



Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios

Management auditing of substantial university processes

Ebir González-Cruz^I, Gilberto Hernández-Pérez^{II}, Margarita de Jesús Fernández-Clúa^{III}, Sergio Félix Padrón-Soroa^{IV}

^I Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara, Cuba.

E-mail: ebir@uclv.edu.cu, ghdez@uclv.edu.cu, mfclua@hamc.vcl.sld.cu, segiops@uclv.edu.cu

Recibido: 18/10/2013

Aprobado: 12/09/2014

RESUMEN

El presente artículo muestra un procedimiento para la auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios que constituye un requisito para los sistemas de gestión de calidad según la NC ISO 9001:2008. Este procedimiento adquiere características especiales cuando la organización decide integrar la calidad a otros sistemas de gestión. El objetivo es exponer los resultados en la aplicación del procedimiento de auditoría de procesos, desde la perspectiva de la integración de los sistemas de calidad y de control interno en instituciones de educación superior. Los métodos fundamentales utilizados fueron el trabajo en grupos y el análisis documental. Se muestran los resultados de la aplicación de la evaluación para la formación de doctores, que corroboran la categoría de excelencia previamente otorgada por la Junta de Acreditación Nacional, mostrando los puntos de mejora.

Palabras clave: Auditoría, gestión universitaria, procesos sustantivos universitarios, evaluación de calidad.

ABSTRACT

The current paper shows an auditing procedure for the university's substantive processes, which constitutes an ISO requisite for quality management systems according to the NC 9001:2008. This procedure acquires special nature when the organization decides integrating the quality to other management systems. The objective is to expose the results in the application of the audit procedure of processes, from the perspective of the integration of the systems of quality and of internal control in high education institutions. The utilized methods were the work in groups and the documentary analysis. The present work is concluded with the results of the suchlike application of evaluation of the management for the specific case of the process of PhD formation, that corroborate the category of excellence previously granted by Junta de Acreditación Nacional, showing the improving points.

Key words: Auditing, university management, university substantial processes, quality assessment.

I. INTRODUCCIÓN

El entorno contemporáneo exige a las Instituciones de Educación Superior (IES) nuevas concepciones y metas a alcanzar basadas en el mejoramiento continuo. Según Calva Cavaría et al. (2009),

E. GONZÁLEZ-CRUZ, G. HERNÁNDEZ-PÉREZ, M. DE J. FERNÁNDEZ-CLÚA, S. F. PADRÓN-SOROA

Camisón Zornoza et al. (2009) y Botero Chica (2009) esto implica trabajar con calidad para satisfacer no solo al cliente final, sino a todas las partes interesadas en la gestión institucional [1; 2; 3].

Las partes interesadas para las universidades cubanas resulta la sociedad interesada en el desempeño de la IES. Una gestión de calidad necesita identificar y enfocarse a los requerimientos de cada una de las partes interesadas e incluye considerar la pertinencia de la universidad con el proyecto social en que se enmarca, de acuerdo con varios autores [4; 5; 6].

La Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) apuesta por una gestión integrada de sus sistemas. Esta integración considera la gestión de sus procesos sustantivos como la base de la gestión universitaria y la concepción del sistema de control interno. Esta obligatoriedad fue impuesta por la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR), como parte integrante del sistema de gestión [6; 7; 8].

La gestión de procesos constituye una premisa de los modelos de excelencia referenciados mundialmente; es considerada un elemento importante de las empresas innovadoras, y en las IES permite realizar una gestión universitaria enfocada en los resultados [9].

En tanto, la auditoría de calidad es un procedimiento obligatorio para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) según los requisitos de la NC ISO 9001:2008.

La auditoría de gestión de procesos es un tipo especial de evaluación de la calidad basada en la propia gestión del proceso dirigida a proveer información objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría. Los objetivos de este tipo de auditoría son:

- Determinar la conformidad o no-conformidad del proceso con los requisitos y estándares especificados
- Evaluar la eficacia del proceso, establecida para el logro de las políticas y el cumplimiento de los objetivos definidos
- Identificar oportunidades de mejora
- Satisfacer requisitos regulatorios o legales
- Evaluar si el proceso puede mantener la continuidad dentro de la organización, según las políticas establecidas.

Por otra parte, Calva Cavaría et al. (2009), Cadavid (2009) y Cuesta de la Saez (2009), entre otros autores señalan que los procesos sustantivos universitarios poseen características que los diferencian de otros procesos de servicios, tales como [1; 10; 11]:

- son complejos y de quehacer polivalente,
- ofrecen un servicio a largo plazo a múltiples beneficiarios y deben dar respuesta a las expectativas de las partes interesadas en la gestión universitaria,
- coexisten estructuras y esquemas de gestión diferenciados,
- responden a la gestión del conocimiento, entendido desde tres perspectivas: manejo efectivo de la información para incrementar el conocimiento, la gestión de las tecnologías y el incremento del conocimiento de los profesionales que los realizan.

Estas características hacen que todos los procesos sustantivos respondan, de alguna forma, a todos los patrones de calidad establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN) para las universidades cubanas, tanto para los programas de formación (carrera, maestría y doctorado) como para la institución en su conjunto.

En el caso de estudio tratado se traza como objetivo exponer los resultados de la aplicación del procedimiento de auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios al proceso de formación de posgrado, específicamente a la formación doctoral en una facultad de la UCLV.

UNA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES APOYADA EN EL USO DE TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Entre los resultados obtenidos se encuentra el plan de mejoras para el programa auditado, basado en las no conformidades identificadas.

II. MÉTODOS

Se utilizaron métodos de análisis, síntesis y deducción. Se emplearon tablas de comparación para mostrar la interrelación entre componentes de las normas del sistema de control interno. Los requisitos de un sistema de gestión de calidad según la NC ISO 9001:2008 a fin de establecer su correspondencia, facilita la elaboración de las herramientas a utilizar en la auditoría.

El sistema de gestión de la UCLV, como otras IES del país, se orienta a la calidad, por lo que resulta útil la metodología de PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), así como las directrices para las auditorías de gestión de calidad y ambiental, establecidas en la NC 19011:2002 [12].

El procedimiento fue desarrollado en el marco de la investigación (ver Figura 1) y aplicado a un proceso sustantivo de la UCLV como institución objeto de estudio y representativa de las IES cubanas pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES). Consta de cuatro etapas que se corresponden con la metodología PHVA antes señaladas, y doce pasos.

En la etapa de **Planificar** se constituye y capacita el grupo de trabajo; este paso, al igual que la capacitación del paso seis de la segunda etapa, constituyen puntos neurálgicos del procedimiento propuesto por las especificidades del personal universitario [12; 13; 14].

Para la identificación de las características de calidad de los procesos formativos se asocian a las variables de los patrones de calidad establecidos para los programas de estudio de carreras universitarias, maestrías y doctorados. Las características de calidad de los restantes procesos sustantivos universitarios (Ciencia e Innovación Tecnológica y Extensión Universitaria) pueden identificarse mediante matrices de relación con las variables del patrón de evaluación institucional. La descripción del proceso puede simplificarse con el uso de diagramas de bloques o diagramas de flujo.

En el segundo paso, se coincide con Reichert (2007), los documentos normativos en todas las instancias, deben revisarse porque la facultad que ejecuta el proceso que es auditado, pudiera tener también normativas internas para su gestión [15]. En este paso se utilizan herramientas propias de la revisión documental, su análisis y seguimiento.

La segunda etapa consta de tres pasos. Primero se elabora la guía de auditoría con el apoyo de listas de chequeo basadas en las características de calidad identificadas.

La selección de los auditores del proceso se basa en los requisitos de calificación, experiencia y en sus atributos personales. Se estableció que debían ser personas con: al menos dos años de experiencia en la gestión universitaria, dominio de las actividades realizadas en el proceso a auditar, poseer capacidad de organización y planificación, ser objetivos y analíticos, veraces y discretos, y que no auditen su propio trabajo. Se debe formar un grupo que reúna los elementos mencionados y de ser necesario, capacitarlo para que alcancen las competencias que precisan los auditores, establecidas en la NC 19011:2002 [16].

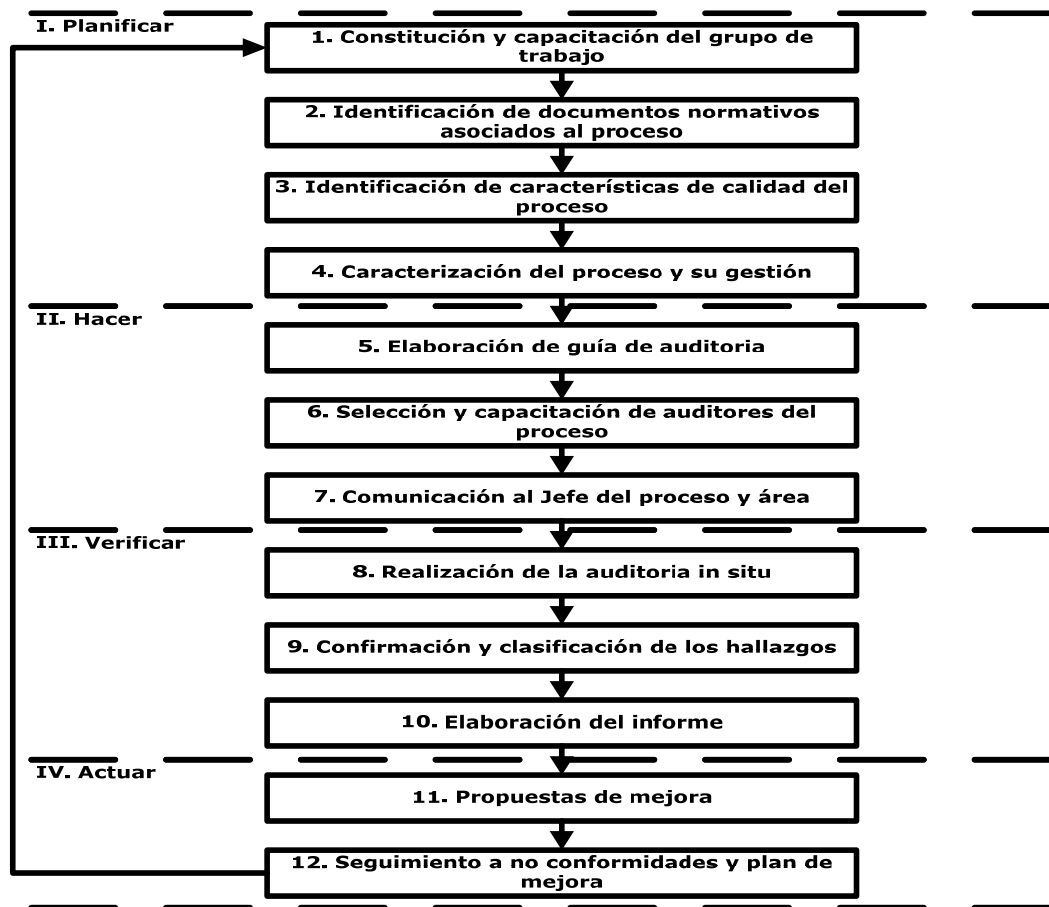


Figura 1. Procedimiento general para la auditoría de gestión de procesos sustantivos.

Fuente: elaboración propia

En la tercera etapa y para la realización de la auditoría, se presenta *in situ* el grupo de auditores a los directivos del proceso a auditar, e informar el alcance de la misma, así como solicitar a los auditados la documentación que sostiene el proceso. Esta documentación puede estar impresa o en formato electrónico, además deben aportarse las evidencias que los documentos son sujetos a cambios solo por el personal autorizado. A continuación se procede a aplicar la guía de auditoría, utilizando técnicas diversas, tales como: la entrevista, el análisis documental y la observación directa, con el fin de detectar los hallazgos de auditoría. Debe realizarse al menos un contacto con todo el personal involucrado en el análisis de registros del proceso para facilitar el esclarecimiento de los dichos hallazgos. Con posterioridad, se confirman los hallazgos encontrados en el paso anterior y se registran las evidencias comprobadas. Se recomienda el empleo de entrevistas y de ser necesario, la revisión de otros documentos complementarios a los solicitados inicialmente.

En el caso de que la IES no tenga implantado un sistema de gestión de la calidad, para la elaboración del informe, resulta recomendable clasificar los hallazgos según las normas del sistema de control interno, por su obligatoriedad. Así se garantiza el seguimiento adecuado de las no conformidades mediante los mecanismos de supervisión y monitoreo [7].

En la última etapa, se realiza una reunión de cierre y conclusiones para presentar el informe preliminar a los auditados. Se esclarecen algunos aspectos para conformar el informe final y se elaboran las propuestas de mejora. El último paso es una acción para asegurar que las no conformidades detectadas han sido resueltas en el plazo acordado entre auditores y auditados.

UNA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES APOYADA EN EL USO DE TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Del estudio documental y comparativo entre el sistema de control interno, según los componentes y normas establecidos en la Resolución 60/2011 de la CGR, y los requisitos del sistema de gestión de la calidad promovido por la familia de normas ISO se obtiene la Tabla 1.

Tabla 1. Comparación entre los componentes y normas del sistema de control interno y el sistema de gestión de la calidad.

Elementos de control interno (Resolución 60/2011 de la CGR)	Requisitos de la NC ISO 9001:2008
AMBIENTE DE CONTROL	6.4 Ambiente de trabajo
I Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	5.1 Compromiso de la dirección; 5.4 Planificación
II Integridad y valores éticos	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia; 6.4 Ambiente de trabajo
III Idoneidad demostrada	6.2 Recursos humanos
IV Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	4 Sistema de gestión de la calidad; 5.5.1 Responsabilidad y autoridad
V Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos	6.1 Provisión de los recursos; 6.2 Recursos humanos; 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia
GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS	
VI Identificación de riesgos y detección del cambio	5.3 Política de calidad; 5.4 Planificación
VII Determinación de los objetivos de control	5.4.1 Objetivos de la calidad
VIII Prevención de riesgos	5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad; 5.6 Revisión por la dirección; 8.4 Análisis de los datos; 8.5.3 Acción preventiva
ACTIVIDADES DE CONTROL	8 Medición análisis y mejora
IX Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización	5 Responsabilidad de la dirección; 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
X Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	4.2.3 Control de los documentos; 4.2.4 Control de los registros
XI Acceso restringido a los recursos, activos y registros	6.4 Ambiente de trabajo
XII Rotación del personal en las tareas clave	6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia
XIII Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones	6.3 Infraestructura
XIV Indicadores de rendimiento y de desempeño	4 Sistema de gestión de la calidad; 5.6 Revisión por la dirección
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
XV Sistema de información, flujo y canales de comunicación	4.1 Requisitos generales; 5.5.3 Comunicación interna; 5.6.2 Información de entrada para la revisión
XVI Contenido, calidad y responsabilidad	5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación
XVII Rendición de cuentas	5.1 Compromiso de la dirección; 5.6 Revisión por la dirección
SUPERVISIÓN Y MONITOREO	8.2 Seguimiento y medición
XVIII Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno	8.2.2 Auditoría interna; 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos; 8.5 Mejora
IXX Comité de prevención y control	8.5.1 Mejora continua; 8.5.3 Acción preventiva

Selección del proceso objeto de auditoría

La selección del proceso objeto de auditoría se basa en criterios de **inclusión** y **exclusión**, al considerar aquellos que no evidencien afectación en la calidad de la gestión del proceso.

Criterios de inclusión:

- proceso en estado de control
- la existencia de documentos normativos a nivel universitario vigentes para su gestión
- la existencia de patrones de calidad asociados al proceso
- cumplir los requisitos para su evaluación según los patrones de la Junta de Acreditación Nacional (JAN)

Criterios de exclusión:

- no existencia de documentos normativos universitarios implantados
- no existencia de patrones de calidad específicos asociados o incumplimiento de los requisitos para su evaluación por la JAN

Estos criterios inducen a seleccionar procesos de formación. No obstante, las variables establecidas en el patrón de evaluación institucional pueden relacionarse con los procesos sustantivos de Ciencia e Innovación Tecnológica y de Extensión Universitaria, y si estos procesos están normalizados y sistematizados pueden cumplir los criterios de inclusión.

III. RESULTADOS

El proceso seleccionado para la aplicación experimental del procedimiento para la auditoría de gestión, a los efectos de comprobar su factibilidad en el objeto de estudio práctico de la investigación, recayó en el proceso de formación doctoral, en consideración a los criterios establecidos.

Selección del programa de doctorado

El proceso de formación doctoral se sustenta en los programas doctorales. La UCLV cuenta a la fecha, con 30 programas de doctorado entre sus dos modalidades: tutelar (PDT) y curricular colaborativo (PDCC). La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo aleatorio no probabilístico basado en criterios de inclusión y exclusión. Como criterios de inclusión se consideraron aquellos programas doctorales que:

- Están evaluados por la JAN o cumplen los requisitos para su acreditación.
- Poseen más de cinco (5) años de aplicación.

Como criterios de exclusión aquellos programas de doctorado que:

- No están evaluados por la JAN.
- No cumplen los requisitos para su acreditación.

Se seleccionó un programa doctoral tutelar evaluado de Excelencia por la JAN en el año 2010 para la aplicación del procedimiento y se conformó un grupo de trabajo que recibió capacitación en temas relacionados con gestión de calidad, gestión de procesos y gestión de IES, en general. El proceso de formación doctoral seleccionado forma parte de la pirámide de formación de especialistas de una facultad. Incluye dos carreras y dos programas de maestrías en la especialidad, en correspondencia con la política integrada para la gestión de la Ciencia, la Innovación Tecnológica y el Postgrado en la UCLV.

La Dirección de Posgrado (DPG) tiene establecido un sistema de gestión con enfoque a procesos y a la calidad en la gestión, por lo que están establecidas las características críticas de control y puntos vulnerables de sus procesos [8]. Los subprocesos y actividades descritos en el procedimiento se muestran en la Figura 2.

UNA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES APOYADA EN EL USO DE TÉCNICAS CUANTITATIVAS

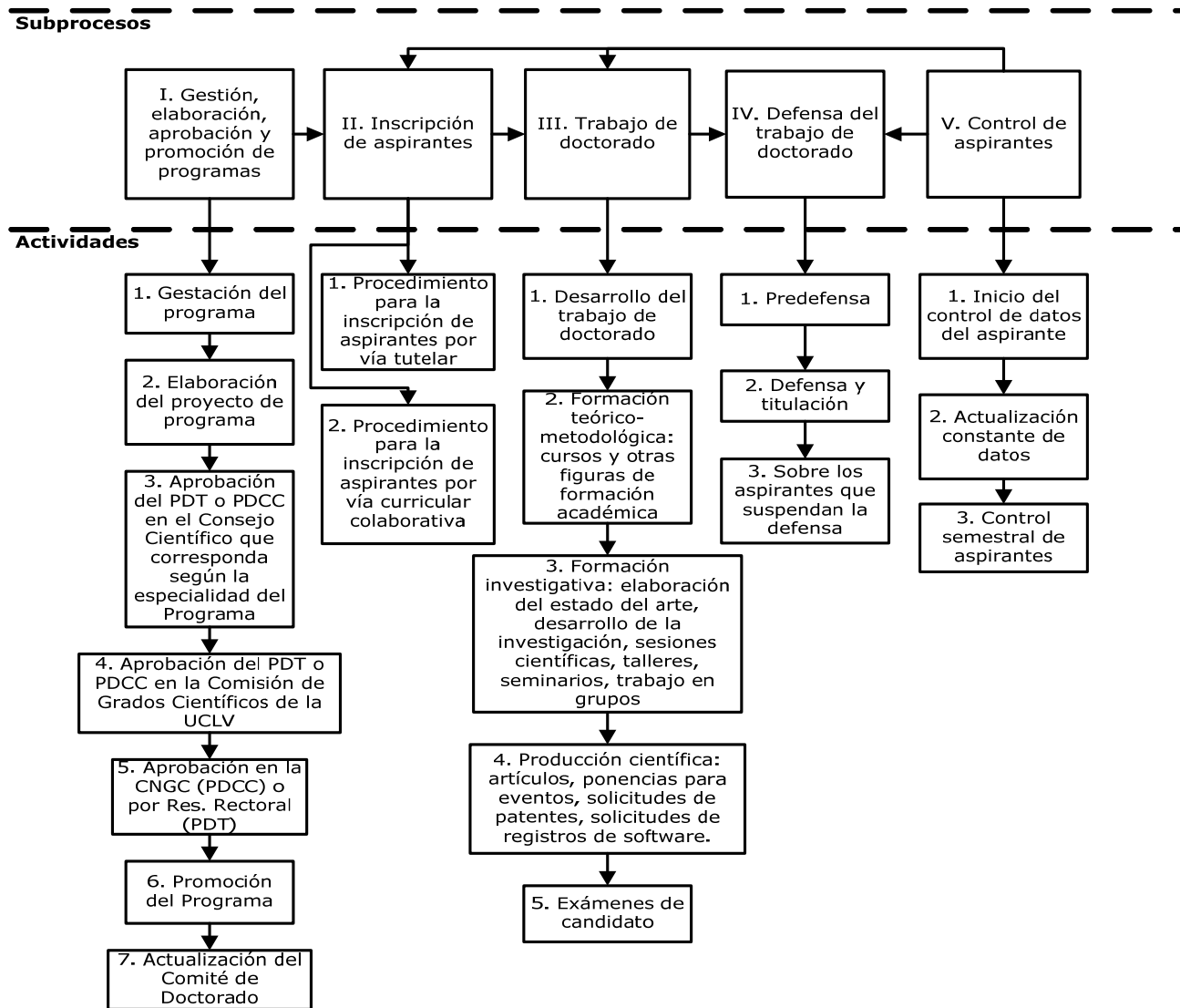


Figura 2. Diagrama del procedimiento específico para la gestión de programas doctorales en la UCLV.

El procedimiento interno para la gestión de programas de doctorado, elaborado por especialistas de la DPG de la UCLV, considera las distintas normativas anteriormente relacionadas [8]. A partir de esta normativa se diseñó una lista de chequeo contentiva de los puntos críticos de control para el proceso objeto de estudio.

El proceso de formación doctoral posee un patrón de calidad establecido en el Sistema de Evaluación y Acreditación de Programas de Doctorados (SEA-Dr.) con las variables de este proceso que definen sus características de calidad [17]. En este paso fue necesario establecer una comparación para evaluar si el procedimiento aprobado en la UCLV para la gestión de programas de doctorado asegura la calidad según lo establecido en el SEA-Dr, que se observa en la Tabla 2.

Tabla 2. Resultados de la comparación del procedimiento de gestión de programas doctorales y las variables del patrón del SEA-Dr

E. GONZÁLEZ-CRUZ, G. HERNÁNDEZ-PÉREZ, M. DE J. FERNÁNDEZ-CLÚA, S. F. PADRÓN-SOROA

Subprocesos		I	II	III	IV	V	TOTAL
		Gestión, elaboración y aprobación y promoción de programas	Inscripción de aspirantes	Trabajo de doctorado	Defensa del trabajo de doctorado	Control de aspirantes	
Variables SEA-Dr							
Formación de doctores	Estrategia para la formación	X		X		X	3
	Ingreso	X	X			X	3
	Proceso de formación	X		X	X	X	4
	Egreso				X	X	2
Nivel científico del claustro	Composición	X					1
	Formación posdoctoral	X					1
	Participación activa y equitativa	X		X	X		3
	Producción científica	X		X			2
	Colaboración	X		X			2
Respaldo Material, Financiero y Administrativo	Respaldo material	X		X	X		3
	Respaldo financiero	X	X	X	X	X	5
	Respaldo administrativo	X	X	X	X	X	5
Gestión de la Información y el Conocimiento	Aseguramiento bibliográfico	X		X			2
	Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones	X		X			2
	Colaboración	X		X		X	3
Impacto	Vías para evaluar el impacto			X		X	2
	Resultados científicos y aplicación			X		X	2
	Satisfacción de los involucrados			X	X	X	3
	Reconocimientos			X	X	X	3
TOTAL		14	3	15	8	11	51

El resultado de la comparación de los subprocesos de la gestión de programas doctorales con las variables del SEA-Dr muestra que el subproceso de **Trabajo de doctorado** es el que más impacto tiene en las variables de calidad. Este subproceso debe ser más controlado durante su ejecución, de manera tal que se asegure la calidad del proceso. La gestión, elaboración, aprobación y promoción de programas doctorales resulta un subproceso altamente significativo en la calidad de la gestión del proceso de formación de doctores en general.

A partir de esta información se elaboró una lista de chequeo para ser utilizada como guía de auditoría. Los auditores se seleccionaron por su dominio del proceso en cuestión.

La realización de la auditoría comenzó con la exposición de la guía elaborada a la dirección de la facultad donde radica el programa y se determinó su alcance. Se esclarecieron las dudas respecto al ejercicio a realizar.

La dirección solicitó mantener la confidencialidad de los resultados y que no se considerara como una acción universitaria de control interno, sino como un autocontrol de la propia facultad para poder resolver los problemas detectados.

El Coordinador del Programa, el Jefe del Departamento docente y el Vicedecano de Investigaciones y Postgrado entregaron los documentos que sustentan el Programa, así como sus controles y registros.

A partir de la documentación recibida se aplicó la lista de chequeo, se realizaron entrevistas con el personal involucrado y fueron revisados los expedientes de los aspirantes.

UNA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES APOYADA EN EL USO DE TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Se revisaron 15 expedientes de un total de 32 aspirantes, para un 46,9% del total, los resultados se muestran en la figura 3.

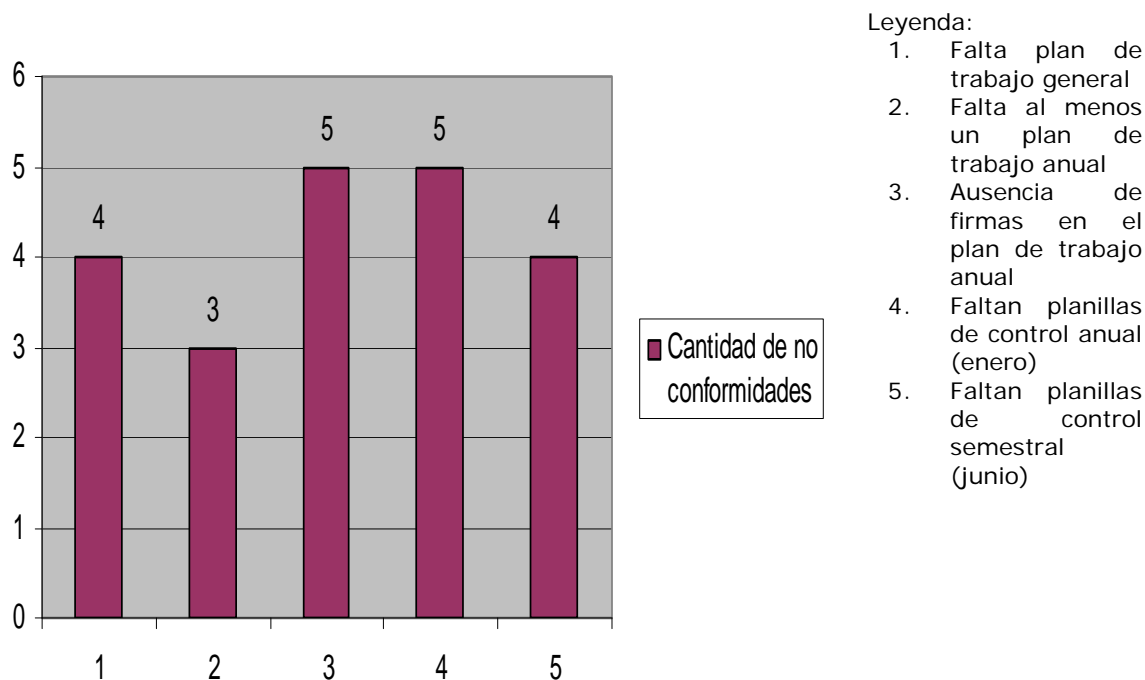


Figura 3. Cantidad de no conformidades en los expedientes de aspirantes del programa auditado.

La revisión documental del programa evidenció que las dificultades fundamentales estaban en el estado de control de los expedientes de los aspirantes, éstas fueron:

- Ausencia de firmas en el plan de trabajo anual.
- Faltan planillas de control anual (enero).
- Falta plan de trabajo general.
- Faltan planillas de control semestral (junio).
- Falta al menos un plan de trabajo anual.

Los hallazgos confirmados fueron agrupados según los componentes del sistema de prevención y control que exige la resolución 60/2011 de la CGR, mostrados en la Tabla 3.

Tabla 3. Hallazgos de la auditoría al proceso auditado

Componente del SCI	Hallazgos
Ambiente de control	Existen dificultades en los planes de trabajo generales e individuales de algunos expedientes de aspirantes revisados; en unos casos faltan y en otros faltan escaques por llenar Está demostrada la idoneidad del personal que participa en el PDT, lo que se evidencia por las hojas de vida de los profesores participantes Dificultades en cuanto a la asignación de responsabilidad y autoridad en los siguientes aspectos: El plan de mejora como resultado de su autoevaluación, no tiene definidos los responsables de ejecutar las tareas ni la fecha de cumplimiento, lo que limita su seguimiento oportuno
Gestión y de prevención de riesgos	El plan de mejoras elaborado tiene en cuenta las debilidades del PDT, tanto internas como externas, que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos del Programa, pero no hay evidencias de su seguimiento
Actividades de control	El tratamiento de las actividades de control resulta muy positivo, al incluir sesiones científicas sistemáticas con los aspirantes El seguimiento documental al control de aspirantes no se realiza en todos los casos igual, aunque las diferencias no son significativas Están definidos los niveles de acceso a la documentación que resguarda la evidencia documental del Programa y a las bases de datos de control de aspirantes, tanto en la Facultad como en el Departamento de Postgrado de la UCLV En el control de aspirantes se chequea el desempeño alcanzado por los aspirantes en el periodo evaluado
Información y comunicación	El Programa tiene definido su sistema de información y comunicación; se aprovechan los espacios al efecto Se mantiene una adecuada actualización de los registros de control de aspirantes y del flujo de información entre el Programa y el Departamento de Posgrado de la UCLV. No está concebida la rendición de cuentas del Coordinador del Programa en el plan de la Facultad
Supervisión y monitoreo	No se ha evaluado de forma general el control interno del Programa, aunque hay preocupación por parte de todos los implicados en la responsabilidad que asumen en el proceso y su adecuado control interno Las acciones de supervisión son las concebidas dentro del propio procedimiento universitario

III. DISCUSIÓN

La interrelación de los subprocesos del proceso sustantivo de formación doctoral en la UCLV con las variables del patrón de calidad del SEA-Dr facilita la identificación de los aspectos que pueden regularizarse en la auditoría de gestión del proceso por su impacto en su calidad.

El análisis comparativo reflejado en la Tabla 1 demuestra que existe una correspondencia entre los componentes y normas del sistema de control interno y los requisitos de la norma NC ISO 9001: 2008 [[7]]. Agrupar los hallazgos en los elementos del sistema de control interno para conformar el plan de mejoras facilita el seguimiento sistemático. Se precisa el resultado de la auditoría de gestión del proceso sustantivo auditado en IES con sistemas de gestión que integran la calidad en el sistema de control interno.

La existencia de la DPG, así como el enfoque a procesos y de calidad en su gestión, son elementos que facilitan la aplicación del procedimiento y la elaboración de la lista de chequeo que conformó el programa de auditoría.

Los hallazgos identificados en cada uno de los subprocesos corroboran la evaluación de la JAN, aunque se identificaron algunas no conformidades que son consideradas menores.

Las no conformidades identificadas con la aplicación del procedimiento de auditoría de gestión de procesos sustantivos al programa de doctorado seleccionado no desacreditan la calidad del Programa en su conjunto. Pues estos resultados se corresponden con la falta de sistematicidad de los controles y con el seguimiento adecuado del plan de medidas de la autoevaluación. Se pudo revelar insuficiencias formales y se alerta a la Dirección de la facultad sobre la necesidad del control sistemático.

UNA PROPUESTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES APOYADA EN EL USO DE TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Al mismo tiempo, sirvió al Coordinador del Programa para enriquecer el plan de mejora en función de cada una de las no conformidades identificadas y a la Dirección de la facultad actualizar su plan de prevención de riesgos.

Por otra parte, la lista de chequeo elaborada puede ser generalizada como herramienta, tanto para la autoevaluación de los programas doctorales como para las acciones de control que realiza la DPG.

V. CONCLUSIONES

1. Se facilita la aplicación del procedimiento de auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios al trabajar con: el ciclo PHVA, las variables de los patrones de calidad. Ayuda la integración con las normas del sistema de control interno así como la capacitación en dos momentos.
2. La normalización del proceso de formación doctoral permitió la aplicación del procedimiento de auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. Esta normalización incluye el seguimiento a las variables establecidas en el patrón de calidad de los programas doctorales y el estado de control del proceso en la UCL.
3. La aplicación del procedimiento de auditoría de gestión de procesos sustantivos en la UCLV demostró su pertinencia y factibilidad para la evaluación de la calidad a programa doctoral objeto de estudio, al identificar puntos de mejora del mismo. 🏆

VI. REFERENCIAS

1. Calva Cavaría, Primo Alberto[et al.], «Experiencias en la implantación de un modelo educativo por investigación en una institución de educación superior» *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5-25 de febrero 2009, 48, 10, 1681-5653.
2. Camisón Zornoza, César[et al.], «¿Hacia dónde se dirige la función calidad?: la visión de expertos en un estudio Delphi.» *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 2009, 18, 2, 13-28, 1019-6338.
3. Botero Chica, Carlos Alberto, «Cinco tendencias de la gestión educativa» *Revista Iberoamericana de Educación*, 2-10 de abril 2009, 49, 11, 1681-5653.
4. Botero Chica, Carlos Alberto. *Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación*, 2009. N° 49/2-10 de abril: 11. <http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>
5. *Resolución 60. Normas de Control Interno*, Contraloría General de la República de Cuba, 2011.
6. Manfugás Pantoja, Gabriel and Fraga Guerra, Elena, «La gestión universitaria en los CES cubanos: presente y futuro», en *Memorias del 7º Congreso Internacional de Educación Superior* La Habana, Cuba, 2010, [consulta: 978-959-16-1164-2. Disponible en:
7. *Resolución 60. Normas de Control Interno*, Contraloría General de la República de Cuba, 2011.
8. González Cruz, Ebir and Hernández Pérez, Gilberto, «Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado», en *Memorias del 7º Congreso Internacional de Educación Superior* La Habana, Cuba, 2010, [consulta: 978-959-16-1164-2. Disponible en:
9. Alonso-Becerra, Alicia[et al.], «Dirección por procesos en la Universidad» *Revista Ingeniería Industrial*, enero-abril 2013, XXXIV/, 1, 87-95, 1815-5936.
10. Cadavid G, Teresa E., «Sobre la universidad-empresa» *Revista Iberoamericana de Educación*, 7-10 de noviembre 2009, 50, 4, 1681-5653.
11. Cuesta Sáez de Tejada, José David and Hernández Pina, Fuensanta, «Especificidad empresarial de la universidad española: gestión de los procesos de gobierno, académicos y de apoyo universitarios» *Revista Iberoamericana de Educación*, 7 - 10 de noviembre 2009, 50, 11, 1681-5653.
12. Nava Amaya, Minerva and Rueda Beltrán, Mario, «La evaluación docente en la agenda pública» *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 2013, 16, 1, 1-11, 1607-4041.
13. Capelleras Segura, Joan Lluís, «Attitudes of academic staff towards their job and organisation: an empirical assessment» *Tertiary Education and Management*, 2005, 11, 147-166, 11233-005-0346-1.

E. GONZÁLEZ-CRUZ, G. HERNÁNDEZ-PÉREZ, M. DE J. FERNÁNDEZ-CLÚA, S. F. PADRÓN-SOROA

14. Muñoz Cantero, Jesús Miguel[et al.], «Evaluación docente vs. evaluación de la calidad» *Revista Electrónica de Investigación Educativa y Evaluación Educativa (RELIEVE)*, 2002, 8, 2, 103-134, 1134-4032
15. Reichert, Sybille, «Looking back – looking forward: Quality assurance and the Bologna process», en *A selection of papers from the 2nd European Quality Assurance Forum* (15-17 de noviembre), Roma, Italia, European University Association. Bruselas, Bélgica, 2007, [consulta: 2009.09.12]. 9789078997054. Disponible en: <<http://www.eua.be>>
16. Instituto de Investigaciones de Normalización, *19011:2002 Directrices sobre auditorías de gestión de calidad y ambiental*, La Habana, 2002.
17. *Sistema de Evaluación y Acreditación de doctorados (SEA-Dr)*, Junta de Acreditación Nacional, Cuba, 2011.