



UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
VERITATE SOLA NOBIS IMPONETUR VIRILISTOGA. 1948

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE DIRECCION EMPRESARIAL

***TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN***

***Titulo: Diseño e implementación de un procedimiento para
gestionar el proceso contable financiero con enfoque de
calidad en la División Centro de TRD Caribe.***

Autora: Lic. Regla Ivón Fernandez Guerrero

Tutor: Dr. C. Jose Ramón Castellano Castillo

Co -Tutor Msc.: Ing. Leonel Ceferino Alfaro Pérez

Santa Clara, 2011

Pensamiento:



"Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos. Es una ciencia que se desarrolla. ¡Nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos!"

A stylized, handwritten signature of Fidel Castro, written in black ink. The signature is bold and expressive, with a long horizontal line extending from the end.

26 de Julio de 1984.

Dedicatoria:

A la memoria de mi padre quien me formó y educó con sus enseñanzas y su ejemplo para ser quien he llegado a ser hoy.

Agradecimientos a:

A Dios por haberme permitido concluir la maestría.

*A mi familia. . . . Quien ha sido mi fuente de inspiración,
gracias por su apoyo incondicional.*

*A PepinPor su ayuda, apoyo,
enseñanza y comprensión.*

A Leonel.....Por su dedicación y sabios consejos.

A Belkis Alonso.....Por su ilimitada ayuda.

*A todos los que de una forma u otra
me ofrecieron su aporte.*

Resumen

El mejoramiento de la calidad de los procesos empresariales, constituye una de las alternativas fundamentales en el entorno actual para garantizar la elevación sostenida de la competitividad de las empresas, así como de contribuir al avance del país en respuesta a los lineamientos económicos y sociales del Partido Comunista de Cuba.

En correspondencia con lo anterior, la presente Tesis aborda el problema de la calidad en el proceso de gestión contable financiera, con el objetivo de desarrollar un instrumento metodológico que con su aplicación, conduzca al perfeccionamiento de la misma, mediante el mejoramiento continuo del referido proceso, potenciando la integración de concepciones sustentadas en los fundamentos teóricos y prácticos del aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, como etapas en la evolución del enfoque gerencial de calidad. El documento de la Tesis incluye un estudio bibliográfico con el objetivo de elaborar el marco teórico o referencial sobre calidad y los conceptos básicos, así como de las tendencias actuales en este campo y los modelos que las sustentan.

Se expone un procedimiento, para la implementación del proceso de gestión económica financiera con orientación a calidad, integrado por un conjunto de etapas, en el desarrollo de las cuales se sugieren técnicas y métodos para su ejecución, así como como formas de proceder específicas para la operacionalización.

Finalmente, se muestra la validación del procedimiento mediante el criterio de jueces, la valoración de los beneficios intangibles y la aplicación del procedimiento a la Cadena de Tiendas TRD Caribe Centro.

Índice

Resumen	4
Introducción	7
Capítulo I: Marco Teórico Referencial sobre el enfoque de Calidad y la Gestión. Fundamentos teórico - metodológicos.	13
1.1 La gestión empresarial. Concepciones generales y tendencias en los enfoques.	14
1.2 El enfoque de calidad. Conceptualización, evolución y modelos que sustentan su gestión.	16
1.3. Enfoque Sistémico de la Calidad. Estructura de los Sistemas de Gestión de Calidad.	23
1.4 La Calidad Total. Fundamentos teóricos.	27
1.5 Sistema de Gestión de Calidad según la familia de normas ISO 9000 (NC ISO 9001:2008 “Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos”).	29
Conclusiones Parciales del Capítulo I	32
Capítulo II: Procedimiento para la implementación del Proceso Contable Financiero en la División Centro de TRD Caribe.	34
2.1 Introducción	34
2.2- Características generales y descripción del procedimiento para implementar el proceso de gestión contable financiera con enfoque de calidad.	35
2.2.1 Características generales del procedimiento, objetivos, supuestos y condiciones generales para la implementación.	36
2.2.2 Descripción del procedimiento.	39
Conclusiones Parciales del Capítulo II	57
Capítulo III: Resultados de la Investigación. (Validación en la División Centro de TRD Caribe.	58
3.1 Introducción	58
3.2 Aplicación del criterio de expertos.	58
3.3 Valoración de los principales beneficios intangibles.	62
3.4 Aplicación en TRD Caribe.	64
Conclusiones Parciales del Capítulo III.	76
Conclusiones Generales.	77
Recomendaciones.	79
Bibliografía.	80

Introducción

El escenario mundial en los inicios del siglo XXI posee, entre sus rasgos fundamentales: la globalización de la economía mundial, el desarrollo impetuoso de las tecnologías en especial las de la información y las comunicaciones, y derivado de estas, la rapidez con la que las multinacionales difunden por todo el mundo cambios tecnológicos y nuevos conceptos en productos y servicios, el predominio del conocimiento como base del éxito de las organizaciones; así como una marcada tendencia a potenciar la gestión como alternativa para garantizar el avance de éstas hacia la excelencia. (Lorenz, 2001; Machado, 2008)

Un rasgo distintivo de este escenario, es el acelerado ritmo de cambio, los cuales produce la inadaptación de los conocimientos, habilidades, las actitudes lo que exige a los integrantes de las instituciones no sólo la correspondiente adaptación, de los mismos, sino también la anticipación de estos a los referidos cambios (Cerejido, 1999; Utsumi, 2003; UIT, 2004; Beceiro García, 2004; Gólcher, 2006, entre otros), en fin, cuando este ritmo supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los sistemas de gestión establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia y el desarrollo de la propia organización. Evitar esto constituye una tarea esencial para el equipo de dirección de las mismas.

En este sentido, se han desarrollado novedosas técnicas, enfoques y métodos que han contribuido al enriquecimiento de la Administración como disciplina científica y al perfeccionamiento de los sistemas de gestión, tales como, el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencia, la orientación a la excelencia, el enfoque hacia la calidad total y la reingeniería son algunos ejemplos de lo antes expuesto.

Ante estos crecientes desafíos que impone el entorno externo, unido a la difícil situación económica actual, a los efectos adversos del bloqueo y a las crecientes exigencias para el mantenimiento de los estándares de calidad en los mercados extremadamente competitivos, particular importancia tiene para nuestro país, la búsqueda e implementación de soluciones autóctonas que posibiliten a las

organizaciones enfrentar en muchos casos el reto de la supervivencia y en otros el de insertar y mantener en el mercado las tecnologías, productos y servicios, para lo cual es indispensable la elevación de la calidad de sus producciones y servicios sobre la base del establecimiento de un sistema de mejora continua, abandonando los enfoques tradicionales de medir la calidad y orientándose hacia un enfoque moderno de gestión total de la calidad.

Los aspectos señalados anteriormente, explican la necesidad de combinar adecuadamente las **particularidades de la situación actual** con la **visión de futuro** en el desarrollo y aplicación del resultado de las investigaciones y transformaciones que en el campo **gerencial** se ejecuten, considerados ambos aspectos como de gran importancia y actualidad para el desarrollo del modelo económico-social a que se aspira. (Castellanos, 1998)

La dirección del Gobierno y del Partido Comunista de Cuba (PCC), en correspondencia con los planteamientos establecidos en los lineamientos, han priorizado determinados sectores que, por sus particularidades y potencialidades, deben convertirse en los pilares fundamentales en el desarrollo y perfeccionamiento del sistema económico actual, entre los que se encuentran, desempeñando un papel fundamental, el sector del comercio y dentro de este la Cadena de Tiendas Recaudadoras de Divisas TRD, surgidas como una estrategia de supervivencia en la difícil década de los 90.

En estas condiciones, el mejoramiento de la calidad en la División Centro de TRD Caribe constituye una exigencia actual, debido a que debe desempeñar un papel relevante: en primer lugar, debido a su incidencia sobre el ahorro y el uso racional de los recursos, lo cual influye favorablemente en el costo, como aporte principal a la eficiencia y, en segundo lugar; por constituir una importante vía que permita lograr servicios que resulten atractivos a los clientes, lo cual combinado con lo anterior aporta a la competitividad de la organización.

Es política del Estado Cubano la implementación de Sistema de Gestión de la Calidad por las normas cubanas de la familia NC ISO 9000, según lo establece el Perfeccionamiento Empresarial; sin embargo su establecimiento a nivel de la mayoría de las organizaciones generalmente no incluyen la actividad Contable Financiera, si no

solo la Planificación quedando valiosos elementos fuera del sistema que dificultan los análisis para la toma de decisiones, no involucrando a la totalidad de los trabajadores, lo que limita darle un enfoque de calidad y la mejora continua en la organización; la División Centro de TRD Caribe no se encuentra al margen de la generalidad antes expuesta, a lo que se agrega que la gestión contable financiera se organiza por funciones y el resto de la empresa por procesos, además se evidencian insatisfacciones de los clientes internos y externos con la gestión del referido proceso, unido a la falta de previsión en la responsabilidad por los resultados específicos y deficiencias en la calidad de los servicios específicos.

A pesar de la existencia de literatura internacional y nacional sobre el tema de la gestión económica financiera, así como la incidencia directa que en esta ejercen los niveles de eficiencia y eficacia organizacional, se evidenció al consultar los estudios realizados sobre la misma, que estos se centran fundamentalmente en aspectos de naturaleza técnica, siendo más limitados los referidos a su organización y gestión y en menor medida aún, a la aplicación de un enfoque con orientación a la calidad, no encontrándose en este sentido un desarrollo de trabajos en el plano metodológico aplicado concretamente a esta actividad en empresas comercializadoras, si bien resulta abundante en el resto de los procesos empresariales. Por tanto, de todo lo anteriormente expuesto se deriva un **problema científico** a resolver que se manifiesta en la carencia de un procedimiento para gestionar el proceso contable financiero, con enfoque calidad en la División TRD Caribe Centro.

Para contribuir a la solución del problema científico antes planteado, se formuló como **hipótesis general de investigación** la siguiente:

Es viable el diseño e implementación de un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión del proceso contable financiero con enfoque de calidad en la División TRD Caribe Centro.

A partir de la hipótesis anterior, se define como **objeto de estudio teórico**, el proceso de gestión contable financiero, además forman parte de este objeto las etapas, métodos y técnicas que debe incluir el procedimiento para su diseño y operacionalización

Para la **validación de la hipótesis** se seleccionó como **objeto de estudio práctico**, la Cadena de Tiendas Recaudadoras de Divisas TRD Caribe Centro.

Esta hipótesis quedará validada si:

1. El procedimiento desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implementación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación en el Diseño e Implementación del Proceso de Gestión Contable Financiero (PGCF) con orientación a calidad en la División Centro de TRD Caribe.
2. Si la implementación de este proceso conduce según el criterio de los miembros de la organización al perfeccionamiento de la misma.

Objetivo general:

Diseñar e implementar un procedimiento para gestionar el proceso contable financiero con enfoque de calidad en la División Centro de TRD Caribe.

Este objetivo general fue desglosado en **objetivos específicos**, con la finalidad de abordar la problemática en estudio de una forma más detallada, los cuales se centraron en:

- Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir de una revisión bibliográfica que permita profundizar en las bases conceptuales y metodológicas de la gestión contable financiera con orientación a calidad.
- Diagnosticar la orientación y el cumplimiento de los requisitos para la gestión de la contabilidad y las finanzas con enfoque a calidad.
- Analizar los procedimientos desarrollados en este sentido y estructurar que resulte pertinente para su empleo en la División Centro de TRD Caribe.
- Comprobar la posibilidad y viabilidad del procedimiento para ser utilizado en la implementación del proceso de gestión contable financiera con enfoque a calidad.

Se considera la presente investigación de tipo aplicada, teniendo en cuenta la finalidad de la misma, pues persigue dar solución a problemas prácticos en el ámbito de la administración de empresas. Según el objetivo gnoseológico de la investigación se clasifica como descriptiva porque refleja las características observables y generales

con vistas a clasificarlas, establecer relaciones entre variables y para ello se apoya en diferentes métodos.

Atendiendo a su forma de cognición los métodos que se utilizarán son tanto empíricos como teóricos pues permiten profundizar en el conocimiento de las regularidades y características esenciales de los fenómenos (la abstracción, la deducción, la inducción, el análisis, la síntesis, el histórico, la observación y la comparación). Atendiendo a la forma de abordar la realidad se emplearán métodos cualitativos, que son los que utilizan técnicas que tienen una base cualitativa como la observación, la discusión en grupo, la entrevista en profundidad, el análisis documental, entre otros.

En cuanto a los aportes de la tesis se señalan los siguientes:

Metodológico: Se elabora la metodología para diseñar, documentar e implementar un Proceso de Gestión Contable y Financiero en la empresa que puede servir de base para estudios que en este sentido se realicen en otras divisiones del país.

Practico: Que el área de Economía se estructure con enfoque a proceso, formando parte del Sistema de Gestión de Calidad, dando la posibilidad de gestionar la planificación como proceso y utilizarlo como herramienta para la toma de decisiones.

Teórico: La elaboración de un marco teórico que contribuya al enriquecimiento del estado del arte y nos posibilita un fundamento teórico para el diseño de un proceso de Gestión Contable y Financiera basado en los principios de las normas ISO 9000, como parte del Sistema de Gestión Calidad Total.

El trabajo está estructurado de la siguiente forma:

Introducción: Se caracteriza de forma general el contexto en que operan las organizaciones y en particular las cubanas y se fundamenta la necesidad de la empresa en cuanto a las formas de gestionar la calidad, su evolución y gestión desde una concepción sistémica. Se incluye el diseño de la investigación que sintetiza la presente tesis.

Capítulo I: Se realiza un estudio bibliográfico profundo con carácter crítico de los principales clásicos de Calidad, Gestión de Calidad y Calidad Total y su relación de las mismas con la actividad económica, así como las últimas novedades de esta materia en el mundo y en Cuba, posibilitando tener información para asumir la identificación

diseño, documentación, implementación y mejora continua de un Proceso de Gestión Contable y Financiero (PGCF) como parte de un Sistema de Gestión de Calidad

Capítulo II: Se describe una Metodología para diseñar un Proceso Contable y Financiero como parte de un Sistema de Gestión de Calidad según la familia Normas ISO 9000 con orientación a Calidad Total. Se incluye el flujograma de cada esta metodología y se explica cómo desarrollar cada etapa y acciones en cada una de ellas.

Capítulo III: Se describe la aplicación práctica de la metodología identificada en el capítulo II en la División Centro de TRD, la cual fue validada por el método de expertos.

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Capítulo I: Marco Teórico Referencial sobre el enfoque de Calidad y la Gestión. Fundamentos teórico - metodológicos.

La revisión de la literatura especializada nacional e internacional se estructuró en función de facilitar el estudio del desarrollo actual de las concepciones de la gestión empresarial que se sustenta en el enfoque de calidad. Lo que posibilitó definir las bases teórico- prácticas de la investigación. Posteriormente se sintetizan y valoran conceptos modelos y tendencias en función de las exigencias del contexto cubano y en especial el objeto de estudio práctico. En fin, el capítulo tiene como objetivo establecer un marco referencial para guiar la investigación y contribuir a sustentar misma en el plano científico y metodológico. El hilo conductor seguido en la investigación se expone en la figura 1.

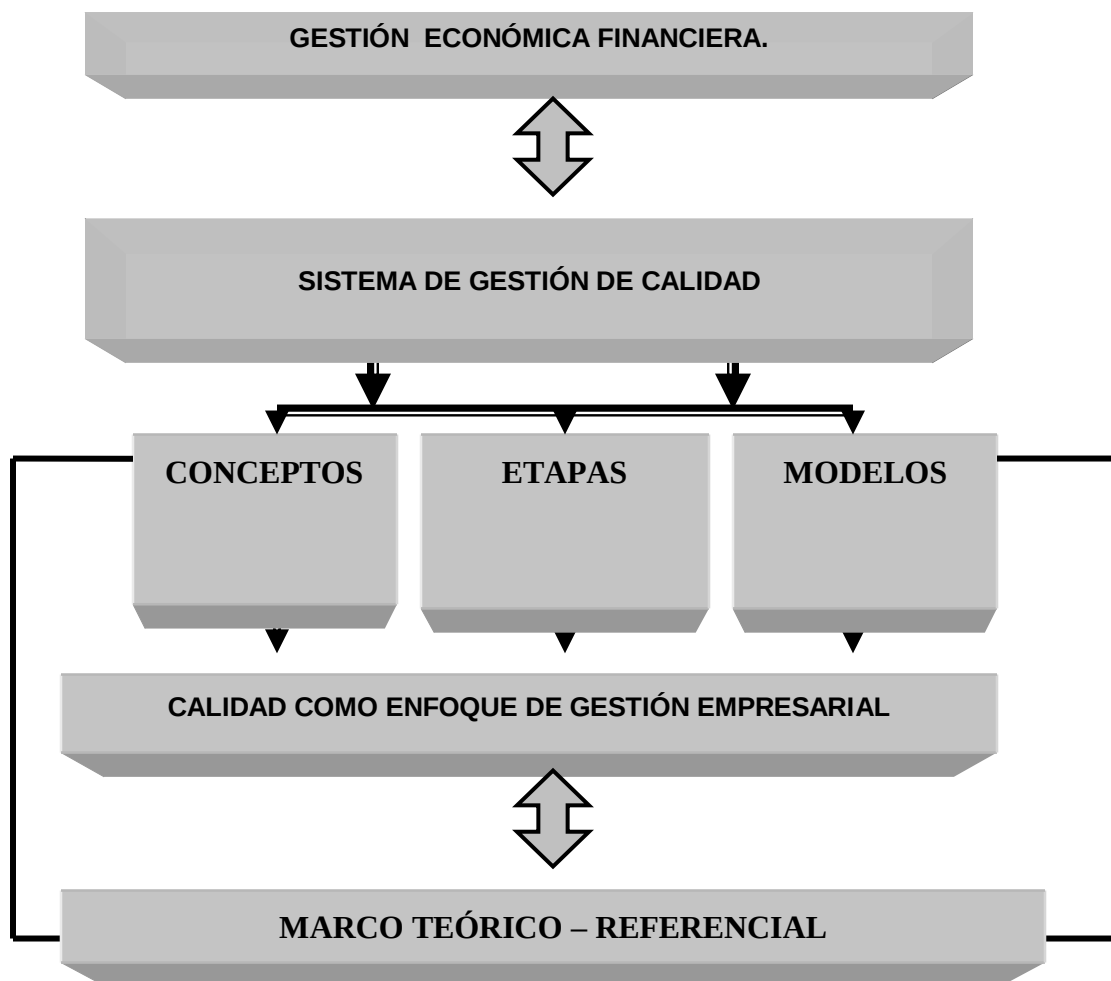


Figura 1 Hilo conductor del Marco Teórico. Fuente: Elaboración propia del autor.

1.1 La gestión empresarial. Concepciones generales y tendencias en los enfoques.

La evolución de la teoría de la Administración, Gestión o Dirección entendida estas como términos similares, constituye el resultado del desarrollo y aumento de la complejidad en los procesos productivos y de servicio, como consecuencia del desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones de producción.

A los efectos de la presente investigación se utilizará el término gestión, el cual proviene de la acepción latina *gesti-onis*, acción del verbo *génere* que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera, en este mismo contexto es cada vez más frecuente encontrar también el vocablo gerencia y derivados de este: gerente y gerencial (CETDIR, 2003).

Por otra parte, en cuanto a las definiciones de gestión, en la bibliografía consultada se pudo apreciar que los autores no tienen una postura homogénea sobre estas, sino; sin embargo, se pueden identificar tres grupos: una aproximación clásica, una moderna y una postindustrial, los cuales van desde la concepción de la gestión como proceso general, a considerar como elemento central la actuación de las personas, hasta valorar la relación empresa - entorno y el carácter sistémico de esta. Elementos estos, que a los efectos del diseño de los sistemas de gestión no se excluyen, sino que se complementan, posición que constituye uno de los supuestos metodológicos de la presente investigación. (Torres y Mejía, 2006; Volberda 1998).

En este sentido, resulto de particular interés el criterio de Menguzzato (1992), con respecto al análisis de la gestión en función de la relación empresa-entorno y las condiciones que este demanda a las organizaciones para garantizar no solo la supervivencia, sino también la competitividad, dada la coherencia de la misma con los intereses actuales del sistema de empresarial cubano y en particular con el sector de la comercialización.

En el proceso de evolución de la gestión fueron surgiendo a través de los años diferentes escuelas, teorías y enfoques con distintos niveles de fundamentación científica y

argumentación práctica, los cuales por lo general tienen sus bases en los que le preceden.

En los últimos años se destacan entre los enfoques desarrollados los siguientes:

- Enfoque de Contingencia: Este enfoque es ampliamente utilizado, caracterizándose además por su coherencia con el resto de los enfoques de gestión, se basa esencialmente en la singularidad de los fenómenos. Se pueden destacar como rasgos los siguientes: valoración del entorno y la tecnología, el postulado de que no hay una mejor forma de gestionar y la flexibilidad ante las situaciones concretas, por lo que bajo concepción cada situación demanda de acciones específicas.
- Nuevo movimiento de las Relaciones Humanas: Coincidente con los supuestos de los enfoques de las ciencias del comportamiento, incluye algunos elementos de aplicabilidad en las empresas, que entre otros aspectos se pueden señalar los siguientes: estudio científico de los nuevos fenómenos, promueve la creatividad y compromiso de los trabajadores, desarrollo de los valores compartidos en las organizaciones.
- Enfoque estratégico: Surge como respuesta a las particularidades del entorno en cuanto a dinamicidad y turbulencia, se basa en la definición de acciones a largo plazo con carácter prospectivo.
- Enfoque de Calidad: Orientado a la calidad de la producción y los servicios, en los últimos tiempos, parte de dos supuestos esenciales, uno basado esencialmente en el comportamiento humano y su preparación, conocido como calidad total y el otro se basa de forma general en la estandarización de los procesos, ambas concepciones se complementan en la aplicación de sistemas de gestión.

Los enfoques anteriormente expuestos no coinciden en su totalidad, en lo que a los aspectos esenciales de la gestión se refiere; sin embargo, todos ellos parten de elementos propios que constituyen el antecedente que permite proyectar organizaciones bajo su propia concepción.

De particular interés resultó a los efectos de la presente investigación, el desarrollo del enfoque de calidad, dada las particularidades del servicio objeto de estudio, así como la posibilidad de integración del mismo con el enfoque estratégico y el enfoque de sistemas, quienes no solo constituyen fundamentos conceptuales que al ser operacionalizados han

demostrado su viabilidad en la diferentes organizaciones, sino también por constituir elementos considerados en las actuales políticas y estrategias de la dirección y el gobierno en el país.

1.2 El enfoque de calidad. Conceptualización, evolución y modelos que sustentan su gestión.

La calidad de la producción y los servicios constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de las empresas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por implementar o mejorar los sistemas de gestión de la misma.

Se define la calidad según Feigenbaum (1971) como una determinación del cliente, no del ingeniero, de marketing o de la dirección general de la empresa. Se basa en la experiencia actual del cliente sobre el producto, contrastado con sus requisitos (conscientes o inconscientes, técnicos o subjetivos) y representando, siempre, un objetivo dinámico en un mercado competitivo. Para él la calidad del producto se puede definir como: "El conjunto total de las características del producto (bien o servicio) de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual un producto en uso satisfará las expectativas del cliente.

Por su parte Crosby (1980) desde una perspectiva técnica, define la calidad como el "Cumplimiento de las especificaciones o conformidad con requisitos", sustentando la idea que para conseguir los objetivos de calidad del producto (bien o servicio) tiene que existir, previamente, una concreción en especificaciones que trasladen a lenguaje técnico los deseos del cliente.

Yamaguchi (1989) a su vez considera que: "la buena calidad no solamente es la calidad de los productos, que es la calidad interpretada de manera estrecha (cualidades), sino significa también, el volumen de producción que, cuando se quiere se obtiene la cantidad necesaria y al costo más bajo posible para que tenga un precio razonable, y además, un servicio de postventa, rápido y bueno para la tranquilidad del comprador, incluyendo todo lo necesario anteriormente de que su carácter total sea el más propicio."

Esta definición de Yamaguchi agrega nuevos elementos que se deben considerar en la calidad como el volumen de producción y la oportunidad, reconociendo de esta manera su carácter procesal.

Según Juran (1993) la calidad constituye "idoneidad o aptitud para el uso" y viene determinada por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas. Estas pueden ser de diversa naturaleza, pero sin un cliente satisfecho, que juzgue el producto (bien o servicio) adecuado a sus necesidades, no se puede hablar de calidad.

Mientras que Kia (1997) al referirse a la calidad, la concibe como una estrategia empresarial a largo plazo dirigida a proporcionar bienes y servicios para satisfacer plenamente tanto los clientes externos como internos por adaptarse a sus expectativas explícitas e implícitas. Además esta estrategia emplea el conocimiento y habilidades de todos los empleados para conseguir el de la organización en una sociedad particular y proporcionar ingresos financieros positivos a los accionistas o propietarios.

Al respecto Deming (1999) concibe la calidad como "Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado" añadiendo con ello, la perspectiva estadística. Se garantiza la calidad uniforme y la mejora permanente, si disminuye la variabilidad de las características del producto.

La ISO TC 176. Date: 2000-12-15. ISO 9000: 2008 concibe el concepto de calidad como el "grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos".

En la actualidad otra arista del concepto de calidad es el aspecto ecológico, por cuanto Moreno (1998) plantea que calidad "es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinados sujetos económicos para permitir satisfacer y superar las necesidades de los clientes sin afectar el entorno".

A partir de las definiciones planteadas anteriormente, en la presente investigación se tomó como fundamento, la concepción de que estas responden en su esencia a

diferentes posiciones de los autores; así como que desde el punto de vista metodológico resultaba útil lo definido por la ISO como calidad.

De igual forma se pudo concluir que el concepto calidad tiene tres dimensiones fundamentales y en ellas se enmarca lo expresado por la totalidad de autores analizados y la familia de normas ISO 9000 en su versión vigente, que refleja de forma sintética y a la vez integradora las diversas aristas del término.

- La dimensión característica: incluye el resultado tangible o intangible de los procesos que transforman las entradas, y es expresada en las definiciones analizadas como “cualidades”, “propiedades”, “rasgos diferenciadores” o “características”.
- La dimensión requisito: constituye la expresión en el lenguaje técnico de las necesidades de las partes interesadas (clientes, proveedores, empleados, dueños, sociedad) y se identifica en las definiciones analizadas con “especificaciones”, “expectativas y necesidades de los clientes” o “requisitos”.
- La dimensión valoración: implica enjuiciar la correspondencia de las características con los requisitos a través de un mesurando, con un método apropiado, en un lugar y momento determinados, por alguien competente y autorizado, y se expresa en las definiciones como la “aptitud”, “grado de correspondencia”, “capacidad para satisfacer”.

Por otra parte, y en correspondencia con el enfoque situacional, se concretó la concepción de que el análisis teórico-práctico del tema debe partir de la contextualización de estas tres dimensiones para poder descubrir el significado del término en el caso específico donde se emplee.

En este mismo sentido, se pudo constatar que las posiciones de los autores, se corresponden en muchos casos con la etapa de desarrollo de la calidad expuestas por Garvin (1998), Dale (1999), Balbastre (2001) y Marimon (2002), entre otros. De manera general todos coinciden en la existencia de cuatro etapas fundamentales, las que se exponen en la figura 2, incluyendo las características fundamentales.

Calidad Total	• Liderazgo de la dirección. • Cooperación interna y trabajo en equipo. • Prevención de errores. • Implicación y compromiso de empleados. • Formación y aprendizaje. • Mejora continua.
----------------------	--

Tabla. 1 Características esenciales de las etapas de desarrollo de la calidad. Adaptado de Cruz Ros (2001).

Finalmente, la valoración de las características de las diferentes etapas, permite identificar como tendencia en el enfoque de calidad, las siguientes:

- Prevención de errores.
- Visión proactiva.
- Desarrollo de sistemas.
- Implicación de las personas.

El enfoque de calidad, tiene una base conceptual para su aplicación en los modelos de calidad. Los modelos constituyen abstracciones y representaciones de la realidad, a menor escala, que representan sus características básicas, constituyendo en los procesos de gestión el sustento de las formas de proceder que en este sentido se empleen. (Casimiro, 2008)

En el caso de los modelos de calidad, su definición significa una aproximación a un determinado paradigma ideológico conceptual o a una combinación de ellos, por lo que la aplicación del enfoque de calidad como sustento de un sistema de gestión presupone el análisis de los modelos de calidad definidos convirtiéndose en una

condición para el diseño e implementación de un sistema de gestión con enfoque a calidad.

En este sentido, se estudiaron los siguientes modelos:

- Modelo Deming :

Este modelo tiene sus orígenes en la promoción del control estadístico de calidad en las empresas. Se sustenta en principios, lo que lo convierte en un modelo operativo de gestión que proporciona una base teórica de planificación de la calidad, y trabaja sobre la base de la implicación de todo el personal de la empresa independientemente de la posición jerárquica en que se encuentre, se centra más en los procesos que en los resultados, concediendo más importancia a la autoevaluación, la implicación y el compromiso en función de la mejora.

Por lo que como características generales se pueden distinguir las siguientes: los criterios que lo integran tienen el mismo peso, se sustenta en la filosofía del kaizen (pequeñas mejoras continuadas),

Como criterios, se consideran los siguientes: Política general, gestión, educación, recogida de información, el análisis, la estandarización, el control, la garantía de la calidad, la planificación y los resultados. Como premisas básicas destacan la previsión de los fallos o de los errores, la revisión del trabajo y la estandarización o generación de los buenos resultados obtenidos.

En cuanto a los principios, estos permiten la operacionalización del modelo en la práctica y el consiguiente aseguramiento de la calidad. La secuencia de estos principios, el llamado reloj de Deming, muestra los pasos y la forma de llevar a cabo en la práctica el modelo. Lo importante es su carácter recurrente que unido al llamado ciclo de Deming (planing-do-check-act) determina una espiral inacabada y unida de ciclos continuados de mejora, a la vez que un aseguramiento de la calidad conseguida.

Figura 2

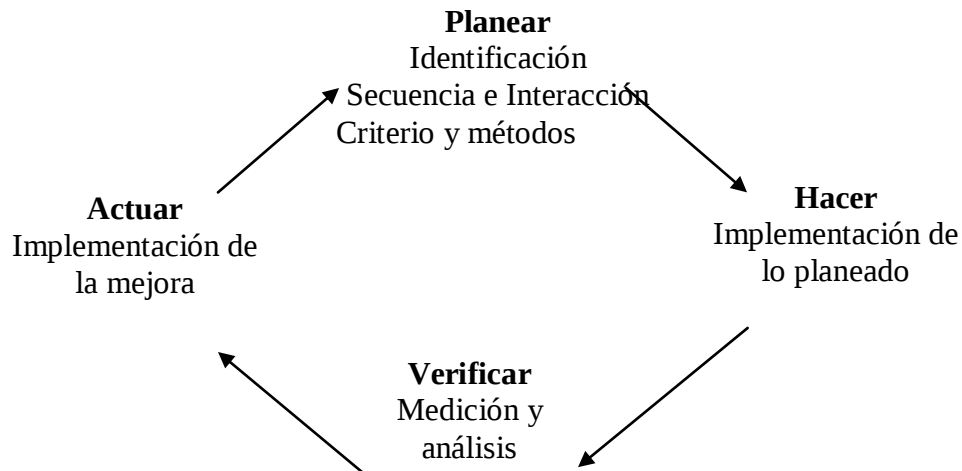


Figura 2: Ciclo Deming.

- Modelo Baldrige:

Las características generales del modelo, entre otras, se encuentra el presentar un mayor nivel complejidad que el modelo de Deming, ya que establece diferentes ponderaciones porcentuales para distintas categorías estimativas, se centra esencialmente en la satisfacción del cliente más que en los resultados mismos y concibe además una nueva categoría que es la del liderazgo de los directivos.

En lo que a los criterios se refiere, se distinguen: liderazgo y objetivos, información y análisis, planificación, recursos humanos, garantía de la calidad, resultados y satisfacción del cliente.

- Modelo Europeo EFQM

Este modelo europeo EFQM, tiene como características generales, que es dual, en un primer momento, con agentes facilitadores y un segundo con resultados. Posteriormente, cada uno de los criterios se subdivide en varios subcriterios, varían en cada caso, y éstos en áreas que también son variables pero mientras que los subcriterios son inamovibles para el evaluador las áreas se pueden seleccionar y añadir en función de una mejor descripción de las realidades de la organización, pero

siempre que correspondan a los aspectos definidos en el subcriterio. Según Álvarez (1998), se consideran como criterios, los siguientes: Liderazgo (políticas y estrategias, colaboración y recursos), procesos y resultados claves del centro (resultados de las personas, resultados de los clientes, resultados de la sociedad).

- Modelo Iberoamericano.

Este modelo tiene como características generales el ser 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. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Como criterios facilitadores se definen: el liderazgo y estilo de gestión, políticas y estrategias, desarrollo de personas, recursos asociados y clientes. En los criterios de resultados se incluye: resultado de los clientes, resultado de desarrollo de las personas, resultados de la sociedad y resultados globales.

1.3. Enfoque Sistémico de la Calidad. Estructura de los Sistemas de Gestión de Calidad.

El desarrollo de la Gestión de la Calidad y la Calidad Total están interrelacionadas con la Teoría de los Sistemas y particularmente en su aplicación a todos los campos de la producción de bienes y servicios. (Moreno Luzón, 2001)

Un enfoque integrador en cualquier aspecto de la calidad parte de los principios y conceptos básicos sobre los sistemas, considerados estos como un conjunto de elementos (reales o imaginarios), diferenciados del mundo restante, vinculados o relacionados estrechamente entre sí y estructurados de tal manera que funcionan y actúan como un todo. Cada uno de los elementos dentro del sistema es indivisible para mantener su función y durante su evolución en el tiempo mantienen una correspondencia univalente. El todo y sus partes se organizan de acuerdo a una determinada estructura, que es el resultado de las interacciones que se establecen entre las partes. (Romero, y López, 2004)

Los Sistemas de Gestión de Calidad están integrados por: la estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad. Se aplica en todas las actividades realizadas en una organización y afecta a todas las fases desde el estudio de las necesidades del cliente hasta el servicio postventa. (Moreno Luzón, MD; Peris, FJ. González, 2001)

Las ISO 9000 (2000) identifica ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, los mismos son:

- Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Del análisis de estos principios se concluye que uno de los que implica mayores cambios respecto a la clásica configuración de los sistemas de aseguramiento de la calidad, es el principio de enfoque basado en procesos; la adopción de este tipo de enfoque elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y lo hace coherente con las metas principales de la organización, a la vez que elimina la política tradicional de “trincheras” y permite la gestión adecuada de las interfaces entre los distintos procesos. La herramienta que emplean las organizaciones para aplicar este principio es la denominada gestión por procesos.

Según Zaratiegui (1999), la importancia de los procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial. No irrumpieron con fuerza como la “solución mágica”, si no que se les fue considerando “poco a poco” como unos medios muy útiles para transformar la empresa y para adecuarse al mercado. Inicialmente, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los “más interesantes” o “más importantes”, luego se analizaban y mejoraban, para finalmente, deducir consecuencias prácticas que resultarán útiles y aplicables “la próxima vez” que la empresa se proponga renovar otro proceso. Todavía no se consideraba la empresa como un sistema integral de procesos, en el que estos eran la base para los cambios estratégicos en la organización. Aún así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables, en especial en los modelos organizativos basados en la Calidad Total.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales según (Amozarraín, 1999). Estos tienen que estar alineados con su estrategia general (misión, visión, objetivos, acciones). Detrás del cumplimiento de un objetivo se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Por ello, el principal punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los

resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes. De acuerdo con los criterios citados, se pone de manifiesto que existe consenso en considerar a la gestión por procesos como “la nueva forma de administrar los procesos empresariales”, en sustitución de la administración tradicional basada en las funciones. Es considerada también como la vía principal para lograr la satisfacción del cliente y la base fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la organización, al mismo tiempo que permite optimizar la aportación de valor, y constituirse en una parte integrante de la gestión de la calidad (García Azcanio et al., 2007).

Varios son los autores que han definido la gestión por procesos entre los cuales se pueden señalar Amozarrain (1999); Mora Martínez (1999); Zaratiegui (1999); Medina León (2010), pudiendo observarse en todas las definiciones analizadas la tendencia a considerar la gestión por procesos como una herramienta de gestión estratégica que tiene como finalidad alinear los procesos de la empresa con el rumbo estratégico de la misma, con un enfoque sistémico, destinado a incrementar la satisfacción del cliente y el aporte de valor.

Por otra parte, se comparte el criterio de los autores, en cuanto a que la organización por proceso es viable para todas las actividades que realiza la empresa en función del logro de la misión y la visión, lo que de hecho significa que es aplicable a los procesos de gestión económica financiera.

En el requisito 4.1 de las NC ISO 9001: 2008 se establece que la organización debe identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, determinar la secuencia e interacción de estos procesos, determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces, asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos, realizar el seguimiento, la medición y el análisis, además implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos; lo que no explica es como lograrlo.

Cuando una organización gestiona la calidad y abarca todas sus áreas de trabajo con un enfoque a proceso e involucra a todos sus trabajadores y cada quien se convierte en proveedor y cliente tanto interno como externo entonces la misma ya está enfocando su gestión a Calidad Total.

1.4 La Calidad Total. Fundamentos teóricos.

El concepto de Calidad Total, originado a partir del concepto ampliado de control de calidad (Control Total de Calidad), que el Japón ha hecho de el uno de los pilares de su renacimiento industrial, ha permitido uniformar el concepto de calidad definiéndola en función del cliente tanto interno como externo, con el mismo nivel de prioridad, evitando así diversidad de puntos de vista como sucedía en la concepción tradicional. Es así que la calidad llega a toda la Organización, como forma nueva de pensamiento, donde todos son partícipes de su gestión, los clientes ya no son sólo los usuarios últimos de los bienes y servicios que se venden, ahora el término se amplía para incluir la idea de cliente interno, las personas de la organización a quienes se pasa el trabajo. Con este concepto obviamente todos en la organización se convierte en cliente de alguien; es más adquiere un carácter dual de ser cliente y proveedor a la vez. (Juran 2001; Perdomo Ortiz, 2004)

La concepción de la Calidad es Total se sustenta en que comprende todos y cada uno, de los aspectos de la organización, porque involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la misma. La calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores, pero la Calidad Total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera. La calidad se incorpora al sistema, no es ocurrencia tardía y los llamados niveles de calidad aceptables se vuelven cada día más inaceptables. Complementa lo anterior, la noción de que la Calidad Total es reunir los requisitos conveniados con el cliente y superarlos, ahora y en el futuro, con ello se supera la imprecisión del pasado, no solo tiende a ser exacta sino además medible, la filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y el compromiso de todos sus miembros, y se centra en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Se puede definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible). (López 2003).

En correspondencia con el criterio de Kia(1997) en cuanto a que la calidad constituye una estrategia y tomando en cuenta que las estrategias tienen como objetivos lograr el éxito de las empresas, es que se puede afirmar que una empresa para ser exitosa, tiene que garantizar que todos los puntos críticos del éxito se ejecuten con la filosofía de la Calidad Total, haciendo actividades siempre bien desde la primera vez, ofreciendo al consumidor la satisfacción completa, al nivel más económico.

Según el Manual de Gestión de Calidad Total a la Medida Oficina de Ciencias y Etnología de la OEA (2003), se definen como puntos críticos de éxito, a saber:

- La cultura de la calidad.
- La innovación constante en todas las áreas de la gestión empresarial.
- El desarrollo de productos y servicios de acuerdo a los retos.
- El manejo adecuado y oportuno de información confiable.
- El manejo y trato adecuado, justo, honesto y participativo del recurso humano bien entrenado y motivado.
- El manejo adecuado y eficiente del factor competencia.
- El manejo adecuado y eficiente del factor tiempo.
- Una relación sólida, de mutuo beneficio y confianza entre la organización y sus socios estratégicos.
- El manejo adecuado y eficiente del factor capital.

1.5 Sistema de Gestión de Calidad según la familia de normas ISO 9000 (NC ISO 9001:2008 “Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos”).

Cuando se trata de implementar un Sistema de Gestión de Calidad por las normas ISO 9000 con enfoque a Calidad Total, se trabaja por lograr la Gestión Integral de la Organización con el máximo de calidad que satisfagan los requisitos de los clientes y la efectividad de la Organización, pues indisolublemente están ligado a la gestión de la calidad, la eficacia y eficiencia, haciéndose más competitiva la Organización y logrando mayores y positivos resultados económicos.

Para diseñar, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad por las normas cubanas ISO 9000, es necesario cumplir con los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2008). Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los recursos, Realización del Producto y Medición análisis y Mejora respectivamente).

Los elementos fundamentales del Sistema se resumen en: Documentación, Política, Planificación, Implementación, Operación, Verificación y Acciones Correctivas y por último, Revisión Gerencial del Sistema. (Romero, 2004).

En cuanto a la lógica en el ordenamiento de los elementos cuando del diseño, implementación y ejecución se trata, se considera por la autora de este trabajo, en que resultaría más conveniente seguir el orden que se muestra en la figura 3.

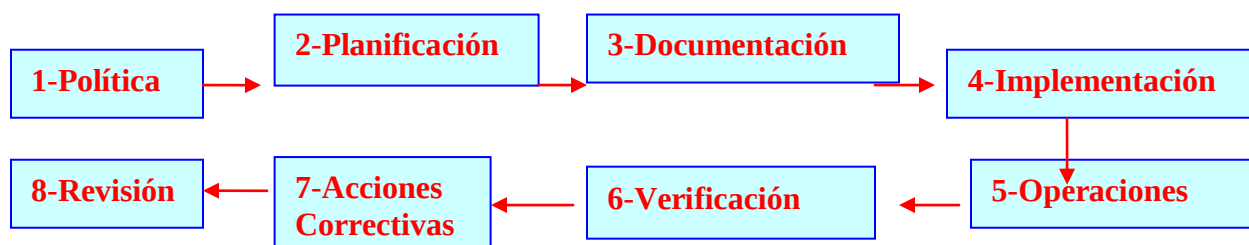


Figura 3. Lógica en el ordenamiento de los elementos del diseño e implementación.
Fuente. Romero (2004)

Política: La Política, constituye un documento refrendado por la Alta Dirección de la Organización en la que se establecen los lineamientos de conducta que garanticen que la Organización conducirá todos sus operaciones a la satisfacción de los requisitos del

cliente, la mejora continua, la efectividad del funcionamiento de la organización, evitando ocasionar daños innecesarios o significativos al ambiente, en general, el respeto a la seguridad de sus trabajadores (propios o contratados) y demás personas que pudiesen ser afectadas directa o indirectamente por la operación. (Ibáñez. 2004)

Planificación: El cumplimiento de la Política es algo que solo se puede garantizar, mediante programas bien estructurados basados en planes de factible cumplimiento y que demuestren claramente su conexión de adherencia a los fines que persigue cada uno de los principios estipulados en la Política misma.

Control: Cuando los potenciales impactos pueden mitigarse mediante procedimientos operativos, cuyo seguimiento riguroso permite su adecuado manejo, se estaría aplicando una medida de control.

Mejora: Si los potenciales impactos pueden corregirse mediante la construcción o reemplazo de algún elemento que logre elevar los estándares de operación, eliminando o reduciendo las no conformidades, se estaría siguiendo La Norma NC ISO 9004: 2009 en el proceso de "mejora".

Investigación: Por último, si el problema no puede ser solucionado mediante la mejora o mediante un mecanismo de control, entonces puede ser objeto o motivo de una investigación que permita encontrar la medida de mitigación apropiada.

En el Programa de Mejora de la gestión se debería indicar, para cada objetivo anual aprobando las metas con su prioridad, las actividades involucradas, el responsable de su cumplimiento, la fecha de finalización y los recursos necesarios.

El seguimiento y control del Programa de Mejora se realiza por la alta dirección a través de los reportes de avance por parte de los responsables de las metas/actividades, como también mediante las auditorías internas y las revisiones del sistema.

Documentación: El Sistema de Gestión se apoya en documentación escrita, que se elaborará después de diseñado el Sistema (identificado los procesos y su interrelación), cuya función es guiar y controlar todas las acciones para el logro de los objetivos y su propósito principal es asegurar que todo el personal de la Organización, este utilizando los mismos procedimientos e instrucciones de trabajo en una misma

forma consistente. Los principales documentos son: la Política, objetivos y planes, el Manual de Gestión, los procedimientos de gestión, los registros fundamentales para el Sistema.

Implementación y Operación: Finalizada la fase de diseño y documentación, se requiere poner en práctica una serie de elementos exigidos por las normas ISO 9000. Son ellos, la estructura y responsabilidad, capacitación y comunicación (Ibáñez 2004).

Verificación y acciones correctivas: Cuando el Sistema de Gestión esté en plena operación, se requieren acciones de verificación del cumplimiento de los acuerdos, pautas y elementos pertenecientes al Sistema. (Ibáñez. 2004.)

Mediciones y seguimiento: Incluye las auditorías y los reportes y registros de no conformidades y acciones correctivas o preventivas. Cortina. (2001.)

Revisión Gerencial del Sistema: La Revisión Gerencial del Sistema de Gestión evalúa la continuidad del mismo, en cuanto a la conveniencia de su actual estructura, adecuación y eficacia, frente a los factores de cambio internos y externos.

Conclusiones Parciales del Capítulo I

1. En cuanto a los enfoques y bases teóricas para gestionar las organizaciones sustentadas en un enfoque de calidad, a pesar de constituir una tendencia que se desarrolla hoy en el mundo, se pudo concluir que, aún existen insuficiencias en el plano conceptual que requieren ser investigadas, sobre todo en lo referido a la integración de modelos y rasgos de diferentes etapas, así como su concepción en determinados procesos empresariales, tales como el de gestión económica financiera.
2. El enfoque de calidad, en su proceso de desarrollo, consolidación y aplicación ha mostrado la factibilidad combinar adecuadamente elementos de etapas con implicación en la gestión, tal es el caso del aseguramiento y la calidad total, de igual forma resulta necesario en la operacionalización de los principios y concepciones sustentar las actuaciones en modelos conceptuales, resultando el más viable de acuerdo al contexto y las particularidades de la empresa el modelo de Deming.
3. La gestión por procesos es una tendencia que se aplica en las empresas tendiendo cada vez más a sustituir progresivamente a la tradicional basada en las funciones, constituyendo una alternativa para la elevación del desempeño organizacional y la satisfacción del cliente, lo que integrado a la gestión de la calidad como disciplina que compromete a toda la organización con el propósito de mejorar continuamente, constituye un elemento estratégico que confiere una ventaja competitiva a la empresa, que se evidencia entre otros aspectos como un mayor nivel de impacto en la sociedad desde el punto de vista del servicio que se presta a esta.
4. El estudio bibliográfico realizado, permitió comprobar que los conceptos de calidad se caracterizan por su diversidad, así como que responden a las diferentes posiciones de los autores y a la etapa de desarrollo de la calidad, evidenciándose una tendencia progresiva a reconocer el papel de los miembros de la organización en el logro de la calidad, aspecto este de gran importancia

como concepción general en el caso de las empresas comercializadoras. De igual forma se evidenció que, existen limitaciones en el desarrollo de investigaciones relacionadas con la aplicación del enfoque de calidad a los procesos de gestión económica financiera, centrándose fundamentalmente en los procesos fundamentales de las organizaciones, lo que fundamenta la necesidad de realizar estudios que permitan fundamentar soluciones metodológicas que satisfagan esta necesidad.

Capítulo II: Procedimiento para la implementación del Proceso Contable Financiero en la División Centro de TRD Caribe.

2.1 Introducción

Los resultados de la revisión de la bibliografía consultada, el análisis de las particularidades de la organización en especial en su sistema de gestión, la situación problemática identificada, así como el problema científico y tomando en cuenta experiencias en la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad, el presente capítulo tiene el objetivo de presentar el procedimiento estructurado, tomando los aportes realizados por Capelleras (2001) Soto (2003); Madrigal (2009); Escrig (2001); González (2003); Marisa (2009); Morán(2010); Villa (2006) para organizar el proceso de Gestión Contable Financiera con orientación a calidad en función de contribuir a la visión sistémica en la gestión de la empresa.

El análisis de los procedimientos desarrollados por los autores referidos en el párrafo anterior, si bien aportan un conjunto de aspectos que resultaron útiles a los efectos de la presente investigación, están desarrollados con un carácter general y centrados fundamentalmente a nivel corporativo o de procesos sustantivos de las organizaciones, evidenciándose la necesidad tomar en cuenta las particularidades de la gestión económica financiera.

En cuanto al objeto de estudio, se trata del proceso de gestión contable financiera de la División Territorial Centro que es una entidad comercializadora minorista y mayorista, la cual se estructura a partir de una Oficina Central a la que se subordinan los Equipos de Atención Territorial, radicados en las provincias Cienfuegos y Sancti Spíritus, que a su vez dirigen y controlan las unidades comerciales, pisos de venta y kioscos de sus territorios, una Base de Almacenes Central, una Unidad Básica de Producción y Servicios Técnicos y un Complejo Comercial Especial. En la actualidad cuenta con una red comercial que comprenden 87 Unidades Comerciales, 132 pisos de venta externos

y 205 kioscos y un Complejo Comercial Especial, y tiene como misión y visión definidas las que se exponen a continuación:

Misión: Cadena TRD Caribe, empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y eficacia.

Visión: Somos la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado.

2.2- Características generales y descripción del procedimiento para implementar el proceso de gestión contable financiera con enfoque de calidad.

Demostrada la necesidad de diseñar un procedimiento que permita implementar el proceso de gestión contable financiera en correspondencia con el enfoque de calidad, se procede a la elaboración del mismo. El procedimiento diseñado se muestra en la figura 4.

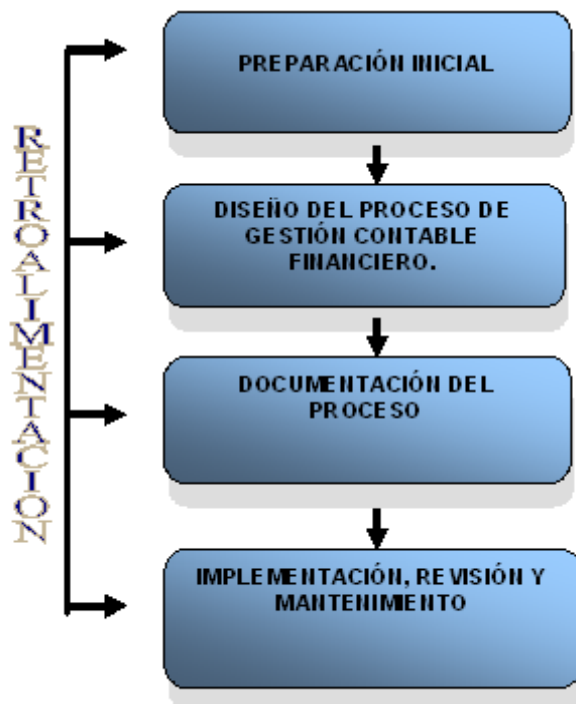


Figura 4. Procedimiento para el diseño e implementación del proceso de gestión contable financiero con enfoque de calidad. Fuente. Elaboración propia.

2.2.1 Características generales del procedimiento, objetivos, supuestos y condiciones generales para la implementación.

En cuanto a las características generales del procedimiento, este se sustenta en el enfoque de calidad, fundamentalmente en las concepciones del aseguramiento y determinados elementos de la calidad total, por lo que desde este punto de vista tiene un carácter integrador al vincular dos etapas en el proceso evolutivo de la calidad.

El procedimiento tiene entre sus bases, las normas cubanas (adopción de la familia ISO 9000) para implementar sistemas de calidad, las que establecen requisitos que hay que cumplir para lograr certificar un Sistema, pues no solo su implementación y cumplimiento garantizan una Gestión Total de la Calidad, estos son imprescindible pero solo dan los elementos que no deben faltar en un Sistema de este tipo, dando el marco que los estandariza.

Por lo que un sistema puede presentar dificultades en su funcionamiento por diversas razones, entre las cuales la ausencia de modos de hacer que integren las características propias del Sistema Organizacional Cubano y en particular de las empresas, con el modelo propuesto por las normas ISO 9000.

A los efectos de contextualizar las bases conceptuales esbozadas en el capítulo primero de la tesis, resulta conveniente, conocer el caso de las organizaciones cubanas, en cuanto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, pudiendo destacarse que estos han tenido entre otras las particularidades siguientes:

- Se mantiene la tendencia al funcionamiento en correspondencia con las funciones más que sobre la base de los procesos definidos.
- La dirección de forma estratégica técnicamente fundamentada en la mayoría de las organizaciones no se desarrolla.
- Los sistemas que se identifican generalmente solo van al cumplimiento de los requisitos de la NC ISO 9001: 2008.

- Los procesos de Gestión Contables y Financieros se mantienen al margen de las concepciones desarrolladas, no se articula adecuadamente la concepción estratégica con la Calidad Total.

La experiencia demuestra además que transitar de la forma de dirección por funciones a procesos, en este proceso de tránsito no es recomendable que un proceso este en varias áreas funcionales para que no exista dualidad de mando, pudiendo en un área funcional haber uno o varios procesos. Esto implica que puede existir en una dirección funcional varios procesos, pero no un proceso en más de una dirección funcional para que no haya dualidad de mando.

En este último caso, si bien no constituye el estado cualitativamente superior en lo que a la organización por procesos se refiere, trae como ventaja que la dirección organizacional, en particular el Consejo de Dirección, cambie su filosofía de mando y pase a pensar en procesos, en función de la satisfacción de los clientes, cumpliendo sus requisitos y expectativas; pudiendo entonces coexistir armónicamente la dirección funcional administrativa de la Organización y la dirección por procesos para los sistemas de gestión en esta etapa.

Por otra parte, la investigación concretada en el plano metodológico en el procedimiento de implementación, toma en cuenta que los sistemas por las normas ISO 9000 miden fundamentalmente eficacia de la gestión; al insertar el Proceso Contable y Financiero y todas las actividades de la Organización se potencia la medición de la eficiencia.

En un Sistema de Gestión de Calidad con enfoque a Calidad Total, se apuesta por lograr la Gestión Integral de la Organización en cuanto a los modos de hacer la calidad, que satisfaga los requisitos y expectativas de los clientes y la efectividad de la organización, pues indisolublemente están ligados a la gestión de la calidad, la eficacia y eficiencia, haciéndose más competitiva la Organización y logrando mayores y positivos resultados económicos y/o sociales, lo que exige incluir en el Sistema toda la Organización, no solo los aspectos concernientes a los requisitos de las normas, sino también las características propias de la organización.

Particularmente importante resulta a los efectos de la implementación del proceso, el conocimiento del proyecto estratégico de la organización, en particular su misión y visión y estrategias, dado que en última instancia los procesos constituyen parte del soporte organizacional de las estrategias definidas, en este caso particular en el área de la gestión contable financiera.

En el caso específico de la implementación del proceso de Gestión Contable Financiera deben considerarse aquellos aspectos que pueden facilitar o limitar el proceso de desarrollo de esta:

- Conocimiento interno en profundidad, así como el entorno en que se encuentra y debe tener objetivos claros con respecto a la sociedad y los resultados que están vinculados con ella.
- Identificados los posibles obstáculos, relacionados estos con las debilidades y amenazas de su estructura y entorno respectivamente, resistencia a los cambios y un aumento inicial inevitable en los gastos.
- Convencimiento de la Dirección de la Organización de que este proceso es beneficioso para la misma.
- La motivación primaria debe provenir de la firme convicción de que la implementación del Proceso de Gestión Contable y Financiero será beneficiosa en términos de rentabilidad a largo plazo y de desarrollo integral.
- Los modos de hacer deben cambiarse, ya que no se trata de la Organización para sí, sino también desde sí, pues sin dudas la repercusión fuera de sus límites organizacionales también es considerable.

Los objetivos específicos a alcanzar con el Proceso de Gestión Contable y Financiero con enfoque de Calidad son:

- Identificar, manejar y reducir las no conformidades de todos los productos desarrollados en la gestión económica financiera.
- Lograr cumplir con la satisfacción y expectativas de los clientes.

- Asegurar la participación del personal para una mejora continua del desempeño de la calidad.

Otro aspecto, que requiere de análisis previo es la duración del proceso de planificación, diseño, documentación e implementación y mantenimiento, resultando conveniente desarrollarlo en forma de proyecto, este por demás varía en cada organización dependiendo de varios factores tales como: la situación geográfica de la organización, tamaño, cultura organizacional, recursos, salud financiera, nivel de compromiso de los factores, infraestructura disponible, tipo de recursos humanos, las aptitudes de sus directivos etc.

2.2.2 Descripción del procedimiento.

A continuación se detallan las cuatro etapas que integran el procedimiento para la implementación del proceso de gestión contable y financiera con orientación a calidad, las cuales a su vez se estructuran en un grupo de pasos.

ETAPA I: Preparación inicial.

Para la realización del proceso de implementación se requiere, comenzar con una etapa de preparación inicial que abarca la creación de las condiciones para su ejecución y sobre todo, el establecimiento de los compromisos de la dirección de la organización en que se aplicará en cuanto a su disposición al cambio, la caracterización general de esta y del proceso en particular; así como el conocimiento de la situación de la unidad organizativa en cuanto a la orientación hacia la calidad en su comportamiento, para el desarrollo de esta etapa se proponen los pasos que se muestran en la cuadro 1.

1. Coordinación con la alta Dirección. .
2. Formación del equipo de trabajo.
3. Profundización en las características de la unidad organizativa.
4. Diagnóstico.
5. Plan de mejora.

Cuadro 1: Procedimiento para la etapa preparación inicial. Fuente: Elaboración propia.

Después que la dirección de la unidad organizativa decide comenzar a trabajar la calidad por un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con enfoque a Calidad Total, e incluir en el mismo el Proceso de Gestión Contable y Financiero se efectúa un contacto con la Alta Dirección, estableciéndose de una manera debidamente organizada, las posibles tareas a realizar a partir de las necesidades organizacionales y materiales para lograrlo, cómo y cuándo hacerlo y quién debe hacerlo, tomando los resultados de una revisión inicial que puede ser realizada previamente o inclusive tomando información del trabajo realizado para implementar el sistema en el resto de los procesos de la empresa

Se requiere también dejar definido y esclarecido los objetivos y metas a conseguir, tanto para el conjunto del Sistema como para cada nivel operativo de la estructura de la Organización, que intervienen en la Gestión del Proceso (Oficina División, Unidades Comerciales, Bases de Almacenes y la Unidad Básica de Servicios Técnicos), así como otros aspectos, entre los cuales se pueden detallar:

- Asignación de prioridades y plazos para los objetivos y metas establecidos.
- Asignación de recursos y medios en relación a las responsabilidades definidas y a la coordinación e integración con los otros procesos en la Organización.
- La planificación de las acciones que generen cambios se enmarcan en períodos de tiempo que no comprometan la eficacia de las medidas a tomar.

En esencia, esta planificación se convertiría en el plan para la gestión de implementación y mantenimiento del Proceso de Gestión Contable y Financiero en la Organización y siguiendo la consecutividad de las etapas podría esbozarse:

- Identificar todas las medidas que se pueden tomar para garantizar o controlar las propuestas de mejoras identificadas en el Diagnóstico Inicial (En muchos casos las soluciones son de sentido común y a poco o bajo costo).
- Actividades que ocurren en la gestión económica que implican cambios.
- ¿Quién o quiénes están implicados directa o indirectamente, ya sea por estar o por ser responsables de la actividad?
- ¿A quién y cuándo es preciso capacitar al personal de todos los niveles?
- ¿Por qué es necesario el establecimiento del Proceso de Gestión Contable y Financiero?, ¿Quiénes serán los que lo gestionen?

Se elaborará un cronograma de trabajo donde se especifican las tareas a realizar según la metodología que se propone, enmarcado en el tiempo, con responsables determinados, ejecutores y otras informaciones que pudieran aportar información para el cumplimiento del proyecto a ejecutar. Este cronograma se le presenta al Consejo de Dirección y al Consejo de Calidad para ser aprobado y tener la posibilidad de dar seguimiento a su cumplimiento de las acciones en el tiempo.

En cuanto al equipo de trabajo, se recomienda este integrado por técnicos que serán los encargados de dirigir, diseñar, documentar e implementar el Proceso de Gestión Contable Financiero, los que debería tener las siguientes características:

- El Equipo de trabajo debe estar conformado por técnicos y/o especialistas de las principales áreas de la economía y fundamentalmente de la Unidades Comerciales.
- Los miembros del Equipo de trabajo deben dominar las técnicas de documentación, el uso de medios informáticos y ser hábiles en dominio del lenguaje y la escritura.
- Los miembros deben tener habilidades comunicativas previendo que la comunicación tiene que establecerse con todas las partes de la Organización que intervendrán en el Sistema y con otros actores sociales.

En cuanto a las características de la actividad económica, en esta actividad se recopila información para conocer cómo se desarrolla la Gestión de la Organización a través de la Dirección Estratégica, la Gestión de los Recursos Humanos y Materiales, los Indicadores Económicos, su Organigrama Funcional, la Infraestructura y Ambiente de Trabajo, posibilitando tener la mínima información indispensable de conocimiento de la Organización, en las temáticas que pueden ejercer influencia en el Sistema de Proceso de Gestión Contable Financiero con este nivel mínimo de información, se procede a realizar el diagnóstico de calidad.

Es conveniente establecer la posición actual respecto a la calidad a través de una revisión inicial, que puede ser considerado también como un Diagnóstico respecto al cumplimiento de los Ocho Principios de la Calidad Total y del cumplimiento de los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2001 (Norma Cubana adoptada de la ISO 9001:2000). Una revisión inicial es la documentación e identificación sistemáticas de los comportamientos actuales (o comportamientos potenciales) significativos en la Organización en cuanto a los modos de hacer la calidad y su correspondencia con los principios y la Norma en cuestión.

La etapa inicial es necesario dirigirla a todos los aspectos en el área económica, identificar los hechos internos las fortalezas y debilidades y los hechos externos (amenazas y oportunidades) como base para la introducción de un Proceso de Gestión Contable Financiero con enfoque a Calidad Total, a partir del precepto que compromete el desempeño de la Organización respecto a la calidad, es sin dudas la capacidad de ordenamiento y de respuesta anticipada a cada uno de los peligros o amenazas a los que se expone para el no cumplimiento de esta y por tanto la no satisfacción de los clientes (proveedores, suministradores y directivos de la Organización y del Organismo Superior.

El informe resultante deberá resaltar la naturaleza y el alcance de problemas y deficiencias; el establecimiento de prioridades para su corrección, constituyendo el punto de partida para lograr la implementación del proceso sobre la base de cambios en la actividad económica, desde el punto de vista estructural, de cumplimiento de los preceptos establecidos en la legislación y de cambios en la actuación ante la Gestión

de la Calidad por parte de los diferentes niveles operativos de la Estructura de la Organización, que intervienen en la Gestión de la Calidad. Como salida tendrá un Informe con los resultados obtenidos por la evaluación de la información recopilada por las técnicas utilizadas, un listado de los problemas detectados y una propuesta de mejoras para crear las bases del buen desempeño del Proceso de Gestión Contable Financiero que se implemente.

Con la información resultante del diagnóstico se define el alcance del Proceso de Gestión Contable Financiero a implementar.

Para poder dar solución a las propuestas de mejora se avanza en la creación de condiciones para el desarrollo del Proceso de Gestión Contable Financiero, se elaborará un programa de mejoras, con todas las actividades y tareas necesarias, distribuidas por el área de economía, donde se identificará bien los responsables, ejecutores, necesidad de recursos, fecha de cumplimiento y otras que posibiliten el chequeo sistemático de su cumplimiento. Este Programa será elaborado por el Grupo de Trabajo y aprobado por el Consejo de Dirección, que establecerá las formas del chequeo de su cumplimiento.

El entrenamiento y capacitación no sólo es importante por los conocimientos que transmite, capacidades y destrezas que desarrolla en los entrenados, sino porque además obtienen el conocimiento de las causas y efectos que puedan provocar no conformidades con la implementación del proceso de Gestión Contable Financiero. El entrenamiento abarca también el conocimiento que debe tener, los roles y responsabilidades de cada actor en dicho proceso.

Para lograr el conocimiento necesario por cada miembro del grupo, se debe elaborar un Plan de Capacitación, según las necesidades de la Organización, recomendándose incluir además, a partir de las propias exigencias del sistema de gestión los aspectos siguientes:

- Un módulo gerencial de calidad para Equipo de trabajo, que incluya temas de calidad en Cuba, Calidad Total, SGC, la Organización Internacional de

Normalización ISO y las normas ISO 900 haciendo énfasis en el dominio de la Norma NC ISO 9001:2001

- Aspecto Generales referido a proceso
- Documentación de sistemas y gestión de documentos.

Se sugiere también que se realice un estudio de Cultura de la Organización para conocer principales los valores de la Organización, con énfasis en el sentido de pertenencia y la calidad como valor. A partir de los resultados deben proponerse acciones que con su aplicación contribuyan a lograr una cultura orientada a la calidad.

La motivación de los trabajadores es de vital importancia, ya que la Calidad Total es una filosofía, es decir trabaja sobre el compartimiento de las personas y las involucra a todas de alguna forma en su desarrollo y gestión.

ETAPA II: Diseño del proceso de gestión contable financiero

Una vez ejecutada la etapa inicial, realizado el diagnóstico, el plan de mejora implementado y realizada la capacitación se requiere, comenzar con la etapa de diseño del proceso de gestión contable, para el cual se exponen los pasos en el cuadro 2.

1. Revisión y ajuste de la política de calidad.
2. Revisión y ajuste de los objetivos del sistema de gestión de calidad.
3. Revisión y ajuste de los planes de calidad.
4. Identificación de necesidades de recursos.
5. Determinación del jefe del proceso.
6. Elaboración del mapa del proceso y ajuste del mapa.
7. Elaboración del flujograma.

Cuadro 2: Procedimiento para el diseño del proceso contable financiero. Fuente: Elaboración propia.

La política de SGC de la Organización es el punto inicial y crucial para la implementación del Sistema. Debiendo seguir los estándares básicos de los sistemas de calidad, a saber:

- Ser declarada, desarrollada y apoyada activamente por el nivel más alto de la Dirección.
- Declarar el deseo de cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes.
- Ser apropiada a la naturaleza y escala de la Organización.
- Incluir el compromiso con el mejoramiento continuo.
- Estar articulada con otras políticas de la Organización.
- Comprometer a la Organización en el cumplimiento de todos los requisitos legales, reglamentarios.
- Estar documentada, implementada y mantenida de forma que sea comprensible por todos los miembros de la Organización y las partes interesadas.
- Ser analizada críticamente, en forma periódica, para asegurar que ésta permanezca pertinente y apropiada a la Organización.
- Estar a disposición de las partes interesadas, en un formato de fácil comprensión a través de informe, memoria o exposición anual de la Organización u otra forma.

La Política del Sistema de Gestión de la Calidad debe estar concebida de acuerdo a los impactos que desee la Organización para lograr la satisfacción plena de los clientes en etapas iniciales del Sistema de Gestión, dadas las características y la difícil comprensión de la temática por parte de directivos de la Organización y por los trabajadores involucrados directa o indirectamente, ésta no debe ser muy extensa, con palabras propias de la cultura de la Organización y de preferencia que se pueda memorizar, para lograr una mejor comprensión de la misma.

En cuanto a los objetivos de la calidad, deben estar incluidos en los estratégicos o funcionales de la Organización según responda por su naturaleza y alcance. Estos deben tomar en cuenta una serie de elementos para poder satisfacer el buen funcionamiento del SGC que entre otros serán:

- Estarán en conformidad con la Política de la Calidad.
- Serán establecidos en los niveles y funciones relevantes.
- Incluirán el compromiso con la mejora continua.
- Serán los necesarios para satisfacer los requisitos del producto.
- Serán medibles (Cuantificado cuando sea posible).
- Con responsabilidades definidas.
- Enmarcados en tiempo.
- Los objetivos deben formularse para renglones prioritarios.
- Deben formularse por escrito, en forma cuantificada.

Ventajas de tener por escrito lo objetivos de la calidad:

- Ayudan a unificar el modo de pensar de las partes interesadas.
- Estimulan la acción.
- Permiten trabajar sobre una base planificada en lugar de hacerlo a golpes de crisis.
- Permiten comparar el rendimiento actual con los objetivos.
- Criterios para establecer el orden de prioridad de los objetivos de la calidad:
- Necesidades de las partes interesadas.
- Resultados de los análisis de Datos.
- Posibilidades objetivas inmediatas para enfrentar su ejecución.
- Posibilidades técnicas.

En lo referido a los planes de la calidad son los documentos que especifica cómo pueden cumplirse los objetivos establecidos y se hacen a través de acciones que definen qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe

aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

Los planes de la calidad son una ayuda para implementar y mantener el Sistema de Gestión de la Calidad; muestra las actividades a emprender en los diversos niveles y aporta un Sistema para supervisarlas. Cada producto o trabajo contratado requiere su propio Plan de la Calidad.

Con respecto a la información, se debe comenzar la implementación asumiendo la propuesta de mejora determinada en el diagnóstico inicial, que en esencia son las que comprometen el desempeño exitoso en materia de calidad por parte de la Organización. Es necesario destacar la probabilidad de la ocurrencia y las consecuencias de eventos adversos, en el que estén implícitos cada una de las actividades que están presentes en la instalación, dicho de otra forma, es necesario asumir o percibir que la calidad es una variable implícita en cualquier proceso de la Organización y como tal no debe ser obviada en forma alguna de la estrategia de mejora. Siguiendo estos postulados debemos aplicarlo al proceso de planificación, para ello se debería considerar una serie de factores señalados a continuación:

- ¿Quién hará la identificación de las actividades?
- ¿Cuándo se hará la identificación de las actividades? Antes de realizar cualquier actividad de documentación y una vez definida la Política y los objetivos de la calidad.
- ¿Por qué se deben identificar las actividades necesarias? Para cumplir con los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2001, los legales, reglamentarios y los que la Organización necesite para su desempeño.

Después de determinados quienes serán los que identificarán las actividades que tendrá el Proceso, estos levantarán toda la información necesaria sobre cada una de las que se realizan en el área de economía y la ordenará por orden lógico.

Concluido el levantamiento de información, se realizarán trabajos grupales para las actividades tomando en cuenta el cumplimiento de los requisitos de la Norma NC ISO

9001:2001, los legales y reglamentarios y todos los necesarios por la Organización para que pueda funcionar.

A continuación se determina la interrelación directa o indirecta entre todas las actividades del proceso de Gestión Contable Financiero (elaborar mapa de procesos o describirlo literalmente).

Con las actividades ya identificadas estará lista la Organización para poder identificar con mayor exactitud los recursos necesarios para la implementación del proceso, partiendo de la identificación preliminar que se elaboró. Esta identificación la realizará el Equipo de trabajo y se la presentará al Consejo de Dirección quien la modificará de ser necesario y la aprobará, asignando los recursos en el tiempo y los responsables de su ejecución, manteniendo un estricto control de su ejecución.

El Equipo de Trabajo realizará una propuesta al Consejo de Dirección del jefe del proceso así como del responsable de llevar toda la documentación por los subprocesos o actividades que se definan.

Los árboles de documentos y mapas de procesos son herramientas muy eficaces, pues permiten precisar la cantidad de documentos que se debe elaborar, su jerarquización por proceso y la interrelación de las actividades que describen estos respectivamente, facilitando planificar el trabajo de documentación de los procesos del SGC. Para efectuar esta actividad se parte de que el principal documento del proceso será la ficha, que describirá las generalidades del mismo y de las actividades que lo conforman. La misma debería incluir:

- Nombre del proceso.
- Objeto.
- Alcance.
- Responsable.
- Recursos necesarios para gestionarlo.
- Entradas y salidas.
- Proveedores y clientes.
- Documentos y registros que genera.

- Documentos externos que utiliza.
- Descripción general de las actividades que se realizan y referencia a los procedimientos y otros documentos que las describen.
- Indicadores de eficacia, su forma de cálculo y tiempo de medida.
- Otros que se consideren necesarios para una buena Gestión.

Los flujogramas son de vital importancia para comprender el proceso o actividad que se va a describir. La documentación de los procesos puede ser de forma literal, graficada o en combinación de ambos, se propone hacerlo en combinación de ambos, pues da más posibilidades de comprender como se ejecuta la actividad u operación descrita.

Existen varias formas para elaborar flujogramas y se utilizarán según la actividad a describir, siendo los más utilizados para los procesos operativos los OTIDA, los utilizados por los programadores de computación para las actividades que contengan en su ejecución decisiones y los de bloque para describir instrucciones de trabajo.

ETAPA III: Documentación del proceso

Una vez ejecutado el diseño del proceso corresponde entonces realizar la documentación del mismo realizado el diagnóstico, el plan de mejora implementado y realizada la capacitación se requiere, comenzar con la etapa de diseño del proceso de gestión contable, para el cual se exponen los pasos en el cuadro 3.

1. Ajustar el manual del sistema de calidad.
2. Revisar y/o ajustar los objetivos y planes de calidad.
3. Elaborar programa de auditoría.
4. Revisiones por la Dirección.

Cuadro 3: Procedimiento para el diseño del proceso contable. Fuente: Elaboración propia.

Para que un proceso de Gestión Contable Financiero sea efectivo, es esencial entre otros temas, que tenga sus procedimientos claramente definidos y bien elaborados,

para poder determinar las no conformidades reales o potenciales, el control de la documentación y los registros, el control y tratamiento a los productos no conformes identificados, las formas de ejecutar las auditorías internas y la documentación necesaria para la realización del producto, compras, medición y control, entre otros.

Documentos de los procesos:

- Fichas de Proceso.
- Procedimientos.
- Instrucciones Técnicas.
- Códigos de Buenas Prácticas.
- Registros.
- Otros.

Cada uno de estos documentos lleva implícito la frecuencia, el personal implicado en su ejecución, los recursos necesarios y otros requisitos básicos para la gestión de lo que se describa relacionado con el SGC. Los documentos deben contener dentro de su estructura de diseño un título, alcance, objetivo, responsabilidad, términos, definiciones y descripción; como opcional bibliografía, requisitos del personal y medidas de seguridad.

En cualquiera de los documentos que se establezcan, estará implícito el enfoque a la Política de Calidad del SGC que debe cumplirse.

En esencia para ser manejados con mayor facilidad los documentos por todos los implicados en las actividades descritas deben ser:

- Codificados.
- Ser específicos para el alcance de la actividad que describe.
- Comprensibles y de fácil interpretación.
- Apropriados a la Organización y a sus características.
- Adecuados para la actividad u operación que describen.

Por otra parte, estos documentos deben poseer como características fundamentales las que se relacionan a continuación: accesibilidad, disponibilidad y legibilidad para

todos los implicados. Además, deben revisarse periódicamente y contar con fecha de revisión y su remoción en el caso de documentos obsoletos.

En cuanto al ajuste, es conveniente precisar que los procedimientos son los documentos que describen la forma de ejecutarse las actividades implícitas en el proceso y se conservarán como parte del Manual de la Calidad, pero para una mejor operatividad es conveniente organizarlos en un manual independiente, según lo decida la Organización; por procesos, por tipos de documentos o combinando ambos, este Manual es de suma importancia, pues contendrá todos los documentos del Sistema que describan la operatividad del mismo.

Después de elaborada toda la documentación es necesario hacer una revisión y/o ajuste de los objetivos y los planes de calidad, pues ya hay una precisión de cómo se ejecutarán todas las actividades y control de los procesos. Esta revisión se efectuará tanto a nivel de la Alta Dirección como a nivel del proceso con la asesoría del Equipo Gestor.

Se elaborará cronogramas para efectuar las auditorías internas del proceso y programas de revisiones por la dirección, para verificar el funcionamiento del procesos y del Sistema, tomar las medidas preventivas y/o correctivas necesarias como parte de la mejora continua.

En cuanto a las Auditorías Internas, estas se efectuarán por personal de la Organización o personal externo, contratado para tal fin, con la calificación necesaria. Se efectuarán al proceso de Gestión Contable Financiero al menos una vez al año y cuantas veces sea necesario.

Las auditorías verificarán los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2001 y lo declarado por la Organización en el SGC. Se recomienda que el personal preparado para efectuar auditorías incluya los jefes del proceso y deben efectuarse según lo declarado en el Procedimiento Obligatorio de auditorías internas que exige los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2001.

Las Revisiones por la Dirección, consisten en una presentación de los jefes del proceso a la Alta Dirección del funcionamiento y eficacia del mismo. También se valora

el funcionamiento integral del Sistema de Gestión de la Calidad de la Organización. Se efectuarán una vez al año o cuantas veces sea necesario para el buen desempeño del SGC. Estas actividades darán información para la mejora continua del SGC.

ETAPA IV: Implementación, revisión y mantenimiento.

Una vez ejecutado el diseño del proceso corresponde entonces realizar la documentación del mismo realizado el diagnóstico, el plan de mejora implementado y realizada la capacitación se requiere, comenzar con la etapa de diseño del proceso de gestión contable, para el cual se exponen los pasos en el cuadro 4.

1. Implementación de la documentación del proceso.
2. Ajuste de la documentación después de implementada.
3. Elaborar y ejecutar programa de auditoría.
4. Revisiones por la Dirección.

Cuadro 4: Procedimiento para la implementación del proceso contable financiero.
Fuente: Elaboración propia.

Cuando el control del funcionamiento del Sistema de Gestión Contable y Financiero se convierte en un proceso sistemático, de ajuste a partir del convencimiento en los que se resisten al cambio, parte del objetivo del proceso está ganado, pues estos se convierte en el elemento de retroalimentación de la dirección de la implementación y en el coordinador del ajuste del Sistema.

La implementación en sí constituye el conjunto de acciones para ir llevando a cada actividad lo definido en cada documento con respecto a ella. Para esto se efectúan sesiones de trabajo del Equipo de trabajo con los involucrados en el cumplimiento de lo descrito en los documentos, donde se le explica con detalles todos los documentos, en específico como ponerlos en práctica y cumplirlo, así como el llenado de los registros que contengan, que serán los que dan las evidencias objetivas de su cumplimiento.

Una vez que se ha planificado la actuación (planificar) y que se han llevado a cabo los planes (hacer), se pasa a comprobar que el resultado obtenido está de acuerdo con lo planificado (verificar) y en el caso de que no sea así se toman acciones que permitan solucionar el problema puntual, además de utilizar esta experiencia en las nuevas planificaciones (actuar).

Transcurrido un tiempo prudencial de implementada la documentación, previamente establecida por la organización, se vuelve a reunir el Equipo Gestor con el personal que utiliza cada documento del proceso implementado y se ajusta de ser necesario. El Sistema de esta manera se retroalimenta, y dentro de esta retroalimentación las no conformidades son las que obligan a realizar acciones preventivas y correctivas, por lo que la detección de una no conformidad da lugar a una investigación para así poder planificar la (s) acción (es) más efectiva (s).

El proceso del ajuste ha de servir para verificar el cumplimiento de lo previamente establecido, y permite la toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos. En definitiva se orienta en la doble vertiente de:

1. Verificación de cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión.
2. Verificación de que los resultados obtenidos. Si estos cumplen con el objetivo básico del Sistema, que es lograr la satisfacción del cliente. Debe ser una actividad que permita comprobar que se realizan las actividades y la verificación de los requisitos de los procedimientos de las mismas.

En definitiva, su objetivo es evaluar los documentos describen las actividades previamente establecidas, reforzar los aciertos y descubrir los fallos sin penalizarlos.

El procedimiento de ajuste que se utilice para verificar el Sistema, debe incluir los criterios a seguir ante resultados obtenidos en la evaluación. El ajuste es en esencia la verificación y la comprobación de la eficacia y eficiencia que dan la efectividad del SGC, por lo que necesariamente debe nutrirse constantemente de las herramientas del sistema en especial la del monitoreo.

En los casos de no conformidad, para investigarlos se debe establecer el mecanismo causal completo que se utilice e informe sobre el funcionamiento del Proceso de Gestión Contable y Financiero, incluyendo los factores predeterminantes (o condicionantes) del Sistema.

Esta investigación debe permitir planificar la acción correctiva para:

- Impedir que vuelva a ocurrir.
- Asegurar los mecanismos de integración con los demás componentes de la gestión general de la Organización, particularmente con el SGC.
- Llevar a cabo los cambios pertinentes en los procedimientos, instrucciones operativas y registros.
- Establecer un Sistema de Control adecuado a lo detectado.
- Valorar la efectividad de las medidas citadas.
- Iniciar un proyecto que deberá formar parte del programa de gestión.

Es obligatoria la realización de auditorías o comprobaciones internas por la Organización, que deben estar basadas en un programa de auditoría previo y llevarse a cabo siguiendo un procedimiento establecido, garantizando así una correspondencia entre el alcance del Sistema de Gestión de Calidad y los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2001. La auditoría es una herramienta evaluadora del cumplimiento de las normas.

Las auditorías son mecanismos de ajuste del Sistema y de su propio funcionamiento, su trascendencia radica en:

- Que el Proceso sea adecuadamente implantado y mantenido.
- Que sea eficaz para lograr el cumplimiento de la política y objetivos de la Organización.

Las auditorías constituyen un proceso de control del Sistema, por lo que éstas se tienen que realizar periódicamente y estar referenciadas a las auditorías anteriores.

La función principal de las auditorías como instrumento de gestión y medición es valorar el nivel de conformidad o no conformidad de los elementos que componen el SGC y la eficacia de las acciones correctivas, también puede sugerir oportunidades de mejora.

El informe de la auditoría debe ser del pleno conocimiento de los implicados, discutido y controlado por la Alta Dirección.

La revisión por la Alta Dirección se debe ejecutar periódicamente y consiste en revisar el funcionamiento del proceso, lo que permite detectar los puntos débiles del cumplimiento y tomar las medidas correctivas. Como último paso del ciclo de mejora, la responsabilidad vuelve a recaer sobre la Dirección que evalúa la actuación que se ha llevado a cabo en un período establecido, con el objeto de determinar el cumplimiento de la Política, los objetivos y otros elementos del proceso que han sido alcanzados. Empleando para ello los resultados de las auditorías y de las inspecciones, teniendo en cuenta las circunstancias cambiantes y el objetivo de mejora continua.

El proceso de revisión debe incluir:

- Cualquier recomendación procedente de los informes de las auditorías e inspecciones y la forma en que se debe implementar.
- La seguridad de la continuidad de la adecuación de la Política de la Calidad y si ésta debe modificarse la expresión clara de los hechos que lo motivan.
- La continuidad del proceso de adecuación de los objetivos y metas en correspondencia con el compromiso asumido de mejora continua, del programa de gestión preventiva y de las pautas expresadas en su documentación.

La adopción, puesta en marcha y mantenimiento del Proceso de Gestión Contable Financiero conlleva una serie de etapas secuenciales hasta llegar a su estado de plena operatividad. Resulta fundamental garantizar que el proceso elegido se adapte a las condiciones de la operación en cuanto al sitio, el tamaño de la Organización y la diversidad y complejidad de las operaciones, pues aún cuando se siga una norma en particular, en este caso la Norma NC ISO 9001:2001, la misma no está escrita para

establecer "el cómo" debe funcionar el Sistema o proceso, sino más bien "el qué" debe contemplar sus elementos en los términos más generales posibles. Por ello, aun cuando una Organización posea un Sistema de Gestión de Calidad certificado, la ampliación del Sistema a otros procesos requiere de adaptaciones, sobre todo en la documentación relativa al control de gestión y operativo. Esto es lo que se conoce como Fase de Diseño y Desarrollo del Sistema en donde o se parte de cero, teniendo que concebir la forma en que el Sistema puede manejar los aspectos gerenciales como también los operativos, o bien partiendo de un Sistema existente, el cual es modificado de acuerdo a las necesidades.

Cuando el proceso es bien comprendido y manejado por todos los integrantes del área de economía, permitiendo desarrollar la gestión del negocio diario y siendo capaz de asumir los nuevos retos y cambios que demanda el entorno, se entra en la Fase de Operatividad y Mantenimiento del proceso. A medida que esta fase operativa madura, el proceso mismo comienza a nutrirse de la vivencia de la Organización que lo utiliza plenamente y a su beneficio, pudiendo surgir y detectar innumerables oportunidades de mejora continua.

La fase de Mejora Continua, citada en la Norma, pudiese ser concebida como algo "inevitable", ya que si el Sistema logra seguir la progresión antes descrita de manera eficiente, se llega a un nivel de continuo revisionismo, auto crítica y reflexión, cuyos resultados conducen a cambios progresistas que garantizarán la existencia de un Sistema "vivo" y renovado.

Conclusiones Parciales del Capítulo II

- La información obtenida a partir del conocimiento de las insuficiencias del proceso de gestión contable financiera a partir de su falta de coherencia con el resto del enfoque de gestión predominante en la empresa y la revisión de la literatura en cuanto a los procedimientos desarrollados para la gestión de la calidad permitió conformar un procedimiento la gestión de la contabilidad y las finanzas con orientación a la calidad.
- El procedimiento para la gestión de la calidad, permite a la empresa disponer de un instrumento metodológico para transformar la gestión contable financiera de un enfoque funcional a un enfoque por proceso e integrarse al sistema de gestión de la empresa.

Capítulo III: Resultados de la Investigación. (Validación en la División Centro de TRD Caribe.

3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo principal, mostrar los resultados de la investigación y con ello validar el procedimiento para la gestión del proceso contable financiero con enfoque de calidad, partiendo de que, se trata de una investigación científica en el campo de la gestión.

A los efectos de la validación se utilizan tres formas:

1. A través del criterio de expertos, los cuáles valoraron el procedimiento en función de su posibilidad de generalización, contribuyendo a potencial el Sistema de Gestión de la Calidad, el desarrollo del personal y la eficacia y la eficiencia de la Organización.
2. La viabilidad de su utilización mediante su aplicación de forma general a la Gestión Económica en TRD Caribe.
3. El planteamiento de los principales beneficios intangible que en el campo de la gestión provoca.

3.2 Aplicación del criterio de expertos.

A los efectos desarrollar la primera forma de validación, sustentada en el criterio de los jueces se siguieron los pasos que se muestran en el cuadro 5.

7. Determinación de la cantidad de expertos.
8. Selección de los expertos.
9. Información a los expertos.
10. Aplicación de los criterios de evaluación.
11. Determinación del grado de concordancia de los expertos.
12. Análisis del juicio sobre la concordancia.

Cuadro 5: Pasos para obtener el criterio de los expertos. Fuente: Elaboración propia.

Para conocer y evaluar los criterios de jueces o expertos se utilizó un grupo integrado por siete miembros, se elaboró un cuestionario estructurado; con el fin de analizar el procedimiento, como forma de proceder para la implementación del proceso de gestión económica financiera con orientación de calidad, como paso previo a la aplicación del cuestionario, se realizó una información detallada de cada uno de los elementos del procedimiento, realizándose, además, reflexiones y debates al respecto.

La cantidad de expertos (M) se determinó mediante la siguiente expresión:

$$M = \frac{P(1 - P) K}{i^2}$$

Donde:

i = Nivel de precisión.

p = Proporción del error.

K = Constante definida para el nivel de fiabilidad.

Se tomó un nivel de precisión de $i = 0,1$, una $p = 0,01$ y para un 99% de fiabilidad un valor de $k = 6,6564$, obteniéndose un valor óptimo de 7 expertos.

La calidad de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados y en ello interviene la calificación técnica, los conocimientos específicos sobre el objeto a evaluar y la posibilidad de decisión, entre otros. Partiendo de estas premisas el grupo de expertos se integró por el personal que se muestra en la tabla 6

Nombres y Apellidos	Graduación	Años Experiencia	Cargo	Centro de Trabajo
Martha Rivero Lima	Msc. Licenciada en Economía	24	Directora Adjunta	División Centro TRD Caribe

Nombres y Apellidos	Graduación	Años Experiencia	Cargo	Centro de Trabajo
Carmen Reguera	Msc. Ing. Mecánica	18	Especialista en Perfeccionamiento Empresarial.	División Centro TRD Caribe
Maray Abreus Valdés	Lic. en Economía	24	Jefe de Economía	División Centro TRD Caribe
Magalys Guzmán Bonilla	Lic. en Economía	31	Jefa del Departamento de Calidad	División Centro TRD Caribe
Rogernys Alfonso Ramos	Ing. Industrial	12	Especialista en Calidad	División Centro TRD Caribe
Yariny Rodríguez	Msc: Ingeniero Industrial	12	Consultora Empresarial	CIGET VC
Coris Caballero Rodríguez	Msc: Ingeniera Química	21	Especialista en Calidad CIGT VC	CIGET VC

Tabla 6. Relación de expertos.

Para valorar la concordancia de los expertos, cada uno analiza las características del producto y las clasifica según su juicio por orden de importancia, asignándole un rango Aij, que en nuestro caso se consideró tomar valores de 1 a 5, donde el valor de 1 se corresponde como en total desacuerdo y el 5 como en total acuerdo.

Para el tratamiento estadístico se construyó matriz de rangos con el resultado de la evaluación de los mismos se muestra en la tabla 7.

Expertos Características	1	2	3	4	5	6	7	ΣA_{ij}	Λ	Λ^2
1. Grado de Aplicación en todas las divisiones de TRD Caribe	5	5	5	5	5	5	5	35	10.5	110.2
2. Contribución de la metodología a elevar la	4	5	5	5	5	5	5	34	9.5	90.25

gestión de calidad en las divisiones de TRD Caribe.										
3. Aporte de la metodología para elevar la efectividad (eficiencia y eficacia) en las organizaciones.	5	4	5	5	5	5	4	33	8.5	72.25
4. Aporte de la metodología para incrementar el nivel de competencia en área de Economía	5	5	5	5	4	5	4	33	8.5	72.25
5. Contribución de la metodología para ayudar a los directivos en la formulación de negocios.	5	5	4	4	4	5	5	32	7.5	56.25
6. Contribución de la metodología al grado de actualización en tecnología y/o innovación (mejoras en la organización).	5	4	5	5	5	5	5	34	9.5	90.25

Tabla 7. Matriz de rangos.

Con el resultado de la evaluación de expertos se determinó la confiabilidad, utilizando el coeficiente de concordancia de Kendall:

$$W = \frac{12 \sum \Lambda^2}{M^2 (K^3 - K)}$$

W debe estar entre (1 0) en ese rango se plantea:

(1.00 0.5) es confiable.

(0.49 00) no es confiable.

Donde:

M = Número de Expertos.

K = Número de propiedades o índice a evaluar.

Λ = Desviación del valor medio de los juicios emitidos.

Valor que se determina en la fórmula por la siguiente expresión:

$$\Lambda = \sum_{i=1}^M A_{ij} - \lambda$$

Donde:

A_{ij} = juicio de importancia del índice i del experto j .

λ = Factor de comparación (Valor medio de los rangos).

$$\lambda = \frac{1}{2} M (K + 1)$$

El coeficiente de concordancia Kendall expresa el grado de asociación entre los M expertos para nuestro caso el valor calculado fue de 0.57, concluyendo que la concordancia entre los expertos no es casual y que los criterios del grupo acerca del procedimiento son favorables y contribuirán a elevar los resultados de la gestión y la eficiencia en TRD Caribe.

3.3 Valoración de los principales beneficios intangibles.

Para determinar los principales beneficios intangibles se siguió el orden que se muestra en el cuadro 6.

1. Definición de las variables en que interesa obtener criterios.
2. Selección de las técnicas para evaluar los criterios.
3. Selección de los participantes en la identificación.
4. Aplicación de las técnicas.

Cuadro 6: Pasos para obtener los criterios sobre los beneficios. Fuente: Elaboración propia.

La selección de los principales criterios a considerar, se realizó tomando en cuenta los trabajos desarrollados por Castellanos (1998), Machado (2009) y la consulta a especialistas.

En cuanto a las técnicas, se utilizó la dinámica grupal con los propios expertos y con el Consejo de Dirección de la empresa. En este caso, la selección de los participantes se sustentó en aprovechar las ideas de personal competente en la materia y el criterio de implicados.

El planteamiento de los principales impactos que en el campo de la gestión significa para el mejoramiento de esta y su contribución a la organizacional, se evidencia en los siguientes beneficios intangibles:

- Involucra al personal técnico que se desempeña en los cargos del área económica en la identificación de los problemas que limitan un mejor desempeño y la búsqueda de soluciones.
- Potencia el desarrollo de la organización mediante la formación del personal que integra el área económica a través de la participación en la concepción del proceso.
- Contribuye a la consolidación del enfoque de calidad en la empresa.
- Aporta instrumentos metodológicos para gestionar la calidad en un área de vital importancia para el control de los recursos de la organización.
- Contribuye a eliminar el empirismo en los procesos de gestión de la empresa.
- Es de fácil comprensión para las todas las divisiones de TRD Caribe, permitiéndole a las mismas la incorporación del proceso de Gestión Contable Financieras al SGC desde la concepción misma del Sistema en la Organización.
- Permite a las divisiones de TRD Caribe elevar su nivel de Gestión de la Calidad, al incluir la actividad, acercándonos al enfoque de Calidad Total.
- Al trabajar con enfoque de Calidad Total permite a las organizaciones valorar, además de la eficacia, la eficiencia de sus actividades al incluir lo referente a los procesos de Gestión Económica.
- Promueve un elevado nivel de participación de los trabajadores en todos los niveles de la Organización. Hace énfasis constante en la formación del personal en función de elevar su nivel de competencia técnica para garantizar el cumplimiento de los requisitos aplicables a los productos y servicios que

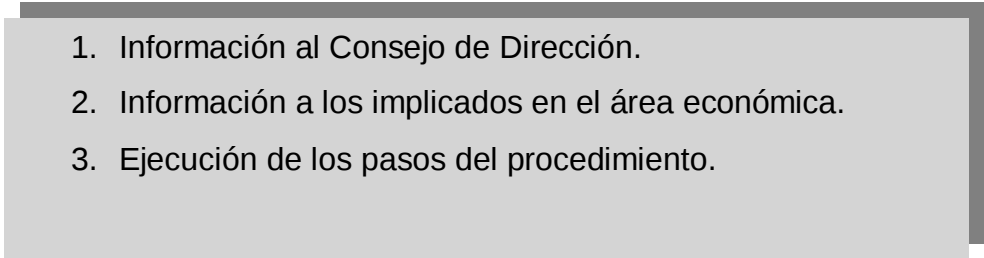
suministran las organizaciones a sus clientes finales y para el cumplimiento de lo establecido en el Sistema para el desarrollo de las actividades y procesos que tienen lugar en la Organización.

- Orienta a las Direcciones de las organizaciones en como concebir las políticas, objetivos y estrategias en función de la satisfacción de los clientes finales de la Organización y en como desplegar esta planificación hasta el nivel de proceso en la gestión del negocio diario de las organizaciones.
- Sustenta el funcionamiento de la Organización en la evaluación constante de su desempeño, contribuyendo a elevar el grado de actualización en tecnología y/o innovación al involucrar a todos los miembros de la Organización de manera constante y permanente en la identificación de problemas y en la búsqueda de soluciones creativas, lo que obliga a mantener una constante vigilancia y previsión tecnológica, todo lo cual permite lograr mejoras en la Organización.

3.4 Aplicación en TRD Caribe.

La validación mediante la aplicación, tuvo la finalidad de evaluar de forma general la viabilidad del instrumento, es decir que como forma de proceder puede ser utilizado.

En función de realizar la aplicación del procedimiento, como alternativa de validación, esta se organizó mediante los pasos que se muestran en el cuadro 7.

- 
1. Información al Consejo de Dirección.
 2. Información a los implicados en el área económica.
 3. Ejecución de los pasos del procedimiento.

Cuadro 7: Pasos para la aplicación del procedimiento. Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluida la fase de diseño desde el punto de vista metodológico del procedimiento se procedió a informar al Consejo de Dirección que el mismo sería aplicado en el área económica, a fin de facilitar el proceso de implantación del mismo, dada la incidencia de los directivos en esta área.

Se elaboró el cronograma de trabajo para las cuatro etapas con que consta el procedimiento del proceso de Gestión Económica Financiera, este se conformó por parte del Equipo de trabajo de conjunto con el personal de la Dirección de Economía de TRD Caribe. (Ver anexo B. Cronograma)

Para el desarrollo del trabajo planificado fue necesario identificar el Equipo que es el encargado de desarrollar el trabajo de Diseño, documentación e implementación del PGCF y para ello fue seleccionado después de un análisis de las capacidades y conocimientos de los principales técnicos de las áreas económica que estaban previstas para incluirse en el PGCF (Ver Anexo C. composición del Equipo)

Se realizó una caracterización de la actividad económica de la división basado en lo fundamental en la estructura de los departamentos de Contabilidad, y Finanzas los Equipos de Atención Territorial, las Unidades Comerciales, Bases de Almacenes y la Unidad Básica de Servicios Técnicos, los deberes funcionales de cada especialista y técnico, la capacidad de carga de trabajo, el flujo de información así como la periodicidad de la misma y su interacción con los demás procesos de la empresa. (Ver Anexo D Estructura de Economía).

El diagnóstico sobre el cumplimiento de los principios de Gestión de Calidad Total de los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2008, efectuado en el área de economía, se realizó utilizando diferentes técnicas para la recopilación de información sobre la temática que se quería conocer. Después fue procesada toda la información según las características de las mismas por métodos estadísticos u otros que posibilitarán conocer el estado de la esta.

Las técnicas utilizadas fueron:

- Encuestas a dirigentes y técnicos del área de economía.
- Análisis documental (estudio de la documentación de la empresa y la División, tanto de infraestructura, económica, de recursos humanos, dirección estratégica, entre otros documentos).
- Observación directa.

- Grupo de expertos.
- Trabajo en equipo.

Como resultado de este diagnóstico se identificaron los problemas que pueden tener incidencia en el PGCF y se efectuó una propuesta de mejoras para la Organización que debe ejecutar a corto y mediano plazo.

El Informe del Diagnóstico, incluye los resultados de la aplicación de las técnicas utilizadas en el área económica. (Ver Anexo F. Problemas identificados.), pudiendo sintetizarse estos en:

- Aunque es una fortaleza la capacitación de todos los trabajadores es necesario hacer énfasis en sistemas de gestión de calidad y enfoque a clientes.
- La mayoría del personal no está capacitado para acometer el trabajo de implantación de un PGCF según las normas ISO-9000 y la calidad total.
- No se conoce la política de calidad a nivel de División.
- No está identificado dentro del presupuesto el correspondiente a calidad.
- No existe una estructura de calidad a nivel de toda la División, aunque si se dispone de un Especialista en la Oficina Central para la atención de NMCC.
- En las evaluaciones del personal y los colectivos no es un indicador relevante el aspecto calidad.
- Es aceptable el soporte tecnológico para la informatización de la División que permite mejoras en el sistema de información interna.
- Mantener retroalimentación con los trabajadores sobre las necesidades y expectativas de los clientes así como con las necesidades de compras de materiales y medios que incidan en la calidad.

A continuación se elaboró por el Equipo y aprobó por la dirección un Programa de Mejoras a corto y mediano plazo, para dar respuestas a los problemas detectados en el diagnóstico, lo que posibilitó que el área económica pudiera actuar sobre estos y prepararse para afrontar las siguientes etapas del proyecto. Este Programa incluye las

actividades a realizar para solucionar los problemas detectados, así como el tiempo en que se ejecutará, los responsables y ejecutores, recursos necesarios y otras informaciones que puedan ser necesarias para su chequeo, el que se efectuó periódicamente en el Consejo de Dirección. (Ver Anexo F Propuesta de Mejora). Se pueden destacar entre las mejoras propuestas las siguientes:

- Capacitación inmediata y permanente a todos los niveles (Dirigentes, técnicos y empleados) sobre Sistemas de Gestión de Calidad, según las normas ISO 9000 y Calidad Total. Identificar y capacitar a los Auditores Internos de Calidad.
- Clarificar las actividades fundamentales del área económica para la implementación del Sistema de proceso de PGCF con el alcance definido.
- Incluir la actividad económica en el control de la calidad a todos los niveles.
- Diferenciar en el presupuesto, lo necesario para garantizar, las condiciones mínimas indispensables de infraestructura, equipamiento tecnológico y los recursos necesarios para la incorporación del SGCF al SGC de la División.
- Perfeccionar en la evaluación del desempeño individual y colectivo el aspecto calidad, como evidencia de control para lograr el nivel necesario de enfoque al cliente.
- Dar a conocer a los trabajadores sistemáticamente, las necesidades y expectativas de los clientes, como mecanismos de retroalimentación para lograr la satisfacción de los mismos.
- Consultar a los trabajadores e informarlos de las decisiones tomadas en cuanto a la compra de materiales y medios que incidan directamente en la calidad.
- Elaborar y poner en funcionamiento de inmediato un plan de motivación a todos los trabajadores para incorporarlos al PGCF.
- Realizar un estudio de Liderazgo en los diferentes niveles en la dirección económica de la División, para facilitar el cumplimiento de los principios del SGC.

Posteriormente se efectuó como parte de esta primera etapa, una capacitación a todos los trabajadores del área de economía que están involucrados en el PGCF. Para lograr esto, se diseñó una estrategia donde los trabajadores se separan en dos grupos:

- Equipo Gestor y especialista principales, jefes de Grupos.
- Técnicos y Contadores.

Las temáticas a impartidas estuvieron relacionadas con la historia de la calidad, en el mundo y en Cuba, los principales postulados de los clásicos del tema, la Organización ISO, las normas de la familia ISO 9000 y su implementación en Cuba, el conocimiento de los requisitos de la Norma NC ISO 9001:2008, la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad y su gestión. Los temas fueron para cada grupo según su actuación en el Proceso.

Se comenzó y mantiene una fuerte actividad de motivación a los trabajadores por parte de todos los factores. Con los resultados obtenidos hasta aquí, se concluye la Primera Etapa de Preparación y Planificación, posibilitando comenzar con el diseño del PGCF.

Después de estar caracterizada la Organización, identificados los problemas y elaborada la propuesta de mejoras y el plan de acción, se consideró que estaba preparada el área económica para comenzar el Diseño del PGCF.

Se revisó la Política de la Calidad para que fuera coherente con la inclusión del PGCF quedando expresada de la siguiente forma:

“Es Política de la División Centro de TRD – Caribe satisfacer las expectativas de nuestros clientes y ser referencia en la calidad de los servicios. Prestamos un servicio ágil en un ambiente agradable con personal competente y comprometido, situando en el barrio los productos de alta demanda. Para ello adoptamos progresivamente Sistemas de Gestión que aseguran nuestra efectividad y mejora continua”.

Se revisaron los Objetivos del Sistema, que están incluidos dentro de la planificación estratégica de la División, se identificó que era necesario incluir un nuevo objetivo que respondiera al aseguramiento de la efectividad del sistema.

Se revisaron los planes de la calidad, las actividades necesarias para dar cumplimiento al objetivo que se incluyó garantizando el cumplimiento de la Política de Calidad. Estos planes se desagregaron hasta el nivel de unidades comerciales; se enmarcaron en el tiempo, con responsables, ejecutores, indicadores de medidas, entre otros aspectos.

En este momento de la aplicación se procedió también a revisar el mapa de proceso de la empresa, función de precisar la ubicación de la gestión contable financiera en el mismo. Ver figura 5

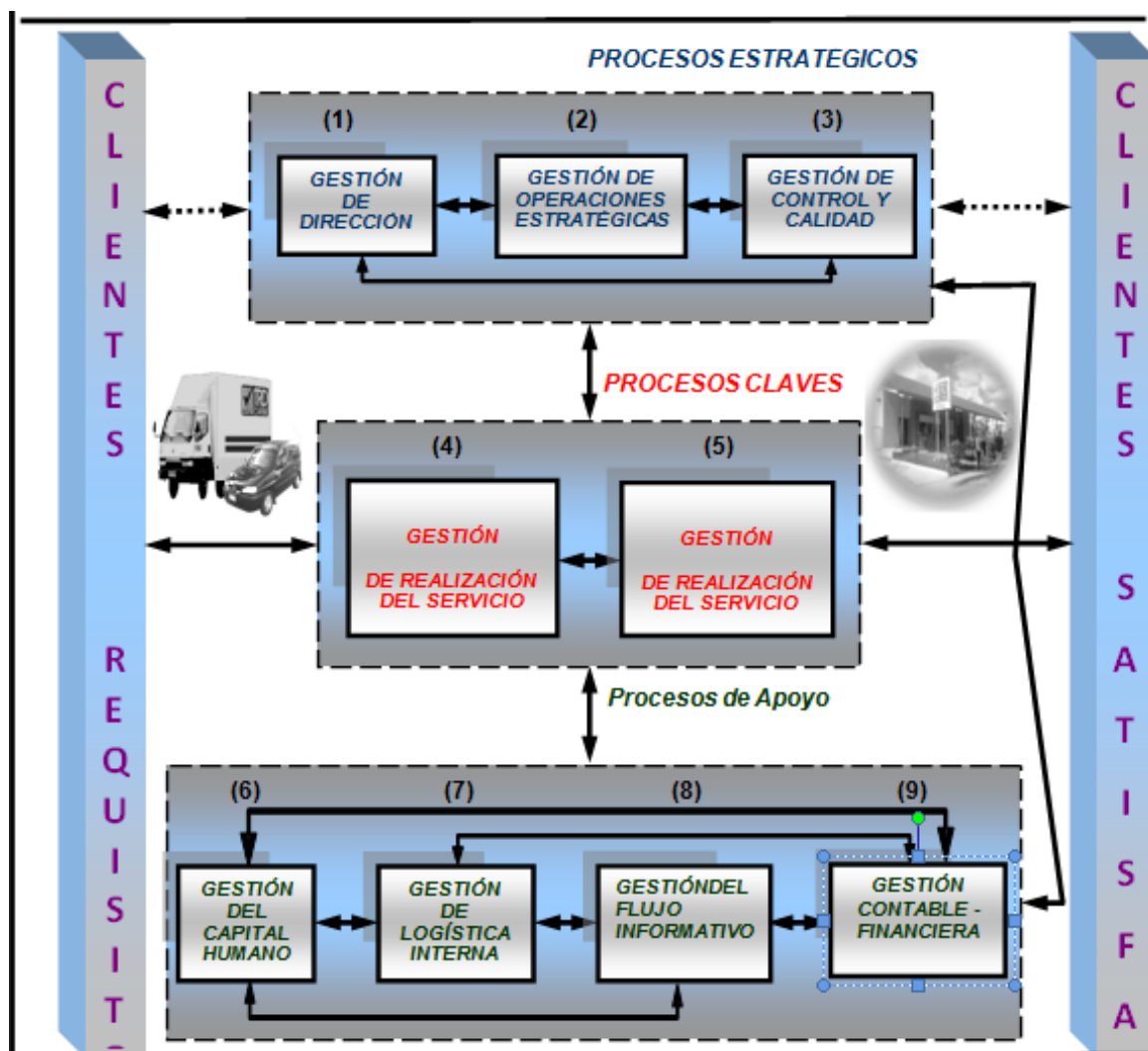


Figura 5. Mapa de procesos de la empresa. Fuente. Documentación del Sistema de gestión de la empresa.

Con las actividades ya identificados se ajusta el listado de necesidades materiales preliminares y se toman las medidas necesarias para la adquisición de los recursos y materiales que se necesitan para la documentación e implementación del PGCF. Esta actividad es ejecutada por el Equipo, el cual le comunica al Consejo de Dirección el listado de necesidades y este lo modifica de ser necesario, lo aprueba y lo gestiona.

El Equipo listó las actividades del área económica y las ordena en un orden lógico las cuales fueron:

1. Registro y control de los recursos monetarios.
2. Actividad de las cajas de seguridad.
3. Control de los recursos monetarios financieros.
4. Elaboración de los Estados Financieros.
5. Consolidación y análisis de los Estados Financieros.
6. Confección del plan de ingresos y gastos.

Posteriormente, se define el mapa de procesos de la gestión económica financiera, contenido en la figura 6, y se identifican las actividades del PGCF permitiendo determinar los recursos necesarios para documentar y mantener este como parte del SGC.

Seguidamente se definió el jefe del proceso, resultando seleccionado el Jefe de Economía de la División Centro y a su vez los jefes en cada una de las áreas correspondiendo en cada uno de los casos a los jefes de economía de las mismas. Para obtener estas representaciones gráficas de los procesos y los documentos necesarios se efectuaron trabajos de campo por el Equipo Gestor en las áreas que conforman las actividades, recopilando información y después trabajos de mesas donde se organiza toda la información y se identifican los documentos necesarios para que el proceso quede documentado, según la Norma NC ISO 9001:2008. Figura 6

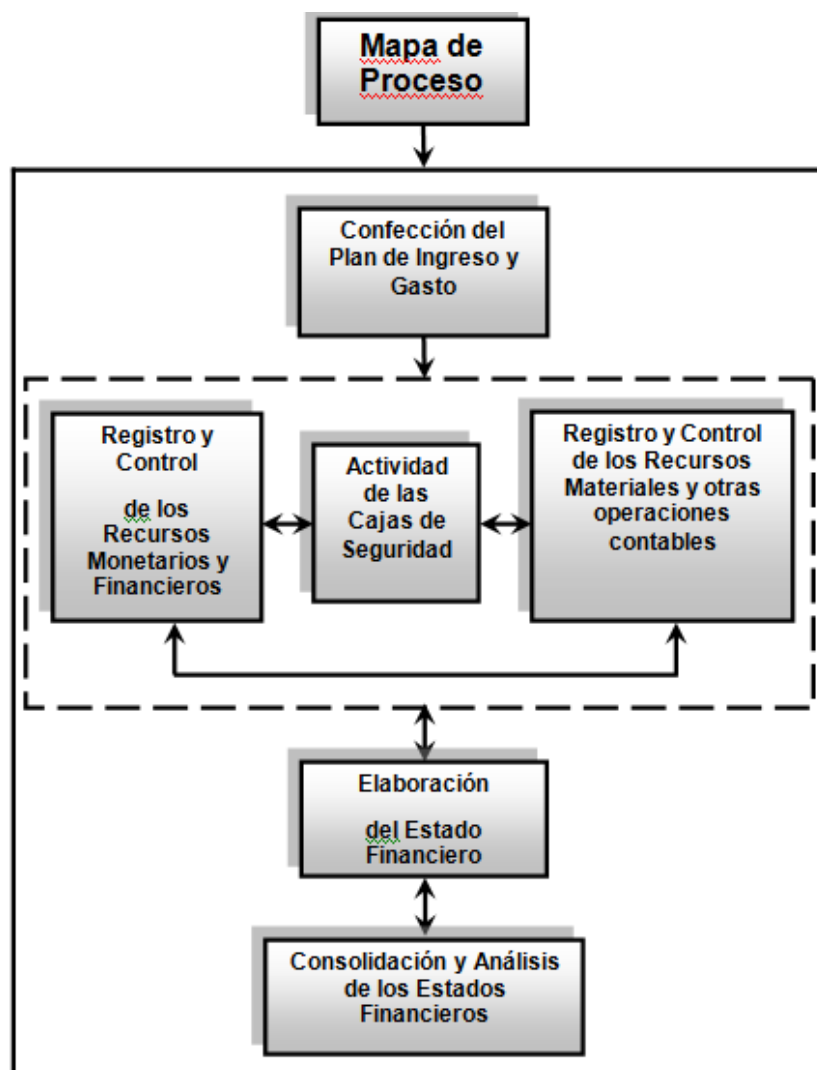


Figura 6. Mapa del Proceso de Gestión Contable – Financiera. Fuente. Elaboración propia.

Los documentos identificados son:

- Ficha de Procesos:
- Procedimientos Generales:
- Procedimientos Específicos:
- Procedimientos Operativos:
- Instrucciones Técnicas:
- Instrucciones de Trabajo:

- Instrucciones Operativas:
- Códigos de Buenas Prácticas:

Por las características de la Organización, donde aún la cultura por la calidad no es significativa, se decidió que la documentación se haga en forma graficada (flujogramas) combinada con la forma literal, lo que hace más comprensible la documentación.

Para elaborar los flujogramas del proceso, los miembros del Equipo, después de tener recopilada toda la información de las actividades a describir, hizo una primera aproximación gráfica del flujograma, que siempre fue analizada con los trabajadores que utilizarán el documento y se realizaron sucesivos arreglos hasta que quedó exactamente como debe realizarse la actividad. A todos los documentos que describen las formas de hacer una actividad dentro del proceso se le confeccionó un Flujograma. (Ver Anexo H Flujograma).

La etapa de documentación en el diseño de PGCF es de vital importancia, ya que del grado de eficacia que tenga, los documentos podrán cumplir más eficientemente el objetivo para el que fueron elaborados. Es por eso que las revisiones en la elaboración se efectuaron con un nivel de exactitud y precisión elevado.

Los documentos de los procesos fueron elaborados por los miembros del Equipo Gestor seleccionados para cada actividad, estos fueron previamente capacitados en técnicas de documentación, a su vez estos fueron comprobando con los trabajadores que usarían los documentos, que lo que se escribía era lo que se hacía y que era de fácil comprensión por ellos. (Ver anexos G flujograma de las seis actividades o subprocesos).

Después de elaborada la documentación, se comenzó la etapa de implementación, ésta se realizó simultáneamente con la de documentación, lo que hizo el proceso, más rápido en el tiempo. Se logró un ambiente de comprometimiento con la calidad y con la filosofía de la Calidad Total, además que se interiorizó tanto por la Dirección de la División como por los trabajadores, que el PGCF ayuda a la Gestión de la Organización y a sus resultados económicos.

Para implementar la documentación del proceso fue necesario efectuar una planificación de esta actividad, por el RDC de la División, el jefe del proceso y los miembros del grupo, ya que participarían todos los trabajadores involucrados en las actividades y/o operaciones que describen los documentos a implementar.

Se efectuaron sesiones de trabajo, donde se explicó el funcionamiento del PGCF desde los documentos generales hasta los que involucran al participante en cada actividad a implementar; se siguió el orden que enumeramos a continuación para cada una de ellas:

- Se efectuó una introducción donde se explicaron las generalidades del PGCF, su alcance, la Política de Calidad, los objetivos, entre otros.
- A continuación se presentó el Mapa de Procesos del PGCF y se explica la interrelación con otros procesos.
- Se explica el Mapa del Proceso a implementar, su documentación y el árbol de los documentos que tiene.
- Detalladamente se explica cada documento, se hacen las anotaciones de los comentarios.

A continuación se procede a evaluar los indicadores propuestos para el proceso contenidos en la tabla 2.

Nº.	Indicadores	Expresión Matemática	Criterio de Medida	Nivel de Desempeño	Frecuencia
1	Índice de Notificación del Plan de Ingreso y Gasto (INP)	$INP = \frac{Ndn}{Ndp}$	$INP \leq 1$ $1 < INP \leq 1.031$ $INP > 1.031$	Bien Regular Mal	Anual
2	Índice de Actualización de la Disponibilidad (IAD).	$IAD = \frac{Dat}{Tdl}$	$IAD \geq 0.96$ $0.88 \leq IAD < 0.96$ $IAD < 0.88$	Bien Regular Mal	Mensual

3	Grado de Satisfacción del Proceso de Inventario (GSI).	$GSI = \frac{Pic}{TPi}$	$GSI \geq 0.85$ $0.85 > GSI \geq 0.70$ $GSI < 0.70$	Bien Regular Mal	Mensual
4	Grado de Satisfacción del Proceso de Conciliación (GSC).	$GSC = \frac{Pcc}{TPc}$	$GSC \geq 0.85$ $0.85 > GSC \geq 0.70$ $GSC < 0.70$	Bien Regular Mal	Mensual
5	Índice de Cumplimiento en la entrega de los Estados Financieros (ICE).	$ICE = \frac{Efb}{TEF}$	$ICE = 1$ $ICE \neq 1$	Bien Mal	Mensual
6	Índice de Cumplimiento de entrega del Consolidado General (ICG).	$ICG = \frac{Nde}{Ndm}$	$ICG \leq 1$ $ICG > 1$	Bien Mal	Mensual

Tabla 2. Indicadores para la evaluación del proceso. Fuente. Elaboración propia.

Leyenda:

Expresión matemática N°. 1.

Ndn: Número del Día del Año de Notificación del Plan (día).

Ndp: Número del Día del año planificado para notificar el Plan (día).

Expresión matemática N°. 2.

Dat: Días actualizados en Tiempo en el mes (día).

Tdl: Total de días laborables en el mes (día).

Expresión matemática N°. 3.

Pic: Total de Procesos de Inventarios correctos (U).

TPi: Total de Procesos de Inventarios (U).

Expresión matemática N°. 4.

Pcc: Total de Procesos de Conciliación correctos (U).

TPc: Total de Procesos de Conciliación (U).

Expresión matemática N°. 5.

Efb: Entrega de Estados Financieros y Anexos en tiempo y bien (U).

TEF: Total de Estados Financieros y Anexos (U).

Nota: Este indicador será llevado a todos los niveles donde se consolide información.

Expresión matemática N°. 6.

Nde: Número del Día del mes de entrega del Consolidado General (U).

Ndm: Número del Día del mes planificado del Consolidado General (U).

El mantenimiento del PGCF es la etapa que se caracteriza por su sistematicidad, ya que el mismo debe estar en revisión constante a través las auditorías, revisiones por la dirección y el tratamiento a las no conformidades detectadas por cualquier vía.

Como vías para la mejora continua que se ejecutan durante todo el proceso de mantenimiento podemos enumerar como principales las siguientes:

- Simplificación de las actividades.
- Nuevos proyectos.

Conclusiones Parciales del Capítulo III.

La validación del procedimiento permitió concluir lo siguiente:

1. La aplicación del procedimiento permitió evidenciar que la actividad Contable Financiera puede organizarse como proceso y que se puede integrar en parte de SGC de la División de TRD Caribe Centro.
2. El criterio de los expertos es positivo al obtenerse una evaluación de 0.57 y concebir que el procedimiento permite entre otros aspectos elevar los resultados de la gestión en TRD Caribe.
3. El procedimiento para la implementación del proceso de gestión económica financiera, permite a la empresa disponer de un instrumento metodológico para pasar de la organización por funciones a la organización por procesos y de un enfoque predominantemente administrativo a un enfoque con orientación a la calidad.
4. La aplicación, la identificación de los beneficios intangibles y el criterio de los expertos sobre el procedimiento propuesto para la implementación del proceso de gestión económica financiera con orientación a la calidad permitió comprobar su viabilidad de utilización como instrumento metodológico para ser utilizado en el mejoramiento la gestión de la contabilidad y las finanzas, quedando validada la hipótesis planteada.

Conclusiones Generales.

- Existe una amplia base teórico conceptual y empírica en cuanto a la calidad y a los concepto, modelo, etapas evolutivas y elementos que integran los sistemas de gestión de calidad, sin embargo, resulta insuficiente las investigaciones referidas a la gestión de la calidad en la gestión contable financiera, así como de su integración al sistema empresarial general desde una perspectiva sistémica, y bajo la filosofía del mejoramiento continuo.
- Los procedimientos consultados para gestionar la calidad, se caracterizan fundamentalmente por centrarse en los procesos sustantivos y por la insuficiente instrumentación de sus fases, etapas o pasos en las condiciones concretas de los procesos de apoyo. Por otra parte, no se encontraron propuestas de éstos desarrollados para empresas comerciales y en particular para la actividad contable financiera, por lo que se requiere de estudios que permitan fundamentar soluciones metodológicas que satisfagan esta necesidad.
- Las exigencias actuales que tiene que enfrentar la empresa cubana en cuanto a competitividad y control, exige del mejoramiento sistemático de sus sistemas de gestión y en especial de aquellos relacionados directamente con el control de los recursos materiales y financieros que poseen.
- El análisis de la gestión en la empresa objeto de estudio evidenció que se han desarrollado estudios de diseño, implementación e implantación de sistemas de gestión de calidad desde una perspectiva corporativa, así como, que se han desarrollado formas de proceder para la implantación de estos sistemas, sin embargo se pudo comprobar que no se han realizado trabajos científicos encaminados a proponer instrumentos en la gestión de la contabilidad y las finanzas, existiendo limitaciones repercuten negativamente en los resultados del área.

- El procedimiento propuesto en el desarrollo de la investigación, permite dar solución al problema científico planteado y al mismo tiempo resultó ser una herramienta viable para su aplicación en la práctica, en función de la mejora de los procesos de gestión contable financiera sobre la base de la implementación del sistema de gestión de calidad hasta este nivel.

Recomendaciones.

Los resultados alcanzados en la investigación y las conclusiones a que se arribo; permiten establecer recomendaciones dirigidas en primer lugar, a su aplicación práctica y en segundo lugar a, constituirse en un punto de partida para futuras investigaciones que contribuyan a obtener el máximo resultado en la gestión de los procesos contable financiero y con ello en la empresa y en tercer lugar a su generalización a otras empresas del país , tomando en cuenta las particularidades específicas de cada una de ellas.

La aplicación práctica del procedimiento propuesto para implementar el proceso de gestión contable financiero con orientación a calidad puede ser utilizado como instrumento metodológico en los procesos de implementación de sistemas de calidad, al encontrarse validado y estar disponible para su aplicación.

En segundo lugar, tomando en cuenta que existen un conjunto de fenómenos que requieren ser estudiados para lograr resultados superiores en la competitividad de la empresa y dar respuesta a los lineamientos del congreso del PCC realizado recientemente, se recomienda la realización de estudios complementarios dirigidos a:

- Profundizar en los fenómenos asociados a la motivación por el trabajo.
- La relación entre los indicadores del proceso de gestión contable y financiera con los indicadores de desempeño organizacional a nivel de empresa.
- Considerar con mayor énfasis la calidad en el proceso de evaluación del desempeño en general.
- Continuar desarrollando métodos que potencien las concepciones de la calidad total en las condiciones específicas de la gestión contable financiera.

Bibliografía.

1. Álvarez Ibarrola JM (2005). Introducción a la calidad. Aproximaciones a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. Ideas Propias Editorial. 1ra Edición. España.
2. Amozarrain, M. (1999). La Gestión por procesos. Editorial Mondragón, Corporación
3. Arrascaeta R.A (s/a). Enfoque a procesos. Conferencia de Miembro del comité técnico 176 de ISO. México DF.
4. Calidad Total (TQM) www.uch.edu.ar
5. Calidad Total, conceptos y evolución. www.gestiopolis.com
6. Campanella, J. (2000) Los costes de la calidad, principios, implementación y uso. Ediciones AENOR.
7. Centros de salud. Revista de Administración Sanitaria, Vol. 6, Nº. 21. Disponible URL .
8. Cifuentes, LI. McGraw-Hill, C. (2000). Sistemas, versus Persona: La nueva cultura en la organización. México.
9. Colectivos de autores (1995).Administración de operaciones. Tomo I y II. III Edición. Cuba.
10. Conceptos generales de calidad total.(2005). Monografías.com.
11. Cortina, A (2001).Generalidades sobre calidad total. Alianza y contrato. Editorial Trotta. Madrid.
12. De la Torre Silva, F. (2006). Cultura del Mantenimiento, reto para la empresa cubana. Centro de Estudios Innovación y Mantenimiento. ISPJAE. Ciudad de la Habana.
13. López .M. (2005). Los costos y el control total de la calidad Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. monografías.com

14. Ramírez R. (2008). Pertinencias y Sistemas Integrados de Gestión en Empresas Cubana Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana. Cuba.
15. Economía Industrial, Vol. 6. Nº. 330. Madrid, España.
16. Edwards Deming W. Salir de la crisis, calidad, productividad y competitividad.
17. Instituto Aragonés de Fomento (2003) Estrategia de Calidad Total. www.totalqualitymanagement.com. Valenzuela 9 50004 Zaragoza (Spain).
18. -Froman B. AEN (2003) Del manual de la calidad al manual de gestión. La herramienta estratégica y certificación. España.
19. gangrade@prodigy.net.mx
20. Gestión de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente. ATISAE, España. WWW.atisae.com/calid.htm. 2000.
21. Giral Barnés; J. Eroles, A. Estivill; V. La puente y L. Viesca, G. (1998). Su Empresa ¿De clase mundial?: un enfoque latinoamericano. Centro Mexicano de Gestión Empresarial, Universidad Nacional Autónoma de México, Panorama Editorial, México.
22. Grupo Kaizen (2004). Mapas de procesos y mapas estratégicos. Momografias.com.
23. Canovas Sánchez y Partavila (2004). La gestión de la calidad en los servicios sociales Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. IMSERSO.
24. Guía de gestión integrada. (2004) EIC IT-378 de Venecia, (Centros europeos de información empresarial). Italia.
25. Hernández Sampieri. R (2005) Guía para la implantación de Sistemas Indicadores. Norma UNE 6175:2003. AENOR, 2006. Génova. 6.28004. Madrid.
26. Hernández Sampieri. R (2005). Metodología de la Investigación Enfoque Cuantitativo, Cualitativo y Mixto. Versión Digital www.megraw.hill.educacion.cu
27. <http://www.dinarte.es/ras/ras21/pdf/09%20adm%20y%20gest%204.pdf> (Consultado el 12/4/2010).

28. Ibáñez J.C. (2004). Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Prevención de Riesgos Laborales. Normas para su diseño e implantación. España.
29. Información sobre la situación de las certificaciones en las empresas cubanas (2007), http://www.cubaindustria.cu/webs/el_portal.htm.
30. Ishikawa K . (1989) Introducción al control de calidad.
31. Ishikawa, K. (1988). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Edición Revolucionaria. La Habana: p 209.
32. ISO 14001: 2004 (2004) Sistema de Gestión ambiental. Requisitos para su uso.
33. ISO 9000: 2005 (2005) Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
34. ISO 9001 Para la pequeña empresa, que hacer. Organización Internacional de Normalización. Ediciones AENOR. 2002.
35. ISO 9004: 2004 (2004) Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño.
36. -ISSN 0138-8118 Revista Normalización. Publicación de la Oficina Nacional de Normalización de la República de Cuba. (Números 3/2006, 4/2006, 1/2007).
37. Juran, J y M. Gryna, F. (1981) "Planificación y análisis de la calidad". Editorial Reverte.
38. Juran, Joseph M. Codfrey, A, Blanton. Maceran (2001) Manual de la calidad de Juran, Vol. II. – Hill / Interamericana de España SA. Primera edición 2001.
39. La Porte, J.M. (2001) Entusiasmar a la propia institución. Madrid Ediciones Internacionales Universitarias.
40. López Rey. Susana (2005) Los diferentes sistemas de gestión de calidad existentes en la organización. Editorial Ideas propias. España.
41. Oficina de ciencia y tecnología de la OEA(2003) . Manual de gestión de calidad total a la medida. 1889 F Street N.W. Washington, D.C. 20006, USA.
42. Medina León, A. et al. (2008). Selección de los procesos claves de una instalación.

43. Mintzberg H., Quinn J. B., Voyer J. (2000) El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. 1ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, Junio, Pp. 146-168.
44. Mora Martínez, (2002). Gestión clínica por procesos: mapa de procesos de enfermería en N°. 3. UMCC, Matanzas, Cuba. pp. 14-18.
45. Moreno Luzón, MD; Peris, FJ. González, T.(2001).Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos. Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Madrid Prentice Hall
46. NC-ISO 9001:2008 (2008). Requisitos de Calidad. (4ta Edición). Noviembre 2008.
47. Perdomo Ortiz J González (2004).Medición de la gestión de la calidad total una revisión a la literatura. Cuaderno de administración. Bogotá Colombia.
48. Peter M. Senge (1998). La quinta disciplina. Primera edición. México.
49. Quesada Matriz, G. Los 14 principios de calidad total. Gilbert www.grupokaizen.com
50. Romero, R; López, J. C y Negro J. (2005). Los Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, el Medio Ambiente y la Prevención de Riesgos Laborales. Conexiones, ventajas e inconvenientes, proceso, estructura y normas para su diseño e implantación. Universidad de Málaga. E.T.S.I, España.
51. Ruiz J .y López. C. (2003) La gestión por calidad total en la empresa moderna. España.
52. Senlle A. y Vilar J. (1996) ISO 9000 en Empresas de Servicio. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. España. p 33
53. Senlle A. y Vilar J. (1996) ISO 9000 en Empresas de Servicio. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. España. p 33
54. Senlle, A. y Vilar, J. (2001). ISO 9000 en empresas de servicio". Ediciones Gestión 2000 España.
55. Setien, ML y Sacanel, E.(2003) La calidad en los servicios sociales: Conceptos y experiencias. Ediciones Coord. Valencia: Tirant lo Blanch.

56. Sistema de gestión de calidad como parte del modelo de empresa de alto desempeño. GECYT, La Habana Cuba 2005. www.gecyt.cu
57. Sitio Web.ONN (Artículos varios), <http://www.onn.cubaindustria.cu>
58. Tejedor JP, Elola LN, Tejedor. ACP (2003). En el cuadro de mando integral, el modelo EFQM y la gestión por procesos aplicado a instituciones.
59. Calidad Total. Conceptos y Evolución. www.gestiopolis.com Improven-consultores.
60. Gestión turística como parte de la gestión y mejora de procesos. Revistas Retos Turísticos, Vol. 7,
61. Velasco Sánchez, J. (2005). Gestión de la calidad. Mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y Práctica. Ediciones pirámides. Primera edición. España.
62. Vernis A, y Otros. (2004) La gestión de la organización sin ánimos de lucro. Deusto Ediciones. Bilbao.
63. Voehl F., Jackson P. y Ashton D. (2000) ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A., México.
64. Yamaguchi, K. (1989). El aseguramiento de la calidad en el Japón. Conferencia brindada en el CEN. La Habana, febrero: p 107.
65. Voehl F., Jackson 64-P. y Ashton D. (2000) ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A., México.
66. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa.
67. Marisa Cowan F. (2009). Los modelos internacionales de evolución de la calidad. Instituto de Ciencias de la educación Argentina.
68. Cabelleras Segura J(2001). Factores Condicionales de la calidad universitaria. Un análisis empírico. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona, España.
69. Soto Castellón C. (2006). Procedimiento para el diseño organizativo de la ronera central. Tesis de Maestría. Universidad Central de las Villas.

70. Madrigal J.(2009). Implementacion del sistema de gestión de calidad de acuerdo a los requisitos de las ISO:9001:2000. Guia Practica LRQA. Cuba
71. Escrig Tena A. (2001) Efectos de la Dirección de la Calidad en los resultados: El papel mediador de las competencias descriptivas. Tesis Doctoral. Valencia, España.
72. Moran Gómez H. (2010) Procedimiento para el mejoramiento y la gestión por procesos aplicado a la empresa de Investigaciones y proyectos Hidráulicos de Villa Clara. Trabajo de Diploma. Universidad Central de las Villas.
73. Villa Gonzalez. (2006). Procedimiento para el control de la gestión en instituciones de educación superior. Tesis Doctoral. Universidad Central de las Villas