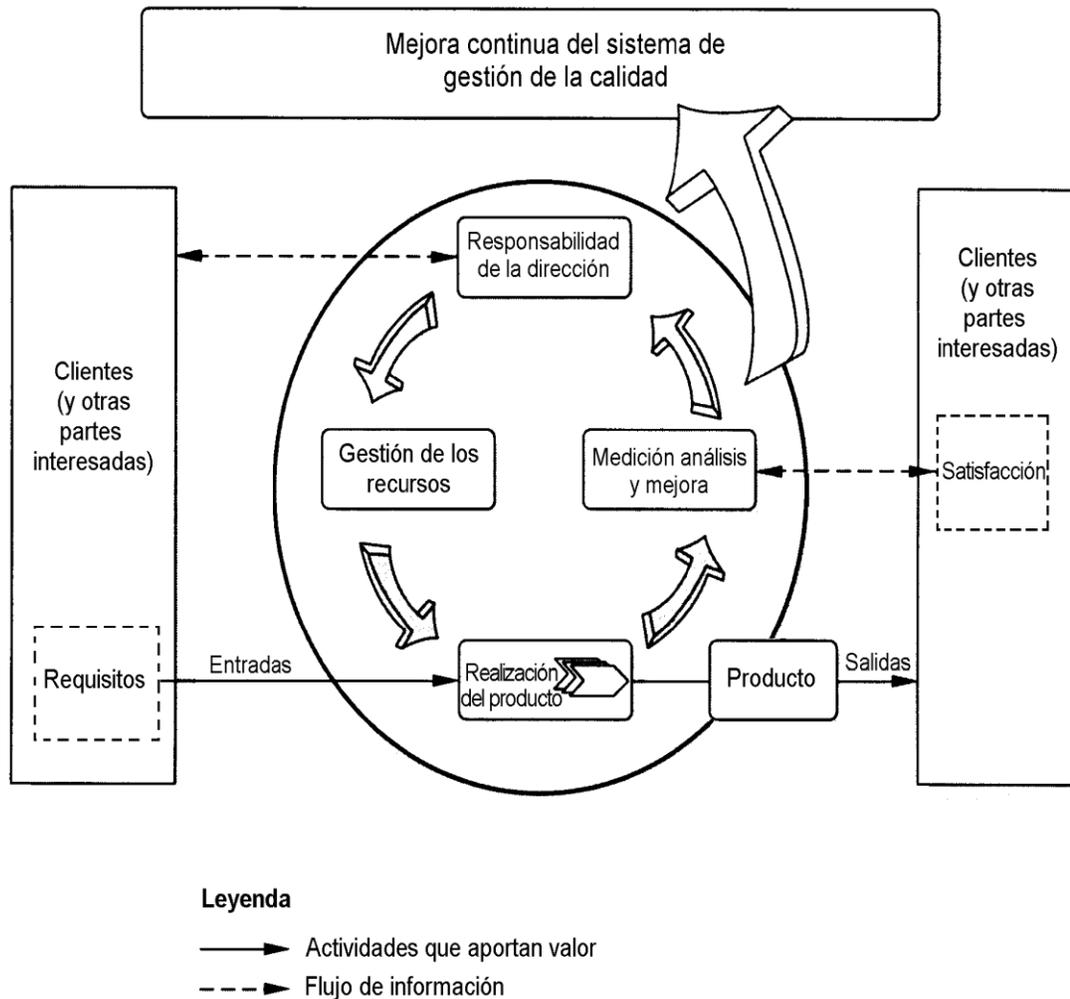


Figura 15. ISO 9000:2005

La mejora continua de la calidad vista desde la norma ISO 9000:2005 enfoca su implementación hacia la consecución de la satisfacción del cliente y todos los interesados, para la mejora se realizan las siguientes acciones:

- a) Analizar y evaluar la situación actual de la organización.
- b) Fijar los objetivos para la mejora.
- c) Buscar soluciones para el logro de los objetivos.
- d) Seleccionar y evaluar las soluciones.
- e) Llevar a cabo la solución escogida.
- f) Medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de la implementación del alcance de los objetivos.
- g) Formalizar los cambios propuestos.

La SGC-UASD trabaja bajo la premisa de satisfacer al usuario/ciudadano y debido a que el modelo CAF es el modelo de gestión de calidad en el cual se enmarca filosóficamente el sector gubernamental dominicano, la propuesta de mejora continua para el departamento administrativo y financiero FCE-UASD, también se basa en este sistema.

El Marco Común de Evaluación CAF, está orientada a la excelencia en los resultados y conglomerada técnicas para mejorar el rendimiento, convirtiéndose en un catalizador para la mejora.

Este modelo consta de ocho principios básicos para la excelencia, estos están descritos por la EFQM y el CAF los traslada al sector público para establecer planes de mejoras de dichas instituciones. Los principios de calidad son: la orientación a resultados, la orientación a los ciudadanos/clientes, el liderazgo y coherencia en los objetivos, gestión por procesos y hechos, implicación y desarrollo de las personas, aprendizaje innovación y mejora continuos, alianzas mutuamente beneficiosas, y por último responsabilidad social corporativa.

La guía CAF sirve como modelo para el aprendizaje constante en su aplicación para cada institución que la aplica. En la figura No.16 mostrada a continuación se muestra el modelo CAF de Acciones de Mejora, para iniciar y desarrollar el proceso y que la institución los aplique.

2. El modelo CAF – Acciones de Mejora.



Figura 16. Pág. 20. Guía Para la Elaboración e Implementación del Plan de Mejora Institucional.

Por otro lado, como documento que enmarca el proyecto de plan de mejora, el cual integra los objetivos, indicadores y metas a lograr; el balance Score Card es una herramienta para el desarrollo de la mejora.

El balance Score Card es un instrumento de gestión en el cual las estrategias se formulan en base a los objetivos a cumplir en el plan de mejora, dichas estrategias y la visión de la institución son el camino a seguir para el alcance de las metas establecida. Este sirve como marco estructural y organizativo de los procesos, el cuadro de mando integral o balance scorecard tiene dentro de sus funciones: Interpretar las estrategias y consensuarlas, comunicar la estrategia a lo interno de la institución, enmarcar los objetivos departamentales e interdepartamentales a la estrategia institucional, fusionar los objetivos estratégicos, con los planes de acción a corto y largo plazo, y retroalimentar las estrategias y mejorarlas.

La propuesta de mejora continua de la calidad, para el departamento administrativo-financiero de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE-UASD fundamentada en los criterios establecidos en el Plan de Calidad 2013-2024 y el

sistema de gestión de calidad SGC-UASD, el cual enfoca su ciclo de mejora en los modelos Shewhart-Deming, EFQM, sistema CAF y las normas ISO 9000, dichos modelos están enfocados al servicio y la sociedad.

Se formulará un Cuadro de Mando Integral, fundamentando los objetivos en el sistema Hoshin Kanry, los criterios y sub-criterios de la Guía CAF que se adecuan a las necesidades de la unidad administrativa-financiera. Y se elaborará un formulario que contendrá el proyecto de plan de mejora.

De acuerdo a la Guía para la Elaboración e Implementación del Plan de Mejora Institucional, establecido por el Ministerio Administrativo de la Presidencia MAP, dentro de las herramientas más eficaces para desarrollar el plan de mejora se encuentran: la planificación estratégica y operativa, el análisis y el rediseño de procesos, el benchmarking y por último el balance scord card. La herramienta del Cuadro de Mando Integral vista su utilización desde las instituciones públicas las cuatro perspectivas se definen de esta manera: tratar al ciudadano como una propuesta de valor, los procesos internos son para el beneficio de la sociedad, económica es el valor a largo plazo para los usuarios y el aprendizaje, se refiere al clima organizacional, la calidad, la gestión del conocimiento.

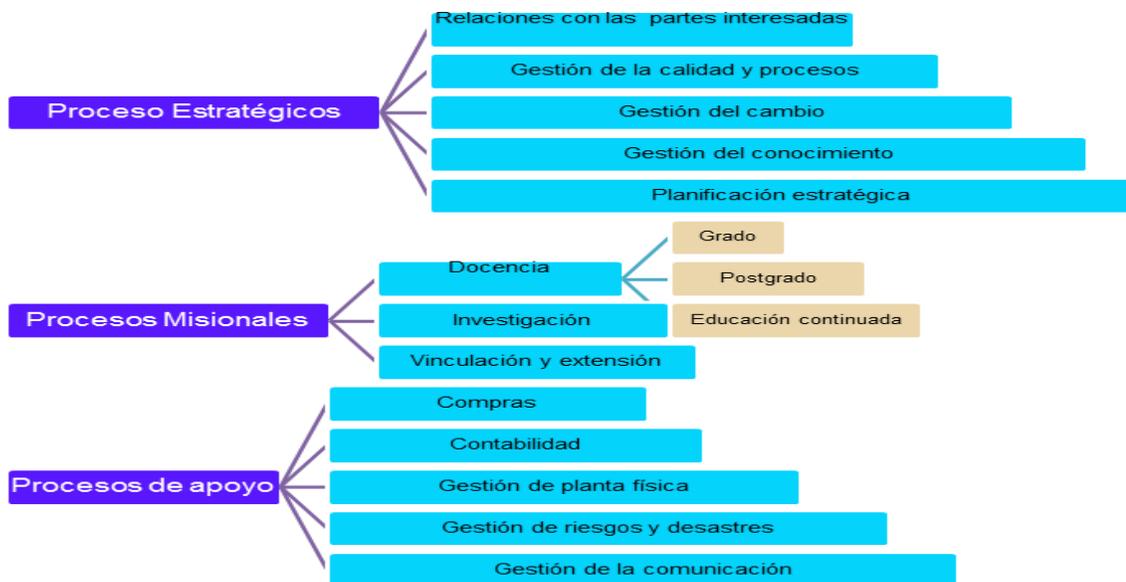


Figura No. 17. Mapa de procesos. Elaboración propia.

Máximo responsable: Decanato Facultad Ciencias de la Educación FCE-UASD			
Preparado por: Hazel Giselle Pimentel Méndez		Proceso/Departamento: Proceso de documentación administrativa-financiera	
Situación: La unidad administrativa de la FCE no cuenta con un sistema de documentación moderno para sus procesos, debido a esto no se pueden establecer medidas comparativas, no se registra adecuadamente los ingresos generados, los sistemas de recolección de datos financieros son rudimentarios lo que acrecienta pasos innecesarios.			
Objetivo: Crear un sistema de documentación para la correcta recolección de información administrativa y financiera.	No.	Estrategia	Medidas/metás
	1	Incorporar el departamento financiero al SIGEF	Los departamentos administrativos-financieros en el período comprendido de 18 meses debe de estar integrado al SIGEF
	2	Implementar software adecuados para los departamentos administrativos-financieros	Los procesos de documentación en las unidades administrativas debe de estar funcionando bajo el uso de software en un período de 18 meses Los procesos de documentación en las unidades administrativas
	3	Utilizar sistemas de control y seguimiento a los departamentos administrativos y financieros, dirigidos a instancias tanto internas como externas.	Los sistemas de control y seguimiento de los departamentos financieros-administrativos deben de estar funcionamiento en un período de 18 meses. La capacitación de los directivos del sistema de control debe finalizar en 8 meses

Tabla No. 2 Objetivos Hoshin Kanry para la FCE. Elaboración propia

Máximo responsable: Decanato Facultad Ciencias de la Educación FCE-UASD			
Preparado por: Hazel Giselle Pimentel Méndez		Proceso/Departamento: Departamento administrativo-financiero	
Situación: La gestión administrativa consta con un sin número de procesos que necesitan rediseñarse y adecuarse a las necesidades actuales de sus usuarios, tanto internos como externos, hace falta la creación del manual de procedimiento, con la descripción y adecuada al personal que participa en la FCE, con la descripción de los procesos y el perfil de cada dueño de dicho proceso			
Objetivo: Transformar la gestión administrativa a través de la modernización de los procesos y la mejora de la calidad	No.	Estrategia	Medidas/metás
	1	Rediseñar los procesos administrativos con la utilización de las TIC.	Actualizar el 100% de las dependencias de la UASD
	2	Diseñar un sistema de comunicación interna eficaz para promover la sistematización de los procesos.	Utilización de Newsletters, avisos, e-learning, de los empleados a través de un sistema de intranet
	3	Institucionalizar un sistema de información para la elaboración de las rendiciones de cuentas en las áreas administrativas y financieras.	Sistematizar todas las dependencias administrativa al 100% Rediseñar y actualizar el archivo institucional de la UASD. Instaurar sistemas de intranet y extranet
	4	Evitar la duplicidad de procesos a bajo el diseño de manuales y sistematización de los procesos.	Sistematizar las dependencias administrativas al 100% Instaurar sistemas de control y seguimientos de procesos.

Tabla No. 3 Obietivos Hoshin Kanrv para la FCE. Elaboración propia

3.2 Propuesta plan de la Gestión de la Calidad en los procesos de la mejora continua, Cuadro de mando Integral o Balance Score Card

La misión, visión y estrategias institucionales son el engranaje para un clima laboral adecuado, y son el primer paso para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, a continuación la representación gráfica en la figura No. 18 de los lineamientos estratégicos.



Figura 18. Representación gráfica de los lineamientos estratégicos institucionales. Elaboración propia.

Misión

Formar profesionales, científicos y técnicos en las distintas disciplinas pedagógicas con altos niveles de motivación, con ese sentido crítico, comprometidos con la educación dominicana, y con las competencias necesarias para coadyuvar en su transformación en un servicio de calidad y en un factor de crecimiento social y económico y para atender a todos los aspectos de la actividad educativa ofreciéndoles cualificaciones que estén a la altura de los tiempos modernos, combinando equilibradamente conocimientos teóricos y prácticos mediante cursos y programas adaptados a las necesidades presentes y futuras de la sociedad dominicana.

Visión

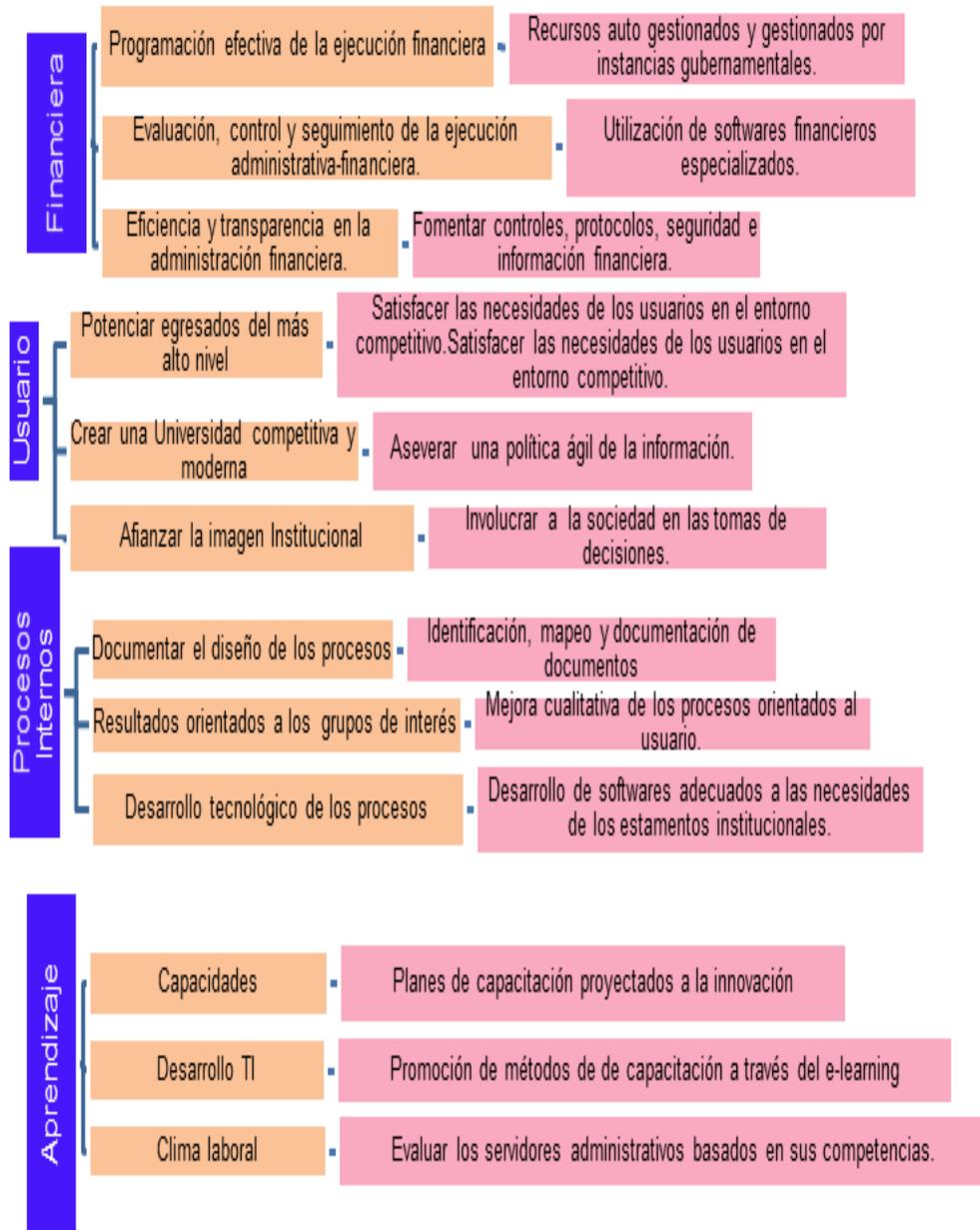
Ser un espacio abierto, de crítica y de reflexión para la formación de maestros, científicos, técnicos e investigadores en las distintas disciplinas de la pedagogía y de las Ciencias de la Educación en General y para los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, que propicie el aprendizaje permanente y la intervención proactiva en la problemática educativa nacional, brindando espacios de participación, una amplia gama de opciones en la oferta curricular con la flexibilidad necesaria para adaptarla en las necesidades específicas del sistema educativo y las condiciones particulares de los diferentes grupos de estudiantes.

Estrategias

Las estrategias definidas a continuación han sido extraídas del Plan Estratégico 2012-2022, debido a que este plan fue elaborado para que cada estamento de la universidad lo adaptara a sus necesidades particulares, pero siempre bajo los lineamientos institucionales.

- “Transformación de desarrollo y fortalecimiento institucional. Promover una gestión integral, eficiente y transparente, con la participación responsable de la comunidad universitaria y la sociedad” (UASD, 2013).
- “Financiamiento y distribución de los recursos. Gestionar la asignación de los recursos necesarios para el funcionamiento de la institución” (UASD, 2013).

- “Modernización de los procesos. Rediseñar los procesos administrativos y operativos, con el uso de las TIC, para eficientizar los servicios a la comunidad universitaria” (UASD, 2013)



El Cuadro de Mando integral considera cuatro perspectivas para su desarrollo alineadas a la misión y estrategias de la institución que lo implementa: financiera, el cliente, los procesos internos y el aprendizaje e innovación, aplicando estos conceptos a la unidad administrativo y financiera de la Facultad de Ciencias de la Educación, los podemos definir como:

- Financiera: tramitar los recursos financieros para el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la facultad como referente de institución educativa en el país.
- Cliente: el principal cliente de las instituciones educativas, es el estudiante, con estos se crea una relación proveedor-usuario; debido a que es el principal financiador de recursos para el desenvolviendo de la universidad y por ende de la facultad.
- Procesos internos: estos deben estar orientados hacia la excelencia, el correcto funcionamiento de los procesos, la identificación y asignación de sus propietarios, y la correcta delegación de funciones, para el alcance de los objetivos administrativos-financieros y la satisfacción de los estudiantes y la sociedad.
- Aprendizaje y crecimiento: esta perspectiva trabaja con la capacitación constante de los empleados administrativos, la necesidad de implementar sistemas de documentación, sistemas de información administrativos-financieros y la correcta utilización de la comunicación interna, para el logro de los objetivos.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
OBJETIVO		INDICADORES	METAS	PLAN
Programación efectiva de la ejecución financiera.	Recursos auto gestionados y gestionados por instancias gubernamentales. Asegurar transparencia financiera y presupuestaria. Planificación y control presupuestario de costos. Elaborar presupuestos siguiendo el plan operativo.	Control presupuestario. Cronograma Presupuestario. Sistemas de información de la transparencia. Comisiones de control. Programación presupuestaria.	Manejar los recursos financieros a través de una programación presupuestaria efectiva y permanente.	Integrar a los sectores nacionales en el planeamiento y ejecución presupuestaria, impulsando sistemas de gestión para involucrar al gobierno fortaleciendo el sistema de planificación y programación presupuestaria.
Evaluación, control y seguimiento de la ejecución administrativa-financiera.	Utilización de software financieros especializados. Incurción a la SIGEF Utilización de un sistema de costos y control contable. Incorporar datos de resultados en la documentación presupuestaria. Rediseñar y actualizar los manuales de auditoría y contraloría.	Análisis costo beneficio, sostenibilidad y eficiencia. Parametrizar los sistemas. Programación de datos. Estandarización internacional.	Crear un sistema financiero bajo los controles de la ejecución financiera, estándar, para todos los centros, sub-centros y recintos. Homogenización de los sistemas financieros.	Integrar la gestión administrativa a los sistemas de control del gobierno dominicano, alcanzando paulatinamente desde la sede, hasta llegar a todos los centros, sub-centros y recintos. Establecer un solo sistema financiero para ser aplicado en todos los estamentos de la universidad.
Eficiencia y transparencia en la administración financiera.	Fomentar controles, protocolos, seguridad e información financiera. Control financiero centralizado y responsabilidades financieras descentralizadas.	Sistemas de información de la transparencia. Aplicación de la comunicación interna y externa efectiva. Informes anuales de los cumplimientos de los planes operativos y ejecución presupuestaria. Manuales de procesos financieros.	Crear un sistema financiero bajo los controles de la ejecución financiera, estándar, para todos los centros, sub-centros y recintos. Homogenización de los sistemas financieros.	Establecer un sistema de transparencia financiera y de evaluación por competencias para asegurar la eficiencia de los procesos financieros.

Tabla No. 4 Balance Scord Card, perspectiva financiera. Elaboración propia

PERSPECTIVA CLIENTE/USUARIO				
OBJETIVO		INDICADORES	METAS	PLAN
Potenciar egresados del más alto nivel	Satisfacer las necesidades de los usuarios en el entorno competitivo. Involucrar a los usuarios en las políticas de información.	Encuestas de satisfacción. Grupos focales. Medidas de actualización. Datos estadísticos. Seguimiento de los egresados Evaluaciones de cumplimiento.	Dotar a la nación de egresados competitivos, con las mejores capacidades para integrarse en el sector laboral.	Actualizar los programas de grado y postgrado acorde a las necesidades de la nación. Actualizar los sistemas de información acorde a las necesidades de la nación.
Crear una Universidad competitiva y moderna	Aseverar una política ágil de la información. Actividades de monitoreo y evaluación de los resultados de los acuerdos de colaboración.	Encuestas de satisfacción. Grupos focales. Medidas de actualización. Datos estadísticos. Seguimiento de los egresados. Seguimiento actividades académicas de los usuarios Evaluaciones de cumplimiento.	Convertir a la Universidad en marco de referencia de gestión de calidad y procesos.	Dar curso a las estrategias formuladas por la Universidad, para el desarrollo de esta.
Arianna la imagen Institucional	Involucrar a la sociedad en las tomas de decisiones. Determinar los socios (gobierno y empresas privadas) importantes de la universidad y establecer acuerdos de colaboración. Habilitar la pagina de acceso a la información.	Encuestas de satisfacción. Grupos focales. Medidas de actualización. Intranet y extranet	Posicionar la Universidad en la opinión pública como un espacio de aprendizaje, eficiencia y transparencia financiera.	Acercar a la opinión pública a los planes de desarrollo de la facultad y la universidad, convirtiéndolos en co-participes del proceso de mejora universitaria.

Tabla No. 5 Balance Scord Card, perspectiva cliente/usuario. Elaboración propia

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				
OBJETIVO		INDICADORES	METAS	PLAN
Documentar el diseño de los procesos	Identificación, mapeo y documentación de documentos Identificar y asignar responsabilidades a los propietarios de los procesos. Asignación de recursos a los procesos de acuerdo a su importancia y contribución. Simplicidad en su desarrollo.	Caracterización de procesos Parametrización de gestión por procesos Participación de líderes. Mapas y documentación.	Dotar toda la universidad de un software de documentación e integrarse a los sistemas de documentación del gobierno dominicano, bajo los lineamientos del MAP.	Iniciar el proceso de documentación en la facultad y las dependencias de la Sede e ir paulatinamente integrando los recintos, centros y sub-centros.
Resultados orientados a los grupos de interés	Mejora cualitativa de los procesos orientados al usuario. Apoyar los objetivos estratégicos a través de los procesos. Fijar la conclusión de los objetivos de acuerdo a los grupos de interés. Comprometer a los usuarios en los planes de mejora.	El usuario Plan estratégico Grupos focales	Satisfacer las necesidades de los usuarios ofertando procesos bien formulados y con los estándares de calidad correspondientes.	Actualizar al personal administrativo en la dirección de gestión por procesos orientado a resultados en un periodo comprendido de 12 meses.
Desarrollo tecnológico de los procesos	Desarrollo de software adecuado a las necesidades de los estamentos institucionales. Implementar planes de monitoreo y evaluación en el impacto de la tecnología en los servicios.	Participación de líderes. Plan estratégico Caracterización de procesos Parametrización de gestión por procesos	Dotar toda la universidad de un software para el desarrollo de la gestión por procesos e integrarse a los sistemas de gestión de calidad y procesos del gobierno dominicano, bajo los	Iniciar el proceso de implementación de software para la gestión por procesos en la facultad y las dependencias de la Sede e ir paulatinamente integrando los

	<p>Desarrollar un sistema de respuestas de quejas. Desarrollar sistemas de benchmarking con los socios principales. Dotar todas las áreas de la institución de técnicas de la información para la eficiencia de los procesos.</p>		<p>lineamientos del MAP.</p>	<p>recintos, centros y sub-centros</p>
--	---	--	------------------------------	--

Tabla No. 6 Balance Score Card, perspectiva procesos internos. Elaboración propia

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO				
OBJETIVO		INDICADORES	METAS	PLAN
Capacidades	<p>Planes de capacitación proyectados a la innovación</p> <p>Identificar las habilidades de los empleados y adecuarlos a las necesidades de la institución.</p> <p>Formar la empleomanía en temas como la gestión de riesgos, conflictos de intereses, gestión de la diversidad.</p> <p>Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo de las personas y el traspaso de contenidos a los compañeros.</p>	<p>Planificación por competencias.</p> <p>Evaluación por competencias.</p> <p>Grupos focales.</p> <p>Inclusión de líderes.</p> <p>Medidas de actualización.</p>	<p>Formar al cuerpo administrativo y sus líderes en la correcta utilización de la gestión de calidad y procesos, e implementar un sistema de movilidad y beneficios basado en el desarrollo de sus competencias.</p>	<p>Educar al personal administrativo y sus líderes en la dirección de gestión de la calidad y procesos orientado a resultados en un periodo comprendido de 12 meses.</p>
Desarrollo TI	<p>Promoción de métodos de capacitación a través del e-learning .</p> <p>Utilización de software financieros especializados.</p> <p>Dotar todas las áreas de la institución de técnicas de la información para la eficiencia de los procesos</p>	<p>Utilización eficiente de la intranet.</p> <p>Medidas de actualización.</p> <p>Programación de datos.</p>	<p>Formar al cuerpo administrativo y sus líderes en la correcta utilización de los sistemas de información y desarrollo tecnológico, e implementar un sistema de movilidad y beneficios basado en el desarrollo de sus competencias</p>	<p>Educar al personal administrativo y sus líderes en la dirección de los sistemas de información y desarrollo tecnológico orientado a resultados en un periodo comprendido de 12 meses.</p>

Clima laboral	Evaluar los servidores administrativos basados en sus competencias. Impulsar la movilidad interna y externa en los empleados. Relacionar el costo de las actualizaciones a través de la monitorización y el costo beneficio.	Planificación por competencias. Evaluación por competencias. Grupos focales. Inclusión de líderes. Reducción de conflictos Medidas de actualización	Formar al cuerpo administrativo bajo los lineamientos de la gestión del conocimiento, en un ambiente laboral que incentive la competitividad, promueva el bienestar y reduzca los conflictos y la resistencia al cambio.	Garantizar un clima laboral adecuado, promoviendo la educación, el bienestar económico y la competitividad de los empleados, amparándose bajo los lineamientos estratégicos de la Facultad y la Universidad.
----------------------	--	--	--	--

Tabla No. 7 Balance Scord Card, perspectiva aprendizaje y conocimientos. Elaboración propia

Conclusión

Para implantar el proceso de mejora continua las herramientas a utilizar por excelencia son el modelo ISO 9000:2005 que contempla la medición del desempeño de los sistemas, la dirección y operatividad de una organización, el Marco Común de Evaluación CAF orientado a los resultados y la sociedad. Estos sistemas fueron empleados para la propuesta de mejora en la unidad administrativa y financiera de la Facultad de Ciencias de la Educación FCE, se delimitaron los objetivos estratégicos con el modelo Hoshin Kanry enfocándolos en las necesidades de mejora hacia los procesos de documentación y la operatividad de procesos. Por último, el cuadro de mando integral sirve como propuesta de mejora para la FCE, a través de los tópicos de procesos internos, financieros, cliente/usuario y procesos internos; los cuales abordan las necesidades y estrategias de mejoras principales del departamento administrativo y financiero de la FCE y la Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Los procesos de transformación de las universidades en América Latina iniciaron en los 80s bajo la adaptación del proceso de Bolonia.

Las transformaciones de las Instituciones de Educación Superior abrieron pasos a la especialización, expansión, diversificación, crecimiento y diferenciación; incursionando en la educación contemporánea.

El concepto de Gestión Universitaria surge de la gobernabilidad con funciones básicas a un sistema complejo que engloba los procesos desde ser puramente sustantivos hasta los administrativos y financieros.

Los órganos formalmente establecidos a las funciones asignadas: dirige la atención a los procesos decisorios y de implementación sobre los que las estructuras de gobierno tienen gran incidencia, a las resoluciones y consecuencias de las políticas institucionales y a los niveles de legitimidad y consenso alcanzados. El propósito es identificar los factores que intervienen para explicar las capacidades de orientación y dirección institucional, así como las tendencias para percibir, atender y encauzar la complejidad en que se debate la institución universitaria". (Martínez Nogueira, 2000)

La administración universitaria es el sistema de apoyo de los procesos de enseñanza, investigación y extensión; como brazo ejecutor de los objetivos y estrategias establecidos por la organización.

La incursión de las universidades dominicanas a la gestión de calidad y procesos ha iniciado a través de las certificaciones y acreditaciones de los procesos sustantivos y de extensión.

En la República Dominicana, los antecedentes de la Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD, como universidad estatal ha atravesado por diversas situaciones para mantenerse y ha ido evolucionando con el tiempo, la creación de la Facultad de Ciencias de la Educación en el 2012, es una muestra de la disposición de la universidad a responder a las necesidades de la sociedad dominicana y la constante evolución de la educación.

La Universidad Autónoma de Santo Domingo en el año 2012 presentó el Plan de Calidad y la creación de la SGC-UASD.

La incorporación de los modelos EFQM, CAF, ISO 9000 y componentes del premio Malcom Baldrige y Deming son las bases para la creación de la SGC-UASD.

Las unidades administrativas de las diferentes facultades y direcciones de la Universidad Autónoma de Santo Domingo, tienen como objetivo principal ejecutar las funciones de apoyo al desarrollo de los procesos de extensión, docencia e investigación.

El Plan de Calidad 2012-2024, propone que cada facultad y direcciones establezcan sus propios planes de mejora continua y que anualmente estos sean seguidos a través de un Sistema de Planificación, Control y Seguimiento.

El Plan de Calidad 2012-2024, propone que cada facultad y direcciones establezcan sus propios planes de mejora continua y que anualmente estos sean seguidos a través de un Sistema de Planificación, Control y Seguimiento.

Los puntos débiles de la gestión administrativa están enfocados en la documentación de los procesos, la comunicación interna y el manejo de la tecnología para agilizar los procesos.

No se ha elaborado mapas de procesos, diagramas de flujo y el sistema de documentación no es adecuado a los tiempos, impidiendo la comparación entre procesos.

No se mide comparativamente el flujo de estudiantes de cuarto nivel, y el desarrollo de estos en el periodo correspondiente a la promoción a la que pertenecen.

La rendición de cuentas en el conocimiento de los ingresos y egresos de la facultad se realiza de forma rudimentaria, al no existir un sistema integrado de información financiera.

La propuesta de mejora continua de la calidad, para el departamento administrativo-financiero de la FCE-UASD fundamentada en los criterios establecidos en el Plan de Calidad 2013-2024 y el sistema de gestión de calidad SGC-UASD, el cual enfoca su ciclo de mejora en los modelos Shewhart-Deming, EFQM, sistema CAF y las normas ISO 9000, dichos modelos están enfocados al servicio y la sociedad.

La propuesta de mejora continua de la calidad de los procesos esta fundamentada en la delimitación de los objetivos Hoshin Kanry, los criterios y sub-criterios de la guía CAF, bajo la creación de un cuadro de mando integral.

El sistema de información y del conocimiento, debe desarrollar espacios tecnológicos de almacenamientos, que facilite la eficacia en la recolección y evaluación de datos, esto proporciona a la Institución, seguridad, exactitud y el tan deseado justo a tiempo (JIT).

El cuadro de mando integral sirve como propuesta de mejora para la FCE, a través de los tópicos de procesos internos, financieros, cliente/usuario y procesos internos; los cuales abordan las necesidades y estrategias de mejoras principales del departamento administrativo y financiero de la FCE y la Universidad Autónoma de Santo Domingo UASD.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Estatal de Evaluacion de las Politicas Publicas y la Calidad de los Servicios. (2013). *El Marco Comun de la Evaluacion*. Ministerio de Hacienda y Administraciones Publicas. .
- Arbós, L. C. (2010). *Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación*. Profit Editoria.
- Carbellido, V. M. (2005). *Qué es la calidad?: conceptos, gurús y modelos fundamentales*. Mexico.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA. (1999). *Manual de Gestion Estrategica Universitaria, Procesos Administrativos y Financieros*. Chile: ALFABETA ARTES GRÁFICAS.
- Correa, A. A. (n.d.). *LA GESTIÓN EDUCATIVA UN NUEVO PARADIGMA*.
- Domingo, U. A. (n.d.). *www.uasd.edu.do*. Retrieved Abril 4, 2017
- Educación, I. I. (2008). *Las transformaciones de la Educacion Superior en America, Identidades en construccion*. Mexico.
- Fomento, M. d. (2005). *La gestion por procesos*. Madrid.
- Gonzalez Gonzalez, J. G. (2011). *Analisis Estructural Integrativo de Organizaciones Universitarias*. Mexico.
- IESALAC. (2010). *Las transformaciones de la Educacion Superior en America: Identidades en Costruccion. Educacion Superior y Sociedad*.
- ISO 9000:2005. (2005). *ISO 9000:2005*. Ginebra.
- Marco Comun de Evaluacion: mejora de las organizaciones publicas por medio de la autoevaluacion: CAF 2013*. (2013). Madrid: Agencia Estatal de Evaluacion de las Politicas Publicas y la Calidad de los Servicios.
- Martinez Nogueira, R. (2000). *Evaluacion de la Gestion Universitaria*. CONEAU.
- Martinez Nogueira, R. (n.d.). *GeoCities*. Retrieved from Geocities Web site: www.geocities.ws
- Mollis, M. (2003). *Las universidades en America Latina: reformadas o alteradas?. La cosmetica del poder financiero*. Buenos Aires.

- Mollis, M. -C. (2003). *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?. La cosmética del*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Mollis, M. -C. (2003). *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?. La cosmética del*. In M. -C. Mollis, *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?. La cosmética del* (p. 19). Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Nieves Nieto, C. R. (2006). *Comparacion entre los Modelos de Gestion de Calidad Total. X Congreso de Ingenieria de Organizacion*. Valencia.
- Secretaria central de ISO. (2005). *Norma Internacional ISO 900 2005*. Ginebra.
- Tari Guillo, J. J. (n.d.). *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.
- UASD. (2013). *Plan Estratégico 2012-2022*. Santo Domingo: Editora Universitaria.
- Ugarte, J. J. (2016). *Calidad de la Formacion Universitaria*. Chile: Centro Universitario de Desarrollo, CINDA.
- Universidad Autonoma de Santo Domingo. (2014). *Plan de Calidad 2013-2024*. Santo Domingo.
- Universidad Autonoma de Santo Domingo UASD. (2012). *Estatuto Organico*. Santo Domingo: Editora Universitaria.
- Universidad Autonoma de Santo Domingo UASD. (2017, Abril 4). Retrieved from UASD Web site: www.uasd.edu.do
- Villafaña, R. (n.d.). *Calidad Total*.
- Vries, W. d. (2005). *Calidad, eficiencia y evaluación de la Educación Superior*. Netbiblo, 2005.