

Master Gestión de la Calidad y Reingeniería de Procesos

Trabajo Final de Tesis

Título:

“Rediseño de los Procesos de Auditoría a los Departamentos de Registro de las IES por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de RD (MESCYT)”

Grupo No. 4

Integrado por:

Sofia Cabrera
Johanna Peralta
Kenia Hernández

Cristina Correa
Loida Martínez

Asesor :

Prof. Clemente Vellón

Noviembre, 2019

CONTENIDO

ONE PAGE	4
RESUMEN EJECUTIVO	6
MEMORIAS	9
1. Descripción.....	9
2. Comprobación de Hipótesis.....	10
3. Propuesta de valor	13
4. Implementación del Plan de Mejora.....	15
4.1 Fases del Plan de Mejora	15
4.1.1 Gestión del Talento Humano	15
4.1.2 Plan de Desarrollo o Estratégico del Depto. de Auditoría	15
4.1.3 Automatización de los procesos de Auditoría	15
4.1.4 Análisis, diagnóstico y rediseño o adecuación de sus procesos y procedimientos.	15
4.2 Premisas o supuestos del Plan.....	15
4.3 Recursos.....	17
4.4 Tiempo de Ejecución	17
4.5 Coste del Plan de Mejora.....	17
5. Plan Estratégico (Propuesta).....	19
6. Optimización de Proceso de Auditoría (Propuesta).....	21
6.1 Unidad de Análisis.....	21
6.2 Políticas de procedimiento propuestas	23
6.3 Resultados Financieros.....	24
7. Beneficios intangibles	24
8. Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Proyecto de Mejora.	26
BIBLIOGRAFIA.....	27
ANEXOS	28
Anexo 1	28
Anexo 2.....	29
Anexo 3.....	29
Anexo 4.....	30
Anexo 5.....	31

Anexo 6	35
Anexo 7	36

ONE PAGE



EL CLIENTE:
Departamentos de Registro de las Instituciones de Educación Superior (IES).
ENTE REGULADOR
Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT).
UNIDAD EJECUTORA:
Departamento de Auditoría del MESCYT.

PROBLEMAS DEL CLIENTE:



Debilidades del departamento de auditoría para Medir y Mejorar sus Procesos e impulsar los cambios que requieren los departamentos de Registro de las IES en escenario cambiante del Sistema de Educación Superior.



PROPUESTA:

Rediseño de los procesos de Auditoría a los Deptos. De Registro de las IES.



Mapa de Procesos



Plan de desarrollo



Plan de acción



Propuesta de proceso de Auditorías

ELEMENTOS O HERRAMIENTAS:

COSTES Y BENEFICIOS:

Plan de Mejora:
RD\$2,580,000.00

Ahorro por la modificación del Procedimiento de Auditoría:
RD\$16,948.53
Por auditoría



Tres (3) años

BENEFICIOS INTANGIBLES

Depto. de Auditoría en condiciones organizativas para adecuar oportunamente sus procesos y procedimientos a los cambios operados en el Subsistema de Educación Superior, y de incidir en la calidad de los procesos a cargo de los departamentos de Registro de las IES.

PARTICIPANTES:

 Johanna Peralta

 Sofía Cabrera

 Kenia Hernández

 Cristina Correa

 Loida Martínez



RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT), como órgano del Estado dominicano encargado de reglamentar y administrar el Sistema Nacional de Educación Superior, tiene a su cargo velar por la calidad de la educación superior y de los procesos que le sirven de apoyo.

Entre estos se encuentran los que tienen a su cargo los departamentos de Registro de las instituciones de educación superior (IES), encargados de registrar de forma sistemática y ordenada los eventos que componen la vida académica de sus estudiantes y egresados, y garantizar la correspondencia entre estos registros y los títulos y certificaciones que las IES emiten.

El monitoreo de esta función de Registro recae sobre el Departamento de Auditoría del MESCyT, que enfrenta grandes retos frente al aumento significativo del número de IES y de la matrícula estudiantil, así como de cara a los compromisos y planes de mejora de todo el Sistema de Educación Superior en República Dominicana.

Sus principales problemas radican en su incapacidad para evidenciar la efectividad de las auditorías que realiza a los Deptos. de Registro de las IES, ni el aporte que hace a la misión del MESCyT, en la obsolescencia de sus procedimientos, con escaso uso de la tecnología, y desconectado de otras áreas encargadas de velar por otros aspectos de la calidad de las IES. entre otros.

Entre las causas de este problema se tienen la falta de herramientas básicas, como un plan estratégico; de procesos de Medición, Análisis y Mejora y de un débil seguimiento a los resultados e impacto de sus auditorías, así como de indicadores de productos, rendimiento, resultados o impacto.

A estas debilidades internas se suma el desigual desarrollo organizativo y tecnológico de los Deptos. de Registro, que plantea serios problemas para la normalización de los procesos de auditoría, y, por tanto, puede constituir un freno al desarrollo de un plan de modernización que los involucre.

Le favorecen, sin embargo, el proceso de cambio de todo el Sistema que le sirve de base, la automatización en curso de algunos servicios que involucran al MESCyT con los Deptos. de Registro, la posibilidad de tener apoyo de otros ministerios en la simplificación y mejora de sus procesos, la reciente formulación del plan estratégico institucional que crea el marco de desarrollo del MESCyT para los próximos cinco (5) años, la capacidad interna demostrada en la Institución de desarrollar herramientas tecnológicas para agilizar y modernizar sus procesos, y la actitud de apertura de las actuales autoridades a los cambios y mejoras internas y de todo el Sistema.

Estas deficiencias constituyen una merma del nivel de la eficacia y eficiencia del MESCyT en su función reguladora del Subsistema de Educación Superior, que debe expresarse en la identificación oportuna de deficiencias de estas funciones de las IES y en la elaboración y el seguimiento de propuestas de mejora que redunden en beneficio de la calidad del Subsistema.

A la luz de lo expuesto, consideramos que las prioridades de nuestro proyecto deben centrarse en los siguientes problemas:

1. Definición del alcance de las auditorías a la luz de la normativa existente y de la interrelación del Depto. de Auditoría con otras áreas orientadas al aseguramiento de la calidad de la educación superior en el MESCyT;
2. La reingeniería de los procesos que conformarían su ciclo PDCA en todas sus fases (planificación, desarrollo, medición y acción);

3. Disponer de un Plan Estratégico de Desarrollo del Depto. de Auditoría.

A partir de esta priorización formulamos y comprobamos las siguientes hipótesis del problema, como punto de partida de nuestra propuesta:

1. El departamento de Auditoría adolece de herramientas que le permitan medir, evaluar o corregir sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad;
2. Sus procedimientos son obsoletos, y con escaso uso de la tecnología;
3. El proyecto propuesto es factible y viable para las máximas autoridades del MESCYT;
4. El MESCYT dispone de los fondos requeridos para la ejecución del Proyecto;
5. El Depto. de Auditoría entenderá la necesidad del Proyecto.

Para su comprobación contamos con la opinión autorizada de funcionarios de diferentes líneas de mando y consultores, ligados, tanto a las funciones del Depto. de Auditoría del MESCYT, como de los departamentos de Registro de las IES, a través de los cuales constatamos, además, la necesidad de llevar a cabo este proyecto de mejora.

Entre los entrevistados se cuentan encargados y exencargados/consultores de departamentos de Registro, funcionarios de la Dirección de Fiscalización, viceministros y directores generales del MESCYT.

A través de entrevistas estructuradas empleando un guion concreto de preguntas, adaptado al interlocutor objeto de entrevista y su nivel gerencial correspondiente, pudimos comprobar que:

- ✓ No están claros los criterios que sustentan la planificación y programación de actividades del Depto. de Auditoría;
- ✓ Este no mide ni evalúa sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad a través de indicadores;
- ✓ No cuenta con un sistema de seguimiento a las mejoras planteadas a los Deptos. de Registro de las IES;
- ✓ La inconsistencia en la remisión de los informes de auditorías a otras instancias limita la posibilidad de su oportuna intervención para lograr una mejor respuesta de las IES en el cumplimiento de las mejoras propuestas;
- ✓ No se percibe una coordinación de este departamento con otras áreas del Ministerio, a las cuales pudieran aportar insumos para las evaluaciones institucionales de las IES;
- ✓ No incorpora mejoras a sus procesos y procedimientos.

Para superar estas deficiencias elaboramos una Propuesta de Plan Estratégico o Plan de Desarrollo de Auditoría, y un Plan de Acción que busca sentar las bases del ciclo PDCA en los procesos a su cargo, identificando al mismo tiempo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del propio Plan de Acción.

Los objetivos estratégicos buscan fortalecer las funciones normativas y de regulación de los departamentos de Registro; implementar procesos de planificación, medición y mejora del Depto. de Auditoría; rediseñar sus procesos y procedimientos; y, como parte de sus funciones, y a pesar de su rezago en materia de tecnología, impulsar y acompañar a los departamentos de Registro en la modernización y automatización de sus procesos.

El Plan de Acción, cuya ejecución se estima tendría un costo aproximado de RD\$2,580,000.00 (Dos millones quinientos ochenta mil pesos dominicanos) y un período de ejecución de 74 meses, es decir, de aproximadamente año y medio. Este incluye las siguientes fases:

- 1) Gestión del Talento Humano;

2) Plan de Desarrollo o Estratégico del Depto. de Auditoría;

3) Automatización de los procesos de Auditoría;

4) Rediseño de procedimientos y procesos del Depto. de Auditoría, según Mapa de Procesos.

La principal fortaleza de este Plan es su carácter integral, abarcando todas las áreas y materias que permitirán colocar el Depto. de Auditoría sobre bases nuevas, y crear los mecanismos para la mejora continua.

Su principal debilidad es plantear una carga importante sobre el personal, que además de ser poco (actualmente dos auditores y un encargado), carece de muchas de las habilidades y competencias para las tareas de diversa naturaleza a realizar de implementarse este Plan, por lo que resulta incierto estimar el tiempo de incorporación e implementación de la propuesta al quehacer del Depto.

Este Plan se ve favorecido por el conjunto de reformas y mejoras que promueve el MESCYT y por la formulación del Plan Estratégico Institucional 2019-2024, que le sirven de impulso.

La principal amenaza se asocia con el nivel de acogida a los cambios en los procesos y procedimientos de auditoría por las IES.

La ejecución de este Plan de Mejora tiene como principales aportes beneficios intangibles tanto para las IES, como para el departamento de Auditoría y el Ministerio. Las IES tendrían un mejor soporte para incorporar los cambios que requiere el Subsistema de Educación Superior y fortalecer sus procesos; el departamento de Auditoría incorpora herramientas para su mejora continua, y por tanto, para adecuarse oportunamente a los requerimientos del Subsistema de Educación Superior y para medir e incrementar su incidencia en la calidad de los procesos a cargo de los departamentos de Registro; el MESCYT fortalece su función e imagen como órgano regulador del Sistema de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

MEMORIAS

1. Descripción

El Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT), creado mediante la ley 139 del año 2001, es el órgano del Poder Ejecutivo, encargado de fomentar, reglamentar, asesorar y administrar el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de República Dominicana. Por tanto, debe velar por la ejecución de todas las disposiciones y leyes relativas a este Sistema, para garantizar su calidad y pertinencia velar por la calidad de la educación superior y de los procesos que le sirven de apoyo.

Para cumplir con estos objetivos, tiene entre sus funciones realizar auditorías a los departamentos de Registro de las instituciones de educación superior (IES). Estos departamentos, se encargan de registrar y conservar de forma segura todas aquellas informaciones sobre eventos, en base a los cuales se define la condición y el cambio de estado de sus estudiantes, desde su ingreso hasta su egreso; deben garantizar que estos registros reflejen de forma fidedigna el progreso académico de sus matriculados, y su correspondencia con los títulos y certificaciones que las IES emiten (Ver en Anexo 1, las principales funciones de los departamentos de Registro). El monitoreo de estas funciones recae sobre el Departamento de Auditoría del MESCYT.

Tabla No. 1: Matrícula estudiantil Ed. Superior de Rep. Dominicana (2005 – 2017)

Año	Matrícula	IES
2005		36
2006	286.966	38
2007	310.582	38
2008	352.169	39
2009	372.433	41
2010	442.027	42
2011	435.153	42
2012	445.909	46
2013	426.781	46
2014	455.822	47
2015	480.103	48
2016	505.936	50
2017	562.675	51

Fuente: Informe Estadísticas Ed. Superior 2017 (MESCYT, 2017)

Cabe destacar, el notable crecimiento experimentado por el Subsistema de Educación Superior desde que la ley 139-01 crea el MESCYT hasta nuestros días, tal como se muestra en la Tabla No. 1, que para 2017 alcanzaba las 51 IES, que desarrollan programas académicos de diferentes niveles y áreas del conocimiento en más de cien centros de estudio distribuidos en toda la geografía nacional.

Los retos que enfrenta el departamento de Auditoría se relacionan además, con los compromisos y planes de mejora asumidos por el Sistema de Educación Superior en República Dominicana, derivados de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030) o Ley 1-12, del Pacto Nacional para la Reforma Educativa (PNRE, 2030), de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS, 2030), así como, de la creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, y la formulación del Marco Nacional de Cualificación Profesional (MNC). Este último sistema, implementarse, otorga una cualificación profesional a los resultados de los aprendizajes, por medio de descriptores de conocimientos, habilidades cognitivas y prácticas,

habilidades conductuales, responsabilidad y autonomía, y agrupa estos resultados en ocho (8) niveles, acordes con la Clasificación Internacional de Educación (CINE-2011). Plantea, por tanto, nuevos paradigmas en los procesos de planeación, desarrollo y evaluación de todo el Subsistema de Educación Superior, al tiempo que, complejiza y coloca en primer orden de importancia las funciones, tanto de los departamentos de Registro de las IES, como del Departamento de Auditoría del MESCYT, al modificar los requisitos de ingreso, evaluación, promoción, transferencia, permanencia y egreso de los estudiantes;

hay que tener en cuenta, además, que en los hechos, el paso gradual de los planes y programas de estudio a este nuevo sistema, puede tardar más de una década, durante la cual se desarrollará en paralelo con el sistema tradicional. A esto debemos sumar la propuesta de modificación de la Ley 139-01 en desarrollo, con posible impacto en las funciones del Depto. de Auditoría.

Le favorecen, sin embargo, el proceso de cambio de todo el Sistema que le sirve de base, la automatización en curso de algunos servicios que involucran al MESCYT con los Deptos. de Registro, la posibilidad de tener apoyo de otros ministerios en la simplificación y mejora de sus procesos, la reciente formulación del plan estratégico institucional que crea el marco de desarrollo del MESCYT para los próximos cinco (5) años, la capacidad interna demostrada en la Institución de desarrollar herramientas tecnológicas para agilizar y modernizar sus procesos, y la actitud de apertura de las actuales autoridades a los cambios y mejoras internas y de todo el Sistema.

Nos planteamos la interrogante sobre las posibilidades del departamento de Auditoría, de acompañar a los departamentos de Registro en la incorporación efectiva de los cambios que requiere el Sistema de Educación Superior. Para dar respuesta a esta pregunta, dimos una mirada a sus procesos claves, estratégicos, de medición, análisis y mejora, y de apoyo. Esta nos revela que en los actuales momentos el departamento no se encuentra en capacidad de evidenciar la efectividad de las auditorías que realiza a los Deptos. de Registro de las IES, y por tanto, su aporte al cumplimiento de la misión del MESCYT.

A partir de este análisis formulamos las siguientes hipótesis:

6. El departamento de Auditoría adolece de herramientas que le permitan medir, evaluar o corregir sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad;
7. Sus procedimientos son obsoletos, y con escaso uso de la tecnología;
8. El proyecto propuesto es factible y viable para las máximas autoridades del MESCYT;
9. El MESCYT dispone de los fondos requeridos para la ejecución del Proyecto;
10. El Depto. de Auditoría entenderá la necesidad del Proyecto.

2. Comprobación de Hipótesis

Para comprobar nuestras hipótesis, realizamos una serie de entrevistas estructuradas (Anexos 2, 3 y 4), tanto a personas relacionadas con el área de Auditoría del MESCYT, como a personas ligadas a los departamentos de Registro de las IES. Estas últimas fueron seleccionadas, tomando en cuenta criterios como: 1) Nivel de responsabilidad de estas funcionarias (decana y exdirectora); 2) Antigüedad (experiencia) en estas funciones; 3) Prestigio de las instituciones donde laboran o laboraron; 4) Reconocimiento de calidad en los procesos de registro a su cargo, en las IES en las que están o estuvieron laborando.

Para cubrir la toma de datos interna del MESCYT con visión top-down, se eligieron interlocutores de diferentes líneas de mando. Se consideró así teniendo en cuenta que un elemento importante de esta fase es la constatación de la necesidad de llevar a cabo este proyecto de mejora. Las entrevistas fueron estructuradas, empleando un guion concreto de preguntas, adaptado al interlocutor objeto de entrevista y su nivel gerencial correspondiente.

Se realizaron entrevistas a los siguientes funcionarios:

1. Decana de la Facultad de Estudiantes y Directora del Depto. de Registro;

2. Consultora en temas de educación superior y ex - Directora del Depto. de Registro;
3. Viceministro de Educación Superior;
4. Directora General Financiera;
5. Coordinadora de la Dirección de Fiscalización y Control.

La toma de datos se ha estructurado en un informe que refleja tanto la situación actual, como la prevista o deseable, la necesidad y urgencia del cambio previsto, así como un primer road-map que guía el proyecto de mejora.

A continuación, las informaciones recibidas de estos funcionarios:

En opinión de la decana y de la ex directora de departamentos de Registro, estos tienen entre sus principales funciones asegurar que los estudiantes de las IES cumplan con los requisitos de ingreso, permanencia y egreso, definidos en las normativas del MESCYT, en acuerdos internacionales suscritos por el país, o de forma bilateral por las propias IES dominicanas con IES u organismos extranjeros, y en las establecidas por la propia institución de educación superior. El cumplimiento de estas normativas debe evidenciarse a través de diferentes documentos físicos y digitales de cuyo resguardo también se encarga el Departamento de Registro.

Los funcionarios del MESCYT, por su parte, nos ofrecen su visión sobre el papel del departamento de Auditoría y nos confirman las hipótesis planteadas, como se describe en los siguientes párrafos.

Para el viceministro de Educación Superior, los departamentos de Registro de las IES tienen entre sus principales funciones garantizar el fiel cumplimiento de los programas o planes de estudio, amparados en las normativas establecidas por el MESCYT y por las propias IES. También conservan información sobre los profesores. A tales fines, la información debería alojarse, no sólo en la plataforma de la IES, sino también del MESCYT. Los matriculados deberían tener acceso a estos datos, aunque de manera controlada, en períodos y para fines específicos. Estos departamentos deben, además, garantizar servicios oportunos y de calidad a sus estudiantes.

En su opinión, el Depto. de Auditoría del MESCYT, por su naturaleza y funciones, está llamado a impulsar y acompañar a los departamentos de Registro en la modernización y automatización de sus procesos, para garantizar la seguridad de los registros manuales y virtuales de la evolución académica de los matriculados y egresados. Considera que el Depto. de Auditoría no está llamado a incidir en la calidad de la educación superior, sino a asegurar la calidad de las IES, a través de los procesos a cargo de sus departamentos de Registro.

De procurar estas metas, el Depto. de Auditoría estaría contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión del MESCYT, en su función reguladora del Subsistema de Educación Superior. Sin embargo, reconoce las limitaciones autoimpuestas por este Departamento, cuyo mayor aporte ha sido la identificación de situaciones de desviación de las IES con relación a las normativas de referencia, sin lograr el impacto deseado en la superación de estas debilidades, debido en gran medida, a un deficiente sistema de seguimiento al cumplimiento por las IES de las mejoras propuestas. En este orden de ideas, los informes de resultados de las auditorías no siempre son remitidos a las instancias de lugar, creando un vacío de información para la toma de decisiones, y para lograr un efectivo acompañamiento en la ejecución y mejora de las funciones que les son propias, y por efecto de esto, para visibilizar o aumentar la efectividad de estas auditorías.

Con este objetivo, la dirección de Fiscalización apunta hacia la necesidad de retomar las diferentes fases de las auditorías, como son, la discusión in situ con los auditados sobre los aspectos más relevantes observados, la elaboración de los informes de auditorías por los mismos auditores actuantes, y la remisión a la Ministra de los resultados, en base a los cuales se puede generar una comunicación efectiva entre

ésta y los rectores de las IES, para procurar un compromiso mayor de parte de éstos últimos de dar cumplimiento a las mejoras planteadas.

En opinión de la Dirección de Fiscalización, se requiere, además, de una efectiva interrelación de este departamento con el Viceministerio de Evaluación y Acreditación, que tiene a su cargo las Evaluaciones Quinquenales, que permita, entre otras cosas, convertir los productos (informes) de las auditorías en insumos útiles para dichas Evaluaciones.

Fiscalización señala que, si bien el departamento de Auditoría no cuenta con una misión o visión, el Manual de Cargos tiene una clara definición de sus funciones que debe servir de base para programar sus actividades presentes y establecer líneas de desarrollo. Apunta, además, el no uso para la planificación, de información útil que pueden aportar otras áreas del MESCYT, como las de Legalizaciones y de Servicio al Usuario. En éstas se evidencian algunas de las debilidades de los departamentos de Registro; en el departamento de Legalizaciones, por tener a su cargo la certificación de los documentos académicos emitidos por las IES, y en Servicio al Usuario, por ser la puerta de entrada y salida a las solicitudes de certificaciones, así como el receptor de los documentos en físico que le sirven de base. Nos confirma, además, la ausencia de un ciclo de Mejora de la Calidad, y de herramientas que le sirvan de apoyo como son los indicadores de productos, resultados o impacto que le permitan evaluar, controlar y mejorar sus procesos.

En materia de Planificación Estratégica, cabe anotar, que el Plan Estratégico del MESCYT para el período 2008-2018 formaba parte integral de un Plan Estratégico Sectorial, con implicaciones para todo el Subsistema de Educación Superior, que, por lo abarcador, no visibilizaba el rol de algunas áreas específicas del MESCYT. En los actuales momentos, se formula el Plan Estratégico Institucional 2019-2024, con el que debe conectarse el Plan Estratégico del Depto. de Auditoría.

En materia de tecnología, se constata un uso muy reducido de estas herramientas, pues una buena parte del proceso de auditoría se realiza de forma manual, lo que hace menos eficiente todo el proceso. En materia de tecnología, la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación, ha desarrollado de forma exitosa plataformas tecnológicas para otras áreas y programas.

Por último, cabe señalar la gran receptividad encontrada en los funcionarios entrevistados, manifiesta en su disposición de ofrecernos su percepción sobre los problemas planteados, lo que a su vez, pone de manifiesto su reconocimiento a los beneficios de la incorporación de mejoras en el Depto. de Auditoría, acorde con la política de mejora continua, impulsada por las actuales autoridades del Ministerio. Gracias a su decidida colaboración contamos con información suficiente para comprobar las hipótesis planteadas, no obstante que no pudimos entrevistar a los funcionarios del Depto. de Auditoría. Cabe señalar, que, aunque el viceministro de Educación Superior valoró el aporte que puede ofrecer esta intervención, nos planteó como prioritaria la revisión y actualización de los reglamentos que rigen las operaciones de auditoría a los departamentos de Registro de las IES, por considerar que las normativas y los estándares, constituyen la base de todo sistema de mejora continua.

Lo expuesto en los párrafos precedentes nos revela que:

- ✓ No están claros los criterios que sustentan la planificación y programación de actividades del Depto. de Auditoría;
- ✓ El departamento de Auditoría no mide ni evalúa sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad;
- ✓ No cuenta con un sistema efectivo de seguimiento a las mejoras planteadas a los Deptos. de Registro de las IES;
- ✓ La inconsistencia en la remisión de los informes de auditorías a otras instancias limita la posibilidad de su oportuna intervención para lograr una mejor respuesta de las IES en el cumplimiento de las mejoras propuestas;

- ✓ No se percibe una coordinación de este departamento con otras áreas del Ministerio, a las cuales pudieran aportar insumos para las evaluaciones institucionales de las IES;
- ✓ No incorpora mejoras a sus procesos y procedimientos.

De estos elementos se desprende la comprobación de las hipótesis acerca de que:

1. El departamento de Auditoria adolece de herramientas que le permitan medir, evaluar o corregir sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad;
2. Sus procedimientos son obsoletos, y con escaso uso de la tecnología;
3. El proyecto propuesto es factible y viable para las máximas autoridades del MESCYT;
4. El MESCYT dispondrá de los fondos requeridos para la ejecución del proyecto;
5. El Depto. de Auditoria entenderá la necesidad del proyecto.

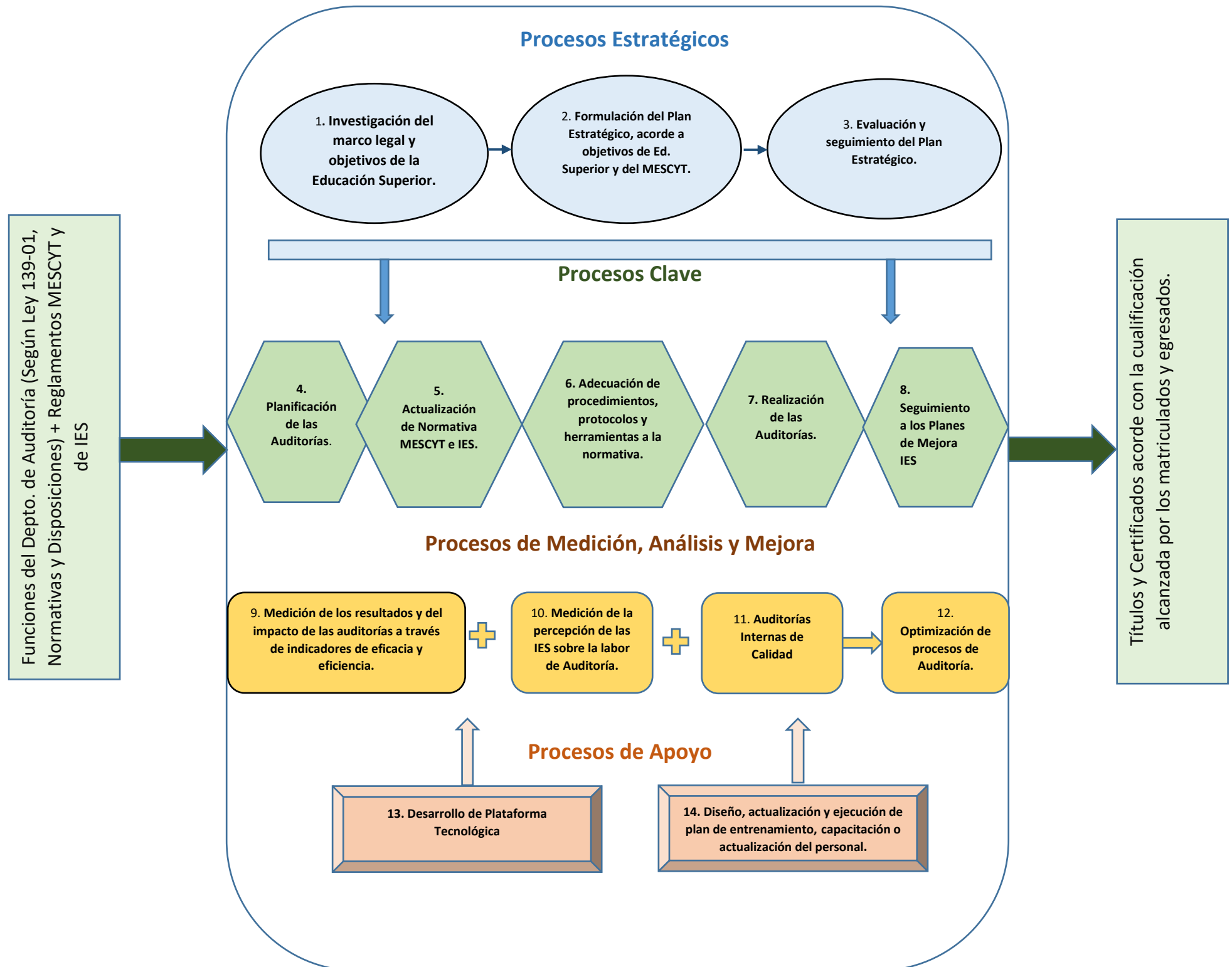
3. Propuesta de valor

Para superar las deficiencias descritas, presentamos una propuesta de valor que incluye:

- 3.1. Un Mapa de Procesos que sirva de base para reorientar su accionar y crear las bases para la implantación de un ciclo PDCA (planificación, desarrollo, medición y acción);
- 3.2. Un plan de implementación del Proyecto de Mejora que busca:
 - 3.2.1. Elevar sustancialmente la cualificación del recurso humano y rediseñar sus funciones;
 - 3.2.2. Definir las metas, resultados e impacto esperados en el mediano plazo, acordes con los objetivos del MESCYT y los cambios que se operan en la Educación Superior;
 - 3.2.3. Incorporar de manera efectiva la tecnología a todos sus procesos;
 - 3.2.4. Rediseñar todos los procesos acordes a su Plan Estratégico;
- 3.3. Una propuesta de Plan Estratégico que sirva de base a la segunda fase del Plan de Mejora;
- 3.4. Una propuesta del procedimiento de Auditoría que procura mayor eficiencia, agilidad y ahorro para la Institución.

Gráfico No. 1 -

Mapa de Procesos del Depto. de Auditoría (Propuesta)



4. Implementación del Plan de Mejora

4.1 Fases del Plan de Mejora

4.1.1 Gestión del Talento Humano

Precede a las demás con la finalidad de involucrar el personal nuevo en todas las fases subsiguientes, para lograr su cohesión con los objetivos, metas y resultados esperados del Depto. Al mismo tiempo, se generarían tres importantes productos para la organización del trabajo, como lo son, los programas de capacitación y de evaluación del personal, y la actualización del Manual de Cargos.

4.1.2 Plan de Desarrollo o Estratégico del Depto. de Auditoría

Debe definir y consensuar las vías para alcanzar cambios significativos en sus resultados en el quinquenio 2019-2024. Se presenta una propuesta de Plan Estratégico que permitirá colocarlo en condiciones de aportar de manera significativa al cumplimiento de la misión del MESCYT.

4.1.3 Automatización de los procesos de Auditoría

Incluye un diagnóstico del nivel de automatización de los procesos de Registro, que permitirá planificar la incorporación gradual de las IES a los procesos de Auditoría diseñados sobre bases tecnológicas. Se prevé el aprovechamiento de plataformas tecnológicas usadas en otros proyectos del MESCYT.

4.1.4 Análisis, diagnóstico y rediseño o adecuación de sus procesos y procedimientos.

El Mapa de Procesos agrupa los siguientes procesos:

1. Formulación, Evaluación y Seguimiento del Plan Estratégico Institucional;
2. Planificación o programación de auditorías;
3. Actualización Normativas Base de las auditorías (MESCYT e IES);
4. Actualización de los procedimientos, protocolos y herramientas de auditoría a la normativa vigente;
5. Realización de auditorías con soporte de herramientas tecnológicas;
6. Seguimiento a los Planes de Mejora propuestos a las IES;
7. Medición de los resultados y del impacto de las auditorías con Sistema de Indicadores de Desempeño;
8. Medición de la percepción de las IES sobre la labor de Auditoría;
9. Optimización de procesos de Auditoría;
10. Desarrollo de Plataforma Tecnológica;
11. Diseño, actualización y ejecución de plan de entrenamiento, capacitación o actualización del personal.

4.2 Premisas o supuestos del Plan

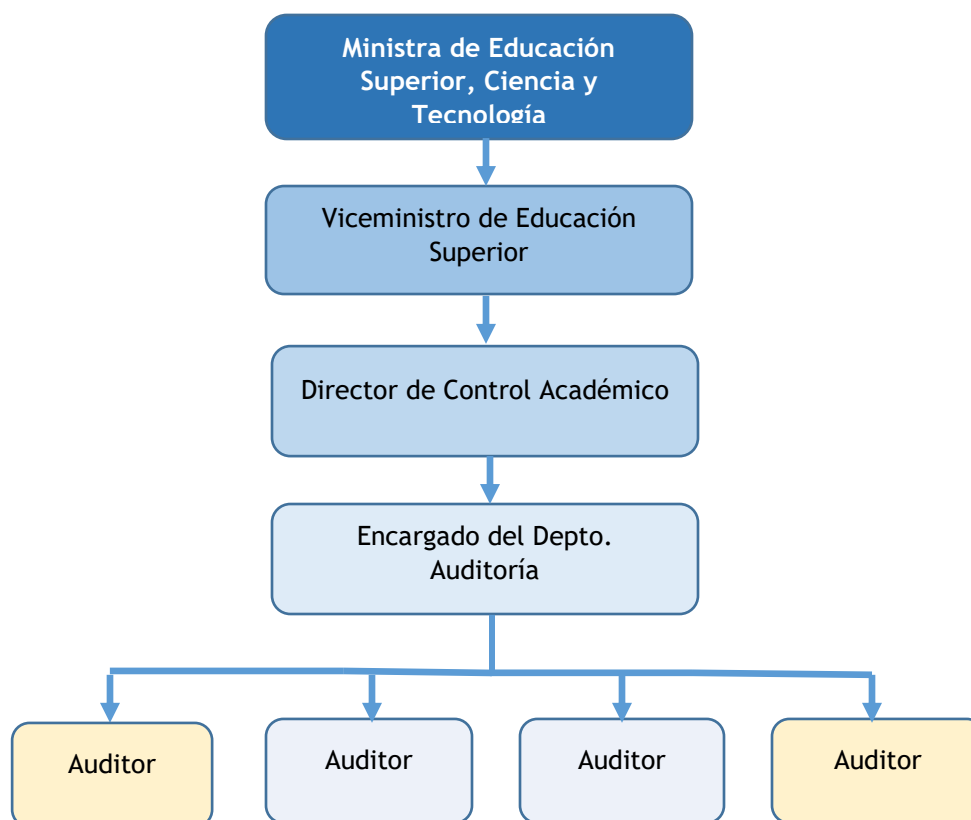
1. Se consideró la contratación de dos (2) auditores adicionales a los que ya laboran, sumando cuatro (4) en total. Por tanto, se mantiene la estructura organizativa actual como se muestra en

el gráfico No. 2. El Plan Estratégico que se apruebe, sus objetivos y metas, pueden dictar la necesidad de aumentar este número, o variar la actual estructura organizativa;

2. Para la ejecución del Proyecto no se ha considerado la contratación de consultores externos, excepto para impartir las capacitaciones en materia de auditorías al personal, puesto que entendemos que el MESCYT dispone de la capacidad técnica de ejecutar, controlar y llevar a término este proyecto. Esta capacidad se localiza, básicamente, en las direcciones de Planificación, de Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC), de Fiscalización, y en la de Recursos Humanos;
3. Por las razones señaladas en el punto 2, los costes del Plan recogen, básicamente, las horas-hombre de trabajo de los empleados y funcionarios del MESCYT en horarios regulares. Se trata de priorizar tareas y delegar las cotidianas en el personal de apoyo.

Gráfico No. 2

Estructura Organizativa del Departamento de Auditoría (Actual y Propuesta)



4.3 Recursos

Entre los principales recursos para el desarrollo del plan de mejora consideramos al personal, tanto el que ejercerá las funciones en el Depto. de Auditoría, como los de apoyo interno y externo.

Entre las principales habilidades y competencias del personal del Departamento debemos citar, además de las propias de todo auditor (profesionalidad, discreción, sentido de la ética, capacidad de análisis crítico y síntesis, redacción de informes técnicos, puntualidad, respeto hacia los auditados, cordialidad, objetividad, entre otras), las de diseño, procesamiento y análisis de indicadores y datos estadísticos, simplificación y mejora de procesos, planificación, análisis de normas, leyes y reglamentos, manejo de herramientas tecnológicas, realización de auditorías de manera virtual o in situ, elaboración de informes de auditoría, elaboración de informes periódicos a las autoridades para la toma de decisiones, entre otras.

4.4 Tiempo de Ejecución

El tiempo de ejecución del Plan de Mejora se proyecta en 74 semanas, aproximadamente año y medio, para tener el rediseño completo del Departamento (Gráfico No. 3). A estas fases le seguiría la implementación, consolidación y ampliación de estas reformas, la revisión y mejora u optimización de sus procesos, para superar de forma significativa sus niveles de eficacia y eficiencia actuales, y colocarlo en un plazo no mayor de cinco (5) años, en condiciones de apoyar, impulsar y liderar los cambios y mejoras de los procesos de Registro.

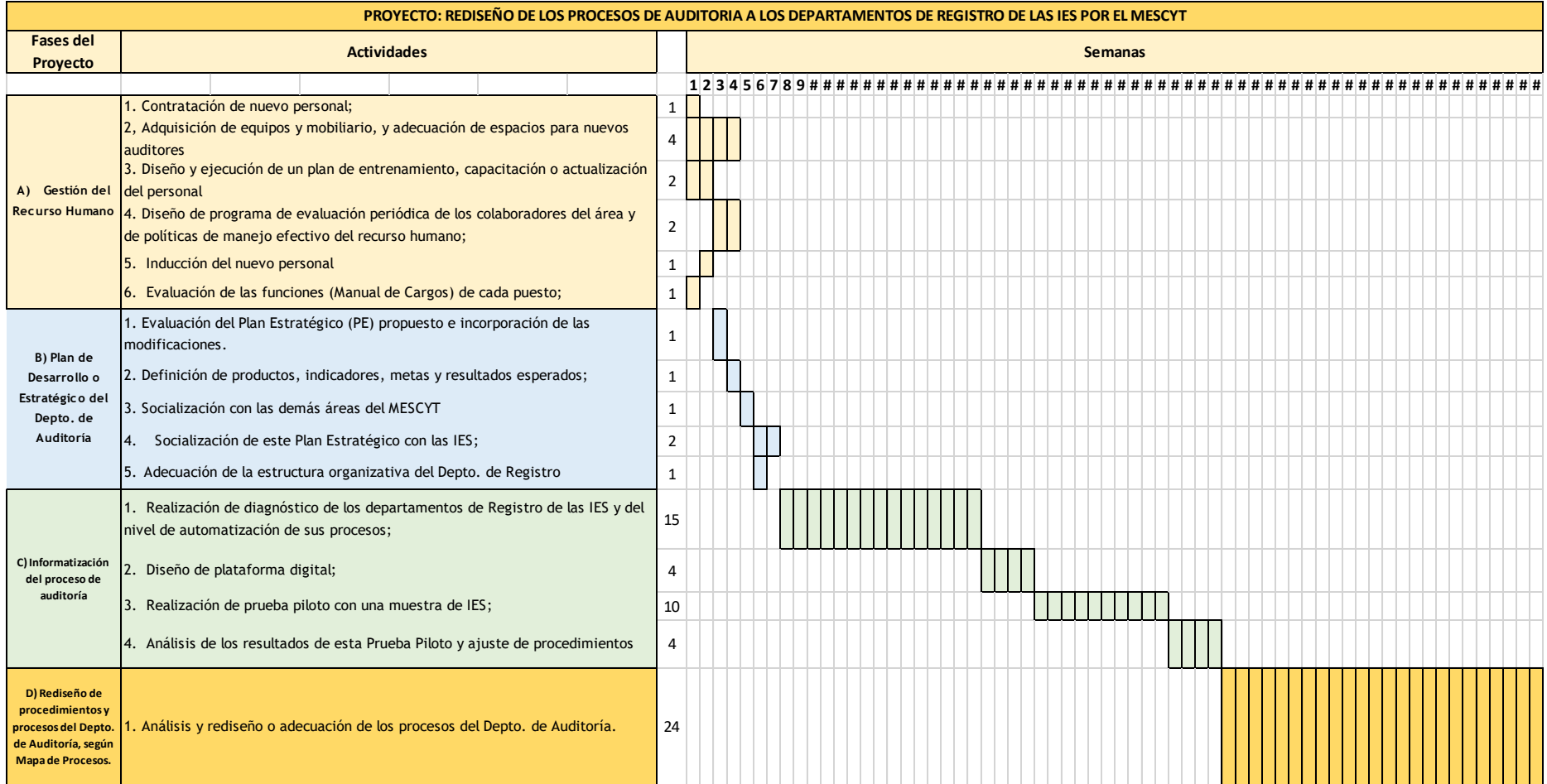
4.5 Coste del Plan de Mejora

El costo de implementación del Plan de Mejora se estima en RD\$2,580,000.00, bajo las premisas antes detalladas (Detalles en el Cuadro No. 1, Anexo 5).

El costo monetario del Plan de Mejora se ha estimado en RD\$2,580,000.00 (Dos millones quinientos ochenta mil pesos dominicanos), cuya distribución en sus cuatro fases se muestra en la tabla No. 2. (Detalles en Anexo 5).

Fases del Plan de Mejora	Coste (RD\$)
A) Gestión del Talento Humano	493,000
B) Plan Estratégico	312,000
C) Automatización procesos de Auditoría	1.275,000
D) Rediseño de procedimientos	500,000
Coste total	2.580,000

Gráfico No. 3: Tiempo de ejecución del Plan de Mejora (1.5 años)



Fuente: Elaboración propia

5. Plan Estratégico (Propuesta)

Eje Estratégico

El Departamento de Auditoría del MESCYT garantiza que los procesos a cargo de los departamentos de Registro de las Instituciones de Educación Superior (IES), de ingreso, reingreso, inscripción, reinscripción, evaluación, convalidación, exoneración, suspensión, promoción, transferencias, permanencia y egreso de los matriculados en la educación superior, se realicen de conformidad con las leyes, normas y disposiciones del Estado dominicano, del MESCYT como órgano rector del Sistema de Educación Superior, y de las propias IES, a los fines de asegurar la calidad de las cualificaciones profesionales por ellas otorgadas.

Objetivo Estratégico 1.1

Garantizar el fiel cumplimiento de los programas o planes de estudio desarrollados por las IES y sus requisitos de ingreso, permanencia y egreso, amparados en las normativas establecidas por el MESCYT y por las propias IES.

Líneas de Acción

- 1.1.1 Mantener un registro actualizado de las normas y reglamentos internos de las IES;
- 1.1.2 Verificar que las normas y reglamentos internos de las IES no contradicen las normas dictadas por el Estado dominicano o por el MESCYT;
- 1.1.3 Verificar que las normas y reglamentos de las IES en su formulación o aplicación no violan los derechos de los matriculados o sus egresados;
- 1.1.4 Asegurar la eficacia de las auditorías a los procesos a cargo de los departamentos de Registro, tomando por base las normas correspondientes por niveles académicos, carreras o áreas, establecidas tanto por el MESCYT como por las propias IES.

Objetivo Estratégico 1.2

Fortalecer los procesos de planificación, medición y mejora del Depto. de Auditoría para adecuar de forma oportuna y eficaz sus procesos y procedimientos a los cambios operados en el Subsistema de Educación Superior en su conjunto, o en su marco legal, así como evidenciar y elevar la eficacia y eficiencia de sus procesos, como aporte al cumplimiento de la misión del MESCYT.

Líneas de Acción

- 1.2.1 Dotar al Depto. de Auditoría de los procedimientos que garanticen la implementación de su ciclo PDCA, a través de sus normativas, manuales de procedimientos y de políticas;
- 1.2.2 Definir los criterios que estarán en la base de su planificación anual, trimestral o mensual, atendiendo a las necesidades dictadas por el Subsistema de Educación Superior, a los recursos físicos y humanos con que cuenta el departamento de Auditoría en cada etapa, y al histórico de las auditorías realizadas en las IES;

1.2.3 Realizar estudios diagnósticos de los Departamentos de Registro de las IES que revelen sus fortalezas y debilidades en el manejo de sus procesos típicos, así como su capacidad para incorporar de forma efectiva los cambios que se deriven de la entrada en escena del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, y del Marco Nacional de Cualificaciones;

1.2.4 Definir indicadores de gestión, productos, eficacia, eficiencia, resultados e impacto, los objetivos y metas a ellos asociados, como herramienta de medición de sus procesos, y de identificación de oportunidades de mejora de los mismos;

1.2.5 Incorporar la tecnología en el desarrollo de su ciclo PDCA;

1.2.6 Definir un plan de capacitación permanente de su personal en las principales técnicas y principios de auditoría, manejo del marco legal del Subsistema de Educación Superior y en herramientas de gestión de la calidad, entre otras habilidades y competencias.

Objetivo Estratégico 1.3

Rediseñar sus procesos y procedimientos de seguimiento a la ejecución por las IES de los planes de mejora aportados a partir de las auditorías a los departamentos de Registro, observando los principios y avances de las técnicas de auditorías y las especificidades del ente auditado;

Líneas de acción

1.3.1 Conformar una base de datos que refleje los resultados de las auditorías, las acciones incluidas en sus planes de mejora y su nivel de cumplimiento;

1.3.2 Realizar evaluaciones periódicas de los resultados y el impacto de las auditorías a las IES a los fines de conocer el aporte del Depto. a la misión del MESCYT;

1.3.3 Remitir estos informes de forma periódica a las autoridades competentes para el análisis del Subsistema y la toma de decisiones.

Objetivo Estratégico 1.4

Impulsar y acompañar a los departamentos de Registro en la modernización y automatización de sus procesos, para garantizar la seguridad de los registros manuales y virtuales de la evolución académica de los matriculados y egresados.

Líneas de acción

1.4.1 Sensibilizar a las IES sobre los beneficios para su institución y para sus matriculados, de la automatización de sus procesos de Registro;

1.4.2 Incorporar el nivel de modernización de sus procesos como criterio válido para la Evaluación Quinquenal de las IES, para estimularles a avanzar en esta meta.

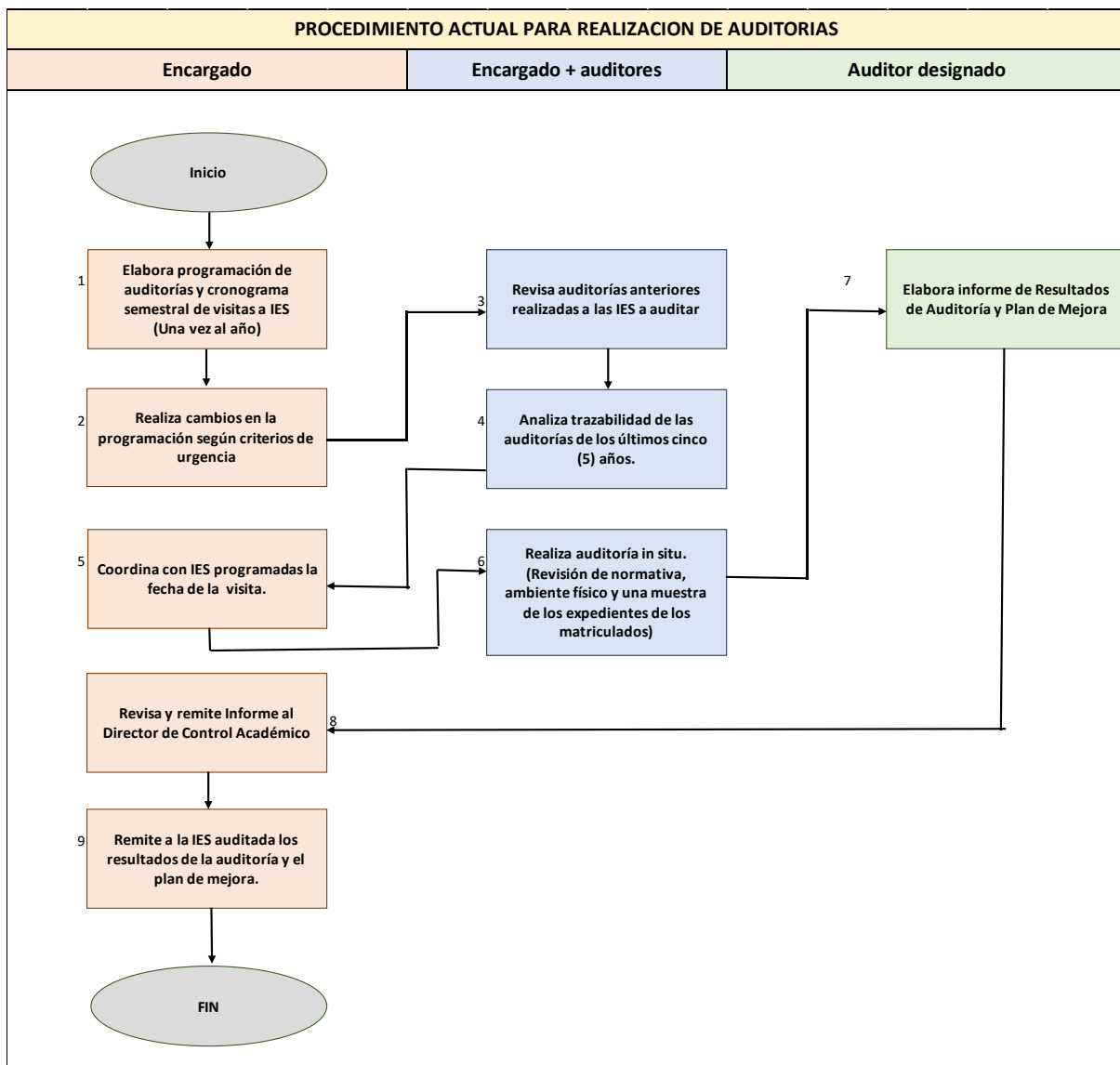
6. Optimización de Proceso de Auditoría (Propuesta)

6.1 Unidad de Análisis

Para cuantificar los beneficios del Proyecto, tomamos como unidad de análisis el procedimiento actual de Auditoría, tal como se detalla en el Manual de Procedimientos del MESCYT (Cuadro No. 2 / Anexo 6), a partir del cual se elaboró una propuesta (Cuadro No. 3, Anexo 7).

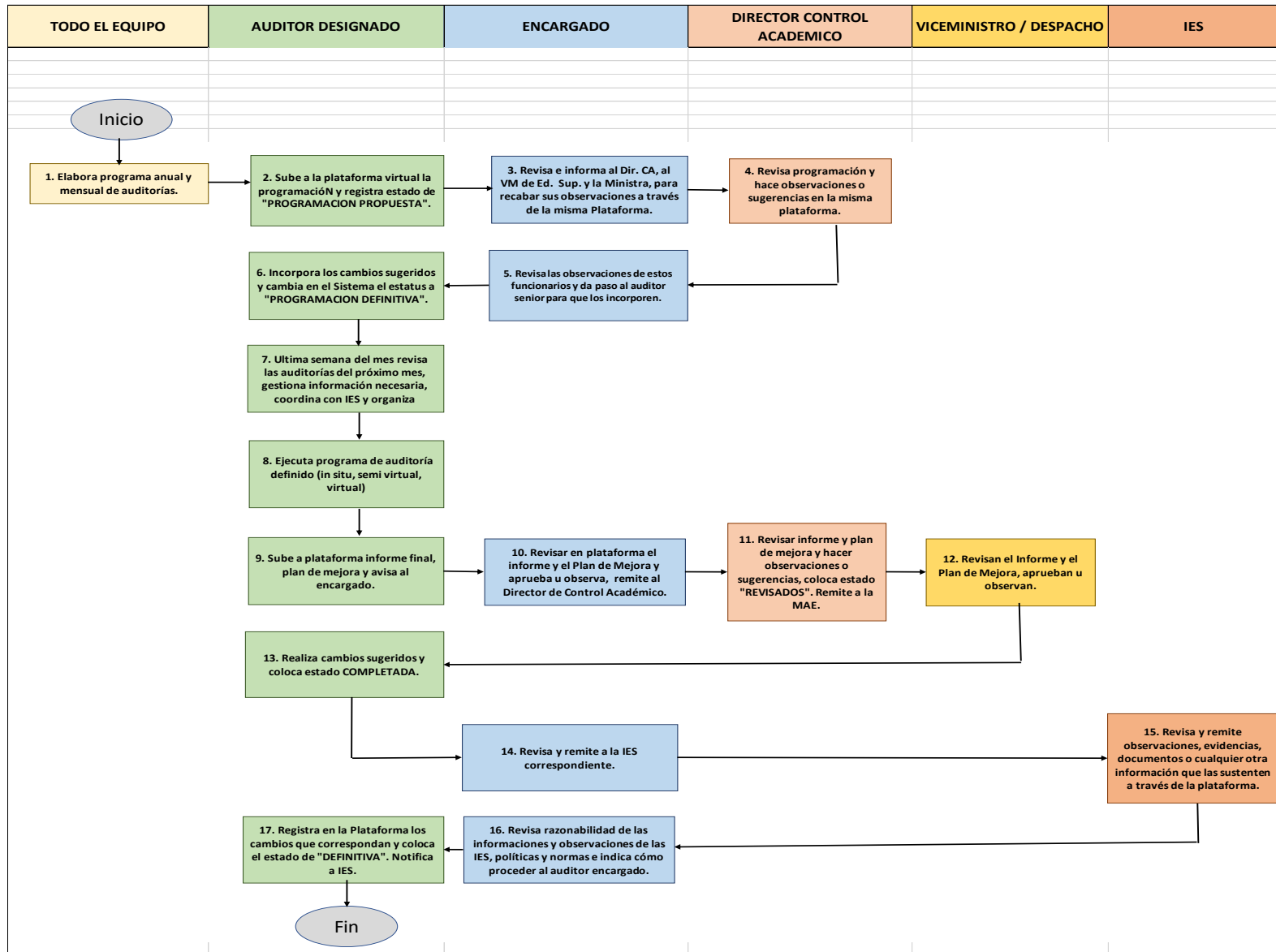
Los resultados se muestran en los gráficos 4 (Flujograma de Actual) y 5 (Flujograma de Propuesta)

Gráfico No. 4 - Flujograma de Procedimiento Actual de Auditoría



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No. 5 - Flujograma de Procedimiento de Auditoría Propuesto



6.2 Políticas de procedimiento propuestas

1. Frecuencia de las auditorías

Cada IES debería ser auditada, por lo menos una vez al año, dado que el movimiento de entradas y salidas de estudiantes se registra por semestres o cuatrimestres, es decir, varias veces al año. Por tanto, consideramos unas 50 auditorías al año.

2. Planes de Auditoría

La programación (anual o trimestral) de las auditorías deberá estar basada en criterios y parámetros explícitos en el procedimiento y las políticas del Departamento.

3. Carga de trabajo del equipo de Auditoría

En principio, el equipo del Departamento lo conformarían cuatro (4) auditores y un encargado. Estos tendrían a su cargo, además de hacer las auditorías y los informes de resultados, el seguimiento a la ejecución por las IES de los planes de mejora, la revisión y actualización de los procedimientos, instrumentos e indicadores, atendiendo a los cambios que sufra la normativa, entre otras tareas. En consecuencia, se estima que en cada auditoría no debe participar más de un auditor, con acompañamiento aleatorio del encargado, sobre todo, con fines de ofrecer una retroalimentación.

4. Registro y actualización de la normativa base para las auditorías

El departamento de Auditoría deberá elaborar y mantener actualizado el registro de las normas y requerimientos del Estado, del MESCYT y de las IES en particular.

5. Registro de resultados de auditorías y planes de mejora

El departamento creará una base de datos con los resultados de las auditorías realizadas, los planes de mejora propuestos a las IES y su nivel de cumplimiento. Esta herramienta debe formar parte de un Sistema de Información Gerencial, y ser tomada en cuenta para la programación periódica (trimestral o mensual).

6. Incorporación de Plataforma Virtual para la ejecución de los procesos de auditoría.

Esta debe facilitar:

- a) el depósito de los documentos o normativas relacionadas con el proceso de auditoría, generadas por el MESCYT y por las propias IES;
- b) el registro de los planes de mejora sugeridos a los departamentos de Registro;
- c) el registro por las IES de los avances en la ejecución de los planes de mejora;
- d) las observaciones y reacciones ante estos avances por parte del Depto. de Auditoría del MESCYT;
- e) las autoevaluaciones que tributen al proceso de auditoría, contribuyendo a reducir el tiempo de las visitas en persona a cada una de las IES o a sus extensiones en diferentes puntos de la geografía nacional;
- f) los avisos o recordatorios a las IES sobre fechas de autoevaluación, visitas o auditorías presenciales.

La automatización del proceso de Auditoría se concebirá como un mini proyecto que debe incluir entre sus fases el entrenamiento adecuado del personal de Auditoría en el uso de esta herramienta, para pasar de modo gradual desde un procedimiento casi por completo manual, a otro con base tecnológica.

6.3 Resultados Financieros

A) Retorno del Proyecto

El cuadro No. 4 refleja el ahorro del procedimiento propuesto con relación al actual de aproximadamente 17 mil pesos por auditoría, calculados en base a una programación de 40 auditorías anuales en la actualidad, y 50 auditorías con el procedimiento propuesto, dado el ahorro de tiempo que éste último significaría. Por tanto, una inversión estimada de RD\$2,580,000.00 se recuperaría en un plazo de aproximadamente tres (3) años. (Detalles en Anexos 6 y 7)

Cuadro No. 4: RECUPERACION DE INVERSION			
Detalles	Gastos de Personal	Gastos Indirectos	Resultados
Costo Actual de Auditorías (40 por año)	43.201,28	4.320,13	47.521,41
Costo Proyectado de Auditorías (50 por año)	27.793,53	2.779,35	30.572,88
Ahorro por auditoría			16.948,53
Inversión en la Ejecución del Plan de Mejora			2.580.000,00
Ahorro por auditoría			16.948,53
Auditorías de Recuperación			152,23
Auditorías por año			50
Plazo de recuperación (En años)			3,04

7. Beneficios intangibles

El proyecto de reingeniería de los procesos de auditoría tiene un costo aproximado de 2.6 millones de pesos, pero su rentabilidad o su tasa de retorno no puede ser cuantificada o medida sólo en términos monetarios, dada la complejidad de la cadena de valor en la que se insertan los servicios que ofrece el MESCYT como órgano regulador de la educación superior. Sus resultados se reflejan en la mejora de los procesos de Registro, y éstos a su vez, en la calidad de los egresados y la confiabilidad de los títulos que les son otorgados.

A la luz de estos hechos, el proyecto que proponemos tiene como objetivo básico, elaborar una propuesta de cambio sustancial de la forma en que el Departamento de Auditoría desarrolla sus funciones, crear las bases para incorporar el ciclo de mejora PDCA, para verificar, monitorear y mejorar sus resultados e impacto, y, en consecuencia, constituirse en un soporte eficaz y eficiente de los departamentos de Registro de las IES, con impacto medible en la calidad del Subsistema de Educación Superior.

En términos particulares, al presente proyecto de mejora del Departamento de Auditoría pueden atribuirse los siguientes beneficios intangibles:

Para las IES:

1. Tener en el Depto. de Auditoría un soporte eficaz para la mejora de sus procesos, para afianzar la confiabilidad en los títulos y certificados que emiten, y para incorporar las reformas que demandan los cambios que se operan en el Subsistema de Educación Superior.

Para el Depto. de Auditoría:

2. Establece los mecanismos o procesos de planificación, medición, análisis y mejora, y, por tanto, las bases para la mejora continua del Departamento;
3. **Coloca al Depto. de Auditoría en condiciones organizativas para adecuar oportunamente sus procesos y procedimientos a los cambios operados en el Subsistema de Educación Superior;**
4. Contribuye a crear sinergias entre este Departamento y otras áreas organizativas del MESCYT encargadas de velar por la calidad de la educación superior y por la fe pública de los documentos que emiten las IES, como son el Viceministerio de Evaluación y Acreditación de las IES y el Depto. de Legalizaciones;
5. Incorpora la tecnología de la información en apoyo a los procesos de registro, medición, control, y para la socialización de sus resultados con las autoridades competentes y con otras áreas cuyos procesos están ligadas a los departamentos de Registro. Al mismo tiempo, contribuye significativamente a la reducción del costo de las auditorías.
6. Medir y aumentar su incidencia en la calidad de los procesos a cargo de los departamentos de Registro.

Para el MESCYT:

1. Eleva el nivel de la eficacia y eficiencia del MESCYT en su función reguladora del Sistema de Educación Superior, y, por tanto, contribuye a afianzar la bien ganada imagen del MESCYT como órgano rector de la educación superior.

8. Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del Proyecto de Mejora.

Fortalezas	Debilidades
1. Carácter integral de la Propuesta, abarcando todas las áreas y materias que permitirán colocar el Depto. de Auditoría sobre bases nuevas, y crear los mecanismos para la mejora continua.	1. Plantea un reto importante para el personal del Departamento, poco en número y carente de muchas de las habilidades y competencias para las tareas de diversa naturaleza a realizar de implementarse este Plan.
Oportunidades	Amenazas
4 Formulación del Plan Estratégico Institucional del MESCYT, que incorpora los cambios requeridos por el Marco Nacional de Cualificaciones y por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Ambos con marcada incidencia en los procesos que tienen a su cargo los Departamentos de Registro. 5 Ejecución de un proyecto de interconexión virtual de todas las IES, que podría ser aprovechado para optimizar los procesos de Auditoría.	1. Desarrollo desigual de la automatización de los procesos que los departamentos de Registro de las IES tienen a su cargo, lo que puede afectar el avance en la implementación de nuevos procesos de auditoría que incorporen componentes virtuales.

BIBLIOGRAFIA

1. MESCYT, 2019: Plan Estratégico Institucional MESCYT 2019-2024 (Borrador preliminar);
2. Vellón, Clemente: Sistemas Gestión Calidad - Auditorías Sistemas de Gestión (Madrid, España)
3. Magaz Catalán, Jesús: Reingeniería de Procesos (Madrid, España) (2019)
4. Coronado, Pedro - Gestión de Procesos I y II (Madrid, España) (2019)
5. Castro, Valvanera: Metodología Proyectos EOI. (Madrid, España) (2019)
6. Gutiérrez Feliz, Tomás: Gestión Financiera (Madrid, España)
7. MESCYT, 2018: Estadísticas de Educación Superior 2005-2017
8. MESCYT, 2017: Manual de Procedimientos de Auditoría a los Deptos. de Registro de las IES

ANEXOS

Anexo 1 -

Principales funciones de los departamentos de Registro de las IES

- 1) Verificación del cumplimiento de los requisitos de ingreso de los estudiantes que han sido admitidos, una vez que sus documentos son transferidos del Departamento de Admisiones al de Registro para custodia de su expediente;
- 2) Elaboración del Calendario Académico estableciendo los plazos y límites de las diferentes actividades que tienen lugar en las IES y que garantizan el normal desarrollo del ciclo académico en su conjunto;
- 3) Preinscripción de estudiantes por asignaturas y períodos académicos;
- 4) Inscripción de estudiantes en asignaturas y períodos académicos, con la verificación de las condiciones indispensables (prerrequisitos, carga académica, entre otros) para cursar las asignaturas, laboratorios, prácticas, internados o pasantías, seleccionadas según el plan de estudio correspondiente. Una buena parte de las IES cuentan con sistemas automatizados para la selección de asignaturas, proceso durante el cual se realiza esta verificación. El Depto. de Registro debe realizar un control de calidad de este proceso.
- 5) Archivo y custodia de los documentos que evidencian los eventos que han tenido lugar en la vida académica de los estudiantes (activos o inactivos), desde su ingreso hasta su graduación, conservándolos para todos sus egresados. Se trata de actas oficiales de calificaciones, volantes de inscripción de asignaturas y períodos académicos, los que certifican los cambios de carrera, las transferencias de estudiantes de unas a otras IES, las convalidaciones de asignaturas, la suspensión temporal o definitiva, el reingreso, las exoneraciones, así como certificaciones de estudios anteriores o expedidas por la propia IES a solicitud del estudiante, entre otros documentos;
- 6) Registro de las calificaciones finales por período académico;
- 7) Seguimiento al Plan de Estudio y definición de estatus del estudiante derivado de las condiciones de permanencia que definen las normativas del MESCYT y de la propia IES, en función del rendimiento académico del estudiante;
- 8) Verificación, previo a la graduación, de que el estudiante ha cumplido con todas las prerrogativas, asignaturas y requerimientos del programa cursado, para obtener un determinado título;
- 9) Planificación y organización de todo el proceso de graduación de los estudiantes;
- 10) El MESCYT ha establecido como necesario el uso de sistemas automatizados para el manejo de los procesos a cargo de los departamentos de Registro, en función de la masificación de la educación superior, de la diversificación de la oferta académica, su internacionalización, y como herramienta para facilitar la transparencia y la agilización de procesos en los que intervienen tanto las IES como el MESCYT, como es el caso de la certificación por el MESCYT de los documentos que emiten las IES. Por tanto, es responsabilidad y principal reto de los departamentos de Registro velar por la idoneidad y el buen funcionamiento de estos sistemas;
- 11) Emisión y remisión de documentos académicos de sus graduados al MESCYT para fines de certificación o legalización.

Los departamentos de Registro están sujetos a auditorías internas. Estas procuran verificar el cumplimiento de las normativas del MESCYT y de las propias IES, en los procesos a su cargo. En ese sentido, para nuestras entrevistadas, por su objetivo, estas auditorías no se diferencian sustancialmente. No obstante, se reconoce la importancia de las auditorías a cargo del MESCYT, para garantizar en nombre

del Estado, la idoneidad, transparencia y homogeneidad de estos procesos, como uno de los pilares de la calidad de todo el Sistema de Educación Superior.

Anexo 2

Guía de entrevista a encargada y ex encargada de Registro

1. ¿Cuáles son las funciones básicas de los departamentos de Registro?
2. ¿Cuáles son los principales procesos a cargo de los departamentos de Registro?
3. ¿Están sometidos los departamentos de Registro a procesos de auditoría interna por las propias IES?
4. ¿Cuál es la diferencia entre las auditorías internas y externas (realizadas por el MESCYT) a Registro?
5. ¿Han experimentado los departamentos de Registro cambios sustanciales en las últimas dos (2) décadas? ¿Cuál ha sido el principal motor de estos cambios?
6. ¿Cuál es el principal reto de los Deptos. de Registro?
7. ¿Cuáles son, a su juicio, los aportes más importantes de las auditorías del MESCYT a los departamentos de Registro?

Anexo 3

Guía de entrevistas a Encargado del Depto. de Auditoría y Director de Control Académico

1. ¿Cuáles son a su juicio, los principales retos del Depto. de Auditoría?
2. ¿Tiene el Depto. de Auditoría un Plan Estratégico de Desarrollo?
3. ¿Tienen definidas su misión, visión y valores?
4. ¿Cuáles son los principales pilares de desarrollo del Departamento de Auditoría?
5. ¿Cómo mide el Depto. de Auditoría la efectividad de las auditorías que realiza?
6. ¿Qué tipo de informes elaboran, a quién lo remiten y con qué periodicidad?
7. ¿Cree usted que los procedimientos aplicados en el Depto. son efectivos? ¿Por qué?
8. ¿Cuándo se hizo la última actualización de los procedimientos?
9. ¿Usan indicadores para medir la efectividad de sus procedimientos?
10. ¿Cuáles son estos indicadores?
11. ¿Cómo calificaría el uso de la tecnología en sus procesos? (Bajo, Mediano, Intensivo)
12. ¿Cómo se refleja este nivel de uso?, ¿cuáles operaciones afecta?
13. ¿Cuáles son los criterios que usan para hacer la programación de las auditorías?
14. ¿Cuenta el Depto. con un programa o Ciclo de Mejora? ¿Cómo se ejecuta?
15. ¿Cómo se distribuyen las funciones entre los miembros del equipo?
16. ¿Cómo contribuye el actual departamento de Auditoría al cumplimiento de la visión, misión y objetivos del MESCYT?
17. Los departamentos de Registro son evaluados tanto por Auditoría como por el Viceministerio de Evaluación y Acreditación en las Evaluaciones Quinquenales, ¿en qué se diferencia la labor de auditoría de las evaluaciones quinquenales?

18. ¿Cuáles son, a su juicio, los aportes más importantes de las auditorías del MESCYT a los departamentos de Registro?
19. ¿Vería usted adecuado plantear una mejora o rediseño de esta área, en estos momentos y con medios internos?
20. El equipo de proyecto ha formulado un road-map de proyecto, que sometemos a su consideración. ¿Este proyecto y su ejecución tal como está prevista cumple con los estándares de gestión del cambio que se llevan a cabo en el MESCYT? (Presentar Resumen del Problema)
21. ¿Alguna sugerencia al programa de trabajo previsto?
22. ¿Cuál es su opinión frente a una propuesta de mejora?

Anexo 4

Guía para entrevista a Viceministro de Educación Superior, Directora General Financiera y Dirección de Fiscalización.

1. ¿Cómo contribuye el actual departamento de Auditoría al cumplimiento de la visión, misión y objetivos del MESCYT?
2. ¿Cómo debería contribuir el departamento de Auditoría en el cumplimiento de los objetivos del MESCYT y el entorno legal al que debe dar cumplimiento? (Deber ser)
3. Los departamentos de Registro son evaluados tanto por Auditoría como por el Viceministerio de Evaluación y Acreditación en las Evaluaciones Quinquenales, ¿en qué se diferencian estas evaluaciones?
4. ¿Cuáles son, a su juicio, los aportes más importantes de las auditorías del MESCYT a los departamentos de Registro?
5. ¿Vería usted adecuado plantear una mejora o rediseño de esta área, en estos momentos y con medios internos?
6. El equipo de proyecto ha formulado un road-map de proyecto, que sometemos a su consideración. ¿Este proyecto y su ejecución tal como está prevista cumple con los estándares de gestión del cambio que se llevan a cabo en el MESCYT? (Presentar Resumen del Problema)
7. ¿Alguna sugerencia al programa de trabajo previsto?

Anexo 5

Coste de Fases y Actividades del Plan de Mejora

Cuadro No. 1 -Fases, Recursos y Costes del Plan de Mejora Propuesto				
	A) Gestión del Recurso Humano (RD\$493,000.00)			
	Actividades	Recursos / Tiempo estimado	Costo estimado (RD\$)	Observaciones
1	Contratación de personal adicional para el Depto. de Auditoría (Evaluación de candidatos / contratación de dos (2) auditores)	Dirección de Recursos Humanos Tiempo estimado: Una (1) semana.	RD\$25,000.00	
2	Adquisición de Equipos, mobiliarios y adecuación de espacios para dos (2) nuevos auditores.	Depto. de Compras y Contrataciones. Tiempo estimado: Cuatro (4) semanas	RD\$150,000.00	
3	Diseño y ejecución de un plan de entrenamiento, capacitación o actualización del personal en el Sistema de Auditorías a las IES	Dir. De Recursos Humanos + Dir. de Fiscalización + Encargado Departamento Auditoría. Tiempo estimado: Dos (2) semanas	RD\$100,000.00	
4	Establecimiento de un programa de evaluación periódica de los colaboradores del área y de políticas de manejo efectivo del recurso humano.	Dirección de Recursos Humanos. Tiempo estimado: Dos (2) semanas	RD\$180,000.00	
5	Inducción del personal nuevo	Dirección de Recursos Humanos Tiempo estimado: Una (1) semana	RD\$20,000.00	
6	Evaluación, diseño o modificación de funciones de los cargos que resulten de la nueva estructura.	Dirección de Recursos Humanos (Encargado de Manual de Cargos). Tiempo estimado: Una (1) semana.	RD\$18,000.00	

B) Plan de Desarrollo o Estratégico del Depto. de Auditoría (RD\$312,000.00)				
Actividades		Recursos / Tiempo Estimado	Costo (RD\$)	Observaciones
1 y 2	Evaluación y modificación del Plan Estratégico Propuesto, definición de producto, indicadores, metas y resultados esperados.	Recursos internos: Participan Dir. de Planificación, Dir. de TiC, Viceministro de Educación Superior, Director de Control Académico, Equipo Depto. de Auditoría. Tiempo estimado - Dos (2) semanas	RD\$50,000.00	Considerado el sueldo por día de los funcionarios que participan en la discusión y aprobación.
3	Socialización con otras áreas del MESCYT.	Personal de Auditoría, Dir. Control Académico, Viceministro de Educación Superior, Viceministro de Evaluación y Acreditación, Personal de la Dirección de Planificación; Dirección de Fiscalización Tiempo estimado: Una (1) semana	RD\$100,000.00	
4	Socialización del Plan Estratégico con IES	Personal del Depto. de Auditoría (Encargado + Auditores) + Dir. TIC. + Dir. Fiscalización. Tiempo estimado: Dos (2) semanas	RD\$150,000.00	
5	Evaluación de modificaciones necesarias a la estructura organizativa del Depto. Elaborar propuesta para aprobación de otras autoridades.	Dir. Planificación + Encargado del Depto. Auditoría. Tiempo estimado: Una (1) semana	RD\$12,000.00	

**C) Automatización de las operaciones o actividades de Auditoría
(RD\$1,275,000.00)**

	Actividades	Recursos / Tiempo estimado	Costo Estimado (RD\$)	Observaciones
1	Diagnóstico de los departamentos de Registro de las IES, su nivel organizativo y de automatización de sus procesos.	Equipo de Auditoría + Dirección de TIC. Tiempo estimado: 15 semanas	RD\$600,000.00	
2	Diseño, adaptación de plataforma digital para registrar y clasificar los resultados de las auditorías, sus planes de mejora y los indicadores de cumplimiento de dichos planes.	Dir. De Planificación, Dir. de TIC, Equipos de Auditoría + Dir. Fiscalización. Tiempo estimado: Cuatro (4) semanas	RD\$175,000.00	
3	Realización de prueba piloto con una muestra de IES con diferentes niveles de automatización de los procesos a cargo de los departamentos de Registro.	Todo el personal del Depto. de Auditoría y del área de Desarrollo de Programas de la Dirección de la Dir. De TIC; Tiempo estimado: Diez (10) semanas	RD\$250,000.00	
4	Análisis de los resultados de esta Prueba Piloto y realización de ajustes en los procedimientos que se deriven de esta Prueba.	Encargado y auditores del Depto. de Auditoría + Dir. De TIC y de Planificación. Tiempo estimado: Cuatro (4) semanas	RD\$250,000.00	

D) Análisis, diagnóstico y rediseño o adecuación de procedimientos de los procesos claves del Depto. de Auditoría (RD\$500,000.00)

Actividades		Recursos / Tiempo Estimado	Costo (RD\$)	Observaciones
1	Rediseño de doce procedimientos del Depto. de Auditoría que garanticen la incorporación del ciclo PDCA de Mejora Continua.	Equipo multidisciplinario del MESCYT + técnicos del MAP. Tiempo estimado: 24 semanas	RD\$500,000.00	
COSTO EJECUCION DEL PROYECTO			RD\$2,580.000.00	

Anexo 6

Coste del Procedimiento Actual de las Auditoría a los departamentos de Registro de las IES.

Cuadro No. 3 - PROCEDIMIENTO ACTUAL DE AUDITORIA			Gasto en sueldos					RESULTADOS	
Actividades	Responsable	Tiempo estimado	Encargado	Auditor	Auditor	Chofer	Viáticos	COSTO TOTAL	Costo por Auditoría
1. Elabora programación de auditorías y cronograma semestral de visita a IES (Una vez al año) / Histórico: 40	Encargado	1 semana	30.864,20	28.395,06				59.259,26	1.481,48
2. Realiza cambios en la programación según criterios de urgencia	Encargado	3 días	18.564,36	17.079,21				35.643,56	891,09
3. Revisa auditorías anteriores realizadas a la IES a auditar	Encargado + auditores	1 día	6.188,12	5.693,07				11.881,19	297,03
4. Analiza trazabilidad de las auditorias de los últimos cinco (5) años.	Encargado + auditores	1 día	6.188,12	5.693,07	2.970,30			14.851,49	371,29
5. Coordina con IES programadas la fecha de la visita.	Encargado	1 hora	884,02					884,02	884,02
6. Realiza auditoría in situ. (Revisión de normativa, ambiente físico y hoja de vida de los matriculados por	Encargado + auditores	1 día	6.188,12	3.465,35	2.970,30	1.485,15	11.200,00	25.308,91	25.308,91
7. Elabora informe de Resultados de Auditoría y Plan de Mejora	Auditor designado	2 días			8.663,37			8.663,37	8.663,37
8. Revisa y remite Informe al Director de Control Académico	Encargado	4 horas	3.536,07					3.536,07	3.536,07
9. Remite a la IES auditada los resultados de la auditoría y el plan de mejora.	Encargado	2 horas	1.768,03					1.768,03	1.768,03
Costo total anual de auditorías (40)								161.795,89	
COSTO TOTAL DE UNA AUDITORIA									43.201,28

Anexo 7

Coste del Procedimiento Propuesto de Auditoría a los departamentos de Registro de las IES.

Cuadro No. 4 - PROCEDIMIENTO PROPUESTO DE AUDITORIA			Gasto en sueldos						RESULTADOS	
Actividades	Responsable	Tiempo estimado	Dir. CA	Encargado	Auditor	Auditor	Chofer	Viáticos	COSTO TOTAL	Costo por Auditoria
1. Planificación de programa anual, trimestral y mensual de auditorías	Todo el equipo	1 semana		30.864,20	28.395,06				59.259,26	1.185,19
2. Subida a la plataforma virtual de programación y registro estado de PROGRAMACION PROPUESTA.	Auditor Asignado	1 día			5.693,07				5.693,07	113,86
3. Informa a funcionarios de mayor jerarquía para recabar sus observaciones a través de la misma Plataforma.	Encargado	4 horas			3.253,18				3.253,18	65,06
4. Revisa programación en la plataforma y hace observaciones o sugerencias de cambios en la misma plataforma, señalando causas o motivaciones.	Dir. Control Académico	4 horas	4.526,17						4.526,17	90,52
Nota: Estos funcionarios podrán sugerir en cualquier momento cambios en la programación, indicando las causas que los originan.									-	
5. Revisan las observaciones de estos funcionarios y dan paso al auditor designado para que los incorporen.	Encargado	4 horas		3.536,07					3.536,07	70,72
6. Incorpora los cambios sugeridos y cambia en el Sistema el estatus a PROGRAMACION DEFINITIVA.	Auditor designado	1 día			3.341,58				3.341,58	66,83
7. En la última semana de cada mes revisa las auditorías, recoge información necesaria, coordina con IES a auditar y realiza las gestiones administrativas correspondientes (solicitud de transporte, viáticos).	Auditor designado	2 días			6.683,17				6.683,17	1.670,79
Nota: los cambios en la programación a solicitud de las IES se realizarán con atención estricta a las políticas establecidas por el MESCYT.										
8. Planifica y ejecuta auditoría in situ	Auditor designado	1 día			4.331,68			8.300,00	12.631,68	12.631,68
9. Elabora informe final de la auditoría y su plan de mejora y los sube a la plataforma para revisión por el encargado.	Auditor designado	1 día			4.331,68	-			4.331,68	4.331,68
10. Revisa el informe y el Plan de Mejora y aprueba u observa y remite a Director de Control Académico, coloca estado REVISADO.	Encargado	2 horas		1.768,03					1.768,03	1.768,03
11. Revisa el Informe y el Plan de Mejora y aprueba u observa, coloca estado de "REVISADOS", y en los casos que establecen las políticas del proceso, remite aviso a funcionarios superiores para su aprobación, observaciones o sugerencias, a través de la Plataforma.	Director de Control Académico	1 hora	1.131,54						1.131,54	1.131,54
12. Revisan informe y plan de mejora y hacen observaciones o sugerencias.	Viceministro de Educación Superior / Ministra o funcionario en	1 hora	1.131,54						1.131,54	1.131,54
13. En caso de que las hubiere, registra en la Plataforma las observaciones y sugerencias y cambia a estado COMPLETADA.	Auditor designado	2 horas				954,74			954,74	954,74
14. Remite informe y plan de mejora definitivos a las IES.	Encargado	1 hora		884,02					884,02	884,02
15. Remiten observaciones, evidencias, documentos o cualquier otra información que las sustenten a través de la Plataforma.	IES									
16. Revisa en la Plataforma dentro de un plazo establecido en las políticas del Depto., las objeciones o retroalimentación de las IES y su razonabilidad. Autoriza cambios en la plataforma.	Auditor designado	1 hora		813,30					813,30	813,30
17. Registra cambios aprobados por el Encargado, si los hay, y coloca estados "DEFINITIVOS"	Auditor designado	1 hora		884,02					884,02	884,02
COSTO TOTAL DE UNA AUDITORIA										27.793,53

