

## **Aproximación al estado actual de las relaciones interprocesos en la gestión de la calidad institucional. Caso de estudio Universidad de Ciego de Ávila**

### **Approach to the current state of interprocess relations in institutional quality management. Case study University of Ciego de Ávila**

**Autores:** Dr.C. Elme Emelio Carballo Ramos

Lic. Omar Acevedo Mayedo

Lic. Edianny Carballo Cruz

**Institución:** Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

**Correo electrónico:** [elme@unica.cu](mailto:elme@unica.cu)

[acevedo@unica.cu](mailto:acevedo@unica.cu)

[edianny@unica.cu](mailto:edianny@unica.cu)

#### **Resumen**

La gestión de la calidad con enfoque en procesos juega un papel fundamental en la elevación de los indicadores de calidad de las Instituciones de Educación Superior. Es preciso integrar la gestión universitaria para enfrentar la solución de problemas complejos en las relaciones interprocesos, por lo que se impone trabajar en la identificación de las potencialidades de mejora hasta lograr una gestión continua de la calidad. La interacción de procesos debe asumir en su concreción la gerencia del conocimiento, en los manuales de procedimientos existen limitaciones, pues no orientan la definición de conexiones entre procesos, no describen como deben desarrollarse y evaluarse las interacciones que sustenten una actuación coordinada en los diferentes niveles de la organización. Hoy las relaciones interprocesos en la educación superior se sustentan en la propia gestión universitaria, lo que nos convoca revisar los principales conceptos que necesariamente generan interacciones de procesos. Como objetivo del trabajo nos proponemos identificar los aspectos que nos aproximan a la situación actual de las relaciones interprocesos universitarios, relacionando los principales puntos de encuentro y desencuentro en la evolución de las evaluaciones externas en la Universidad de Ciego de Ávila.

**Palabras claves:** gestión, calidad, relaciones interproceso

### **Abstract**

Quality management with a focus on processes plays a fundamental role in raising the quality indicators of Higher Education Institutions. It is necessary to integrate university management to face the solution of complex problems in inter-process relationships, so it is necessary to work on identifying the potential for improvement until a continuous quality improvement management is achieved. The interaction of processes must assume knowledge management in its concretion, in the procedures manuals there are limitations, since they do not guide the definition of connections between processes, they do not describe how the interactions that support coordinated action at different levels should be developed and evaluated of the organization. Today inter-process relationships in higher education are based on university management itself, which calls us to review the main concepts that necessarily generate process interactions. As an objective of the work, we propose to identify the aspects that bring us closer to the current situation of university inter-process relations, relating the main points of encounter and disagreement in the evolution of external evaluations at the University of Ciego de Ávila.

**Keywords:** management, quality, interprocess relationships

### **Introducción**

Los procesos de cualquier organización están interrelacionados, entre ellos se generan unos flujos de entradas y salidas, que los mantienen cohesionados. Esta forma de relacionarse los procesos, es lo que se denominan las interacciones y, deben identificarse con el fin de ser gestionadas de forma eficaz, ya que constituyen uno de los puntos críticos en el sistema de gestión por procesos de cualquier organización. De esta forma se evita que se produzcan descoordinaciones, demoras etc., responsables en su mayor parte de la falta de eficacia y eficiencia del sistema.

Las interacciones particulares de los procesos serán descritas en su correspondiente “Manual del proceso”, también conocido como Manual de procedimientos, en los niveles que correspondan de la organización, que mantengan los procesos para su planificación y gestión, así como para la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades requeridas para obtener el resultado final, y el seguimiento y medición de las

mismas. No podemos dejar a la espontaneidad las interacciones que deben producirse entre procesos para lograr la satisfacción de clientes, usuarios, partes implicadas y las necesidades e incertidumbres del contexto.

La necesidad de construir y desarrollar interacciones sostenidas interprocesos en la gestión de la calidad institucional de la Educación Superior constituye uno de los puntos críticos en el sistema de gestión por procesos de cualquier organización universitaria, hoy es tendencia la gestión de procesos para tributar a exigencias de las direcciones de verticales del nivel superior, sin embargo en las IES es preciso integrar la gestión universitaria para enfrentar la solución de problemas complejos, que demandan de respuestas multidisciplinarias e interfaces de conocimientos, con la participación de todos los actores universitarios y del contexto, que reclama de esfuerzos, capacidades y recursos, asociados a los diferentes procesos, que necesitan de coordinación e interacción en las relaciones interprocesos y las ventajas competitivas que surgen del cumplimiento de los requerimientos de usuarios y clientes y de las especificaciones o requerimientos de los servicios y productos universitarios ofertados. La solución de este problema contribuiría a evitar que se produzcan descoordinaciones, demoras e implica la participación de involucrados de manera intencionada y dosificada, uso de las capacidades y recursos de forma óptima, así como las ventajas competitivas de las instituciones y sus programas académicos y científicos. Todo ello propicia superar los niveles de satisfacción de las partes interesadas, así como la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad de forma integrada de Instituciones de la Educación Superior.

Se impone trabajar en la identificación de las potencialidades de mejora hasta lograr una gestión de la mejora continua de la calidad. Hoy la interacción de procesos debe asumir en su concreción la gerencia del conocimiento. En las universidades se adquiere, se crea, se capacita, se socializa y se transfiere conocimientos y sin dudas ellas constituyen direcciones de trabajo que encuentran eco en las conexiones que se producen entre los procesos internos de la organización, así como entre los procesos internos y externos. Se hace necesario determinar quién precisa conocimiento, para hacerle llegar el mismo, así como desarrollar mecanismos de coordinación e integración de gestión del

conocimiento e incentivos para cambiar la cultura y lograr compartirlo en el espacio, momento oportuno y al menor costo posible.

En los manuales de procedimientos existen limitaciones, pues no orientan la definición de conexiones entre procesos, no describen como deben desarrollarse y evaluarse las interacciones que sustenten una actuación coordinada en los diferentes niveles de la organización, que deben mantener los procesos en su gestión, así como la obtención de los recursos y uso de capacidades necesarias para el desarrollo de las actividades requeridas para obtener el resultado final, y el seguimiento y medición de las mismas desde el diseño de matrices de relaciones, previamente definidos los puntos de contactos (encuentros y desencuentros) y aspectos que reclaman de convergencia interprocesos a partir del diagnóstico de oportunidades y obstáculos de gestión del conocimientos, agentes y mecanismos de coordinación e integración utilizados, así como las potencialidades de mejora, la definición de los factores críticos determinantes en las relaciones interprocesos y las ventajas competitivas que surgen del cumplimiento de los requerimientos de usuarios y clientes y de las especificaciones o requerimientos de los servicios y productos universitarios ofertados.

Como objetivo del trabajo nos proponemos identificar los aspectos que nos aproximan a la situación actual de las relaciones interprocesos universitarios, relacionando los principales puntos de encuentro y desencuentro en la evolución de las evaluaciones externas en la Universidad de Ciego de Ávila.

### **Desarrollo**

En la gestión de la calidad de las IES es necesario precisar e instrumentar lo que establece el Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos en la ISO 9001:2015, la organización debe: determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos, determinar y aplicar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de los procesos, determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad, asignar las responsabilidades y autoridades para los procesos, abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos, evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse que los procesos logran los resultados previstos y mejorar

dichos procesos y el sistema de gestión de la calidad. Todos estos aspectos deberán considerarse en las interacciones de los procesos e instituirse en la documentación de gestión de la calidad, como requisitos a cumplir de forma sostenida en el tiempo.

Por otra parte, en la definición del proceso, deben incluirse las actividades que sean necesarias para obtener los resultados o salidas esperadas, aunque formen parte de otras dependencias o simplemente porque se lleven a cabo en otros departamentos, servicios e incluso estructuras. Es preciso utilizar mecanismos de coordinación e integración y dejar claro que todos aquellos procesos, que afectan al cumplimiento de los requisitos establecidos, pero que se expresan en otros procesos, deben estar identificados dentro del sistema de gestión de la calidad y su control será responsabilidad del gestor del proceso que lo coordina. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto o servicio con los requisitos exigidos, debe asegurarse de controlar tales procesos, precisando las actividades a desarrollar, quienes participan, el tiempo necesario a utilizar y que estándares deben cumplirse en los servicios convenidos y contratados. Los controles sobre dichos procesos contratados externamente deben estar identificados y expresados en los procedimientos, que conforman el sistema de gestión de la calidad.

Hoy la interacción de procesos debe asumir una nueva mirada en su concreción a partir de la gerencia del conocimiento. En las IES se adquiere, se crea, se capacita, se socializa y se transfiere conocimientos y sin dudas ellas constituyen direcciones de trabajo que encuentran eco en las conexiones que se producen entre los procesos internos de la organización, así como entre los procesos internos y externos. Se hace necesario determinar quién precisa conocimiento, para hacerle llegar el mismo, así como desarrollar mecanismos de coordinación e integración de gestión del conocimiento e incentivos para cambiar la cultura y lograr compartirlo en el espacio, momento oportuno y al menor costo posible.

Arambarri Basañez (2012) en su tesis doctoral, refiere con precisión que las organizaciones enfrentan problemas para distribuir y colocar a disposición de sus miembros el conocimiento que ellos necesitan. Es preciso considerar, que el conocimiento se transfiere mediante acciones personales y, por tanto, este proceso

puede realizarse desde un centro de distribución del conocimiento hacia uno o varios grupos específicos de individuos, entre y dentro de los grupos y equipos de trabajo de la organización o entre individuos. Para esto, se soportan en herramientas tecnológicas, crean determinadas plataformas, software que facilitan compartir y distribuir el conocimiento, aunque ello no significa que este último se utilice igualmente por todos los individuos en la organización. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas específicas. Lo anterior explica las interacciones que son necesariamente instituir para la movilización del conocimiento, que necesariamente reclama la interacción entre procesos.

Los procesos de conocimiento invitan a formular algunas consideraciones básicas que subyacen en la dinámica de las relaciones y como los distintos procesos de conocimiento se soportan y complementan a través de interfaces de sinergia conducentes a un ciclo de agregación de valor.

En los Procesos e Interfaces de Conocimiento según Arambarri Basañez, Jon (2012) destacan tres planos o dimensiones de la Gestión del Conocimiento organizativo. El plano de los procesos (Captura, Difusión, Asimilación, Aplicación), el plano de las interfaces (Inteligencia, Accesibilidad, Aprendizaje, Renovación) y el plano de los espacios de intercambio. Se puede argumentar que los espacios de intercambio basados en redes de colaboración y comunidades virtuales se dotan de elementos distintivos que influyen en la forma como el conocimiento se administra.

Sin dudas hoy las redes de colaboración y comunidades virtuales facilitan la interacción entre procesos en la gestión universitaria actual, sin dejar de hacer referencia a los puntos de intersección que pueden establecerse en el plano de los procesos en la captura ¿por quién? y ¿para quién?, en la difusión ¿por quién? y ¿para qué?, en la asimilación ¿por quién? y ¿cómo hacerlo? y en la aplicación, que agrupa todas las interrogantes, lo que precisa que en la aplicación podemos establecer premisas y escenarios importantes en las interacciones de procesos.

La Gestión del Conocimiento procura identificar sinergias de valor agregado sobre la base de práctica y dinámicas de intercambio de experiencias que suponen, por sí mismas, importantes retos culturales dentro de la organización y en la interacción entre procesos

en particular. Un requisito importante para asegurar un impacto positivo de la interacción interprocesos es la creación de matrices dinámicas capaces de adaptarse al propósito, realidad y madurez de la organización y evolucionar conforme se vayan asimilando o ajustando las prácticas y focos de acción a los espacios de interactividad.

La necesidad de utilizar mecanismos de coordinación e integración para facilitar la interacción interprocesos son aplicables a todos los canales registrados por la literatura especializada Lloria (2004); sin embargo con respecto a las diferentes formas de interacción (de acuerdo a las motivaciones y la dirección de los flujos de conocimiento) la utilidad de los mismos se hace más evidente en la interacciones bi-direccionales, sobre todo porque el conocimiento fluye en ambas direcciones en las relaciones interprocesos. Al estudiar los mecanismos de integración que tienen un carácter horizontal o lateral para una mejor comprensión, se han dividido los mecanismos de carácter horizontal en dos grandes grupos: los mecanismos de carácter formal y los mecanismos de carácter informal. A su vez, los mecanismos de carácter formal se han subdividido en dos, mecanismos de coordinación estructural y de coordinación no estructural, en función de que estén vinculados a puestos directivos u órganos específicos o no.

Se define entonces la integración como un proceso encaminado a lograr la unidad de esfuerzos entre las distintas partes o subsistemas que prestan servicios a la sociedad y también a nivel interno, como organización para conseguir los objetivos comunes de la gestión de la calidad universitaria en el caso que nos ocupa. Así pues, el proceso se justifica por la necesidad de contrarrestar el efecto y los riesgos de la diferenciación que pueden crear de forma paulatina unidades organizativas que, de no estar coordinadas, actuarían en pro de sus propios objetivos e impedirían los efectos de una actuación conjunta.

Una integración eficaz significa también que los conflictos que surgen inevitablemente tras la diferenciación, queden resueltos a satisfacción de los procesos y actores implicados y para el bien general la organización y en el caso particular de la gestión de la calidad universitaria.

Los mecanismos de coordinación e integración estudiados por Lloria (2004), fueron retomados y reajustados por Carballo Ramos y Carballo Cruz (2019) en el trabajo

“Vinculación entre actores locales para la gestión del conocimiento y la innovación en municipios”, los cuales asumimos y contextualizamos en las relaciones interprocesos en la gestión de la calidad universitaria, unido a los mecanismos utilizados en el desempeño docente-metodológico, impreciso en este contexto científico y administrativo en la instituciones de Educación Superior .

Lloria (2004) se apoya en el estudio de Lawrence y Lorsch de 1976. En lo que respecta al proceso de diferenciación advierte que las instituciones, u organizaciones que operaban en entornos inciertos y dinámicos, mostraban mayores grados de diferenciación que aquellas que operaban en entornos ciertos y estables. Sin embargo, si atendemos a la intensidad de integración, es decir, en qué medida la actividad de una unidad depende de las demás, no hubo diferencias significativas, pero sí en lo referente a la naturaleza de la integración, es decir, la forma y los mecanismos para realizar este proceso.

En las organizaciones donde la innovación y la mejora continua es la principal necesidad dentro de un entorno relativamente incierto, la integración debe realizarse con relación a ciertos problemas complejos de solución desconocida. Esta incertidumbre significa que gran parte de la integración y la solución de los conflictos está vinculada a problemas relacionados con los cambios y sus necesarias innovaciones de procesos, servicios y/o productos. Ello implica que la integración debe realizarse, en buena medida, en los niveles más bajos de la organización; allí donde el conocimiento y la información son especialmente válidos en relación con los problemas técnicos y operativos. Estas definiciones en la gestión de la calidad universitaria se expresan fundamentalmente en los niveles operativos, donde cada caso y medida se ajusta a las condiciones de cada lugar y mayormente depende de las experiencias y preparación de los directivos docentes-científicos y profesores a nivel de departamentos, carreras y programas de postgrados, así como el nivel de implicación y coordinación que exista entre procesos.

Por el contrario, destaca Lloria (2004) en su estudio cómo en las organizaciones donde la incertidumbre era menor, la integración requerida se centraba en problemas más rutinarios, al tiempo que esta era menor y menos complicada. En estos casos el conocimiento requerido para la toma de decisiones interprocesos o inter áreas está más centralizado y solo unos pocos directivos pueden tomar decisiones con eficacia. Aquí,

aunque los problemas a resolver estén en el nivel operativo, es más fácil solucionarlos desde la dirección. La integración se realiza, por tanto, en los niveles superiores.

Desde otra perspectiva Carballo Ramos y Acevedo Mayedo (2020) se refieren a las relaciones interprocesos en la gestión de la calidad institucional en la Educación Superior y a la necesidad de construir y desarrollar interacciones para evitar que se produzcan descoordinaciones y lograr la participación de involucrados debidamente intencionada y dosificada, en el artículo “La evaluación prospectiva y la sabermetría en el aseguramiento y la mejora continua de la calidad en la Universidad de Ciego de Ávila”, plantean que los estadísticos saber métricos identificados, articulados al índice de visibilidad del conocimiento nos permite trazar un grupo de estrategias integrales para lograr un desempeño eficaz y eficiente de profesores, departamentos y grupos de investigación, que debe ser monitoreado desde los diferentes procesos universitarios y colectivos académicos y científicos, con la participación del nivel estratégico y táctico de dirección para el aseguramiento y la mejora continua de la calidad y alcanzar estándares de excelencia en los procesos y subprocesos interrelacionados e impactar y satisfacer los implicados internos y externos de los programas y la institución. Además, se facilitan y se direccionan las valoraciones a realizar para conocer las transformaciones que se proyectan y es posible ponderar el desempeño individual y colectivo para alcanzar los estándares de calidad instituidos, alineados a las metas de la planificación estratégica.

Con el uso de la evaluación prospectiva y la sabermetría para alcanzar indicadores y metas estratégicas es preciso lograr la interacción de procesos, con estrategias específicas que ponderan un desempeño individual y colectivo para proyectar el futuro deseado o las salidas previstas en el desempeño por proceso.

En una de las conclusiones en el trabajo citado, Carballo Ramos y Acevedo Mayedo (2020) plantean que la identificación de un imaginario de estadísticos saber métricos nos permite realizar una valoración integral desde diferentes procesos, áreas y subprocesos universitarios, que favorecen a mayor nivel de exigencia en el monitoreo del desempeño y a la definición de estrategias desde una evaluación prospectiva para el aseguramiento y mejora continua de la calidad en escenarios futuros.

Con el uso de diferentes herramientas de gestión de la calidad también puede facilitarse la relaciones interprocesos en la gestión de la calidad universitaria y tomamos como referencia la aplicación de la matriz Quality Function Deployment for Product Innovation (QFDPI) por Carballo Cruz (2017) en su tesis doctoral al definir y relacionar los requerimientos de los clientes, en nuestro caso los usuarios de los productos y servicios académicos y científicos de las IES y las especificaciones o requerimientos de los servicios y productos, que ofertan la Universidad para nuestro estudio y al determinar las relaciones entre procesos a jerarquizar para lograr mayor satisfacción de los clientes. Se hace imprescindible para determinar las relaciones críticas interprocesos para la gestión de la calidad en la educación superior.

Por su parte siguiendo el uso de la matriz de calidad, asociada al despliegue de la función calidad o QFD, sugiere González Cruz, E. (2014) implementarla en los procesos universitarios, que relaciona la “voz del cliente” con los requisitos que la satisfacen. La matriz de la calidad se despliega y da lugar a otras matrices que forman parte del aseguramiento de la calidad a partir de las cuales el QFD se convierte en un elemento integrador de las distintas áreas de la organización (Akao,1997). Todos los autores consultados coinciden en los beneficios del QFD como herramienta de gestión y mejora de la calidad de los procesos.

El QFD tiene un éxito evidente en el ambiente empresarial y la comunidad académica lo comienza a aceptar, según los reportes a que se ha podido acceder. En la Universidad de Wisconsin (USA) se combina con encuestas de opinión para entender las necesidades de los clientes (Ermer,1995); para medir la satisfacción en IES (Pitman y otros, 1996) y traducir la voz del cliente en IES a requerimientos operativos (Hwarng y Teo, 2001). Así mismo resultan interesantes las propuestas de utilizar el QFD en el diseño curricular para asegurar la determinación y seguimiento de las necesidades de los clientes y de los requisitos de acreditación (Bier y Cornesky, 2001); combinado con el SERVQUAL y determinar los requerimientos de los estudiantes como clientes del sistema educativo (Sahney y otros, 2004).

En el contexto iberoamericano de los últimos años se reporta el QFD utilizado para desplegar los indicadores y estándares de calidad en la educación virtual en Educación

a Distancia en la Universidad de Valparaíso, Chile (Vinet Huerta, 2004). Para revisar el perfil del egresado del Doctorado en Ciencias Agrícolas en la Universidad Central de Venezuela (Mejías y otros, 2007). Por otra parte, en la Unidad de Posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador se muestra la factibilidad del QFD para la planificación estratégica de la calidad (Pesántez Aviles, 2010).

En la literatura consultada la utilización del QFD en los procesos sustantivos de IES está asociado a los procesos de formación y sus productos, con la finalidad de mejora de sus estándares de calidad, sin desplegar la calidad hasta las responsabilidades de los actores del proceso y generalmente solo aparece desarrollada la matriz central de relaciones.

Hoy las relaciones interprocesos en la educación superior se sustentan en la propia gestión universitaria, lo que nos convoca revisar los principales conceptos que necesariamente generan interacciones de procesos.

Las IES constituyen uno de los actores sociales que participan en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible; por tanto, se requiere la redefinición del papel que les corresponde. Deben contribuir desde la investigación y la innovación al desarrollo sostenible, aportando respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legitimadas, que den solución a los problemas transversales que plantea la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible adoptada por la Asamblea General de la ONU, en la Cumbre de 2015, con soluciones interdisciplinarias (Velásquez, 2017). De donde podemos inferir el necesario accionar interprocesos internos y con los externos del contexto de desarrollo.

Las décadas de los años 80 y 90 marcaron como tendencia internacional en la educación superior una serie de procesos simultáneos y en ocasiones contradictorios: la democratización, internacionalización, regionalización, polarización, marginación y la fragmentación (UNESCO, 2003). En algunos casos se favorecen las relaciones universitarias; más allá de las fronteras institucionales y nacionales, son también premisas importantes en las relaciones interprocesos en busca de una respuesta multidisciplinaria.

Estudiosos del tema como Lauchy y Acosta (2016), señalan que a inicios de este siglo en el mundo entero la enseñanza universitaria se encuentra inmersa en un proceso de cambio, en donde la escasez de recursos para el sector público han producido un gran

interés por la eficiencia con la que cumplen su misión las universidades, lo que ha generado un estímulo hacia los estudios referentes a la eficiencia y a su evaluación, como son la demanda de mayores niveles de eficiencia y efectividad de los servicios públicos, y la incorporación de modernas técnicas de gestión que contribuyan eficazmente al proceso de toma de decisiones.

Las entidades del sector público también realizan esfuerzos por lograr el cumplimiento de sus objetivos con el uso eficiente de los recursos. En concordancia con lo anterior, Fuentes, Estrabao y Macia (2003) expresan que la gestión universitaria tiene sus inicios en la teoría de la gestión empresarial, sin dejar de lado sus procesos específicos, pues tiene en su práctica social y en su técnica de saberes propios, la esencia histórica de los procesos universitarios.

El estudio sobre la gestión universitaria en las instituciones de educación superior públicas es reciente, así lo sostiene Botero (2009). Sin embargo, existen muchas publicaciones expresando su concepto, ordenamiento y alcance. Díaz-Canel (2011), revela que estas instituciones a partir de la gestión universitaria conservan, memorizan, integran la herencia cultural de conocimientos y valores; actualizando, transmitiendo y también generando conocimientos, ideas y valores. Este concepto es abarcador, considera tanto la esencia como la generalidad de las universidades.

En este contexto, otros autores llegan con mayor especificidad a enunciar los factores que aportan al perfeccionamiento de las funciones sustantivas de la academia. Cejas y Alfonso (2013), expresan que la gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la formación, la investigación, la extensión y los recursos humanos.

León, (2013), menciona otros recursos relacionados con las funciones sustantivas de las IES, señalando que la gestión en las universidades tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos, materiales y de información vinculados con las IES, a fin de lograr los resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad cumpliendo con el marco regulatorio.

Véliz(2017), al estudiar la gestión universitaria expresa en su definición que es un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión.

Esta última definición abarca aspectos esenciales de la gestión universitaria actual, sometida constantemente a los cambios y necesidades de la sociedad del presente siglo. Sin embargo, se omite la calidad, aspecto que hoy reviste particular relevancia en la educación superior.

López, García y Addine (2017) reconocen que la educación superior tiene el reto de asegurar la calidad de la formación permanente de profesionales que sean capaces de enfrentar las transformaciones económicas, sociales y educacionales, y de contribuir a mantener indicadores de eficacia, eficiencia y pertinencia en una educación de calidad para todos.

Se considera que la búsqueda de la calidad es un proceso de gestión particular que trata de un equilibrio entre exigencias de la ciencia y las posibilidades internas, los recursos y las necesidades externas de reconcepción permanente de una institución abierta, en que sus requerimientos y condiciones no se deben reducir a un sistema de normas, sino que deben incorporar principios, modelos e indicadores que se relacionen con las expectativas, proyecciones estratégicas y potencialidades de las instituciones que se ocupan de sus logros a través de múltiples acciones (Cidad, 2004).

No es menos cierto que cuando el trabajo de los colectivos docentes y científicos si es intencionado y sistemático pueden fortalecerse las interacciones interprocesos. En las reuniones de carreras universitarias, de las disciplinas, de los colectivos de años, de los departamentos, en las sesiones científicas, en los Comité Académicos y en los claustros de los programas académicos de postgrados, en los grupos de trabajo comunitarios,

entre otros, se puede planificar, organizar, implementar y evaluar la eficacia y eficiencia de las interrelaciones entre áreas, disciplinas y procesos para alcanzar los estándares deseados e instituidos en los patrones de calidad vigentes. Sin embargo, hay interrogantes que resolver orientadas a ¿cómo lograr sostenibilidad en las interacciones entre procesos?, ¿cuáles son los mecanismos de coordinación e integración a utilizar? y es preciso también definir ¿quién dirige en cada nivel la integración e interacción entre procesos?, independiente que en los procedimientos de gestión de la calidad este definido cómo hacerlo.

El intercambio en los colectivos docentes y científicos y en las interacciones entre procesos es intencionado en lo fundamental a la mejora continua, utilizando como herramienta la gestión del conocimiento, convirtiéndose entonces en ejes imaginarios a tener en cuenta para soportar las relaciones sostenidas interprocesos.

### **Metodología**

La metodología empleada en la elaboración del trabajo, se desarrolla desde una perspectiva plurimetodológica, para la consecución de los objetivos y tareas, utilizando los fundamentos de la investigación acción.

En primera instancia, se realiza una parte descriptiva, como proceso inicial y preparatorio de la investigación, el cual abordamos en el presente artículo para clarificar el objeto de estudio, que consiste en un análisis de los aspectos más relevantes de la gestión de la calidad universitaria con énfasis en las relaciones interprocesos, posteriormente se procede a la aplicación de técnicas de diagnóstico y revisión documental para identificar las potencialidades de mejora y las oportunidades y obstáculos de gestión del conocimiento de las instituciones de la Educación Superior, donde se revelen los hallazgos iniciales en la gestión de la calidad universitaria de las instituciones estudiadas.

### **Resultados alcanzados**

Al particularizar la situación que presentan las Universidades Cubanas y estudiar las principales debilidades derivadas de la evolución histórica que describen los dictámenes de evaluaciones externas a carreras, programas de postgrados e instituciones, compilado por Addine Fernández, F y col. (2020), podemos apreciar encuentros y desencuentros entre diferentes aspectos e indicadores que son determinantes en las relaciones

interprocesos en la gestión de la calidad universitaria en Cuba y en el caso particular de la Universidad de Ciego de Ávila. Además, no siempre son interpretados con el alcance posible para otorgar una categoría de acreditación, desde una valoración pertinente de la gestión de la calidad, donde también subyacen otros elementos de relativa importancia. Dentro de ellos se destacan:

-La reproductividad y producción de los doctores. Por una parte contribuyen en el porcentaje de doctores que integran el claustro y por otro lado en ocasiones no todos los doctores son tomados en cuenta para someter a carreras y programas de postgrados a evaluaciones externas, pues la producción científica es baja, la participación y dirección de proyectos y tareas científicas no es significativa, no ocupan las principales responsabilidades académicas y científicas en las carreras y departamentos y no contribuyen a la formación de doctores, aspectos de alta significación en la gestión de la calidad universitaria y en las relaciones interprocesos.

-La formación de doctores generalmente encuentra eco en los procesos de postgrado y los recursos humanos al evaluar la calidad, sin embargo no es considerado a profundidad en el aseguramiento y financiamiento y en las relaciones interinstitucionales, donde se expresan requerimientos definitorios para alcanzar los indicadores propuestos, en los departamentos y facultades no siempre se alcanza el rigor y dedicación homogénea durante la formación y no se implican todos los doctores disponibles para ese propósito.

-Hoy es desproporcionada la formación y el número de doctores de las instituciones universitarias, encontrando mayor representación en las ciencias pedagógicas, lo que desequilibra el potencial científico por áreas del saber.

-La producción científica se mide fundamentalmente a través de la publicación de artículos y no se habla de la producción académica que en la mayoría de los casos se sustenta en el desarrollo de habilidades investigativas en la producción de textos docentes, guías de estudios y orientaciones metodológicas para desarrollar las actividades docentes, las prácticas laborales, los trabajos de cursos y trabajos de diplomas, los software profesionales y educativos, entre otros. No siempre los artículos publicados se usan en la formación del pregrado y postgrado; no forman parte, en todos

los casos, de los reservorios especializados del Centro de Información y en ocasiones no fluyen por el canal ICT para utilizarlo o al menos acceder desde otras instituciones.

-Las transformaciones que producen las tesis elaboradas y sustentadas de maestrías y doctorados no son referenciadas en el impacto que produce la institución en su entorno y en la comercialización de productos científicos y académicos; no siempre encuentran trascendencia en las publicaciones internacionales de alto impacto y en la bibliografía utilizada en pregrado y postgrado, sin embargo, el porcentaje de doctores y masters se valora para evaluar la calidad para la acreditación.

-La evaluación de los impactos no es sistemática en la mayoría de los casos y generalmente carece de una política institucional que identifique a cada Universidad a la hora medir las transformaciones que se producen en los servicios y en producción de las organizaciones e instituciones del entorno y en la sociedad de forma general. Es contradictorio, pues aparece como debilidad en las evaluaciones externas como deficiencia en determinados programas y sin embargo en otros de una misma Universidad es una fortaleza.

-Las necesidades de capacitación y superación profesional aparecen cubiertas en la mayoría de los municipios del territorio, sobre todo por el papel que juegan las FUM-CUM, sin embargo, es reconocido que no siempre disponen del claustro idóneo para enfrentar el desarrollo local y por otro lado no siempre los departamentos y facultades se implican en la solución de los problemas locales. La creación y uso de las capacidades disponibles entonces es un punto de encuentro y desencuentro en las relaciones interprocesos y en las propias relaciones interinstitucionales.

-La elaboración y registro de software no siempre guarda relación, pues es declarado como se implica la dirección de informatización y las facultades que tienen en su seno las carreras y postgrados de informática. Sin embargo, no todos los procesos universitarios están informatizados y la informatización de la sociedad no marcha a los ritmos que reclama la Dirección del País. Por otro lado, hay software que se quedan a nivel de propuestas y no se aplican.

## Conclusiones

El desarrollo de interacciones sostenidas interprocesos en la gestión de la calidad institucional de la Educación Superior constituye uno de los puntos críticos en el sistema de gestión por procesos de cualquier organización universitaria. Asimismo, el trabajo de los colectivos docentes y científicos si es intencionado y sistemático pueden fortalecerse las interacciones interprocesos. En los manuales de procedimientos existen limitaciones, pues no orientan la definición de conexiones entre procesos, no describen como deben desarrollarse y evaluarse las interacciones que sustenten una actuación coordinada en los diferentes niveles de la organización. Es necesaria la mejora continua, utilizando como herramienta la gestión del conocimiento, se constituyen en ejes imaginarios a tener en cuenta para soportar las relaciones sostenidas interprocesos. Además, existen encuentros y desencuentros entre diferentes aspectos e indicadores que son determinantes en las relaciones interprocesos en la gestión de la calidad universitaria en Cuba y en el caso particular de la Universidad de Ciego de Ávila.

## Referencias bibliográficas

- Akao, Y. 1997. QFD: Past, present and future. Recuperado en: [http://intra.ititltd-india.com/quality/QulandRelTools%5CQFD\\_History.pdf](http://intra.ititltd-india.com/quality/QulandRelTools%5CQFD_History.pdf)
- Arambarri Basañez, Jon (2012). Metodología de Evaluación y Gestión del Conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el Entorno Colaborativo de Trabajo basado en el modelo de creación de Conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en Conocimiento. Tesis de doctorado. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Bier, A. y Cornesky, R. (2001). Using QFD becomes an educational experience for students and faculty. *Quality Progress*.
- Botero, C. C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2). Recuperado en [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es).
- Carballo Ramos, E. y Acevedo Mayedo, O. (2020). La evaluación prospectiva y la sabermetría en el aseguramiento y la mejora continua de la calidad en la Universidad de Ciego de Ávila. Habana, Cuba: Congreso Internacional Universidad 2020.

- Carballo Ramos, E.; Carballo Cruz, E.; Yera Toledo, R. (2019). Vinculación entre actores locales para la gestión del conocimiento y la innovación en municipios. *Revista Retos de la Dirección* 2019; 13(1): 86-102. Camagüey, Cuba: Universidad de Camagüey.
- Carballo Cruz, E. (2017). Modelo de innovación de productos turísticos en instalaciones hoteleras, desde un enfoque de sistemas complejos. Tesis de doctorado en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey, Cuba.
- Cejas, M. J., y Alfonso, R. D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*. Buenos Aires. Argentina, 5(1).
- Cejas, J. y Alfonso-Robaina, D. (2013). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*, 5(1). Recuperado en [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_13/v5n1a2.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n1a2.htm)
- Cidad, M. (2004). La gestión de la calidad en las organizaciones de educación superior. Aportación del enfoque de la Organización Internacional de Normalización (ISO). *Revista complutense de educación*. España, 15(2).
- Díaz-Canel, B. M. (2011). Cuba superó el millón de graduados universitarios. *Revista de Educación*. Cuba, (312), 81-110.
- Ermer, D. 1995. Using QFD becomes an educational experience for students and faculty. *Quality Progress*, 26, 131-136.
- Fuentes, G, H; Estrabao, A y Macia, T. (2003). La universidad y su gestión; una mirada dialéctico-holística. Monografía en formato electrónico. CeeS "Manuel F Grant." Santiago de Cuba, Cuba: Universidad de Oriente.
- González Cruz, E. 2014. *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas*. Tesis doctoral en Ciencias Técnicas. Santa Clara, Cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- González Cruz, E., Fernández Clúa, M. D. J. y Hernández Pérez, G. (2014). La normalización en la gestión de procesos sustantivos universitarios. *Revista Cubana de Educación Superior*.

- González Cruz, E., Fernández Clúa, M. D. J. y Hernández Pérez, G. (2014). Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos universitarios. Santa Clara, Cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Hwang, H. y Teo, C. 2001. Translating customers' voices into operations requirements. A QFD application in higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- ISO. (2015). *ISO 9001*. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos Ginebra, Suiza. Recuperado en: <http://www.iso.org>.
- Lauchy, S. A., y Acosta, C. E. (2016, febrero). Indicadores de la eficiencia económica financiera en la gestión del gasto público del Ministerio de Educación Superior de Cuba. Ponencia presentada en el marco del X Congreso Internacional de la Educación Superior "Universidad 2016". La Habana, Cuba.
- León, R. G., (2013). La informatización como soporte a la gestión del conocimiento en la gerencia económica universitaria en Cuba. En Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la universidad (págs. 47-59). La Habana, Cuba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz y Universidad de la Habana.
- LLORIA, M. B. (2004). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. Un estudio empírico en las grandes empresas españolas. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia, España.
- López, L. H. 2009. Hacia un modelo de excelencia universitario. Recuperado en: <http://www.upm.es/%2Finnovacion%2Fcalidad%2Fdocumentos2F3archivo.ppt>
- López, M. García, B. y Addine, F. (2017). "Acreditar la calidad en las universidades de ciencias pedagógicas: Compromiso y responsabilidad de los educadores cubanos". Congreso Universidad Vol. 6, No. 1.
- Mejías, A., Maneiro, N. y Cobo, M. 2007. Despliegue de la función de calidad en los procesos académicos universitarios: una experiencia para la revisión del perfil del egresado. *Docencia Universitaria*.

-Morris, P. W. G. (2002). Science, objective knowledge, and the theory of project management [Ciencia, conocimiento objetivo y la teoría de la administración de proyectos]. *Civil Engineering*, 150(2), 91-94 doi: <http://dx.doi.org/10.1680/cien.2002.150.2.91>

-Pesántez Aviles, F. 2010. *Diseño de un modelo metodológico para la evaluación de la calidad de la educación superior a partir de la confrontación de indicadores de gestión propuestos por los organismos de control universitario y la norma de la calidad ISO 9001: caso de aplicación en la Universidad Politécnica Salesiana*. Tesis de Maestría en Sistemas integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana.

-Pitman, G., Motwani, J., Kumar, A. y Hung, C. 1996. QFD application in an educational setting; a pilot field study. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

-Sahney, S., Banwet, D. y Karunes, S. 2004. A SERVQUAL and QFD approach to total quality education; a student perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

-UNESCO. (2003). Estudio sobre los antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y la acreditación en la República de Cuba. Habana, Habana, Cuba: IES/2003/ED/PI/70. Recuperado en [WWW.iesalc.unesco.org.ve](http://WWW.iesalc.unesco.org.ve)

-Velásquez, Z. R. (2017). Educación Superior innovadora para el desarrollo sostenible. Retos para la Universidad Holguinera. Conferencia Inaugural VIII Conferencia Científica Internacional. Holguín, Cuba: Universidad de Holguín.

-Véliz, B. V. (2017). Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Tecnológica de la Habana "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba: Facultad de Ingeniería Industrial.

-Veliz-Briones, V. F., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M. S. y Alfonso-Robaina, D. (Setiembre-diciembre, 2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de

gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 1-17. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>.

-Vinet Huerta, R. 2004. Indicadores y estándares de calidad en la educación virtual. Recuperado en :<http://www.uvalpovirtual.cl/archivos/simposio2004/Raul%20Vinet%20-%20Indicadores%20y%20Estandares%20de%20Calidad%20en%20la%20Educacion%20Virtual.pdf>