

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD

PROCEDURES MANUAL OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM BY PROCESSES IN A UNIVERSITY

Daylin Rosales Martín *  <https://orcid.org/0000-0001-5001-8872>
Mercedes Delgado Fernández  <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>
Ana Gloria Navarro Pentón  <https://orcid.org/0000-0003-0808-1311>
Cinthia Sosa Herrera  <https://orcid.org/0000-0003-3442-1420>
Michelle Pérez Acosta  <https://orcid.org/0000-0001-8757-5584>
José Luis López Carmenates  <https://orcid.org/0000-0002-2301-8401>

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba

✉ mercedes@esceg.cu ✉ anagloria@esceg.cu ✉ cinthia@esceg.cu ✉ michelle@esceg.cu
✉ joseluis@esceg.cu

*Autor para dirigir correspondencia: daylin@esceg.cu

Clasificación JEL: D02, H83, I21

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7633810>

Recibido: 19/10/2022

Aceptado: 26/12/2022

Resumen

Los sistemas de gestión de la calidad en la educación superior basados en la norma ISO 9001:2015, integrados a los requerimientos del Control Interno y de la Junta de Acreditación Nacional constituye una Estrategia adoptada por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG) para el cumplimiento de su misión. El artículo tiene como objetivo exponer el diseño del Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la ESCEG, basado en cuatro etapas, referidas al marco teórico referencial, el diagnóstico integral con enfoque a procesos y a riesgos, el diseño del Manual, alineado a los objetivos estratégicos, el cumplimiento de las normativas y requerimientos, así como el control y la mejora de los procedimientos para el cumplimiento de las metas de los indicadores trazados en la proyección estratégica de la universidad.

Palabras clave: sistema de gestión de la calidad, manual de procedimientos, procesos, riesgos, acreditación de la calidad

Abstract

The quality management systems in higher education based on the ISO 9001:2015 standard, integrated with the requirements of Internal Control and the National Accreditation Board constitutes a Strategy adopted by Higher School of State and Government Cadres (ESCEG) for the fulfillment of its mission. The article aims to present the design of the Procedures Manual of the ESCEG Quality Management System, based on four stages, referring to the theoretical referential framework, the integral diagnosis with a focus on processes and risks, the design of the Manual, aligned to the strategic objectives, compliance with regulations and requirements, as well as the control and improvement of the procedures for the fulfillment of the goals of the indicators outlined in the strategic projection of the university.

Keywords: quality management system, procedures manual, processes, risks, quality accreditation

Introducción

Los sistemas de gestión de la calidad favorecen la obtención de innovaciones¹ desde la estrategia hasta los procesos.² Asimismo, las organizaciones deben poseer una documentación de procesos robusta que tribute a la gestión del conocimiento y a una cultura efectiva de trabajo, convirtiéndose en una potente herramienta de gestión y mejora.³ En ese sentido, los manuales constituyen una herramienta idónea para plasmar las actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos y controles de una manera eficaz y eficiente,^{4,5} según las necesidades propias de la institución y la transformación económica y social que requieren los tiempos actuales.

La gestión de las políticas con un enfoque de innovación^{1,6,7} también han estado presentes en la educación superior cubana⁸ con la formulación e implementación de estrategias de innovación en los procesos académicos universitarios y su entorno.⁹ A la vez, la universidad está compuesta por un sistema de procesos interrelacionados, que demandan de una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad,¹⁰ para lograr la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad. Para ello el enfoque de procesos de la ISO 9001 de 2015¹¹ contribuye al control interno y a la acreditación,¹² según lo establecido por la Junta de Acreditación.¹³

La Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno (ESCEG), tiene como misión la superación de los cuadros en administración pública y empresarial, así como la atención metodológica a las restantes instituciones del país^{14,15} y para ello orienta su gestión al cumplimiento de los requerimientos de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) y en la actualización del modelo económico de desarrollo social socialista del país.^{16,17} Con la prospectiva estratégica del 2017-2021 de la ESCEG, se pudo conocer que la variable sistema de gestión de la calidad y control interno (SGC) es significativa, desplazándose de autónoma a de enlace al futuro,¹⁸ lo que se ratificó en el actual ciclo estratégico del 2021-2026.

Este artículo tiene como objetivo mostrar el diseño del Manual de Procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad con enfoque a procesos y normativo para contribuir al cumplimiento de la misión de la

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD

Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, los objetivos estratégicos con estándares superiores de la calidad, los requerimientos de la Evaluación Institucional y el Control Interno.

Materiales y Métodos

Los métodos de investigación utilizados son los teóricos, empíricos y estadísticos.

- Métodos teóricos. Se refieren al análisis histórico-lógico para conocer sobre la gestión de la calidad, los manuales de procedimientos, su diseño y proyecciones. El análisis y la síntesis permite procesar la información recopilada de diversas fuentes investigativas y del diagnóstico hasta llegar a las conclusiones sobre el sistema de gestión de la calidad de la universidad. Se utiliza el ciclo de Deming de Planear-Hacer -Verificar-Actuar en el diseño e implementación del Manual de Procedimientos.
- Métodos empíricos. Se aplican listas de chequeo, matrices de información, entrevistas y encuestas a directivos y expertos de la ESCEG, análisis estadístico, análisis de procesos y riesgos y otros instrumentos de medición y experimentación, que permitirán profundizar en el diagnóstico.

Con los métodos de investigación se abordan las cuatro etapas descritas en la **Figura 1**.

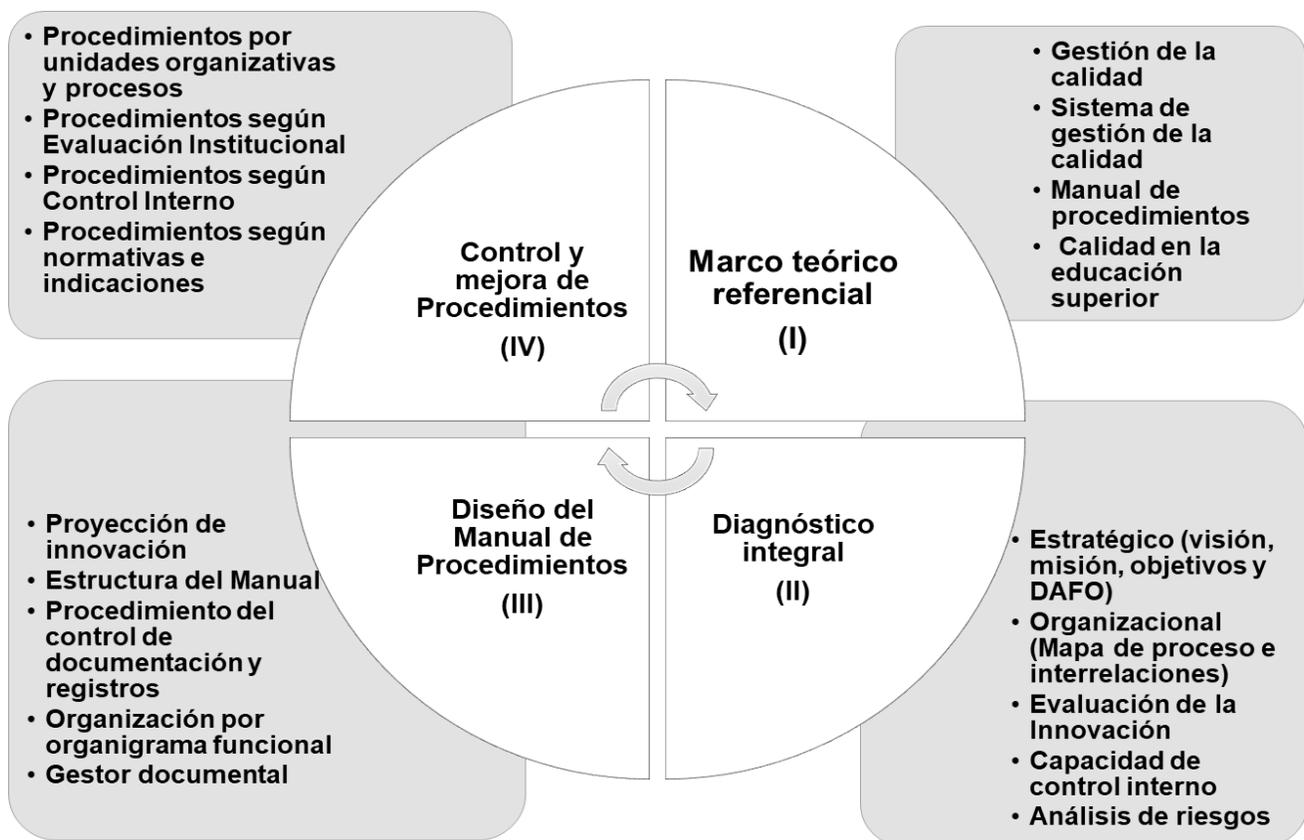


Figura 1. Procedimiento de diagnóstico del SGC de la ESCEG

Fuente: elaboración propia

Resultados y discusión

Etapa 1. Marco teórico referencial del Sistema de Gestión de la Calidad y del Manual de Procedimientos

La gestión puede definirse como el conjunto de actividades, tales como prever, planificar, organizar, mandar, coordinar, conducir y controlar para lograr un fin determinado o alcanzar objetivos. Implica desplegar procesos de planificación considerando las etapas, metas, recursos, el plan, su organización, así como el control, monitoreo y la solución de problemas con ciclos hacia la mejora continua. La gestión debe guiarse con liderazgo, visión de futuro y estrategias que permitan introducir los cambios. Involucra la gestión de recursos humanos, materiales, financieros y de información para asegurar el cumplimiento del plan. La gestión por procesos implica una visión transversal e integral de la organización¹⁹ que permite para satisfacer las necesidades y facilita una visualización explícita de la cadena de valor, así como una mayor eficiencia de los procesos, al estar más cerca el cliente del proceso operacional²⁰; constituye el compromiso que asume la organización con la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad y los clientes a través de la cadena de valor.²¹

La gestión de la calidad tiene como principios fundamentales: el enfoque al cliente y a procesos, el liderazgo, el compromiso de las personas, la mejora continua, la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones.¹¹ El enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite: a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos; b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado; c) el logro del desempeño eficaz del proceso; d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información. Por otra parte, la nueva versión de la ISO 9001:2015, trae consigo grandes cambios conceptuales y ha sido diseñada bajo una estructura de alto nivel, la cual irá adoptando las diferentes normas de sistemas de gestión existentes para facilitar los procesos de integración.^{22,23}

La calidad pasa por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.²⁴ Para la educación superior, la calidad tiene múltiples interpretaciones y es vital en la toma de decisiones. La calidad puede asumirse como excelencia si esta se interpreta bajo la concepción aristotélica de que no es un punto a alcanzar, es un hábito, un estilo de vida.²⁵ Las universidades han adoptado un enfoque centrado en la gestión de la calidad para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la dirección de los procesos universitarios y su mejora continua,^{26,27} así como la integración de sus procesos sustantivos.²⁸ El diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad en cada Institución de Educación Superior (IES), constituye una prioridad en el Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES) con la integración de los procesos en las universidades.¹²

Varias universidades cubanas han diseñado e implementado su sistema de gestión de la calidad alineado a los procesos²⁹ con la norma ISO 9001:2015^{30,31} contribuyendo a la evaluación del desempeño con integralidad.¹⁰ Una tendencia en los sistemas de gestión de la calidad de las universidades es su alineación con los requerimientos de la acreditación de la calidad.^{9,30,32,33} En este sentido, el Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) de la República de Cuba es la normativa que regula todos los procedimientos que se implementan para la autoevaluación, la evaluación externa, la acreditación y la certificación de la calidad de las carreras universitarias de los programas de posgrado académicos y de las IES mediante los distintos subsistemas que lo componen.⁹

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados,¹¹ de acuerdo con la estrategia de calidad de cada organización y los indicadores de calidad de los procesos para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. En tal sentido, se considera que el SGC se erige como una herramienta de dirección eficaz que permite el logro de productos con altos estándares de calidad y orientados a la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas.

La aplicación de los sistemas de gestión basados en normas internacionales ha tenido una gran aceptación y proliferación, como vía para cumplir los requisitos de los clientes y mejorar el desempeño de las organizaciones^{10,34} que han evolucionado a una estructura de alto nivel^{11,22} en busca de la integración,^{35,36} el cumplimiento de las normativas³⁷ y la inserción en las cadenas globales de valor.³⁸

En el sistema de gestión de la calidad la documentación de las rutinas organizacionales en Procedimientos Normalizados de Operación garantiza que el conocimiento pueda reproducirse.³⁹ Así, el diseño e implementación de un modelo documental acorde con las normativas⁴⁰ presupone la elaboración del Manual de procedimientos alineado al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a los requerimientos de calidad de los procesos, los clientes y las partes interesadas. Un manual debe reunir información específica, ordenada, sistemática, detallada⁴ y certificada sobre la naturaleza y los fines de un conjunto de procedimientos de operaciones de la organización y sus respectivos flujogramas,⁴¹ garantiza la disminución de errores,⁴² es una expresión formal de las informaciones e instrucciones y son un instrumento de comunicación.

Los manuales de procedimientos incluyen una secuencia de actividades de los procesos que se pretenden sistematizar en el sistema de gestión de la calidad con enfoque integrado y a riesgos. También constituye una útil herramienta para planificar, medir, evaluar y controlar los procesos⁴³ y contribuir a los objetivos institucionales.⁴ Los procesos se definen como toda aquella actividad que utiliza recursos que se gestionan con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados¹¹ al añadirles un valor y puede involucrar a distintas áreas.⁴⁴ Los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.⁴⁵ Así la adopción de un enfoque a procesos en el sistema de gestión de la calidad se puede lograr de forma más sencilla a través de la implementación de un Manual de Procedimientos, permitiendo establecer de manera clara y objetiva la delimitación de las responsabilidades en cada uno de los procesos, instaurar las competencias para la realización adecuada de los procesos y la información documentada, todo lo cual facilita la toma de decisiones.

Por otra parte, la Contraloría General de la República, destaca la importancia de los procedimientos, como una herramienta de trabajo, para documentar los procesos que desarrollan las organizaciones y fortalecer su sistema de control interno. Los define como una manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados, e incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse. La Guía de Autocontrol emitidas por dicho órgano, reconoce dentro de las principales fuentes de información al Manual de Procedimientos, Manual de Funcionamiento y Reglamento Orgánico.⁴⁶

Etapa 2. Diagnóstico integral del Sistema de Gestión de la Calidad de la ESCEG

El diagnóstico integral permite evaluar la situación de la ESCEG, respecto al cumplimiento efectivo de la misión.¹⁵ Para ello, la institución deberá disponer, ejecutar, conservar y trabajar en la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requerimientos establecidos para cada caso. En correspondencia, se debe actualizar y establecer el mapa de procesos del centro, que permita visualizar los principales elementos del sistema de gestión de la calidad y las interrelaciones entre diferentes áreas de la organización. Se deben indicar también los recursos necesarios para cada área, la secuencia e interacción de las actividades y los indicadores para el adecuado seguimiento, medición y análisis de los procesos.

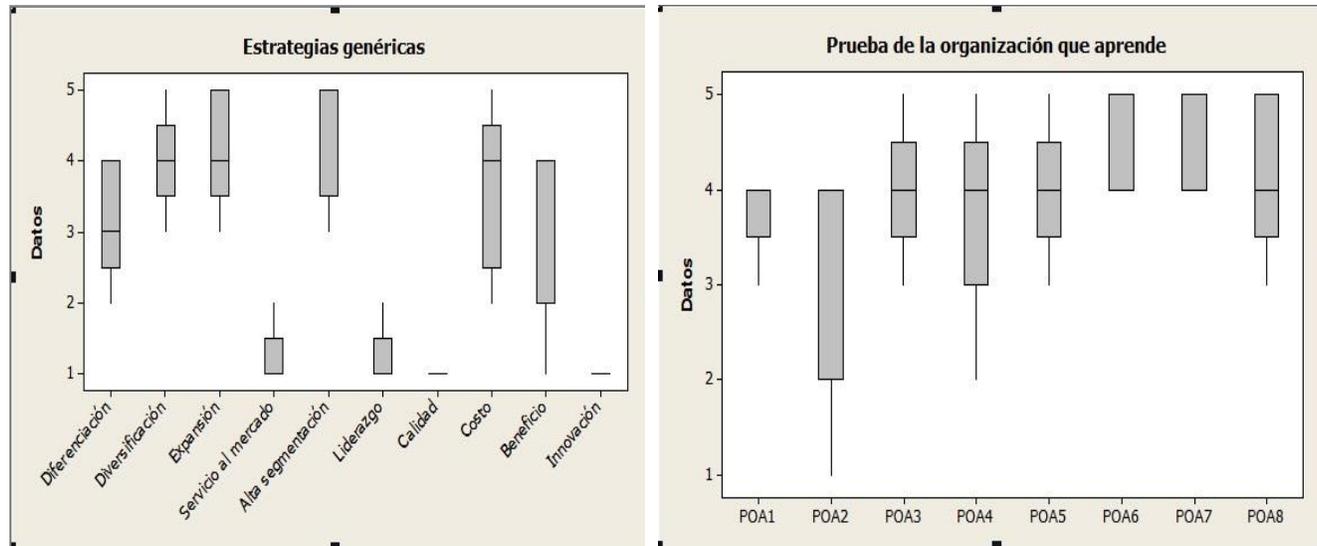
Para el diagnóstico del SGC en la ESCEG, se aplicaron diferentes herramientas y encuestas a una muestra de 10 directivos encuestados. Mediante el diagnóstico estratégico, se efectuó una evaluación respecto al cumplimiento de la misión, visión, funciones y objetivos estratégicos. En este sentido, se comprobó que la ESCEG es una universidad rectora en la superación de los cuadros y sus reservas en Administración Pública (AP) y Dirección y Gestión Empresarial (DGE) y entre sus funciones se destacan: garantizar el proceso docente educativo; la asesoría metodológica al resto de las instituciones autorizadas en esta superación; la investigación; la evaluación sistemática sobre el impacto de la superación de los cuadros; el desarrollo de tecnologías educativas con el uso intensivo de la informática y las comunicaciones y la colaboración nacional e internacional, a través de convenios y memorandums.

El vínculo sistemático de la ESCEG como academia con las direcciones de la administración pública y del sistema empresarial del país favorece también los procesos de generación de la innovación como se establecieron en los modelos de la triple hélice.⁴⁷ A su vez, los objetivos estratégicos de la ESCEG están encaminados a dar respuesta a corto, mediano y largo plazo a la misión, elevando el impacto por los resultados de las aplicaciones de los trabajos que defienden los cuadros, orientados a la innovación.^{18,48}

Por otro lado, se estudió la interrelación de todos los procesos a través del diagnóstico organizacional, que permitió analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (DAFO) de la organización. A su vez, se desarrolló el diagnóstico de la capacidad de control interno con la aplicación del procedimiento para la administración de riesgos y el diagnóstico de la innovación.

El diagnóstico con enfoque integral permite la generación de alternativas de soluciones e innovaciones y su proyección⁴⁹ según el impacto sobre el efecto analizado, los objetivos, los riesgos, la incidencia en la eliminación o reducción de las sub-causas raíces, el análisis de la información interna y externa y las buenas prácticas de gestión para su despliegue.¹⁵ En la ESCEG se aplicó la Guía de evaluación integrada de la innovación¹ conformada por varias encuestas, como la de innovación con 58 variables, el test de la innovación empresarial y la prueba de la organización que aprende.^{1,48} En la **Figura 2** se muestran algunos de los resultados del procesamiento de dos de las encuestas aplicadas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD



Estrategia mejor valorada la más cercana a 1

Criterio mejor valorado el más cercano a 5

Figura 2. Diagrama de caja de las estrategias genéricas y la organización que aprende de ESCEG

Fuente: elaboración propia

Los principales resultados del procesamiento de las encuestas fueron:

- Las estrategias de calidad e innovación son las más relevantes, seguidas por el liderazgo.
- Los objetivos de la actividad innovadora de mayor importancia son: calidad, consumo de energía y materiales, mejora de las condiciones de trabajo y flexibilidad.
- Las fuentes de ideas innovadoras más importantes son: actividades internas de la Investigación y Desarrollo (I+D), universidades, organización superior y alta dirección. Le siguen los servicios, centros de investigación, capacitación y entrenamiento y eventos.
- Los factores que obstaculizan la innovación más relevantes son los riesgos, la legislación y normas, resistencia al cambio y dificultad para cerrar el ciclo de I+D+i.
- La entidad es innovadora con un 70% de criterios que se cumplen con los mejores resultados en la estrategia (100%) y su despliegue (75%), cultura de innovación (75%), innovación en la cadena de valor y resultados de innovación (ambas un 50%).
- La prueba de la organización que aprende muestra que el centro evalúa sistemáticamente sus necesidades de conocimiento y desarrolla planes, facilita la experimentación para aprender y estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.

El Sistema de Gestión de la Calidad de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno tiene en cuenta el mapa de procesos de la **Figura 3**.

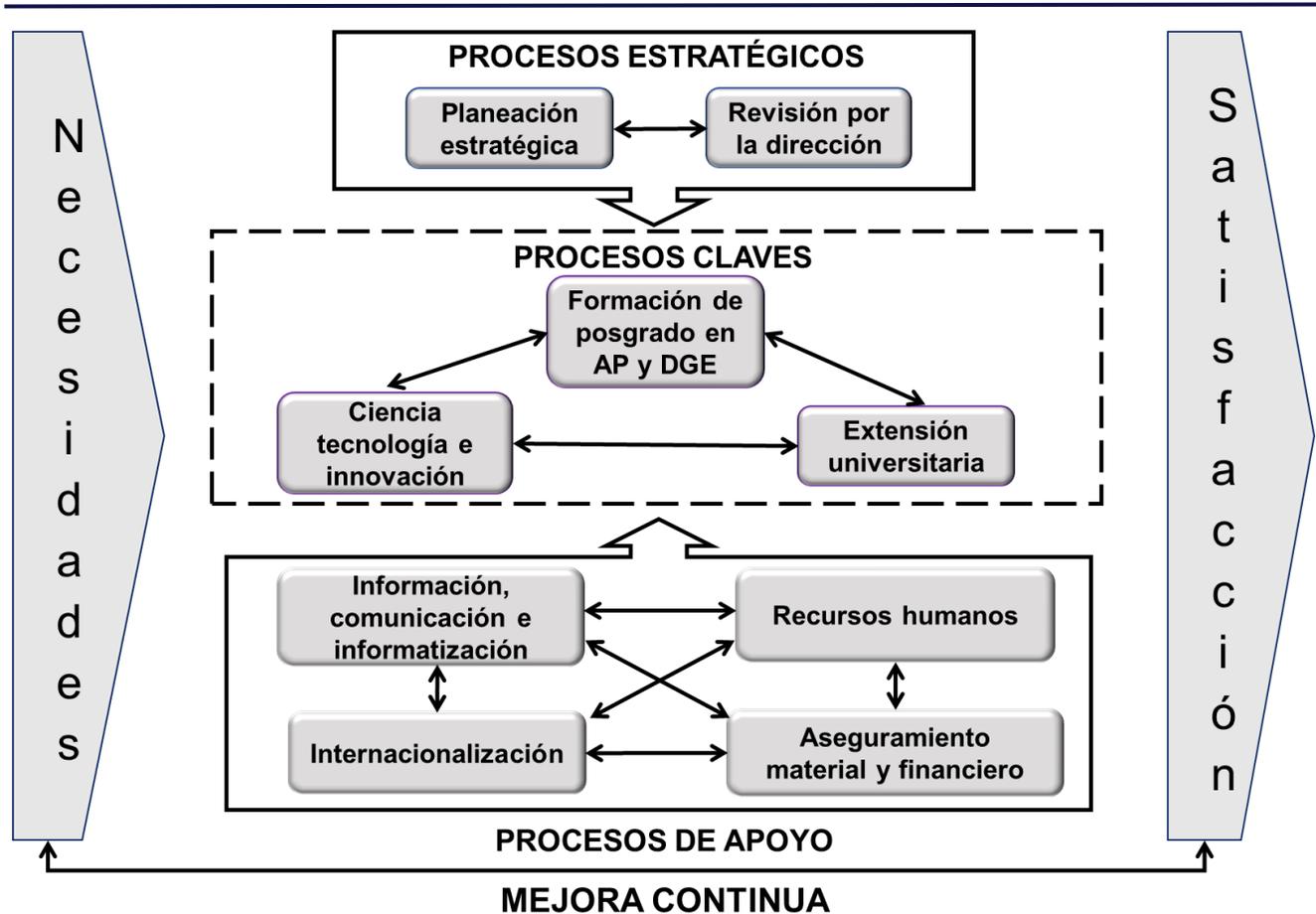


Figura 3. Mapa de procesos de la ESCEG

Fuente: elaboración propia

Otra herramienta aplicada es la matriz de Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO) ponderada con los niveles de impacto: alto (3), medio (2), bajo (1) y ninguna relación (0) según la influencia de las variables en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. La sumatoria de mayor peso corresponde al cuadrante de las estrategias ofensivas, en las que se deberán maximizar las fortalezas y las oportunidades. Entre las estrategias identificadas se encuentran la mejora del SGC, la proyección y organización de la investigación científica y la innovación.

El Cuadro de Mando Integral⁵⁰ ha extendido su uso desde el sistema empresarial^{51,52} al sector público,^{53,54} ajustando las perspectivas y el mapa estratégico a la eficacia en el cumplimiento de la misión^{55,56} generalizado a las universidades.¹² Así, en correspondencia con la proyección estratégica, se realizó el análisis de los objetivos estratégicos de la organización, por perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), según los indicadores, criterios de medidas y la evaluación de los mismos. Con el tablero de indicadores identificados por las perspectivas del CMI, se evaluó y analizó el desempeño del centro según el CMI, obteniéndose un alto índice de desempeño organizacional, de 0.94, al encontrarse entre 0.7 y 1, lo que se muestra a continuación.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD

$$IDO = \Sigma (a * IDPE + b * IDPC + c * IDPI + d * IDFC)$$

$$IDO = \Sigma (0.25 * 0.76 + 0.25 * 1.00 + 0.25 * 1.00 + 0.25 * 1.00)$$

$$IDO = 0.94$$

IDPE: Índice de perspectiva financiera

IDPC: Índice de perspectiva de cliente (cuadros egresados)

IDPI: Índice de procesos internos

IDFC: Índice de formación y crecimiento

Por otra parte, el riesgo es una medida de la magnitud de los daños frente a una situación peligrosa. Según la norma NC ISO 31 000:2018, se define el riesgo como el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.⁵⁷ También puede definirse como la combinación de la probabilidad de la ocurrencia de un evento y sus consecuencias negativas; así, la gestión de riesgos se concentra en la previsión y evaluación de los mismos, junto con la identificación de las acciones para evitarlos o minimizar su impacto.³⁸ En los procesos de la organización pueden ocurrir efectos y eventos no deseados (riesgos) que constituyen obstáculos para el logro de los objetivos que pretende alcanzar la organización en términos de eficacia y eficiencia.⁵⁸ Teniendo en cuenta el método de administración de riesgos⁵⁸ se realizó el diagnóstico de riesgos en la ESCEG a los nueve (9) procesos que conforman el mapa de procesos del SGC:

1. Identificación. Se identifican los riesgos en cada uno de los procesos.
2. Análisis. Se determinaron las causas posibles (internas y externas) que pueden provocar la ocurrencia de estos riesgos.
3. Medición. Se determinó, mediante una ecuación matemática, el valor del riesgo (VaR), empleando la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto económico-financiero.
4. Evaluación. A partir de los valores de riesgos por proceso, estos se evalúan según las categorías Extremos, Altos, Moderados, Bajos o Triviales.

Se identificaron 18 riesgos y 20 causas. El proceso que más riesgos arrojó fue el de Información, comunicación e informatización, con 6, por su influencia necesaria y significativa en el desempeño de todos los procesos.

Aunque la ESCEG es una universidad, se midió el nivel de integración de los procesos empresariales (NISDE),⁵⁹ generalizando el uso de esta herramienta a una unidad presupuestada por su utilidad. Para ello se contruyeron las matrices de relaciones internas y externas y se determinaron las relaciones críticas e importantes. Los resultados se observan en la **Tabla 1**.

Tabla 1. Resultados del NISDE externo e interno en la ESCEG

	Relaciones importantes	Relaciones críticas	NISDE
Relaciones internas	19	5	0.80
Relaciones externas	36	12	0.75

Fuente: elaboración propia

El NISDE Interno (con los 9 procesos) tiene un valor de 80 %, lo que es adecuado. Aunque se observó que estaba ligeramente afectado en los procesos P6 (Información, comunicación e informatización) y el P9 (Aseguramiento material y financiero). El NISDE Externo arrojó un valor de 75%, pudiéndose apreciar que la relación con los proveedores de servicios e insumos es considerada adecuada, los que contribuyen en gran medida a que la ESCEG cumpla su misión, al ser tercerizados los servicios.

Etapa 3. Diseño del Manual de Procedimientos de la ESCEG

La innovación es una de las estrategias que mayor importancia reviste para la institución. La innovación depende cada vez más de un mejor uso del conocimiento y de los vínculos entre los diferentes actores.⁶⁰ El alcance de la innovación no solo se refiere a las innovaciones de tipo radical, sino también a las incrementales, siendo estas las que mayor porcentaje ocupan.⁶¹ La innovación se define como la capacidad que tienen las organizaciones de transformar ideas en valor,^{62,63} entendida no solo como valor comercial o la generación de un producto o servicio, sino también como una innovación organizacional.

Entre las principales transformaciones acontecidas en la ESCEG, que clasifican como innovaciones se pueden mencionar el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en el proceso docente con plataformas digitales, el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA), la informatización de los procesos, la preparación metodológica de los profesores del país, la generación de capacidades en la preparación de cuadros del Estado y del Gobierno y los municipios con diversas formas organizativas, así como las actividades de relaciones internacionales con las academias e institutos homólogos de la República Popular China (7 instituciones), la República de Belarús, la Federación de Rusia y la República Socialista de Vietnam. Destaca la acreditación de excelencia por la Junta de Acreditación Nacional de las especialidades en Administración Pública y en Dirección y Gestión Empresarial en el año 2020. Resulta meritorio que a los primeros once años de creada la ESCEG, en el 2022 se habían graduado en las siete ediciones de posgrado de las Especialidades en Administración Pública y en Dirección y Gestión Empresarial un total de 259 cuadros, en las 25 ediciones de los Diplomados se alcanzan 1816 egresados y más de 6000 cuadros se gradúan en seminarios, entrenamientos, talleres y cursos.

A la vez, se priorizan las innovaciones organizacionales, como el Sistema de gestión de calidad integrada, que responda a las demandas y necesidades de la preparación y superación de los cuadros del país y la atención metodológica de los profesores, según las normas y regulaciones vigentes, para alcanzar estándares superiores en el cumplimiento de su misión, para lo cual se requiere diseñar el Manual de Procedimientos.

La ESCEG cuenta con los documentos normativos rectores que regulan el funcionamiento interno del centro: el Reglamento Orgánico, que tiene como objetivo establecer la organización, estructura, composición y funcionamiento de la organización, el Manual de Funcionamiento Interno, que precisa los elementos organizativos específicos que tienen mayor vinculación con la inmediatez que demanda el proceso de dirección; además los trabajadores tienen definidos las obligaciones y atribuciones de los cargos. En la actualidad, las unidades organizativas y áreas, han identificado un total de 102 procedimientos de trabajo; y de ellos, se encuentran 93 procedimientos aprobados y 9 pendientes de elaboración, o de aprobación.

En este sentido, se requirió diseñar el Manual de Procedimientos para agrupar y organizar los 102 procedimientos, establecer una guía para la elaboración de los procedimientos y elevar la cultura jurídica con el estudio, análisis y capacitación en las normativas, regulaciones y procedimientos aprobados, todo lo cual tributará directamente al funcionamiento eficaz del Sistema de gestión de la calidad y al cumplimiento de la misión del centro.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD

Con la finalidad de uniformar la elaboración de los procedimientos por las unidades organizativas y áreas de la ESCEG, y en correspondencia con lo establecido en la norma ISO 9001:2015, se elaboró el “Procedimiento general para el control de la documentación y los registros”. Su organización se muestra en la **Figura 4**.



Figura 4. Organización del Procedimiento general

Fuente: elaboración propia

La ESCEG se destaca por los estudios e investigaciones que realiza sobre la AP y DGE con la preparación de los cuadros y la medición del impacto. Como universidad cubana, su sistema de gestión, está orientado al cumplimiento de los requerimientos de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) y de los objetivos anuales y quinquenales que se establecen para la educación superior, en relación a la misión de la institución. En consecuencia, reajusta sistemáticamente sus programas de estudio, en relación a la actualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista del país, derivado de los acuerdos de los congresos del Partido. También tiene en cuenta los requerimientos establecidos en el Decreto-Ley 13 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”⁶⁴ y el Decreto Presidencial No. 208 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas”,⁶⁵ así como las políticas y normativas jurídicas que deben ser del dominio de los cuadros del país.

Es por ello, que, resulta vital que la institución organice, ordene, controle y unifique debidamente los procesos que desarrolla, permitiendo su adecuación en correspondencia con sus necesidades reales, a partir del diseño y la implementación de un Manual de Procedimientos. Todo ello favorece un mejor desempeño individual, colectivo y organizacional,¹⁰ satisfaciendo las necesidades en los puestos de trabajo, en función de las competencias y logrando una mayor motivación, compromiso y calidad en el trabajo que se realice. A su vez, facilitará el desarrollo de los procesos de la organización, posibilitando mejor coordinación entre las áreas, perfeccionamiento de la dirección, del control administrativo; y, por consiguiente, se alcanzarán estándares superiores en el cumplimiento de la misión.

Es necesario que la ESCEG adapte los requisitos y directrices de la norma ISO 9001:2015 a su singularidad, magnitud, actividades, instrumentos y estructura organizativa y de procesos. Esta adaptación de la ISO 9001:2015 para cualquier tipo de organización, requiere la elaboración de una serie

de documentos institucionales que deben guardar coherencia entre sí y con la visión, la misión, los valores, los objetivos y las metas a partir de los cuales se define la organización de mayor a menor grado de generalidad.⁵ En este sentido, la política de calidad institucional y los objetivos de la calidad constituyen enunciados que marcan un rumbo, mediante el cual se debe construir el camino diario para lograr la visión planteada.

A través del Manual de Procedimientos se intenta instituir la manera en que se debe realizar una actividad o proceso determinado, de acuerdo a lo normado a nivel nacional, organizacional e institucional, y, en segundo lugar, aspira a mejorar la eficiencia y la eficacia, en tanto aporta los datos completos del método actual a seguir, que permiten una mejor planificación y ejecución de los procesos de la institución. A su vez, como recoge el funcionamiento de todas las unidades organizativas y áreas de trabajo del centro, brinda una base documental para las auditorías internas o externas, y la evaluación sistemática y el control interno. Permite, además, entrenar a los nuevos trabajadores en la realización de las actividades y brinda la posibilidad de conocer si se están realizando de manera correcta o no. En tal sentido, el manual está organizado de la manera siguiente:

- La Sección Primera contiene el encabezado, índice, la introducción donde se hace una breve referencia al contenido del Manual;
- En la Sección Segunda se relacionan los objetivos del Manual, donde se especifica por qué se ha elaborado este Manual; su alcance, las referencias legislativas de carácter general que se tuvieron en cuenta para su elaboración y el glosario de términos;
- La Sección Tercera contiene el procedimiento general para la confección, uniformidad y actualización sistemática de éstos: “Procedimiento para el Control de Documentación y Registros de la ESCEG”, donde se establecen los parámetros generales para la elaboración y gestión de documentos y registros generados, el resto de los procedimientos generales y los procedimientos desarrollados por las unidades organizativas y las áreas de trabajo del centro;
- La Sección Cuarta contiene los Procedimientos de la ESCEG organizados por unidades organizativas según el Organigrama funcional;
- La Sección Quinta contiene el Control y mejora de los Procedimientos de la ESCEG, con el proceder para el análisis del Manual en relación a los procesos, las normativas, las guías de autoevaluación institucional y la auditoría estratégica, así como la frecuencia de evaluación.

La ESCEG cuenta con un Gestor documental, que es una plataforma centralizada que permite almacenar de forma digital los documentos que deben ser de conocimiento general y los que deben ser utilizados por unidades organizativas y áreas de trabajo para su funcionamiento interno. El Gestor documental permite tener todos los archivos ordenados y categorizados en un mismo sitio, pudiendo los usuarios de la red, con permisos de acceso, en cualquier momento acceder a la información que se requiera. Además organiza la información de la institución, y contribuye a su divulgación y conservación. Los procedimientos aprobados se encuentran archivados en el Gestor documental con el objetivo de fomentar el uso adecuado de las TIC, así como, un mejor y fácil acceso. (Ver **Figura 5**).

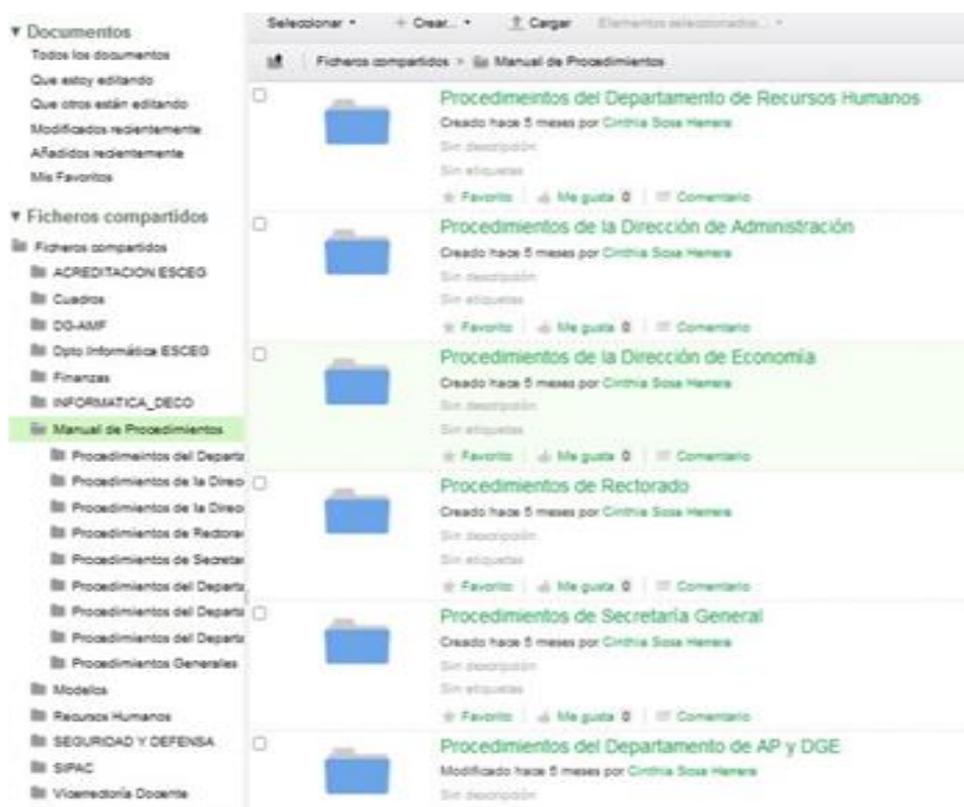


Figura 5. Vista del Gestor documental de la ESCEG

Fuente: elaboración propia

Etapa 4. Control y mejora de los procedimientos de la ESCEG

Los procedimientos de la ESCEG se revisarán mensualmente y se presentará un Informe sobre la actualización del Manual ante el Consejo de Dirección de la institución, lo que permitirá identificar nuevos procedimientos de trabajo o actualizar los vigentes. Este Manual de Procedimientos se actualizará:

1. Ante cambios de la estructura o plantilla de la ESCEG.
2. A partir de cambios en la proyección estratégica de la institución.
3. Cuando por indicaciones de los organismos u órganos superiores resulte necesario regular una actividad o proceso mediante la elaboración de un procedimiento de trabajo.
4. Ante cambios o modificaciones de la Guía de autoevaluación institucional de la Junta de Acreditación Nacional, de los que derive la necesidad de la elaboración o actualización de procedimientos de trabajo
5. Cuando se realizan autocontroles sobre el cumplimiento de los Componentes de la Guía de Autocontrol, emitida por la Contraloría General de la República y ello derive en la elaboración o actualización de procedimientos de trabajo.
6. Ante cambios legislativos.
7. Como parte del perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad de la ESCEG.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD

- Otras causas vinculadas al cumplimiento de la misión de la ESCEG y a la participación en grupos o comisiones de trabajo, entre otras.

Como parte del control de los procedimientos de la ESCEG, se realizó un análisis comparativo del período comprendido entre enero-diciembre de 2020 y enero-noviembre de 2022. En el año 2020 las unidades organizativas y áreas de trabajo de la institución tenían identificados un total de 83 procedimientos de trabajo. De ellos, el 56,6 % del total (47), se encontraban aprobados y en ejecución; mientras que 16,8 % (14) de los procedimientos se hallaban pendientes de aprobación; el 12% (10) se encontraban en elaboración y el 14,4 % (12), pendientes de elaboración.

Sin embargo, de los 47 (el 56,6 %) procedimientos aprobados, teniendo en cuenta, que a finales del año 2019 y durante el 2020 el país se encontraba en perfeccionamiento, a partir de la implementación del reordenamiento monetario y la entrada en vigor de numerosas normas, que de alguna manera incidieron en el funcionamiento del país y por ende, de la institución, resultó necesario modificar y atemperar a las nuevas normativas el 76,5 % (36) procedimientos que se encontraban vigentes en esos momentos, a lo cual continuó un proceso de identificación y perfeccionamiento de los procedimientos de la escuela.

Todo lo cual tributó, a que en noviembre de 2022 la ESCEG, tuviera identificados 102 procedimientos de trabajo por parte de las unidades organizativas y áreas de la ESCEG, 19 procedimientos más que en el periodo que se compara. De los cuales, ya se encuentran actualizados y aprobados el 91 % (93) de los procedimientos, mientras que el 3,9 % (4) se encuentran pendientes de aprobación, el 0,9 % (1) en elaboración y el 3,9% (4) pendientes de elaboración. En la **Tabla 2** se resume la situación de los procedimientos por unidad organizativa y área de trabajo en la ESCEG. En Rectorado, se han agrupado procedimientos diversos como los de planeación estratégica, revisión por la dirección, relaciones internacionales, atención a las instituciones autorizadas para la preparación de cuadros, sección de cuadros y puesto de dirección.

Tabla 2. Valoración de los procedimientos en la ESCEG hasta noviembre de 2022

No.	Unidad organizativa	Identificados	Aprobados	Pendientes aprobación	En elaboración	Pendientes elaboración
1.	Rectorado	16	12	2	1	1
2.	Secretaría General	9	5	2	-	2
3.	Centro de estudio de Administración Pública y Empresarial	1	1	-	-	-
4.	Dirección de Administración	8	8	-	-	-
5.	Dirección de Economía	12	12	-	-	-
6.	Departamento de Recursos Humanos	24	23	-	-	1
7.	Departamentos Docentes de AP y de DGE	12	12	-	-	-
8.	Departamento de ICT	14	14	-	-	-
9.	Departamento docente de Informática	6	6	-	-	-
	Total	102	93	4	1	4

Fuente: elaboración propia

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD

Otro análisis realizado de los procedimientos en relación a los procesos que tributan permitió conocer que de los 9 procesos establecidos, el 88,8 % (8 procesos) tienen procedimientos que tributan al cumplimiento efectivo de sus objetivos y abarcan las principales normativas establecidas. El proceso clave Extensión Universitaria, no cuenta con ningún procedimiento identificado y el de Ciencia Tecnología e Innovación, con uno solo. La mayor cantidad de procedimientos se encuentra en los procesos de apoyo, en el de recursos humanos (24) y aseguramiento material y financiero (21).

Resulta necesario efectuar un reanálisis de los procedimientos identificados hasta la fecha, por parte de las unidades organizativas y áreas de trabajo de la ESCEG, con el objetivo de hacer un levantamiento de aquellos procedimientos que están faltando, en los procesos claves antes mencionados y otros que pudieran surgir, a partir de la implementación de nuevas normativas que incidan en el funcionamiento del centro y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Teniendo en cuenta la Guía de Evaluación del SEA-IES para la evaluación institucional de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) se realizó un análisis sobre la presencia en los 102 Procedimientos de la ESCEG de los requisitos establecidos en este documento (Ver **Tabla 3**).

Tabla 3. Nuevos Procedimientos según requisitos de la Evaluación Institucional

Variables	Estratégico	Clave	Apoyo	Total
1. Contexto institucional y pertinencia integral		2		2
2. Recursos humanos				0
3. Formación de posgrado				0
4. Formación en investigación y posgrado		4		4
5. Infraestructura			3	3
6. Impacto económico y social	1	2		3
Total	1	8	3	12

Fuente: elaboración propia

Profundizando en el análisis sobre los procedimientos no elaborados se pudo corroborar que las actividades relacionadas se ejecutan según las indicaciones emitidas por el MES y la ESCEG, pero aún así, se decide que se proyecte la elaboración de dichos procedimientos para que el conocimiento que se posee sea compartido. Por ejemplo, se dispone de guías para: los Talleres de impacto, las encuestas de satisfacción de egresados, los convenios de colaboración, las plataformas virtuales de aprendizaje, la formación doctoral, el desarrollo local y la contribución a los sectores estratégicos.

Paralelo al análisis efectuado, anteriormente, se efectuó una evaluación de los procedimientos identificados hasta el presente en la Escuela, respecto a los componentes que se establecen en la Guía de Autocontrol emitida por la Contraloría General de la República, con el objetivo de comprobar si los mismos responden a los componentes dispuestos en la guía, todo lo cual se enuncia en una tabla comparativa (Ver **Tabla 4**).

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD

Tabla 4. Nuevos Procedimientos según requisitos del Control Interno

Guía	Procesos						Total	
	Estratégico		Clave		Apoyo		Actual	Nuevo
	Actual	Nuevo	Actual	Nuevo	Actual	Nuevo		
1. Ambiente de control	4	2	21	0	54	5	79	7
2. Gestión y Prevención de riesgos		1					0	1
3. Actividades de control					17	12	17	12
4. Información y comunicación			1		3	4	4	4
5. Supervisión y monitoreo	2						2	0
Total	6	3	22	0	74	21	102	24

Fuente: elaboración propia

La valoración de los procedimientos sobre el Control Interno arrojó los resultados siguientes:

- De los 102 procedimientos de trabajo identificados en la ESCEG, 79 tributan al Componente Ambiente de control seguido por las actividades de control, siendo los componentes que más requisitos tienen que cumplirse, lo que favorece la implementación del Control Interno.
- De los 102 procedimientos de trabajo identificados, 6 responden a procesos estratégicos, 22 a procesos claves y 74 a procesos de apoyo.
- Se identificaron 24 nuevos procedimientos en los que la mayor parte, es decir 12, pertenecen al Componente Actividades de control y de los nuevos 21 responden a procesos de apoyo, 3 a estratégicos y ninguno a procesos clave.

Otros procedimientos fueron identificados, para su elaboración, que responden a lo dispuesto en diferentes normativas y el Manual de Funcionamiento Interno, emitidas por el Ministerio de Educación Superior, donde se establecen los procedimientos que impactan en el funcionamiento del Organismo Central y las entidades adscritas y subordinadas que a la vez están contenidos en requerimientos de la Guía de Autocontrol Interno, referidos a las inversones, el sistema de información y comunicación y las solicitudes en la prestación de los servicios, entre otros, los cuales suman un total de 5 nuevos procedimientos a elaborar por las unidades organizativas de la institución.

Con los análisis realizados, se proyecta un plan de mejora de los procedimientos que contribuirá a estandarizar los procesos, una vez se elaboren y aprueben los 41 nuevos procedimientos identificados, además de los 9 pendientes de aprobación de los 102 que ya habían sido identificados, para con ello cumplir con las normativas dispuestas y fortalecer el Sistema de Gestión de la Calidad integrado al Control Interno y la Evaluación Institucional, lo que propiciará alcanzar estándares superiores de la calidad en el cumplimiento de la misión en la ESCEG.

Conclusiones

Establecer un sistema de gestión de la calidad, especialmente en la Educación Superior cubana permite alcanzar los objetivos y metas con eficiencia y eficacia, para lo cual los manuales de procedimientos son una herramienta útil que permite describir las funciones y responsabilidades, los procesos y actividades,

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD POR PROCESOS EN UNA UNIVERSIDAD

en los cuales se especifican políticas, normativas, procedimientos, diagramas de flujo, controles, indicadores y registros de información.

Un diagnóstico integral organizacional, estratégico (externo e interno) con proyección de futuro, teniendo en cuenta las oportunidades y riesgos, que profundice en los procesos según su clasificación en estratégicos, clave y de apoyo con sus interrelaciones, que evalúe la innovación, el aprendizaje y el cumplimiento de los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral, constituye una etapa requerida para el diseño del Manual de Procedimientos en la ESCEG.

El Manual de Procedimientos de la ESCEG se diseña teniendo en cuenta las características y necesidades propias de la organización, las normas y regulaciones vigentes, los requerimientos de la Junta de Acreditación Nacional, del Control Interno y las necesidades de la preparación de los cuadros con un perfeccionamiento continuo para cumplir y alcanzar estándares superiores en el cumplimiento de su misión.

El Manual de Procedimientos de la ESCEG constituye un instrumento esencial para la planificación, ejecución y el control efectivo de los procesos y con la sistemática consulta y capacitación a los trabajadores garantiza su implementación efectiva teniendo en cuenta las normativas, legislaciones y requerimientos vigentes y aplicables a la institución.

Referencias bibliográficas

1. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 117. [Consultado 7 mayo 2022] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/14/pdf>
2. Ávila MA, Alfonso M. Innovación de proceso y de gestión en un sistema de gestión de la calidad para una industria de servicios. Revista Chilena de Economía y Sociedad, 2019; 13(1). pp. 13-56. [Consultado 7 septiembre 2022] Disponible en: <https://sitios.vtte.utem.cl/rches/wp-content/uploads/sites/8/2019/07/revista-CHES-vol13-n1-2019-Avila-Alfonso.pdf>.
3. Medina A, Nogueira D, El Assafiri Y, Medina YE, Hernández A. De la documentación de procesos a su mejora y gestión. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2020;4(2), 206–224. [Consultado 5 junio 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130>
4. Vivanco M.E. Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. Universidad y Sociedad, 2017; 9 (2): 247-252. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>
5. Stagnaro D, Camblong J, Nicolini J. El Manual de Procedimientos: ¿quién, ¿qué, ¿cómo y cuándo? En: carrera escritura y lectura de textos académicos y profesionales, Universidad Nacional de General de Sarmiento. 2012; 131-156 [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://wac.colostate.edu/docs/books/encarrera/stagnaro.pdf>
6. Díaz-Canel M, Delgado M. Modelo de gestión de gobierno orientado a la innovación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020; 4(3): 300-321. [Consultado 23 septiembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>.
7. Díaz-Canel M. Gestión de Gobierno basada en ciencia e innovación: avances y desafíos. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 2020; 12 (2): e1235. [Consultado 2 octubre 2022] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/e1235>

8. Alpízar MI, Pérez H. El diseño organizacional en universidades de Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2020; 6 (2): e225. [Consultado 3 octubre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6628691>
9. Noda M. Evaluación de la Calidad y su Acreditación en Cuba: Actualidad y Retos en el Contexto de la Agenda Educativa 2030. Revista Educación Superior y Sociedad. 2017;22(25): 87-108. [Consultado 25 mayo 2022] Disponible en: <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/34>
10. Peña D, Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020;4(1): 106-121 [Consultado 5 junio 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>
11. ONN. Norma Cubana NC ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. (Traducción certificada). 5ta edición. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2015.
12. Velázquez R, Pérez M, Ortiz A. Planificación estratégica y gestión de la calidad: caso de una institución de educación superior cubana. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2017; 1(1): 39–50. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/5>
13. MES. Resolución 150 del Ministerio de Educación Superior, de fecha 26 de diciembre de 2018. “Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)” Publicada en la Gaceta Oficial de Cuba (GOC-2019-91-O2), Número: 154; 2018. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-2-ordinaria-de-2019>
14. Delgado M. Valoración del impacto de la superación de los cuadros en administración pública y empresarial en Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2017; 1 (1):3–16. [Consultado 7 octubre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/2>
15. Delgado M. Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales Retos de la Dirección, 2019; 13 (2): 59-80. [Consultado 20 mayo 2022] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2306-91552019000200059.
16. Partido Comunista de Cuba, (PCC). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el Período 2021-2026. Redacción: Comité Central del Partido Comunista de Cuba. Empresa de Artes Gráficas "Federico Engels". Junio; 2021.
17. PCC. Ideas Conceptos y Directrices. VIII Congreso. Partido Comunista de Cuba. La Habana; 2017, p. 37. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.pcc.cu/sites/default/files/tesis-resoluciones/2021-05/ENTREGA%20DIGITAL%20IDEAS%20CONCEPTOS%20Y%20DIRECTRICES.pdf>
18. Garrigó LM, Delgado M. Un enfoque prospectivo en torno al desarrollo de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno hacia el año 2021. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2017;1(1): 17–29. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/3>
19. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador. Temas de Gestión Empresarial. Vol. IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017, 168 p. [Consultado 1 septiembre 2022] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/17/pdf>

20. Hernández HG, Barrios I, Martínez D. Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*. 2018; 16 (28), 179-195. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6676025>
21. Portuondo A. Dirección empresarial. En: Delgado M (Coordinador académico). *Temas de Gestión Empresarial. Volumen I*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 156 [consultado 12 septiembre 2022] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/19/pdf>
22. Michelena ES, Isaac CL, Delgado M, González A, Díaz S. Gestión Integrada Calidad y Medioambiente. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial. Vol. V*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 3-94. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/16/pdf>
23. Angélica AM., Ramírez JF, Bedoya LM. Modelo para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad y ambiental en una empresa siderúrgica. *Ciencias Administrativas*, 2019; Año (13), [Consultado 24 septiembre 2022] Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/cadmin/n13/2314-3738-cadmin-13-3.pdf>
24. Duque D. Modelo teórico para un sistema integrado de gestión (seguridad, calidad y ambiente). *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. 5 (18): 115-130. [Consultado 2 octubre 2022] Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215052403009.pdf>.
25. Noda M, Subirós EM. Educación Superior de Calidad: Una Respuesta Necesaria a los objetivos de la Agenda Educativa 2030. *Universidad 2020*, 12mo Congreso Internacional de Educación Superior; 2020 [Consultado 2 junio 2022] Disponible en: <http://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-2063/LE-2063.pdf>
26. Becerra FÁ, Andrade AM, Díaz LI. Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*; 2018. [Consultado 21 septiembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35235>
27. Veliz VF, Alonso A, Alfonso D., Fleitas S, Michelena E. Procedimiento de gestión para asegurar la calidad de una universidad. Caso de estudio Universidad Técnica de Manabí. *Ingeniare. Revista chilena de Ingeniería*, 2020; 28 (1), 143-154. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100143>
28. Bodes A, Ruiz MÁ. Integrando procesos de la calidad y de control interno para el entorno universitario cubano: Una mirada desde la gestión documental. *Economía y Desarrollo*. 2020;163 (1). [Consultado 12 septiembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v163n1/0252-8584-eyd-163-01-e4.pdf>
29. González O, Batista A, González M. Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de La Habana. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*. julio-diciembre, 2020; 11 (2): 105- 134 [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v11i2.3324>
30. León CC, Menéndez A, Rodríguez IP, López B, Quesada L, Nicolau E. Primeros pasos para implementar un sistema de gestión de la calidad en la universidad médica. *Rev. Arch Med Camagüey*. 2019; 23 (6): 748-759. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n6/1025-0255-amc-23-06-748.pdf>
31. Pérez D, Urquiola O, Alpízar R. Sistema de gestión de calidad de la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 2022;14(3), 161-169. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-161.pdf>

32. Trujillo FA, Pedraza XL. Articulación entre la NTC-ISO 9001:2015 y los lineamientos de acreditación de programas del CNA en Unitrópico. Signos. Investigación en Sistemas de Gestión, 2019; 11 (2): 119-130. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/5085/pdf>
33. Guerra RM, Acosta DA, Dávila N, Correa N, Valencia MB. Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior. Revista Iberoamericana de Educación, 2022;88(1): 67-84. [Consultado 5 mayo 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.35362/rie8814779>
34. Delgado M, Vallín A, Bolaño Y, Cordovés D, Antúnez V, Busutil Y. Gestión integrada calidad, medio ambiente, seguridad y salud del trabajo en la industria biofarmacéutica, Nueva Empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial, 2009;5(1):18-21.
35. Zambrano JI. Planificación de un sistema de gestión integrado para una organización de investigación agropecuaria. Signos: Investigación en sistemas de gestión, 2019; 11 (1), 25-35. [Consultado 5 junio 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.0>
36. Antúnez V., Fernández MV, Delgado M. Calidad, medio ambiente, seguridad y salud, y control interno en el contexto económico actual: diagnóstico de un laboratorio farmacéutico cubano. Cofin vol. 2017;11 (1) [Consultado 12 septiembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n1/cofin17117.pdf>
37. Rodríguez YS, Navarro AG. Diagnóstico para el diseño de una metodología de asesoramiento jurídico al estado y al gobierno por el Ministerio de Justicia de Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2021; 5(3): e188. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5811861>
38. Fernández N. La calidad: elemento vital para una economía competitiva. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2021;5(1): e152. [Consultado 4 septiembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5534385>
39. Fernández MV, Antúnez VI, Delgado M. Importancia estratégica del desarrollo de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad e Innovación en el sector biotecnológico y farmacéutico cubano. Folletos Gerenciales, 2021; 25 (1): 1-17. [Consultado 15 septiembre 2022] Disponible en: <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/268>.
40. Antúnez V, Delgado M. Modelo de gestión integrada de la calidad en la industria biofarmacéutica cubana. Experiencias de su aplicación en dos organizaciones del sector. Cofin Habana, 2018; 12 (2) [Consultado 13 septiembre 2022] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200001.
41. Cárdenas ET, Pérez OL, González A, Marrero F. Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. Uniandes Episteme, 2020;7(2):207-219. [consultado 3 mayo 2022] Disponible en: <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/12514/005%20207-219%201631.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
42. Arias ADR, Chilan SL. Diseño de un Manual de Procedimientos para la Empresa Rocersa S.A; 2019 [Consultado 23 septiembre 2022] Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/45555/1/TESIS%20%28ADRIANA%20ARIAS%20SOLORZANO%20Y%20SAIDA%20CHILAN%20MU%c3%91IZ%29.pdf>
43. Fuentes D, Chapis E, Chapis E. Comportamiento actual de los Manuales de Procedimientos en la Provincia de Cienfuegos, Cuba. Universidad y Sociedad, 2019;11(3):186-189. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n3/2218-3620-rus-11-03-186.pdf>

44. Pin E, Gómez R. Propuesta de manual de procedimientos para la gestión de almacenes. Revista Ciencia Universitaria. 2021; 19 (1) [Consultado 5 julio 2022] Disponible en: <https://revistas.unah.edu.cu/index.php/ACUNAH/article/view/1415>.
45. CGR. Resolución No. 60 de la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de Cuba. No. 13 Extraordinaria; Año: 2011, 1 de marzo; 2011. [consultado 11 mayo 2022] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-13-extraordinaria-de-2011>
46. CGR. Guía de Autocontrol General Actualizada para la Actividad Presupuestada: Componente «Ambiente De Control»; Componente «Actividades de Control» y Componente «Información y Comunicación». Contraloría General de la República (CGR); 2021. [consultado 7 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.contraloria.gob.cu/index.php/auditoria-estrategica>
47. Valdés JM, Delgado M. Aproximación a los parques científicos y tecnológicos: contribución a la cultura de innovación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2018; 2 (2): 115–127. [Consultado 5 julio 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/39>
48. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2019; 3(2):141-153. [Consultado 20 mayo 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79>
49. Delgado M. Proyectos de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. Folletos Gerenciales. 2018; 22 (2): 71-84. [Consultado 3 octubre 2022] Disponible en: <http://folletosg.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/download/89/104>.
50. Kaplan RS, Norton DM. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review. 1996; 39: 53-79. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=3294>.
51. Kaplan RS, Norton DM. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review; Julio 2007, pp- 1-11. [Consultado 11 septiembre 2022] Disponible en: <http://www.eguillen.com/wp-content/uploads/2012/01/Usar-el-BSC-como-sistema-de-gestion-estrategica-copia.pdf>.
52. Anaya M, Delgado M, Garrigó L. Estrategia competitiva para el grupo empresarial de la industria alimentaria de Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018; 2(1): 82–97. [consultado 1 octubre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>
53. Ávila JM, Nogueira D, Pentón JR, Jiménez B. Cuadro de Mando Integral como un instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en el sector gobierno: caso de aplicación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2019; 3(1): 3–20. [Consultado 14 septiembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/65>
54. Aldama O, Delgado M, Díaz-Canel M. Metodología de los Tableros y Cuadro de Mando Integral en la gestión de gobierno orientada a la innovación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2022; 6 (3): e236. [Consultado 2 octubre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7062669>
55. Kaplan RS. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, 2001; 11 (3): 353-370. [Consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8892>
56. Díaz-Canel M, Delgado M. Mapa estratégico del cuadro de mando integral del modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2021; 5 (2): e164. [Consultado 25 septiembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>

57. ONN. Norma Cubana NC ISO 31 000:2018. Gestión del Riesgo. Directrices. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2018.
58. Bolaño Y, Alfonso D, Pérez A, Arias M. Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. Ingeniería Industrial. 2014; 35 (3): 344-357 [consultado 3 septiembre 2022] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/552>.
59. Alfonso D, Bolaño Y, Malleuve A, Lavandero J. Contribución a la integración del sistema de dirección de la empresa. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2022; 12 (2). [Consultado 3 octubre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aacc/v12n2/2304-0106-aacc-12-02-e1061.pdf>
60. Delgado M, Lage A, Ojito E, Espinosa MM, Arias MA. Visión de la innovación en un centro cubano de la biotecnología aplicada a la salud. Revista Cubana de Salud Pública, 2020;46 (1): e141. [Consultado 2 julio 2022] Disponible en: <https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2020.v46n1/e1941/es>
61. Delgado M, Edson M, Oliveira H. Análisis comparativo de instrumentos de evaluación de la innovación tecnológica. Ingeniería Industrial. 2002; 23(3): 56-63. [Consultado 2 octubre 2022] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/222>
62. ONN. ISO 56002: 2019. Innovation management — Innovation management system — Guidance, adoptada como Norma Nacional idéntica con la referencia NC-ISO 14034: 2019. Traducción certificada, La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2020.
63. Delgado M. Aprendizajes de la gestión de I+D+I biofarmacéutica cubana: caso de empresa de alta tecnología. Revista Universidad y Sociedad, 2022; 14 (5): 133-141. [Consultado 2 octubre 2022] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3209>
64. Decreto-Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-279-O30). Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. [Consultado 2 junio 2022] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-13-de-2020-de-consejo-de-estado>
65. Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-280-O30). Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. [Consultado 23 mayo 2022] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-presidencial-208-de-2021-de-presidente-de-la-republica>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Daylin Rosales Martín: Investigación, Metodología, Curación de datos, Visualización, Escritura-Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Mercedes Delgado Fernández: Conceptualización, Metodología, Administración de proyecto, Supervisión, Curación de datos, Software, Visualización, Escritura-Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Ana Gloria Navarro Pentón: Metodología, Supervisión, Visualización, Redacción: revisión y edición.
- Cinthia Sosa Herrera: Investigación, Curación de datos, Visualización.
- Michelle Pérez Acosta: Investigación, Escritura-Borrador original.
- José Luis López Carmenates: Curación de datos.