



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

“Carlos Rafael Rodríguez”.

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial**

Trabajo de Diploma

***Procedimiento para la gestión del proceso contable en la
Universidad de Cienfuegos.***

Autora: Katuska Martínez Trujillo.

Tutora: Dr.C. Grisel Pérez Falco

**Cienfuegos
2010**

*“La mayor sabiduría que existe es conocerse a uno
mismo”
Galileo Galilei*

Agradecimientos:

A mis padres, quienes con su esfuerzo y dedicación me prepararon para la vida, pero, en especial a mi madre por su apoyo incondicional en mis años de estudios.

A mi hijito querido por ser la luz de mis ojos y la fuerza promotora que me impulsa para seguir adelante.

A mi esposo por su amor y comprensión.

A mi tutora por su valiosa ayuda y optimismo.

A mis profesores, por su labor que ha sido la base del éxito.

A mis compañeros de trabajo por su ayuda incondicional.

A las amistades de siempre que brindan fuerzas para seguir adelante.

A todos los que de una forma u otra contribuyeron.

GRACIAS.

Dedicatoria:

*Con todo mi cariño dedico esta tesis a mi Mamá Yamilé
y a mi Hijo Carlos Miguel.*

Resumen

El presente trabajo se desarrolló en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, con el objetivo de aplicar un procedimiento para la Gestión por Procesos que contribuya a la mejora continua del proceso de gestión contable en la Universidad de Cienfuegos en correspondencia con las estrategias y metas de la organización. Para el logro de esta investigación fue necesario apoyarse en técnicas y herramientas útiles tales como: trabajo de grupo, entrevista, encuestas, criterios de los expertos en el tema. Además se utilizaron otras herramientas propias de la gestión de la calidad: diagrama SIPOC, diagrama de Flujo, diagrama Pareto, matriz Causa Efecto y la técnica de las 5(W) y 1(H). Para el procesamiento y análisis de la información se utilizó el software estadístico SPSS 15.0. Se analizó el proceso de gestión contable en la Universidad de Cienfuegos, detectándose la existencia de dificultades que impiden el adecuado desempeño del mismo, lo que limita el cumplimiento de las estrategias y metas del Área de Resultado Clave (ARC). Se proponen medidas que contribuyen a erradicar estas deficiencias, y se diseña una propuesta de indicadores que permiten detectar y corregir las desviaciones del proceso, de forma que sus resultados contribuyen al alineamiento estratégico.

SUMMARY

Summary

This work was developed at the University of Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", with the aim of implementing a procedure for the Business Process Management to help continuously improve the process of management accounting at the University of Cienfuegos in correspondence with the strategies and organizational goals. To achieve this research was necessary to rely on techniques and tools such as group work, interviews, surveys, criteria for the experts in the field. It also used other tools of quality management: SIPOC diagram, flowchart, Pareto diagram, Cause Effect Matrix and technique of the 5 (W) and 1 (H). For processing and analysis of variance used the SPSS 15.0 statistical software. We analyzed the process of management accounting at the University of Cienfuegos, detecting the existence of barriers which hinder the proper performance of the same, limiting the implementation of the strategies and goals of the Key Result Area (ARC). It proposes measures to help eradicate these shortcomings and design a proposal for indicators to detect and correct deviations from the process, so that their results contribute to the strategic alignment.



Índice

Agradecimientos	I
Dedicatoria	II
Resumen	III
Summary	IV
Introducción	1
Capítulo 1: Fundamentos Teóricos	3
1.1 Introducción	3
1.2 Evolución y tendencias actuales de la gestión.	3
1.3 La gestión por procesos.	6
1.3.1 Los fundamentos de la gestión por procesos.	6
1.3.2 La descripción de los procesos.	15
1.3.3 Descripción de las actividades del proceso. Diagrama de proceso.	16
1.3.4 Descripción de las características del proceso (Ficha del proceso).	18
1.3.5 Diferencias entre procesos y procedimiento.	21
1.3.6 El seguimiento y la medición de los procesos.	21
1.4 Los indicadores de procesos.	22
1.5 La gestión por procesos en las organizaciones de servicio.	27
1.6 La gestión por procesos en Instituciones de Educación Superior.	28
1.7 La gestión por procesos en Cuba.	33
1.8 Conclusiones parciales del capítulo.	34
Capítulo 2: Procedimiento para la implantación del enfoque basado en procesos	36
2.1 Introducción	36
2.2 Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos	36
2.2.1 Caracterización del área económica.	39
2.3 El procedimiento para la gestión por procesos.	43
2.3.1 Descripción del procedimiento de gestión por procesos.	47
2.4 Herramientas Básicas.	52
Diagrama SIPOC.	52
Diagrama de Flujo.	53

Matriz Causa-Efecto.	53
Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto).	54
Análisis de Modos de de Fallos y sus Efectos (FMEA).	55
Planes de Control.	56
2.5 Conclusiones del capítulo.	57
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento propuesto para la gestión del procesos contable en la Universidad de Cienfuegos.	58
3.1 Introducción	58
3.2 Aplicación del procedimiento.	58
Etapa I: Identificación del proceso.	59
Etapa II: Caracterización del proceso	59
3. Descripción del contexto.	59
4. Definición del alcance.	61
5. Determinación de requisitos.	62
Etapa III: Evaluación del proceso	62
6. Análisis de la situación actual.	62
7. Identificación de problemas.	62
8. Levantamiento de soluciones.	64
Etapa IV: Mejoramiento del proceso	67
9. Elaboración del proyecto.	67
10. Implantación del cambio.	67
11. Monitoreo de resultados.	68
3.3 Conclusiones del capítulo	68
Conclusiones Generales.	74
Recomendaciones.	75
Bibliografía.	76
Anexos	

Introducción

En la actualidad se asiste a un período de cambios a escala mundial, caracterizado en gran medida, por la incertidumbre sobre el futuro. Están cambiando las demandas de la sociedad y las demandas de las personas, cambia la situación internacional, se proponen nuevas reglas del juego, cambia el rol de los agentes permanentes y surgen nuevos actores sociales. Debido a esto, los procesos que inicialmente eran actividades intuitivas, tuvieron que irse perfeccionando gradualmente y con el tiempo evolucionar a modelos que reforzarían su carácter racional y, por lo tanto, han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

La gestión de los procesos pretende coexistir con la administración funcional, asignando “propietarios” a los procesos claves, tratando de hacer posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procure su satisfacción, sin que se produzcan transformaciones radicales para las que no se haya preparado previamente el cambio cultural correspondiente.

Sin embargo, en el modelo de funcionamiento actual de las organizaciones en sentido general y en las universidades en particular, bajo el enfoque funcional, el hecho de que en un proceso intervengan diversas áreas o departamentos, dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo.

La identificación y mejoramiento de los procesos, de sus actividades básicas, de la calidad en todos sus momentos y de la medición de la gestión se hacen imprescindibles para la excelencia, competitividad y acreditación de las Instituciones de Educación Superior. A este enfoque no se le ha prestado la debida atención, lo que provoca hoy que en las Instituciones de Educación Superior los procesos sean controlados con dificultad, además de limitar el seguimiento al comportamiento de sus indicadores, al cumplimiento de las metas y objetivos y a la proyección para la mejora continua.

Situación problemática:

La Universidad de Cienfuegos no está exenta de este problema y aunque se han realizado esfuerzos para el mejoramiento continuo de los procesos, sobre todo de los misionales, se han descuidado los procesos de apoyo. Específicamente se han presentado problemas en el cumplimiento de las estrategias en el proceso de gestión contable dado en mayor medida por la falta de conocimiento del proceso, la inexistencia de indicadores para medir

el desempeño de su gestión y la falta de coordinación entre las áreas que intervienen en el mismo.

Problema de Investigación:

¿Cómo gestionar de manera efectiva la mejora del proceso contable en la Universidad de Cienfuegos?

Hipótesis de la Investigación:

La aplicación de un procedimiento para la gestión del proceso contable en la Universidad de Cienfuegos, hará posible proponer un plan de medidas efectivas para mejorar su desempeño.

Objetivo General:

Establecer un procedimiento para la gestión del proceso contable de la Universidad de Cienfuegos.

Objetivos específicos:

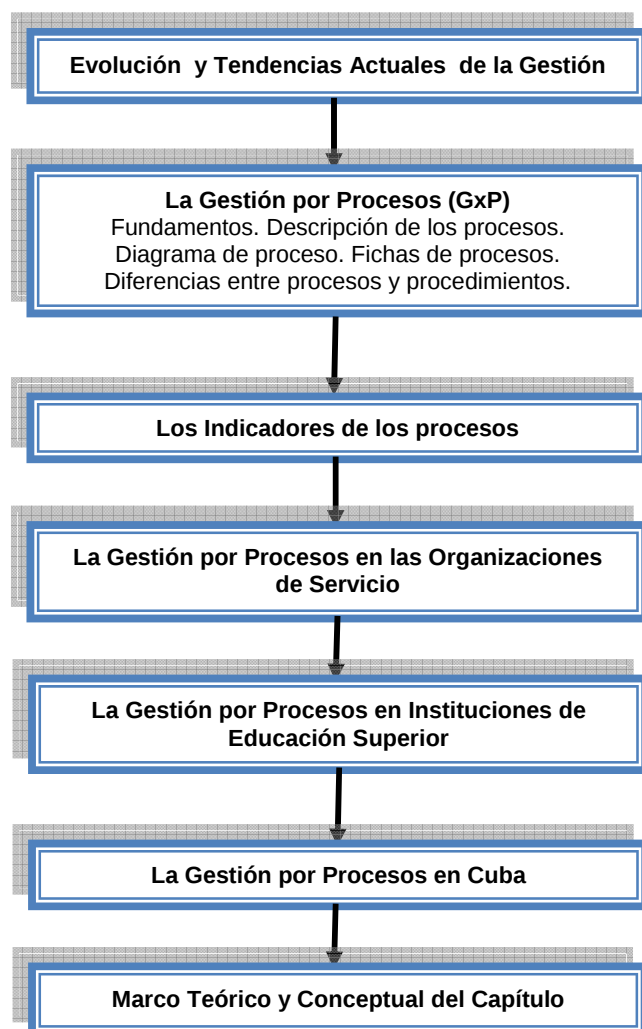
1. Elaborar el marco teórico y referencial que conduzca al establecimiento de las bases conceptuales que sustentan el procedimiento seleccionado.
2. Seleccionar el procedimiento que mejor se adecue a los requerimientos de la investigación.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en el proceso contable en la Universidad de Cienfuegos.
4. Proponer indicadores de gestión para evaluar el desempeño del proceso.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos, un primer capítulo en el que se realiza una revisión bibliográfica con el fin de dejar establecida la situación que presenta el arte y la práctica relacionada con las áreas del saber a ella vinculadas. en el segundo se selecciona un procedimiento basado en la gestión por proceso para luego en el tercer capítulo llevar a cabo la aplicación del procedimiento seleccionado en el proceso contable de la Universidad de Cienfuegos, con las correspondientes conclusiones generales, recomendaciones y bibliografía.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1 Introducción

Las empresas y las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos (Trischler, 2003; Amozarrain, 2004; Nogueira Rivera, 2004); por esto, la mayoría de las



entidades que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. De ahí, que el enfoque en procesos, después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad. En este capítulo se recoge el soporte teórico para el desarrollo posterior de la investigación, que se logra a partir de la exposición acumulativa de teorías y criterios, siguiendo el hilo conductor que se muestra en la figura 1.1

Figura 1.1: Hilo Conductor.

Fuente: Elaboración Propia.

1.2 Evolución y tendencias actuales de la gestión

Los procesos que inicialmente eran actividades intuitivas, se han ido perfeccionando gradualmente y con el tiempo evolucionaron a modelos que reforzarían su carácter racional y, por lo tanto, han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y

Capítulo I: Fundamentos Teóricos

particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Con el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción, influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos, para asumir funciones o desempeñar papeles determinados, y mantener al menos, un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando, para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno, ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Para lograr definir, por tanto, lo que se ha dado en llamar “Control de Gestión”, sería imprescindible la fusión de lo antes expuesto con todo un grupo de consideraciones y análisis correspondientes sobre el control.

En todo este desarrollo, el control ha ido reforzando una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso, en el cual las organizaciones, deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla, acorde con sus necesidades para tomar decisiones. (Alves, 2007).

El modelo de organización empresarial occidental ha evolucionado, por motivos históricos, hacia una jerarquía de departamentos especializados por funciones. La dirección de la gestión, las metas y las medidas, se han desplegado de arriba hacia abajo, a través de una jerarquía vertical. No obstante, los procesos que fructifican y de mayor éxito (los que justifican la existencia de la organización), fluyen horizontalmente, cruzando la organización a través de los departamentos funcionales. Tradicionalmente, cada elemento funcional de un proceso, es incumbencia de un departamento, cuyo directivo es responsable del funcionamiento de ese elemento. Sin embargo, nadie es responsable del proceso entero, por lo que surgen muchos conflictos entre las demandas de los departamentos y las demandas de los principales procesos globales.

Unido a esto, la rapidez de la evolución tecnológica, en combinación con el alza de las expectativas de los clientes, ejerce hoy fuertes e inevitables presiones competitivas globales sobre los costos y la calidad de los procesos, exigiendo un cambio en el modelo de organización actual. Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, como se mencionaba anteriormente, los más complejos, fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en el proceso en mayor o menor medida.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos, permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de las salidas (outputs) de dichos procesos, es decir, en los clientes. Por ello, tal vez, la gestión por procesos es un elemento clave en la gestión de la calidad.

Debe señalarse, que en la lucha por las metas funcionales, los recursos funcionales y las carreras funcionales, se descuida la atención a los procesos funcionales. Como resultado, los procesos, tal como se operan, no son ni efectivos, ni eficaces, por lo que no pueden ser adaptables, incidiendo negativamente en la capacidad de las organizaciones para enfrentar el reto del cambio de paradigma, en la forma de hacer negocios. Es por ello, que los temas relacionados con la calidad, modelos de evaluación de procesos, mejora continua., se van haciendo cada día más populares, y muchas empresas ya están invirtiendo esfuerzo y dinero en métodos y técnicas relacionados con la mejora de los procesos y la calidad.

Atendiendo al hecho de que, actualmente, la supervivencia de una organización se logra, mediante la posición competitiva que proporciona el mejoramiento continuo, basado en el trabajo en equipo, en el cual se combinan conocimientos, habilidades y el compromiso de los individuos que conforman la organización, las organizaciones a nivel internacional están cambiando su enfoque administrativo y de dirección funcional, a uno basado en procesos, cliente-proveedor, que comparten un objetivo común, que es el cumplimiento de la misión de la organización. (Cantú, 2001).

Existen diversas razones, por las cuales las organizaciones se ven obligadas a contar con la capacidad de adaptación a los constantes cambios que, en la forma de ejercer el negocio, suceden, en ocasiones, en tan cortos lapsos de tiempo. Las mismas son:

- Los avances tecnológicos en la manufactura, la informática y las comunicaciones.
- La evolución de los sistemas económicos y financieros mundiales.
- Los dramáticos cambios sociopolíticos, que sacuden al mundo desde finales de siglo.
- La maduración de muchos de los segmentos de consumidores en todo el mundo.
- La propia fuerza que ejercen las organizaciones en los mercados, en su intento por seguir siendo competitivas, dentro de estos y muchas otras causas.

Todo este proceso de constantes cambios, comenzó a tomar importancia al término de la II Guerra Mundial, y son los países más directamente involucrados en este conflicto,

quienes hoy entablan una férrea lucha por dominar los mercados mundiales, además, de que han generado el conocimiento más importante del que se dispone, para la administración y operación de organizaciones altamente competitivas bajo los principios de la calidad total de sus procesos. El proceso de mejora de la calidad, que empezó en Japón en los años 50, y se desplegó ampliamente en los Estados Unidos en los primeros años de la década del 80, fue entonces ya un paso importante más allá de la gestión funcional. (Feigenbaum, 1991; Ishikawa, 1988)

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

Se va hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden; y donde, desarrollar la destreza del “aprender a aprender” y la administración del conocimiento, a través de la formación y sobre todo de las experiencias vividas, es una de las variables del éxito empresarial.

1.3 La gestión por procesos

1.3.1 Los fundamentos de la gestión por procesos

Los momentos actuales imponen la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas. Partiendo del criterio de que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos y teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones, no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa (Nogueira, 2004).

Un sistema de gestión ayuda a la organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos.

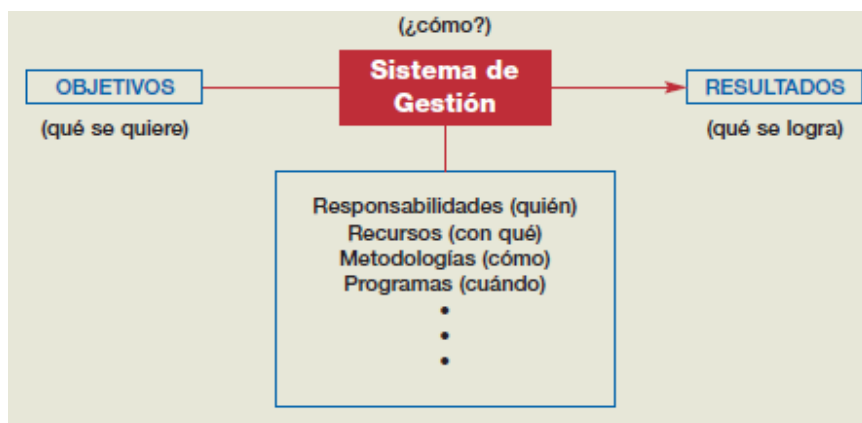


Figura 1.2 El sistema de gestión como herramienta para alcanzar los objetivos

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

Según Trischler (1998), para elevar la competitividad de las empresas, se están llevando a cabo en la actualidad dos planteamientos fundamentales: el enfoque de la gestión basado en los procesos y la eliminación de los despilfarros derivados de dichos procesos, cuando estos no aportan valor añadido.

En la lucha por las metas funcionales, los recursos funcionales y las carreras funcionales, se descuida la atención a los procesos. Como resultado, los procesos, tal como se operan, no son ni efectivos, ni eficaces, por lo que no pueden ser adaptables, incidiendo negativamente en la capacidad de las organizaciones para enfrentar el reto del cambio de paradigma en la forma de hacer "las cosas".

Las organizaciones a nivel internacional, están cambiando su enfoque administrativo y de dirección funcional, a uno **basado en procesos** (Cantú, 2001; Harrington, 1997), que consiste en entender la organización, como un conjunto de procesos que traspasan horizontalmente las funciones verticales de la misma y permite asociar objetivos a estos procesos, de tal manera, que se cumplan los de las áreas funcionales para conseguir finalmente los objetivos de la organización.

Los objetivos de los procesos deben corresponderse con las necesidades y expectativas de los clientes (Ishikawa, 1988; Singh Soin, 1997; Juran & Blanton, 2001; Pons Murguía, 2003; Villa González & Pons Murguía 2003; 2004).

Dentro de los términos comunes de este enfoque se encuentran los siguientes:

- **Proceso:** organización lógica de personas, recursos materiales y financieros, equipos, energía e información, concebida en actividades de trabajo para el logro de un propósito determinado, que interactúa con el ecosistema, con entradas y salidas

definidas. (Pall, 1986: citado por Juran & Blanton, 2001; Pons Murguía, 2003; Amozarrain, M 2004).

- **Macroproceso:** son todas las actividades que abarcan operaciones ejecutadas por más de un departamento o área funcional dentro de la organización. Estos también son llamados procesos interfuncionales.
- **Procesos misionales:** son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la organización.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar problemas y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad: *qué* debe hacerse y *quién* debe hacerlo; *cuándo*, *dónde* y *cómo* se debe llevar a cabo; *qué* materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y *cómo* debe controlarse y registrarse.
- **Sistema:** estructura organizativa, procedimiento, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- **Actividad:** es el conjunto de tareas, que normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Cliente:** persona, institución u órgano que determina la calidad de un proceso que pretende servirlo, determinando la medida en que este, con sus salidas, ha logrado satisfacer sus necesidades y expectativas.
- **Proveedor:** persona, institución u órgano que provee, observando las exigencias del cliente, de información, equipamiento y materiales.
- **Ejecutor:** cualquier persona, institución, departamento o grupo, que realiza determinada actividad en función de producir un producto o servicio.
- **Gerente:** persona a quién compete administrar una determinada actividad o función, proceso u organización.
- **Mapas de Procesos:** una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. Permiten distinguir entre procesos clave,

estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar sobre cuáles de ellos es necesario actuar.

- **Documentación de procesos:** un método estructurado que utiliza un manual preciso para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave.
- **Equipos de proceso:** los equipos han de ser liderados por el “propietario del proceso”, y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.
- **Rediseño y mejora de procesos:** el análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño, en el caso de que lo requiera, para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos, reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.
- **Indicadores de gestión.** la gestión por procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a parámetros significativos de la misma. Éste es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

De igual modo, tienen que ser auditados para verificar el grado de cumplimiento y eficacia de los mismos. Para esto es necesario documentarlos mediante procedimientos.

A causa de una prolongada falta de atención por parte de la directiva, la mayoría de los procesos se hacen obsoletos, se complican demasiado, se convierten en redundantes, están mal definidos y no se adaptan a las demandas de un entorno en constante cambio. En los procesos que han sufrido este descuido, la calidad de sus resultados queda muy distante, de la que se requiere para ser competitivo. (Juran, 2001).

La dirección estratégica, es uno de los procesos fundamentales de la organización, donde se formulan objetivos de largo alcance, a fin de situarse en un nivel superior, definiendo alternativas y acciones dirigidas al alcance de los mismos.

Se trata de determinar los principales objetivos, y no hacer suposiciones de un futuro conveniente para la dirección.

La gestión basada en procesos, no es un fin en si misma, si no un medio para que la organización pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos. Por ello, los procesos deben formar parte de un sistema, que permita la obtención de resultados globales en la organización, orientados a la consecución de los objetivos.

Toda organización necesita integrar los diferentes elementos que la componen (áreas, personas, actividades), para garantizar la eficacia del proceso entero, para que todos marchen en la misma dirección, actuando coherentemente con los objetivos de la organización. Para ello, se necesita disponer de diferentes mecanismos integradores formales (estrategia, procesos, estructura), e informales (Motivación Metas individual-

organizacionales), es en este sentido que la cultura organizacional desempeña la función integradora (Cantú, 2001; Pons, R 1998^{a/b}; Villa, Eulalia 2001; Villa Eulalia & Pons, R 2003^{a/b}; Hernández, 2006).

Según la “Guía para una Gestión basada en Procesos” (2002), del Instituto Andaluz de Tecnología:

“El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí, constituyendo procesos, permite a la organización centrar su atención sobre áreas de resultados (ya que los procesos deben obtener resultados), que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados”.

“...Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones, tales como:

- Definir de forma sistemática las actividades que componen el proceso
- Identificar la interrelación con otros procesos
- Definir las responsabilidades respecto al proceso
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten mejorar el proceso

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción), se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y como los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. Con el análisis de los resultados de los procesos y sus tendencias, se posibilita centrar y priorizar las oportunidades de mejora”.

“...Cuando se adopta el enfoque por procesos, hay que enfatizar en la importancia de:

1. Comprender y cumplir con los requisitos
2. considerar los procesos en términos que aporten valor
3. Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso
4. Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas

Para dotar de este enfoque al sistema de gestión, se deben desarrollar cuatro pasos:

1. La identificación y secuencia de los procesos
2. La descripción de cada uno de los procesos
3. el seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen.
4. La mejora de los procesos sobre la base de los resultados del seguimiento y medición desarrollados.

El primer paso a emprender, es la reflexión, sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos

del sistema. Pueden ser procesos de planificación, de gestión de recursos, de realización de los productos o procesos de seguimiento y medición y otros. No se puede establecer uniformidad en este enfoque, pues aún entidades similares, pueden llegar a constituir estructuras diferentes de procesos.

Ante este dilema, es necesario recordar que los procesos ya existen dentro de la organización, de manera que todos los esfuerzos hay que centrarlos en identificarlos y gestionarlos de forma apropiada. Hay que definir cuales procesos son lo suficientemente significativos, como para formar parte de la estructura de procesos y en qué nivel de detalle. Esta decisión debe tomarse, analizando las actividades que se desarrollan en la organización y cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados.

Los principales factores para la identificación y selección de los procesos son:

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto/servicio.
- Influencia en Factores Clave de Éxito.
- Influencia en la Misión y Estrategia.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos

Una organización puede recurrir a diferentes herramientas de gestión que permitan identificar los procesos que componen la estructura: Brainstorming, dinámica de equipos de trabajo y otros.

En cualquiera de los casos, es importante destacar la importancia de la implicación de los líderes de la organización para dirigir e impulsar la configuración de la estructura de procesos de la organización, así como garantizar la alineación con la misión definida.

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

La manera más representativa de reflejar los procesos es a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos, que confirman el sistema de gestión.

Para la elaboración de un mapa de procesos, y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario definir las posibles agrupaciones en las que pueden encajar los procesos identificados. La agrupación de procesos dentro del mapa, permite establecer

analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El tipo de agrupación puede y debe ser establecido por la propia organización, no existiendo para ello ninguna regla específica. A manera de ejemplo se muestran a continuación dos tipos de agrupaciones en la Figura 1.3.

Una organización puede elegir como modelo el que considere más conveniente, pudiendo diferenciarse de los que se muestran a manera de ejemplo.

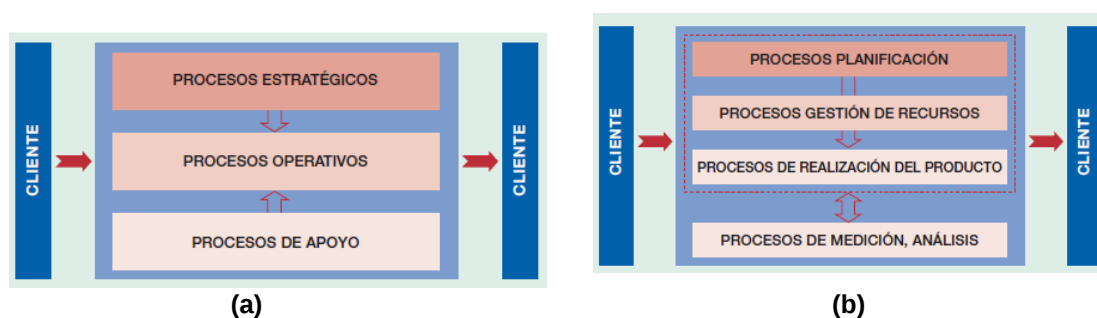


Fig. 1.3 Ejemplos de agrupaciones de mapas de procesos
Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

El primero de los modelos propuestos en la figura, diferencia entre:

- **Procesos estratégicos:** como aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.
- **Procesos operativos:** como aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Son los procesos en “línea”.
- **Procesos de apoyo:** como aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

El segundo de los modelos propuestos diferencia entre:

- **Procesos de planificación:** aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- **Procesos de gestión de recursos:** como aquellos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).
- **Procesos de medición, análisis y mejora:** como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y de dónde vienen y que recursos consume el proceso y de dónde vienen.

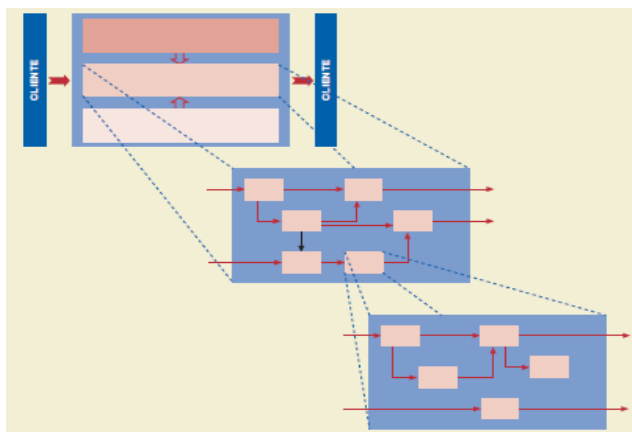


Fig. 1.4 Representación gráfica de procesos en cascada

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

Las agrupaciones de procesos permiten una mayor representatividad de los mapas de procesos, y además facilita la interpretación de la secuencia e interacción entre los mismos.

Las agrupaciones, de hecho, se pueden entender como macro-procesos que incluyen dentro de sí otros procesos, sin perjuicio de que, a su vez, uno de estos procesos se pueda desplegar en otros procesos (que podrían denominarse como sub-procesos, o procesos de 2do nivel), y así sucesivamente.

En función del tamaño de la organización y/o la complejidad de las actividades, las agrupaciones y la cantidad de procesos (así como los diferentes niveles) serán diferentes. Si fuese necesario, se podrán emplear mapas de proceso en cascada, en soportes diferentes, pero vinculados entre sí (Ver Figura 1.4). No obstante, hay que tener cuidado cuando se utiliza este tipo de representación en cascada, ya que se puede caer en un exceso de documentación, que además puede dificultar la interpretación de los mapas. Hay que tener presente que los mapas de procesos son un instrumento para la gestión y no un fin en sí mismo.

A continuación, se muestran algunos ejemplos de mapas de procesos en los que se han empleado las agrupaciones anteriormente explicadas.

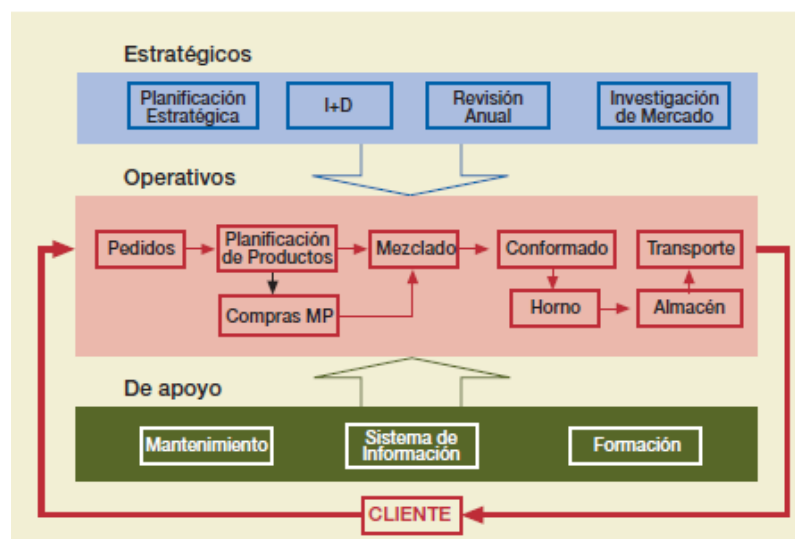


Fig. 1.5 Ejemplo de mapa principal de procesos con tres agrupaciones.
Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

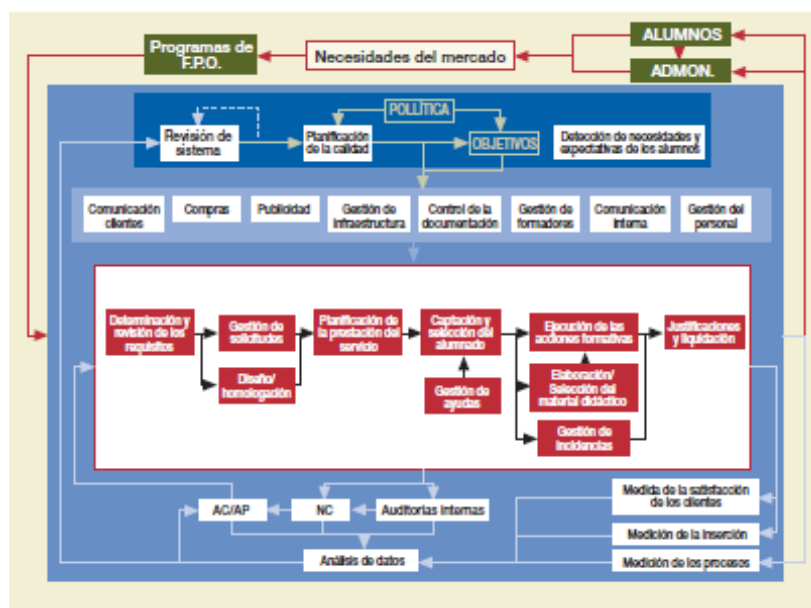


Fig. 1.6 Ejemplo de mapa de procesos con cuatro agrupaciones.
Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

Es importante destacar que se hace necesario un adecuado punto de equilibrio entre la facilidad de interpretación del mapa o de los mapas de procesos y el contenido de la información.

Mapas muy detallados, pueden contener mucha información, pero dificultan la comprensión de la estructura de procesos. Un despliegue excesivo de procesos puede conducir a la consideración de procesos muy atomizados, que representan resultados de

escaso interés por sí solos, y que tendrían mayor utilidad si se presentan de forma más agregada.

Un escaso nivel de despliegue de los procesos, por otro lado, nos puede conducir a la pérdida de información relevante para la gestión de la organización.

Por ello es necesario, un adecuado nivel de equilibrio. Hay que tener en cuenta que cada proceso implicará el manejo de un determinado número de indicadores y estos ofrecen información. Es conveniente que esta información sea relevante y que los indicadores seleccionados sean a su vez manejables.

El establecimiento y determinación de la estructura de procesos de una organización es una tarea que implica la realización de muchos ajustes. Es habitual y normal que una organización establezca un primer mapa de procesos y, al cabo del tiempo, se percate de la necesidad de modificarlo, ya sea por la necesidad de agregar procesos para establecer indicadores más relevantes, conveniencia de desagregar procesos para obtener información de resultados a mayor nivel de detalle o solape entre actividades contempladas en diferentes procesos, entre otros.

1.3.2 La descripción de los procesos

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber como son “por dentro”, y como permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo.

Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso. Para ello, y dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción, puede ser el que se refleja en la fig. 1.7.

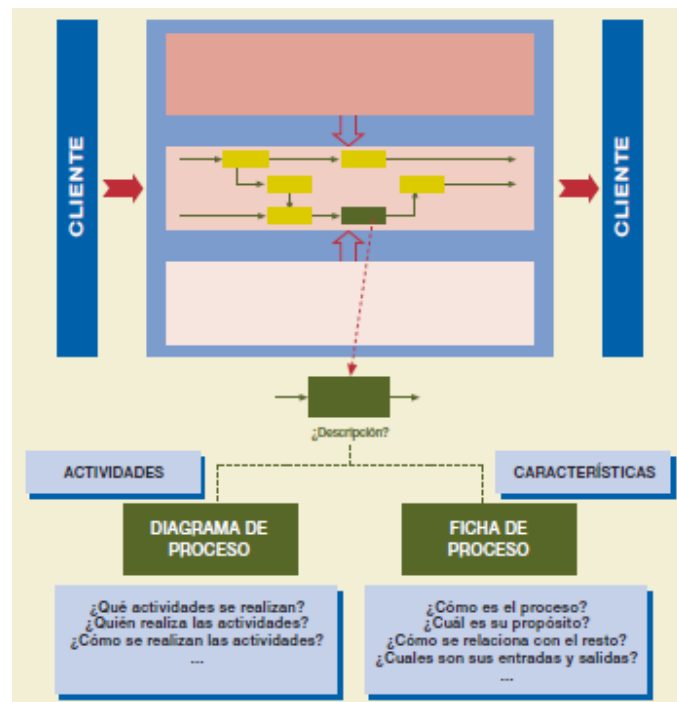


Fig. 1.7 Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y fichas.

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

1.3.3 Descripción de las actividades del proceso: diagrama de proceso

La descripción de las actividades de un proceso se puede llevar a cabo mediante un diagrama, donde se pueden representar estas actividades de forma gráfica, interrelacionándolas entre sí.

Estos diagramas facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, ya que posibilitan una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Estos diagramas deben recoger la vinculación de las actividades con los responsables de su ejecución, pues de esta manera se relacionan los actores que intervienen en el proceso. Esto se muestra, a manera de ejemplo en la siguiente figura:

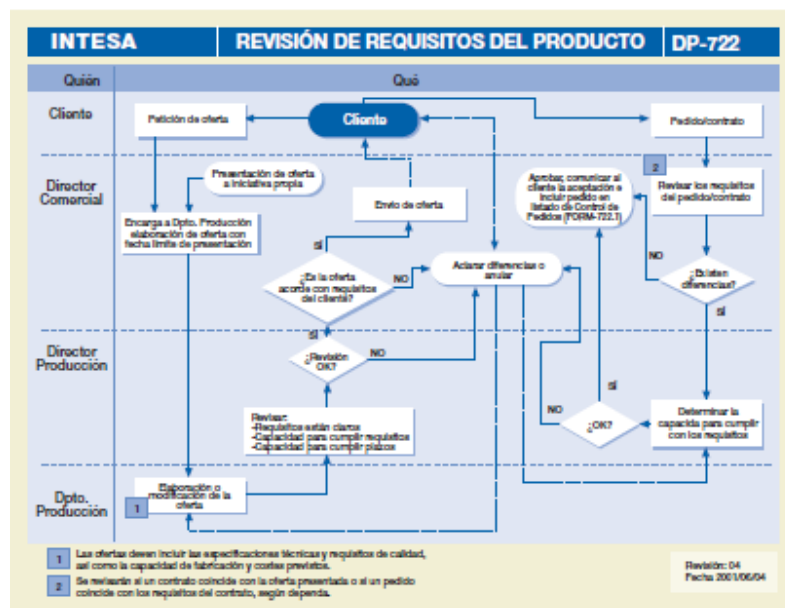


Fig. 1.8 Ejemplo de Diagrama para un proceso de Revisión de requisitos de un producto

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

Para la representación de estos diagramas, se puede recurrir a la utilización de símbolos que proporcionan un lenguaje común, que facilita la interpretación de los mismos. En tal sentido, es bueno señalar que existen normas para este tipo de representación simbólica (Ver Figura 1.9).

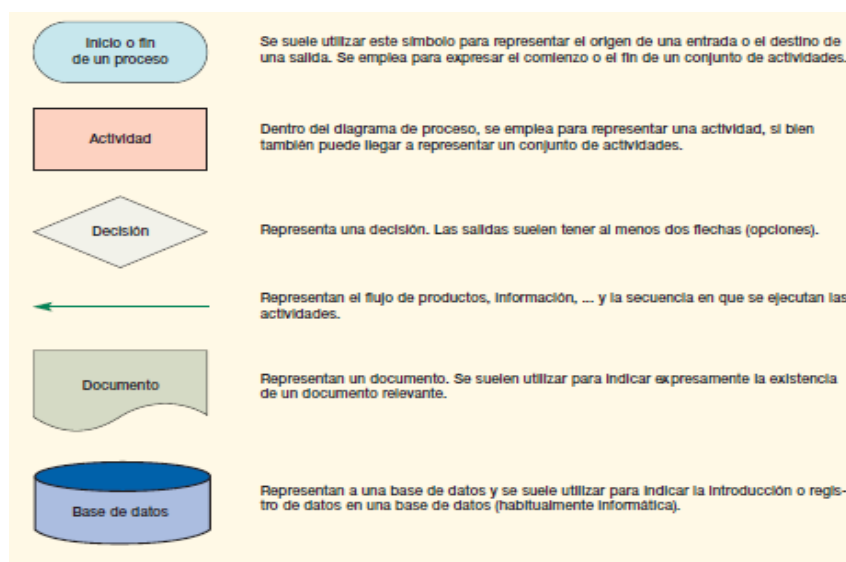


Fig. 1.9 Ejemplo de los símbolos más utilizados en la representación de diagramas.

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

Debido a la complejidad de algunos procesos o a la extensión de las actividades que lo componen en ocasiones se hace difícil representar gráficamente el conjunto de los mismos en un diagrama. Esto se soluciona de diferentes formas, o bien con documentos anexos, diagramas de procesos complementarios, u otros.

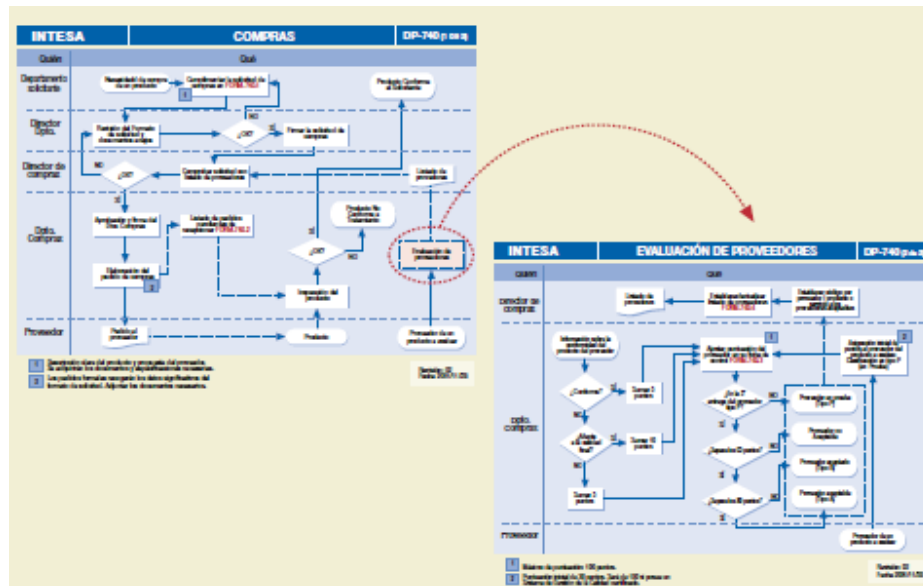


Fig. 1.10 Ejemplo de diagramas de proceso relacionados para un proceso de compras.

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

Un aspecto de suma importancia en la elaboración de diagramas de proceso es ajustar el nivel de detalle de la descripción, y por tanto, la documentación, sobre la base de la eficacia de los procesos. Es decir, la documentación necesaria será aquella que asegure o garantice que el proceso se planifica, se controla y se ejecuta eficazmente, por lo que el diagrama se centrará en recoger la información necesaria para ello.

Es deseable que la documentación de las actividades de los procesos sea ágil y manejable, de fácil consulta e interpretación por las personas afectadas.

1.3.4 Descripción de las características del proceso (Ficha del proceso)

Una ficha de proceso es un soporte de información que pretende recopilar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso.

La información que se incluye dentro de una ficha de proceso puede ser diversa, y debe ser decidida por la organización, en función de posibilitar la gestión del mismo. En la figura 1.11, se muestra un ejemplo, si bien lo importante es más el tipo de información que se requiere, que la forma de la ficha. En la misma se aprecia que, además de la identificación del proceso y de otra información relevante para el control documental,

Capítulo I: Fundamentos Teóricos

aparecen términos como la misión del proceso, el alcance del mismo, sus interrelaciones a través de las entradas y salidas, los indicadores y variables de control, asociados a conceptos que se han considerado esenciales para poder gestionar el mismo. En el cuadro que se acompaña, se definen aquellos conceptos que se han considerado relevantes para la gestión del proceso, y que una organización puede optar por incluirlos en la ficha de proceso correspondiente (Ver figura 1.12).

Hay que destacar de manera particular, la importancia de reflexionar y recoger en la ficha del proceso la misión u objeto del mismo, es decir, su razón de ser, el cual marca el tipo de resultados que se pretenden alcanzar en el marco de dicho proceso. Es importante a la hora de establecer la misión del proceso, definir el alcance y las interrelaciones con otros procesos existentes. Su finalidad es determinar que actividades caen en el marco del proceso, considerando que su ejecución es lo que debe permitir la consecución de la misión. Sin embargo, no es necesario realizar una descripción detallada del alcance del proceso en la ficha, ya que las actividades quedan recogidas en detalle en el diagrama del proceso.

INTENSA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722	
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO				PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos				DOCUMENTACIÓN PC-722	
ALCANCE	• Empezar: Cuando empezamos cualquier relación comercial. • Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de Información para asegurar la capacidad. • Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo.				
	ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.				
	PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística.				
	SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores.				
CLIENTES: Cliente externo.					
INSPECCIONES: Inspección mensula de las ofertas y pedidos			REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1		
VARIABLES DE CONTROL: • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial.			INDICADORES: • I722.1 – % de ofertas aceptadas • I722.2 – % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 – % modificaciones de requisitos por causa propia		
Revisión: 02 Fecha 2001/02/05					

Fig. 1.11 Ejemplo de ficha para un proceso de Revisión de los requisitos de un producto.

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

Información incluida en la Ficha de Proceso
Misión u objeto: Es el propósito del proceso. Hay que preguntarse ¿cuál es la razón de ser del proceso? ¿Para qué existe el proceso?. La misión u objeto debe inspirar los indicadores y la tipología de resultados que interesa conocer.
Propietario del proceso: Es la función a la que se le asigna la responsabilidad del proceso y, en concreto, de que éste obtenga los resultados esperados (objetivos). Es necesario que tenga capacidad de actuación y debe liderar el proceso para implicar y movilizar a los actores que intervienen.
Limites del proceso: Los límites del proceso están marcados por las entradas y las salidas, así como por los proveedores (quienes dan las entradas) y los clientes (quienes reciben las salidas). Esto permite reforzar las interrelaciones con el resto de procesos, y es necesario asegurarse de la coherencia con lo definido en el diagrama de proceso y en el propio mapa de procesos. La exhaustividad en la definición de las entradas y salidas dependerá de la importancia de conocer los requisitos para su cumplimiento.
Alcance del proceso: Aunque debería estar definido por el propio diagrama de proceso, el alcance pretende establecer la primera actividad (inicio) y la última actividad (fin) del proceso, para tener noción de la extensión de las actividades en la propia ficha.
Indicadores del proceso: Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión u objeto. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y las tendencias del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos.
Variables de control: Se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer a priori dónde se puede "tocar" en el proceso para controlarlo.
Inspecciones: Se refieren a las inspecciones sistemáticas que se hacen en el ámbito del proceso con fines de control del mismo. Pueden ser inspecciones finales o inspecciones en el propio proceso.
Documentos y/o registros: Se pueden referenciar en la ficha de proceso aquellos documentos o registros vinculados al proceso. En concreto, los registros permiten evidenciar la conformidad del proceso y de los productos con los requisitos.
Recursos: Se pueden también reflejar en la ficha (aunque la organización puede optar en describirlo en otro soporte) los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo necesario para ejecutar el proceso.

Fig. 1.12. Ejemplo de información incluida en la ficha de proceso.

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

La delimitación del proceso queda reforzada con la identificación de sus entradas y proveedores y de sus salidas y clientes. Tanto las entradas como las salidas, pueden ser de diferente naturaleza: materias primas, materiales procesados, productos terminados, y otros. A su vez los proveedores y clientes pueden ser tanto internos (otros procesos), como externos a la organización. El grado de descripción de entradas y salidas depende de la necesidad de determinar los requisitos asociados a las mismas. Esta circunstancia condiciona el grado de detalle necesario para la descripción de las entradas y las salidas, las cuales se recogen en la propia ficha del proceso o mediante otro soporte adicional.

Las inspecciones que se llevan a cabo en un proceso, se establecen con el fin de comprobar el cumplimiento de estos requisitos, generalmente en las salidas del proceso, si bien también se pueden establecer sobre las entradas o fases intermedias del mismo.

Los resultados reales que obtenga el proceso permitirán conocer el grado en que se cumplen los requisitos, y por tanto, si el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión.

Estos resultados se podrán medir a través de indicadores, los cuales se determinan y formulan, de forma que aporten la información relativa a como el proceso se orienta hacia el cumplimiento de su misión.

La responsabilidad de que un proceso cumpla con su misión recae en el propietario del proceso, el cual debe liderar el mismo, actuando o asegurando que se actúa, cuando sea

necesario, sobre aquellas variables de control que le permitan conducir el mismo hacia su misión.

Estas variables de control son los grados de libertad del proceso, que influyen de manera previsible en el valor de los indicadores. Las variables de control están constituidas, principalmente, por aquellos parámetros sobre los que el propietario del proceso tiene capacidad de actuación. En ocasiones en un proceso inciden otros factores que no están bajo el control del propietario y que pueden afectar el comportamiento del proceso, y por tanto, a los indicadores.

1.3.5 Diferencias entre procesos y procedimientos

Los procedimientos sirven para establecer documentalmente la manera de llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades, centrándose en la forma en la que se debe trabajar para llevar a cabo una determinada tarea. Por el contrario, un proceso transforma las entradas en salidas, lo que acentúa la finalidad de las actividades que lo componen. El proceso debe permitir que se efectúe un cambio de estado, cuando se recibe una determinada entrada. Para llevar a cabo esta transformación, será necesario ejecutar una serie de actividades, las cuales pueden ser de procedimiento o ser de tipo mecánico, químico o de otra índole.

PROCEDIMIENTOS	PROCESOS
Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea	Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos
Los procedimientos existen, son estáticos	Los procesos se comportan, son dinámicos
Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea	Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado
Los procedimientos se implementan	Los procesos se operan y gestionan
Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas	Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas
Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.	Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.

Fig. 1.13 Diferencias entre procedimiento y proceso.

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

Resumiendo, la diferencia fundamental radica en que un procedimiento permite que se realice una actividad o un conjunto de actividades (y si además, es un procedimiento documentado, existirá un soporte documental), mientras que un proceso permite que se consiga un resultado.

1.3.6 El seguimiento y la medición de los procesos

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión, pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de

conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

No se puede considerar, que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos, si aún disponiendo de un buen mapa de procesos, diagramas y fichas de procesos coherentes, el sistema no le da seguimiento a los resultados que se van obteniendo. El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se cumplen los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso, que es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión.

La **capacidad de un proceso** está referida a la aptitud para cumplir con unos determinados requisitos, mientras que la **eficacia** está referida a con qué extensión los resultados que obtiene el proceso son adecuados o suficientes para alcanzar los resultados planificados. Por ello, la eficacia es un concepto relativo, y surge de comparar los resultados reales obtenidos con el resultado que se desea obtener.

Una organización debe asegurar que sus procesos tienen la capacidad suficiente para permitir que los resultados que obtienen cubran los resultados planificados, y para ello se deben basar en datos objetivos, los cuales se obtienen del seguimiento y medición adecuados, optimizando la utilización de recursos, es decir, además de la eficacia, debe considerarse la eficiencia en los procesos. Esto es indispensable para avanzar hacia el éxito.

1.4 Los indicadores de procesos

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. Un *indicador* es una relación entre dos o más variables significativas, con nexo lógico, cuyo comportamiento se requiere medir, para la conducción de los procesos de la empresa.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como la eficiencia.

En función de los valores que adopte un indicador y de la evolución de los mismos a lo largo del tiempo, la organización podrá estar en condiciones de actuar o no sobre el

proceso, o sea, sobre las variables de control que permiten cambiar el comportamiento del mismo, según convenga.

Asociar indicadores a un proceso es necesario para:

- Analizar la situación actual del mismo en base a hechos y datos.
- Establecer objetivos y planes futuros consistentes.
- Evaluar y reconocer con objetividad el trabajo de las personas y equipos de mejora implicados en el proceso.
- Gestionar con eficacia los recursos que requiere el proceso.

De lo anterior, se deduce la importancia de identificar, seleccionar y formular correctamente los indicadores que luego van a servir para evaluar el proceso y ejercer control sobre el mismo. Para que un indicador se pueda considerar adecuado debe cumplir con las siguientes características:

- **Representatividad:** debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad:** debe ser capaz de permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, o sea, debe cambiar de valor en forma apreciable cuando realmente se altera el resultado de la magnitud en cuestión.
- **Rentabilidad:** el beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo en recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad:** se debe basar en datos obtenidos mediante mediciones objetivas y fiables.
- **Relatividad en el tiempo:** debe determinarse y formularse de manera que se a comparable en el tiempo, para poder analizar su evolución y tendencias.

Es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, lo cual permite establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos), formulándose como valores asociados a los indicadores definidos, y contando también con la participación de los propietarios de los procesos que tiene como clientes.

En la figura 1.14, se plantean algunos pasos generales que permiten configurar el seguimiento y la medición de los procesos a través de los indicadores.

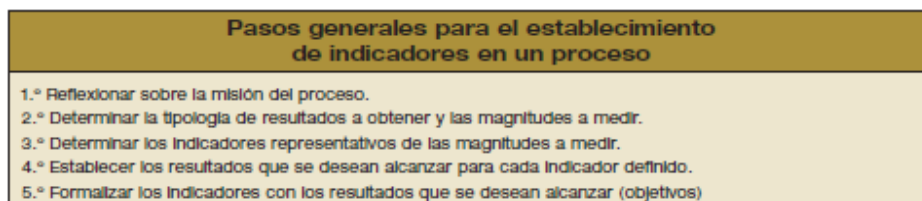


Fig. 1.14 Pasos generales para el establecimiento de indicadores de procesos.

Tomado de: Guía para una gestión basada en procesos (2002)

Un proceso puede contener uno o más indicadores que aporten información sobre los resultados que se están consiguiendo, pero la información que brindan debe ser manejable, por lo que los indicadores deben ser adecuadamente seleccionados a fin de que sean lo más representativos posibles. Tener indicadores cuya información sea repetitiva, redundante en un exceso de indicadores, que dificultan la gestión.

En ocasiones los indicadores más representativos son los más costosos, hasta el punto que su obtención puede no ser rentable, por lo que hay que hacer un compromiso entre representatividad y costo, llegando al punto de elegir otros menos representativos pero más viables.

Para la gestión de procesos puede ser importante la utilización de otros indicadores que no reflejan la consecución de la misión, pero que son necesarios para la toma de decisiones. Estos generalmente están vinculados con la entrada al proceso, provenientes de otros procesos de la organización o del exterior de la misma.

Hay distintas clases de indicadores:

Indicadores de ejecución

Son los que aluden a resultados de la actividad. Pueden ser:

- **De economía:** número de recursos empleados/disponibles.
- **De eficiencia:** valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos.
- **De eficacia:** comparan los resultados obtenidos con los previstos, es decir, miden cuándo se satisfacen las necesidades de los clientes y grupos de interés en general, con el mejor balance entre ellas y los recursos utilizados
- **De efectividad:** valoran el resultado global concreto con el previsto, es decir, miden cuándo las salidas de los procesos y procedimientos, satisfacen las necesidades de sus clientes a través de los requerimientos
- **De adaptabilidad:** miden cuándo un proceso es eficaz y efectivo frente a los cambios, en el tiempo. La adaptabilidad implica actualización constante y mejoramiento continuo.

Según Juran existen tres dimensiones principales para medir la calidad del proceso: efectividad, eficacia y adaptabilidad. El proceso es efectivo, si su salida satisface las necesidades de los clientes. Es eficaz cuando es efectivo al menor coste. El proceso es

adaptable cuando se mantiene efectivo y eficaz frente a los muchos cambios que ocurren en el transcurso del tiempo.

Indicadores de proceso

Aluden a los procesos intermedios de la actividad. Pueden ser:

- **Estratégicos:** informan qué factores externos influyen en el proceso de actividad.
- **De Estructura:** valoran los recursos disponibles y los necesarios.
- **De Proceso:** evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión.
- **De resultado:** miden los resultados finales del proceso.

Para definir un indicador, es necesario tener en consideración, entre otros, los siguientes aspectos:

- Nombre del indicador: descripción del indicador.
- Fórmula: modo en que se realizará la medición concreta del mismo.
- Responsable de la recogida: quién se encargará de recoger los datos para el cálculo del indicador.
- Periodicidad de la recogida: cada cuánto tiempo se llevará a cabo la medición del indicador.
- Responsable de actuación: es la persona que se encarga de tomar las decisiones acerca de las acciones de mejora correspondientes, en función de los valores que presente el comportamiento del indicador.
- Valor objetivo: es el que se pretende que tome al indicador. En caso necesario deben llevarse a cabo acciones de mejora para lograrlo.

El comportamiento de los indicadores se suele representar en gráficos para observar su evolución de forma rápida y, con ello, facilitar la toma de decisiones. En la figura 1.15 se expone un ejemplo de ello.

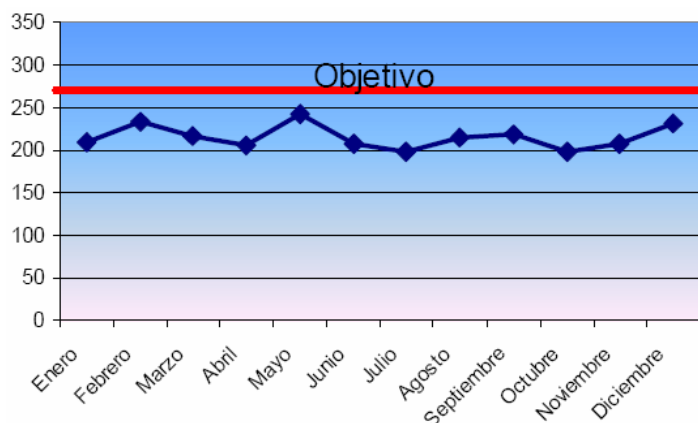


Figura 1.15 Ejemplo de gráfico de control para el seguimiento del comportamiento de un indicador (mensual)

Tomado de Monografía de gestión de procesos (Villa, 2006)

Las ventajas que tiene contar con indicadores de gestión son:

Quizás la ventaja fundamental derivada del uso de los indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado de las ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas oportunidades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos preactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objeto de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

1.5 La gestión por procesos en las organizaciones de servicios

La gestión por procesos se ha practicado desde hace tiempo en la fabricación, donde se espera que el directivo del proceso lo controle, mejore y optimice en función de satisfacer y cumplir las necesidades y expectativas del cliente, además de satisfacer las necesidades de la organización (costo, duración del ciclo, eliminación de desperdicios, creación de valor). Para lograr estos objetivos, los directivos del proceso de fabricación han elaborado algunos conceptos y herramientas indispensables, que incluyen la definición de los requisitos o requerimientos, la documentación paso a paso, el establecimiento de medidas y límites, la eliminación de defectos y el aseguramiento de la optimización del proceso. De hecho, gran parte de la ciencia de la Ingeniería Industrial se relaciona con estas tareas. (Ishikawa, 1988).

Entre las primeras empresas estadounidenses, que percibieron los beneficios de la identificación y la gestión de los procesos de la empresa está la International Business Management (IBM) Corporation, en los primeros años de la década del 80. (Harrington, 1997).

Reconociendo el valor de estas herramientas en la fabricación, y su aplicación a los procesos de la empresa, el Comité Superior de Dirección de IBM, ordenó que esta Metodología de Gestión de los Procesos se aplicase a todos los procesos importantes de la empresa como: desarrollo del producto, planificación, distribución, facturación, y no solo al proceso de fabricación. (Del Risco, 2004).

A mediados de 1985, muchas de las organizaciones y sectores estaban gestionando procesos importantes de la empresa, elegidos con la misma atención dedicada normalmente a las funciones, departamentos y otras unidades de la organización. Los primeros empeños llevaban nombres, como gestión de procesos de empresa, mejora continua de los procesos y mejora de la calidad de los procesos de la empresa.

Este tipo de gestión, así mismo como los esfuerzos para el mejoramiento de la calidad, desde sus inicios, estuvieron dirigidos a los procesos de manufactura, por las dificultades que presentaban los procesos de servicios para su aplicación, debido a sus características propias: intangibilidad, heterogeneidad.

No obstante, a partir de la importancia creciente que fueron tomando los servicios, al suponer más del 60% de las actividades empresariales, porcentaje que tiende a incrementarse, ha sido necesario transpolar estos enfoques para aumentar la competitividad de este sector.

En este sentido, un paso importante fue la creación de las Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000 en 1987, como normas genéricas e independientes de todo sector específico industrial y económico, que proponen requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad, así como principios de gestión, que deben cumplir todas las organizaciones que quieran insertarse en la competencia.

A tal efecto la reedición de estas normas en el 2000, introdujo cambios positivos al incorporar el enfoque basado en proceso como principio de gestión, lo que propició la generalización de este enfoque a todo tipo de organización, sobrepasando los límites de las organizaciones de manufactura, hasta las organizaciones de servicios.

Además, se han elaborado acuerdos de trabajo en reuniones del Comité Técnico 176, perteneciente al Consejo Técnico de la ISO, para elaborar guías de uso voluntario, que faciliten la aplicación de la norma ISO 9000 en las organizaciones del sector de la salud y el educativo, en todos los niveles y modalidades, como son la International Workshop Agreement (IWA) 1 y la IWA 2, respectivamente. (Nápoles, Y, 2009).

1.6 La gestión por procesos en Instituciones de Educación Superior

El fortalecimiento de la Educación Superior, constituye un elemento insustituible para el avance social, la generación de riqueza, el fortalecimiento de las identidades culturales, así como para la promoción de una cultura de paz.

Trabajando bajo estas premisas, la posterior adhesión de varios países ocasionó la aprobación, por el Consejo Técnico de ISO, del proyecto IWA-2 “Aplicación de ISO 9001:2000 en educación”. La guía IWA- 2 tiene el propósito de ayudar a los países, en sus programas de mejoramiento de la calidad educativa.

Las guías para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación, contribuyen al desarrollo y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad en las instituciones y planteles que ofrecen servicios escolares. Son útiles para su mejora continua, particularmente para prevenir errores, desviaciones, simulaciones y para reducir las grandes pérdidas económicas y desperdicios, que se causan en el sector educativo, por su falta de calidad.

El significado atribuido a la expresión “calidad de la educación”, incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí. Montilla, citando a Toranzos (2000), sostiene que en el ámbito educativo, la calidad puede considerarse en varias dimensiones.

En un primer sentido, el concepto la calidad puede ser entendido como «eficacia»: una educación de calidad sería aquella, que logra que los alumnos realmente aprendan lo que se supone deben aprender al cabo de determinados ciclos o niveles. Esta dimensión del

concepto, pone en primer plano los resultados de aprendizaje efectivamente alcanzados por la acción educativa.

Una segunda dimensión del concepto de calidad, está referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su «relevancia» en términos individuales y sociales. En este sentido, una educación de calidad sería aquella, cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para desempeñarse adecuadamente en los diversos ámbitos de la sociedad. Esta dimensión del concepto pone en primer plano, los fines atribuidos a la acción educativa y su concreción en los diseños y contenidos curriculares.

Finalmente, una tercera dimensión es la que refiere a la calidad de los «procesos» y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva, una educación de calidad sería aquella que ofrece un adecuado contexto físico para el aprendizaje, un cuerpo docente adecuadamente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo, estrategias didácticas adecuadas. Esta dimensión del concepto pone en primer plano el análisis de los medios empleados en la acción educativa.

Según las opiniones de Montilla, citando a Toranzos (2000), expone que las tres dimensiones del concepto son esenciales a la hora de referirnos a la calidad de la educación. Muchos autores están de acuerdo en señalar que la solución definitiva de los problemas educativos está en los modelos de calidad, algunos de estos modelos se muestran en el (Anexo 1), estos pueden ser diseñados por la organización u optar por un modelo determinado, cada centro puede lograr elaborar su propio modelo, incluyendo sus criterios científicos y sistemáticos para adaptarlo a sus peculiaridades.

La ventaja de usar los modelos establecidos es clara, si lo que se pretende es optar por una cultura de calidad que se convierta en parte integral de la vida del centro educativo, y sea asumida e internalizada por cada uno de sus miembros.

Estos modelos tienen como objetivo primordial, la mejora de la calidad a través del conocimiento pleno de los procesos de la entidad, para lo cual es necesario llevar a cabo una gestión basada en procesos, que permita el aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. Montilla, citando a Toranzos (2000), se refiere a un sistema de aseguramiento de la calidad, como una serie de procesos de tipo preventivo, basados en estándares que promueven una buena gestión administrativa, y posibilitan que las cosas se hagan de la mejor manera posible, desde la primera oportunidad, para lograr la satisfacción de clientes internos. Otros autores señalan, que el aseguramiento de la

calidad consiste en tener y seguir un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del sistema de calidad de la organización. Esta autora sostiene que las acciones deben ser demostrables, para proporcionar la confianza adecuada a todos los miembros involucrados, de que se cumplen con los requisitos del sistema de calidad.

De esta manera, se logra garantizar el correcto funcionamiento del sistema y el logro de los objetivos propuestos; establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia. Para ellos las instituciones deben:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y su aplicación a lo largo de la organización,
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- Determinar los criterios y métodos requeridos, para asegurar que el funcionamiento y el control de los procesos sean efectivos.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios, para apoyar el funcionamiento y el seguimiento de los procesos.
- Medir, realizar el seguimiento y analizar estos procesos, e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos y la mejora continua de estos procesos. (Nápoles, Y, 2009).

La práctica histórico-social ha demostrado, que la formación de las nuevas generaciones, de acuerdo con las aspiraciones de la sociedad, se produce, fundamentalmente, en el objeto, o sea, en el proceso docente- educativo.

Ese objeto puede ser estudiado por varias ciencias, sin embargo, hay una que lo hace atendiendo al problema, el denominado encargo social: preparar al hombre para la vida. Es decir, la sociedad le plantea a la escuela la necesidad de la formación de un egresado que reúna determinadas cualidades, que le permitan enfrentarse a un conjunto de situaciones, que pueden ser modificadas mediante la acción del mismo egresado, que se apoya en las ciencias o en las demás ramas del saber, que haya dominado en dicho proceso.

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos, dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará con el conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y el compromiso con la totalidad del proceso, tenderá a no ser tomada por nadie en concreto. Esta problemática al igual que en una gran diversidad de

sectores, se pone de manifiesto en el de la educación, y dentro de éste, en la educación superior.

Tal vez por lo difícil, aunque no imposible, que resulta llegar a identificar los procesos, que tanto vertical como horizontalmente, se desarrollan en un centro educacional superior, es muy poca o casi ninguna la experiencia que existe a nivel internacional en gestión por procesos en este sector.

Existen estudios realizados en Brasil y Venezuela, en centros de éste y otro tipo de enseñanza, y en todos se trata la gestión por procesos de forma general, sin llegar a especificaciones, por lo complicado que ello resulta.

Visto de manera amplia, el centro educacional como organización humana en sistema, a partir de alianzas con proveedores y clientes, debe desarrollar todas sus actividades, velando por la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de los diversos clientes, perfeccionando permanentemente los servicios educacionales que presta, para ofrecer resultados de alta calidad al entorno que la rodea, y a la comunidad de la cual, indisolublemente, forma parte.

Una organización educacional, como cualquiera otra, puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de las inputs (entradas) serán generadas por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos, como pasos previos a la obtención de los resultados finales del proceso, ya con salidas que si van dirigidas al cliente final o externo del proceso.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso, cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir, que no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Para garantizar el buen funcionamiento de todos los procesos que se desarrollan en la organización educacional, o cualquier otra, es fundamental que el gerente involucre y de participación a todas las personas que de una u otra forma, son responsables de la ejecución de las actividades a desarrollar, desde el planeamiento inicial hasta la evaluación final, estimulando la formación de un verdadero equipo armonioso, integrado y comprometido con la mejora permanente y día a día de los procesos, como requisito indispensable para el cumplimiento y alcance de la Misión y Visión de la organización, a la cual pertenecen. Cuando esto acontece, los ejecutores de las diversas actividades, se tornan en los

verdaderos gerentes de sus propios procesos. Es en este momento, que se hace realidad la gestión participativa: la alianza de todos (líderes y liderados), en pro de una misma finalidad: el mejoramiento continuo de la calidad del trabajo que realizan. (Pons, 1996).

Como, la manera en que el desarrollo de una gestión participativa, tomando como base el trabajo en equipo, puede favorecer al desempeño óptimo del trabajo en la organización se muestra a través de la secuencia del Anexo No.2.

El servicio educativo es intangible, no puede almacenarse, no puede ser demostrado con facilidad, ni existe en él, necesariamente, transferencia de la propiedad. La calidad es entendida subjetivamente, se constata hasta el final del proceso. El servicio educativo es un acto o interacción social, no es un proceso exclusivamente técnico. (Pons 1996)

En el Servicio Educativo:

- 1.- La producción y el consumo son procesos simultáneos: No hay diferencias entre producción y prestación del servicio, ambos se realizan en el lugar de la acción.
- 2.-El cliente o usuario es un coproductor: El cliente participa en el proceso de producción del servicio y es necesario administrarlo.
- 3.-La institución, junto con las expectativas y el comportamiento del cliente, crean el proceso de entrega del servicio: La calidad se administra en el "Momento de la Verdad", o puntos de contacto con el cliente. (Pons 1996; Del Risco, M, 2004).

La consecución de una educación, cada vez de mayor calidad, es una constante para las políticas educativas de las universidades de todos los países. Dentro del papel prioritario que se concede a las universidades, para la consecución del progreso económico, social y cultural, la cuestión del mantenimiento e incremento de la calidad de la enseñanza se convierte en uno de los temas centrales, en cada una de las universidades.

En el caso de la Educación Superior, aunque todavía coexisten diferentes paradigmas, la Universidad es concebida como una alianza entre proveedores y clientes, que desarrolla todas sus actividades buscando satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de sus diversos clientes (Calidad) y perfeccionando de manera permanente los servicios educacionales que presta, para ofrecer mejores resultados a la comunidad en que está insertada (Pertinencia). Al plantear el concepto de calidad de la educación, sin embargo, se tiende a establecerlo sobre las condiciones de entrada y salida en el sistema educativo, eludiendo los procesos de trabajo que se realizan dentro de las instituciones.

Generalmente se entiende que la calidad está relacionada con el prestigio y los recursos de los centros, es decir, factores contextuales y de entrada, y con los resultados que se obtienen, evaluados a través del rendimiento de los estudiantes. No obstante, los factores

relativos a los procesos no suelen ser utilizados como criterios para definir y medir la calidad de la educación. Al menos no aparecen con tanta frecuencia y de forma tan explícita.

El predominio de la gestión orientada a los resultados, y no a los procesos en las Universidades, limita la mejora continua de los resultados que alcanza la organización, en cuanto al cumplimiento de sus estrategias clave.

Hoy día en los centros de educación superior, como en gran cantidad de organizaciones en nuestro país, no existe un monitoreo continuo de los procesos que se desarrollan sino, como se mencionó anteriormente, se va a los resultados que se obtienen, pero cuando “ya el mal ha sido causado”, limitando responder a las nuevas exigencias que plantea el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, que conducen necesariamente a la aplicación de un enfoque por procesos.

En Cuba es ahora y nunca antes, que se comienza a hablar de gestión por procesos, ya que siempre se vio este tipo de gestión como una actividad vinculada a la automatización, que era capaz de regir procesos exclusivamente productivos. En consecuencia, rige en la educación superior un enfoque funcional que propicia las condiciones, para que cada área o departamento se cree una denominada por muchos “parcela de poder”, con objetivos, que de su cumplimiento por separado, no resulta el cumplimiento de los de la institución.

1.7 La gestión por procesos en Cuba

La calidad se ha convertido en el mundo globalizado de hoy, en una necesidad insoslayable para permanecer en el mercado. Por ello los sistemas de gestión de la calidad basados en las normas ISO 9000, que reflejan el consenso internacional en este tema, han cobrado una gran popularidad, y muchas organizaciones se han decidido a tomar el camino de implantarlo.

Cuba no está ajena a este proceso. La desaparición de los mercados tradicionales ha forzado al país a tratar de introducir sus productos y servicios en el mercado internacional, lo que ha convertido en un imperativo para muchas empresas la implementación de sistemas de gestión de la calidad. De hecho, en el 2008, 245 empresas cubanas ya cuentan con sistemas de gestión de la calidad certificados, con una tendencia a un aumento de la cifra al avanzar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Precisamente la necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9000, es uno de los elementos que ha contribuido en la introducción del enfoque de gestión por proceso en nuestro país, al ser este uno de los 8 principios que

contiene la norma y que deben cumplirse necesariamente para comenzar el proceso de certificación.

Actualmente se están dando pasos de avance en este sentido y juegan un papel importante en este proceso, las universidades, a través de la introducción de este tema en programas de pregrado de las carreras que lo exigen, así como en la impartición de postgrados, transmitiendo el conocimiento necesario para la aplicación de este enfoque, realzando su importancia en el entorno actual y potenciando la motivación de los directivos para su aplicación. Además han apoyado el desarrollo de investigaciones relacionadas con el temas, orientadas principalmente a buscar la mejor forma de adecuarlo a nuestras condiciones actuales, con el desarrollo de procedimientos como el que se presenta en esta investigación.

Los premios de la calidad a nivel nacional y territorial convocados por la Oficina Nacional de Normalización, son otra de las vías que potencian el auge del enfoque de gestión por proceso en nuestro país, siendo este uno de los criterios que se evalúa en las bases de estos premios.

Todos estos elementos demuestran que la lucha por el desarrollo hay que librarla con la convicción de que cada solución está en la búsqueda propia de resultados eficaces y eficientes, así como en el desarrollo de una cultura de gestión en función de las profundas transformaciones económicas, donde la gestión por proceso tiene su papel determinante. (Nápoles, Y, 2009).

1.8 Conclusiones parciales del Capítulo I

- El enfoque basado en procesos en los sistemas de gestión, es uno de los principios básicos y fundamentales para orientar una organización hacia la obtención de los resultados deseados.
- Esta visión está reforzada por cómo los actuales modelos y normas de la calidad de gestión, refrendan este principio, y lo trasladan a sus propios criterios de gestión y requisitos de actuación (Normas ISO 9000 del 2000).
- En todos los casos, una organización puede abordar la adopción de un enfoque basado en procesos para su sistema de gestión, considerando los siguientes pasos:
 1. La identificación y secuencia de los procesos.
 2. La descripción de cada uno de los procesos.
 3. El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen.
 4. La mejora de los procesos basados en el seguimiento y medición realizados.

- El enfoque basado en procesos en la Educación Superior, aunque poco estudiado, a nivel nacional e internacional, es una necesidad, y no sólo en los procesos críticos, sino también en los de apoyo, que brindan la posibilidad de desarrollo de los procesos críticos.

CAPITULO II Procedimiento para la implantación del enfoque basado en procesos

2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo describir y explicar un procedimiento que permita gestionar de manera adecuada las diferentes actividades que se desarrollan y corresponden tanto a un macroproceso como a un microproceso, posibilitando que las mismas sean constantemente examinadas, evaluadas y mejoradas. Este procedimiento constituye un documento de singular importancia para encausar con objetividad un cambio en la forma de gestionar los procesos universitarios; lo que contribuye significativamente a orientar la organización hacia los clientes, incrementar la satisfacción de los mismos en particular y de la sociedad en general, además de lograr mejores resultados como institución educacional.

2.2 Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos

La Universidad de Cienfuegos (UCf) surge en 1994, como resultado de la integración desde 1991 de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas. En el año 1998 adopta el nombre de “Carlos Rafael Rodríguez”. Su estructura organizativa está compuesta por 4 Facultades que atienden 10 carreras universitarias y la preparación de estudiantes extranjeros en idioma español:

- Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Facultad de Ingeniería Informática.
- Facultad de Ingeniería Mecánica.
- Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Al ser la planeación estratégica un enfoque que concibe a las universidades como un sistema abierto y dinámico, sensible a la influencia externa y, preparada para responder a las exigencias de sus clientes la Universidad de Cienfuegos comienza a trabajar con este enfoque en el curso 94/95.

Para el período que se analiza tiene definida la misión y visión que se muestran a continuación:

Misión:

Formación de profesionales integrales, comprometidos con la ideología de la revolución cubana. Participación protagónica en la transformación y desarrollo de la provincia y del país, a través de la introducción y generalización de los resultados de la ciencia y la tecnología, la extensión universitaria, la superación y desarrollo de los profesionales y dirigentes.

Visión:

- Se consolida la comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrios y el socialismo.
- Se alcanzan niveles superiores de calidad en la formación integral de los estudiantes en el modelo de formación cubano.
- La universidad en la universalización del conocimiento profundiza su impacto en la integración con el municipio.
- Se consolida la universidad en el municipio, contando con un claustro con cultura universitaria.
- La comunidad universitaria consolida los principios de la nueva universidad y se implica en todas las transformaciones de los procesos sustantivos en los municipios que representan los programas de la revolución.
- La integración, la cooperación y la coordinación con los organismos del territorio se fortalece con el papel rector de la universidad.
- La educación de postgrado, con énfasis en la formación de doctores en las áreas del conocimiento de la universidad, satisface las exigencias de calidad y pertinencia de la misma.
- La capacitación y superación de profesionales, cuadros y reservas, con elevada calidad y pertinencia social satisfacen las necesidades del territorio.
- Se logra el mejoramiento continuo en el sistema universitario de evaluación y acreditación de los procesos de formación de la universidad.
- El liderazgo participativo caracteriza el estilo de dirección de la universidad.
- La prevención y el control hacia cualquier tipo de manifestación de corrupción, ilegalidad, fraude, delito o vicio, forman parte de la cultura organizacional universitaria. No existe uso indebido de droga.

- Se informatizan todos los procesos de gestión de la universidad, mediante el uso racional de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con un alto protagonismo en la informatización de la sociedad.
- La investigación científica e innovación tecnológica en la universidad incrementa su impacto económico social y ambiental en el desarrollo del territorio, así como su visibilidad nacional e internacional, alcanzando liderazgo en determinadas ramas.
- La consolidación de la Gestión Económico Financiera y el Control Interno, conforman en la universidad la cultura económica necesaria.
- La infraestructura garantiza los requerimientos básicos de los procesos sustantivos de la universidad.
- Se consolida la colaboración internacional y se fortalece la gestión de proyectos internacionales pertinentes.

Como estrategias y procesos actúan en igual sentido en la organización, es precisamente el desarrollo e interacción del conjunto de procesos que intervienen en ella, los que permiten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y de la misión en la organización. En el mapa general de procesos de la Universidad (**Figura 2.1**) se identifican 3 tipos de procesos: los procesos directrices o de anticipación, los procesos misionales y procesos de apoyo.

En la actualidad, los esfuerzos para garantizar el mejoramiento continuo de la gestión universitaria han estado centrados en los procesos misionales y los directrices, a través del desarrollo de diferentes investigaciones que han propiciado la introducción de nuevos enfoques de gestión como el enfoque basado en proceso. No obstante se han descuidado los procesos de apoyo, los cuales aseguran las bases que permiten un adecuado contexto físico para el funcionamiento de los demás procesos. De ahí el interés de la alta dirección de la Universidad de Cienfuegos en el levantamiento de estos procesos, especialmente en aquellos que proveen el aseguramiento económico y que pertenecen funcionalmente a la Dirección de Economía.

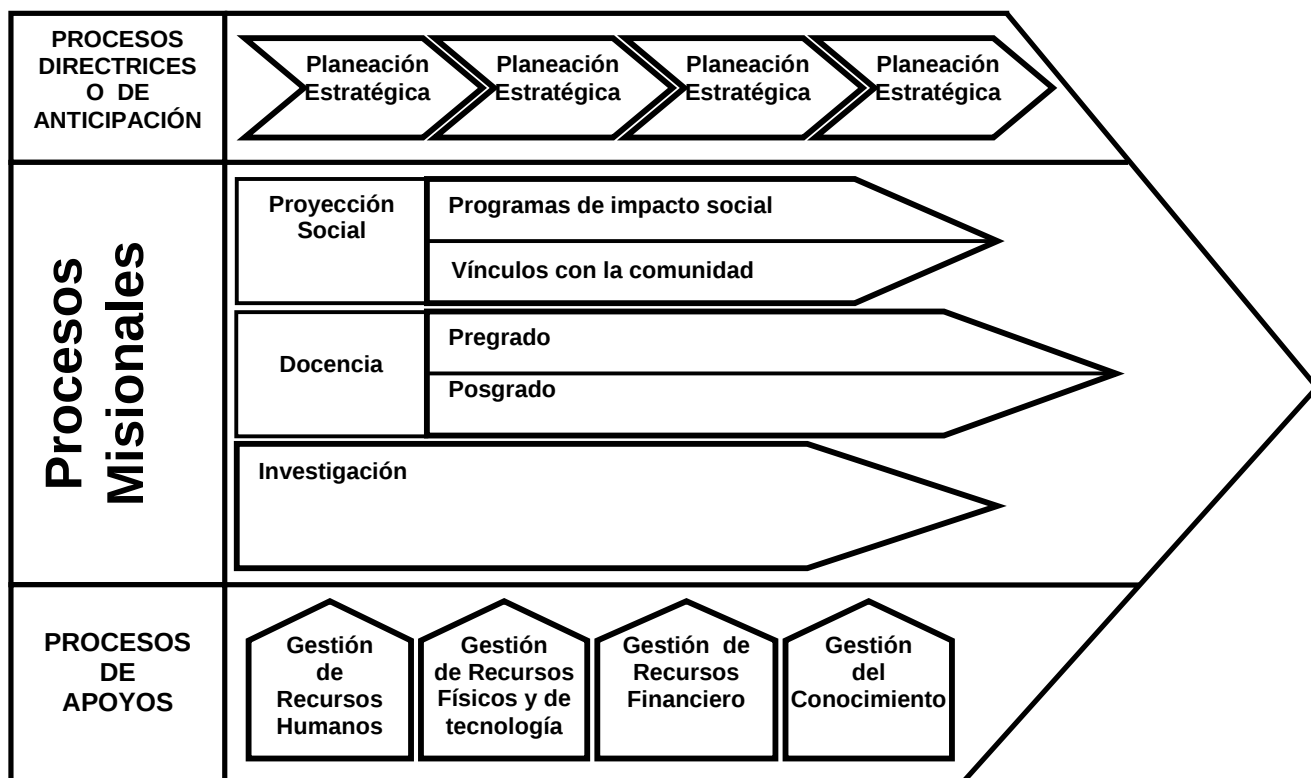


Figura 2.1: Mapa General de Procesos de la Universidad de Cienfuegos.
Fuente: Tomado de Villa, Eulalia, 2006

2.2.1 Caracterización del Área Económica

Entre las direcciones que componen la estructura de este centro se encuentra la de Economía, compuesta por 23 puestos de trabajo, estos se estructuran en cuatro grupos de acuerdo al cumplimiento de las funciones de cada uno de ellos, es decir: los Grupos de Contabilidad, Cobros y Pagos, Finanzas y Planificación y Estadística.

Misión

- ✓ Brindar un servicio de asesoramiento a toda la gestión económica y financiera de la Universidad, para garantizar la toma de decisiones de cada área a partir del registro y control eficiente de los hechos económicos.

Como parte de la actualización y certificación del Nuevo Modelo de Gestión Económica (NMGE) presente en todos los centros de Educación Superior del país se ha descrito el Subsistema Organizacional.

En éste se soportan los **Objetivos Estratégicos**, que son garantizar la:

1. Actualización de los registros contables de acuerdo con los Principios Generalmente Aceptados y control de los medios según las Normas Generales de la Contabilidad.
2. Actualización de las operaciones bancarias garantizando las conciliaciones de las cuentas.
3. Agilidad en las respuesta y servicio a los clientes en cada puesto de trabajo, con énfasis en las operaciones de caja, emisión de cheque, nóminas y divisa.
4. Cumplimiento en la entrega de la información contable y financiera en tiempo y con Calidad.
5. Integración a la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, desarrollando una estrategia que incluya actividad docente, investigación y superación.

Es por eso que proyecta su **Visión** como:

- ✓ Automatizados todos sus procesos esenciales.
- ✓ Un sistema de control administrativo moderno eficaz, desarrollado sobre la base del sistema ASSETS y una moderna administración financiera.
- ✓ Asesora al área docente en determinados aspectos de la Contabilidad y Finanzas presupuestadas, integrando estudiantes y profesores por diversas modalidades al trabajo económico de Universidad.
- ✓ Realiza comercialización de determinados servicios científicos-técnicos y mantienen relaciones estrechas de colaboración con otras instituciones.

Entre sus principales **Objetivos Específicos**, derivados del proceso de perfeccionamiento en que se encuentra inmersa, se tienen:

- Lograr la explotación estable del sistema ASSETS en su versión más actualizada según normas y orientación del Ministerio de Educación Superior (MES).
- Aprobar el Control Interno con calificación de: "Control Aceptable".
- Aprobar como mínimo de Aceptable las calificaciones de las Auditorías Externas.
- Perfeccionar los Registros de la Contabilidad presupuestaria y utilizarla como herramienta de dirección.
- Perfeccionar la metodología para desarrollar el Análisis Económico - Financiero de la Universidad.
- Actualización del sistema de Control Interno.
- Recibir asesorías externas en temas de mayor interés para el perfeccionamiento de la Actividad Económica.

Entre las tareas definidas por la Universidad de Cienfuegos aparece el Control Interno, el que aborda la importancia de que la estructura organizativa debe dirigir, organizar y controlar el funcionamiento de los grupos de trabajo, así como la atención de la función de informática y automatización de las áreas económicas y la supervisión a través de los diferentes grupos que componen ésta área:

- Finanzas
- Cobros y Pagos
- Planificación y Estadística
- Analista de Informática
- Contabilidad

A continuación se describen las funciones de cada uno de los grupos de trabajos antes mencionados.

Finanzas

- Garantiza la actualización de las finanzas del centro.
- Controla la emisión de cheques y anticipos.
- Desarrolla y administra un esquema financiero para cada moneda que defina la tesorería del centro.
- Garantiza el pago de estipendio a los estudiantes.
- Realiza todas las operaciones de caja según las normas y procedimientos establecidos.

Cobros y pagos

- Garantiza el control de los cobros y pagos en ambas monedas a empresas y organismos mediante la documentación primaria y su gestión eficaz.

Planificación y estadística

- Elabora la planeación económica - financiera con los planes de la entidad y sus objetivos tanto estratégicos como operativos.
- Garantiza la información estadística desde las áreas según actividades y niveles de dirección para la toma de decisiones y el eficaz desempeño de la entidad.

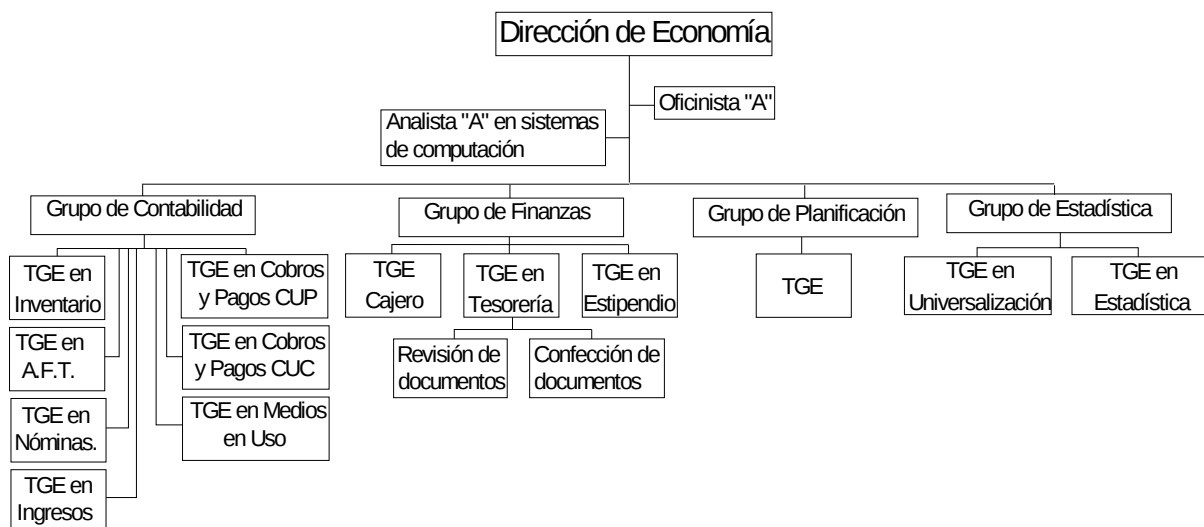
Analista de informática

- Mantiene actualizado en el área económica los sistemas de computación en explotación, conjuntamente vela porque el equipamiento de cómputo se encuentre en óptimas condiciones para la calidad del trabajo.

Contabilidad

- Controla todas las operaciones de caja mediante la documentación recibida por los financieros para conocer y revisar todos los ingresos y sus depósitos diarios y conocer nivel de recaudación.
- Logra la utilización eficaz de las cuentas establecidas para el control de medios almacenados mediante la supervisión sistemática de las mismas.
- Logra la efectividad en el uso de los Activos Fijos Tangible (AFT) y su óptimo control.
- Garantiza la aplicación correcta de los precios por productos y/o servicios según lo establecido.
- Garantiza que la contabilidad presupuestada este actualizada y correctamente contabilizada en correspondencia con los hechos económicos.
- Garantiza la contabilidad de nóminas, deducciones y otros fines.

La Dirección de Economía está compuesta por diferentes grupos que se muestran en el Organigrama elaborado por la autora en la Figura 2.2.



Nomenclatura: TGE - Técnico en Gestión Económica

Figura 2.2: Organigrama de la Dirección de Economía.

Fuente: Elaboración propia

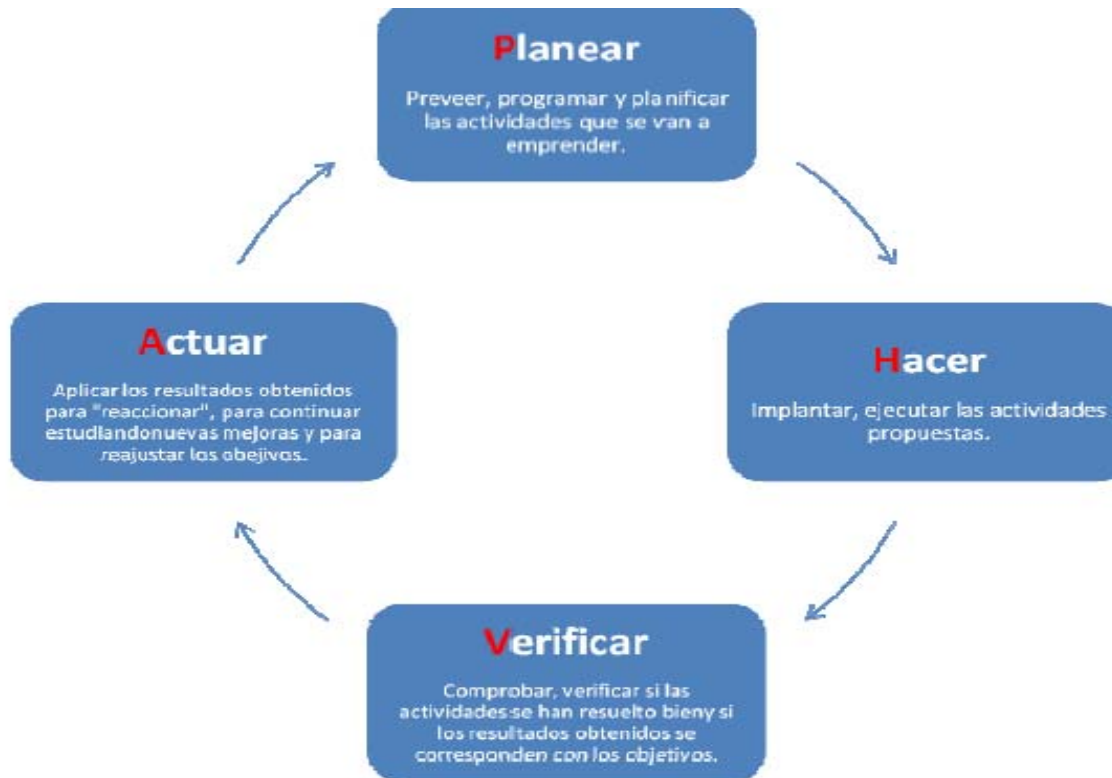
2.3 El procedimiento para la gestión por procesos

Después de haber comparado los diferentes procedimientos o métodos estudiados en el marco teórico que sustenta la investigación para la gestión por procesos (Anexo 3) se seleccionó el procedimiento para la gestión por procesos propuesto por Pons y Villa (2003), el cual está basado en el ciclo gerencial básico de Deming (Figura 2.3) y es el resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores en esta esfera, tales como: Cosette Ramos (1992), Juran (2001), Cantú (2001), que de una u otra forma conciben la gestión de los procesos con enfoque de mejora continua, tal como la aplican las prácticas gerenciales más modernas, al estilo de la metodología de mejora Seis Sigma, denominada DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control). Es éste un procedimiento de mejora riguroso, que ha sido comprobado con éxito en diversas organizaciones, tanto de manufactura como de servicios de forma general y para la gestión de procesos claves en la Universidad de Cienfuegos de forma particular. Facilita además la adopción de un lenguaje común y universal para la solución de problemas, que es fácilmente comprensible para todos en la organización.

Este procedimiento, parte de algunas consideraciones generales, tales como:

- Naturaleza de la actividad (¿Brinda valor agregado?)
- ¿Cuáles son las exigencias del cliente en relación con la actividad?
- ¿Cómo se realiza la actividad?

- ¿Cuáles son sus problemas?
- ¿Qué soluciones existen para tales problemas? ¿Cómo puede ser mejorada la actividad? ¿Que tipo de cambio se requiere?: ¿Incremental o radical?



*Figura 2.3: Ciclo Gerencial de Deming (Planear, Hacer, Verificar, Actuar)
Fuente: Tomada Deming (1982)*

Teniendo en cuenta lo anterior, el procedimiento se organiza en cuatro (4) etapas básicas: identificación, caracterización, evaluación y mejora del proceso (**Figura 2.4**), cada una de ellas con su correspondiente sistema de actividades y herramientas para su diseño y ejecución (**Tabla 2.1**).

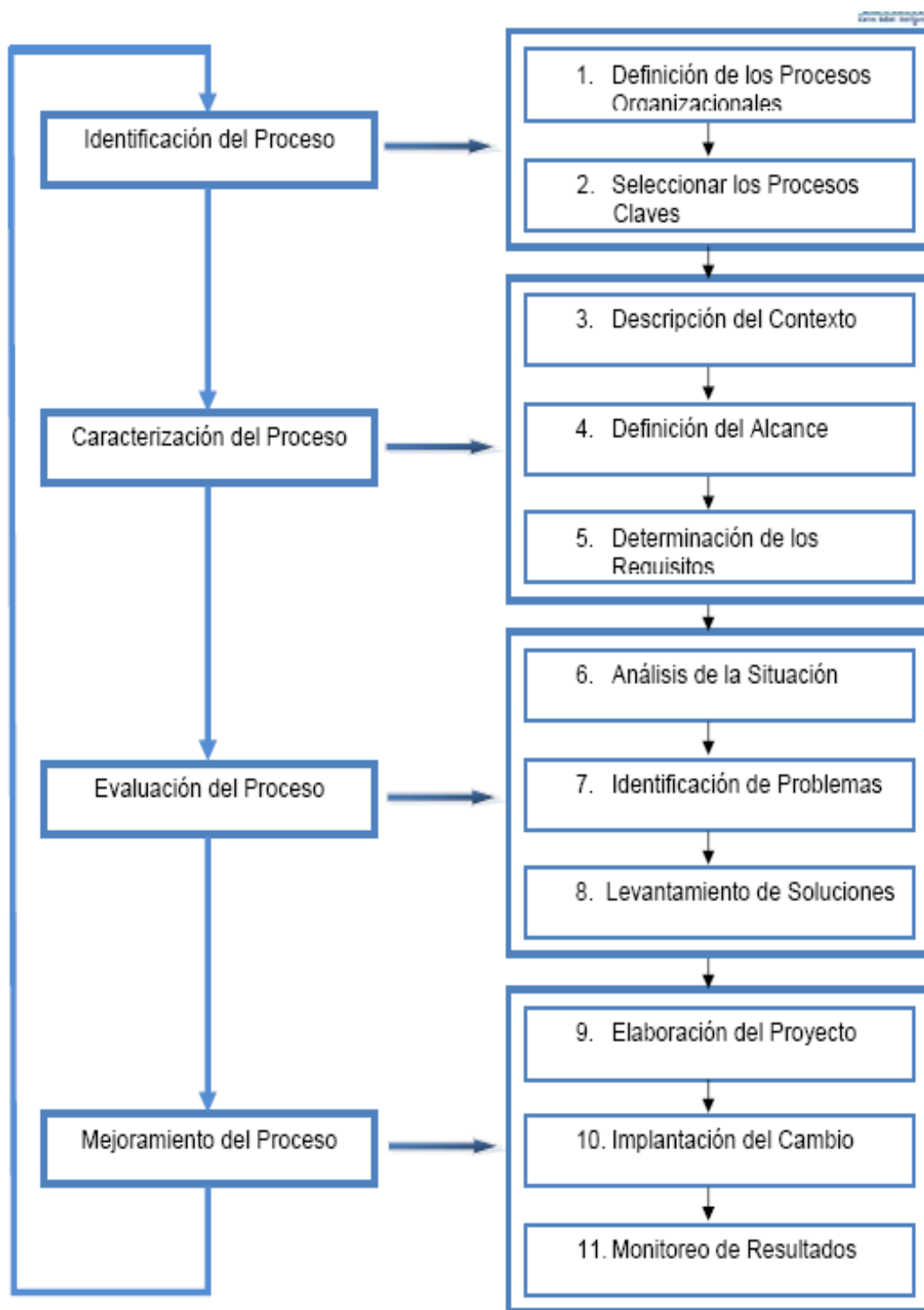


Figura 2.4: Secuencia de pasos del Procedimiento para la Gestión por Procesos
Fuente: Villa, Eulalia y Pons Murguía (2006)

Tabla 2.1: Aspectos Básicos Del Procedimiento para la Gestión por Procesos

ETAPAS	ACTIVIDAD	PREGUNTA CLAVE	HERRAMIENTAS
1 Identificar el proceso	1) Definición de los Procesos Organizacionales.	¿Qué proceso sustentan el cumplimiento del propósito estratégico?	Trabajo de grupo, Consulta a expertos, Reuniones participativas, Documentación descriptiva del procesos (descripción del proceso/Mapa general)
	2) Selección de los Procesos Claves.	¿Cuáles de ellos necesitan salidas directas a los clientes?	
2 Caracterizar el procesos	1) Descripción del contexto.	¿Cuál es la naturaleza del proceso?	Documentación descriptiva del proceso, Datos históricos, reuniones participativas, Trabajo de grupo.
	2) Definición del alcance.	¿Para que sirve?	Discusión de grupos (involucrados en el proceso), Documentación del proceso.
	3) Determinación de requisitos.	¿Cuáles son los requisitos? (Clientes, proveedores, etc.)	Reuniones participativas, Documentación de proceso, Mapeos de procesos (SIPOC).
3 Evaluar el proceso	4) Análisis de la situación.	¿Cómo está funcionando actualmente el proceso?	Mapeo de procesos, Hojas de verificación, Histogramas, Documentación del proceso, Encuestas.
	5) Identificación de problemas.	¿Cuáles son los principales problemas del proceso?	Diagramas de Pareto, Diagramas y Matrices Causa-Efecto, Estratificación, Gráficos de Control, 5H y 1H, Documentación de procesos, Encuestas.
	6) Levantamiento de soluciones.	¿Dónde y como puede ser mejorado el proceso?	Brainstorming, GUT, Técnicas de grupos nominales, Votación grupal, Documentación de procesos.
4 Mejorar el proceso	3) Elaboración del proyecto.	¿Cómo se organiza el trabajo de mejora?	Ciclo PHVA, 5W y 1H, Documentación de procesos, Técnicas de presentación asertiva de proyectos.
	4) Implantación del cambio.	¿Cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?	Hoja de verificación, Histograma, Diagrama de Pareto, Gráficos de Control, 5W y 1H, Diagrama de causa-efecto, Documentación del proceso.
	5) Monitoreo de resultados.	¿Funciona el proceso de acuerdo con los patrones?	Ciclo PHVA, Matriz causa-efecto, GUT, FMEA, Reuniones participativas, Metodología de solución de problemas, Documentación de proceso.

Fuente: Villa, Eulalia y Pons Murguía (2006)

2.3.1 Descripción del procedimiento de Gestión por Procesos

Etapas I: Identificación de procesos

Tiene esta etapa como objetivo fundamental la identificación de los procesos de la organización como punto de partida para su desarrollo y mejora. Está dirigida fundamentalmente a aquellos procesos claves o críticos de los cuales depende la efectividad en el cumplimiento de su propósito estratégico.

Las organizaciones realizan decenas de procesos interfuncionales, de los cuales se seleccionan unos pocos procesos claves o críticos.

Identificación de los Procesos Claves (Críticos) de la organización

Son aquellos procesos que son necesarios para dirigirla. En una organización coexisten dos tipos de procesos:

- Procesos Simples (organizados a lo largo de las líneas funcionales; son subprocesos).
- Procesos Interfuncionales (son los que fluyen horizontalmente a través de varias funciones o departamentos).

Las organizaciones realizan decenas de procesos interfuncionales; de estos se seleccionan unos pocos procesos claves.

Entre los aspectos que deben tenerse en cuenta para seleccionar procesos claves o críticos se encuentran: su impacto en el cliente, su rendimiento, el impacto sobre la empresa, así como sobre el trabajo propiamente.

Básicamente se puede asegurar que existen variados métodos para la identificación de procesos (Harrington, 1993). Los enfoques empleados para la selección de Procesos Críticos son:

- Total.
- De Selección Gerencial.
- Ponderado de Selección.
- Con Información.

No obstante se pueden resumir en dos grandes grupos:

Método "ESTRUCTURADO": En este apartado se consideran todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Se trata de los sistemas informatizados, y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas.

Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

Ventajas del método:

Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión.

Se dan pautas, guías, soportes y "plantillas". Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que son ineficientes o que simplemente no se abordan. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.

Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas válidas para la formación de los nuevos ingresos y la continuidad de la gestión.

Inconvenientes:

El exceso de documentación, en algunos casos, que excede los requerimientos de información de los propios procesos, a lo cual es necesario añadir la complejidad de su mantenimiento y el dominio del mismo por parte del personal.

En el caso de los métodos informáticos, muchos se hacen complejos de entender por el personal no especializado en esta área del saber.

Otro de los problemas asociados con este tipo de sistemas es que normalmente no se suele saber cómo integrar la gestión por procesos con otros sistemas relacionados y enfoques de gestión en función de la organización como un todo. De esta forma una empresa se encuentra con un enfoque de procesos que no siempre se encuentra acompañado del sentido que debe tener para ser verdaderamente útil a la gestión de la organización.

Método "CREATIVO": En este grupo se pueden considerar a todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantando por iniciativa propia, en la búsqueda de soluciones a problemas derivados de experiencias anteriores no positivas

Ventajas del método:

El sistema de gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización.

Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal.

La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen o se "convierten" e incorporan en los procesos relacionados.

Inconvenientes:

Se requiere de personas expertas en todos los campos citados, bien documentadas y actualizadas al respecto.

Se debe hacer más énfasis en la formación de los nuevos trabajadores ya que buena parte del conocimiento no queda registrado como se requiere.

La elección del método dependerá en gran medida del conocimiento que tengan los miembros de la organización y/o del "estado del arte" en el cual se encuentre la misma, tanto como del grado de autonomía con que se cuente para decidir.

Etapas II: Caracterización del proceso

En esta etapa se pretende hacer una presentación de los procesos identificados, detallando los mismos en términos de su *contexto*, *alcance* y *requisitos*.

El primer elemento (***descripción del contexto***), pretende dar respuesta a la pregunta, ***¿cuál es la naturaleza del proceso?***

Para llegar a conocer un proceso en su totalidad es preciso especificar:

- a) La esencia (asunto) de la actividad.
- b) El resultado (producto o servicio) esperado del proceso.
- c) Los límites de la operación: ¿dónde comienza? (entradas) y ¿dónde termina? (salidas).
- d) Las interfaces con otros (¿cómo el proceso interactúa con otros procesos?).
- e) Los actores involucrados en las actividades (gerentes, ejecutores, clientes internos y externos, proveedores).

El segundo elemento (***definición del alcance***), trata de responder la pregunta, ***¿para qué sirve el proceso?***, esclareciendo con ello la Misión y la Visión a lograr. La idea consiste en destacar la intención y la importancia de la actividad, permitiéndose inclusive cuestionarla en cuanto a su necesidad.

En el tercer elemento (***determinación de requisitos***) es necesario analizar cuáles son:

- a) Los requisitos del cliente (exigencias de salida).

Las demandas de los clientes de la actividad, esclareciendo adecuadamente el producto final que estos esperan.

- b) Los requisitos para los proveedores (exigencias de entrada).
- c) Las demandas del proceso (en cantidad y calidad), indispensables para obtener un producto o servicio que satisfaga al cliente.

Sin duda alguna, es fundamental que se establezca una comunicación directa, positiva y efectiva entre los responsables de la actividad (gerente y ejecutores), los clientes y los proveedores.

El producto final esperado de esta etapa de **caracterización del proceso**, es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo. El **mapeo del proceso** permitirá visualizar cada una de las operaciones (subprocesos) involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado dejará clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión.

Etapas III: Evaluación del proceso

En ella se requiere evaluar el proceso haciendo un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su *situación actual*, los *problemas existentes* y las *alternativas de solución*.

En el cuarto componente (**Análisis de la situación**), se necesita responder la pregunta, **¿cómo está funcionando actualmente la actividad?**

Para realizar un examen profundo del trabajo es necesario:

- a) Conversar con los clientes.
- b) Recopilar datos y obtener información relevante sobre el comportamiento del proceso.
- c) Obtener una visión global de la actividad.

En el quinto componente (**identificación de problemas**), la pregunta a responder es, **¿cuáles son los principales problemas que generan la inestabilidad del proceso e impiden satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes?**

Para ello se considera importante definir los puntos fuertes y débiles de la actividad, especificando:

- a) ¿Qué está bien? (éxito)
- b) ¿Qué está mal? (fracaso)
- c) ¿Por qué ocurren estas situaciones?

Dando un adecuado uso a los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las causas responsables de las fallas y los resultados indeseados.

En el sexto componente (**levantamiento de soluciones**) debe darse respuesta a la pregunta, **¿dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?**, lo que abarca:

- a) El examen de posibles alternativas, para que se listen algunas ideas que podrían resolver el problema.
- b) La discusión con lo(s) proveedor(es) y lo(s) cliente(s) con la presentación de las diferentes propuestas.
- c) El logro del consenso entre todos los comprometidos, sobre el mejor curso de acción posible.

El producto final esperado de esta etapa de **evaluación del proceso** es un documento que permita entender y visualizar, de manera adecuada, tanto el funcionamiento del proceso como sus puntos críticos y las soluciones indicadas para resolverlos.

Etapas IV: Mejoramiento del proceso

En esta etapa se pretende *planear (elaborar), implantar y monitorear*, permanentemente, los cambios para garantizar la calidad de la actividad.

El séptimo componente (**elaboración del proyecto**), busca responder la pregunta, **¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?** Se realiza para hacer efectivo el cambio, poniendo en acción una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, según las indicaciones propuestas en el proyecto de mejora.

El octavo componente (**implantación del cambio**), se encamina a responder la pregunta, **¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?**

En los casos que se considere conveniente, inicialmente, puede adoptarse un procedimiento de carácter experimental, que consiste en:

- a) Realizar un proyecto piloto.
- b) Observar, controlar y evaluar la experiencia implantada.
- c) Realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos.

El noveno componente (**monitoreo de resultados**), se dirige a responder la pregunta, **¿funciona el proceso de acuerdo con los patrones?** Éste consiste en verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes, mediante la identificación de las desviaciones y sus causas, así como la ejecución de las acciones correctivas y preventivas.

Este monitoreo del proceso es permanente y forma parte de la rutina diaria de trabajo de todas las personas que participan en el proceso, siempre sobre la base del Ciclo Gerencial Básico de Deming **PHVA** (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). La ejecución de esta actividad abarca algunas tareas indispensables que precisan ser bien desempeñadas destacándose las siguientes:

- a) Preparación y utilización de esquemas/instrumentos adecuados para medir el desempeño de la actividad, tales como: Planes de Control, la evaluación de la capacidad del proceso y las Matrices Causa-Efecto.
- b) La recopilación permanente de las informaciones sobre el desempeño del proceso.

- c) La identificación de posibles fuentes de problemas, caracterizando las causas raíces de inestabilidad, mediante el empleo del FMEA (Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos).
- d) La ejecución de acciones para prevenir y corregir las desviaciones que ocasionan las disfunciones del proceso y afectan su correcto y normal funcionamiento.

El producto esperado de esta etapa de *mejora del proceso* es un documento que contiene el registro del proyecto de mejora, su implantación y las consecuencias del monitoreo continuo de los resultados del trabajo.

2.4 Herramientas básicas

Diagrama SIPOC

Una de las herramientas fundamentales que posibilitan el comienzo de una gestión de/o por procesos es el diagrama **SIPOC**.

Esta herramienta usada en la metodología seis sigma, es utilizada por un equipo para identificar todos los elementos relevantes de un proceso organizacional antes de que el trabajo comience. Ayuda a definir un proyecto complejo que pueda no estar bien enfocado.

El nombre de la herramienta incita a un equipo considerar a los suministradores (la “S” en el SIPOC) del proceso, de las entradas (la “I” en el SIPOC), del proceso (la “P” en el SIPOC) que su equipo está mejorando, de las salidas (“ la O” del SIPOC) , y de los clientes (“ la C”) que reciben las salidas del proceso. En muchos casos, los requerimientos de los clientes se pueden añadir al final del SIPOC con la letra “R” para detallar totalmente el proceso.

La herramienta SIPOC es particularmente útil cuando no está claro:

- ¿Quién provee entradas al proceso?
- ¿Qué especificaciones se plantean a las entradas?
- ¿Quiénes son los clientes verdaderos del proceso?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes?

Los diagramas SIPOC no son difíciles de elaborar. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Habilite un área que permita que el equipo elabore el diagrama SIPOC.
2. Comience con el proceso.
3. Identifique las salidas de este proceso.
4. Identifique a los clientes que recibirán las salidas de este proceso.
5. Identifique los requisitos preliminares de los clientes.
6. Identifique las entradas requeridas para que el proceso funcione correctamente.

7. Identifique a los suministradores de las entradas que son requeridas por el proceso.
8. Elabore el diagrama.
9. Discuta la versión final del diagrama con el patrocinador de proyecto y todos implicados, con fines de verificación.

Diagrama de Flujo

Un Diagrama de Flujo es una representación pictórica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de los tres. Al examinar cómo los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los Diagramas de Flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto. Los Diagramas de Flujo detallados describen la mayoría de los pasos en un proceso. Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando se necesita, el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo; luego grupos de trabajo más pequeños pueden agregar niveles de detalle según sea necesario durante el proyecto.

Se utiliza cuando un equipo necesita ver cómo funciona realmente un proceso completo. Este esfuerzo con frecuencia revela problemas potenciales tales como cuellos de botella en el sistema, pasos innecesarios y círculos de duplicación de trabajo.

Matriz Causa – Efecto

La Matriz Causa-Efecto es muy efectiva en el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios basados en el cliente. Este tipo de diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean estos: problemas, causas, procesos, métodos, objetivos, o cualquier otro conjunto de variables. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio, también permite conocer en gran medida el nivel de impacto entre las diferentes variables de entrada y salida de un proceso.

La Matriz de Causa- Efecto es una matriz sencilla que enfatiza la importancia de entender los requerimientos de los clientes. Sencillamente relaciona las entradas del proceso con las características críticas de calidad (*Critical to Quality*, CTQ), mediante el uso del **mapa**

del proceso como una fuente primaria. Los resultados esperados de la aplicación de esta herramienta son:

- Un análisis Pareto de las entradas claves a considerar en el Análisis de los Modos de Fallos y sus Efectos (FMEA) y en los planes de control.
- Una definición de las variables que deben ser sometidas a un estudio de capacidad en las diferentes etapas del proceso.

La Matriz Causa- Efecto brinda varias utilidades al equipo de trabajo:

1. Visualiza claramente los patrones de responsabilidad para que haya una distribución equilibrada y apropiada de las tareas.
2. Ayuda al equipo a alcanzar un consenso en relación con pequeñas decisiones, mejorando la calidad de la decisión final.
3. Mejora la disciplina de un equipo en el proceso de observar minuciosamente un gran número de factores de decisión importantes.
4. Establece la relación entre distintos elementos o factores, así como el grado en que ésta se da.
5. Hace perceptibles los patrones de responsabilidad así como la distribución de tareas.

Técnica UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto)

Esta técnica es útil para definir prioridades en cuanto a la selección de proyectos de mejora. Analizándose cada oportunidad de mejora atendiendo a la urgencia, la tendencia y el impacto de la misma, de ahí la sigla UTI.

Urgencia:

Se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificar en la variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10 para la más urgente. Tenga en cuenta que se le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

Tendencia:

Describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación. Hay situaciones que permanecen idénticas si no hacemos algo. Otras se agravan al no atenderlas. Finalmente se haya las que se solucionan con solo dejar de pasar el tiempo. Se debe considerar como principal entonces las que tienden a agravarse al no atenderlas, por lo cual se le

dará un valor de 10; las que se solucionan con el tiempo, 5; y las que permanecen idénticas sino hacemos algo la calificamos con 1.

Impacto:

Se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de nuestra gestión en determinada área o la empresa en su conjunto. Para cuantificar esta variable cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10 para las de mayor impacto. Tenga en cuenta que le puede asignar el mismo puntaje a varias oportunidades.

Análisis de los Modos de Fallos y sus Efectos (FMEA)

Es un procedimiento para reconocer y evaluar los fallos potenciales de un producto/proceso y sus efectos. Consiste en la identificación de las acciones que podrían eliminar o reducir la ocurrencia de los fallos potenciales, así como documentar el proceso. El FMEA juega un papel fundamental en la identificación de los fallos antes de que estos ocurran, es decir, posibilita la aplicación de acciones preventivas.

Objetivos del FMEA

- Identificar los modos de fallos potenciales y ponderar la severidad de sus efectos.
- Evaluar objetivamente la ocurrencia de las causas y la capacidad de detectar su ocurrencia.
- Eliminar las deficiencias potenciales del producto y/o proceso.
- Eliminar los riesgos durante la utilización del producto y/o proceso, mediante la prevención de los problemas.

Ventajas del FMEA

El FMEA reduce el riesgo de los fallos:

- Ayudando en la evaluación objetiva de los requerimientos y alternativas de diseño.
- Ayudando en el diseño inicial de fabricación y los requerimientos de ensamblaje.
- Identifica las variables del proceso para establecer los controles.
- Aumentando la probabilidad de que los modos de fallos potenciales, ordenados según sus efectos sobre el cliente, hayan sido considerados en el proceso de desarrollo.
- Ayudando en la elaboración de los planes de validación.
- Brindando referencia futura para el análisis de los problemas y la evaluación de los cambios de diseño de productos y procesos.

Cuándo se utiliza un FMEA

- Cuando se están diseñando nuevos sistemas, productos y procesos.
- Cuando se están cambiando los diseños o procesos existentes.
- Cuando los diseños y/o procesos serán utilizados en nuevas aplicaciones o nuevos entornos.
- Después de completar un proyecto para prevenir la aparición futura de un problema.

Los responsables de la preparación de FMEA

- Se recomienda un enfoque de equipo.
- El ingeniero responsable dirige al equipo de FMEA.
- El equipo debería involucrar a los representantes de todas las actividades afectadas.

Factores de éxito del FMEA

- Es una acción “proactiva” y no una acción “post-mortem”.
- Involucra a los representantes de todas las áreas afectadas y convoca a expertos si es necesario.
- Es un documento dinámico y debería ser continuamente actualizado cuando ocurren los cambios.
- El cliente no solamente es el usuario final, sino también un cliente interno.
- Todos los componentes o aspectos del servicio o producto deben ser evaluados.

Planes de control

El plan de control es una herramienta enfocada a mantener de manera planificada, precisa, estipulada y controlada, cualquier actividad o proceso ya sea productivo o de servicio, para que el mismo funcione de forma efectiva y no ocurran fallas que puedan afectar los resultados esperados por los clientes internos y externos. El objetivo fundamental del plan de control es preservar el desempeño y los resultados del proceso a través de las medidas planteadas.

Los planes de control están orientados a:

- Garantizar el cumplimiento de las características más importantes para los clientes.
- Minimizar la variabilidad de los procesos.
- Estandarizar los procesos.
- Almacenar información escrita.

- Describir las acciones que se requieren llevar a cabo para mantener el proceso con un desempeño eficiente, además de controlar sus salidas.
- Reflejar los métodos de control y medición del proceso.

Sus beneficios fundamentales son:

- Mejora la calidad del proceso mediante la reducción de la variabilidad del mismo.
- Reduce los defectos, centrando y controlando los procesos.
- Brinda información para corregir y rediseñar los procesos.

2.5 Conclusiones del Capítulo

1. El procedimiento de Gestión de Procesos fue elaborado tomando como base el modelo gerencial de Deming y la filosofía DMAIC, de los Programas de Mejora 6 SIGMAS, así como los aspectos orientados a la mejora continua para la satisfacción del cliente, con sus herramientas asociadas.
2. La aplicación correcta del procedimiento diseñado para la gestión por procesos exige de la utilización de herramientas de la calidad, el empleo de registros documentales del proceso y la ejecución del trabajo en equipo.
3. La aplicación del procedimiento diseñado para la gestión de procesos requiere que la Universidad sea concebida como un sistema constituido por actividades y procesos gerenciales bien definidos en términos de proveedores, entradas, secuencias de trabajo, salidas, requerimientos, clientes e interfaces que permitan controlar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de la metodología de solución de problemas.
4. El procedimiento desarrollado permitirá que los procesos universitarios sean constantemente examinados, evaluados y mejorados; por lo que el mismo constituye un valioso documento para enfocar la universidad hacia la satisfacción de los clientes, lo que posibilitará sin dudas el cumplimiento de la misión y las metas estratégicas de la organización.

CAPITULO III Aplicación del procedimiento propuesto para la gestión del proceso contable en la Universidad de Cienfuegos

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento expuesto en el anterior capítulo, haciendo uso de algunas herramientas de la gestión por procesos ya mencionadas, que posibilitan un mejoramiento en la gestión del día a día.

El procedimiento para la gestión por procesos que se propuso en el capítulo anterior será explicado en detalle en este capítulo. El mismo fue aplicado al proceso contable de la Dirección de Economía en la Universidad de Cienfuegos, con el propósito de gestionar de manera efectiva la mejora del proceso.

3.2 Aplicación del procedimiento

En la aplicación del procedimiento se trabajó con grupos de expertos e implicados directamente con el proceso seleccionado, siendo este un elemento que facilitó la correcta aplicación de las técnicas y herramientas asociadas en dicho procedimiento. Además se empleó la entrevista como instrumento para cruzar la información obtenida, mediante el método de expertos y trabajo de grupos.

Para el cálculo de la cantidad de expertos se utilizó el modelo binomial que se expone en el **Anexo 4**.

Además para seleccionar a los expertos se tomó en cuenta el conjunto de requisitos siguientes que debían cumplir:

- Conocimientos elementales acerca de los procesos y su gestión.
- Conocimientos teóricos y prácticos acerca del proceso contable.
- Dominio de la actividad que realiza.

- Conocimiento de la organización en general y de los enfoques más avanzados de gestión.
- Más de un año de experiencia como cliente, proveedor o trabajador directo del proceso objeto de estudio.

Etapas I: Identificación del proceso

Definición de los procesos organizacionales y selección de los procesos claves

Atendiendo a los problemas detectados en el capítulo 2 de la investigación que limitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Área de Resultado Clave (ARC) Gestión de Recursos Financiero, así como la necesidad de comenzar a estudiar los procesos de apoyo en la Universidad de Cienfuegos con vistas a mejorar su gestión, se escoge el proceso contable para aplicar el procedimiento seleccionado.

Etapas II: Caracterización del proceso

La caracterización del proceso de investigación se realizó mediante el empleo de la herramienta SIPOC, cuyos resultados se exponen en el Anexo 5 y se explican a continuación.

3. Descripción del contexto

- a) La esencia de este proceso puede considerarse como el conjunto de actividades que se realiza para garantizar la gestión de los recursos económicos y financieros necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos claves de manera eficaz y eficiente.
- b) El producto esperado de este proceso lo constituye las áreas funcionales abastecidas de forma que garanticen un adecuado desempeño de los procesos claves.
- c) El proceso contable en la Universidad de Cienfuegos tiene como principales entradas y salidas fundamentales las siguientes:

Entradas del proceso contable en la Universidad de Cienfuegos:

- Informes de recepción.
- Vales de salidas.
- Ajuste de existencias y precios.

- Información de las pérdidas.
- Información de rotura.
- Información de sobrante.
- Facturas.
- Catálogo de cuentas.
- Actas de Donantes.
- Modelo de ajustes.
- Cheques.
- Nóminas.
- Solicitud de cheques.
- Información sobre las necesidades y situación financiera del centro.
- Efectivo.
- Vale de entrega o devolución.
- Prefacturas.

Salidas del proceso contable en la Universidad de Cienfuegos:

- Cuadre diario del inventario en almacenes.
 - Sub-mayor de inventario actualizado.
 - Actualización de las cuentas de medios en uso.
 - Situación de los activos fijos de las áreas.
 - Cierre contable de los diferentes módulos: Inventario, AFT, Cobros y pagos, Útiles y herramientas, Nóminas e Ingreso.
 - Sub-mayor actualizado de las donaciones.
 - Expediente de faltantes y sobrantes de mercancías.
 - Salidas de cheques: Nómina, Cobros y pagos.
 - Expediente de pago conformado.
 - Conciliaciones con los proveedores.
 - Catálogo del centro de costo contable.
 - Catálogo de cuentas del año.
 - Plan Anteproyecto.
 - Control del efectivo.
- d)** Como proceso de apoyo mantiene interfaces con el proceso docente – educativo, el proceso de investigación y el extensionista así como los demás procesos de apoyo de forma que garantice los recursos financieros necesarios para el adecuado desempeño de los mismos.

e) Los actores más involucrados en el proceso, son los siguientes:

- Vicerrectorados
- Aprovisionamiento Técnico-Material (ATM)
- Facultades

Los **proveedores** fundamentales del proceso son:

- A través de los clientes de ATM.
- Especialistas del Área Económica.
- Jefes de Proyectos.
- Recursos Humanos.
- COPEXTEL.
- CIMEX.
- ITH.
- Centro Provincial de la Música.
- ESPA.
- Centro Provincial del Libro.
- Ministerio de Educación Superior (MES)

Los **clientes** fundamentales del proceso son:

- MES.
- Auditores.
- Áreas de la entidad.
- CITMA.
- Donantes extranjeros.
- COPEXTEL.
- CIMEX.
- ITH.
- Centro Provincial de la Música.
- ESPA.
- Centro Provincial del Libro.

4. Definición del alcance

El **alcance** de este proceso se centra en tener a la disposición de sus clientes internos todos los recursos financieros que sean necesarios para el correcto funcionamiento de la Universidad a partir de una adecuada gestión contable.

5. Determinación de requisitos

Los **requerimientos de los clientes** del proceso contable en la Universidad de Cienfuegos:

- Cumplimiento a tiempo y con calidad requerida de los resultados comprometidos en el control contable.
- Adecuado uso de los recursos financieros.
- Registro y control de todos los pagos efectuados.
- Cumplimiento de la norma cubana de la contabilidad.

Toda la información relacionada anteriormente se recoge en las fichas de los procesos que se muestran en los Anexos 6.

Descripción del flujo del proceso

Para conocer más detalladamente el proceso contable en la Universidad de Cienfuegos se elaboraron los diagramas de flujos de los subprocesos que intervienen en el mismo de forma particular, los cuales se muestran en el Anexo 7.

Etapas III: Evaluación del proceso

6. Análisis de la situación actual

En la investigación realizada con la ayuda de encuestas, entrevistas, revisión de documentos. Se identificó que a pesar de que el proceso contable de la Universidad de Cienfuegos cruza horizontalmente diferentes áreas funcionales como se comentó anteriormente la mayor cantidad de actividades son realizadas por el Área Económica, quien es responsable de este proceso. En este sentido se comprobó que el enfoque funcional existente no garantiza un adecuado desempeño del proceso, ya que las comunicaciones entre las áreas es escasa y cuando se produce esta permeada de gran dosis de burocratismo, trámites excesivamente lentos y las decisiones que se toman en un área no siempre tienen en cuenta las consecuencias que éstas traerán a las demás que participan en el proceso.

7. Identificación de problemas

Con este propósito se integraron herramientas del procedimiento para la gestión por procesos tales como la Matriz Causa - Efecto con herramientas de la gestión de la

calidad, técnicas de interrogación, herramientas estadísticas y el criterio de expertos; los cuales resultan apropiados para un diagnóstico de este tipo. El número de expertos (17) se calculó mediante el empleo de un modelo binomial que se muestra en el Anexo 4.

El punto de partida en esta etapa, estuvo dirigido de igual modo a conocer cuáles serían las entradas claves a ser evaluadas posteriormente mediante el empleo de herramientas tales como los Planes de Control.

Se tomó como muestra un subproceso para el empleo de la Matriz Causa y Efecto (tabla 3.1), donde permitió comprender los requerimientos de los clientes, asociando las entradas de este subproceso con las características de calidad (CTQs) vinculadas con las salidas, a partir de los Mapas del Proceso (SIPOC).

Tabla 3.1: Matriz causa – efecto del subproceso cobros y pagos.

Rango de importancia del cliente		10	10	10	
No.		1	2	3	
Listado de salidas		cheque	Expediente de pago conformado	Conciliaciones con los proveedores	Total
No.	Entradas del proceso				
1	Solicitud de cheque	10	10	10	30
2	Prefactura	10	10	10	30
3	Factura y copia de la recepción	10	10	10	30

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente, la consulta de documentos, la aplicación del trabajo de grupo, la consulta de expertos y la encuesta aplicada (Anexo 9) para determinar los principales problemas del proceso contable los que se relacionan a continuación:

- Existen deficiencias en el diseño y control del Plan de Prevención para el proceso contable.
- No está constituido el comité de compras en CUP.
- Es insuficiente la desagregación del presupuesto y por ende su contabilización por áreas de responsabilidad.
- Presenta irregularidades el proceso para la baja de Activos Fijos.

- Las conciliaciones con los proveedores no son periódicos toda vez que en ocasiones los saldos de la Cuentas por Pagar y Pagos Anticipados no son reconocidos o no son razonables.

Debe señalarse que el cuestionario diseñado, fue validado previamente por los expertos seleccionados (17), y mediante la Tormenta de Ideas, fundamentalmente. Arrojando la prueba de Kendall, (Anexo 8) evaluada mediante el sistema de software SPSS 15.0, consistencia en el juicio de los mismos con un nivel de significación menor que 0,01, de lo cual se infiere que la encuesta debe estar constituida por las preguntas propuestas.

El instrumento para el diagnóstico del control del proceso (Villa, 2006) y su desempeño fue seleccionado por su adecuación al propósito de la presente investigación y de la necesidad de información que al respecto se tenía. Por ello además, se empleó un cuestionario cuya validez de constructo (Análisis Factorial de Componentes Principales) y fiabilidad ya habían sido comprobadas y probadas en investigaciones anteriormente mencionadas, mediante las pruebas de Esfericidad de Bartlett, el Coeficiente de M & Olkin y el Alpha de Cronbach y, cuya síntesis se expone en el Anexo 10.

8. Levantamiento de soluciones

Después de haber identificado los problemas existentes en el proceso, se aplicó la Matriz UTI para definir las prioridades de mejora del proceso. Los resultados de la aplicación de esta herramienta en el proceso de investigación, se muestran en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2: Matriz UTI para el establecimiento de oportunidades de mejora.

Prioridades de Mejora	Urgencia	Tendencia	Impacto	Total	Frecuencia	Prioridades
Existen deficiencias en el diseño y control del Plan de Prevención para el proceso contable.	10	9	9	28	17	2
No está constituido el comité de compras en CUP.	9	8	8	25	16	5
Es insuficiente la desagregación del presupuesto y por ende su contabilización por áreas de responsabilidad.	10	10	10	30	17	1
Presenta irregularidades el proceso para la baja de Activos Fijos.	10	9	9	28	16	4
Las conciliaciones con los proveedores no son periódicos toda vez que en ocasiones los saldos de las Cuentas x Pagar y Pagos anticipados no son reconocidos o no son razonables.	8	8	9	25	17	3

Fuente: Elaboración propia.

Se decidió a través de trabajo con los expertos, priorizar las tres primeras oportunidades de mejora a los efectos de esta investigación, las cuales son las siguientes:

1. Es insuficiente la desagregación del presupuesto y por ende su contabilización por áreas de responsabilidad.
2. Existen deficiencias en el diseño y control del Plan de Prevención para el proceso contable.
3. Las conciliaciones con los proveedores no son periódicos toda vez que en ocasiones los saldos de las Cuentas x Pagar y Pagos Anticipados no son reconocidos o no son razonables.

No obstante lo anterior, es importante señalar que el resto de los problemas objeto de priorización mediante la UTI, constituyen todos oportunidades para mejorar el desempeño actual del proceso, lo cual implica que sean tenidos en cuenta para cualquier investigación futura o trabajo concreto, como parte del proceso de mejora continua, que persiga mejorar el funcionamiento real del proceso contable de la Dirección de Economía.

Formulación de teorías sobre causas

La formulación de las teorías sobre las causas posibles que provocan cada uno de los problemas priorizados, se realizó mediante el empleo de los Diagramas de Causa & Efecto (Ishikawa) que se muestran en las Figuras 3.1, 3.2 y 3.3

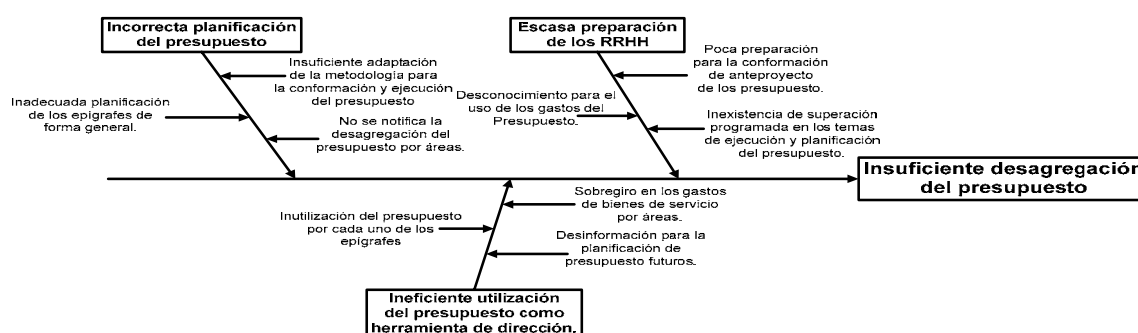


Figura 3.1 Diagrama Causa & Efecto para insuficiente desagregación del presupuesto

Fuente: Elaboración propia.

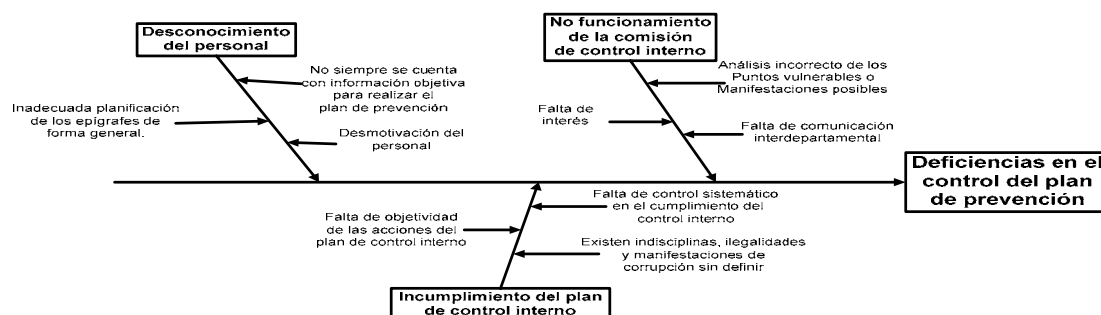


Figura 3.2 Diagrama Causa & Efecto para las deficiencias en el control del plan de prevención.

Fuente: Elaboración propia.

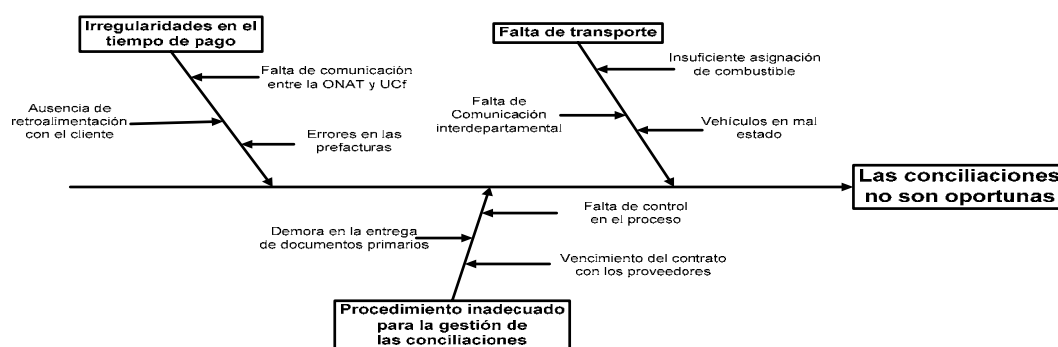


Figura 3.3 Diagrama Causa & Efecto para las conciliaciones no son oportunas.

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la evaluación del proceso, el trabajo con los expertos y la aplicación de entrevistas y la utilización de la matriz UTI tabla 3.2, se identificaron como causas raíces de los problemas detectados, las siguientes:

- Escasa preparación de los Recursos Humanos (RRHH).
- Incorrecta planificación del presupuesto.
- Ineficiente utilización del presupuesto como herramienta de dirección.

- No funcionamiento de la Comisión de Control Interno.
- Desconocimiento del personal en el Diseño y Control del Plan de Prevención.
- Falta de comunicación interdepartamental.
- Procedimiento inadecuado para la gestión de las conciliaciones con los proveedores.

Etapas IV: Mejoramiento del proceso

Una vez identificadas las causas raíces que provocan los problemas priorizados, se procedió a la elaboración del proyecto de mejora.

9. Elaboración del proyecto

El proyecto fue organizado mediante planes de acción, empleando la técnica de las 5Ws (What, Who, Why, Where, When) y las 2Hs (How, How much). Estos planes de acción (mejora) para las tres oportunidades de mejora priorizadas del proceso contable en la Dirección de Economía en la Universidad, se muestran en la [Tabla 3.3](#).

10. Implantación del cambio

En el proceso de diagnóstico desarrollado en la etapa anterior, fueron detectadas algunas debilidades en la gestión, específicamente en las funciones de planeación y control del proceso, definiéndose como las más significativas, las siguientes:

- Desconocimiento de las características particulares del proceso, limitándose su gestión.
- Se carece de un sistema integral de indicadores de gestión, propio, que permita realizar un seguimiento continuo del proceso y evaluar su capacidad para cumplir los objetivos propuestos.
- El flujo informativo y la comunicación fluye de forma fraccionada por las áreas que intervienen en el proceso (ATM y Dirección de Economía). Lo anterior genera lentitud en la información, en la toma de decisiones y duplicidad de datos e información, resultando en algunos casos inoperante.

Por ello, se requieren condiciones para la implantación, que deben ser creadas, sugiriéndose en este caso que, a medida que se avance en el proceso de implantación de la mejora, se capacite al personal implicado con el fin de hacer más efectiva su participación en materias relacionadas con:

- La Gestión por Procesos y la Mejora Continua

- El diseño de indicadores
- El desarrollo de proyectos de mejora.

No obstante, también, mediante la información obtenida a través de la aplicación de los diferentes métodos y herramientas ya mencionados, se considera que existen condiciones primarias requeridas para la implantación de la mejora del proceso, a modo de experiencia piloto en la Dirección de Economía, pudiendo hacerse extensivo a otros departamentos docentes y no docentes en primera instancia, con similar propósito.

Se recomienda entonces la secuencia siguiente de pasos:

1. Puesta en práctica de los planes de control.
2. Desarrollo de reuniones participativas con los implicados en el proceso (especialistas de los departamentos implicados).
3. Aplicación de la metodología para la solución de problemas con nuevos planes de mejora y de control.

11. Monitoreo de resultados

Tomando en consideración que el control es una función que se compone de actividades que no agregan valor ni a los procesos ni a los clientes, se apeló al diseño de indicadores de gestión específicos para las particularidades del proceso objeto de estudio que fueron diagnosticadas, que hicieran posible el seguimiento y la medición de las acciones de mejora definidas al efecto por el grupo de expertos e implicados. La delimitación del rango de control y las medidas a tomar en los casos de desviaciones contribuyeron del mismo modo elevar la efectividad del plan de control para las tres (3) oportunidades de mejora.

El plan de control concebido se muestra en la Tabla 3.4.

3.3 Conclusiones del capítulo.

1. La aplicación del procedimiento para la gestión por procesos permitió identificar las causas que impiden lograr altos niveles de desempeño en el proceso contable en la Dirección de Economía.
2. Los planes de acción y de control fueron concebidos para elevar el nivel de compromiso y la participación activa de todos los implicados en el mejoramiento de la calidad del proceso contable en la Dirección de Economía.
3. La propuesta de indicadores permitirá el seguimiento y control del desempeño del proceso.

Tabla 3.3: Plan de acción (mejora) para el Proceso Contable en la Dirección de Economía de la Universidad de Cienfuegos.

Oportunidad de Mejora 1: Es insuficiente la desagregación del presupuesto.						
Meta: Lograr una adecuada desagregación y contabilización del presupuesto por áreas.						
Responsable General: <i>Directora de Economía</i>						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO
Planificar correctamente el presupuesto.	TGE Especialista Principal	A partir del conocimiento de la ejecución histórica del presupuesto en las áreas.	Para notificar la desagregación del presupuesto por áreas. Planificar los epígrafes de forma general.	Departamento	Anual	5% del fondo de tiempo de los TGE y Especialistas Principales.
Lograr una mejor preparación de los Recursos Humanos	Jefes de las áreas.	Programar cursos sobre los temas de ejecución y planificación del presupuesto.	Mayor conocimiento de la desagregación del presupuesto.	Departamento	Sept/10-Junio/11	3% del fondo de tiempo de los jefes de las áreas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3 Continuación...

Oportunidad de Mejora 2: Deficiencias en el control del Plan de Prevención para el proceso contable.						
Meta: Lograr eficiencia en el control del Plan de Prevención para el proceso contable.						
Responsable General: <i>Directora de Economía</i>						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO
Organizar el funcionamiento sistemático de la Comisión de Control Interno	Jefe del área Especialistas del área.	Redefinir miembros de la comisión. Asignar acciones concretas a los miembros de la comisión.	Para analizar los puntos vulnerables o manifestaciones posibles. Para identificar las necesidades reales y lograr la participación de todos en su satisfacción.	Departamento.	Septiembre/10 - Junio/11	5% del fondo de tiempo de los Jefe del área y Especialistas Principales.
Rediseño del Plan de Prevención	TGE Especialistas del área.	Realización de búsquedas de la información que se requiere para realizar un Plan de Prevención. Definir nuevas acciones.	Mayor conocimiento para los implicados en el tema.	Departamento.	Sept/10 - Junio/11	3% del fondo de tiempo de los TGE y Especialistas Principales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3 Continuación...

Oportunidad de Mejora 3: Deficiencias en la realización de las Conciliaciones con los proveedores.						
Meta: Lograr efectividad en la realización de las Conciliaciones con los proveedores.						
Responsable General: <i>Directora de Economía</i>						
QUÉ	QUIÉN	CÓMO	POR QUÉ	DÓNDE	CUÁNDO	CUÁNTO
Mejorar las vías de comunicación entre proveedores y clientes.	TGE Especialista Principal	Realizar en tiempo el pago. Proponer fechas topes para las conciliaciones.	Se necesita mejorar el proceso de cobros y pagos. Lograr efectividad en la realización de las conciliaciones.	Departamento	Permanente	5% del tiempo de fondo de los TGE y Especialistas Principales.
Elevar la efectividad de los resultados del proceso.	TGE Especialistas Principales	Definición de Indicadores propios para la gestión del proceso.	Para elevar la calidad de los resultados del proceso.	Ficha de proceso. Plan de trabajos individuales. (Conciliaciones de proveedores con clientes)	Por períodos de planeación.	10% del tiempo de fondo de los TGE y Especialistas Principales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.4: Plan de Control del Proceso Contable. Dirección de Economía. Período 2010- 2012

PLAN DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES

Actividad (Acción de mejora)	Indicadores/ forma de cálculo	Rango de control	Medidas	Frecuencia	Responsables
Elevar la efectividad en la ejecución de las conciliaciones con los proveedores.	Efectividad de las conciliaciones con los proveedores. *Número de conciliaciones efectuadas / Total de conciliaciones planificadas	100%	Elaborar un plan de conciliaciones.	Mensual	Directora de Economía Especialista Principal de Contabilidad
Planificar correctamente el presupuesto.	Por ciento de ejecución del presupuesto. * (Importe real consumido en el mes / importe planificado) x 100	100%	Hacer la planificación teniendo en cuenta los comportamientos históricos. Preparar los RRHH.	Mensual	Directora de Economía Especialista Principal de Finanzas
Organizar el funcionamiento sistemático de la comisión de Control Interno.	Sistematicidad de la comisión de Control Interno. *Número de acciones de control evaluadas de aceptable / Total de acciones realizadas.	100%	Redefinir miembros de la comisión. Asignar acciones concretas a los miembros de la comisión.	Mensual	Directora de Economía

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES GENERALES:

1. En el contexto de la investigación quedó demostrado que la gestión de los procesos universitarios requiere ser realizada bajo nuevos enfoques, utilizando procedimientos que integren la gestión del día a día con el rumbo estratégico de la organización.
2. La gestión universitaria ha estado centrada en los procesos misionales y los directrices a través de investigaciones que han propiciado la introducción de nuevos enfoques de gestión como el basado en proceso, sin embargo estas investigaciones no se han hecho extensivas a los procesos de apoyo los que garantizan las bases para el adecuado funcionamiento de los demás procesos de la organización.
3. La aplicación del procedimiento para la gestión por procesos en la Educación Superior, en el objeto de estudio seleccionado, demostró su pertinencia y factibilidad al contribuir a la evaluación del mismo, así como proponer acciones concretas orientadas a su mejora.
4. El empleo de herramientas estadístico-matemáticas y de sistemas de software estadístico para el procesamiento de los datos en los diversos estudios realizados durante la aplicación del procedimiento, constituyen instrumentos valiosos en el ámbito de la gestión, que contribuyen a elevar el rigor en la toma de decisiones para la mejora de procesos propios de la Educación Superior.
5. Los planes de mejora y control que fueron elaborados, contienen medidas que contribuirán a la mejora del desempeño del proceso Contable de la Universidad de Cienfuegos y a la satisfacción de los clientes del proceso, con lo que queda validada la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

RECOMENDACIONES

1. Continuar la implantación del procedimiento de gestión por procesos, creando las condiciones requeridas para la culminación de la etapa de mejora, haciendo énfasis en la implantación del cambio.
2. Proponer a la alta dirección de la Universidad de Cienfuegos la aplicación del procedimiento en los demás procesos de apoyo como vía para propiciar la gestión universitaria sobre la base de los procesos.
3. Divulgar los resultados de esta investigación mediante su presentación en eventos científicos, como una forma de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos.
4. Mantener actualizado el sistema de indicadores para medir los impactos que se deriven de la gestión del proceso contable, en correspondencia con las exigencias de cada período de planeación.

BIBLIOGRAFIA

- 2001a. Guía de Aplicación IWA-2 Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000.
- 2001b. IWA-2 Guía de Aplicación. Sistemas de Gestión de la Calidad para organizaciones educativas: Aplicación de la Norma ISO 9001:2000.
- Alves Nascimento, Adriano, 2007. Aplicación de un procedimiento para la gestión del proceso de investigación en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos. , p.125 p.
- Amozarrain, M. "La gestión por procesos". España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, 1999.
- Amozarrain, Manu, 2004. Gestión por procesos. Available at: <http://www.humanas.unal.edu.co/decanatura/procesos.htm>.
- Amozarrain, M. "Gestión Integrada". Disponible en: <http://www.personales.jet.es/>. [Consulta: febrero 2010]
- Amozarrain, M. "Gestión por procesos". Disponible en: <http://www.humanas.unal.edu.co/decanatura/procesos.htm>. [Consulta: Febrero 2009]
- Bartle Phil. Tormenta de ideas: procedimientos y proceso. Tomado de: <http://www.scn.org/ip/> [consulta: 18 de Marzo del 2010].
- Cantú Delgado, Humberto, 2001. Desarrollo de una Cultura de Calidad.
- Consultores, Aiteco. Gestión de procesos. Tomado de: <http://www.aiteco.com/gestproc.htm> [consulta: 10 de Febrero del 2010].
- Cosette, Ramos, 1992. Pedagogía da Qualidade Total.
- Del Risco, María, 2004. Procedimiento para gestión del proceso docente educativo.
- Erit. "Mejoramiento Continuo de la Calidad de Procesos". Disponible en: <http://www.elprisma.com>. [Consulta: Marzo 2010]
- Feigenbaum, A.V, 1991 Control de la Calidad. Edición del Aniversario. - 850 p.
- Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología (2002).
- Harrington, H.J. "El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad". Wisconsin, USA: Quality Press, 1991.
- Harrington, H.J. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Colombia: Editorial Mc. Graw Hill, 1993.p.309.
- Harrington, H. James., 1997. Administración Total del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación.
- Hernández, Sierra, Oscar, 2006. Procedimiento para la gestión del proceso Docente-Educativo.

- Institute, Juran. Análisis y Mejora de procesos de Negocio. Tomado de: <http://www.juraninstitute.es/> [consulta: 15 de marzo del 2010].
- Institute, Juran. Herramientas y plantillas: FMEA, Diagrama SIPOC y Mapas de Proceso. Tomado de: <http://www.isixsigma.com/> [consulta: 15 de marzo del 2010].
- Ishikawa, Kaoru, 1988 ¿Qué es el Control Total de la Calidad? La Modalidad Japonesa. - - La Habana: Editorial Revolucionaria,- 209 p.
- ISO 9001: 2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Vig. Desde 2000 - enero. - - 34p.
- Juran, J.M. Manual de Calidad de Juran/J.M. Juran, A. Blanton.- - Madrid: Mc Graw Hill, 2001. - - 1730 p.
- Juran, J.M. Manual de Calidad de Juran/J.M. Juran, A. Blanton.- - Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 2001.- - p AV.6.
- Machado, Antonio. Gestión Integrada. Tomado de: <http://web.jet.es/amoarrain/> [consulta: 17 de Febrero del 2010].
- Martín, Vergara, Ailem, 2009. Aplicación de un procedimiento para la gestión del proceso de investigación en la Facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad de Cienfuegos.
- Murguía, Pons R. "Gestión para la Calidad Total". Managua: Editorial Universidad Nacional de Ingeniería, 1998, p.100.
- Nápoles, Rodríguez, Yirobis, 2009. Procedimiento para la gestión del proceso de aprovisionamiento en la Universidad de Cienfuegos.
- Navarro, Eduardo. Gestión y Reingeniería de procesos. Tomado de: <http://www.improven-consultores.com/> [consulta: 16 de Marzo del 2010].
- Nogueira Rivera, D. et al: "Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial". Editorial: Pueblo y Educación. La Habana, Cuba, 2004, p.132.
- Singh Soin, Sarv, 1997. Control de Calidad Total.
- Pons Murguía, Ramón. Calidad Total en la Educación Superior/ Ramón Pons Murguía.- -Lima: Universidad Ricardo Palma, 1996.- -50p.
- Pons Murguía, Ramón. Monografía Gestión por Procesos/ Dr.C. Eulalia M. Villa Glez. del Pino, Dr.C. Ramón Ángel Pons Murguía.-- Cienfuegos, 2006. -- 129p/
- Pons Murguía, R. Curso oficial de gestión por procesos. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/dsip/asignaturas/Gestión/F1519.htm/>. Abril de 2003. [Consulta: enero 2010]
- Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA BASADO EN INDICADORES. POR DIMENSIONES RELEVANTES. Mauricio Valle Barra. Tomado de: www.rieoei.org/deloslectores/948valle.pdf [consulta: 18 de Marzo del 2010]

Trischler, William, E, 2003. Mejora del Valor Añadido en los procesos: ahorrando tiempo y dinero, eliminando despilfarro. Gestión 2000.

Villa, Eulalia & Pons, R. Aplicación de la Gestión por procesos al Macro proceso de Formación del Profesional. Informe de investigación terminada Universidad de Cienfuegos, 2003, p.89.

Villa, Eulalia & Pons, R. Control de Gestión. Monografías, 2004.

Villa, Eulalia, Pons, R. & Castellanos, J. Aplicación de un procedimiento para la Gestión de Procesos docente-educativos en universidades, artículo aceptado para su publicación en un número de la Revista Cubana de Educación Superior, 2006, p.123.

Villa, Eulalia. Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior/ Eulalia Villa; Dr.C. Ramón Pons Murguía, tutor. – Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV. (Santa Clara), 2006, p.95.

Vinante, Luis José. La tormenta de ideas. Tomado de: <http://www.iniciativasnet.com/> [consulta: 17 de Marzo del 2010].

Visauta, A. Análisis Multivariante con SPSS. Mc Graw Hill, Madrid, 1999. - - 350 p.

Anexo 1. Modelos de Calidad.
Tomado de: Martín, 2009.

AUTOR.	MODELO	ARGUMENTACIÓN
William Edwards Deming	Modelo de Deming.	Este modelo se estableció inicialmente con el fin de promover el control estadístico de calidad en las empresas. Busca la implicación general de todos los niveles de la organización, desde la dirección general hasta los puestos más inferiores; aún cuando se basa en el control estadístico de la calidad, concede más relevancia a los procesos que a los resultados.
Malcolm Baldrige	Modelo Baldrige.	Este modelo presenta una complejidad mayor que el modelo de Deming, ya que establece diferentes ponderaciones porcentuales para distintas categorías estimativas. Además, fija como metas a conseguir, no tanto los resultados mismos, cuanto la satisfacción al cliente. Otra novedad la constituye la aparición de una nueva categoría, la cual es la del liderazgo de los directivos. En opinión de Cantón (2001) se trata de un modelo centrado en la satisfacción del cliente y en la implicación de todos los componentes del centro educativo como organización.
Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad (FUNDIBEQ)	Modelo Iberoamericano.	Este modelo es considerado como un modelo de Excelencia en la Gestión, consta de nueve criterios; cinco facilitan la gestión y se agrupan en "Procesos Facilitadores"; y los otros cuatro son de "Resultados". Los "Procesos Facilitadores" cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace. Los criterios "Resultados" cubren aquello que una organización consigue.

Anexo 2: Gestión Participativa sobre la base de un trabajo en equipo

Fuente: Cosette Ramos, 1992.



Anexo 3 Metodología para el procedimiento de Gestión por Procesos.
Tomado de: Martín, 2009.

AUTOR	MODELO	ETAPAS
Joseph M. Juran (Juran, 5ta E, 1999)	Metodología de Gestión de la Calidad de los Procesos (PQM).	Fase de Planificación: tiene lugar el diseño del proceso Fase de Transferencia: los planes desarrollados en la primera fase se traspasan del equipo del proceso a las fuerzas operativas y se ponen en operación. Gestión Operativa: el propietario del trabajo y el equipo controlan primero el rendimiento del nuevo proceso, centrándose en las medidas de la eficiencia y la eficacia del proceso.
H. James. (Harrington, 1997)	Metodología para la Mejora de los Procesos de la Empresa (MPE)	Fase I: Organización para el mejoramiento. Esta fase tiene como objetivo asegurar el éxito mediante el establecimiento de Liderazgo, Comprensión y Compromiso. Fase II: Comprensión del Proceso. Esta fase tiene como objetivo comprender todas las dimensiones del actual proceso de la Empresa. Fase III: Modernización. En esta fase el objetivo es Mejorar la Eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la Empresa. Fase IV: Mediciones y Controles. Su objetivo es poner en práctica un sistema de control del proceso para lograr un mejoramiento progresivo. Fase V: Mejoramiento Continuo. Ya en esta fase el objetivo es poner en practica un proceso de mejoramiento continuo.
Pons, R & Villa, E, 2003	Procedimiento para la Gestión por Procesos	Etapas I. Identificación del proceso: Esta es la etapa inicial donde se identifican y se definen los procesos de la organización en estudio. Etapas II. Caracterización del Proceso: En esta etapa se define el contexto, se define el alcance y se determinan los requisitos. Etapas III. Evaluación del proceso: Etapa donde se analiza la situación, se identifican los problemas y se realiza un levantamiento de las posibles soluciones. Etapas IV. Mejoramiento del Proceso: Ya en esta etapa se elabora un proyecto de mejora, se implanta el cambio, y se monitorean sus resultados.
ISO 9000	Metodología de	Identificación de los procesos de la

	implementación del Enfoque basado en procesos.	organización: La organización identifica clientes y otras partes interesadas, así como sus requisitos necesidades y expectativas que serán la base para establecer las políticas y estrategias de la misma. Se define el flujo del proceso, su propietario, autoridad, y se documenta para tener claras las actividades que harán posible lograr los resultados previstos. Planificación de un proceso: Se determina dónde y cómo deberán aplicarse el seguimiento y la medición; esto debe ser tanto para el control y la mejora de los procesos, como para los resultados previstos del proceso. Se establece la necesidad de registrar los resultados y de determinar los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso. Además se confirma que las características del proceso y sus actividades son coherentes con el propósito de la Organización.
--	---	---

Anexo 4: Determinación del número de expertos para la aplicación de los Cuestionarios sobre el proceso contable.

Se utilizó el modelo binomial que se expone a continuación:

$$n = \frac{p(1-p)z_{\alpha/2}^2}{i^2}$$

Donde:

p = Porcentaje de errores;

i = Precisión de la estimación;

$Z_{\alpha/2}$ = Percentil de la distribución normal estándar.

Considerando:

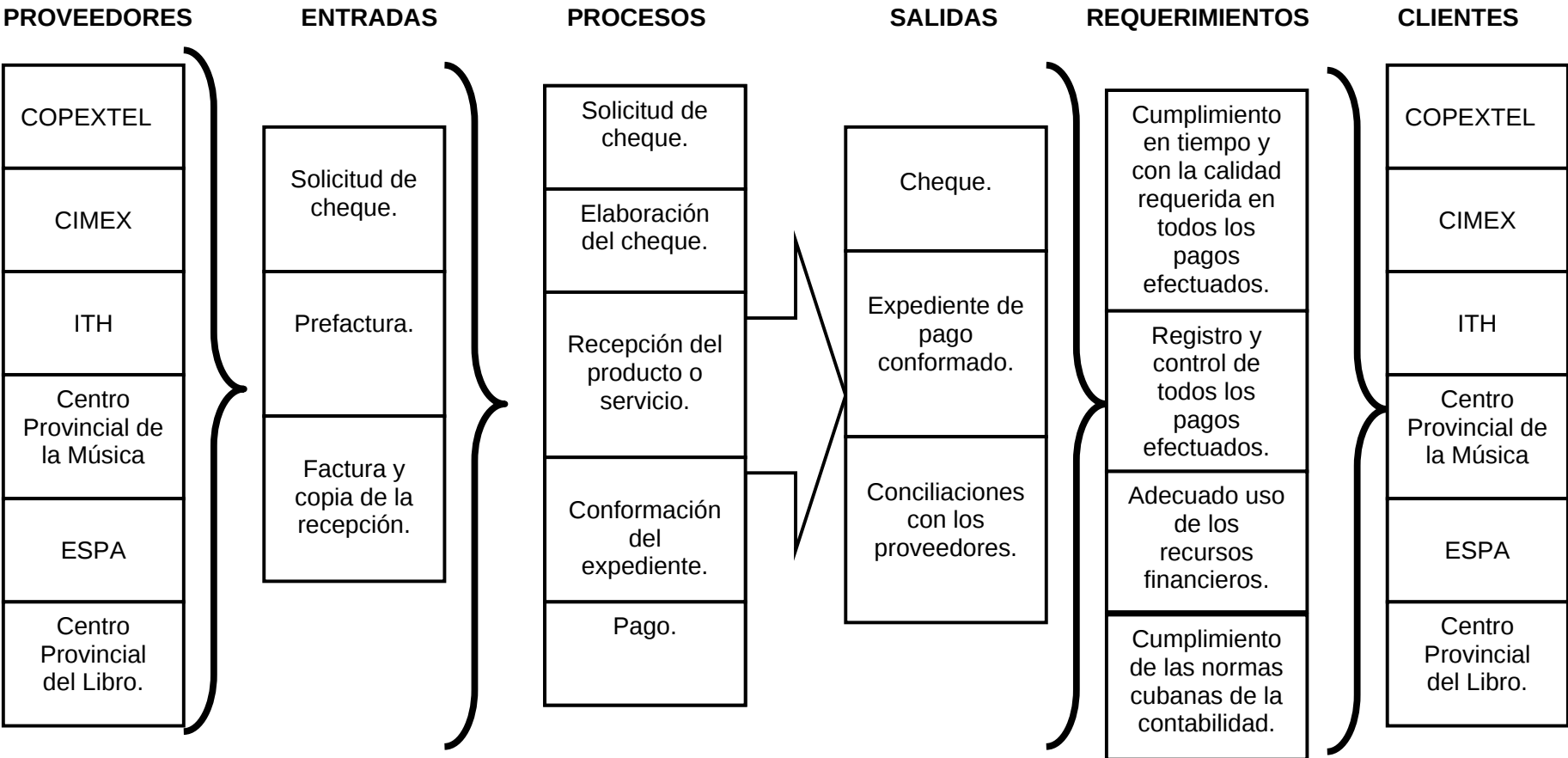
p = 0,01; i = 0,05; α = 0,05

Entonces

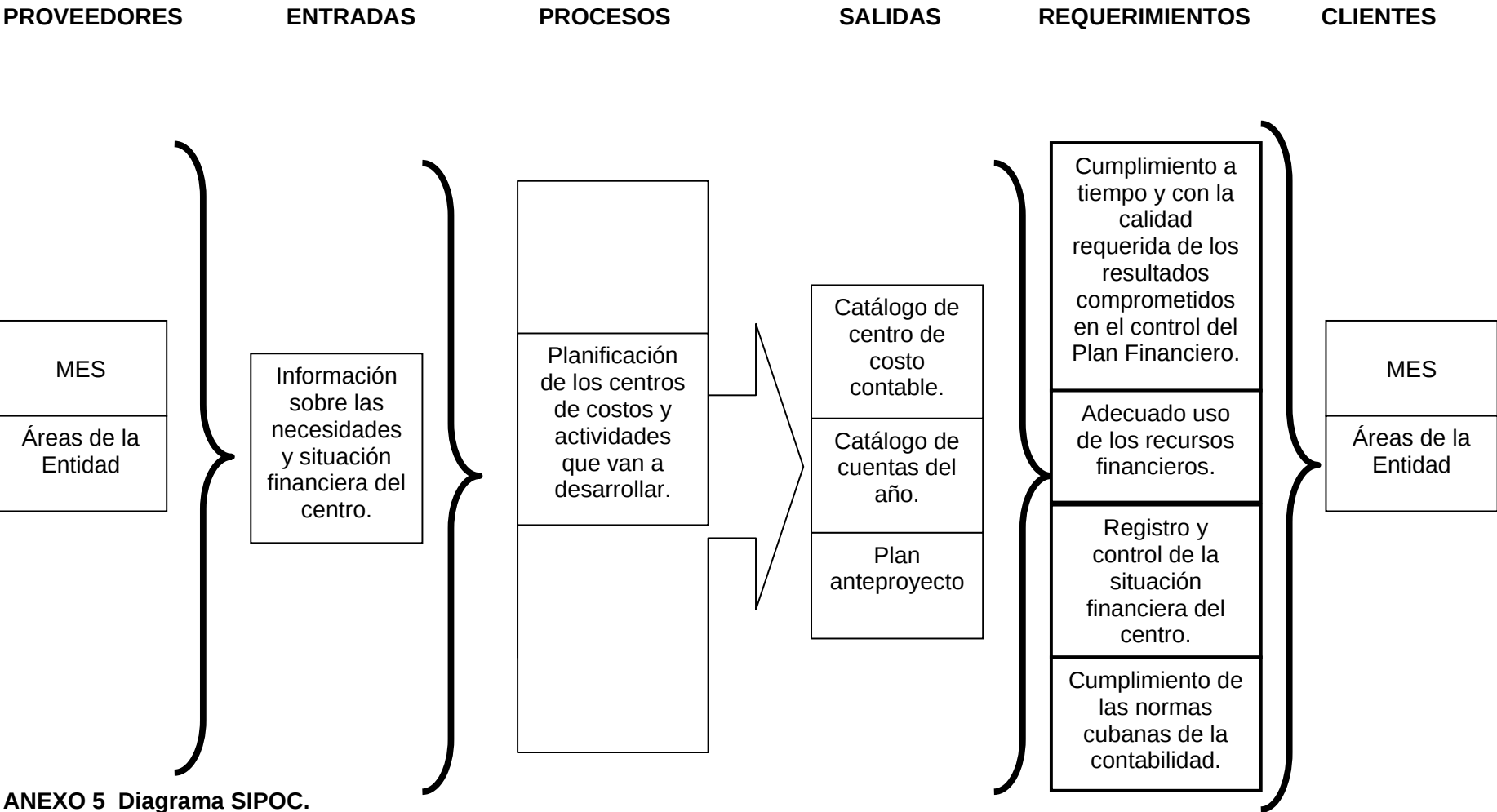
$Z_{\alpha/2} = 1,96$

N = 17

ANEXO 5 Diagrama SIPOC.
Subproceso de Cobros y Pagos.
Fuente: Elaboración propia.



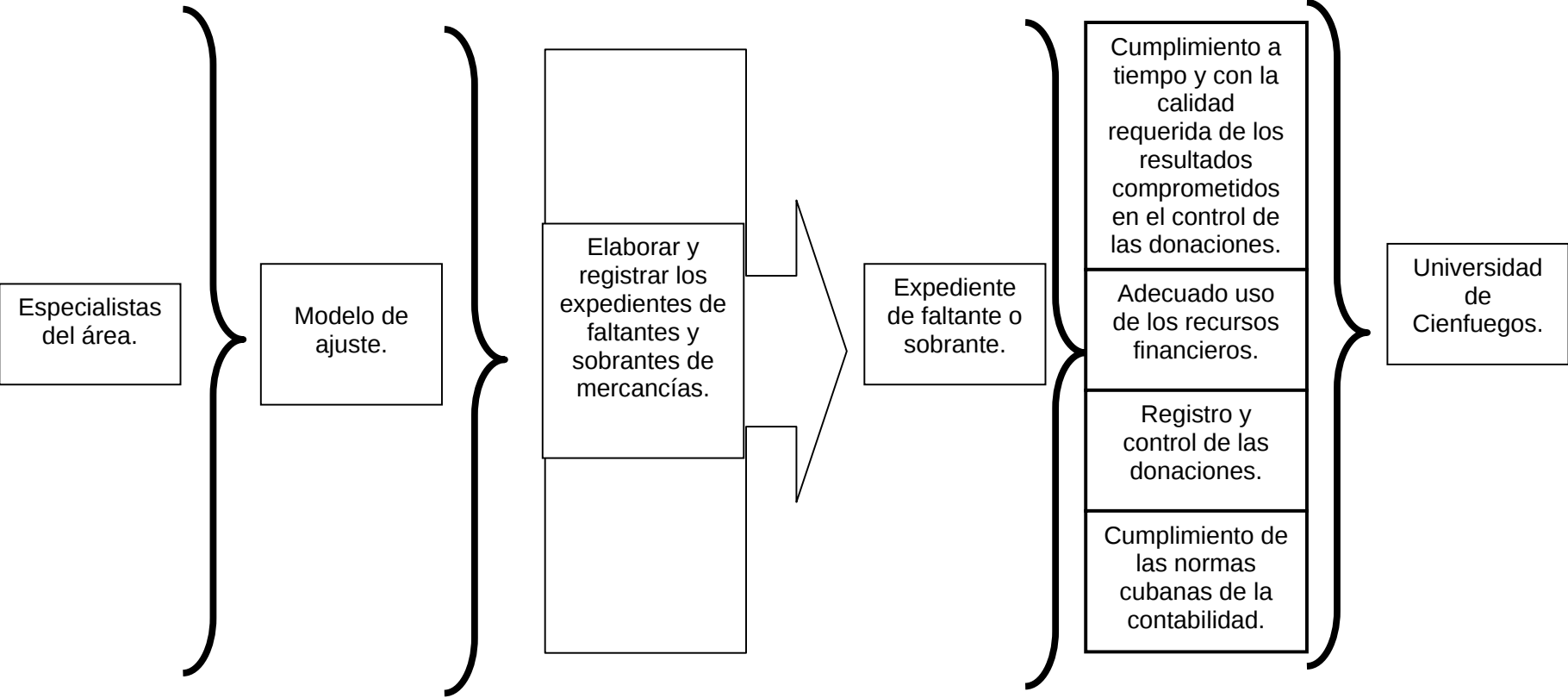
ANEXO 5 Diagrama SIPOC. Continuación...
Subproceso de Planificación Económica.
Fuente: Elaboración propia.



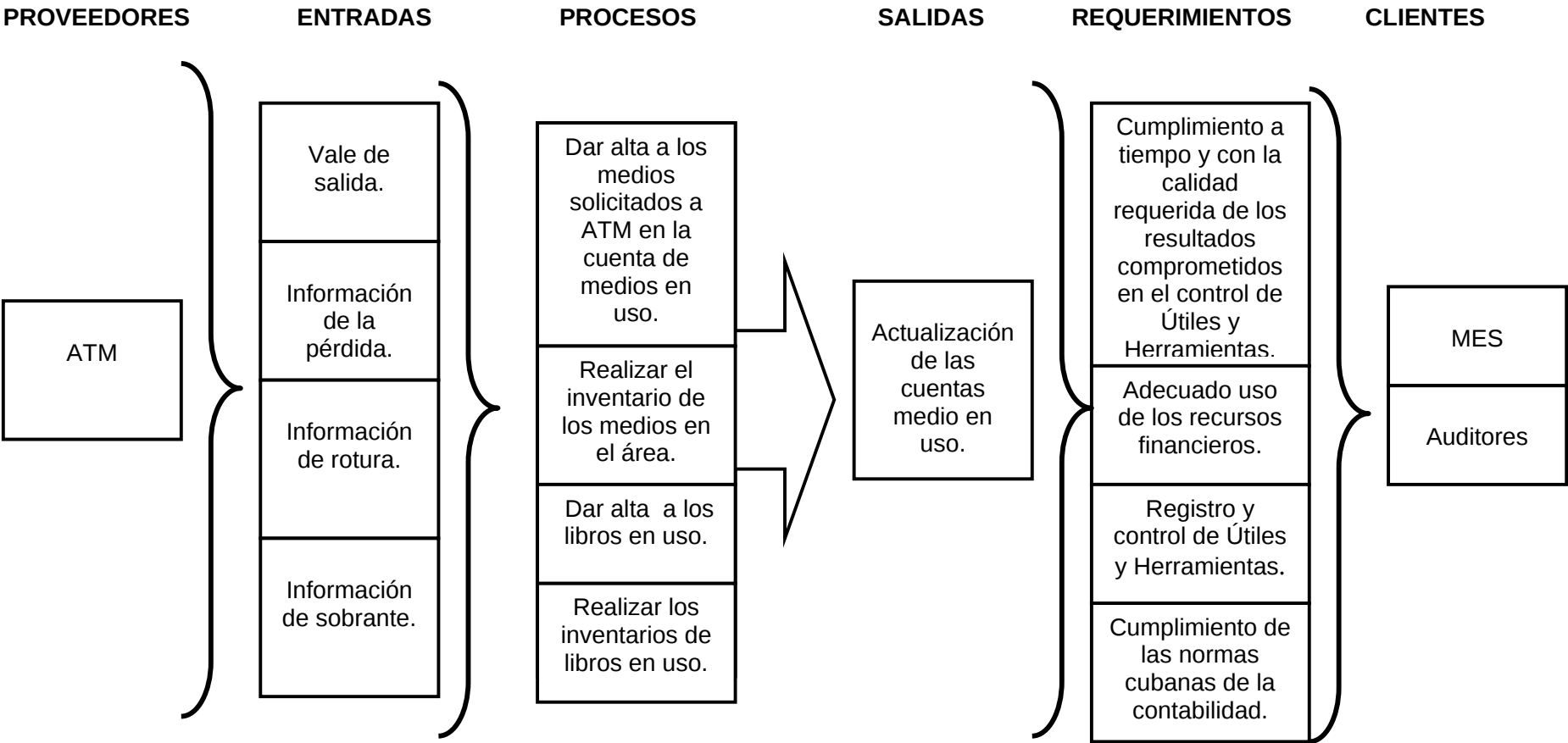
ANEXO 5 Diagrama SIPOC.

ANEXO 5 Diagrama SIPOC. Continuación...
Subproceso de Faltantes y Sobrantes.
Fuente: Elaboración propia.

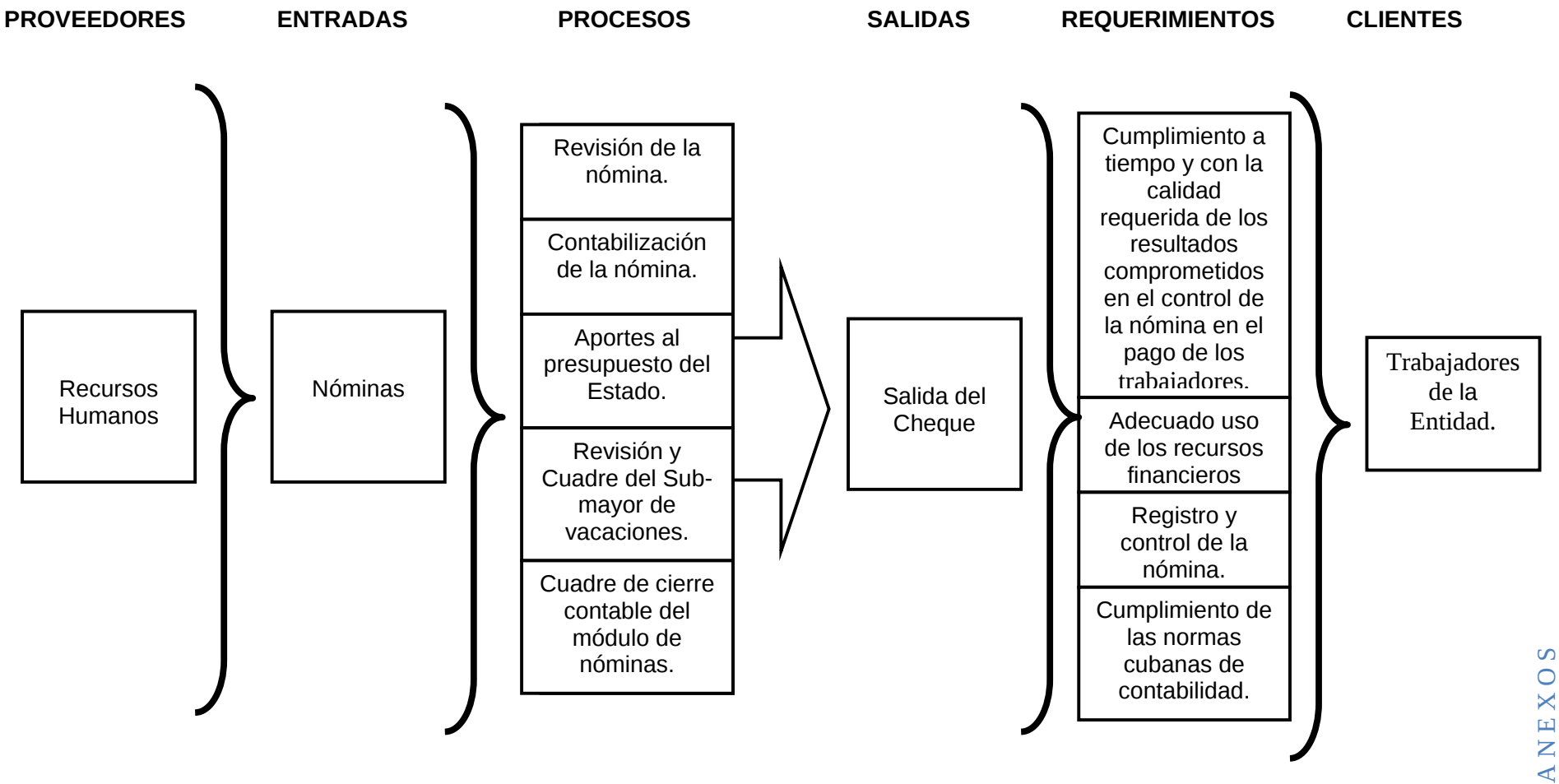
PROVEEDORES ENTRADAS PROCESOS SALIDAS REQUERIMIENTOS CLIENTES



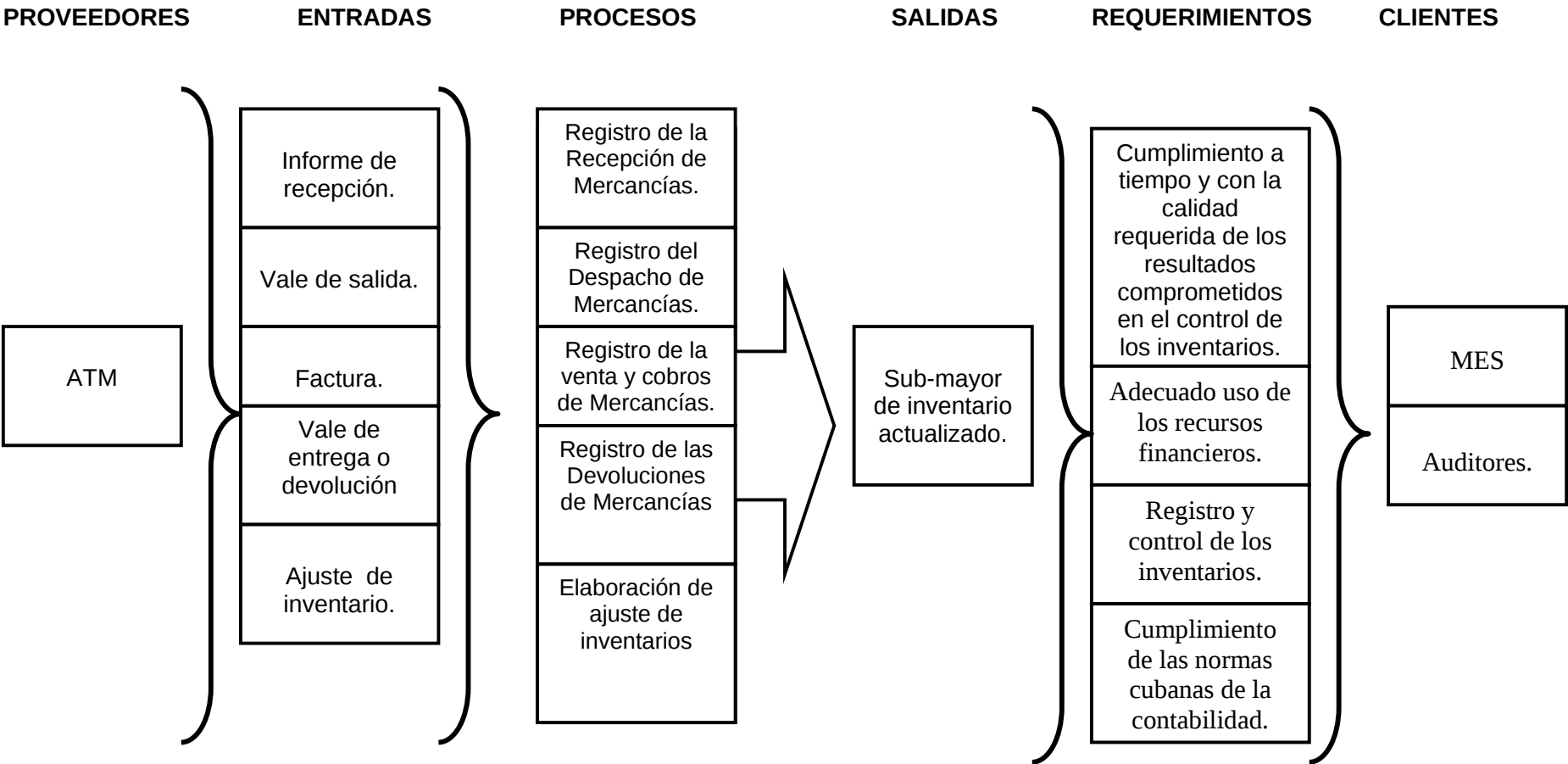
ANEXO 5 Diagrama SIPOC. Continuación...
Subproceso de Útiles y Herramientas.
Fuente: Elaboración propia.



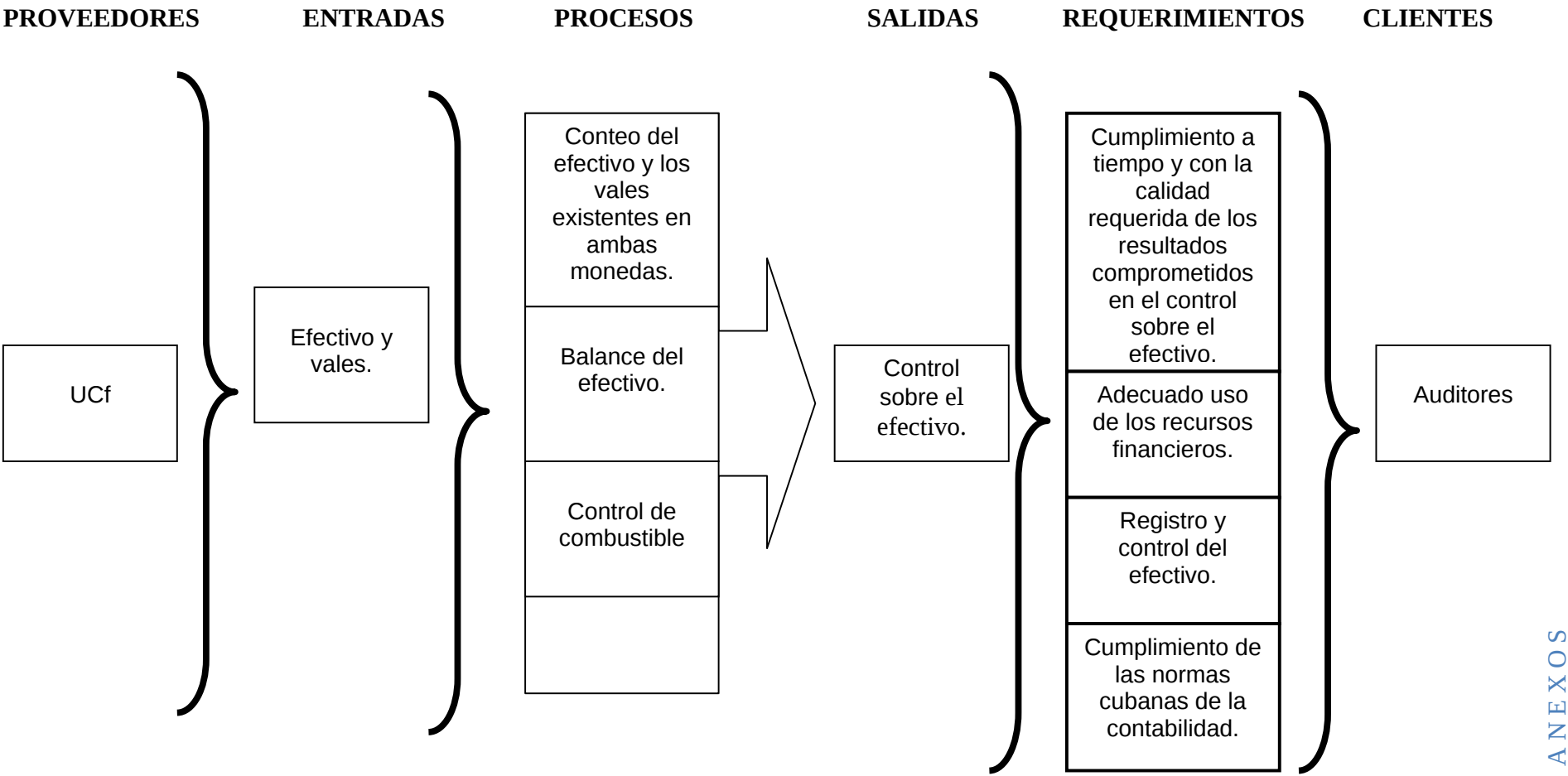
ANEXO 5 Diagrama SIPOC. Continuación...
Subproceso de Nómina.
Fuente: Elaboración propia.

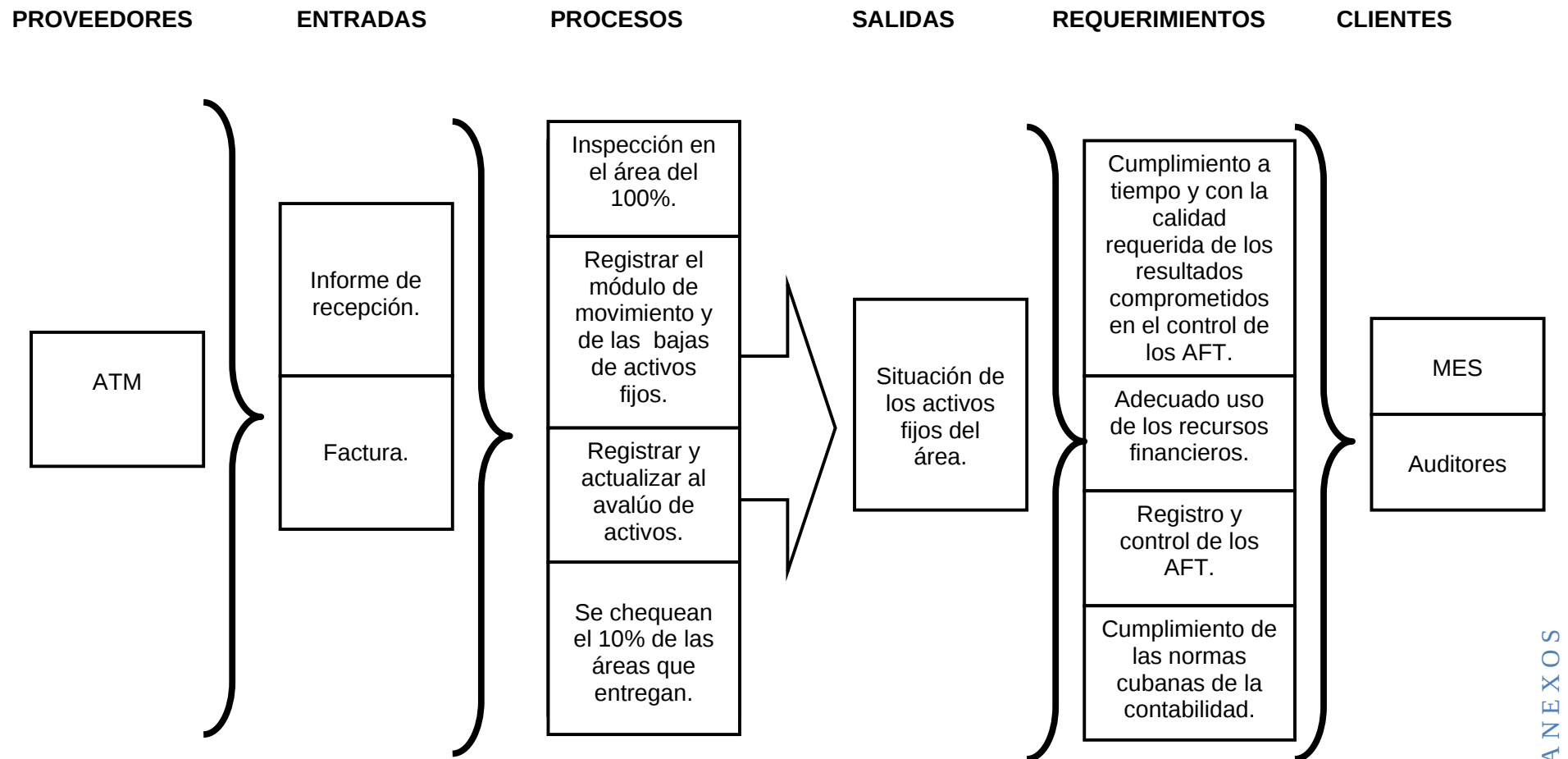


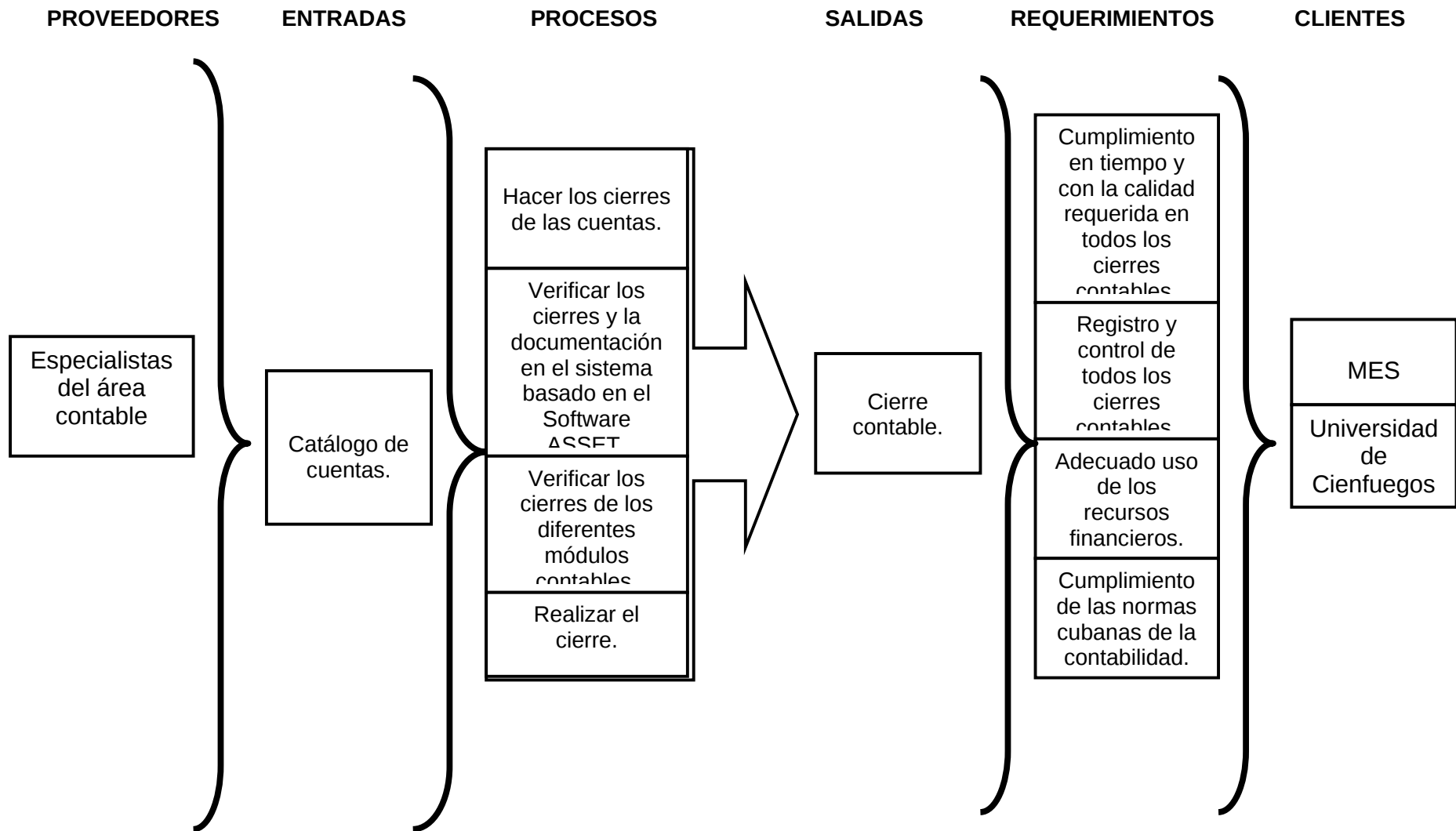
ANEXO 5 Diagrama SIPOC. Continuación...
Subproceso de Inventario.
Fuente: Elaboración propia.



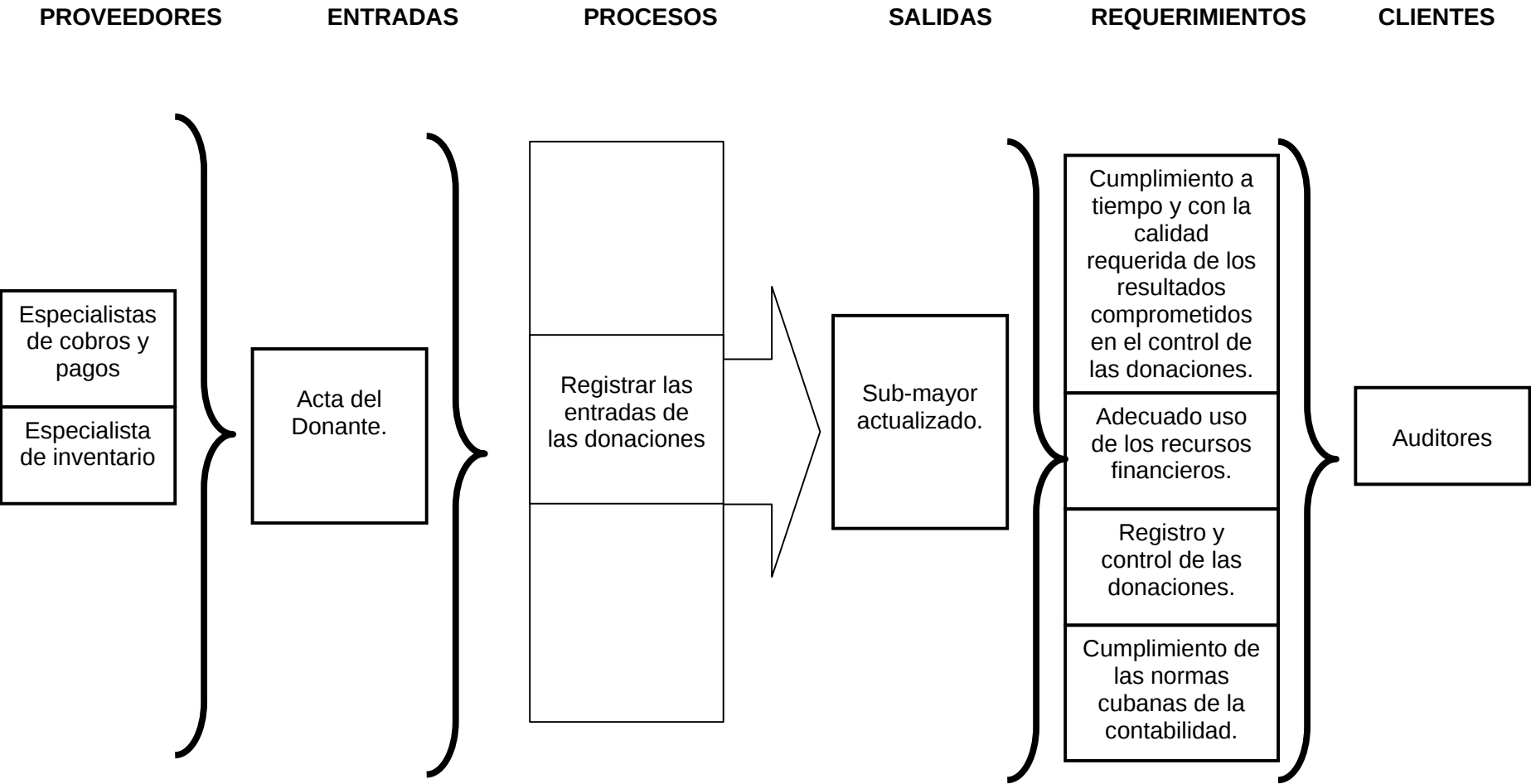
ANEXO 5 Diagrama SIPOC. Continuación...
Subproceso de Caja y Banco.
Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 5 Diagrama SIPOC. Continuación...**Subproceso de Activos Fijos Tangibles.****Fuente: Elaboración propia.**

ANEXO 5 Diagrama SIPOC. Continuación...**Subproceso de Cierre Contable.****Fuente: Elaboración propia.**

ANEXO 5 Diagrama SIPOC. Continuación...
Subproceso de Donaciones.
Fuente: Elaboración propia.



Anexo 6. Fichas del proceso contable. Planificación Económica.

Descripción de procesos	
Código	01801
Proceso	Planificación Económica
Responsable	Director de Economía
Participantes	Director de Economía y Especialista Principal de Contabilidad
Clientes	Todos

I- Misión

Elaborar el Plan Financiero y el presupuesto del Centro, establecer el control del Plan y del Presupuesto.

II- Resultados a obtener

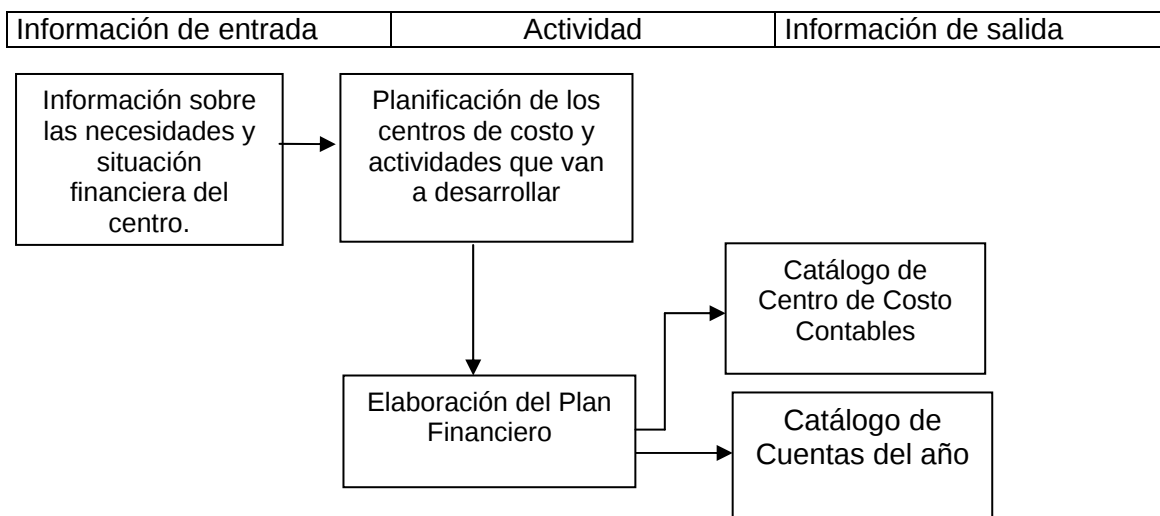
Control de la Ejecución del Plan y el Presupuesto por las Áreas, así como registro de las cuentas en las que se va a trabajar cada año.

III-	Funciones
1	Planificar actividades económicas y su ejecución por áreas.
2	Elaborar y chequear el control de la ejecución por áreas, así como el cumplimiento del Plan de Ingreso.

IV- Relación de actividades del proceso

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0180101	Planificación de los centros de costo y actividades que se desarrollarán.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económica Financiera	Centros de costo y actividades a las que se van a dedicar.
0180102	Elaboración del plan y desglose del mismo según las áreas.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económica Financiera	Plan de cuenta del año

V- Esquema del proceso



VI- Descripción del procedimiento**Planificación de los centros de costo y actividades que van a desarrollar.**

El Director de Economía y el Especialista Principal de Contabilidad, tienen que participar en la planificación anual que se realiza con motivo de decidir cuales serán los centros de costo y áreas presupuestadas que se abrirán y cerrarán. En dicha planificación participan también los especialistas del área de planificación del centro. Una vez decidido por el grupo de planificación cuales serán las los centros de costos y áreas presupuestadas a funcionar en el nuevo período; el Director de Economía y el Especialista Principal de Contabilidad tienen que determinar cuáles serán las actividades contables a desarrollar por el área o centro de costo.

Elaboración del plan de cuentas para cada centro de costo.

El Director de Economía y el Especialista Principal de Contabilidad tienen que elaborar un documento en el cual dejen constancia sobre cuáles serán las actividades a desarrollar por cada centro de costo, las cuentas y subcuentas con su respectiva numeración haciendo uso del clasificador de cuentas.

Una vez definido el Plan o Catálogo de Cuentas con el cual se trabajará en el año, se procede a establecer los asientos tipos que regirán la contabilización de cada una de las operaciones relacionadas con cada cuenta. Esta actividad la realiza el Especialista en Contabilidad y se proceden a introducir los mismo en el Sistema ASSETSNS

VII- Documentos normativos de referencia

Código	Denominación	Emisor
N0180101	Acta de planificación de centros de costos	Dpto de planificación
N0180102	Plan de cuentas	Dpto de contabilidad

VIII- Documentos de referencia

Código	Denominación	Emisor

IX- Registros de referencia

Código	Denominación	Emisor

X- Sistemas informáticos a emplear

ASSETSNS

Fecha de actualización	Mayo2010
------------------------	----------

Anexo 6. Fichas del proceso contable. Continuación...
Registro y control de los activos fijos tangibles.

Descripción de procesos	
Código	01802
Proceso	Registro y control de activos fijos tangibles
Responsable	Especialista Principal de Contabilidad
Participantes	Técnicos en Gestión Económico Financiera
Clientes	Todos

XI- Misión

Registrar y controlar todos los movimientos de activos fijos tangibles, la cuantificación de su valor, así como los faltantes y sobrantes de los mismos en de las áreas.

XII-Resultados a obtener

Información sobre la situación de los activos fijos tangibles de cada una de las áreas del instituto. Registro de evaluación de activos fijos

XIII-	Funciones
0180201	Inspección en el área del 100%.
0180202	Registrar el modelo de movimiento y de la baja del activo fijo.
0180203	Registrar y actualizar al avalúo de activos
0180204	Se chequean el 10% de las áreas que entregan

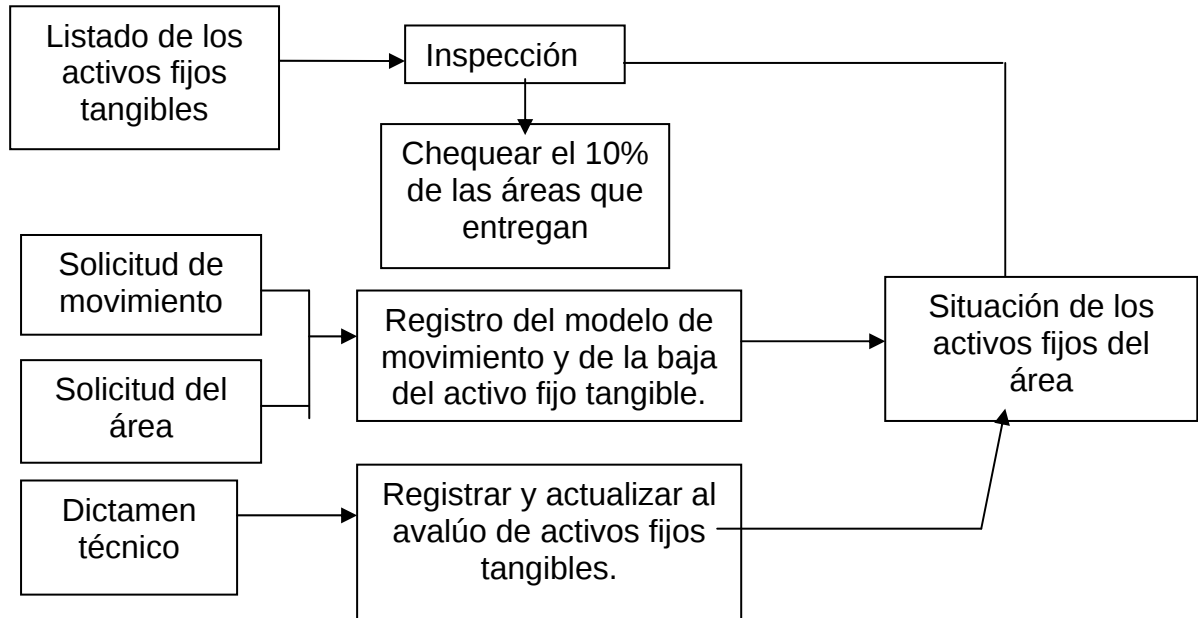
XIV- Relación de actividades del proceso

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0180201	Inspección en el área del 100%.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Existencias de activos fijos tangibles en el área
0180202	Registro del modelo de movimiento y de la baja del activo fijo tangible.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Movimientos de los activos fijos tangibles
0180203	Registrar y actualizar al avalúo de activos fijos tangibles.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Avaluación de los activos fijos tangibles.
0180204	Se chequean el 10% de las áreas que entregan	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Existencias de un 10% de activos fijos tangibles en el área.



XV- Esquema del proceso

Información de entrada	Actividad	Información de salida
------------------------	-----------	-----------------------

**XVI- Descripción del procedimiento****1. Inspección en el área.**

Se realiza una inspección de los activos fijos tangibles en el área por parte del Técnico en Gestión Económico Financiera, que es quien realiza esta actividad utilizando como referencia el listado de activos fijos tangibles (Submayor de AFT).

El área que realiza la inspección emite un documento llamado Inventario de AFT, el cual refleja los resultados de tal inspección.

Dicho documento debe traer la firma del responsable del área. Los valores reflejados en ella se actualizan en el Submayor de AFT, a través de ASSETS.

En caso de existir diferencias, tanto excedentes como faltantes, se levanta el Acta de sujeto de investigación, documento que no tiene implicación contable y que se realiza para hacer constar al área con faltante de tal situación, y se le concede un margen de 30 días al área y si al cabo de ellos persiste la diferencia, se procede a aplicarse el Decreto Ley 92.

Esta actividad se realiza con dos frecuencias, mensualmente sobre el 10% de los activos fijos tangibles y anualmente sobre el 100% de los mismos.

2. Registrar el modelo de movimiento y de la baja del activo fijo.

Esta actividad se realiza cada vez que ocurre un movimiento de algún activo fijo tangible, ya sea de un traslado entre áreas internas, o en caso de que

definitivamente se le da de baja en un área.

Se recibe un Modelo de movimiento, emitido por el área, que debe traer adjunto la Solicitud de movimiento, la solicitud del área, así como las firmas del responsable en el área que hace dejación del activo y el responsable del taller temporal que lo recibirá.

En caso de ser un equipo se agrega un Dictamen técnico, en el cual se debe especificar si se realizará el despiece del equipo al momento de ser entregado al taller.

El Modelo de movimiento, una vez comprobado que contenga todos los datos de forma correcta, se remite al Rector, que debe ser la autoridad que firme la baja del activo.

Una vez recepcionada esta carta, es que se procede a dar baja del activo del Submayor de AFT, a través del ASSETS NS.

En el caso de ser un traslado entre áreas del centro, se realiza mediante el modelo de movimiento firmado por las partes incluidas, y luego se procede a dar baja al activo fijo del área que hace dejación del mismo, y se le da de alta en el área que lo recibe.

La especialista contable que ejecuta esta actividad tiene que revisar al estricto cumplimiento de todos los requisitos anteriormente planteados y realizar esta actividad siempre que se realice una solicitud de baja o una solicitud de movimiento. Igualmente, debe registrar en el Registro de bajas de activos fijos el Modelo de movimiento, la Solicitud de movimiento, quedando así constancia del mismo.

3. Registrar y actualizar al avalúo de activos.

Se recibe un dictamen técnico, confeccionado por especialistas en el activo que se avalúo, el cual debe recoger la información del activo avaluado, el área a la que pertenece así como las firmas del responsable del área y de quien realiza el avalúo.

Luego de revisar el dictamen técnico, el Técnico en Gestión Económico Financiera, que es quien realiza esta actividad, se remite al Registro de valuación de activos fijos tangibles, al cual tiene que pasar el estado actual de valuación del activo avaluado.

4. Procedimientos generales para el control de activos fijos tangibles.

Valuación.

Los activos fijos tangibles deben contabilizarse por su costo de adquisición o de construcción y si no es prácticamente determinable, al costo estimado. Es característica fundamental de los mismos la posibilidad de obtener beneficios económicos futuros.

Se incluyen en su costo, además del valor de compra o de producción, los gastos necesarios para colocar el bien en su lugar y las condiciones de uso, tales como fletes, seguros, derechos, gastos de importación y de instalación, mano de obra, entre otros elementos que intervienen hasta su respectiva puesta en marcha.

Cuando se adquieran piezas de repuesto o equipos auxiliares que sustituyan piezas o partes de activos fijos tangibles contabilizados, los mismos, si no son de gran importancia en el funcionamiento del equipo, se registrarán y valorarán por separados como partes y piezas de repuesto, registrándose su gasto en el momento en que se consuman.

Si por razones de seguridad o por el incumplimiento de las medidas medioambientales, se hace imprescindible la adquisición de activos que garanticen la producción o la prestación de servicios, estos se registran como activos fijos tangibles y serán depreciados de acuerdo con el tiempo de vida útil proyectado.

Los bienes fabricados o producidos por la propia entidad, habrán de valorarse por su costo de producción o construcción; entre ellos se considerarán los gastos de personal, los costos de los materiales y servicios consumidos, la depreciación correspondiente al inmovilizado directamente utilizado, la proporción que razonablemente corresponda de costos directos y otros costos.

Los activos fijos donados deberán registrarse a su valor estimado a su momento de su recepción, el cual representa el desembolso que hubiera sido necesario efectuar para adquirirlo en las condiciones en que se encuentren, con cargo a la inversión estatal.

Depreciación.

Con el objetivo de distribuir el costo del activo fijo durante su vida útil estimada, cada unidad presupuestada registrará la depreciación que representará la estimación de la porción del valor del activo fijo que se va consumiendo a través del tiempo o de su explotación, teniendo en cuenta los por cientos de depreciación que se establecen para cada grupo de activo fijo tangible.

Para este cálculo se utilizará preferiblemente el método de línea recta, o sea, de forma sistemática durante los años de su vida útil, salvo que por causa justificada y en función de las necesidades se seleccione otro. Este método deberá reflejar el patrón en el cual la entidad consume los beneficios económicos o potenciales de servicios del activo.

El cargo de depreciación de cada período se registrará como un gasto corriente.

Para calcular el tiempo de vida útil del activo fijo tangible deberá medirse:

- El uso deseado del activo por parte de las unidades presupuestadas, que puede estimarse teniendo en cuenta la capacidad o el producto físico que se esperan del mismo.
- El deterioro natural del activo fijo tangible, el cual dependerá de su uso y explotación adecuados.
- La absorbencia técnica como resultado de cambios o mejoras tecnológicas en los procesos de las unidades presupuestadas.
- Las restricciones legales que pueden surgir sobre el uso del activo, tales como fechas de extinción de localidades relacionadas.

El cálculo de la depreciación se realiza automatizadamente a través del sistema ASSETS.

Adiciones, mejoras y reparaciones extraordinarias.

Los costos de mejoras, reparaciones mayores y rehabilitaciones que permitan extender la vida útil del bien se contabilizarán de forma conjunta con el bien existente siempre que sea posible la obtención de beneficios económicos futuros adicionales a los inicialmente esperados, o por separados, cuando ello sea aconsejable atendiendo a la naturaleza de la operación realizada y del bien incorporado, afectando los gastos del período.

En casos de pérdidas de carácter irreversible en el activo, estas provocarán una corrección del valor amortizable del bien.

Compra venta de activos fijos tangibles.

Los activos fijos tangibles se registrarán al costo de adquisición o venta en el momento en que se efectúe la transacción, pudiendo ser igual, mayor o menor que el valor actual o no depreciado del activo.

De producirse la venta por un importe igual al valor no depreciado del activo fijo tangible, se procederá a dar baja al medio y registrar dicho monto como un ingreso del Presupuesto de Estado. Por su parte el comprador registrará el activo adquirido con cargo a la inversión estatal.

De producirse la venta por valores superiores o menores que el valor actual del activo objeto de venta, las diferencias se considerarán como ingresos o gastos del Presupuesto de Estado.

En todos los casos, el importe total recibido por la venta del activo deberá aportarse al Presupuesto de Estado por los párrafos correspondientes.

Revaluación de activos fijos tangibles.

Esta podrá efectuarse de acuerdo con lo establecido por la Dirección de Patrimonio del Ministerio de Finanzas y Precios.

Si como consecuencia de la revaluación, se incrementa el valor no depreciado o valor actual del activo en una primera oportunidad, se incrementará dicho aporte dentro del patrimonio de las unidades presupuestadas. Si con posterioridad hay posibilidades de volver a efectuársele una revalorización a dicho activo que disminuya su valor, se cancelará tal importe con la inversión estatal.

Por el contrario, si la revalorización produce una disminución del valor del activo fijo en la primera ocasión, se reconocerá un gasto del ejercicio. Posteriormente, si se tuviera que someter nuevamente a otras revalorizaciones, pero que provoquen un incremento en el valor del activo fijo tangible, se registrará un aumento en la inversión estatal.

Exposición.

Estos activos son fijos y se presentan en el Estado de Situación (Balance General) por su valor de adquisición o de producción. Cuando existan gravámenes o restricciones que afecten la libre disposición de estos ellos y sus importes se incluirán en las notas complementarias de los Estados Financieros.

Las depreciaciones se acumularán en una cuenta de valoración que se

representará regulando el valor del activo correspondiente.

Cuando un activo complete su vida útil, se mantendrá su depreciación acumulada ya su costo hasta que se le dé baja.

Las adiciones, mejoras y reparaciones extraordinarias aparecerán registradas como cargos a las cuentas de activo fijo tangible o las depreciaciones acumuladas correspondientes.

Las pérdidas irreversibles se registrarán como gastos del ejercicio.

Todos los cambios que se produzcan al valor de los activos fijos tangibles registrados, deberán aparecer en notas al estado financiero según lo establecido.

1) Compra de Activos Fijos Tangibles por Reposición

Código	Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
240	Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		
421	Cuentas por Pagar – Activo Fijo Tangible (M.N)		xxx.xx
1	X Proveedor o suministrador		

En caso de USD:

	Cuentas por Pagar – Activo Fijo Tangible (USD)		xxx.xx
2	X Proveedor o suministrador		

a. Compra de Activos Fijos Tangibles por Financiamiento para Inversiones

Código	Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
240	Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		
421	Cuentas por Pagar – Activo Fijo Tangible		xxx.xx
1	X Tipo de Moneda (MN)		
	X Proveedor o suministrador		

En caso de USD:

	Cuentas por Pagar – Activo Fijo Tangible (USD)		xxx.xx
2	X Proveedor o suministrador		

3) Por sobrante de Activos Fijos Tangibles

Código	Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
240	Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		
555	Sobrantes en Investigación (M.N)		xxx.xx

1	X	Subcuenta y análisis que corresponda		
---	---	--------------------------------------	--	--

En caso de USD:

555		Sobrantes en Investigación (USD)		xxx.xx
2	X	Subcuenta y análisis que corresponda		

4) Por la recepción por traspaso de Activos Fijos Tangibles de otra entidad.

Código		Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
240		Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X	Grupo de Activos Fijos Tangibles		
		X Area de Responsabilidad		
375		Depreciación de Activos Fijos Tangibles		xxx.xx
	X	Grupo de Activos Fijos Tangibles		
		X Area de Responsabilidad		
600		Inversión Estatal		xxx.xx
	X	Traslado de Activos Fijos Tangibles		

5) Por los avalúos que implican aumentos en los valores actuales de los activos fijos tangibles registrados en empresas estatales.

Código		Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
240		Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X	Grupo de Activos Fijos Tangibles		
		X Area de Responsabilidad		
600		Inversión Estatal		xxx.xx
	X	Avalúo de Activo Fijo Tangible		

Nota: La Carta Circular No. 6/2000, de fecha 4 de octubre del 2000, de la DNCCI del MFP., establece que este valor será objeto de depreciación, aplicándose al nuevo valor del activo, la tasa de reposición correspondiente al mismo, cuyo importe por supuesto incrementará.

6) Por el traspaso de Activos Fijos Tangibles.

a) A un establecimiento de la propia entidad.

Código		Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
375		Depreciación de Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X	Grupo de Activos Fijos Tangibles		
		X Area de Responsabilidad		
240		Activos Fijos Tangibles		xxx.xx
	X	Grupo de Activos Fijos Tangibles		
		X Area de Responsabilidad		

b) A otra entidad, cuando está debidamente autorizado por el Ministerio de

Economía y Planificación.

<u>Código</u>	<u>Nombre de la Cuenta</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
600	Inversión Estatal	xxx.xx	
	X Traslado de Activos Fijos Tangibles		
375	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		
240	Activos Fijos Tangibles		xxx.xx
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		

7) Por la baja definitiva del AFT - cuando la depreciación acumulada es menor que su valor inicial.

<u>Código</u>	<u>Nombre de la Cuenta</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
600	Inversión Estatal	xxx.xx	
	X Baja de Activos Fijos Tangibles		
375	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		
240	Activos Fijos Tangibles		xxx.xx
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		

8) Por la baja definitiva del AFT - cuando la depreciación acumulada es igual que su valor inicial.

<u>Código</u>	<u>Nombre de la Cuenta</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
375	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		
240	Activos Fijos Tangibles		xxx.xx
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		

9) Por la venta del AFT – cuando se vende por su valor actual. Cuando la venta está planificada.

<u>Código</u>	<u>Nombre de la Cuenta</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
600	Inversión Estatal	xxx.xx	
	X Venta de Activos Fijos Tangibles		
375	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		
240	Activos Fijos Tangibles		xxx.xx

	X	Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X	Area de Responsabilidad		

- 2 -

<u>Código</u>	<u>Nombre de la Cuenta</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
344	Cuentas por Cobrar Diversas	xxx.xx	
	X Tipo de Moneda		
	X Cliente		
955	Ingresos devengados para el presupuesto		xxx.xx
	X Activo fijo tangible		

10) Por la baja de los Activos Fijos Tangibles por faltante.

<u>Código</u>	<u>Nombre de la Cuenta</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
330	Pérdidas y Faltantes en Investigación (MN)	xxx.xx	
	X Subcuenta que corresponda		
	Pérdidas y Faltantes en Investigación (USD)	xxx.xx	
2	X Subcuenta que corresponda		
375	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		
240	Activos Fijos Tangibles		xxx.xx
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		

11) Por la baja del AFT por pérdida por desastres.

<u>Código</u>	<u>Nombre de la Cuenta</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
330	Pérdidas y Faltantes en Investigación (MN)	xxx.xx	
1	X Subcuenta que corresponda		
	Pérdidas y Faltantes en Investigación (USD)	xxx.xx	
2	X Subcuenta que corresponda		
375	Depreciación de Activos Fijos Tangibles	xxx.xx	
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		
240	Activos Fijos Tangibles		xxx.xx
	X Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	X Area de Responsabilidad		

12) Por los avalúos que implican disminución en los valores actuales de los activos fijos tangibles registrados en empresas estatales.

<u>Código</u>	<u>Nombre de la Cuenta</u>	<u>Debe</u>	<u>Haber</u>
600	Inversión Estatal	xxx.xx	

	X	Avalúo de Activos Fijos Tangibles		
240		Activos Fijos Tangibles		
	X	Grupo de Activos Fijos Tangibles		xxx.xx
	X	Area de Responsabilidad		

Carta Circular No. 6/2000, de fecha 4 de octubre del 2000, de la DNCCI del MFP.

Este valor será objeto de depreciación, aplicándose al nuevo valor del activo, la tasa de reposición correspondiente al mismo, cuyo importe por supuesto disminuirá.

XVII- Documentos normativos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
N0180201	Listado de los activos fijos tangibles.	Contabilidad
N0180202	Carta Circular No. 6/2000, de fecha 4 de octubre del 2000.	DNCCI del MFP

XVIII- Modelos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
M0180201	Acta de resultados	
M0180202	Acta de sujeto de investigación	
M0180203	Modelo de movimiento	
M0180205	Dictamen técnico	
M0180206	Modelo de traslado temporal	

XIX- Registros de referencia		
Código	Denominación	Emisor
R0180201	Registro de bajas de activos fijos tangibles	
R0180202	Registro de valuación de activos fijos tangibles	
XX- Sistemas informáticos a emplear		
Software ASSETS NS		

Fecha de actualización	Mayo 2010
------------------------	-----------

Anexo 6. Fichas del proceso contable. Continuación...
Registro y control de inventario en almacenes.

Descripción de procesos	
Código	01804
Proceso	Registro y control de inventario en almacenes
Responsable	Especialista Principal de Contabilidad.
Participantes	Técnicos en Gestión Económico Financiera
Clientes	Dirección de Economía, Áreas del Centro

XXI- Misión
Mantener un actualizado y efectivo registro y control de los Inventarios

XXII- Resultados a obtener
Registro actualizado de todas las operaciones contables relacionadas con los inventarios controlados.

XXIII-	Funciones
1	Registrar la recepción de las mercancías compradas.
2	Registrar el despacho de las mercancías.
3	Registrar las transferencias de mercancías entre almacenes
4	Registrar las devoluciones de mercancías
5	Efectuar y registrar los ajustes de inventarios
6	Efectuar el control de los inventarios

XXIV- Relación de actividades del proceso
--

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0180404	Registro de la Recepción de Mercancías	Director de Economía	Técnicos en Gestión Económico Financiera	Entradas al almacén.
0180405	Registro del Despacho de Mercancías	Director de Economía	Técnicos en Gestión Económico Financiera	Salidas al almacén.
0180406	Registro de las Transferencias entre almacenes	Director de Economía	Técnicos en Gestión Económico Financiera	Movimiento de productos entre almacenes
0180407	Registro de las Devoluciones de Mercancías	Director de Economía	Técnicos en Gestión Económico Financiera	Estado de las devoluciones
0180408	Registro de Ajustes de Inventarios	Director de Economía	Técnicos en Gestión Económico Financiera	Estado de los ajustes de inventarios
0180409	Control de los inventarios	Director de Economía	Técnicos en Gestión	Submayor de inventario

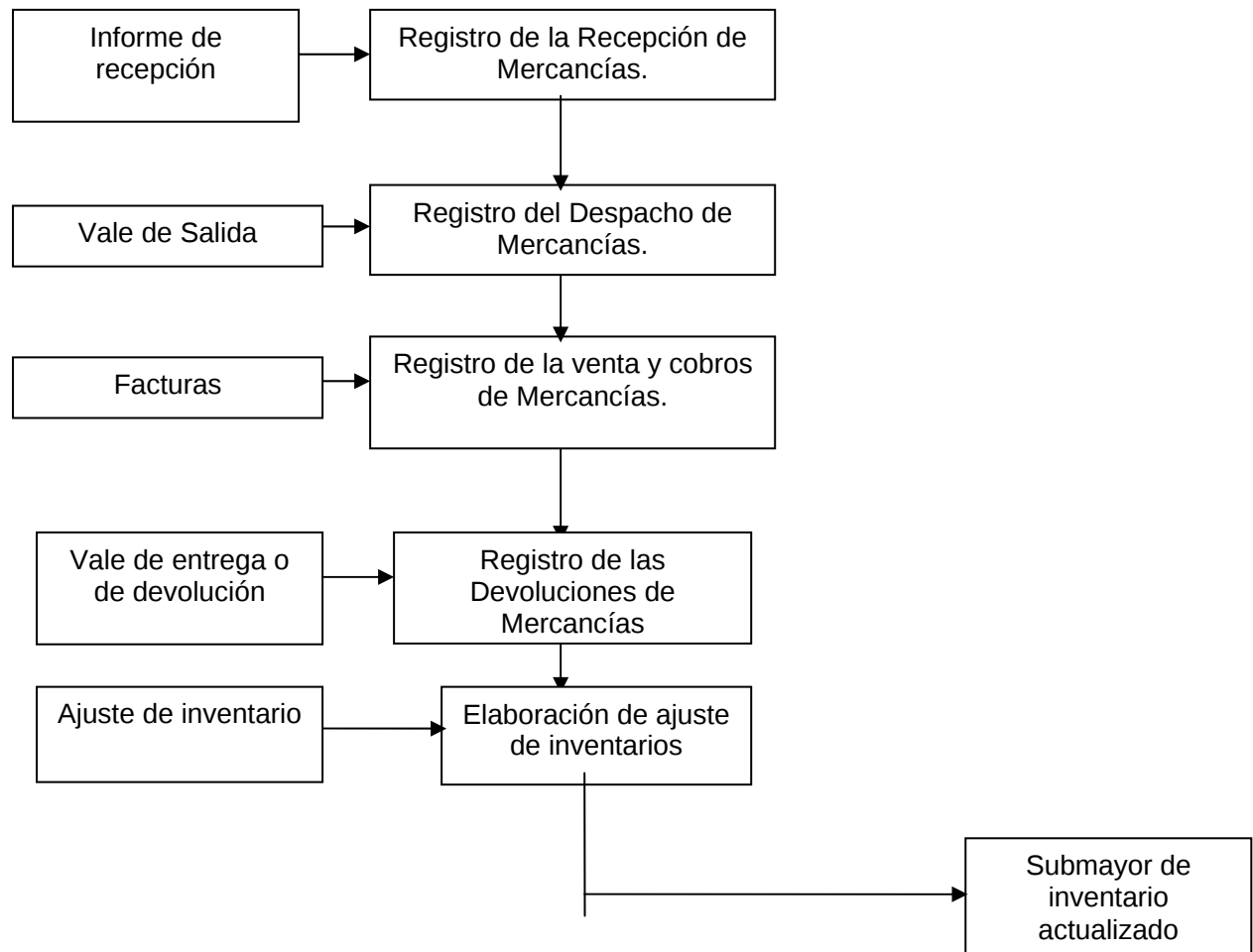
			Económico Financiera	actualizado
--	--	--	-------------------------	-------------

XXV- Esquema del proceso

Información de entrada

Actividad

Información de Salida



XXVI- Descripción del procedimiento

1. Recepción de Mercancías

Al recibirse los productos, se comprueba que los mismos correspondan a las especificados en el Contrato, que ampara su adquisición, procediendo a efectuar la recepción preliminar mediante el cotejo del número de bultos recibidos contra la Carta de porte o documentos que acompañan a los medios de rotación normados, comprobando que los bultos recepcionados no muestren señales de haber sido dañados ni abiertos durante su transportación.

Al efectuarse la recepción detallada, sobre la base de las calidades y cantidades físicamente recibidas, independientemente de los datos que aparecen en el documento del vendedor, se llena el **MODELO "Informe de Recepción"**, relacionándose todos los productos recibidos.

La recepción deberá contener además, los gastos por fletes, seguro, acarreo y manipulación y todos los demás gastos en que se incurren, hasta la entrada al almacén de los productos adquiridos, ya sean los incluidos en la propia factura como

los servicios prestados por otras entidades ajenas al suministrador.

La recepción de los productos deberá recoger también, los descuentos comerciales que efectúe el suministrador, como deducción del costo total de los productos adquiridos.

En la recepción se conformará un nuevo precio de los productos, el cual contendrá el costo inicial facturado, y la parte proporcional de los gastos de fletes, seguro, acarreo y manipulación, y otros gastos y la deducción del descuento comercial.

El resultado de la recepción se comparará con la Factura del proveedor y en caso de existir diferencias, entre las cantidades, precios, sumas, etc. de los productos recibidos con los documentos de éste, se procede de inmediato a efectuar la reclamación escrita, entonces la contabilización se hará de la forma siguiente:

CUC

a. Crédito

Recepción

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
183	Inventarios	XXX	
X	<i>Categoría</i>	<u>xxx</u>	
405	Cuentas por Pagar a corto plazo		XXX
X	<i>Proveedor</i>		<u>xxx</u>
	Reclamaciones a suministradores	XXX	
X	<i>Deudor</i>	<u>xxx</u>	

Cuando además de los gastos que se incluyen en la factura se incurran en otros gastos, facturados por otro proveedor, se contabilizará como parte de la misma recepción, de la forma siguiente:

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
183	Inventarios	XXX	
X	<i>Categoría</i>	<u>xxx</u>	
405	Cuentas por Pagar a corto plazo		XXX
X	<i>Proveedor X</i>		<u>xxx</u>
X	<i>Proveedor Y</i>		<u>xxx</u>

Cuando en la adquisición de las mercancías se incurran en gastos de aranceles u otros gastos en moneda nacional, éstos serán registrados en la cuenta de inventario correspondiente, de la forma siguiente:

CUP

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
183	Inventarios	XXX	
X	<i>Categoría</i>	<u>xxx</u>	
405	Cuentas por Pagar a corto plazo		XXX
X	<i>Proveedor Z</i>		<u>xxx</u>

Los referidos importes en moneda nacional corresponden ser prorrateados por cada venta o insumo que se produzca, como parte del precio de los productos, por lo que

deberá ser controlado en modelo de submayor independiente, por cada cuenta de inventario.

Para efectuar el referido prorratio, se determinará un coeficiente el que será aplicado al costo total de las mercancías vendidas o insumo de productos, cuyo cálculo se hará de la forma siguiente:

Coeficiente = [Saldo de la cuenta de inventario en MN (aranceles y otros gastos)] / Saldo de la cuenta de Inventario correspondiente en USD

Costo o cargar = Coeficiente x Costo de las mercancías vendidas o insumo en USD

2. Procedimiento para las Entregas o Ventas

Las entregas de productos y mercancías pueden ser causadas fundamentalmente, por ventas o para el insumo de la propia actividad, aunque en ocasiones se producen por traslados entre almacenes, etc.

Los precios de costo de las mercancías o productos a emplear serán los calculados según el Promedio Ponderado:

Precio de costo promedio ponderado = Existencias en Valor / Existencias Físicas.

Este precio de costo promedio ponderado es el utilizado para las entregas que ocurran posteriormente hasta una nueva recepción y así sucesivamente.

Para la distribución o prorratio de los aranceles y otros gastos, en moneda nacional, será utilizado el coeficiente expuesto en el aspecto anterior.

Insumo de Productos

CUC

Ej: Registrando el despacho de insumos de inventarios:

Materiales auxiliares: \$ 5000.00

TOTAL INVENTARIO: \$5000.00

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
880	Gastos	5000.00	
XXX	Actividad: Docencia	<u>3000.00</u>	
XXX	CC: Facultad de CEE	<u>3000.00</u>	
XXXX	Materiales auxiliares	<u>3000.00</u>	
XXX	Actividad: Administración	<u>1000.00</u>	
XXX	CC: Servicios Generales y Admin.	<u>1000.00</u>	
XXX	Materiales Auxiliares	<u>1000.00</u>	
XXX	Actividad: Mantenimiento y reparación	<u>1000.00</u>	
XXX	CC: Mantenimiento	<u>1000.00</u>	
XXXX	Materiales auxiliares	<u>1000.00</u>	
183	Inventarios		5000.00
x	Materiales auxiliares		<u>5000.00</u>

CUP

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
822 ó 870	Gastos	XXX	
X	<i>Materiales auxiliares</i>	<u>xxx</u>	
183	Inventarios		XXX
X	<i>Materiales auxiliares</i>		<u>xxx</u>

(*) Contabilizando la parte de los aranceles de los materiales de oficina consumidos

3. Procedimiento para las Devoluciones de Mercancías

Esta actividad es originada por las devoluciones efectuadas por los clientes de los productos terminados y mercancías vendidas, ya sea originadas por deficiencias de las mismas, incumplimiento de las especificaciones contractuales u otras causas aceptadas.

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
183	Devoluciones y rebajas	XXX	
880	Almacén al cual se devuelve la mercancía		XXX
x	Categoría		xxx

4. Procedimiento para el Ajuste de Inventarios

Durante la operación de un almacén a pesar de que esté organizado y cumpla las normas de almacenaje, pueden producirse diferencias por distintos motivos, siendo los más usuales los siguientes casos:

- a) Mermas, roturas en almacén, productos en mal estado, vencimientos, faltantes y sobrantes en reenvase, los cuales se consideran normales según las características de los productos y siempre que se encuentren dentro de los parámetros aceptables de acuerdo con la cantidad de renglones y movimientos de los mismos.

Los conceptos que abarcan los casos señalados son:

MERMAS: productos que se evaporan, como alcohol, gasolina, lo cual ocurre aunque se tengan las mejores condiciones.

ROTURAS EN ALMACÉN: productos frágiles, como cristal, sacos plásticos, los que dentro de una norma lógica se rompen durante la manipulación sin que pueda representar una responsabilidad material.

MAL ESTADO: productos que se descomponen o contaminan a pesar de que sean rotados y no existan cantidades excesivas, Ej. Alimentos.

VENCIMIENTO: productos con fecha de vencimiento y que se vencen a pesar de que se tomen las medidas pertinentes y no existan cantidades excesivas, Ej. Productos

químicos.

FALTANTES EN REENVASE: productos que se reciben a granel y que al envasarse se producen pérdidas normales durante la manipulación, Ej. Cemento.

SOBRANTES EN REENVASE: productos que se reciben a granel y que al envasarse se producen sobrantes normales durante la manipulación, Ej. Detergente.

- b) Diferencias detectadas en conteos físicos parciales o totales y que se producen por causas ajenas al normal desenvolvimiento del almacén.

Estas diferencias se producen generalmente por causas ajenas a la operación normal del inventario, afectando el aprovechamiento de los recursos asignados a la Universidad, Ej. hurtos, malas entregas, etc.

- c) Pérdidas por inundaciones, incendios, ciclones, derrumbes u otras causas naturales.

Sin las pérdidas o averías que sufren los productos almacenados, por las causas señaladas, en las que puede haber o no descuido en el almacenamiento o condiciones de los locales.

En todos los casos debe definirse claramente si en las causas de estas diferencias no existe negligencia, hurto u otra responsabilidad que pueda determinar una penalidad para el infractor.

Las diferencias más comunes son las siguientes:

ENTRE LA CUENTA CONTROL O DEL MAYOR Y EL SUBMAYOR DE INVENTARIOS.

Estas pueden estar causadas fundamentalmente, por documentos pendientes o dejados de registrar o doble contabilización de alguna operación en uno u otro registro; anotaciones en fechas o valores distintos.

Para depurar estas diferencias será necesario relacionar el movimiento de cada registro y confrontar las anotaciones que aparecen en éstos, marcándose los que coincidan, con un signo o marca cualquiera.

Después de terminada la confrontación, todas las partidas que han sido anotadas y coincidan en sus valores quedarán marcadas. Las no marcadas representarán partidas que están anotadas en uno de los registros pero en no en el otro, por lo que es evidente que la diferencia entre los saldos se deberán a estas partidas.

ENTRE EL SUBMAYOR DE INVENTARIOS Y LA TARJETA DE ESTIBA.

Estas diferencias pueden ser provocadas por la doble o falta de anotación de algún documento, en uno u otro control, registro en productos diferentes o por cantidades o unidades de medidas distintas de productos a los reflejados en el documento primario, entre otros.

Estas diferencias son más fáciles de determinar, si se mantiene un conteo permanente de las existencias, el cual consiste en chequear cada vez que se le da entrada o salida

a cada producto, cuando se anota el saldo en existencia en los documentos primarios y se compara cuando se efectúa la anotación en el Submayor de Inventario.

ENTRE EL SUBMAYOR DE INVENTARIOS Y EL FÍSICO.

Cuando por conteos físicos, verificaciones, comprobaciones sistemáticas, etc., se detecten diferencias entre las existencias físicas y los Submayores de inventario se procederá de la forma siguiente:

- I. Se notifica al superior administrativo.
- II. Se emite el **modelo "Ajuste de Inventario"**, a los efectos de materializar el ajuste, tanto en la **"Tarjeta de Estiba"**, como en el "Submayor de Inventario" y en la Cuenta Control, el cual debe estar autorizado por el Director Económico, antes de proceder al registro de acuerdo a lo descrito.
- III. Los ajustes por faltantes se originan cuando en el "Submayor de Inventario", las existencias de productos son mayores que las que existen físicamente en el almacén y el ajuste por sobrante surge cuando ocurre lo inverso, es decir, cuando el "Submayor de Inventario" hay productos que sus existencias son menores a las que existen en almacén.

Antes de la emisión del referido modelo se debe estar seguro que las diferencias no son debidas a errores de pases o falta de anotación de algún documento primario.

- IV. En el área de Contabilidad, una vez revisado el **modelo de "Ajuste de Inventario"** contra el "Submayor de Inventario", comprobando y valorando las diferencias detectadas procederá a ajustar el inventario, contabilizando transitoriamente en la cuenta de "Pérdidas y Faltantes en Investigación" o "Sobrantes en Investigación", según sea el caso, con el fin de llevar a su verdadero saldo las cuentas que resultan afectadas. Esta contabilización nunca se efectúa por el neto resultante en el caso de que haya faltantes y sobrantes al mismo tiempo.

El registro contable de los faltantes o pérdidas se efectúa de la forma siguiente:

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
330	Pérdidas y Faltantes en Investigación	XXX	
X	<i>Inventarios</i>	<u>XXX</u>	
183	Inventarios		XXX
X	<i>Categoría</i>		<u>XXX</u>
XXX	<i>Cuenta contra la cual se realiza el ajuste(*)</i>		XXX
X	<i>Categoría</i>		<u>XXX</u>

(*) Cuando hay faltante o pérdidas se acredita la cuenta a la cual corresponde el faltante o la pérdida en cuestión, que pudieran ser las cuentas referentes a medios en uso, útiles y herramientas, activos fijos, almacenes, inventarios, etc.

En los casos de sobrantes se proceder del modo siguiente:

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
183	Inventarios	XXX	

X	Categoría	XXX	
XXX	Cuenta contra la cual se realiza el ajuste(*)	XXX	
X	Categoría	XXX	
555	Sobrantes en investigación		XXX
XXX	Inventarios		XXX

(*)En caso de haber sobrante se debita a la cuenta a la cual corresponde el sobrante en cuestión, que pudieran ser las cuentas referentes a medios en uso, útiles y herramientas, activos fijos, almacenes, inventarios, etc.

El carácter transitorio de la contabilización en las cuentas de "Faltantes y Pérdidas" y de "Sobrantes" no debe exceder a 60 días, según acuerdo del Consejo de Dirección, período en el cual debe concluirse las investigaciones, el análisis, depuración y cancelación, para lo cual se procederá conforme se estipula en el "Procedimiento para la habilitación de los expedientes del Faltantes y Sobrantes de Bienes Materiales, Medios Básicos y Medios Monetarios".

5. Procedimiento para el Control de los Inventarios

Los procedimientos de control de los inventarios tienen como objetivo garantizar suficiente seguridad contra las pérdidas por deterioros, mermas, consumo en exceso de las normas, pérdidas de todo tipo, etc., permitiendo una razonable confiabilidad en cuanto a la información, tanto de las existencias, como del movimiento de ellas.

Los métodos organizativos para lograr estos objetivos, varían en dependencia acuerdo con la complejidad y volumen de las operaciones, no obstante, los siguientes procedimientos son aplicables en general, a partir de los principios de control interno.

- Que la solicitud de compra, así como los contratos de suministros, contengan la firma del funcionario autorizado de acuerdo con las regulaciones establecidas, a los efectos de su validez.
- Que existan muestras de las firmas de los funcionarios autorizados a firmar la Solicitud de Compra y contratos de suministros, las que deben obrar en poder del área económica para posibilitar su comparación con las firmas de los mencionados documentos.
- Que no coincida en los mismos funcionarios la facultad de firmar la Solicitud de Compra o contratos de suministros, con la de firmar los Informes de Recepción y los modelos Vale de Entrega u Orden de Despacho.
- En todo expediente de pago procede dejar constancia de la persona que ha verificado la correspondencia entre: Solicitud de Compra o contrato, Informe de Recepción, Factura y documentos bancarios, así como quién ha comprobado la corrección de los precios, sumas, etc.
- Que el Informe de Recepción se elabore en cada área de almacenaje, sobre la base de las calidades y cantidades físicamente recibidas independientemente de los datos que aparezcan en el Conduce o Factura.

Para facilitar lo anterior, puede utilizarse el método de informe de recepción

"ciego", que consiste en que por personal diferente al que recepciona, se prepare el documento con los códigos y descripciones de los productos, para que el dependiente de almacén sea quien consigne las cantidades físicamente por él recibidas.

- Que en caso de existir diferencias entre los productos recibidos y los amparados por los documentos del vendedor, se elabore de inmediato la reclamación por el almacén o por el área de Contabilidad, debiendo coordinarse entre ambas áreas la elaboración del mencionado documento.
- De existir más de un almacén o área de responsabilidad de almacenamiento, resulta necesario que la numeración consecutiva de los documentos sea individual por área, identificando con siglas o códigos que antecedan a la numeración, el área a que corresponden.
- Que los productos sólo sean despachados mediante los documentos de salida oficialmente establecidos.
- Que el área donde se almacenen los productos cuente con una relación o tarjetero de los nombres, apellidos, cargos y muestra de las firmas de las personas facultadas para solicitar determinados tipos de productos, así como las facultades para aprobar las entregas y transferencias entre almacenes.
- Que los productos en existencia se controlen en el almacén a través de la Tarjeta de Estiba, la que se ubica junto a cada producto o en un lugar cercano al mismo, donde se más factible su cuidado y manipulación. Su objetivo consiste en mantener el control operativo de los productos almacenados e incorporar directamente a los dependientes en el control de los inventarios.
- Que las anotaciones en la Tarjeta de Estiba se realicen inmediatamente después de haberse efectuado el movimiento físico de los productos.
- Los submayores de medios de rotación normados y materiales (unidades físicas y valor) deben ser operados en el área de Contabilidad. Estos submayores pueden ser ubicados en el área del almacén cuando esto se considere más racional, de acuerdo con la lejanía existente entre esta área y la de contabilidad, la cantidad y movimiento de los productos, medios de procesamiento utilizados, etc.; el personal que opere dichos submayores en el área de almacén, debe estar subordinado al área de Contabilidad y cuando por causas de lejanía u otras ya mencionadas anteriormente, esta subordinación no sea posible, siempre debe responder metodológicamente al área de Contabilidad. En este caso debe estar ubicado en un local que lo separe físicamente del personal responsabilizado con la custodia de los materiales, materias primas y productos en general, ya que uno de los objetivos principales de estos submayores es servir de control de las existencias físicas.
- Los jefes de almacén, abastecimiento o comercial no pueden tener acceso a los submayores de los medios de rotación normados o materiales, así como tampoco instruir a quienes los mantienen a que efectúen anotaciones de ningún tipo. La información que éstos requieran deben solicitarla a los encargados de esta tarea.
- Las anotaciones en los submayores se efectúan solamente sobre la base de los documentos primarios oficialmente vigentes, observándose el orden de prelación que se establezca, acorde al tipo de procesamiento (manual, mecanizado o

automatizado) en uso por la entidad. Estas anotaciones deben realizarse basándose en los documentos primarios del día hábil anterior.

- Los documentos primarios requieren contener la información de las existencias en unidades físicas, después de efectuada cada anotación en la Tarjeta de Estiba.
- La conciliación y cuadro de las existencias en unidades físicas entre las tarjetas de estiba y los submayores de inventario, debe ser una tarea sistemática y permanente, la que se logra a través de los documentos de entradas y salidas de productos, que contienen la información de existencias en unidades físicas, lo que permite que los errores u omisiones que se detecten en la conciliación sean rectificadas de inmediato en el submayor o en las tarjetas de estiba.

Mientras menor sea el ciclo de conciliación, se facilita la detección y ajuste de los errores, estando el citado ciclo en función del tipo de procesamiento y el lugar en que éste se ejecute. Lo aconsejable es que se realice diariamente.

En los casos que se efectúen predespachos, se rebajan las salidas de las tarjetas de estiba y de los submayores de inventario en el momento que son sacados los productos de las estibas debiéndose establecer un procedimiento de control adicional de los productos predespachados hasta su entrega final.

- Se requiere que, diariamente, se concilien las anotaciones que se realizan en los submayores de inventario, con las de los registros que afectan las cuentas y subcuentas contables que correspondan.

Para cumplir lo anterior, puede establecerse un modelo mediante el cual, el personal que opera los submayores de inventario informe el saldo de éstos, al final del día, por cada cuenta y subcuenta cuando proceda, de la contabilidad general, tomando como base el saldo al inicio (final del día anterior) y el movimiento de las existencias en el día (entradas y salidas).

- En los casos en que, de acuerdo con la cantidad de surtido y de almacenes, se considere necesario, se utilizan submayores para analizar las existencias en valores de los productos, por grupos de productos afines (agregados) y por almacenes.
- Procede que esté perfectamente delimitada la responsabilidad por la custodia de las existencias, no permitiendo el acceso a las áreas de almacenaje de otras personas, salvo las expresamente autorizadas y sólo bajo la directa supervisión de los responsables de la custodia de las existencias.

En particular es imprescindible evitar el acceso a las existencias de personal encargado del registro contable de estas operaciones, tanto de los submayores como de las cuentas de la contabilidad general.

Las llaves del almacén deben estar en poder solamente del personal facultado para ello, de acuerdo con sus condiciones específicas. Se mantendrá un control efectivo de la tenencia de las llaves.

- Se requiere efectuar inventario físico de todas las existencias, al menos una vez al año, en forma progresiva acorde a una programación y en su defecto, de una sola vez, bajo la supervisión y control de personal independiente de los custodios y de los que mantienen el registro.

- Para la ejecución de estos inventarios, procede tomar las medidas de control sobre las tarjetas de inventarización y las hojas de inventario físico, que garanticen se tomen en consideración la totalidad de los renglones objeto de conteo.
- Especial cuidado hay que tener en cuanto a la inclusión de existencias ya amparadas por documentos de salida o la no consideración de productos cuyos documentos de entrada se han registrado entre los saldos a comparar.
- Cuando los resultados del doble conteo sean distintos, el tercer y definitivo corresponde ser efectuado directamente por o bajo la estricta supervisión del funcionario responsabilizado con los resultados del inventario físico.
- Las diferencias resultantes de los inventarios físicos precisan ser investigadas por personal que no tenga acceso a las existencias o la función de efectuar anotaciones en los registros, para evitar que puedan alterar los resultados.
- Los ajustes a inventarios resultantes de los conteos físicos es ineludible que estén amparados mediante el correspondiente expediente, y haber sido aprobados por los niveles establecidos.

XXVII- Documentos normativos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
N0180401	Catálogo de Cuentas	

XXVIII- Registros Asociados		
Código	Denominación	Emisor
R0180401	Tarjeta de Estiba	
R0180402	Submayores de Cuentas	

XXIX- Modelos Asociados		
Código	Denominación	Emisor
M0180401	Informe de Recepción	
M0180402	Vale de Despacho	
M0180403	Vale de Entrega o Devolución	
M0180404	Ajuste de Inventarios	

XXX- Sistemas informáticos a emplear		
ASSETSNS		

Fecha de actualización	Mayo 2010
------------------------	-----------

Anexo 6. Fichas del proceso contable. Continuación...
Registro y control de inventario en uso.

Descripción de procesos	
Código	01805
Proceso	Registro y control de Inventarios en uso
Responsable	Director de Economía
Participantes	Técnico en Gestión Económico Financiera
Clientes	Todos

XXXI- Misión

Llevar el control sobre los medios en uso de cada área y libros en uso, detectar los caos en que existan faltantes, sobrantes o roturas de dichos medios.

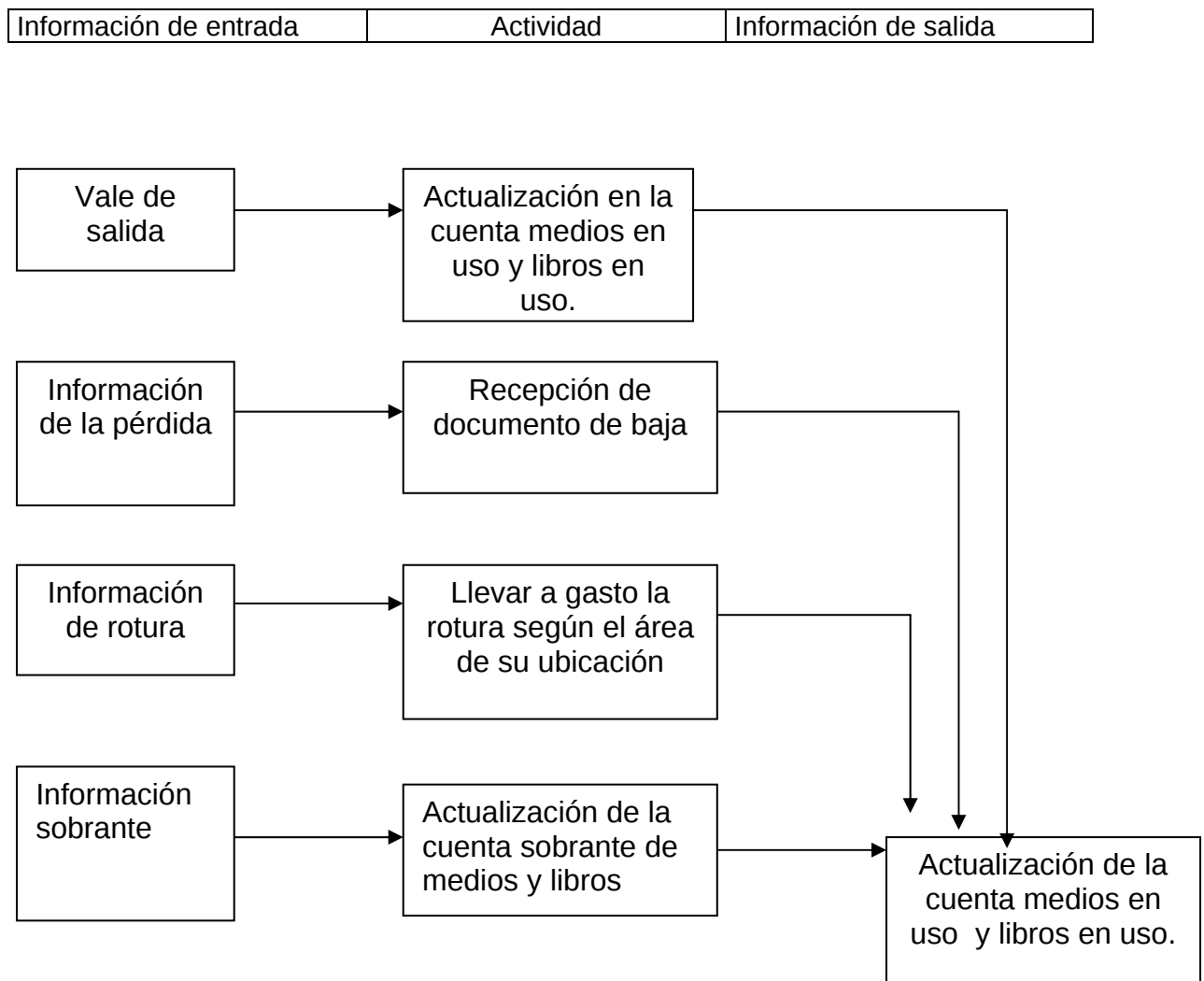
XXXII- Resultados a obtener

Actualización y contabilización de medios en uso

XXXIII-	Funciones
1	Dar alta a los medios solicitados a ATM en la cuenta medios en uso.
2	Realizar el inventario de los medios en las áreas.
3	Dar alta a los libros en uso.
4	Realizar los inventarios de libros en uso.

XXXIV- Relación de actividades del proceso

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0180501	Recepción de vale de salida emitido por el almacén	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Actualización del medio en la cuenta de útiles y herramientas
0180502	Control en las áreas de cada medio	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Contabilizar en caso de que haya pérdida, sobrantes o rotura

XXXV- Esquema del proceso

XXXVI- Descripción del procedimiento

El Técnico en Gestión Económico Financiera, recibe el vale de salida emitido por el almacén, el cual se envía automáticamente a través del Software ASSETS NS. Dicho vale, tiene que presentar en orden toda la información y los datos del medio, que sale del almacén y entra al área, a la que se responsabiliza del mismo dándole alta en la cuenta de medios en uso 191.

El técnico realiza los debidos controles en las áreas estos son realizados mensualmente a un 10% de los medios en uso y anualmente al 100% de los mismos, durante cada una de las inspecciones el las áreas se pueden dar diferentes situaciones con los medios ya distribuidos estas pueden que llevan a operaciones contables estas situaciones pueden ser:

1. Faltante.

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
330	Perdidas y faltantes en investigación	X	
184 192	Medios en uso		X

2. Roturas

Las cuentas de la 870-878 se tocan según el área donde ocurra la rotura.

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
184 192	Medios en uso		X
822 880	Gastos corrientes de la entidad	X	

3. Sobrante

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
555	Sobrantes en investigaciones		X
184 192	Medios en uso	X	

XXXVII- Documentos normativos de referencia

Código	Denominación	Emisor
N0180401	Libro General del Centro de Costo	Contabilidad
N0180402	Documento de baja	Área

XXXVIII- Modelos de referencia

Código	Denominación	Emisor
M0180401	Vale de salida	Almacenes

XXXIX- Registros de referencia		
Código	Denominación	Emisor
M0180401	Submayor de Útiles y Herramientas	Contabilidad
XL- Sistemas informáticos a emplear		
Software ASSETS NS		

Fecha de actualización	Mayo 2010
------------------------	-----------

Anexo 6. Fichas del proceso contable. Continuación...
Caja y banco.

Descripción de procesos	
Código	01807
Proceso	Caja y Banco
Responsable	Director de Economía
Participantes	Técnico en Gestión Económico Financiera
Clientes	Dirección de Economía

XLI- Misión Mantener el control sobre el Efectivo en Caja

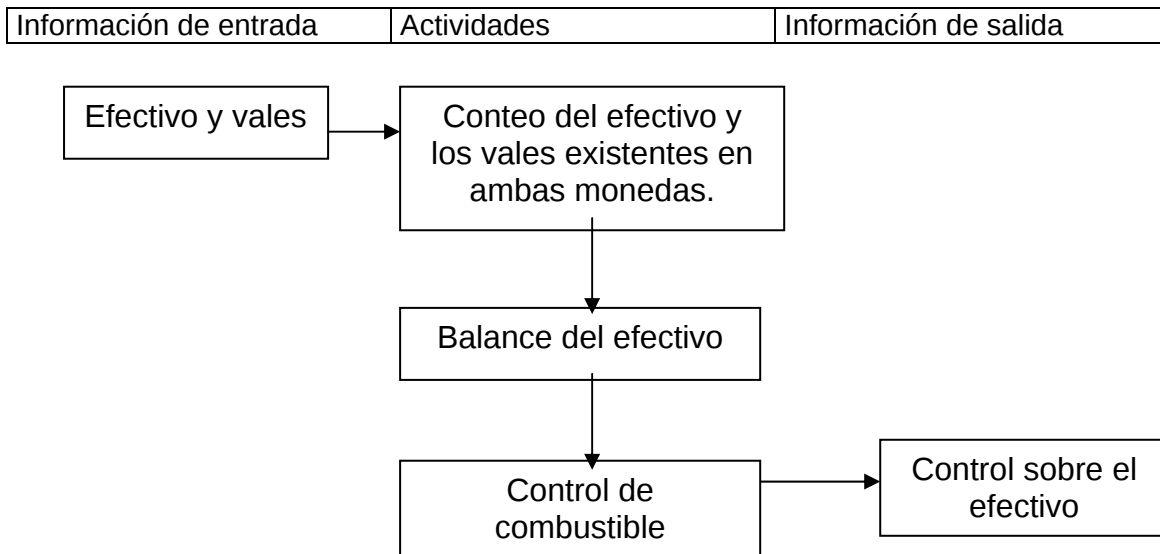
XLII- Resultados a obtener Control sobre los movimientos de efectivo.

XLIII- Funciones	
1	Efectuar el conteo del efectivo y los vales existentes en ambas monedas.
2	Realizar el Balance del efectivo
3	Control del combustible.

XLIV- Relación de actividades del proceso

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0180701	Conteo de los vales existentes.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Suma total del efectivo existente y de los vales que validan dicho efectivo
0180702	Balance del efectivo	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Existencia real de efectivo
0180703	Control del combustible	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Existencia real de tarjeta y de combustible.

XLV- Esquema del proceso



XLVI- Descripción del procedimiento
--

Procedimiento para ejecutar el Arqueo en Caja y Banco:

- El Técnico en Gestión Económico Financiera realiza el conteo de los vales existentes, bajo los cuales se justifica el efectivo. En esta actividad tiene que controlarse y verificarse que los vales tengan toda la información en orden. Los vales existentes se tienen en registros automáticos.

- Luego de realizado el conteo del efectivo existente, realizado por personal de Finanzas, se emite un Acta de efectivo existente, que se remite al Técnico en Gestión Económico Financiera, quien efectúa un balance entre el conteo del efectivo y efectivo reflejado en los vales existentes, con el objetivo de comprobar que el efectivo real se corresponda con los vales recibidos

Una sana política de control interno en lo referente a la Caja establece que cada cierto tiempo y de manera sorpresiva se deben hacer arqueos, por una persona autorizada de la empresa en lo referente a los fondos de la Caja Chica, para comprobar la eficiencia y el correcto uso que se está haciendo de este dinero, por parte de las personas responsables.

Lo normal es que la suma de los diversos comprobantes de egresos y el efectivo sea igual al total del fondo asignado a la Caja Chica; pero puede suceder que se haya hecho un pago que no se ha relacionado, o se cancela un comprobante por una suma mayor o menor, o el cajero a hecho un uso indebido del mismo. Todo esto puede originar faltantes o sobrantes de dinero en la Caja Chica.

Representa la ascendencia del efectivo existente en la actividad correspondiente a los distintos fondos monetarios que opera, de acuerdo a las regulaciones que en cada caso establece el Banco Central de Cuba (antes Banco Nacional de Cuba). Comprende, además el efectivo pendiente de depositar por cobros efectuados, así como cualquier otro medio monetario en poder de la entidad.

(101 a la 108) - REGISTRO DEL EFECTIVO EN CAJA

Esta cuenta se debe analizar por tipo de moneda, bien como cuentas independientes o como subcuentas:

Cada una de estas cuentas o subcuentas se deben analizar a su vez en las siguientes subcuentas:

Fondos para Pagos Menores.

1. Fondos de Cambio.

2. Fondo para Cocina Comedor.
3. Fondo para Hotel Villa Sol.
4. Efectivo por Depositar en banco en MN y Divisa.
5. Fondos Extraídos para Nóminas de estipendios y salarios.
6. Tarjetas Magnéticas.
7. Gasolina Regular.
8. Diesel.

El saldo de esta cuenta no incluye los importes de los justificantes de gastos no reembolsados ni de los anticipos para gastos de viaje pendientes de liquidar, ya que los mismos deben ser contabilizados antes de la emisión del Balance.

CONTABILIZACIÓN

Se debita:

1. Por la constitución o aumento del fondo para cambios
2. Por la constitución o aumento del fondo fijo para gastos menores.
3. Por los sobrantes detectados en el fondo para pagos menores.
4. Por el importe extraído del Banco para el reembolso de los gastos
5. Por los cobros por ventas al contado en efectivo o por cheques.
6. Por los cobros de cuentas por cobrar a clientes en efectivo o por cheques.
7. Por los cobros en efectivo de cuentas por cobrar diversas.
8. Por los cobros anticipados a cuenta de entregas futuras de mercancías o prestación de servicios.
9. Por el efectivo extraído para el pago de salarios, subsidios, y otras retribuciones al personal.
10. Por los cobros de cuentas pendientes por faltantes.
11. Por el importe no consumido al liquidar el anticipo de gastos de viajes
12. Revirtiendo la operación de los anticipos a justificar en el asiento realizado al cierre del mes anterior.

Se acredita:

13. Por la cancelación o disminución del fondo para cambios
14. Por la cancelación o disminución del fondo para pagos menores.
15. Por los faltantes detectados, en el fondo para pagos menores.
16. Por los depósitos efectuados en la cuenta bancaria.
17. Por los pagos efectuados de salarios, subsidios y otras.
18. Por el reintegro a la cuenta bancaria de los salarios, subsidios y otras remuneraciones no cobradas o no reclamadas por sus beneficiarios.
19. Por los anticipos para gastos de viaje pagados;
20. Por el importe adicional consumido del anticipo a justificar para gastos de viaje.
21. Por los vales de gastos y anticipos a justificar pendientes de liquidar al cierre del mes

(110 a 119) - REGISTRO DEL EFECTIVO EN BANCO

Representa la existencia de los medios monetarios que posee la entidad y que se encuentran depositados en sus cuentas bancarias.

En esta cuenta se reflejan las entradas de los medios monetarios en el banco por concepto de los depósitos efectuados por la entidad, excepto la que financia el proceso inversionista.

Así mismo, se reflejan los egresos por los pagos efectuados a los proveedores, así como las extracciones para pago de nóminas, aportes, multas, liquidación de fondos.

Las operaciones de manejo de estos recursos monetarios deben ajustarse a las disposiciones del Banco Central de Cuba, efectuándose mensualmente la conciliación de su saldo con el estado de cuenta del Banco.

Esta cuenta se debe analizar por tipo de moneda, bien como cuentas independientes o como subcuentas:

1. Efectivo en Banco - Moneda Nacional
2. Efectivo en Banco - Moneda Extranjera

Cada una de estas cuentas o subcuentas se deben analizar a su vez en las siguientes subcuentas:

1. Fondos para Pagos Menores.
2. Fondos para Cambio
3. Cheques en Tránsito
4. Por Depositar en Banco o Depósitos en Tránsito.
5. Y otras que se quiera especificar

CONTABILIZACIÓN

Se debita.

1. Por asignación en el momento de crearse la entidad.
2. Por los depósitos en efectivo, cheques u otros documentos, que representen efectivo efectuados de las ventas al contado o al crédito.
3. Por el reintegro de los salarios, subsidios y otras retribuciones no reclamadas por los beneficiarios.
4. Por la cancelación o disminución del fondo para cambio.
5. Por la cancelación o disminución del fondo fijo para pagos menores.
6. Por el cobro de cuentas por cobrar a clientes, a través de transferencia bancaria.
7. Al vender acciones de contado.
8. Al liquidarse las acciones suscritas totalmente.
9. Al registrar la venta de contado de acciones por un valor superior a su valor nominal.
10. Al contabilizar la venta de acciones por un valor inferior a su valor nominal.

Se acredita:

11. Por la creación o aumento de fondos para cambio.
12. Por la creación o aumento de fondos fijos para pagos menores.
13. Por la extracción del efectivo para el reembolso del fondo fijo para pagos menores.
14. Por la extracción de efectivo para el pago de nóminas.
15. Por el pago de gastos de comisiones y servicios bancarios.
16. Por los pagos a proveedores por compras de mercancías y servicios.
17. Por el pago anticipado por compras de mercancías y servicios.
18. Por el pago de retenciones por créditos personales, reforma urbana, pensiones alimenticias, embargos judiciales, multas, préstamo estudiantil, caja de resarcimientos, cuentas de ahorro, etc.
19. Por los aportes de la Seguridad Social, saldo libre de ganancia, por descuentos a jubilados, etc.
20. Por las liquidaciones de los créditos bancarios recibidos.
21. Por cancelación del cobro del adeudo del cliente por ser devuelto el cheque por insuficiencia de fondos.
22. Al registrar los gastos de emisión de las acciones y de organización de la empresa.
23. Al adquirir la empresa acciones a algunos accionistas, a su valor nominal.
24. Al pagar los dividendos declarados.

A continuación se detallan las cuentas de Efectivo en Caja y banco que deberán ser afectadas en dependencia de las operaciones descritas anteriormente:

Cuenta	Descripción
101	Efect en Caja Extr para Nominas
102	Efect en Caja por Depositar en Banco
103	Efect en Caja Fondo para Pagos Menores
104	Efect en Caja Fondo P/Cambio
105	Efect en Caja Sellos
107	Efect en Caja - Divisas
108	Fondo P/Cambios- Divisas
110	Efectivo en Banco Alimentación
115	Efectivo en Banco - Divisas
117	Efectivo en Banco- Salarios
118	Efectivo en Banco- otros Gastos
119	Efectivo en Banco- Inv. Mater

XLVII- Documentos normativos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
N0180701	Catálogo de Cuentas	Contabilidad

XLVIII- Modelos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
M0180701	Vale de entrada de Efectivo	Finanzas
M0180702	Vale de Salida de Efectivo	Finanzas

XLIX- Registros de referencia		
Código	Denominación	Emisor
R0180701	Monto de efectivo en vales	Contabilidad
R0180702	Acta de efectivo existente	Finanzas

L- Sistemas informáticos a emplear	
Software ASSETS NS	

Fecha de actualización

Mayo del 2010

Anexo 6. Fichas del proceso contable. Continuación...

Contabilidad de nóminas.

Descripción de procesos	
Código	01808
Proceso	Contabilidad de nóminas.
Responsable	Director de Economía
Participantes	Técnico en Gestión Económico Financiera
Clientes	Todos

LI- Misión

Realizar el pago a los trabajadores de la entidad.

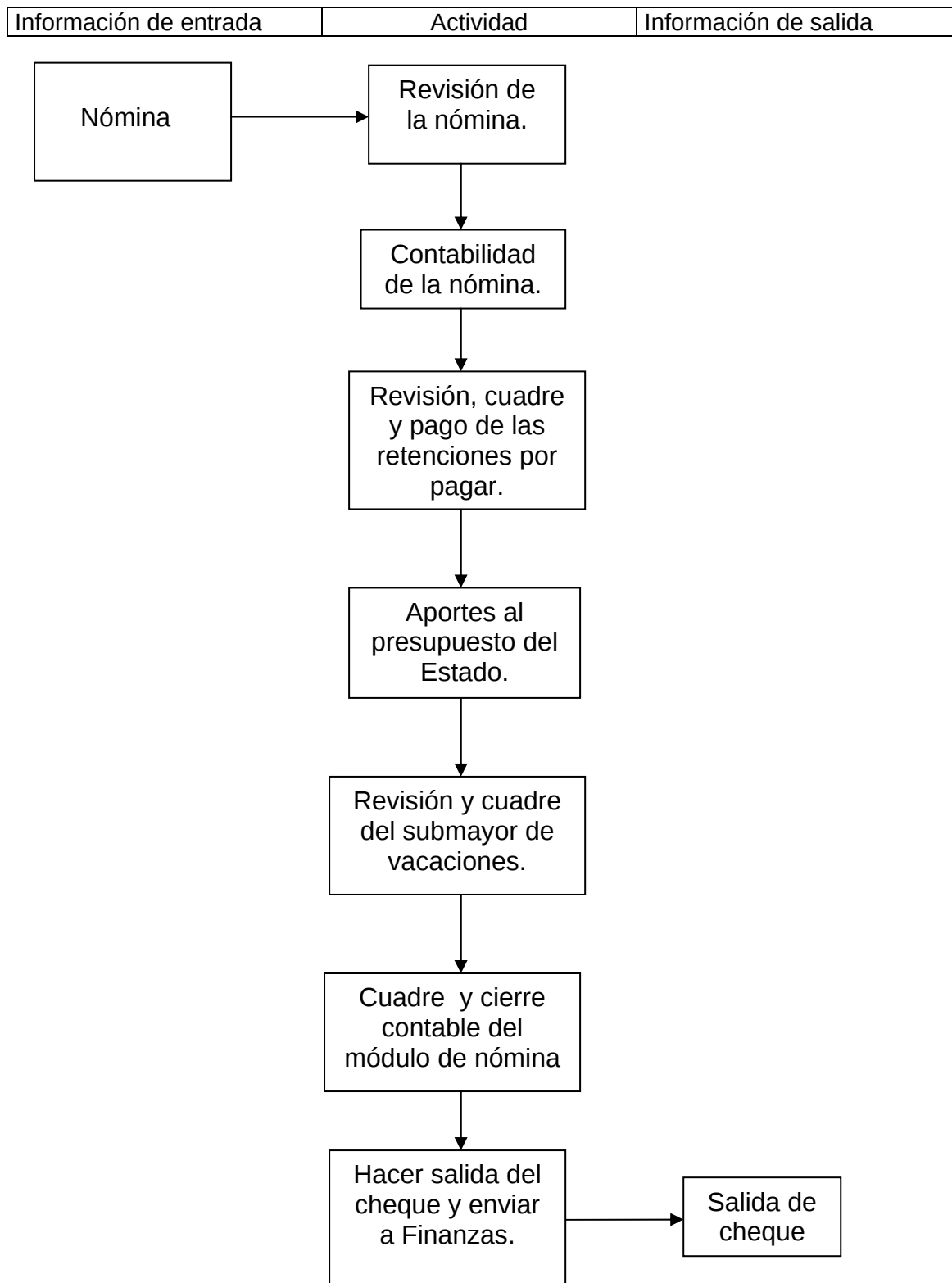
LII- Resultados a obtener

Un pago eficiente a los trabajadores

LIII-	Funciones
1	Revisión de la nómina.
2	Contabilidad de la nómina.
3	Revisión, cuadro y pago de las retenciones por pagar.
4	Aportes al presupuesto del Estado.
5	Revisión y cuadro del submayor de vacaciones.
6	Cuadro y cierre contable del módulo de nómina.

LIV- Relación de actividades del proceso

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0180801	Revisión de la nómina	Director de Recursos Humanos Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Establecer un control sobre las cifras de pago a los trabajadores.
0180802	Contabilidad de la nómina	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Cuadre de la nómina.
0180803	Revisión, cuadro y pago de las retenciones por pagar.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Control del pago de retenciones por pagar.
0180804	Aportes al presupuesto del Estado.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	% de descuento a cada trabajador para el presupuesto del estado.
0180805	Revisión y cuadro del submayor de vacaciones.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Control del submayor de las vacaciones.
0180806	Cuadro y cierre contable del módulo de nómina.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Cierre contable de las nóminas.

LV-Eschema del proceso

LVI- Descripción del procedimiento

Para la Revisión de la nómina se tienen en cuenta deben tener en cuenta varios aspectos a tratar como son salario devengado por el trabajador, pago de vacaciones, descuentos ya sea por indisciplina, pensión alimentaria o seguridad social, pagos por maternidad, accidentes de trabajo toadas estas operaciones se deben llevar de la siguiente forma.

1. El pago normal al trabajador sin afectar mas nada se lleva de la siguiente forma:

De en esta cuenta se lleva a gasto **salario devengado+9.09%=La suma de estos dos se le aplica 12,5%.**

12.5% se lleva a la cuenta 500 de seguridad social.

0.0909 es lo que se acumula mensualmente del salario para vacaciones por el trabajador esto se llevan a la cuenta 492 reserva de vacaciones.

La 500 y 400 son subcuentas de la 870 pero que se afectan a la hora de realizar el pago ya que en esas cuentas es donde yo primeramente llevo a gastos el dinero que después debo retirar del banco para efectuar el pago como la cantidad de dinero que se transfiere a otras cuentas.

Ejemplo de este caso: El salario devengado es de \$250,00

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
870	Gastos corrientes de la entidad	313,96 272,72	
500	Seguridad Social 12,5%	313,96 34,09	
800	Aportes del 25% y 5%	313,96	
492	Provisión para vacaciones		33,96 22,72
440	Inversión estatal(a largo plazo)		30,00 34,09
455	Nóminas por pagar		250,00
		306,81	306,81

2. En caso de pago de vacaciones

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
455	Nóminas por pagar	X	
492	Provisión para vacaciones		X

3. En los caso que exista reintegro

Esta operación es Viceversa

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
455	Nóminas por pagar	X	
565	Cuentas por pagar diversas salario		X

4. Nominillas (esto es una nómina más) esto para los casos en que se haga una reclamación del salario siempre que se encuentre dentro del límite de tiempo establecido. También hay otros conceptos como estimulación, salario x cargo, antigüedad, devolución de deducciones, salario sin 9.09%, decreto ley 91(no todos llevan el mismo asiento).

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
565	Cuentas por pagar diversas	X	

455	Nóminas por pagar		X
-----	-------------------	--	---

Después de terminadas todas las operaciones de pago entonces una operación para saber el real pagado, es decir, saber realmente cuanto se pagó a los trabajadores y que quedó de lo sacado de la cuenta bancaria Para saber el real pagado se ve lo que quedó en nómina y se le resta lo que pasa a la cuenta retenciones por pagar y esta resta nos da el real pagado.

Es decir (Nóminas por Pagar – Retenciones por Pagar) = Real Pagado

Existen cuentas que no siempre se tocan pero hay determinadas situaciones en las que se deben tener en cuenta como son:

1) Nómina de pensión alimentaria: esto es para el caso de algunos padres que no pasan la pensión alimentaria a los hijos.

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
870 400	Gastos corrientes de la entidad	X	
822 500	salario	X	
800	Salario a trabajador docente	X	
455	Nóminas por pagar pensión alimentaria		X
460	Retenciones por pagar		X
492	Reserva para Vacaciones		X
440	Aporte a la Seguridad Social		X

2) Descuento por sanciones disciplinaria.

Primeramente yo afecto la cuenta 334 donde contabilizo la suma a cobrar al trabajador.

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
334	Cuentas por cobrar diversas	X	
443	Obligaciones con el presupuesto del estado		X

Luego al momento de contabilizar la nómina.

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
870 400	Salario	X	
822 500	Seguridad Social 12,5%	X	
334	Cuentas por cobrar diversas decreto 92.		X
455	Nóminas por pagar		X
492	Reserva para Vacaciones		X
440	Aporte a la Seguridad Social		X

La cuenta 442 yo la cierro cuando liquido ese presupuesto al estado y recibo el documento bancario.

Seguridad social corto plazo estos son lo casos de certificado médico y maternidad.

3) Certificado médico. Aquí se le da un subsidio por la empresa

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
822	Gastos corrientes de la entidad subsidios	X	

455	Nóminas por pagar subsidio		X
-----	----------------------------	--	---

4) Maternidad

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
165 002	Gastos corrientes de la entidad	X	
870 400	Salario 9,09%	X	
822 500	Seguridad social 12,5%	X	
460	Retenciones por pagar		X
455	Nómina por pagar		X
492	Provisión para vacaciones		X
440	Inversión estatal a largo plazo		X

En este caso a la 165 002 se lleva el monto total del subsidio a este se le halla el 9,09% y es el que va a la Cuenta 870 400, al 9,09% hallado, se le halla el 12,5% y es le importe que va en la cuenta 870 500.

5) Cuando hay un pago indebido.
Se realiza la primera operación pero esta vez al revés:

Aquí esta operación tiene varias formas de recibir el dinero entregado indebidamente:

1. En el caso que el trabajador se vaya de baja se le retiene el expediente laboral hasta que ingrese la suma.

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
334 01	Cuentas por cobrar a trabajadores	X	
492	Inversión estatal(a largo plazo)	X	
440	Seguridad social 12,5%	X	
870 400	salario		X
822 500	Gastos Seguridad social 12,5%		X

2. La otra seria cuando se le realice el siguiente pago se le descuenta la suma que le fue dada en el mes anterior en el caso de que esa suma sea de las retenciones por pagar entonces este mes se le descuenta lo del mes anterior y lo este mes

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
492	Provisión para vacaciones		X
600	Inversión estatal(a largo plazo)		X
822	Gastos corrientes de la entidad	X	
460	Retenciones por pagar		X
500	Salario	X	
501	Salario a trabajador docente	X	

3. Si la suma fue dada por error de la compañera entonces. Esta suma se lleva a la cuenta 334 la misma es cuentas por cobrar diversas y al realizar el pago en el siguiente mes cierro la cuenta 334 descontándoselo de su salario y se lleva a la cuenta 455 solo su salario neto descontándole lo que debe del mes anterior.

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
334	Cuentas por cobrar diversas		X
822	Gastos corrientes de la entidad	X	

455	Nóminas por pagar		X
492	Provisión para vacaciones		X
460	Retenciones por pagar		X
600	Inversión estatal		X

El Técnico en Gestión Económico Financiera tiene que revisar que la nómina tenga incluida la firma que la avala, así como el monto de efectivo a cobrar por los trabajadores y los descuentos efectuados en las mismas

Las nóminas, una vez revisadas, tienen que ser clasificadas por el técnico medio en contabilidad, que es el encargado de la actividad. Se clasificarán por unidades presupuestadas y por áreas de cálculo

Después de ser clasificadas las nóminas, el Técnico en Gestión Económico Financiera, tiene que hacer una salida de cheque que tiene que ir de Finanzas a la caja. Ya confeccionado el cheque para el pago de manera general se envía al banco para extraer la suma para efectuar el pago a los trabajadores esta suma se deposita en la cuenta **118** que se le denomina efectivo en caja extraído para esto sería:

Número de cuenta	Actividad	Debito	crédito
101	Efectivo en caja extraído para nómina	X+Y	
455	Gastos corrientes de la entidad		X

LVII- Documentos normativos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
018.10.01.01	Nómina	Recursos humanos

LVIII- Modelos de referencia		
Código	Denominación	Emisor

LIX- Registros de referencia		
Código	Denominación	Emisor

LX- Sistemas informáticos a emplear		
ASSETSNS		

Fecha de actualización	Mayo 2010
------------------------	-----------

Anexo 6. Fichas del proceso contable. Continuación...

Registro y control de pagos.

Descripción de procesos	
Código	01810
Proceso	Registro y control de pagos
Responsable	Especialista Principal de Contabilidad
Participantes	Técnico en Gestión Económico Financiera
Clientes	Todos

I- Misión

Registrar y controlar todos los pagos efectuados, así como los que están pendientes de pago por la compra de productos o servicios recibidos de cada una de las áreas del centro.

II- Resultados a obtener

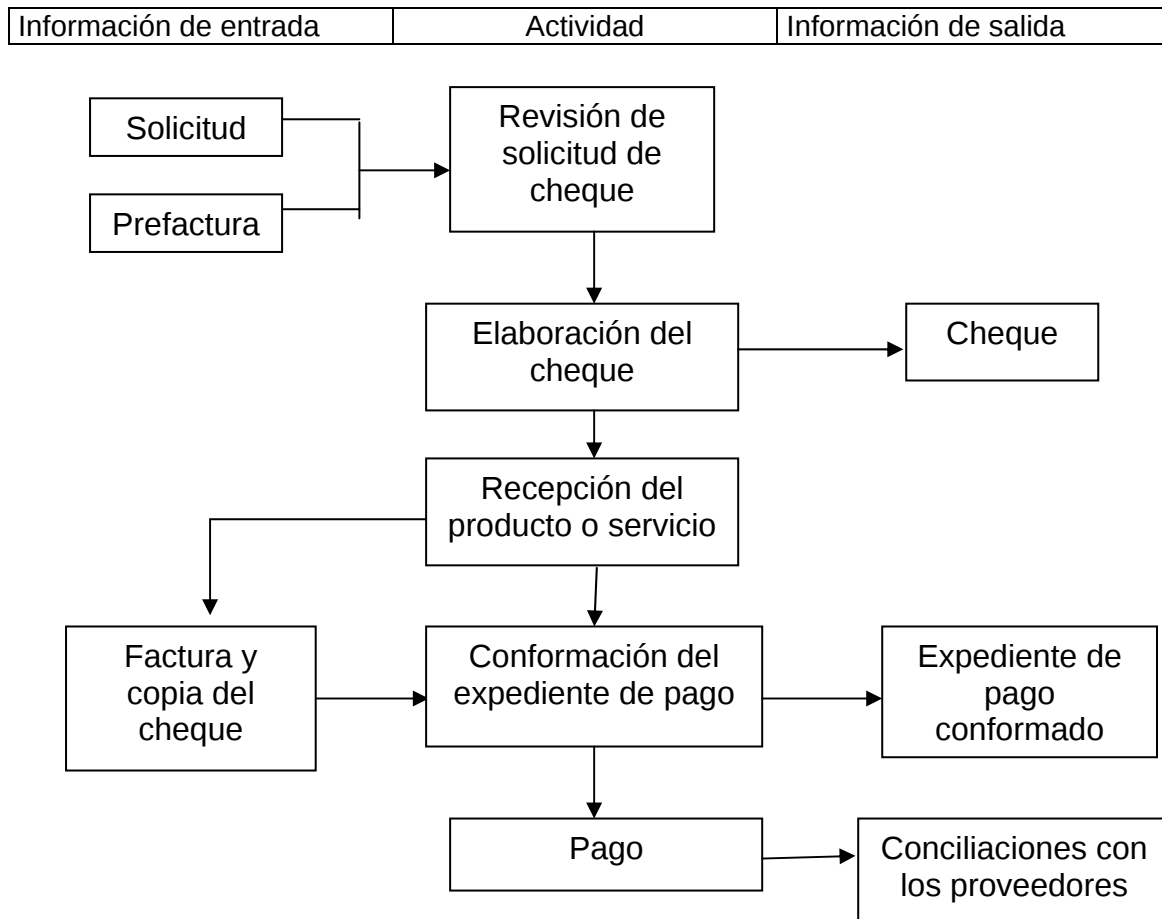
Registro en los libros de la contabilidad de todas las cuentas por pagar que estén pendientes de ello.

III-	Funciones
1	Revisión de solicitud de servicio
2	Solicitud del cheque
3	Recepción de la factura
4	Conformar el expediente de pago

IV- Relación de actividades del proceso

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0181001	Revisión de solicitud de servicio	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Prefectura
0181002	Solicitud del cheque	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Emisión del cheque
0181003	Recepción de la factura	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Factura recibida por el Área Económica.
0181004	Conformar el expediente de pago	Especialista principal	Técnico en Gestión Económico Financiera	Confección del expediente de pago

V- Esquema del proceso



VI- Descripción del procedimiento

1. Revisión de solicitud de servicio.

El área, luego de hacer una solicitud de servicio a la empresa o área que le va a prestar el servicio, espera por la prefectura que esta le emite, para la posterior elaboración del cheque.

2. Solicitud del cheque.

El área que va a recibir el servicio, ya con la prefectura en su poder, hace la solicitud de cheque al Departamento de Contabilidad, en el cual el Técnico en Gestión Económico Financiera, responsable de la actividad, tiene que verificar y comprobar que los datos en la prefectura sean correctos, a fin de evitar ineficiencias y demoras en esta actividad. Tiene también que comprobar que existan fondos asignados al área, suficientes para pagar el servicio que recibirá.

3. Recepción de la factura.

A partir de que la empresa presta el servicio al área y esta efectúa el pago, se emite una factura que el área debe entregar al Departamento de Contabilidad, el cual debe verificar que los datos y el efectivo a pagar reflejado en la prefectura se corresponda con la solicitud de cheque.

4. Conformar el expediente de pago.

El Técnico en Gestión Económico Financiera, que es el encargado de realizar esta actividad, confecciona un expediente de pago, a partir de la factura y de una copia del cheque.

Procedimientos generales para las cuentas por pagar.

Valoración.

El importe de los Pasivos Circulantes y a Largo Plazo en concepto de deuda se configura por su valor nominal, o sea, por el valor de los bienes adquiridos y servicios prestados recibidos, deducidos los descuentos comerciales obtenidos. No se considerarán, en esta instancia, los descuentos de caja que se registrarán en la oportunidad de efectuarse el pago, si corresponden, ni los descuentos por pronto pago, que tienen que reconocerse como ingresos.

Cuando se trate de préstamos en efectivo como consecuencia de colocación de títulos de deuda pública o contratos de préstamos celebrados con organismos internacionales bilaterales o multilaterales de crédito, el Pasivo deberá registrarse por el importe del valor nominal de los títulos colocados o por el contrato de préstamo suscrito y sus plazos efectivamente desembolsados.

Los Pasivos en moneda extranjera (Efectos y Cuentas por Pagar) se valúan de acuerdo a la cotización de la moneda de que se trate, al tipo de cambio vigente en la fecha del ingreso de los fondos. Si al cierre del período contable la deuda permaneciera impagada, la misma se ajustará a la cotización o tasa de cambio vigente en la fecha de cierre del ejercicio. Cuando esto signifique un aumento del valor pactado originalmente se considerará como pérdida, afectándose el resultado del ejercicio económico.

En las obligaciones reconocidas como Gastos Acumulados a Pagar o Pasivos Acumulados, en los casos en que no es posible conocer con exactitud su importe, se determinan estimaciones, lo más certeras posibles de estos Pasivos, afectando estos gastos el resultado del ejercicio económico.

Los Pasivos representados por la emisión de Obligaciones a Largo Plazo se reconocen por el importe a pagar de acuerdo al valor nominal de los títulos. Para el registro de los intereses podrá optarse por dos variantes:

- Reconocerlos como Pasivos Circulantes conforme se vayan devengando, formando parte de los gastos del período económico.
- Reconocerlos como Pasivos a Largo Plazo por el importe total, desde el mismo momento de la emisión, formando parte del resultado de cada período económico los intereses correspondientes a cada uno de ellos.

Los gastos de emisión, así como el descuento o el premio concedido en la colocación de los títulos, se amortizan durante el período en que las obligaciones se mantengan en circulación, en proporción al vencimiento de las mismas.

En todos los casos, la amortización correspondiente al período corriente, forma parte del resultado del ejercicio económico.

En los casos de Obligaciones a Largo Plazo por adquisición o reemplazamiento de equipos o máquinas costosas, en las cuales la transacción adopta la forma de una compra con pagos aplazados o la forma de un arrendamiento de bienes con opción de compra, se tendrán en

cuenta las siguientes alternativas:

- Reconocer como Pasivo a Largo Plazo el principal y los intereses considerarlos como Pasivos Circulantes, conforme se vayan devengando.
- Reconocer como Pasivo a Largo Plazo el total de la deuda, constituida por el principal más los intereses calculados desde el momento en que es aceptada la transacción, incluyendo los intereses correspondientes a cada período económico como gastos de cada uno de ellos.

Los Pasivos constituidos por importes recibidos en carácter de anticipos, por obligaciones que deberán cumplirse en el ejercicio siguiente, se valuarán por su valor nominal.

Los Pasivos representados por estimaciones de contingencia, son importes o provisiones que puede tener la entidad como consecuencia de eventuales incobrabilidades o riesgos de cálculos inciertos, con incidencia en el resultado del ejercicio económico. Su cálculo se basa en la experiencia sobre la incobrabilidad o riesgo del aspecto tratado o de las regulaciones vigentes para cada uno.

Exposición

Los Pasivos se clasifican en Pasivos Circulantes, a Largo Plazo, Diferidos y Otros, debiendo tenerse en cuenta en su exposición lo siguiente:

- Según la fecha en que se asume la obligación de liquidarlos en dinero o en especies y consecuentemente de acuerdo con la fecha de cancelación, es decir, dentro de los doce meses de contraída la misma o posterior a ese período, se clasificarán como Circulantes o a Largo Plazo.
- Las cuentas de Pasivos Circulantes y a Largo Plazo deberán ordenarse de acuerdo con su naturaleza, exigibilidad o importancia relativa.
- Los compromisos a favor de acreedores por la colocación u obtención de préstamos que configuren la deuda pública directa en moneda nacional o extranjera, por adquisición de bienes o servicios, se expondrán separadamente del resto de las deudas.
- Las obligaciones por prestaciones al personal por concepto de sueldos, contribuciones, beneficios, retenciones y aportes a la seguridad social se expondrán de forma individual, al igual que las obligaciones tributarias.
- Los Pasivos constitutivos de provisiones se considerarán como cuentas reguladoras del Activo por las que fueron creadas, excepto las Provisiones Operacionales creadas con fines específicos que se incluirán en el Pasivo Circulante.

Cuentas por pagar a proveedores.

Comprende los importes pendientes por mercancías suministradas debidamente recepcionadas, o servicios prestados por los proveedores de acuerdo con los convenios o contratos suscritos, así como los gastos de transportación y otros derivados de la manipulación de las mercancías.

Esta cuenta se debe analizar por tipo de moneda, bien como cuentas independientes o como subcuentas.

Esta cuenta se debe analizar también por proveedores y por cada documento recibido o

elaborado y pagado.

1) Por el pago de los servicios recibidos.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
405	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>	xxx.xx	
	Empresa Divisa		
	XX - Proveedor		
617	<u>Efectivo en Banco</u>		xxx.xx
	X - Tipo de Moneda		
	XX - Cuenta Bancaria		

2) Por los pagos mensuales de la parte del principal del leasing, así como del pago de la diferencia al final del contrato.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
410 - 415	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>	xxx.xx	
	X - Tipo de Moneda		
	XX - Proveedor		
116	<u>Efectivo en Banco</u>		xxx.xx
	X - Tipo de Moneda		
	XX - Cuenta Bancaria		

3) Por las obligaciones contraídas por los servicios recibidos de terceros.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
878	Cuenta de Gastos que corresponda	xxx.xx	
	X - Subcuenta que corresponda		
	XX - Centro de Costo o Gasto		
410	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>		xxx.xx
	X - Tipo de Moneda		
	XX - Proveedor		

4) Si al finalizar el contrato de arrendamiento el activo fijo se adquiere por un valor de tasación mayor que su valor actual en Libros, se registrará la diferencia.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
241	<u>Activos Fijos Tangibles</u>	xxx.xx	
	X - Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	XX - Area de Responsabilidad		
421	<u>Cuentas por Pagar a Corto Plazo</u>		xxx.xx
	X - Tipo de Moneda		
	XX - Arrendador		

Cuentas por pagar - activos fijos tangibles.

En estas cuentas se registran las obligaciones contraídas con los suministradores de Activos Fijos Tangibles.

Esta cuenta se debe analizar por proveedores y éstos por cada documento recibido o elaborado y pagado.

1) Por los pagos efectuados.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
421	<u>Cuentas por Pagar – Activo Fijo Tangible</u>	xxx.xx	
	X - Tipo de Moneda		
	XX - Subcontrol que corresponda		
617	<u>Efectivo en Banco</u>		xxx.xx
	X - Tipo de Moneda		
	XX - Cuenta Bancaria		

2) Por la Compra de Activos Fijos Tangibles.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
241	<u>Activos Fijos Tangibles</u>	xxx.xx	
	X - Grupo de Activos Fijos Tangibles		
	XX - Area de Responsabilidad		
421	<u>Cuentas por Pagar – Activo Fijo Tangible</u>		xxx.xx
	X - Tipo de Moneda		
	XX - Subcontrol que corresponda		

Cuentas por pagar del proceso inversionista.

Incluyen las obligaciones reconocidas a pagar a las entidades con las que se contratan las inversiones materiales, independientemente de que su pago se efectúe previa o posteriormente a la recepción de las construcciones, trabajos de instalación y montaje, equipos, materiales, proyectos y otros gastos.

También comprenden al final de cada año, los importes pendientes de reintegrar por inversiones ejecutadas con medios propios y los estimados de obligaciones cuyos documentos no han sido recibidos de los constructores o suministradores.

2) Por los reintegros realizados al inicio del año por las inversiones materiales ejecutadas con medios propios el año anterior.

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
425	<u>Cuentas por Pagar Proceso Inversionista</u>	xxx.xx	
	X - Tipo de Moneda		

	XX - Suministrador		
	XXX - Inversión		
119	<u>Efectivo en Banco p/ Inversiones Materiales</u>		xxx.xx
	X - Inversiones con Medios Propios		
	XX - Construcción y Montaje		
	XX - Equipos		
	XX - Proyectos		
	XX - Otros		

3) Por las obligaciones contraídas con las entidades ejecutoras de las inversiones materiales y suministradoras de los equipos y materiales.			
Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
265	<u>Activos Fijos Tangibles en Ejecución o Inversión Material</u>	xxx.xx	
	X - Entidades Ejecutoras		
	XX - Construcción y Montaje		
	XX - Equipos		
	XX - Proyectos		
	XX - Otros		
425	<u>Cuentas por Pagar Proceso Inversionista</u>		xxx.xx
	X - Tipo de Moneda		
	XX - Suministrador		
	XXX - Inversión		

Fecha de actualización

Mayo 2010

Anexo 6. Fichas del proceso contable. Continuación...
Registro y control de las donaciones.

Descripción de procesos	
Código	01811
Proceso	Registro y Control de las Donaciones
Responsable	Director de Economía
Participantes	Técnico en Gestión Económico Financiera
Clientes	Áreas y Centros del Instituto, Subdirección Comercial

I- Misión
Mantener un control actualizado y efectivo de las Donaciones y Proyectos

II- Resultados a obtener
Registro y Control de las Donaciones.

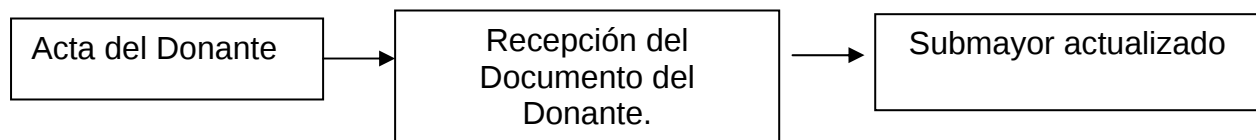
III- Funciones
1 Registrar la entrada de las Donaciones a la entidad

IV- Relación de actividades del proceso

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0181101	Recepción del Documento del Donante.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Suma total de las Donaciones existente y quien la origino

V- Esquema del proceso

Información de entrada	Actividades	Información de salida
------------------------	-------------	-----------------------



VI- Descripción del procedimiento

Comprenden los recursos recibidos del órgano u organismo superior o de entidades extranjeras o gobiernos, sin obligación de pago. Se trata generalmente de asignaciones recibidas de recursos con carácter no reintegrable, medios adquiridos contra cuentas en moneda extranjera del Estado y entregados de forma directa y donaciones de instituciones y entidades de otros países.

Esta cuenta no se utilizará en el caso de bienes donados recibidos con destino a ser comercializados, en cuyo caso el importe de sus valores se acreditará como obligaciones al Presupuesto del Estado, al recibirse éstos.

Esta cuenta no puede tener saldo al cierre del período contable.

CONTABILIZACIÓN

Al final del año, por el traspaso a la cuenta de Inversión Estatal:

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
620	Donaciones Recibidas (Según el tipo)		xxx.xx	
600	Inversión Estatal			xxx.xx
	X - Donaciones Recibidas	xxx.xx		
	XX - Subcontrol que corresponda	xxx.xx		

**Al
reci
bir
la**

donación de un Activo Fijo Tangible:

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
240-46	Activos Fijos Tangibles		xxx.xx	
	X - Grupo de Activos Fijos Tangibles	xxx.xx		
	XX - Area de Responsabilidad	xxx.xx		
620	Donaciones Recibidas			xxx.xx
	XX - Activos Fijos Tangibles	xxx.xx		

Al recibir la donación de Inventarios:

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
183	Inventario de Materias Primas y Materiales		xxx.xx	
196	Inventario de Partes, Piezas y Accesorios		xxx.xx	
192	Inventario de Útiles y Herramientas		xxx.xx	
620	Donaciones Recibidas			xxx.xx
	X - Tipo de Moneda	xxx.xx		

	XX - Inventario que corresponda	xxx.xx		
--	---------------------------------	--------	--	--

Se utilizará una de las cuentas de inventario según corresponda.

Al recibir la donación de Medios Monetarios:

Cuenta	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Parcial	Debe	Haber
116	Efectivo en Banco		xxx.xx	
	X - Tipo de Moneda	xxx.xx		
	XX - Cuenta Bancaria	xxx.xx		
620	Donaciones Recibidas			xxx.xx
	XX - Tipo de Moneda	xxx.xx		

VII- Documentos normativos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
N0180701	Nomenclador de Cuentas	Contabilidad

VIII- Modelos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
M0181101	Documento del Donante	Finanzas

IX- Registros de referencia		
Código	Denominación	Emisor
R0181101	Submayor de la entidad	Contabilidad

X- Sistemas informáticos a emplear	
Software ASSETS NS	

Fecha de actualización	Mayo del 2010
------------------------	---------------

Anexo 6. Fichas del proceso contable. Continuación...
Expediente de faltantes y sobrantes.

Descripción de procesos	
Código	01812
Proceso	Expedientes de faltantes y sobrantes.
Responsable	Director de Economía
Participantes	Técnico en Gestión Económico Financiera
Clientes	Todos

LXI- Misión

Registrar y controlar los faltantes y sobrantes de las áreas, así como, los decretos aplicados en cada caso.

LXII- Resultados a obtener

Registro de los faltantes y sobrantes por áreas y sus causas.

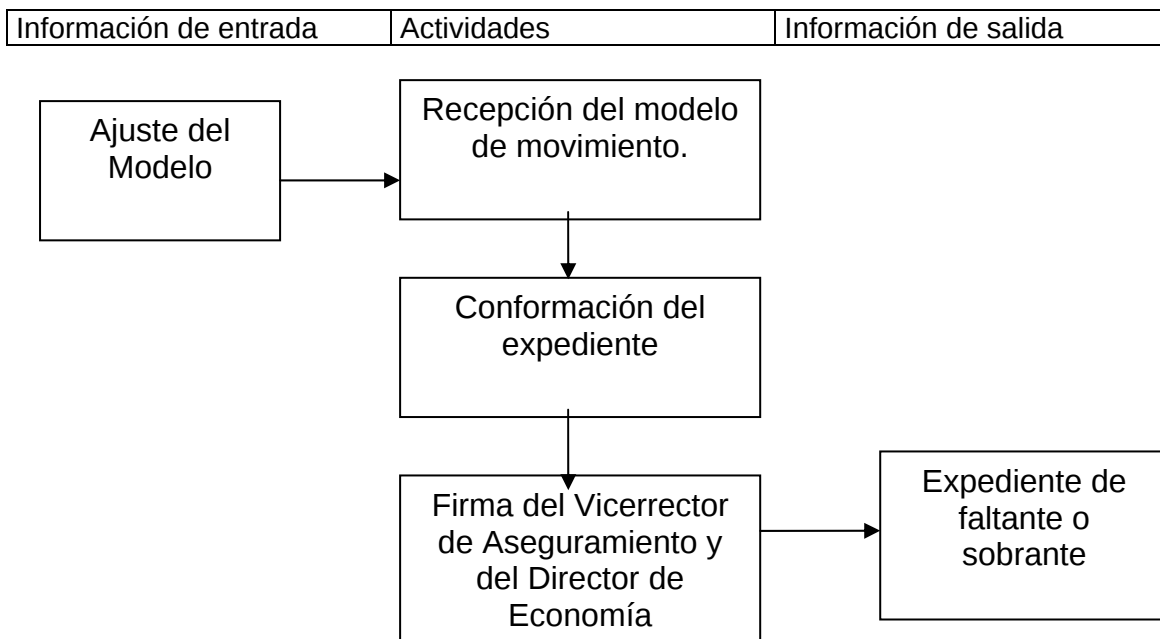
LXIII- Funciones

1	Elaborar y registrar lo expedientes de faltantes y sobrantes de mercancías.
---	---

LXIV- Relación de actividades del proceso

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
018.13.01	Elaborar y registrar lo expedientes de faltantes y sobrantes de mercancías.	Director de Economía	Técnico en Gestión Económico Financiera	Expedientes de faltantes y sobrantes.

LXV- Esquema del proceso



LXVI- Descripción del procedimiento

El Técnico en Gestión Económico Financiera recibe el modelo de movimiento, el cual se emite cada vez que se detecta algún faltante o sobrante. En caso de faltantes, puede ser por pérdidas o por robo. En caso de pérdidas el modelo debe traer adjunto el Decreto Ley 92, a aplicar al responsable. Si fuera por robo, al modelo se le adjunta un acta de protección física y la denuncia a la policía; y en caso de que el robo se deba a la negligencia de alguien, tiene que añadirse el Decreto Ley mencionado anteriormente, para sancionar al responsable.

Cuando se trata de un sobrante, solo se recibe el modelo de movimiento y una carta declarando el sobrante adjuntada al modelo para asignarle un número de inventario o agregarse al inventario en el cual se detecta.

6. Procedimiento para la elaboración de Expedientes de faltantes y sobrantes de Inventarios.

Inmediatamente que se detecten o determinen pérdidas y faltantes o sobrantes de bienes materiales, medios básicos y medios monetarios, estas diferencias se contabilizan transitoriamente en las cuentas de "Pérdidas y faltantes en Investigación" y de "Sobrantes en Investigación", según correspondan, con el fin de llevar a su verdadero saldo las cuentas que resulten afectadas.

Estas contabilizaciones constituyen ajustes y requieren de un proceso de investigación para esclarecer las causas que provocaron las diferencias y llegar a resultados concluyentes de los mismos, para lo cual se deben efectuar las gestiones procedentes dentro de los 60 días posteriores a la determinación de los faltantes y sobrantes, salvo que se trate de faltantes a los que por su escasa entidad les sean de aplicación la responsabilidad material.

Para la realización de estas investigaciones se procederá a instruir los expedientes correspondientes, los cuales deberán estar conformados de la forma siguiente:

- Identificación del Área de Responsabilidad a la que pertenece.
- Un expediente por cada tipo de ajuste, por faltante y por sobrante, en carpetas independientes.
- Se consignará el concepto por el que fue instruido el expediente.
- Se numeran en orden consecutivo los expedientes.
- Numeración de las páginas que lo conforman.
- Los documentos que contiene deben contener las firmas del personal autorizado por la Dirección de Economía
- Los expedientes deberán contener los datos y documentos siguientes:
 - Determinación del faltante o sobrante en unidades físicas y en valor o en valor solamente en aquellos casos en que proceda.
 - Acta y listados del Conteo Físico, si corresponde este último, ambos debidamente firmados por el personal facultado.
 - Acta de la denuncia, en los casos de faltantes, ante las autoridades competentes.
 - Copia del modelo "**Ajuste de Inventario**" o "**Movimientos de Medios Básicos**".
 - Acta Resumen del Departamento de Contabilidad.
 - Copia del comprobante de operaciones por donde se contabilizó el ajuste.
 - Modelo de Destino Final.

- Certificación del trabajo realizado, donde se detallan las causas de las diferencias detectadas y demás información necesaria.
- Acta de Aprobación del Director de ATM en caso que los faltantes o sobrantes sean del almacén.
- A partir de estos documentos, deben adjuntarse todos los demás que surjan durante el proceso de investigación, ajuste y cancelación.
- El expediente deberá contener un documento de presentación, en el que exponga un resumen de los aspectos de interés recogidos en el contenido de éste.
- Medidas disciplinarias.
- La sentencia dictada al efecto por el tribunal o el documento en el que conste que la causa fue sobreseída.

Una vez concluidas las referidas gestiones, antes de finalizar el período establecido de 60 días, se procede de la forma siguiente:

- a) De haberse iniciado un proceso penal en el caso de faltantes, su importe se deja registrado en la cuenta de "Pérdidas y Faltantes en Investigación", hasta tanto culmine dicho proceso.
- b) De no haberse iniciado un proceso penal, se presenta al nivel que corresponda para su aprobación por la persona designada para ello y una vez aprobado por ésta, se procede de la forma siguiente:

- Serán elevados por el Área que los instruye, los expedientes correspondientes, al Rector del Instituto, a través del Área Económica, para su aprobación y aplicación de la medida disciplinaria, si esta última procediese.
- Además de los ajustes y cancelaciones elevados para su aprobación se deberán conocer las restantes causas que como afectación directa a la ganancia y pérdidas inciden en la gestión de la Universidad, con la finalidad de que cuando se determine que existen negligencias, se apliquen las medidas disciplinarias correspondientes.

- Los documentos que conforman el expediente deberán ser firmados por el Rector y el Director Económico.
- Los documentos correspondientes a la autorización del ajuste o su cancelación, deberán ser avalados por el Dictamen Jurídico correspondiente y firmados por el Rector y el Director Económico.

Una vez aprobados los ajustes, el Área Económica, establecerá un control sobre ellos, donde se consignen los datos siguientes:

- el número del expediente objeto de ajuste,
- el concepto por el que fue instruido el expediente,
- medidas disciplinarias aplicadas.
- El Área de Contabilidad que lo instruye al recibir el expediente aprobado, deberá archivarlo y conservarlo por un período de cinco años contado a partir de la fecha de su inicio o hasta los doce meses posteriores a que se haya efectuado una Auditoría, en la que haya sido objeto de inspección la temática del ajuste o cancelación en cuestión.
- En los casos de cancelaciones por faltantes, excepto cuando se trate de los que le son de aplicación la responsabilidad material, cuando por las gestiones realizadas, causas sobreseídas, juicios efectuados a los que se les realicen apelaciones o por la conclusión de un proceso penal, se considere que dichos faltantes deben afectar las operaciones del Instituto, se procederá a su contabilización de la forma siguiente:

Si se trata de faltantes en medios básicos:

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
870	Gastos de Operaciones de la Entidad	XXX	
X	<i>Activo Fijo Tangible</i>	<u>xxx</u>	
330	Pérdidas y faltantes en la investigación		XXX
X	<i>Activo Fijo Tangible</i>		<u>xxx</u>

En los faltantes de bienes materiales, afectan el resultado de la Universidad:

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
878	Gastos de Operaciones de la Entidad	XXX	
X	<i>Inventarios</i>	<u>xxx</u>	
330	Pérdidas y faltantes en la investigación		XXX
X	<i>Inventarios</i>		<u>xxx</u>

En los faltantes de medios monetarios, afectan el resultado de la Universidad:

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
878	Gastos de Operaciones de la Entidad Mn	XXX	
X	<i>Medios Monetarios</i>	<u>xxx</u>	
330	Pérdidas y faltantes en la investigación		XXX
X	<i>Medios Monetarios</i>		<u>xxx</u>

Si se trata de sobrantes de medios básicos:

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
555	Sobrantes en Investigación	XXX	
X	<i>Activo Fijo Tangible</i>	<u>xxx</u>	
600	Inversión Estatal		XXX

En los sobrantes de bienes materiales, afectan el resultado de la Universidad:

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
555	Sobrantes en Investigación	XXX	
X	<i>Inventarios</i>	<u>xxx</u>	
603	Ingresos Sobrantes		XXX
X	<i>Inventarios</i>		<u>xxx</u>

En los sobrantes de medios monetarios, afectan el resultado de la Universidad:

Cuenta	Descripción	Débito	Crédito
555	Sobrantes en Investigación	XXX	
X	<i>Medios Monetarios</i>	<u>xxx</u>	
600	Ingresos Sobrantes		XXX
X	<i>Medios Monetarios</i>		<u>xxx</u>

UJC divisa 600

LXVII- Documentos normativos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
N0181201	Catálogo de Cuentas	Contabilidad

LXVIII- Modelo de referencia		
Código	Denominación	Emisor
M0181201	Modelo de movimiento	Áreas

LXIX- Registros de referencia		
Código	Denominación	Emisor
R0181201	Expediente de faltante o sobrante	Contabilidad

LXX- Sistemas informáticos a emplear	
ASSETSNS	

Fecha de actualización	Mayo 2010
------------------------	-----------

Anexo 6. Fichas del proceso contable. Continuación...

Cierre contable.

Descripción de procesos	
Código	01813
Proceso	Cierre contable.
Responsable	Director de Economía
Participantes	Especialista Principal en Contabilidad
Clientes	Dirección de Economía

I- Misión

Realizar el cierre contable de las actividades contables con la eficiencia y la eficacia necesaria, y que dicho cierre sea confiable

II- Resultados a obtener

Estado mensual de la contabilidad

III-	Funciones
1	Hacer los cierres de las cuentas. Se efectúan los cierres de todas las cuentas que se registran y controlan.
2	Verificar los cierres y la documentación en el sistema. Se verifica en el sistema, basado en el software ASSET, los cierres de cada cuenta y que la documentación al respecto esté en orden.
3	Verificar los cierres de los diferentes módulos contables. Ej. Nómina, Inventario, Activo Fijos, Útiles, Cobros y Pagos, Ingresos.
4	Realizar el cierre. Se realiza el cierre contable del mes, a partir de los cierres de cada una de las cuentas existentes.

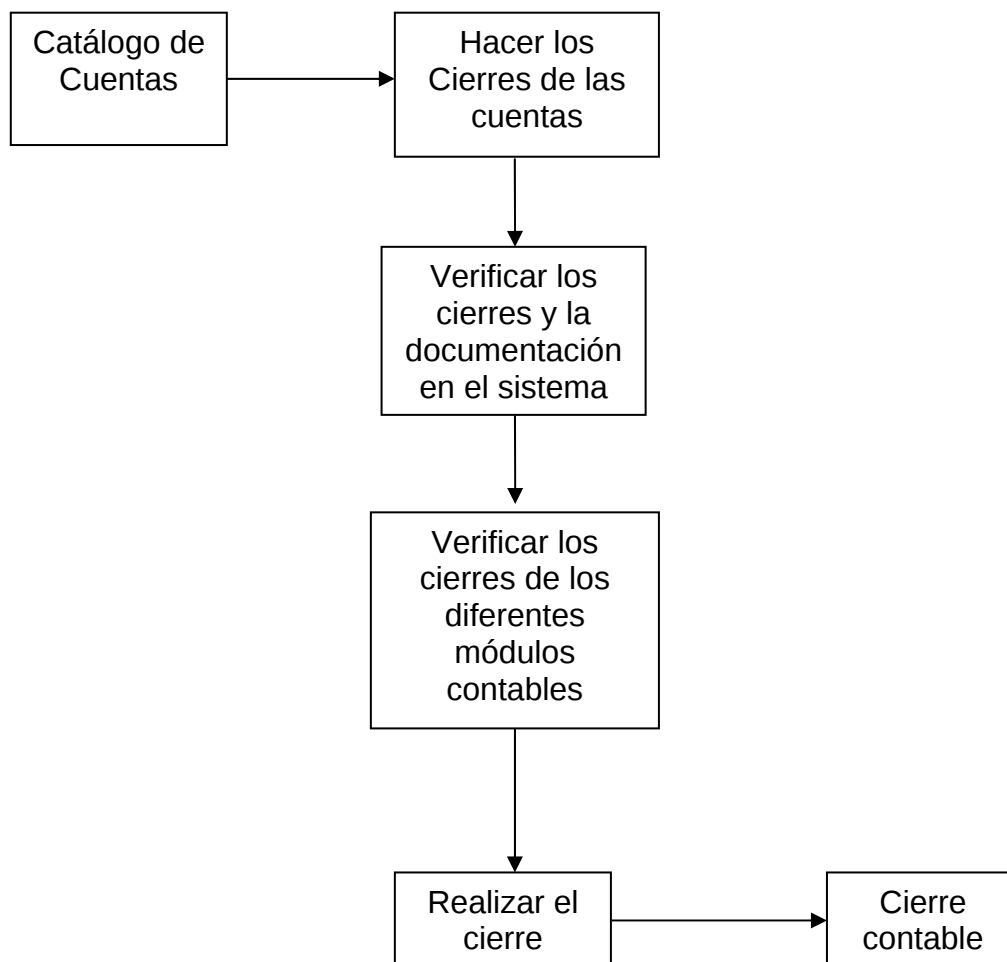
IV- Relación de actividades del proceso

Código	Actividad	Responsable	Participantes	Resultados a obtener
0181301	Recibir los cierres de las cuentas	Director de Economía. Especialista Principal en Contabilidad.	Especialista Principal en Contabilidad	Cierres de todas las cuentas que se llevan en el Departamento de Contabilidad
0181302	Verificar los cierres y la documentación en el sistema	Director de Economía Especialista Principal en Contabilidad.	Especialista Principal en Contabilidad	Confirmación de los cierres de las cuentas y de la documentación del sistema.
0181303	Verificar los cierres de los diferentes módulos contables.	Director de Economía Especialista Principal en	Especialista Principal en Contabilidad	Confirmación de los cierres de los diferentes módulos contables Ej.

		Contabilidad.		Nóminas, Inventario, ATF, Útiles y Herramientas, Cobros y pagos y Ingreso.
0181304	Realizar el cierre	Director de Economía Especialista Principal en Contabilidad	Especialista Principal en Contabilidad	Cierre contable

I- Esquema del proceso

Información de entrada	Actividades	Información de salida
------------------------	-------------	-----------------------



LXXI- Descripción del procedimiento

- El Técnico en Gestión Económico Financiera recibe los cierres de todas las cuentas que se registran y controlan en el centro, de las cuales debe comprobar que estén correctos los números de cuentas. Estos cierres se efectúan a través del Software ASSETS NS. Esta actividad se realiza con una frecuencia mensual.
- El Técnico en Gestión Económico Financiera, verifica los cierres de las cuentas realizadas, así como la documentación existente al respecto, controlando que los ingresos de cada cuenta se den bajo los conceptos a los que fueron creados. Esta actividad se ejecuta a través del Software ASSETS NS. Esta actividad se realiza con una frecuencia mensual.
- El Técnico en Gestión Económico Financiera, con la información de todas las cuentas existentes en el centro, confecciona el cierre contable global del centro, en el cual se refleja la situación de la contabilidad del instituto. Esta actividad se ejecuta a través del Software ASSETS NS. Esta actividad se realiza con una frecuencia mensual.

BALANCE DE COMPROBACIÓN Y ESTADOS FINANCIEROS

1-Una vez asegurados que se han contabilizado todas las operaciones y ajustes que procedan y los libros cuadrados se elabora un Balance de Comprobación de Saldos precierre, con los saldos del 31 de diciembre, de las cuentas, subcuentas, análisis y subcontroles, a fin de comprobar el cuadro de los saldos deudores con los acreedores y facilitar la emisión de los Estados Financieros que procedan.

2-Transferencia de saldos para registrar las pérdidas del año.

Código	Descripción de las Cuentas y subcuentas	Debe	Haber
999	Resultado	xxx.xx	
827	Gastos de Operaciones MN		xxx.xx
834	Gastos de Operaciones Divisa		xxx.xx
835	Gastos Financieros		xxx.xx
845	Gastos por Faltantes y Pérdidas de M. Mat.		xxx.xx
846	Gastos por Faltantes y Pérdidas de M. MN		xxx.xx
854	Gastos por Faltantes y Pérdidas de M. USD		xxx.xx
864	Gastos de Años Anterior Divisa		xxx.xx
870	Gastos CRRTES ENT. DOC y PREG		xxx.xx
873	Gastos CRRTES ENT. EXT. UNIVESR.		xxx.xx
874	Gastos CRRTES ENT. ICT, BIBLI. Y O		xxx.xx
875	Gastos CTES. ENTIDAD -MTTO		xxx.xx
876	Gastos CRRTES ENTIDAD BECAS		xxx.xx
877	Gastos CRRTES DE LA ENT. S.GRLES		xxx.xx
878	Gastos ENTIDAD ADMINISTRACION (Mn)		xxx.xx
879	Gastos CRRTES ENTIDAD TRANSPORTE		xxx.xx
880	Gastos Corrientes de la Entidad- Divisa		xxx.xx
825	Gastos de Operaciones Autofinanciadas		xxx.xx

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
900	Ingresos Autofinanciados	xxx.xx	
905	Venta a Comedores y Cafeterías	xxx.xx	
908	Venta a otros	xxx.xx	
914	Venta en divisas	xxx.xx	
931	Ingresos por Sobrantes de Medios	xxx.xx	

939	Ingresos por Sobrantes de Medios-Divisa	xxx.xx	
955	Ingresos Devengados (Mn)	xxx.xx	
949	Ingresos de Años Anteriores Divisa	xxx.xx	
940	Ingresos de Años Anteriores MN	xxx.xx	
960	Devengados en Divisa	xxx.xx	
999	Resultado		xxx.xx

Traspasando el saldo deudor de esta cuenta a la de pérdidas:

Código	Descripción de las Cuentas y Subcuentas	Debe	Haber
600	Pérdida y faltantes	xxx.xx	
999	Resultado		xxx.xx

Determinación y contabilización de la distribución de utilidades en las entidades estatales sujetas al Sistema Tributario.

Después de esto se está en condiciones de confeccionar los Estado Financieros.

Después de terminados y compatibilizados los Estados Financieros se procede a la edición de los mismos siguiendo lo instrumentado en la Resolución 10/97 del Ministerio de Finanzas y Precios sobre la Cabeza y el Pie de los modelos y se confeccionan las Notas a los mismos, o Anexos que completen las informaciones que los mismos contienen.

Estas Notas tienen que expresar, con toda claridad, los hechos o situaciones que son necesarios explicar, para que la información tenga transparencia, es decir, que contemplen o amplíen la misma, para evitar interpretaciones equivocadas o deformadas.

Dentro de las Notas deben aparecer como mínimo los siguientes aspectos:

- Cambios en las prácticas contables ejecutadas en el ejercicio económico y sus efectos en las informaciones y resultados presentados, con respecto al ejercicio anterior y el actual.
- Reclamaciones, reparos y contingencias, en contra o a favor de la empresa, que pueden afectar de manera significativa las informaciones presentadas.
- Cambios de objetivos de la empresa, fusión o cualesquiera otros hechos, que impliquen modificaciones significativas en las informaciones presentadas.
- Restricciones o modificaciones que existan sobre la disponibilidad del efectivo.
- Condiciones que existan sobre Cuentas por Cobrar, que modifiquen la

disponibilidad de las mismas. Con relación a estas cuentas deben presentar un anexo que contenga la estructura por edades de las mismas.

- Detalle de los rubros fundamentales que componen el inventario cuando no estén expresados en el cuerpo del Estado de Situación (Materias Primas, Insumos, Producción Terminada, Mercancías para la Venta, etc.).
- Bases de valoración de los mismos y métodos para la determinación de los costos desde el punto de vista si se ha producido algún cambio en estos aspectos explicando los efectos que hayan podido producir en las informaciones presentadas en los estados correspondientes.
- Detalle de los Activos Fijos Tangibles por grupo, cuando no estén expresados en el cuerpo del Estado de Situación, Gravámenes o limitaciones que existan sobre los mismos. Bases de valoración y métodos de depreciación adoptados.
- Detalle de los Activos Fijos Intangibles por grupos, cuando no estén expresados en el cuerpo del Estado de Situación especificando las bases de valoración y los métodos de amortización adoptados.
- Detalle de las Inversiones Financieras a corto y a largo plazo.
- Detalle de los Gastos de Organización, de Investigación y Desarrollo y de otros Activos de igual naturaleza.
- Detalle de las Obligaciones a Largo Plazo, mencionando vencimiento, tasa de interés, forma de pago y restricciones importantes.
- Anticipos con importes significativos, entregados o recibidos, para operaciones futuras.
- Detalle y explicación por conceptos de los Otros Ingresos y Otros Gastos, de las cuentas con saldos relevantes como son Cuentas por Cobrar y por Pagar Diversas, de los Faltantes y Sobrantes, de los Gastos e Ingresos de Años Anteriores.
- Detalle y explicación de las Ventas a Plazos, aclarar si se registran en el momento en que se realizan o a medida en que se efectúen los cobros.
- Las cuentas de inversiones deben aclararse y señalarse si están aprobadas y vigentes.
- Aumentos y disminuciones de Capital o Patrimonio y creación de nuevas Reservas Patrimoniales.
- La Provisión para Reparaciones Generales, aclararlas, y si están acumuladas por exceso o por defecto. Analizar si el saldo es estático.
- Todas las provisiones son contra los gastos y las reservas contra las utilidades y tienen que estar autorizadas.

I- Documentos normativos de referencia		
Código	Denominación	Emisor
N0181301	Catálogo de Cuentas	Contabilidad

II- Modelos de referencia		
Código	Denominación	Emisor

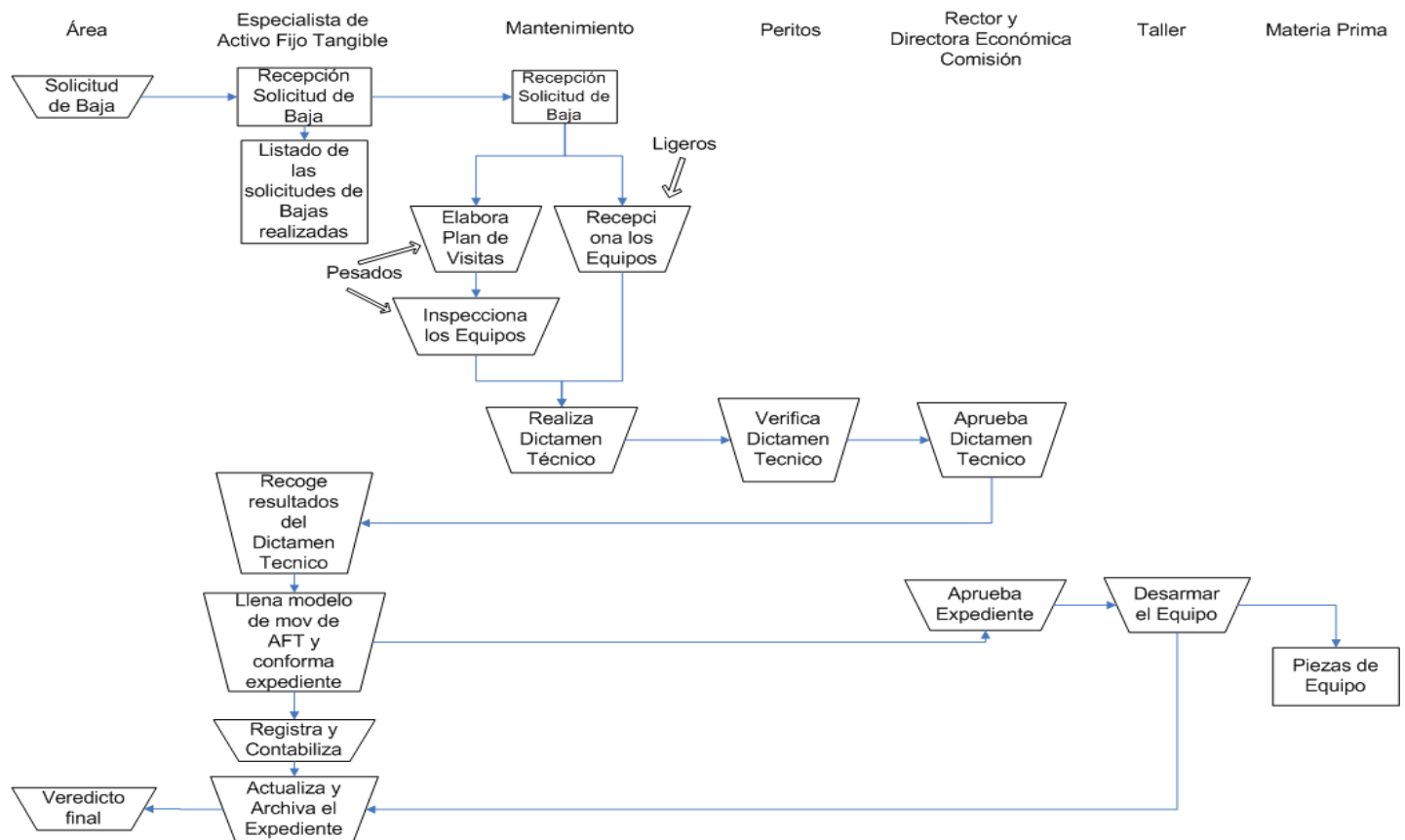
III- Registros de referencia		
Código	Denominación	Emisor
0181301	Cierres de cuentas	Contabilidad
0181302	Cierre contable	Contabilidad

IV- Sistemas informáticos a emplear	
Software ASSETS NS	

Fecha de actualización	Mayo 2010
------------------------	-----------

Anexo 7. Diagramas de Flujo

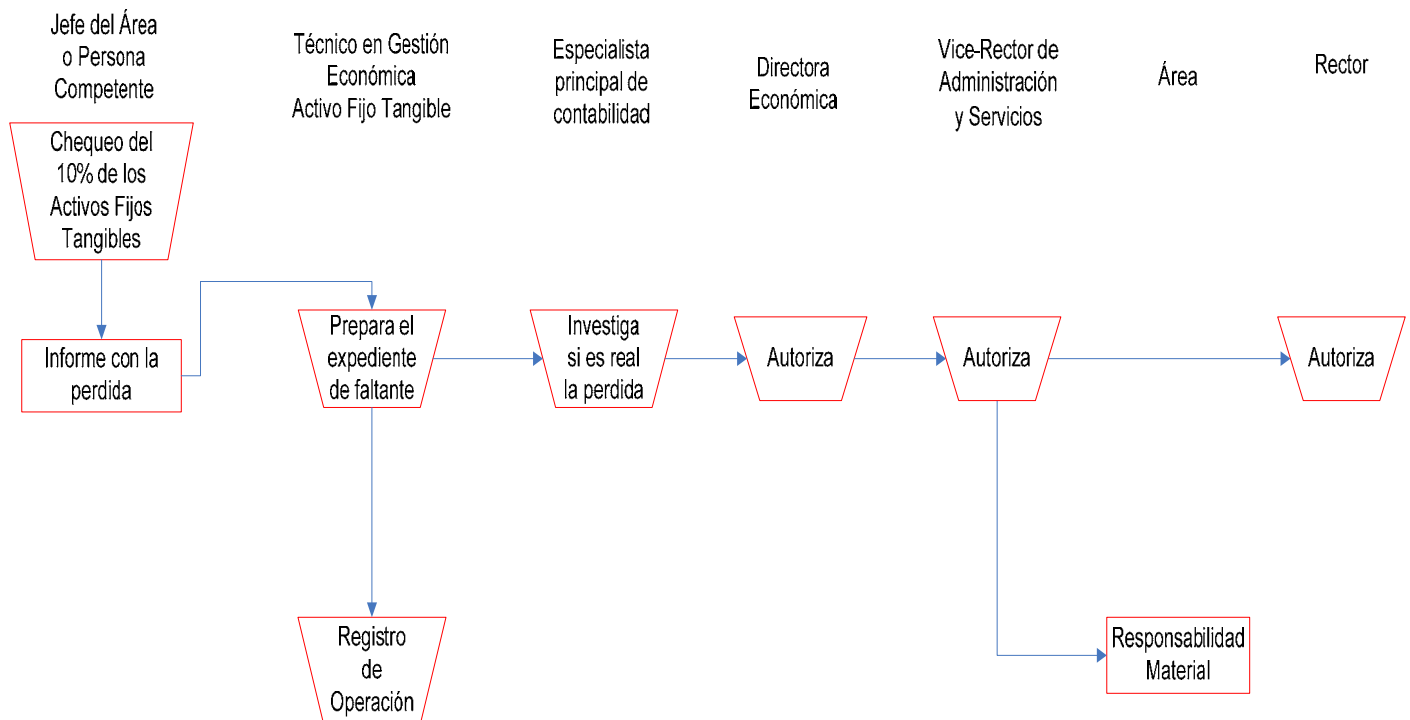
Baja de un Activo Fijo Tangible.



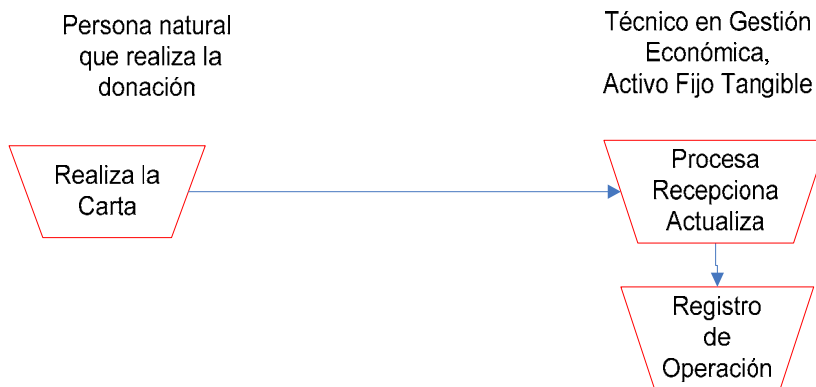
Fuente: González, 2008.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...

Cuando se produce una pérdida por faltante.



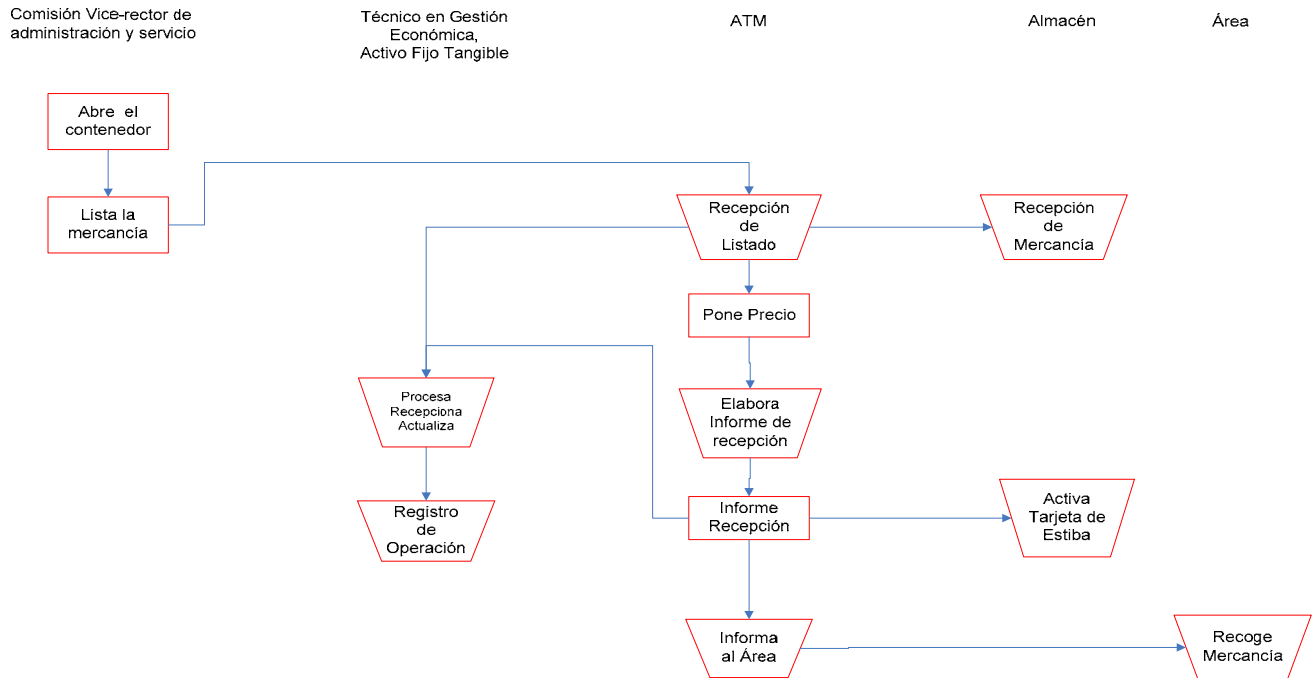
Fuente: González, 2008.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...**Donación hecha por una persona natural.**

Fuente: González, 2008.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...

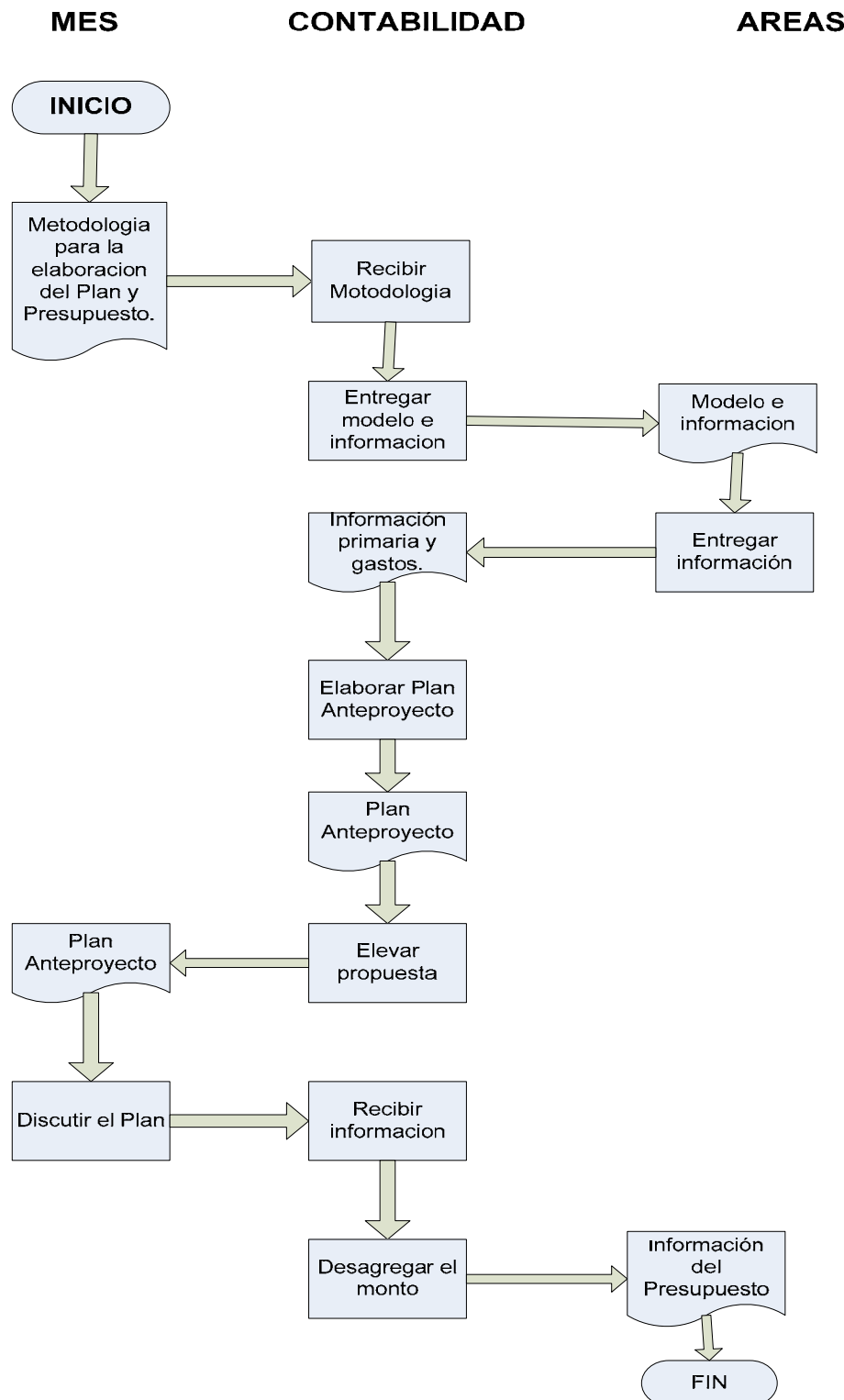
Donación hecha del exterior.



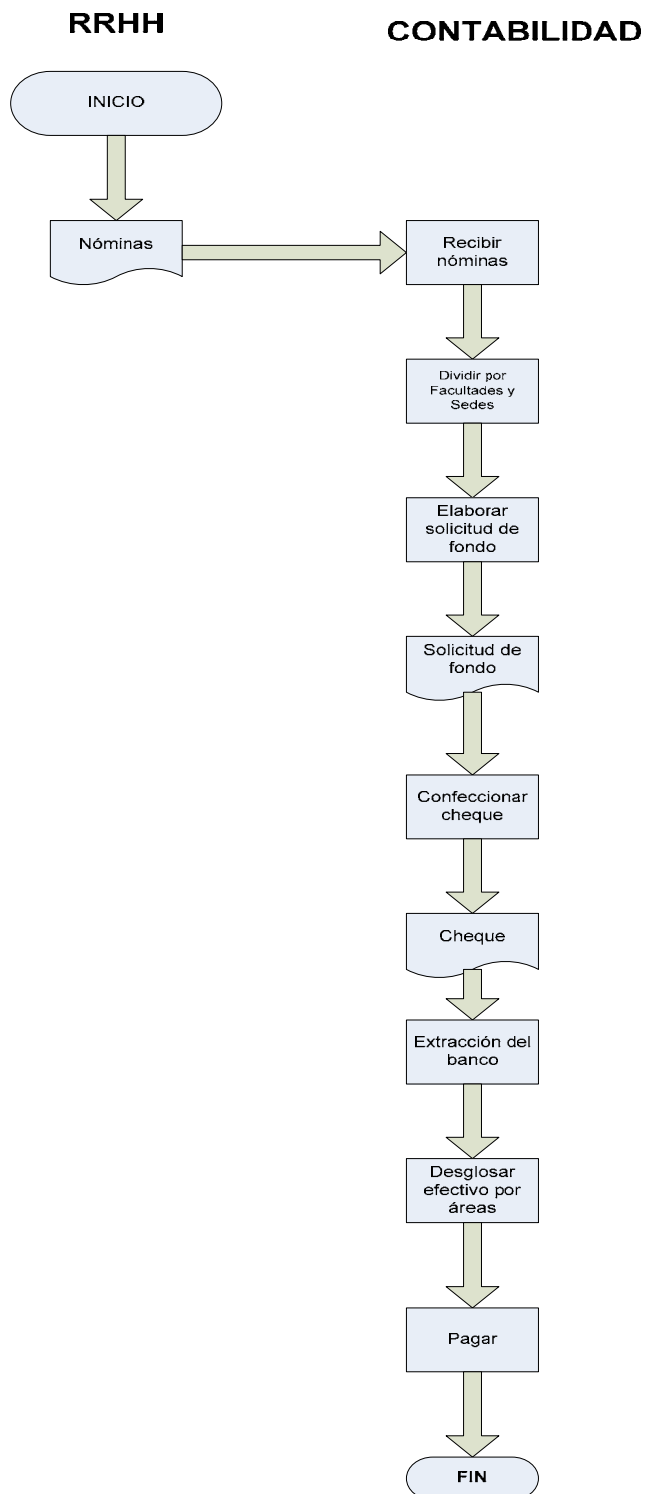
Fuente: González, 2008.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...

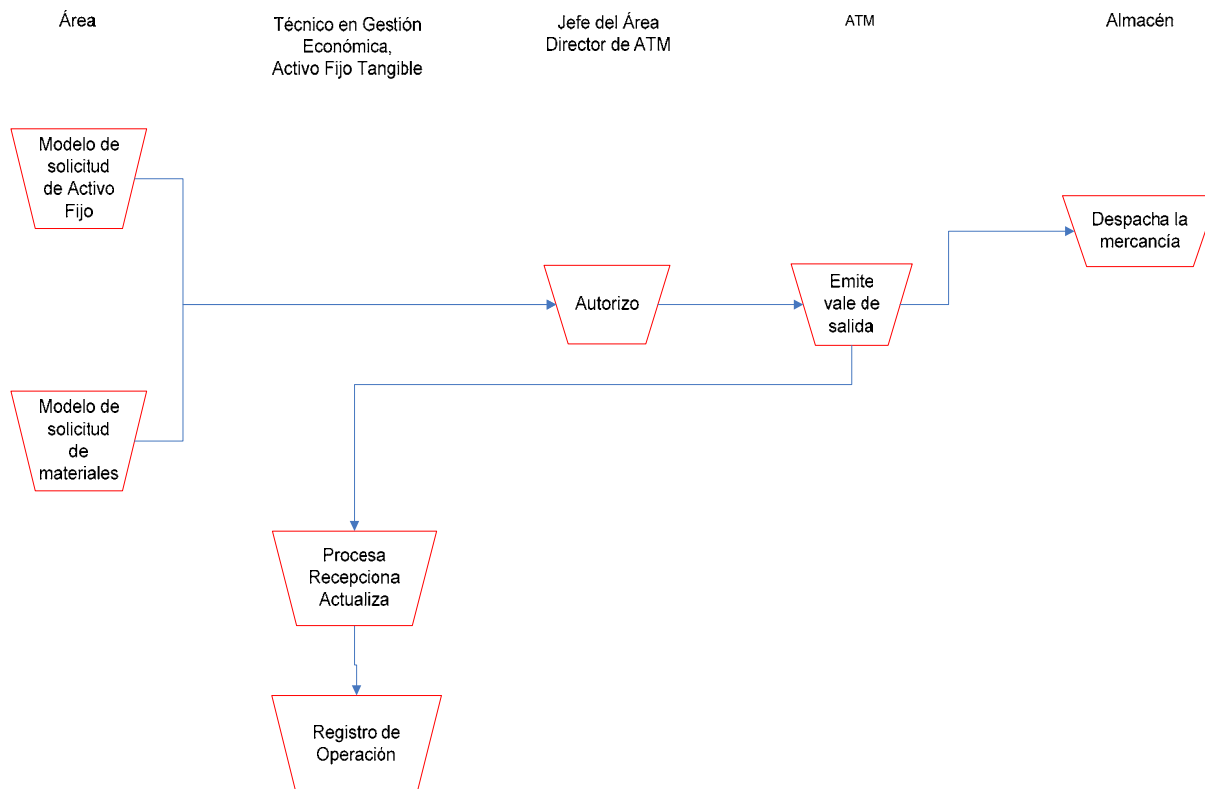
Planificación de la Economía.



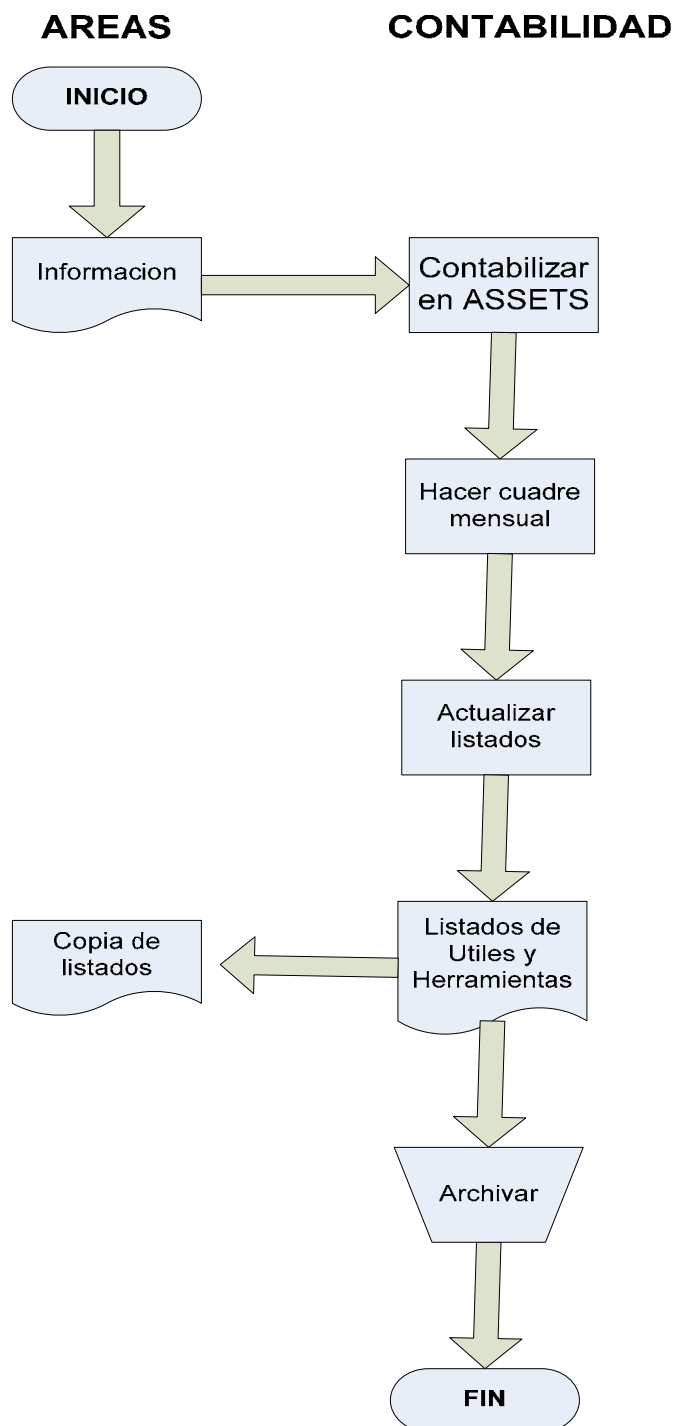
Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...**Nóminas.**

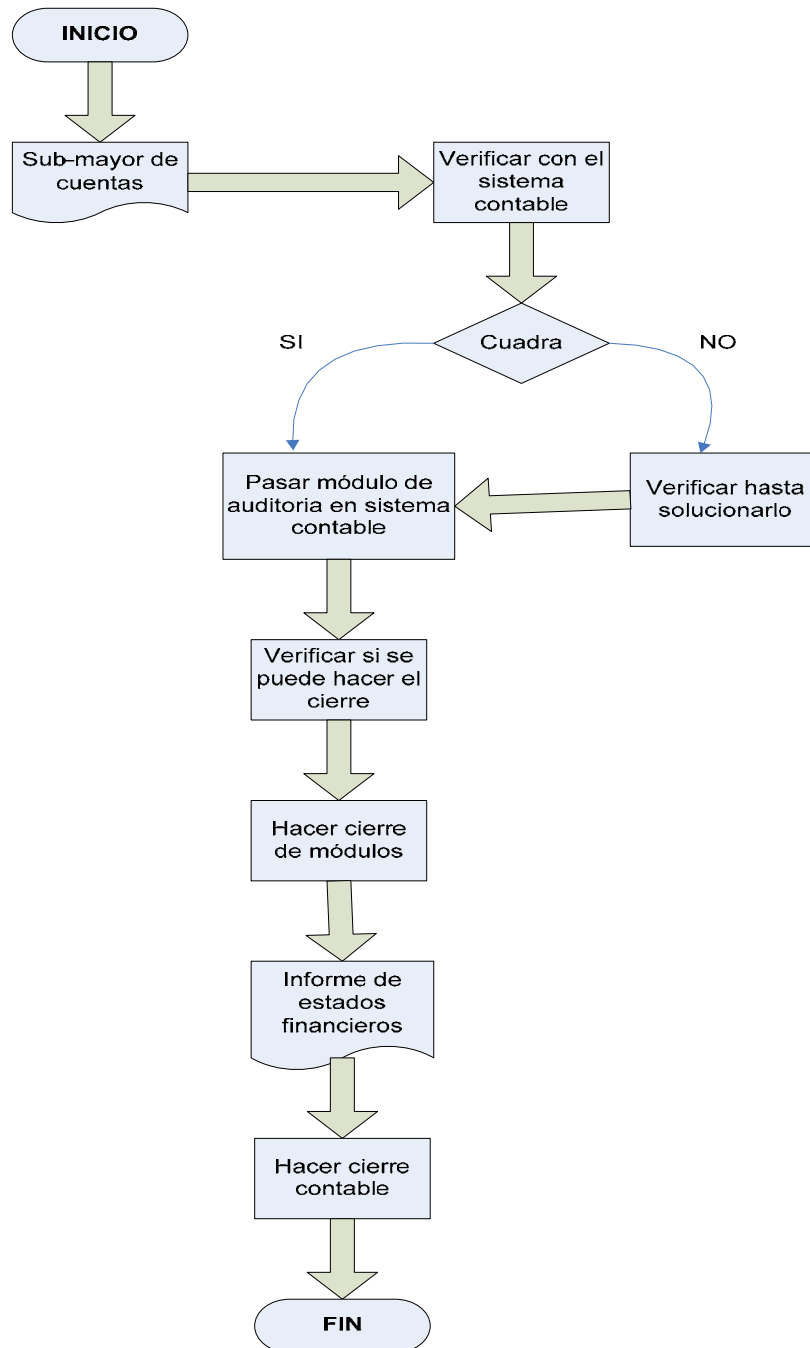
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...**Solicitud de un Activo Fijo Tangible por un área dentro de la entidad.**

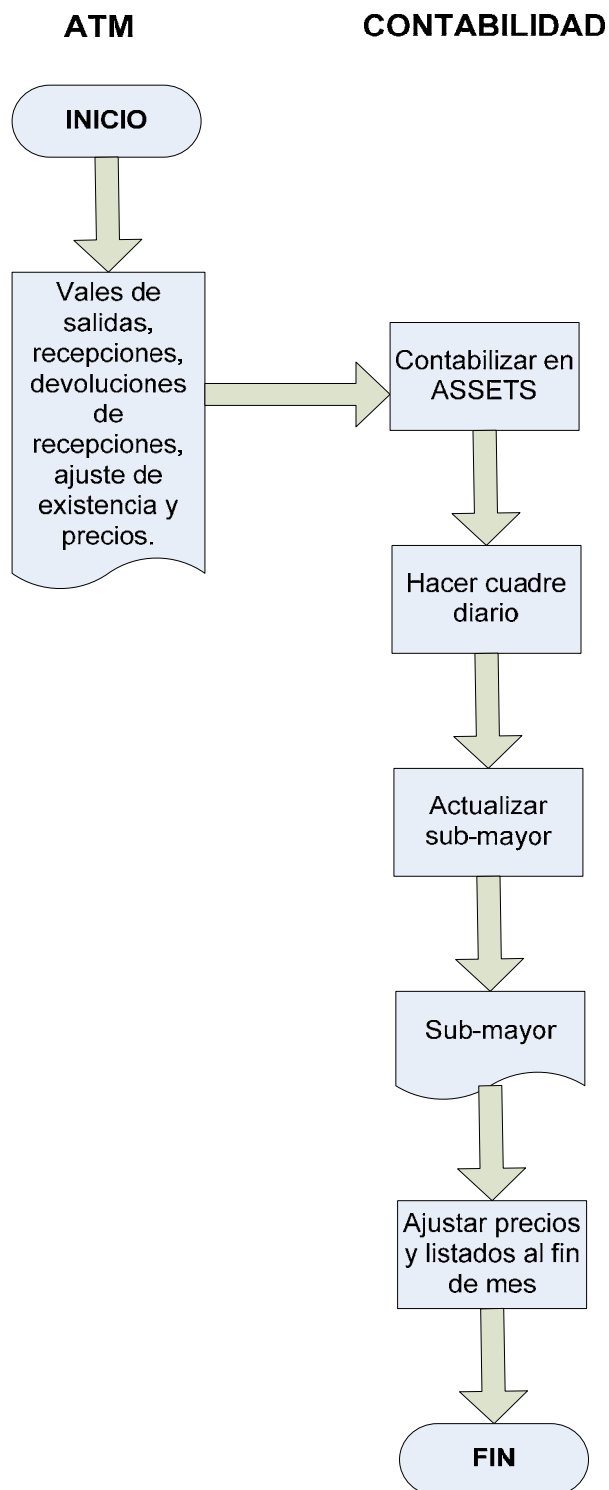
Fuente: González, 2008.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...**Útiles y Herramientas.**

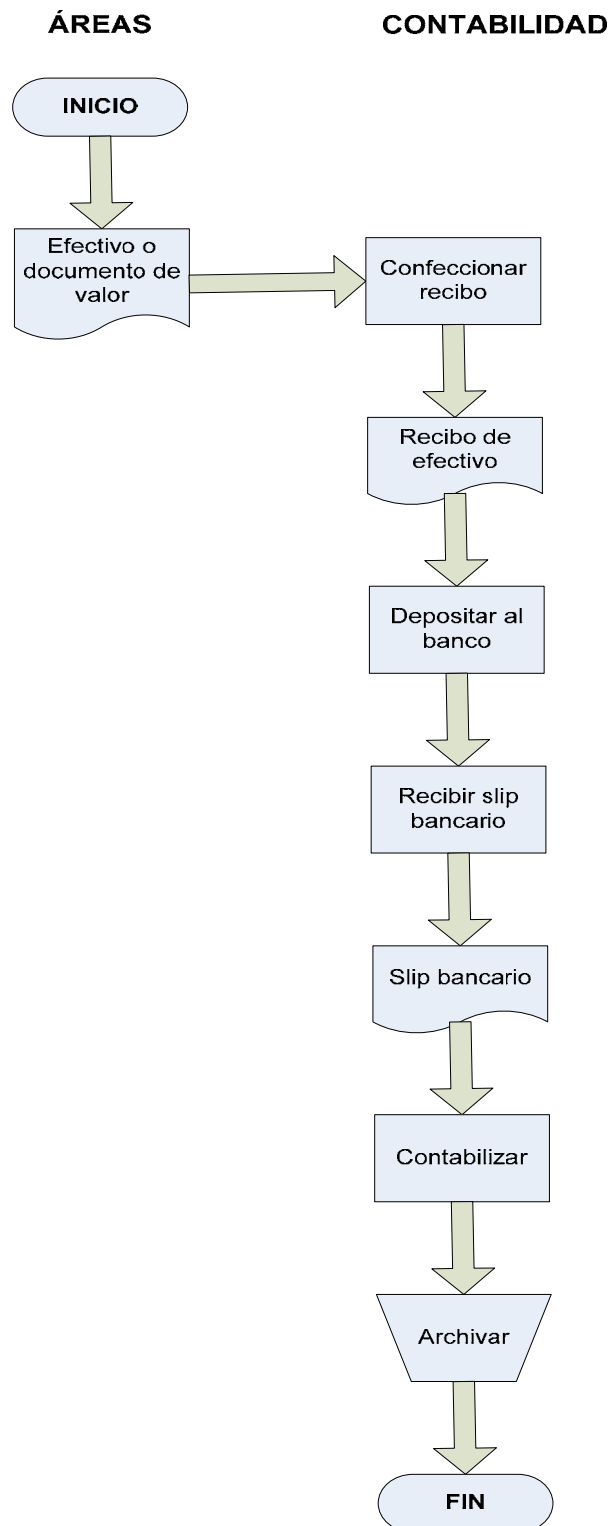
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...**Cierre Contable.****Especialistas del área contable****Especialista Principal**

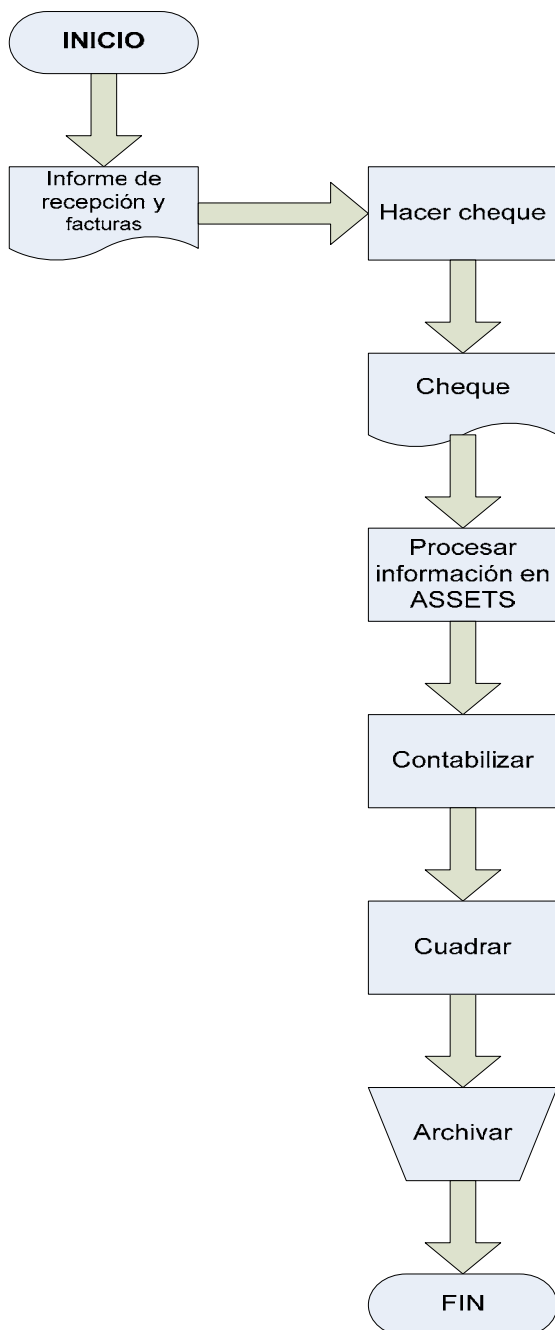
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...**Inventario.**

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...**Caja y Banco.**

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Diagramas de Flujo. Continuación...**Cobros y Pagos.****Especialistas del área****Especialista de
cobros y pagos**

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Prueba de Concordancia de Kendall

```
SAVE OUTFILE='C:\Archivos de programa\SPSS Evaluation\Result_Kendall.sav'  
/COMPRESSED.  
NPAR TESTS  
/KENDALL = f_contr f_presup aus_estr inf_lim ins_gint f_estr exc_cl  
b_valres ins_acce f_tiempo insu_hab f_motiv ins_ingl lim_form ins_red  
/STATISTICS DESCRIPTIVES QUANTILES  
/MISSING LISTWISE.
```

Test Statistics

N	17
Kendall's W ^a	,860
Chi-Square	204,778
df	14
Asymp. Sig.	,000

a. Kendall's Coefficient of Concordance

Anexo 9. Encuesta sobre control.

Tomando en consideración la escala de puntuación de 1 a 5 puntos que más adelante aparece, indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene el Control del desempeño del proceso objeto de estudio. Marque con una X el valor que usted considera tiene la misma.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones. Para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra.

Gracias.

1. Muy en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo 5. Muy de acuerdo

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1.-Los indicadores que se emplean en el control tienen un carácter integral					
2.-La Universidad cuenta con estrategias claramente definidas en cuanto al Plan de Prevención					
3.-Se cuenta con toda la información necesaria para ejercer el Control					
4.- Se cuenta con la autonomía necesaria para emprender acciones de mejora					
5.- Se realiza una medición clara y precisa de la gestión del día a día a favor del cumplimiento de las estrategias del proceso					
6.-Se cuenta con los medios necesarios para la recopilación, procesamiento y análisis de la información del presupuesto					
7.-Están definidos todos los procesos					
8.-Existe un conocimiento total por parte de trabajadores y directivos sobre el proceso a través de sus grupos u órganos de trabajo					
9.-Están claramente definidos los requerimientos de control de los activos fijos.					
10.- Se produce y mantiene un adecuado flujo informativo y de comunicación acerca de la marcha de la gestión y de sus resultados					
11.-Se cuenta con un sistema de estándares efectivos para el logro de los objetivos.					
12 Existe una total correspondencia entre las necesidades de conciliación y los efectos de las mismas.					



Anexo 10 Validación de la encuesta sobre desempeño y control del proceso.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,654
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	186,358
	gl	66
	Sig.	,000

**Alpha de Cronbach****Reliability Coefficients 12 items**

Alpha = ,7316 Standardized item
alpha = ,7202