

Cuadernos de Educación y Desarrollo

Vol 3, Nº 25 (marzo 2011)

<http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>

GUÍA METODOLÓGICA PARA EVALUAR LA GESTIÓN EN CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

METHODOLOGICAL GUIDES TO EVALUATION THE MANAGEMENT IN CENTERS OF SUPERIOR EDUCATION

Lic. Lianne Leyva Osorio

Instructora Profesora de Auditoría de Gestión, Matemática Financiera y Sistema Financiero
Departamento Contabilidad y Finanzas

Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez", Cuba

lleyva@ismm.edu.cu

Lic. Mireya Olivares Laurencio

Instructora, Auditora y Profesora adjunta del Departamento Contabilidad y Finanzas
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez"

molivares@ferroniquelminera.cu

Lic. Ramón González Agüero

Instructor, Profesor de Contabilidad General y Formación Empresarial
Departamento Contabilidad y Finanzas

Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez", Cuba

rgonzalez@ismm.edu.cu

RESUMEN:

En la actualidad, a medida que el entorno de las actividades económicas se va transformando, estas se enfrentan a un ritmo de cambio progresivo y acelerado, por lo que no es suficiente contar solamente con una evaluación de sus Estados Financieros. Se necesita una visión futurista, con un enfoque que se concentre en la evaluación de las actividades que giran en torno al cumplimiento de las metas y objetivos que se tracen las organizaciones para ser más económicas, eficientes y eficaces.

Las universidades cubanas como entidades presupuestadas han transitado por diferentes etapas de perfeccionamiento. En estos momentos se enfrentan al proceso de implementación del modelo de gestión económico financiero, que se basa en la necesidad de perfeccionar estas unidades para lograr el cumplimiento de sus objetivos. La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes; con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

La gestión en unidades presupuestadas no busca obtener una rentabilidad económica, su objetivo se debe concentrar en el incremento del bienestar colectivo, mediante la prestación de un servicio público; por tanto consiste en garantizar que los recursos asignados sean utilizados de manera óptima en el cumplimiento de los objetivos propuestos. La Resolución 026/ 2006 del extinto Ministerio de Auditoría y Control contiene la "Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión, que rige la aplicación de este tipo de auditoría en Cuba. Sin embargo su implementación en los centros de educación superior requiere de una serie de adaptaciones, al no reflejar procesos inherentes a ellos, que difieren de otras entidades presupuestadas, lo que dificulta la evaluación de su gestión.

El principal resultado de esta investigación es el diseño de una guía metodológica que permita medir la eficiencia, eficacia y economía en los centros de educación superior para facilitar la toma de decisiones oportunas, en aras de lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos asignados en función del cumplimiento de las metas propuestas. Con su implementación en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa " Dr. Antonio Núñez Jiménez" la guía demostró que constituye una herramienta eficaz para evaluar la gestión de los procesos en centros de este tipo. Como principal recomendación se propone la actualización continua de la guía, de acuerdo a las características propias de cada centro en particular; además de su presentación en entidades interesadas y en especial, aquellos centros con dificultades en el cumplimiento de sus objetivos, para su empleo como mecanismo de autoevaluación.

SUMMARY:

At the present time, as the environment of the economic activities goes transforming, these they face a rhythm of progressive and quick change, for what is not enough to only have an evaluation of its Financial States. A futurist vision is needed, with a focus that he/she concentrates on the evaluation of the activities that you/they rotate around the execution of the goals and objectives that the organizations are traced to be more economic, efficient and effective.

The Cuban universities as budgeted entities have trafficked for different stages of improvement. In these moments they face the process of implementation of the financial economic management pattern that is based on the necessity of perfecting these units to achieve the execution of their objectives. The management audit have a fundamental list before this situation, it consists on the exam and evaluation that he/she is carried out to an entity to establish the grade of economy, efficiency and effectiveness in the planning, control and use of the resources and to check the observance of the pertinent dispositions; with the objective of to verify the most rational use in the resources and to improve the activities and examined matters.

The management in public enterprise doesn't look for to obtain an economic profitability, its objective should concentrate on the increment of the collective well-being, by means of the benefit of a public service; therefore it consists on guaranteeing that the assigned resources are used in a good way in the execution of the proposed objectives. The Resolution 026 / 2006 of the extinct Ministry of Audit and Control contains the "it Guides Methodological for the Audit of Management that governs the application of this audit type in Cuba. However its implementation in the universities requires of a series of adaptations, when not reflecting the inherent processes to them that differ of other budgeted entities, what hinders the evaluation of its management.

The main result of this investigation is in fact the design of a methodological guide that allows measuring the efficiency; effectiveness and economy in the College of Superior Education to facilitate make opportune decisions, for the sake of achieving the good use of the resources assigned in function of the execution of the proposed goals. With their implementation in the Institute Superior Mining Metallurgist of Moa " Dr. Antonio Núñez Jiménez " this guide demonstrated that it constitutes an effective tool to evaluate the management of all the processes in these centers. Como principal recomendación se propone la actualización continua de la guía, de acuerdo a nuevos procesos; además de su presentación en entidades interesadas y en especial, aquellos centros de educación superior con dificultades en el cumplimiento de sus objetivos, para su empleo como mecanismo de autoevaluación. As main recommendation it's intends the continuous upgrade of the guide according to the specific characteristic of each center's; besides their presentation in interested entities and especially to those centers with difficulties in the execution of their goals, for their employment as auto-evaluation mechanism.

PALABRAS CLAVES: Auditoría, Gestión, Economía, Eficiencia y Eficacia.

KEY WORDS: Audit, Management, Economy, Efficiency and Effectiveness.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es cada vez mayor la necesidad de examinar y evaluar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. La auditoría de gestión juega un rol fundamental ante esta situación, por cuanto permite medir las actuaciones de la administración, en el pasado y en el presente, para mejorar el futuro. Esto implica que si bien es cierto que debemos evaluar el logro de los objetivos en un periodo determinado también debemos evaluar la gestión actual y su impacto hacia el futuro, de forma tal que las entidades puedan corregir sus errores en aras de mejorar sus resultados.

Para Cuba la **gestión** comprende todas las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas u objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento; además de determinar una estrategia operativa que garantice la supervivencia y desarrollo de la misma; para esto la administración debe ser capaz de conseguir que los bienes producidos o los servicios prestados se obtengan con eficacia y que lleguen oportunamente al beneficiario y a la comunidad, para lo cual será necesario que administre los recursos disponibles con economía y eficiencia.

La gestión en las unidades presupuestadas no busca principalmente obtener una rentabilidad económica, sino el aprovechamiento óptimo de los recursos asignados en función de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Una herramienta que permitiera a los centros de educación superior evaluar su gestión, permitiría determinar la eficiencia, eficacia y economía en sus procesos, facilitando la toma de decisiones oportunas.

La Resolución 026/ 2006 del extinto Ministerio de Auditoría y Control, vigente actualmente contiene la "Guía Metodológica para la Auditoría de Gestión" que rige la aplicación de este tipo de auditoría en Cuba, aunque son insuficientes las que se ejecutan identificándose como las causas fundamentales el desconocimiento de los ejecutivos sobre esta auditoría y sus ventajas. No obstante esta resolución refleja disímiles aspectos que no son aplicables en los centros de educación superior y no recoge los procesos sustantivos de éstos, por lo que requiere de un largo trabajo de mesa para lograr su implementación en ellos, lo que repercute negativamente en la evaluación de su gestión.

Esta situación hace necesario el diseño de una guía metodológica específica para los centros de educación superior que se enmarque en sus procesos fundamentales permitiendo medir y comparar los logros alcanzados por dichas entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.

DESARROLLO

I. Definiciones:

Economía en la asignación de los recursos: la economía en la gestión consiste en el óptimo aprovisionamiento de las entidades con los recursos disponibles de insumos que constituyen lo estrictamente necesario para maximizar los resultados.

Eficiencia en los procesos: Se relaciona con un estándar o estado ideal del proceso, también expresado por las relaciones producto/insumo. En general, se es eficiente cuando se logran los resultados previstos en la mejor forma posible.

Eficacia en los resultados: la capacidad de producir resultados, lograr propósitos o realizar objetivos, cumpliendo con estándares predeterminados de cantidad, calidad, de tiempo, de costo y de servicio. Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

Efectividad de la gestión: grado en que la administración garantiza los resultados de la gestión con una asignación responsable de los recursos disponibles. Este concepto de efectividad se basa en el equilibrio e interrelación que debe existir entre los principios de economía, eficiencia y eficacia;

a partir de la necesaria armonía y proporcionalidad que la dirección debe buscar en su actuación, entre los elementos de entrada (insumos), los procesos de transformación y los elementos de salida (resultados); en relación con los objetivos y metas previstas por el Estado y el Gobierno.

II. ESTRUCTURA DE LA GUÍA METODOLÓGICA PARA EVALUAR LA GESTIÓN EN CENTROS DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

a) Cuestionario No.1 Evaluación de la Gestión.

Los Propósitos Específicos de este Cuestionario se desglosan como sigue:

- Determinar si la entidad ha cumplido en tiempo, lugar y calidad los objetivos y metas establecidas con los recursos asignados, teniendo en cuenta que adquiere el tipo de recursos que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesitan y al menor costo posible; aplica políticas idóneas para realizar sus adquisiciones y protege y conserva adecuadamente sus recursos.
- Verificar si la entidad logra la eficiencia necesaria en la asignación y utilización de los recursos, de acuerdo con la utilización de procedimientos operativos eficientes y el empleo de manera óptima de los recursos asignados para asegurar la formación integral y continua de profesionales y el desarrollo de investigaciones científico- tecnológicas en la cantidad, calidad u oportunidad apropiada.
- Comprobar si la entidad ha establecido un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a las exigencias del Ministerio de Educación Superior que le permite determinar las necesidades y expectativas de estudiantes y trabajadores para establecer la política y los objetivos de calidad de la organización aplicar las medidas de la eficiencia y eficacia de cada proceso y establecer e implementar un proceso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- Verificar el comportamiento ético en el ejercicio de sus funciones de los recursos humanos relacionados con la administración, control y custodia de los recursos públicos, sobre la base de salvaguardar los intereses generales del Estado, preservar el patrimonio público rehusar toda relación con intereses, personas u organizaciones que sean incompatibles con las funciones públicas que ejercen, denunciar y rechazar toda actividad contraria al manejo correcto de los fondos y del interés público.

El cuestionario se elaborara basado en los siguientes epígrafes:

Estructura Organizacional: es la comprobación de la manera en que las actividades de la organización se dividen, organizan y coordinan, en función de llevar a cabo la formación integral y continua de profesionales, la formación académica de postgrado y la superación continua de los profesionales universitarios. Además la promoción y difusión para encauzar la influencia e interacción creadora del centro en la vida social del país, mediante la extensión de la cultura universitaria y la prestación de servicios profesionales, en las ramas del conocimiento que desarrollan los centros de educación superior.

Políticas y Metas: constituye el control de los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculadas al establecimiento de objetivos, políticas y metas y la evaluación de su cumplimiento.

Este epígrafe evalúa el cumplimiento de las áreas de resultado clave, el análisis del comportamiento en la ejecución del presupuesto asignado en el período de evaluación para estudiar su relación directa con el cumplimiento de las metas previstas, es decir que permita al auditor evaluar el aprovechamiento óptimo de éstos recursos en función de los resultados alcanzados en los objetivos propuestos.

Gestión de Recursos Humanos: verificación de la función administrativa que se encarga del reclutamiento, la selección, la contratación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la organización. Este epígrafe evalúa aquellos acápite inherentes a los recursos humanos en los centros de educación superior por los cuales en Cuba también se evalúa esta área, tales como formación de doctores y máster, categoría docente de los profesores y cantidad de ellos incorporados a la superación. Se incluye el análisis detallado de la fluctuación

laboral en la entidad en relación a los recursos del presupuesto empleados en la superación de profesores.

Gestión de Recursos Energéticos: revisión de los procesos vinculados a la planificación, conservación y utilización de los recursos energéticos asignados y el cumplimiento de las políticas de ahorro implementadas en la organización. En el epígrafe se prioriza el tratamiento del portador electricidad por ocupar el primer lugar en el orden de importancia en la estructura de consumo de portadores energéticos en la mayoría de los centros de educación superior.

Gestión Logística : verificación de los procesos asociados al aseguramiento material oportuno y al menor costo posible de los recursos necesarios para asegurar la formación integral y continua de profesionales y el desarrollo de investigaciones científico- tecnológicas con alta relevancia.

Gestión de Calidad: confirmación de las políticas adoptadas en la organización con el propósito de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los estudiantes, a partir de la obtención, mantenimiento y mejora continua del desempeño global y de las capacidades de la organización.

Para elaborar este epígrafe se estudió el control de los sistemas de gestión de la calidad en el Ministerio de Educación Superior en Cuba, desde su creación en 1976. El concepto de calidad se asume como resultado de la conjunción de la excelencia académica y la pertinencia integral, entendida esta última en su acepción más amplia.

El concepto de calidad en la formación se asocia, fundamentalmente, a tres aspectos diferentes, que son:

- Calidad de los recursos humanos.
- Calidad de la base material.
- Calidad de la gestión del proceso de formación.

La calidad de los **recursos humanos** se considera el aspecto esencial. Si se cuenta con profesores preparados profesionalmente, con una adecuada formación pedagógica, consagrados plenamente a la labor educativa, y con estudiantes preparados y motivados que dispongan de todas las posibilidades para estudiar y aprender, entonces una parte muy importante de la lucha por alcanzar altos niveles de calidad está lograda. Para la educación superior cubana el hombre constituye el factor esencial para lograr la calidad en el proceso de formación.

Unido a ello, se requiere disponer de una adecuada **base material** de estudio para garantizar altos niveles de calidad. En un país de limitados recursos económicos como Cuba, las universidades están dotadas del equipamiento básico necesario para enfrentar un proceso de formación de calidad y se trabaja arduamente por mantenerlo apto y actualizado, pero no es posible disponer en cada una de ellas de todos los recursos requeridos, sobre todo en carreras tan costosas como son las ciencias naturales, las ingenierías, las ciencias agropecuarias y la medicina, entre otras, por solo citar algunas.

En su lugar la sociedad cubana maneja el concepto de que cualquier instalación existente en el país, ya sea una empresa, una fábrica, una industria, o un centro de investigación, debe ser también utilizada por los estudiantes universitarios para su formación. En síntesis, el problema de la calidad de la base material para la formación de estudiantes universitarios, se trata y resuelve con el concurso de toda la sociedad, para lo cual se ha ido creando una cultura de trabajo durante todos estos años cuyos resultados son positivos.

Por último, la gestión del **proceso de formación**, un rasgo distintivo de la educación superior cubana, desarrollado y consolidado durante todos estos años, lo constituye el trabajo metodológico o trabajo didáctico al cual los profesores y directivos dedican una parte importante de su actividad académica. Esta labor, fundamentalmente colectiva, se realiza para optimizar dicho proceso y, en consecuencia, asegurar el logro de los objetivos propuestos.

Como se ha podido observar, el Ministerio de Educación Superior (MES) le ha prestado gran importancia al control del trabajo que desempeñan sus instituciones, como vía fundamental para lograr un mejoramiento continuo de la calidad. En correspondencia con el nivel de desarrollo alcanzado por los centros de educación superior y como parte del sistema de control el MES se estableció el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA).

El Sistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU) es parte integrante del SUPRA y constituye el elemento esencial para evaluar y acreditar la calidad en las carreras que se desarrollan en las distintas instituciones de educación superior del país. Su concepción se basa en un conjunto de políticas pedagógicas y sociales, que han constituido referentes para contextualizarlo en función de las condiciones de Cuba.

Lo anterior significa que el SEA-CU se convierte en una herramienta principal para la gestión del mejoramiento continuo de la calidad en la formación de los profesionales de cada rama y, por lo tanto, constituye el contenido esencial del trabajo de los principales actores universitarios. Por otra parte, resalta la importancia de la **autoevaluación** como elemento básico en la gestión de la calidad, involucrando directivos, profesores, estudiantes, trabajadores, empleadores, egresados y comunidad.

b) CUESTINARIO Nro. II INDICADORES DE RENDIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PRECIO DE INCUMPLIMIENTO.

El propósito fundamental para este cuestionario, es proponer un sistema de indicadores de rendimiento a evaluar en los centros de educación superior, que permita facilitar la determinación del precio del incumplimiento, visto éste como la combinación de los efectos producidos por los incumplimientos y prácticas inadecuadas que se comprueban en la aplicación de los principios de la Auditoría de Gestión Pública (economía, eficiencia, eficacia) que repercuten de manera negativa en la obtención de los objetivos y metas previstos en las universidades.

Indicadores (En cada uno de los indicadores de deben realizar comparaciones con períodos anteriores para evaluar la eficiencia en el trabajo de un período a otro).

La evaluación de la gestión en la entidad estará dada por la combinación de las investigaciones realizadas a partir del cuestionario y la evaluación de los indicadores propuestos.

III.GUÍA METODOLÓGICA

CUESTINARIO NO.1 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.

COMPRUEBE, VERIFIQUE E INVESTIGUE, SI:	SI	NO	OBSERVACIONES
Estructura organizacional			
Estructura Formal			
¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?			
¿Tiene definida su misión o actividad fundamental?			
¿La estructura organizativa facilita el cumplimiento de sus objetivos?			Organigrama
¿Están diseñados los puestos de trabajo y la descripción de sus funciones?			
¿Están definidos los responsables por áreas y sus atribuciones?			
¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes del grupo?			
Estructura Informal			
¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?			
¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?			
¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los empleados?			
¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?			
POLITICAS Y METAS			
Objetivos			
¿Los objetivos de la entidad son compatibles con los:			
planes,			
estrategias,			
políticas,			
procedimientos y normas			

¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?			
Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:			
objetivos generales,			
objetivos principales y			
objetivos individuales			
¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?			
¿Se trazan planes específicos de acción para cada área funcional?			
¿Tienen en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los empleados subordinados?			
¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?			
Estrategias			
¿Están integradas las estrategias con:			
los objetivos,			
los planes,			
las políticas,			
los procedimientos y las normas			
¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?			
¿Se tienen en cuenta los criterios de los empleados subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?			
¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen nuevas necesidades?			
¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?			
Planes			
¿Son compatibles los objetivos a corto y mediano plazo con los de largo alcance?			
¿Se integran armónicamente con:			
los objetivos de la entidad,			
las estrategias,			
las políticas,			
los procedimientos y las normas			
¿Se han cumplido los objetivos en períodos anteriores?			Importante
¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?			
¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los objetivos elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?			
¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?			
¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?			
¿Los informes confeccionados para la dirección se ajustan a las necesidades de:			
la propia dirección,			
del personal operativo,			
de terceros?			
Políticas y Procedimientos			
¿Existen en la entidad Políticas y Procedimientos, de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?			
¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:			
formulación,			
difusión,			
educación,			
aceptación,			

aplicación,			
interpretación y control			
¿Cada política:			
está basada en los objetivos de la entidad,			
es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,			
está en conformidad con las normas éticas establecidas,			
es capaz de ser entendida por sus ejecutores,			
es estable y flexible para las condiciones cambiantes,			
tiene alcance amplio,			
es complementaria para coordinarla con otras			
es suplementaria de una política superior?			
¿Los procedimientos:			
establecen las tareas a realizar			
definen las responsabilidades de los individuos que intervienen, teniendo en cuenta las áreas de responsabilidad			
contribuyen al flujo de trabajo			
permiten destacar las excepciones a la actuación planeada?			
¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas y procedimientos aprobados?			
¿Son examinados, actualizados y corregidos sistemáticamente?			
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS			
Reclutamiento y Selección			
¿Son compatibles las necesidades de recursos humanos con los objetivos y metas trazados en la entidad?			
¿Existe en la entidad un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar, que incluya:			
el análisis y descripción del trabajo y del puesto específico a ocupar.			
la necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal.			
los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente			
las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.			
¿ Se tienen en cuenta los siguientes pasos en la selección de personal:			
Solicitud de empleo con los requerimientos necesarios;			
Entrevista preliminar inicial;			
Pruebas de habilidades y capacidades al aspirante;			
Investigación de antecedentes;			
Entrevista minuciosa al aspirante;			
Exámenes físicos?			
¿Existe un Programa de Orientación o Inducción para el nuevo empleado, que tenga en cuenta:			
Información sobre la rutina diaria del trabajo;			
un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ésta.			
una presentación sintética de las políticas, reglas de trabajo y presentación de los recursos humanos?			
¿Se cumplen los Lineamientos de trabajo para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros y sus reservas en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno, que incluye, entre otras, las tareas siguientes:			
Elevar con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.			
Consolidar el funcionamiento de las comisiones de cuadros constituidas en las entidades?			
Capacitación y Desarrollo			

¿Ha diseñado la dirección de Recursos Humanos Planes de Capacitación y Desarrollo de los recursos humanos a corto, mediano o largo plazo?			
¿Se controla periódicamente su ejecución y cumplimiento?			
¿Se tienen en cuenta en el diseño de los planes de Capacitación, los aspectos siguientes:			
los resultados de la evaluación del desempeño de los recursos humanos que necesitan ser incluidos;			
cumplimiento de los requisitos necesarios para el trabajo que desempeña el empleado;			
evaluación del análisis organizacional efectuado en un departamento o área específica; y			
los resultados de estudios de recursos humanos efectuados que deriven en necesidades de capacitación de los empleados y directivos de la entidad?			
¿Se utilizan como métodos de capacitación o desarrollo:			
la rotación de puestos;			
clases en un aula habilitada en la propia entidad,			
aprendizaje conjunto con otro empleado o directivo de más experiencia;			
fuera del lugar de trabajo: universidades o centros especializados en determinado tema?			
Evaluación del desempeño			
¿Se efectúan evaluaciones anuales de los recursos humanos con el propósito de:			
mejorar su desempeño;			
determinar las promociones, demociones, liberaciones o bajas;			
determinar las remuneraciones salariales que correspondan, acorde con la legislación vigente?			
¿El personal directivo tiene en cuenta los criterios siguientes en el proceso de evaluación:			
la competencia para el ejercicio de las funciones asignadas a los subordinados;			
el nivel de compromiso demostrado de los subordinados con la organización a la que pertenecen;			
la congruencia necesaria entre los objetivos y metas de los subordinados con los de la organización			
la eficacia de las políticas de administración de los recursos humanos implantadas en la organización, desde el punto de vista del costo – beneficio de su aplicación y los indicadores de salarios, otros beneficios, fluctuación laboral, ausentismo, entre otros?			
Salarios			
El sistema de salarios contempla:			
incentivar la calificación y recalificación continua y progresiva de los recursos humanos;			
una adecuada distribución del fondo de tiempo;			
la disminución de la fluctuación laboral; y			
el perfeccionamiento y racionalidad de los métodos y procedimientos de trabajo.			
Protección e Higiene del Trabajo			
¿Existen condiciones de seguridad, higiénicas y adecuadas en los puestos y áreas de trabajo que garanticen la salud y la capacidad laboral de los recursos humanos, a partir de, entre otros, los criterios siguientes:			
Exámenes médicos periódicos.			
Control de las enfermedades comunes y profesionales.			
El emplazamiento del lugar.			
El almacenamiento de las materias primas y otros materiales;.			
Servicios sanitarios.			

el cumplimiento de las medidas del medio ambiente referidas a ruidos, vibraciones, poluciones atmosféricas y sustancias tóxicas;			
las fuentes de agua			
la ventilación			
la iluminación			
Las instalaciones eléctricas.			
el tratamiento de los residuales y las aguas albañales.			
control de vectores y roedores;			
Mantenimiento, orden y limpieza.			
Abastecimiento de agua potable?			
¿Se prevé la protección necesaria y requerida para evitar accidentes y enfermedades profesionales, teniendo en cuenta:			
la detección y evaluación de riesgos;			
conocimiento del problema; y			
La implantación de medidas de solución y control?			
¿Están creadas las condiciones que garanticen un comportamiento psicofisiológico y psicosociológico estable de los recursos humanos que propendan al mejoramiento sistemático de sus habilidades?			
¿Se cumplen los requerimientos legales establecidos para la protección de la mujer, los jóvenes trabajadores y los trabajadores con discapacidad, de acuerdo con la legislación vigente?			
¿Existen planes de rehabilitación integral física, psíquica y laboral de los recursos humanos?			
Cultura organizacional			
¿Está organizado el ambiente de trabajo de forma tal que los directivos y los empleados asuman los procesos de cambio a partir de:			
la cultura organizacional de la entidad;			
los intereses individuales; y			
las metas y estrategias organizacionales?			
¿El ambiente de trabajo permite que los empleados puedan utilizar su talento al máximo y superar los problemas de la especialización, tales como:			
el aburrimiento,			
la apatía y			
la fatiga psicológica?			
¿Se observa que la dirección utilice el método de la administración con participación, a partir de que:			
los directivos dejan de lado la estructura jerárquica de autoridad y permiten a los subordinados desempeñar un papel mayor en la toma de decisiones; o			
se emplean métodos de dirección autoritarios que implican la imposición jerárquica de la autoridad?			
¿Se estimula por los directivos la creatividad organizacional, teniendo en cuenta que en su proceder administrativo:			
establecen objetivos claros y dejan libertad para alcanzarlos a sus subordinados;			
estimulan las nuevas ideas;			
convencen sobre la necesidad de cambios en el diseño organizacional actual en la entidad;			
Permiten una verdadera interacción directivos – subordinados.			
Son tolerantes ante el fracaso.			
Reconocimientos materiales, espirituales y públicos a los más creativos.			
GESTIÓN DE RECURSOS ENERGETICOS			
¿Se planifican los volúmenes de suministro energético acorde a la escala de desarrollo y ritmo de crecimiento de la producción o servicio prestado?			
¿Se aplican y cumplen las medidas técnico – organizativas que			

aseguran el ahorro en la utilización de los recursos energéticos en la entidad?			
¿Se ha confeccionado un estudio de acomodamiento de carga eléctrica, que contribuya a la disminución máxima de la demanda en la hora pico del servicio energético?			
¿Se cumplen los planes de consumo de electricidad?			
Se utilizan otras fuentes de energía?			
GESTIÓN DE CALIDAD			
¿Están acreditadas todas las carreras posibles que cumplan los requerimientos necesarios?			
¿Están acreditadas todas las maestrías posibles?			
¿Han sido satisfactorios los resultados en las evaluaciones externas?			
Mejora continua			
¿Todas las carreras poseen sus planes para el mejoramiento continuo de la calidad?			
¿Son empleados éstos planes de mejoras para el análisis sistemático del desarrollo de las carreras?			
¿Todas las maestrías poseen sus planes para el mejoramiento continuo?			
¿Son empleados éstos planes de mejoras para el análisis sistemático del desarrollo de las maestrías?			
GESTION LOGÍSTICA			
Inventarios			
¿ Se coordinan las necesidades de recursos con:			
las compras a realizar; y			
la capacidad financiera de la entidad?			
¿Se almacenan adecuadamente los inventarios en inmuebles que garantizan un mínimo de:			
obsolescencia;			
deterioro;			
despilfarro; y			
pérdidas?			
¿Existe un sistema de aprovisionamiento que permite mantener un nivel de inventarios mínimo o de seguridad que garantice las necesidades de la producción o los servicios?			
Si no existe, ¿el sistema de aprovisionamiento actual permite una administración eficiente y económica de las existencias almacenadas?			
¿Es adecuada la revisión, recepción y entrega de los inventarios almacenados, a saber:			
existe un sistema de inspección y revisión de las mercancías recibidas;			
el Informe de Recepción se confecciona en cada área de almacenaje, en base a las calidades y cantidades físicamente realmente recibidas;			
los artículos sólo son despachados mediante los documentos de salida correspondientes; y			
las existencias se controlan operativamente a través de la tarjeta de estiba u otro documento ubicado junto a cada producto o en un lugar cercano, donde sea más factible su cuidado y manipulación?			
¿Existe un sistema efectivo de conteos físicos en la entidad, que tenga en cuenta:			
la elaboración de un programa anual que garantice el conteo de todos los bienes en existencia durante el año.			
la instrucción de expedientes por áreas de responsabilidad o unidad organizativa por los faltantes o sobrantes de bienes materiales detectados.			
efectuar las investigaciones pertinentes durante el término que se establezca para el esclarecimiento de las diferencias comprobadas.			
la aplicación de la responsabilidad material o penal, en los casos que proceda?			

Transporte			
¿Existe implementado un sistema de control del consumo de combustibles, lubricantes, neumáticos y acumuladores por medios de transporte existentes, a partir de:			
el consumo por kilómetro recorrido previsto por el fabricante y el consumo real reportado periódicamente;			
los mantenimientos planificados; y			
el cumplimiento de los itinerarios y el sistema de despacho del transporte?			
Mantenimientos			
¿La actividad prevé las funciones siguientes:			
Inspección de los equipos, instalaciones y edificaciones.			
Protección técnica de los equipos.			
Limpieza de equipos.			
¿Está implementado en la entidad un sistema de Mantenimientos que garantice:			
la reducción de los paros de los equipos por desperfectos imprevistos.			
la conservación de la capacidad de trabajo de las máquinas.			
la elevación del nivel de utilización de las capacidades instaladas.			
¿El sistema de Mantenimientos implantado en la entidad garantiza la verificación de la credibilidad de la documentación siguiente:			
datos técnicos del equipamiento.			
control de piezas de repuestos y otros elementos.			
controles del consumo de lubricantes.			
órdenes e informes de inspección.			
solicitud de trabajo.			
órdenes e informes de trabajo.			
registros de control de órdenes de trabajo emitidas;			
contenido del trabajo de las reparaciones y servicios técnicos.			
reportes diarios de horas trabajadas.			
actas de defecto de las reparaciones.			
resúmenes de las averías y las fallas, sus causas y consecuencias?			
Compras			
¿Se coordinan los planes de compras con:			
los inventarios almacenados.			
la capacidad financiera de la entidad.			
¿El sistema de compras implementado en la entidad cumple los requisitos siguientes:			
la identificación puntual y precisa de las necesidades;			
la consideración de la administración de los contratos de compraventa.			
las necesidades y criterios de la organización para verificar los productos comprados.			
utilización de las garantías otorgadas por el proveedor para los productos que no cumplen las especificaciones de calidad.			
control de las desviaciones de los productos comprados con respecto a los requisitos previstos.			
identificación y mitigación de los riesgos asociados con el producto comprado?			

CUESTINARIO Nro. II INDICADORES

1. FORMACIÓN DEL PROFESIONAL

INDICADORES (%)	CURSO ANTERIOR			CURSO ACTUAL		
	PLAN	REAL	CUMP	PLAN	REAL	CUMP
Satisfacción con los proyectos educativos.						
Satisfacción con la docencia que reciben.						
Satisfacción con la preparación profesional.						
Satisfacción con la práctica laboral investigativa.						
Satisfacción con la computación.						
Satisfacción aseguramiento bibliográfico.						
Satisfacción con la bibliografía en lengua extranjera.						
Satisfacción con la preparación profesional.						

Nota: Para este indicador se deben aplicar encuestas a los estudiantes.

2. POSGRADO Y CAPACITACIÓN DE CUADROS.

INDICADORES	AÑO ANTERIOR		AÑO ACTUAL	
	PLAN	REAL	PLAN	REAL
Defensas de doctorado exitosas (Internas; externas).				
Programas doctorales que se desarrollan.				
Profesores que cumplen su plan de superación incluyendo su preparación metodológica.				
Participan en programas académicos. (profesores a tiempo parcial, profesores a tiempo completo)				
Cantidad de profesionales superados.				
Maestrías en total.				
Maestrías certificadas.				
Maestrías de excelencia.				

3. CIENCIA E INOVACIÓN TECNOLÓGICA

INDICADORES	AÑO ANTERIOR		AÑO ACTUAL	
	PLAN	REAL	PLAN	REAL
I. RELEVANCIA. Premios y reconocimientos.				
Premios nacionales.				
Premios de Innovación Tecnológica.				
Premios Relevantes.				
Premios internacionales.				
II RESULTADOS Científicos y Tecnológicos.				
Publicaciones:				
Publicaciones en la WEB de la Ciencia.				
Publicar artículos científicos en revista de Base de Datos Internacionales (BDI).				
Cumplir indicador de artículo científicos por especialista, en revista científica nacional y extranjera.				
Publicar libros.				
Publicar monografías.				
Solicitar patentes y marcas.				
Obtener patentes				
Lograr registros de productos no informáticos.				
Registro de productos informáticos.				
III PERTINENCIA socio económica. Innovación.				

Lograr financiamiento de proyectos en Investigación.				
IV IMPACTO socio económico.				
A nivel territorial: Alcanzar reconocimiento por el trabajo ambiental.				
Alcanzar reconocimiento relacionados con el ahorro de energía.				

4. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

INDICADORES	CURSO ANTERIOR			CURSO ACTUAL		
	PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
1.Composición de Grado Científico						
· Doctores						
· Master						
2.Categoría Docente (Sede Central)						
· Profesores Titulares						
Profesores Auxiliares						
· DrC con Categoría Docente Principal Superior						
· Consultantes						
3.Trabajadores incorporados a la superación						
· Cuadros						
· Dirigentes						
· Técnicos						
· Operarios						
Profesores Tiempo Parcial						
1. Mejorar la estructura de cuadros en:						
Mujeres						
Negros						
Jóvenes						
Doctores						
Índice de Ausentismo						
Completamiento de la plantilla						
a. Cuadros						
b. Dirigentes						
c. Profesores						
d. Técnicos						
e. Otros						
Liderazgo de los cuadros						
Riesgos Laborales						
Se superan los cuadros y trabajadores en la temática de riesgo						
Se cumplen las acciones planificadas en el Sistema Sostenible de trabajo						
Hacer un levantamiento de las necesidades de superación de los trabajadores						
Confeccionar los planes de superación de los trabajadores. Con todos sus componentes						

Otros Indicadores.

$$\text{Personal categ.} = \frac{\text{Total de profesores titulares.}}{\text{Total de personal docente}}$$

$$\text{Personal categ.} = \frac{\text{Total de profesores asistentes}}{\text{Total de personal docente}}$$

$$\text{Personal categ.} = \frac{\text{Total de profesores instructores}}{\text{Total de personal docente}}$$

$$\text{Personal categ.} = \frac{\text{Total de ATD}}{\text{Total de personal docente}}$$

INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluación de cuadros

$$\text{Evaluación de cuadros} = \frac{\text{No. cuadros evaluados}}{\text{T. Cuadros}}$$

$$\text{Evaluación satisfactoria} = \frac{\text{Cuadros evaluados bien}}{\text{Cuadros evaluados}}$$

Evaluaciones del personal docente.

$$\text{Evaluación docente} = \frac{\text{No. profesores evaluados bien y exelente}}{\text{T. docentes evaluados}}$$

$$\text{Evaluación docente} = \frac{\text{No. profesores evaluados de mal y regular}}{\text{T. docentes evaluados}}$$

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA U/M %	CURSO ANTERIOR			CURSO ACTUAL			
	INDICADORES	PLAN	REAL	CUMP	PLAN	REAL	CUMP.
Las acciones de promoción cultural se desarrollan mediante proyectos con calidad y consolidándolos.							
Instalaciones de la casa estudiantil que prestan servicio con calidad a los estudiantes.							
Estudiantes que expresan satisfacción con los resultados alcanzados por la promoción cultural en la dimensión curricular.							
Trabajadores y estudiantes capacitados para el trabajo extensionista desde su desempeño laboral.							
Los miembros de la comunidad universitaria reconocen los resultados alcanzados por las acciones desarrolladas en esta área, en apoyo a los programas nacionales de promoción de salud y calidad de vida.							
Se aplica una estrategia de comunicación e información para una promoción, difusión y divulgación de la cultura.							

CONCLUSIONES

La guía metodológica diseñada constituye una herramienta de trabajo efectiva, para evaluar la gestión de los procesos en los centros de educación superior.

La implementación de la guía en el Instituto Superior Minero Metalúrgico, permitió determinar la eficiencia, eficacia y economía en sus procesos.

La implementación de la guía metodológica para evaluar la gestión en centros de educación superior permite la toma de decisiones oportunas para lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles en función de los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

La actualización continua de la guía, de acuerdo a las características específicas de cada centro.

Presentar la guía en entidades interesadas y en especial, aquellos centros de educación superior con dificultades en el cumplimiento de sus objetivos, para su empleo como mecanismo de autoevaluación.

Dar tratamiento a las deficiencias detectadas en la implementación de la guía que permitan mejorar la calidad de los procesos del centro.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁGUILA CABRERA, V. El concepto calidad en la educación universitaria: clave para el logro de la competitividad institucional. *Revista Iberoamericana de Educación*. 2004, mayo-agosto (35). [en línea]. [Consultado: 16 de junio de 2010]. Disponible en: <http://www.rieoei.org/rie35.htm>
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No. 26/06. *Guía Metodología para la Auditoría de Gestión, Guía Metodológica para las Auditorías Financieras o de Estados Financieros y Guía Metodológica para la evaluación del Control*. Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2006.
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución No.353. *Metodologías para la Evaluación y Calificación de las Auditorías*. Ministerio de Auditoría y Control. La Habana, 2008.
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución Ministerial No. 150. *Sistema Universitario de Programas de Acreditación. (SUPRA)*. Ministerio de Educación Superior de Cuba. La Habana, 1999.
- Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Resolución Ministerial No.116. *Sistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias*. Ministerio de Educación Superior de Cuba. La Habana, 2002
- GUILARTE QUEVEDO, Y. Bases teóricas de auditoría de gestión para las unidades del sector público. [en línea]. [Consultado: 3 de marzo de 2010] Disponible en: http://www.cadperu.com/.../BASES_TEORICAS_DE_AUDITORIA_DE_GESTION_PARA_LAS_UNIDADE_S_DEL_SECTOR_PUBLICO.pdf - Perú
- LÓPEZ TOLEDO, M.R. La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia. [en línea]. [Consultado: 15 de marzo de 2010], 02 - 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>
- La nueva universidad cubana y su contribución a la universalización del conocimiento*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006. 404 p.
- SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, L.M.; Melba Elena Soulyry Villalón. El riesgo y la auditoría interna en la gestión universitaria. *Revista Santiago* (103) 2004. [en línea]. [Consultado: 16 de mayo de 2010]. Disponible en: <http://www.uo.edu.cu/ojs/index.php/stgo/article/viewFile/14504106/816>