



VARONA
ISSN: 0864-196X
ISSN: 1992-8238
hildelisagp@ucpejv.rimed.cu
Universidad Pedagógica Enrique José Varona
Cuba

Metodología para la procedimentación de tareas de los procesos institucionales en la gestión de la calidad

Hernández Corratge, Lic. Daysi; Rubio Vargas, Dra. C. Inidia; Hernández Colina, Dra. C. Marian
Metodología para la procedimentación de tareas de los procesos institucionales en la gestión de la calidad
VARONA, núm. 03, Esp., 2019
Universidad Pedagógica Enrique José Varona, Cuba
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360671619015>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

Metodología para la procedimentación de tareas de los procesos institucionales en la gestión de la calidad

Methodology for the procedure of tasks of the institutional processes in the quality management

Lic. Daysi Hernández Corratge

Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La

Habana, Cuba

daysihc@ifal.uh.cu

Redalyc: [https://www.redalyc.org/articulo.oa?](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360671619015)

id=360671619015

Dra. C. Inidia Rubio Vargas

Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La

Habana, Cuba

inidiarv@ifal.uh.cu

Dra. C. Marian Hernández Colina

Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La

Habana, Cuba

marianhc@ifal.uh.cu

Recepción: 12 Octubre 2018

Aprobación: 13 Marzo 2019

RESUMEN:

Según las bases normativas, tanto del Sistema de Control Interno como de la gestión de la calidad, se encuentra la procedimentación de las tareas, ya que es la base para el incremento y la sostenibilidad de los resultados tanto de los procesos como de los niveles de desarrollo de la cultura organizacional. Más, la implementación de procedimientos que contribuyan a una estandarización de la ejecución de las tareas todavía sigue como problemática pendiente para el caso del Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana. El objetivo del presente trabajo es argumentar la metodología utilizada en la procedimentación de tareas, como un núcleo articulador de los aspectos distintivos del modelo de gestión por procesos y la gestión de la calidad. Dentro de los métodos teóricos de investigación empleados se encuentra el análisis –síntesis, inducción – deducción y la modelación. Estos han sustentado la construcción de la metodología que se presenta para el perfeccionamiento de la gestión institucional. La base de este resultado es el aprendizaje organizacional, derivado de la elaboración de un manual de procedimientos para la gestión de la dirección administrativa, busca que los procesos de apoyo contribuyan a mejorar la gestión de la calidad de los procesos sustantivos. La experiencia ha demostrado que los procedimientos constituyen el núcleo articulador, tanto de la gestión de la calidad a nivel institucional como de la implementación del sistema de control interno y que su elaboración requiere de una metodología orientadora de todo el proceso, tanto de elaboración como de implementación.

PALABRAS CLAVE: gestión de la calidad, metodología para la procedimentación, procedimiento, proceso.

ABSTRACT:

To the normative bases of both the Internal Control System and quality management is the procedure of the tasks as it is the basis for the increase and sustainability of the results of both processes and levels of development of culture organizational. Furthermore, the implementation of procedures that contribute to a standardization of the execution of tasks still remains as a pending problem in the case of the Institute of Pharmacy and Food of the University of Havana. The objective of this paper is to argue the methodology used in the procedure of tasks as an articulating nucleus of the distinctive aspects of the process management model and quality management.

Among the methods used is analysis-synthesis. Induction - deduction and modeling, these have supported the construction of the methodology that is presented for the improvement of the institutional management, the base of this result is the organizational learning derived from the elaboration of a Manual of procedures for the management of the Direction Administrative, seeking that the support processes contribute to improve the management of the quality of the substantive processes. The applied experience has shown that the procedures constitute the articulating core of both the quality management at the institutional level and the

implementation of the Internal Control System and that its preparation requires a methodology to guide the entire process of both preparation and implementation.

KEYWORDS: quality management, methodology for the procedure, process, processe.

INTRODUCCIÓN

El proceso de actualización de nuestro modelo económico y social enfoca a la educación en la formación de los recursos humanos del país para garantizar la calidad de los servicios, incrementar la productividad, como resultado de la formación de la fuerza de trabajo, buscar competitividad de los egresados universitarios para insertarse en el mercado laboral e impactar la calidad de los diversos sectores económicos.

Este proceso representa un reto para las instituciones de educación, están llamadas a implementar estrategias de trabajo que, como resultado incrementen la calidad, la eficiencia y la eficacia, el ahorro de recursos humanos, materiales y financieros, a partir de una mejor planificación, un mayor control y administración.

Para este incremento de la calidad a nivel de país, desde el Ministerio de Educación Superior se han establecido los objetivos, siendo importante la relación entre calidad y masividad, la igualdad de oportunidades no solamente para acceder a este sistema de formación, sino para acceder a una formación de calidad.

En el caso particular del Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de La Habana (IFAL-UH), se ha consolidado paulatinamente la calidad en la formación universitaria. Se ha logrado mantener sostenidamente la excelencia en las acreditaciones de sus dos carreras y también en los procesos de acreditación de las maestrías y doctorados.

Pero, la gestión de la calidad no solamente debe considerar los resultados finales. La atención a la ejecución de los procesos y de los niveles de satisfacción, también son relevantes; desde estos puntos de mira se organizan las ideas esenciales del trabajo para continuar la calidad de los procesos institucionales.

Hacer sostenibles los resultados alcanzados por el IFAL-UH requiere considerar, como un referente relevante, que Cuba demanda la formación de recursos humanos de alta calificación en las ramas de las ciencias farmacéuticas y alimentarias. Ambas se encuentra en el eje del desarrollo del país, según los Lineamientos aprobados por la Política Económica y Social del país: son claves en la OSDE BIOCUBAFARMA, que debe convertirse en una de las locomotoras de la economía cubana y que reconoce, como uno de sus problemas. La carencia de esos recursos humanos en la cantidad que demanda la misión que se le ha encomendado, y en la industria de los alimentos en general, aspecto decisivo en el alcance de la estabilidad de la nación y el despegue definitivo de nuestra soberanía alimentaria y el desarrollo económico.

En la implementación del sistema de gestión de la calidad, un punto nodal es que el IFAL- UH es una institución universitaria, cuya misión desarrollar la formación integral y continua de profesionales altamente calificados para las ramas, al servicio de la sociedad y comprometidos con la Revolución, el Socialismo y el desarrollo sostenible del país, de actividades sustantivas de pre y postgrado, investigación científica y extensión universitaria.

Hay un elemento que resulta clave en la gestión institucional, hoy prevalecen aspectos de diferentes modelos de gestión que se han ido reafirmando en la última década: el modelo de gestión estructural-funcional que responde a las políticas y otorga una estructura organizativa a la entidad. Conjuntamente se han aplicado determinados elementos de los modelos de dirección por objetivos, de la dirección estratégica y de gestión de la calidad.

En las prácticas profesionales de la institución, se aplican elementos de uno u otro de los modelos sin la búsqueda de relaciones integradoras sin embargo, en Cuba existen antecedentes en la integración de estos enfoques en el sector empresarial Ramírez, (2013), Sánchez, (2005), cuyo estudio permite considerarlos como antecedentes para orientar el trabajo de investigación hacia esta problemática.

¿Cómo instrumentar una metodología para procedimentar las tareas derivadas de los procesos institucionales con un enfoque de gestión de la calidad en el IFAL-UH?

La formulación anterior lleva a identificar como **objetivo** del presente trabajo; *argumentar una metodología para elaborar e implementar los procedimientos como elemento distintivo en la gestión de la calidad en el IFAL-UH.*

DESARROLLO

Métodos de investigación enfoque de sistema: para caracterizar las interdependencias entre los componentes de los elementos teóricos y prácticos que caracterizan la metodología, modelación: en el proceso de estructuración de los procedimientos y la metodología para construirlos e implementarlos, análisis – síntesis, inducción – deducción, generalización; métodos de que permiten sistematizar los referentes teóricos y determinar el marco conceptual para la gestión de las relaciones entre los procesos, los actores, las estrategias y metodologías de trabajo.

Técnicas empleadas para la recolección de los datos. Entrevistas a directivos y análisis documental para la caracterización empírica del estado de la implementación de los sistemas objeto de estudio y las metodologías utilizadas para la implementación de procedimientos que orienten la ejecución de las tareas y funciones.

Fundamentos teóricos de la metodología desde el enfoque de proceso

La norma UNE-EN ISO 9000:2005 [AENOR, 2005] define la gestión de la calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Sin embargo, se puntualiza que la calidad es una cualidad atinente a las actividades de gestión, los procesos, los productos, los sistemas de relaciones que establecen, el conjunto de actividades para gestionar la calidad parte consustancial del resto de las actividades de gestión y no deben ser vistas como separadas.

Las actualizaciones de las normas ISO hasta la publicada en el año 2018 relativas a la calidad han identificado los procedimientos, como uno de los elementos que conforman el sistema de gestión de la calidad; estas normas constituyen el referente inicial de esta metodología, la cual es producto del proceso de investigación que se desarrolla para implementar, en el IFAL-UH, un modelo de gestión con enfoque de procesos, como una alternativa para el mejoramiento de la calidad de la gestión y el aprendizaje organizacional.

Puesto que los procesos constituyen un nodo central, es conveniente presentar los identificados en la actualización realizada para el año, 2017. En el esquema que sigue estos se organizan en una estructura menos rígida que la propia relación que los clasifica, pues comúnmente, a partir de la misión, se representan encima los estratégicos, porque los procesos sustantivos y debajo de estos, los de apoyo, por su relación indirecta con la misión. [Rubio, 2017]

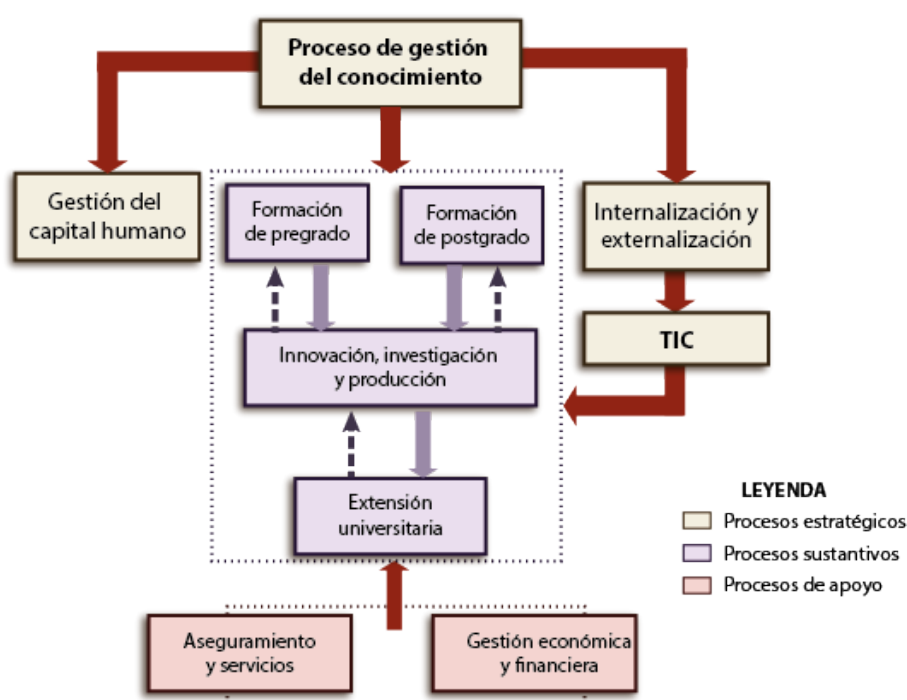


Fig. 1.- Mapa de procesos del IFAL-UH. Rubio, 2017

Son estructurados cuatro procesos estratégicos: gestión del conocimiento, gestión del capital humano, internalización y externalización, así como Tecnología de la información y las comunicaciones.

Se identifican cuatro procesos sustantivos: formación de pregrado; formación de postgrado; investigación, innovación y producción; extensión universitaria

Solamente se identifican dos procesos de apoyo: aseguramiento y servicios; gestión económica financiera. Cada proceso es estructurado en subprocesos de forma tal que, en su conjunto, abarcan toda la actividad institucional, según la lógica.

Un nodo altamente relevante que impacta la gestión de la calidad de los procesos está constituido por los *procedimientos*, pues que en estos se detalla cómo gestionar cada proceso, los cuales, una vez estructurados, posibilitan:

- Construcción de las matrices de relaciones, se despliegan las acciones secuenciadas / actores de las diferentes áreas que participan.
- Elaboración de los profesiogramas para las diferentes plazas de la plantilla, como parte del diseño del puesto de trabajo.
- Elaboración de procedimientos normalizados de operación (PNO), a partir de la implementación de los procedimientos en las diferentes áreas, perfecciona y estandariza la ejecución de las acciones que conforman la memoria descriptiva del procedimiento.
- Mejora el mapa de procesos, introduce descriptores de las relaciones entre estos.

Los aspectos anteriores se presentan de la forma siguiente:

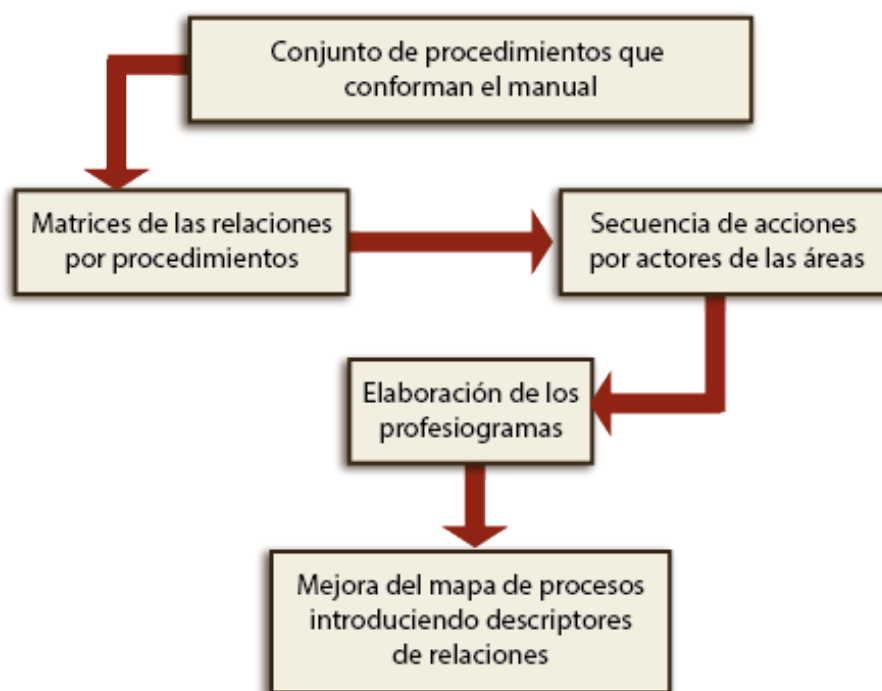


Fig. 2 Los procedimientos y su impacto en la gestión de los procesos

En cuanto a la documentación de los procesos, estos se legitiman en el Manual de Organización del IFAL-UH, detallando el contenido y las tareas de cada uno de los procesos y subprocesos, termina con la ficha de cada uno contentiva de su misión, las entradas, los proveedores, los clientes, el contenido, el equipo de trabajo, las variables e indicadores de medidas.

En este enfoque de gestión por procesos, la delimitación de los procedimientos para ejecutar las tareas es una acción básica, tanto en la gestión de la calidad como en la implementación del sistema de control interno, estos son una herramienta para convertir el conocimiento individual en activo intangible de la institución, a la generación de sinergias hacia el plano interno de los procesos que mejoran sostenidamente los resultados, los niveles de satisfacción de los usuarios, tanto estudiantes como trabajadores. El control de la calidad es uno de los aspectos que más se potencian, desde los procedimientos, al constituir estos patrones del deber ser y saber hacer y por consiguiente, modelos para el perfeccionamiento de la calidad. Ramírez, (2013), Sánchez, (2005),

El conjunto de procedimientos se organiza por áreas de responsabilidad funcional, derivadas del organigrama institucional en el Manual de Procedimientos, pero este guarda una estrecha relación con el Manual de Organización y el Manual de Funcionamiento: los tres, en su conjunto, conforman el Manual de Gestión; se identifican como los aspectos esenciales para argumentar la importancia de la implementación de un manual de procedimientos en la institución:

- Constituyen un elemento preservador del conocimiento intrínseco de la entidad, de su experiencia valiosa en la gestión del conocimiento y para el aprendizaje organizacional.
- Son garantes de un respaldo legal a la ejecución de funciones atendiendo al sistema legislativo.
- Dan una visión general de las tareas a ejecutar y también particularizan.
- Permiten visualizar los detalles para orientar mejor la ejecución y perfeccionarla.
- Racionalizan tiempo en la ejecución de las tareas e incrementan la calidad de los resultados.
- Posibilitan una mejor organización en las áreas y un uso más racional de su potencial humano.
- Incrementan los niveles de preparación de los trabajadores, directivos y funcionarios.
- Mejoran el desempeño de las tareas y aportan calidad a las actividades que conforman los procesos.
- Permiten un mejor control administrativo, económico y autocontrol, disminuye la subjetividad.

- Posibilitan un uso más racional de los recursos, humanos, materiales y financieros, desde el mejoramiento de su organización.
- Incrementan la protección y la seguridad del trabajo
- Orientan la gestión hacia la calidad de los servicios y a la satisfacción de los clientes.
- Incrementan niveles de los procesos.
- Mejoran, tanto la base informativa de los procesos desde sus procedimientos, como los componentes afectivos de la comunicación.

Etapas de la metodología para la elaboración del manual de procedimientos del IFAL-UH

Primera etapa: *Selección, identificación de tareas, organización y preparación del equipo de procedimentación.*

Criterios de selección de los miembros de la Comisión:

- Nivel de experticia del Jefe sobre gestión institucional, nivel de conocimientos sobre el funcionamiento del IFAL, preparación científica y académica.
- Posibilidades para aportar al trabajo en equipo, desde su preparación jurídica, el conocimiento sobre el funcionamiento de las instituciones de la Educación Superior, atribuciones para el control a los procesos institucionales.
- Disposición y motivación para aportar al trabajo en equipo, para el intercambio profesional con los directivos, funcionarios y actores a proceder y para aprender de los demás.

Tareas institucionales

- Nombramiento de la comisión de procedimentación
- Identificación de las tareas por el jefe de la comisión
- Elaboración colegiada del cronograma de trabajo, incluye las acciones de preparación de la comisión, de los directivos y funcionarios de las áreas y de los miembros del Consejo de Dirección.
- Aprobación, por la alta dirección del instituto, grupo de calidad y el comité de prevención y control de la estructura general del cronograma de trabajo en las áreas.
- Aprobación de la plantilla para la elaboración de la memoria escrita del conjunto de procedimientos.
- Establecimiento de consenso sobre los referentes teóricos para la procedimentación.

Segunda etapa: *Selección a procedimental, según cronograma institucional.*

Tareas institucionales

- Actualización del diagnóstico de las áreas, con énfasis en los procedimientos existentes y metodologías de trabajo dictaminadas por los diferentes niveles.
- Actualización de la matriz de riesgos de los diferentes procesos y de su ponderación, utiliza como criterios, el impacto económico de sus posibles manifestaciones negativas y la afectación al cumplimiento de la misión institucional y sus objetivos de trabajo.
- Aparición de cambios que impactan la base legal y jurídica que norman el trabajo del área y las tareas que se desarrollan.
- Ordenamiento de las áreas del organigrama para su procedimentación, aunque este se actualiza en cada área, como partida para la selección de la próxima

Tercera etapa: *Procedimentación de las tareas del área seleccionada.*

Tareas institucionales

- Preparación de la comisión de procedimentación en el área específica, busca referentes para la ejecución de sus tareas.
- Elaboración y aprobación del cronograma de trabajo en el área.

- Intercambio inicial, con directivos y funcionarios del área, para socializar el cronograma, explicar el contenido de cada tarea, negociar las fechas y los horarios para el intercambio de información individual y colectiva.
- Actualización de las fichas de los procesos que lidera el área objeto de procedimentación contenidas en el Manual de Organización del IFAL-UH.
- Actualización de las funciones de los actores y las tareas en mesa de trabajo conjunta con el equipo directivo del área, lo que incluye la revisión de las funciones del puesto de trabajo y la determinación de los perfiles de competencias por actores.
- Identificación de las tareas de conjunto con los directivos y los funcionarios del área.
- Aprobación de las tareas por la alta dirección del instituto, el grupo de calidad y el Comité de Prevención y Control.
- Elaboración de cada procedimiento para la solución de las tareas, relación tareas – funciones.

Acciones para la elaboración de los procedimientos

- Conformación de la secuencia inicial de acciones para la ejecución de la tarea en intercambio con directivos y funcionarios por generación de ideas a partir de la pregunta al ejecutor: ¿Cómo ejecutas la tarea?
- Preparación de la carpeta contentiva del conjunto de bases legales y normativas dictaminadas para la ejecución de la secuencia de acciones; se discriminan en dos grupos; las de carácter general y específicas de la actividad acción particular de la secuencia.
- Recopilación de saberes y experiencias de los actores en mesas de trabajo sistemática; estas se realizan cada vez que lo determine el equipo de trabajo.
- Determinación de los antecedentes del procedimiento
- Recopilación, en carpeta, de los modelos que se utilizan en el flujo de información para la ejecución del procedimiento.
- Escritura de la memoria descriptiva del procedimiento, plantilla aprobada al inicio del proceso.
- Elaboración del flujograma del procedimiento que grafica la secuencia de acciones contenidas en la memoria descriptiva.
- Elaboración de la carpeta con todos los procedimientos del área.
- Envío de los resultados parciales a directivos y funcionarios del área para su perfeccionamiento en las mesas de trabajo.
- Conciliación final de cada procedimiento con los ejecutores de las tareas en mesa de trabajo, participan todos los directivos y funcionarios implicados y la comisión de procedimentación.
- Presentación de los procedimientos ante la alta dirección del instituto, el grupo de calidad y el Comité de Prevención y Control, para su perfeccionamiento.
- Aprobación de los procedimientos del área por el Consejo de Dirección con la participación de los funcionarios del área

Cuarta etapa: Instrumentación de los procedimientos del área seleccionada.

Tareas institucionales

- Actualización de las competencias de los actores y sus funciones.
- Graficación de relaciones con otros subprocesos o procesos institucionales
- Graficación de relaciones con otros actores, incluyendo de otras áreas desde los procedimientos elaborados (construcción de las matrices de relaciones)
- Actualización de tareas y actividades por actores, desde las matrices de relaciones.
- Elaboración de los profesiogramas por la plantilla de cargos.

- Implementación del sistema de difusión de los procedimientos a los actores del proceso, ubicados en las diferentes áreas de la institución.
- Diagnóstico de necesidades de la superación y la capacitación de los actores para la implementación de los procedimientos.
- Proyección de acciones para la superación y la capacitación de los actores para la implementación de los procedimientos, con énfasis en el entrenamiento en el puesto de trabajo.
- Instrumentación de los procedimientos por directivos y funcionarios, bajo la orientación de la Comisión de Procedimentación, con el seguimiento de la alta dirección del instituto, el grupo de calidad y el Comité de Prevención y Control.
- Recogida de datos para el seguimiento evolutivo y el perfeccionamiento de la metodología aplicada.
- Elaboración de PNO por las áreas para estandarizar y documentar la ejecución de las operaciones a las acciones de los procedimientos que deben ejecutar los actores.

Metodología para las mesas de trabajo

Las mesas de trabajo constituyen la forma fundamental de preparación de los actores participantes desde la apropiación de los saberes y experiencias de los miembros del área en la ejecución del conjunto de acciones que conforman el procedimiento en construcción; ellas cumplen las funciones siguientes:

- Delimitar el conjunto de acciones que conforman el procedimiento en cuestión,
- Recopilar los conocimientos que tienen los sujetos desde las interacciones guiadas por el jefe del equipo de trabajo, teniendo, como fuente primaria, las funciones que aporta Recursos Humanos.
- Generar el primer nivel de transformación de tareas y funciones del área, cada grupo de trabajo y los actores.
- Dar una visión general de todo el volumen en la procedimentación.
- Aporta la primera visión por ponderación de todos los participantes.
- Es la base para comenzar a recopilar, clasificar y ordenar las carpetas contentivas de las bases jurídicas y también para su enriquecimiento posterior y actualización constante.

Primer paso: Elaboración de los materiales-base para el desarrollo de la mesa de trabajo, distribución a todos los participantes para su lectura crítica (etapa previa)

Segundo paso: Presentación de los participantes y de los que cumplen en la mesa de trabajo tanto el equipo de procedimentación como el equipo de trabajo del área.

Tercer paso: Trabajo sobre el material por ronda de participaciones, guiado por el jefe de equipo, que designa al resto de sus miembros de anotador, promotor de debates y control de las participaciones.

Cuarto paso: Lectura de los puntos más controversiales y propuesta de una mirada común a estos para comenzar a transformar los modos de hacer en el mismo proceso de construcción del procedimiento.

Quinto paso: Lectura de la síntesis de pasos para establecerlos en común acuerdo y rectificar su ordenamiento.

Sexto paso: Transcripción y distribución del material resultante a todos los participantes para utilizarlo de guía en el resto del proceso de procedimentación. Metodología en las mesas de trabajo para el perfeccionamiento de los procedimientos

Primer paso: Elaboración de las memorias descriptivas y los flujogramas de los procedimientos, teniendo como referente el documento elaborado en la mesa de trabajo inicial.

Segundo paso: Distribución, a todos los participantes, de los procedimientos a perfeccionar para su lectura crítica y envío de los apuntes y correcciones al equipo de procedimentación.

Tercer paso: Presentación de la memoria descriptiva ajustada a las valoraciones y las críticas realizadas, intercambio entre los participantes, ajuste de los elementos finales para la aprobación del procedimiento.

Cuarto paso: Rectificación final y distribución de los procedimientos a los actores implicados para comenzar a instrumentarlo bajo estudio y control del equipo, previo a su firma y oficialización.

Metodología mesa de trabajo final

Primer paso: Presentación del conjunto de procedimientos, con sus memorias descriptivas y flujogramas.

Segundo paso: Presentación de las matrices de relaciones procedimiento – actores.

Tercer paso: Ajuste de tareas y funciones de los actores, desde las matrices de relaciones.

Cuarto paso: Proyección de las acciones de seguimiento y control proceso de instrumentación de los procedimientos.

En este proceso de procedimentación de tareas, son relevantes las mesas de trabajo, que, desde la gestión del conocimiento, permiten:

- Adecuada estructuración del flujo de información que permita la distribución, la difusión y la visibilidad del conocimiento en el plano interno y externo.
- Gestionar los procesos de cambio de la estrategia institucional, desde el control interno, que penetra con relaciones fuertes a todos los procesos del mapa de relaciones y que es además, método para la gestión de la calidad. Este punto de vista, se articula con el propio objetivo ya identificado y con el resto de los procesos de apoyo que permanecen inamovibles en la base del mapa de relaciones: la gestión económicas-financiera; servicios logísticos y de apoyo.
- La planificación estratégica amplía el horizonte y alcance del objetivo, los contenidos y de las estrategias a corto, mediano y largo plazos, actúa como retroalimentador de los estados de desarrollo que se van alcanzando y como una fuente de información para el proceso correctivo-compensatorio con enfoque preventivo del sistema de control interno.
- La gestión, tanto del capital humano como de los recursos humanos, son fuerza motriz y parte consustancial del objeto de este proceso, atendiendo a la tipicidad de los profesionales que se forman y de los estándares de calidad normalizados en la producción de fármacos y alimentos. La formación del capital humano que, en las carreras, se comienzan a formar en el pregrado y regresan a la formación postgraduada complejizan no solo el contenido del proceso, sino del flujo de información y connotan la gestión de la internalización y externalización.

En la metodología para la implementación del Manual de Procedimientos, la identificación de las tareas de los diferentes actores que intervienen en este proceso es una acción clave que debe quedar estructurada para que esta modelación sea factible. Respecto al caso que se presenta (IFAL-UH), los actores significados se detallan a continuación.

La alta dirección de la institución: conformada por el (la) directora (a) y las vice direcciones. *Funciones*

- Coordinar las acciones de diagnóstico institucional, identificación de las etapas de corte y presentación de informes diagnósticos para la implementación del manual de procedimientos y el perfeccionamiento o actualización.
- Mantener actualizada la base referencial respecto a las políticas, estrategias de nivel de país, del Ministerio de Educación Superior y otros organismos rectores, leyes, decretos leyes, resoluciones y normativas que impactan procedimientos específicos o bases jurídicas generales.
- Nombramiento de la comisión de procedimientos y su modificación, en caso necesario, delimitación de sus tareas en las diferentes etapas, control del proceso de procedimentación, de sus resultados y la pertinencia de los procedimientos elaborados o actualizados.
- Identificación de los actores que participan en la implementación del manual y notificación de las funciones y las tareas que les corresponden.
- Aprobación de resultados parciales en sesiones de análisis colectivo, coordina a los diferentes actores desde sus funciones y tareas.

- Coordina la presentación de resultados parciales y finales para su aprobación por el Consejo de Dirección.
- Firma de los procedimientos elaborados por el (la) directora (a), de conjunto con el directivo o funcionario del área donde se implementa el procedimiento.
- Controla y retroalimenta el proceso de implementación de los procedimientos, articula a los diferentes actores que intervienen.

El área o grupo que gestiona la calidad

Integra la comisión de procedimentación con un experto en gestión de la calidad y conocimientos de las particularidades de la gestión del instituto y sus procesos.

Instrumentación de estudios de satisfacción y de impacto de los procedimientos en la gestión institucional.

Criterios para la selección de las áreas a procedimentar atendiendo a su nivel de complejidad, el nivel de desarrollo de los procesos que lidera y el diagnóstico de riesgos.

Participa en las sesiones y mesas de trabajo, donde se presentan resultados parciales en los procedimientos de tareas.

Dirigir investigaciones orientadas a la gestión de la calidad, articula con el resto de los elementos de los modelos de gestión, que son considerados en los procedimientos, complementa el trabajo de la comisión.

El grupo de especialistas de auditoría y control interno

- Integran la Comisión de procedimientos tanto un auditor interno como un especialista en control interno, aporta conocimientos de las particularidades de la instrumentación del Sistema de Control Interno en la institución, las actividades con mayor cantidad de riesgos se concentran.
- Incluir las bases normativas del Sistema de Control Interno en la secuenciación de acciones que se elaboran en el procedimiento.
- Aportar criterios para la selección de las áreas atendiendo al diagnóstico de riesgos y su impacto en la gestión institucional.
- Participa en las sesiones y mesas de trabajo, donde se presentan resultados parciales en los procedimientos de las tareas.
- Controla y retroalimenta a todos los actores implicados en la implementación de los procedimientos para su instrumentación en las áreas, coordina acciones con otros especialistas.
- Elabora y comparte informes sobre el estado del proceso de implementación de los procedimientos.

El grupo de asesores jurídicos

- Integra la comisión de procedimientos, reúne toda la base jurídica, asesora a los miembros sobre el contenido de las leyes, decretos-leyes, resoluciones de los diferentes niveles y normativas.
- Creación de base informativa contentiva de la base jurídica general de las diferentes actividades para la ejecución de la tarea que se procedimenta, atendiendo el trabajo del resto de los miembros de la comisión.
- Revisión de los procedimientos para verificar el ajuste de su memoria descriptiva al sistema legislativo de la actividad en cuestión.
- Realizar los dictámenes donde se aprueba la comisión, así como para la implementación de los procedimientos para su firma por la máxima dirección.
- Notificación, a los directivos y funcionarios de las áreas, sobre la implementación de los procedimientos y los deberes funcionales de su instrumentación.

El área que aplica los procedimientos

- Aporta su experiencia en la implementación de procedimientos, metodologías y normativas relativas a las tareas que ejecutan.
- Facilita la ejecución de las mesas de trabajo, participa como caso de estudio.
- Revisión de los procedimientos para verificar el ajuste de su memoria descriptiva al sistema de trabajo del área.
- Contribuye al perfeccionamiento de los procedimientos, actúa como oponente al equipo de procedimentación en todo el proceso.
- Implementa los procedimientos y aporta información para el seguimiento.

CONCLUSIONES

El enfoque de procesos en la gestión institucional constituye una base referencial para, a partir del mapa de procesos de la institución, determinar su contenido y procedimental las tareas, constituye la procedimentación una acción para instrumentar el sistema de gestión de la calidad.

Los pasos de la metodología para los procedimientos de tareas permite estructurar una lógica de actuación en la institución orientada al mejoramiento continuo de los procedimientos y a la gestión de la calidad alineada a las políticas institucionales.

Las mesas de trabajo constituyen una vía, tanto para la preparación de todos los actores que participan en los procedimientos con diferentes vías, como para la obtención, en sí, de los mismos por aproximaciones sucesivas a la memoria descriptiva final.

Las funciones de los actores posibilitan, a la alta dirección de la institución, la organización de todo el proceso de implementación de la metodología elaborada y permite que todos los participantes aporten desde las funciones que les competen

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ISO 9000. (2005). *Secretaría central de ISO en Ginebra*. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- Ramírez, J. (2013). *La integración del sistema de control interno y el sistema de gestión de la calidad: una opción de mejora en la empresa*. La Habana: Editorial Centro de Estudios de la Economía Cubana.
- Rubio, I., Abreu, J., Martínez, M. (2017). *Modelo de gestión de la institución universitaria con enfoque de procesos*. Libro Dirección, Gestión, Liderazgo y Política Educativa. Colombia: Sello Editorial REDIPE (95857440). Red de Pedagogía S.A.S.
- Sánchez, M. (2005). *Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones*