

**Alineación del patrón de calidad con la planeación estratégica.
Relaciones para su sistematización en la UNICA
Alignment of the quality standard with strategic planning.
Relationships for systematization in UNICA**

Autores: Dr.C. Elme Carballo Ramos

Dra.C. Arely Ascuy Morales

Dra.C. Anisia Ruíz Gutiérrez

Dr.C. Reemberto Naranjo Pérez

Dr.C. Lázaro Antonio Daquinta Gradaille

Dr.C. Gonzalo Almanza Casola

Ms.C. Belkys Ramírez Sánchez

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA), Cuba

Correo electrónico: elme@unica.cu

Resumen

Los modelos de excelencia en gestión buscan evaluar la calidad de los procesos de una organización y los resultados alcanzados con dichos procesos. En la Educación Superior Cubana la gestión de la calidad está orientada fundamentalmente a lograr la pertinencia integral y la excelencia académica: de profesores-estudiantes y personal implicado en la gestión universitaria, de la base material e infraestructura y de la gestión de los procesos. No siempre se dispone de un diseño adecuado de los procesos y sus procedimientos para alinear los objetivos estratégicos y la gestión de la calidad. En la Universidad de Ciego de Ávila la evaluación de los resultados del trabajo anual de los últimos años no siempre guarda

correspondencia con el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN). Por tanto, se propone como objetivo establecer relaciones para la sistematización de la gestión de la calidad, de modo que el desempeño se oriente hacia el cumplimiento de los objetivos de trabajo, con la observación y medición de los estándares de calidad en la UNICA.

Palabras clave: Calidad, procesos, alineación, planeación estratégica, relaciones interprocesos.

Abstract

The models of excellence in management seeking to assess the quality of the processes of an organization and the results achieved with these processes. Cuban Higher Education in quality management is primarily aimed at achieving comprehensive relevance and academic excellence: teacher-students and staff involved in university management, material and infrastructure base and process management. It not always has an appropriate design of processes and procedures to align strategic objectives and quality management. At the University of Ciego de Avila evaluating the results of the annual work of recent years do not always keep correspondence with compliance with the quality standards established by the National Accreditation Board (JAN). Therefore, has as objective to establish relations for the systematization of quality management, so that the performance is geared towards meeting the objectives of work, observation and measurement of quality standards in UNICA.

Keyword: Quality, process, planning, strategic planning, inter-process relationships.

Introducción

El grado de desarrollo alcanzado por la Educación Superior cubana y su inserción cada vez mayor en el contexto internacional aconsejaron crear y desarrollar el Sistema Universitario de Programas de Acreditación en el año 2000, el cual ha sido perfeccionado en la medida de su aplicación.

Los sistemas de evaluación y acreditación se fundamentan en un conjunto de estándares que permiten describir el nivel de calidad de los respectivos programas y conducen a

fomentar una cultura por la calidad en la vida universitaria mediante la evaluación de los resultados de un proceso de formación bien concebido, planificado, regulado y mejorado. Ello permite predecir los resultados que se obtendrán y acceder a la acreditación de forma natural y como resultado de la madurez alcanzada en la gestión del proceso de formación.

En la Universidad de Ciego de Ávila se trabaja en la gestión de la calidad; sin embargo, no siempre los resultados alcanzados en los objetivos anuales de la institución y sus dependencias satisfacen a plenitud las exigencias e indicadores, que se valoran en las autoevaluaciones y evaluaciones externas de la calidad. En otros ámbitos es preciso trabajar en alcanzar y cumplir los estándares instituidos en el país y para ello hemos asumido la dirección enfocada a procesos como política clave para implementar una estrategia que nos permita alinear el patrón de calidad aprobado con la planificación estratégica. Se definen, por tanto, las fichas de procesos y procedimientos, desde los preceptos de excelencia académica y pertinencia integral. Para ello nos proponemos como objetivo establecer relaciones para la sistematización de la gestión de la calidad, orientando el desempeño hacia el cumplimiento de los objetivos de trabajo, con la observación y medición de los estándares de calidad en la UNICA.

Materiales y métodos

El trabajo se realiza a través de una investigación-acción, donde participan los miembros del Grupo del Sistema de Gestión de la Calidad de la UNICA (SGCUNICA), miembros del Consejo de Dirección Universitario Ampliado y profesores seleccionados para conformar los equipos de trabajo por procesos y para ello se fueron analizando los hallazgos que se fueron revelando en el estudio desde el diagnóstico inicial realizado.

Dentro de las principales técnicas utilizadas para la recolección de información, se tuvo en cuenta:

- a) Guía de preguntas generadoras
- b) Predefinición de problemas (PDP)
- c) Entrevistas en profundidad

d) Talleres: énfasis en aprender haciendo, en procesos de reflexión-acción-reflexión y ruptura de paradigmas (aprender implica desaprender) e) Fichas para inventariar el conocimiento de las principales fuentes de información.

Aspectos e interrogantes evaluadas en el análisis de los hallazgos:

La experiencia de los últimos años en la UNICA, guarda relación con lo sucedido en otras Universidades del país. En el escenario objeto de estudio, en la UNICA, se plantean las siguientes interrogantes:

- a) ¿Cómo hacer corresponder, directa y explícitamente, la dirección estratégica con los procesos de evaluación y acreditación que se despliegan en la UNICA?
- b) ¿Cómo prepararse, consciente y expresamente, para la evaluación institucional?
- c) ¿Cómo relacionar entre sí los procesos universitarios?
- d) ¿Cómo articular la gestión de calidad de los procesos universitarios con los instrumentos establecidos para el control y evaluación del trabajo cotidiano tanto por el MES como por la dirección de la UNICA?
- e) ¿Cómo alinear los planes de trabajo y el desempeño individual con la gestión de los procesos universitarios y el plan estratégico?
- f) ¿Cómo medir sistemáticamente los avances integrales que se logran en los diferentes procesos universitarios?, ¿Cómo referenciarlos (evidencias) directamente a las exigencias de la dirección estratégica y la evaluación institucional?

Por tanto, se impone la necesidad de dirigir esta interrelación y convertirla en parte consciente de la labor cotidiana. Lo anterior se logra a partir del análisis de las siguientes relaciones:

Relación I: A nivel de los propósitos más generales y estratégicos, logrando que la visión y los objetivos estratégicos de la universidad, diseñada a mediano plazo, articule con el patrón de calidad exigido por el SEI.

Relación II: Relacionar explícitamente las áreas de resultados claves (ARC) y los objetivos anuales y quinquenales del diseño estratégico, con la gestión de la calidad de los procesos universitarios, que se sustentan en las variables definidas por el SEI. Articulación entre procesos.

Relación III: Establecer un proceso de rendiciones de cuentas anual (por carreras, programas de postgrados, departamentos docentes, centros de Estudios, Facultades, FUMCUM y procesos) y de evaluación del cumplimiento de los objetivos del año basado en la variables e indicadores del SEI.

Relación IV: Lograr correspondencia entre el desempeño individual con el cumplimiento y evaluación de los objetivos del año y los indicadores SEI.

Relación V: Establecer la relación que debe existir entre la trazabilidad del movimiento de los resultados obtenidos y la elaboración y cumplimiento de los planes de mejora.

Desarrollo

El Ministerio de Educación Superior (MES) trabaja desde hace muchos años en el diseño estratégico que establece las prioridades de trabajo y las estrategias principales con la definición de los objetivos de trabajo a alcanzar a corto y mediano plazo por la educación superior cubana.

De la misma forma, en correspondencia con el nivel de desarrollo alcanzado por las instituciones de educación superior cubana y como parte del sistema de control del Ministerio de Educación Superior, se estableció el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), y dentro de este el Sistema de Evaluación de Instituciones (SEI).

Sin embargo, estos dos procesos, que se sitúan en el centro de las estrategias de desarrollo de la educación superior en Cuba, no están explícitamente articuladas, no son un sistema de interrelaciones que propicien de forma organizada y consciente que el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo propuestos en el diseño estratégico de la universidad, contribuyan directamente a la preparación del centro para alcanzar buenos resultados en la evaluación institucional y viceversa.

Addine y García (2014), en su trabajo relacionado con Acreditar la calidad en las universidades de ciencias pedagógicas (UCP), delimitan un grupo de lecciones aprendidas, algunas de ellas las asumimos y relacionamos a continuación:

1) La necesidad de una planeación estratégica que integre los objetivos del MINED, el MES, las variables de los patrones de calidad, y lineamientos VI Congreso PCC con criterios de

medida que favorezcan el desarrollo universitario. Esto implica tres articulaciones relacionadas con el Patrón de Calidad del Sistema Evaluación de las Instituciones, sus variables e indicadores. Explícitamente cada UCP determina las áreas de resultados claves y los objetivos anuales y quinquenales del diseño estratégico con las variables e indicadores.

2) La necesidad que exista coherencia entre el diseño estratégico, el plan anual, los planes mensuales e individuales de todos los trabajadores, profesores y cuadros de dirección.

3) La conciliación continua de variables, indicadores y criterios de medida en el sistema de trabajo. Determinación de fortalezas, debilidades y planes de mejora, lo que implica que el análisis transparente de la información es fundamental en todas las fases del proceso, incluyendo los resultados de la autoevaluación.

Análisis de los resultados

Una vez estudiadas dichas relaciones, se ha establecido las siguientes conexiones con los resultados siguientes:

Relación I: visión-objetivos de trabajo del diseño estratégico y patrón de calidad del SEI

La UNICA durante el 2015 ha trabajado en el diseño e implantación de la estrategia de gestión de la calidad y se ha preparado para enfrentar la planificación estratégica del 2016 desde la perspectiva de alinear visión-objetivos de trabajo del diseño estratégico y patrón de calidad del SEI.

De forma satisfactoria coincide aproximadamente con la fecha de la evaluación institucional a desarrollarse en el 1er semestre del 2016, lo que ha posibilitado una preparación consciente, articulada y orientada a obtener una categoría de acreditación.

El patrón de calidad es un modelo ideal al cual deben aproximarse las universidades y que define el deber ser según la concepción de la nueva universidad cubana. Está concebido a partir del despliegue de un conjunto de estándares de calidad que reflejan los resultados del centro y sus avances.

La profundización en el patrón de calidad, desglosado por variables y en relación con los procesos sustantivos y de aseguramiento de la educación superior constituyen la premisa fundamental a tomar en cuenta en el diseño de la visión-objetivos de trabajo del centro en el período acordado, en este caso se corresponde con la evaluación institucional a realizarse,

donde la UNICA debe exhibir un importante salto en su desempeño integral, así como en las evaluaciones de carreras y programas de postgrados a desarrollarse en el 2do semestre del 2015 y 1er semestre de 2016.

Las relaciones se expresan a través del siguiente esquema en la figura 1, basado en el enfoque sistémico estructural funcional, donde se establece la alineación bidireccional que debe existir entre objetivos-indicadores asociados a cada proceso, con los principios y políticas de calidad y la visión de la institución. Los indicadores seleccionados están asociados a: Acreditación del 100% de carreras posibles a evaluar del proceso de pregrado del curso regular diurno (CRD) y al 25% del claustro de las carreras posibles a acreditar son doctores, expresados en la variable 1, indicador 1.1 del patrón de calidad de Instituciones de Educación Superior SEA-IES y en la variable 2, indicador 2.2 del patrón de carreras SEA-CU respectivamente. Por otro lado se seleccionaron para el ejemplo del esquema de la figura 1 los siguientes principios y políticas, relacionados en la estrategia de calidad de la UNICA: Mantener un claustro de profesores cualificado, con un sostenido crecimiento en la formación de doctores, capaz de establecer conexión entre su docencia y sus actividades investigativas, proyectando estos logros en los programas de formación e innovación educativa, en la producción científica y transferencia tecnológica y en la cooperación nacional e internacional, con particular énfasis en el desarrollo socioeconómico, cultural y tecnológico del entorno y la dirección enfocada a procesos.

En la figura 1 se establecen indicadores, por ejemplo, derivados del patrón de calidad, que hoy no se encuentran expresados explícitamente en la planificación estratégica de la UNICA 2013-2016 y sin embargo constituyen requisitos importantes en la evaluación de carreras e institución, a su vez si dichos indicadores no se alcanzan se compromete el cumplimiento de varios principios y políticas de calidad declarados en la estrategia de calidad y no se logra entonces la visión de la UNICA.

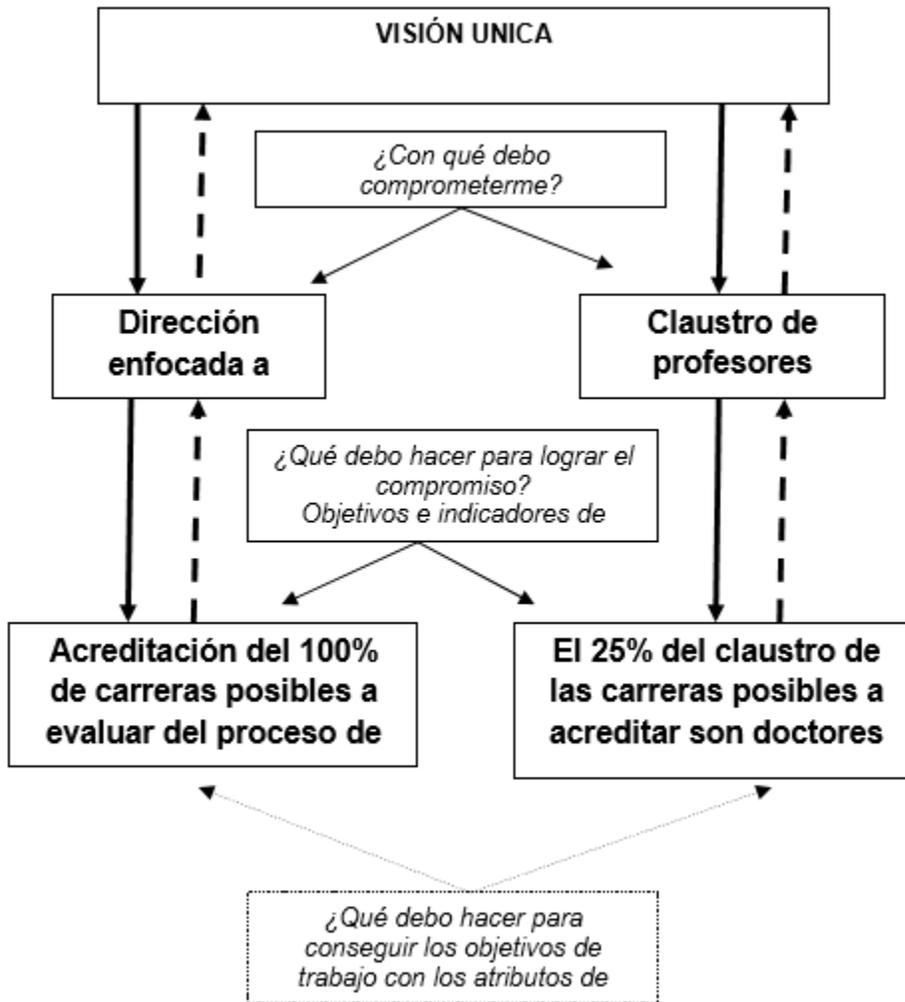


Figura 1. Relación visión-principios y políticas de calidad-objetivos e indicadores.

La Relación I se deriva en una regularidad dada por las conexiones que deben existir entre visión-compromisos-objetivos e indicadores.

Relación II: Áreas de resultados claves (ARC) y variables e indicadores del SEI

Para realizar este análisis nos apoyamos en la tabla 1, con la construcción de una matriz de relaciones, que ejemplificamos con la planificación del 2015 de la UNICA en el área de ciencia e innovación tecnológica, relacionándola con la variable 4 de "Interacción social" del patrón de calidad IES.

Tabla 1: Variable 4. Interacción social

PATRÓN DE CALIDAD JAN		ARC y Objetivos de la UNICA que contribuyen	
No	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	ARC	Indicadores de los Objetivos UNICA del 2015, que se relacionan con el patrón de calidad
4.1	<ul style="list-style-type: none"> Proyección y organización de la investigación científica y la innovación. 	4	Ind. 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152.
	<ul style="list-style-type: none"> Pertinencia de las líneas de investigación, desarrollo e innovación Actualidad con el desarrollo científico internacional. 	4	
	<ul style="list-style-type: none"> Acciones para asumir los avances de la ciencia y la innovación de conjunto con las tecnologías provenientes de entidades productivas y de servicios. 	4	Ind. 146, 147, 148.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contratos y convenios en función de garantizar la actividad de investigación e innovación. (Participa: Dir. Economía y Dpto Jurídico). 	4	<p>No está explicitado. Este puede relacionarse con los contratos de los proyectos, aunque es necesario precisar los convenios con los o, empresas, y municipios, etc.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicios técnicos y de la investigación aplicados en la institución, las empresas y las entidades. 	4	<p>Ind. 175, aunque este indicador es insuficiente, pues se refiere solo a comercialización.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategias para el desarrollo sostenible y la protección ambiental. 	4	<p>No está explicitado. Ind. 176- aunque este indicador es insuficiente, pues solo refiere estrategias DL, es preciso revisar o agregar otro indicador.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en redes de conocimiento, investigación, desarrollo e innovación. 	4	<p>No está. Puede ser: Se crean y se participa en redes de conocimientos pertinentes con las líneas de investigación priorizadas del centro.</p>

Como se puede observar, no siempre todos los criterios de evaluación del patrón de calidad de las IES se expresan en el plan estratégico y ello limita en ocasiones alcanzar los estándares mínimos establecidos en SEA de Cuba.

En esta relación se incluye las relaciones interprocesos y la información externa a la UNICA a recibir para los procesos, definiendo matrices que articulan las conexiones en cada caso, como se ejemplifica en la tabla 2.

Tabla 2. Matriz que relaciona la información que recibe de otros procesos

Procesos que se	Nº	Información	Aprobado	Nivel que	Nivel que	Fecha	IR	¿Dónde y para
-----------------	----	-------------	----------	-----------	-----------	-------	----	---------------

integra		entregar	en:	informa	recibe			qué se usan?
4. Investigación e Innovación	4.1	Prioridades de la ciencia y la innovación del centro	Consejo Científico	Dirección de CyT-VRIP	VRD, Facultades y Carreras	Enero	4	- Definición de trabajos de diplomas, trabajos de cursos y tareas extra-clases.
	4.2	Publicaciones y resultados científicos	Consejos científicos de las Áreas	Dirección de CyT-VRIP	VRD, Facultades y Carreras	Trimestral: M, J, S, D	5	- Preparación de asignaturas y en el proceso de formación

Nota: IR-importancia de la relación (1-No importancia, hasta 5-Máx. importancia)

Relación III. Evaluación del cumplimiento de los objetivos basado en las variables e indicadores del SEI.

Hoy los principales instrumentos y momentos de control y evaluación establecidos en la labor cotidiana por el MES y la UNICA, se asocian a:

- a) Balance semestral de la labor de formación profesional
- b) Balance anual de Ciencia e innovación tecnológica
- c) Balance anual de postgrado
- d) Sistema de encuestas establecidas por el MES y la institución.
- e) Balance del cumplimiento de los objetivos anuales de trabajo.
- f) Partes de cumplimientos mensuales. Que muchas veces se asumen como instrumentos para evaluar los resultados anuales o finales, que distorsionan la intencionalidad del control mensual.

Sin embargo, es necesaria una articulación, que sintetice y sistematice en un proceso único el cumplimiento de los objetivos trabajos y los patrones de calidad instituidos, a partir de las relaciones I y II anteriormente descritas. Para ello hemos diseñado e introducido un cronograma de evaluación y rendiciones de cuenta anual del desempeño de las Áreas y procesos que se base en los siguientes principios:

a) Preparación de la comunidad universitaria para recibir exitosamente la Evaluación Institucional, involucrando a directivos, profesores y estudiantes activa y explícitamente en el proceso de autoevaluación y de rendiciones de cuenta. Hoy se han desarrollado durante el 2015 más de 40 acciones de asesoría y capacitación en la UNICA.

b) Manejo de las variables e indicadores del SEI como las referencias principales de la autoevaluación y las rendiciones de cuenta. Esta es una vía efectiva para satisfacer el principio anterior.

1. Establecer indicadores de desempeño que articulen:

- a) Los criterios de evaluación del SEI y los patrones de calidad de carreras y programas de postgrados.
- b) Los criterios de medida trazados para el cumplimiento de los objetivos anuales.
- c) En las fichas de procesos y procedimientos establecer criterios de aceptación y rechazo, que dosifiquen el control y la evaluación en las evaluaciones diagnósticas en las entradas, en el proceso y de los resultados en las salidas.

Relación IV: Desempeño individual con el cumplimiento y evaluación de los objetivos del año y los indicadores SEI

El desempeño individual necesariamente tiene que estar alineado con el cumplimiento de los objetivos de trabajo del año, asociados a los indicadores, que se derivan de los patrones de calidad, orientados desde la elaboración de los planes de trabajo individuales de profesores, trabajadores y estudiantes.

Es preciso contrastar que la evaluación del desempeño en los departamentos y colectivos de años respectivamente articulen con las actividades realizadas, los resultados alcanzados y las evidencias-fuentes de información, que corroboran y acreditan el desempeño de cada cual. La experiencia nuestra indica que la autoevaluación del desempeño tiene que estar articulada con la actualización de los currículos y de los expedientes de profesores e investigadores, con los avales, certificados y evidencias en general, que requiere cada caso, así lo hemos corroborado con la autoevaluación de nuestras áreas y procesos y en las FUM-CUM, como es el caso del CUM Morón donde hemos precisado los aspectos a superar y hemos precisado su articulación con el desempeño individual de los profesores a tiempo completo y parcial.

Por otro lado, no es posible tener resultados generales de áreas, procesos y programas deficientes con evaluaciones individuales de excelente y bien en su totalidad. Algo similar debe suceder con los resultados de la evaluación integral de los estudiantes y los resultados del trabajo del colectivo de año y carrera.

Es también importante establecer relación entre los porcentos de evaluaciones por aspectos o rubros con los resultados de las evaluaciones de objetivos, procesos y áreas, considerando los criterios de evaluación del patrón de calidad. Para ello elaboramos una matriz de observación, que relacionamos en la tabla 3.

Tabla 3. Tabla de observancia resumen de los resultados de las evaluaciones.

Ponderación de evaluaciones por objetivos	de por e	Ponderación de evaluación de variables	de de e	Cantidad y % de evaluaciones por variables e indicadores del patrón de calidad
---	----------	--	---------	--

indicadores anuales (E,B, R y M)		indicadores del patrón de calidad (No. debilidades)		E	B	R	M	Criterios de evaluación
Nº Obj.	Evaluación	Nº Var. y Nº Ind.	Evaluac. (# Debil.)					

Relación V: Trazabilidad del movimiento de los resultados y planes de mejora

La traza en el tiempo que van describiendo los indicadores debe expresarse en la evaluación de los resultados alcanzados y a su vez son puntos importantes de partida para la elaboración, seguimiento y actualización de los planes de mejora. Es por ello que en el diseño de las fichas de procesos y procedimientos además de definir los aspectos a controlar y los criterios de aceptación y rechazos, también es necesario reflejar el registro de los controles y evaluaciones realizadas para así construir la traza del movimiento que experimenta cada indicador y criterios de evaluación, como se expresa en las fichas 1, 2 y 3.

Ejemplos de fichas utilizadas para el control

Ficha 1. Control de las entradas e insumos del proceso.

Controles de las entradas e insumos del proceso	
Descripción	Resultados documentados de investigación realizadas
Criterio de aceptación	Resultado de investigación vs. proyecto de investigación
Obtención	Puede ser: -Resultados de proyectos de investigación -Resultados de tesis realizadas y asesoradas de maestrías y doctorados
Periodicidad	Responsabilidad
Trimestral	Jefes de Departamentos

Ficha 2. Control para la validación de una etapa.

Controles del proceso	
Descripción	% de publicaciones aceptadas por Revistas Acreditadas
Criterio de aceptación	> 25% de las publicaciones totales anuales planificadas
Obtención	Comprobación de publicaciones en Revistas Acreditadas vs. Grupos de publicaciones, definidos por el MES
Periodicidad	Responsabilidad
Trimestral	Jefes de Departamentos

Ficha 3. Indicador para medir eficacia respecto al objetivo/meta.

Indicador de resultado del proceso			
Descripción		Índice de publicaciones por profesor	
Cálculo	$I_{p.p.} = \frac{N^{\circ} \text{ de publicaciones}}{N^{\circ} \text{ de profesores}}$	Objetivo/Meta	> 1
Obtención	Periodicidad	Responsabilidad	
	Trimestral	Jefes de Departamentos	
Evaluación	Periodicidad	Responsabilidad	
	Anual	Gestor del proceso	

Conclusiones

La relación entre visión-objetivos de trabajo del diseño estratégico y patrón de calidad del SEI, deriva en una regularidad dada por las conexiones que deben existir entre visióncompromisos-objetivos e indicadores

No siempre todos los criterios de evaluación del patrón de calidad de las IES se expresan en el plan estratégico y ello limita en ocasiones alcanzar los estándares mínimos establecidos en SEA de Cuba.

Es necesaria una articulación, que se sintetice y sistematice en un proceso único el cumplimiento de los objetivos trabajos y los patrones de calidad instituidos.

El desempeño individual necesariamente tiene que estar alineado con el cumplimiento de los objetivos de trabajo del año, asociados a los indicadores y criterios de evaluación que se derivan de los patrones de calidad.

La trazabilidad del movimiento de los resultados alcanzados son puntos importantes de partida para la elaboración, seguimiento y actualización de los planes de mejora.

Referencias Bibliográficas

Addine Fernández, F. & García Batista, G. (2014). Acreditar la calidad en las universidades de ciencias pedagógicas: Compromiso y responsabilidad de los educadores cubanos. Congreso Internacional Universidad 2014. La Habana.

JAN. (2014). Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de la educación Superior (SEA-IES): Reglamento, Guía de evaluación, Patrón de calidad. La Habana.

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. (2013). Planificación Estratégica de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez 2013-2016. Ciego de Ávila.

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. (2015). Estrategia de gestión de la calidad de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. Ciego de Ávila.