

**La gestión de la calidad desde la identificación,
documentación e instrumentación de los procesos. Caso de
estudio Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez**
**The management of the quality from the identification,
documentation and instrumentation of the processes. Case of
study University of Ciego de Avila Maximo Gómez Báez**

Autores: Dr. C. Elme Carballo Ramos

Ms.C. Omar Acevedo Mayedo

Ms.C. Rosana Lara Pérez

Dr. C. ARELYASCUY MORALES

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

Correo electrónico: elme@unica.cu

Resumen

La gestión de la calidad soporta el cumplimiento del plan estratégico y permite la identificación de los procesos, su análisis y mejora, optimizando su funcionamiento e incrementando la eficacia y eficiencia de los mismos. A partir de los antecedentes de estudios realizados para la planeación estratégica de la UNICA, y los resultados obtenidos en la evaluación institucional a la UNICA en el 2012, se desarrolla una investigación- acción para determinar la interacción estructural y funcional de la gestión de la calidad desde la identificación, documentación e instrumentación de los procesos, como soporte del plan estratégico institucional en la UNICA.

Palabras clave: Gestión y evaluación de la calidad, identificación, documentación e instrumentación de procesos.

Abstract

The management of the quality supports the execution of the strategic plan and it allows the identification of the processes, its analysis and improvement, optimizing

its operation and increasing the effectiveness and efficiency of the same ones. Starting from the antecedents of studies carried out for the strategic planeación of the ONLY one, and the results obtained in the institutional evaluation to the ONLY one in the 2012, an investigation is developed - action to determine the structural and functional interaction of the management of the quality from the identification, documentation and instrumentation of the processes, like support of the strategic institutional plan in the ONLY one.

Keyword: Management and evaluation of the quality, identification, documentation and instrumentation of processes.

Introducción

En un contexto amplio las Universidades Cubanas vienen experimentando una transformación importante en sus estructuras, planificación y gestión, buscando mejorar su agilidad, eficacia y eficiencia, para satisfacer las expectativas de los usuarios, tanto internos como externos. La perspectiva de « cumplir con un encargo social», no es más que un instrumento que ayuda a contextualizar a la comunidad universitaria y los interlocutores externos a nuestra Institución, para conocer y valorar adecuadamente sus perspectivas y opiniones, tratar de ofrecer el mejor servicio y la respuesta posible a sus necesidades, de modo que se tenga como meta satisfacer las expectativas que tienen puestas en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA), y en cada uno de sus servicios.

La gestión de la calidad soporta el cumplimiento del plan estratégico y permite la identificación de los procesos, su análisis y mejora, optimizando su funcionamiento e incrementando la eficacia y eficiencia de los mismos. Todo ello con una cierta uniformidad en la elaboración de los mapas y en la documentación de los procesos por todas las Unidades o Servicios de la UNICA.

Con la creación del Departamento de Gestión Universitaria (DGU) en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, se inicia una nueva etapa de trabajo en la gestión de la calidad, con una atención diferenciada y priorizada, que implica a todos los procesos y áreas de la institución.

El estudio de normas nacionales e internacionales, relacionadas con la gestión de la calidad y la experiencia acumulada en otras organizaciones y en particular en centros universitarios ha constituido un punto de partida importante para nuestro trabajo.

Los antecedentes de estudios realizados para la planeación estratégica de la UNICA, según Naranjo Pérez y col. (2012), los resultados obtenidos en la evaluación institucional a la UNICA en el 2012 y teniendo en cuenta el encargo encomendado al DGU, se desarrolla una investigación acción para determinar la interacción estructural y funcional de la gestión de la calidad desde la identificación, documentación e instrumentación de los procesos como soporte del plan estratégico institucional en la UNICA.

Desarrollo

La necesidad de avanzar en el diseño e implantación de forma progresiva en la gestión y evaluación de la calidad, precisa involucrar a toda la comunidad universitaria, amparados en los preceptos de control total de calidad, que refiere Feigenbaum (2009), creador del concepto, el que refiere que la calidad requiere de la generalidad de la empresa y de los empleados para poder lograrla. De esta manera se construye la calidad desde las etapas iniciales, y no cuando ya esté todo realizado.

Desde el punto de vista metodológico asumimos la investigación acción para lograr en la medida que construimos el sistema de gestión de la calidad, las transformaciones y resultados que necesita la institución. La investigación se estructura, teniendo en cuenta las siguientes categorías de estudio.

Categorías de estudio

Considerando el objetivo del estudio se determinan las siguientes categorías:

- Percepción del significado de gestión y evaluación de la calidad
- Patrones de aprendizaje en el nivel individual e institucional
- Construcción del concepto de gestión y evaluación de la calidad, con énfasis en la utilización eficiente de los patrones, manuales de implementación y guía de evaluación de la calidad, instituidos en el país.

Resultados y soluciones a la gestión y evaluación de la calidad en los procesos y áreas seleccionadas.

Retos para la gestión y evaluación de la calidad en los procesos y áreas.

Técnicas para la recolección de la información.

Guía de preguntas generadoras en intercambios grupales.

Encuestas.

Predefinición de problemas (PDP) adaptada de Crowther (1997)

Entrevistas en profundidad

Talleres: énfasis en aprender haciendo, en procesos de reflexión-acción-reflexión y ruptura de paradigmas (aprender implica desaprender).

Ficha de procesos.

Aspectos evaluados en el análisis de los hallazgos:

1. Significado de la gestión y evaluación de la calidad.

Entre el 30 y el 40 % del personal, participantes en este tipo de estudio en una primera etapa (de noviembre de 2014 a marzo de 2015), tienen una concepción limitada de « la gestión y evaluación de la calidad». La evaluación es concebida como sinónimo de inspección, mientras que la gestión se le atribuye el significado de administración, con énfasis en mandar y hacer cumplir los estándares e indicadores establecidos.

Los profesores inicialmente sustituyen la evaluación de sus departamentos por la evaluación de las carreras y programas de postgrados. Asumen la evaluación como un proceso que puede llegar algún día cuando estén creadas las condiciones para recibir los evaluadores externos, condiciones atribuidas en el patrón de calidad. No se concibe la autoevaluación sistemática como un momento muy importante para posicionarse, o sea saber donde están, quienes son y a donde deben ir a partir de las variables, indicadores y criterios de evaluación instituidos en el sistema de evaluación y acreditación (SEA) para carreras (SEA-CU), maestrías (SEA-M), doctorados (SEA-DR), especialidades de postgrado (SEA-EP) e instituciones de educación superior (SEA-IES).

Los directivos reconocen la importancia de la gestión de la calidad y la evaluación, pero entre el 60-80 % de los casos estudiados no han diseñado un sistema de

trabajo, que garantice una mejora continua sostenida e inclusiva con la participación de todos los actores implicados en la vida universitaria.

Asimismo, los estudiantes asumen la gestión y evaluación de la calidad como una tarea, donde se ve inmersa la universidad cada cierto tiempo y a ello les toca aprobar los exámenes a los cuales son sometidos como parte de la evaluación externa.

Patrones de aprendizaje

Los hallazgos muestran que las actividades que realizan los actores involucrados se limitan a los conocimientos generales sobre calidad y evaluación. En el caso particular de los profesores con la participación esporádica en evaluaciones externas en algunos casos o en formas de capacitación y superación postgraduada y con el uso de fuentes documentales (libros, revistas especializadas, folletos, normativa, etc.); en la transferencia del conocimiento predominan los encuentros informales y la voluntad de los actores involucrados para intercambiar conocimientos y experiencias.

Analizando estos hallazgos dentro de la perspectiva de convertir a una organización abierta al aprendizaje, se trabaja fomentando en los actores involucrados de todos los niveles una actitud positiva y acción de aprendizaje permanente, tanto a nivel individual como grupal e institucional. Enfatizando que el aprendizaje debe estar centrado en la resolución de los problemas que emergen de los procesos universitarios, superando la simple adquisición de conocimientos e incorporando la generación y transferencia de conocimiento para una toma de decisiones más fundamentada y avanzar hacia el logro de desempeños profesionales eficientes y acordes con las necesidades de su ámbito de actuación y en correspondencia con las normativas vigentes.

En este sentido, la exploración de los patrones de aprendizaje individual, grupal y organizacional que se vienen dando, tanto en la gestión del conocimiento explícito como tácito, no sólo permite aproximarnos a una situación determinada, sino aprovechar la interacción para ayudar a los actores implicados a tomar conciencia de su responsabilidad en su auto aprendizaje y auto desarrollo, como

parte de la sinergia y el fortalecimiento de los colectivos docentes y científicos en los diferentes niveles de la institución.

Construcción del concepto de gestión y evaluación de la calidad

La imperiosa necesidad de impulsar cambios organizacionales hacia la calidad y la eficiencia en los servicios, requiere de nuevos enfoques y prácticas en la organización y en la gestión del desempeño del personal, así como en la manera que se ha venido desarrollando las actividades de aprendizaje, para sustentar y garantizar procesos de gestión y evaluación de la calidad que permitan la concreción del plan estratégico, que reclama como soporte la gestión de la calidad y el control interno para constituir un sistema único de gestión universitaria, que tiene en cuenta los indicadores de los patrones de calidad instituidos en el SEA para cada uno de los niveles del centro.

La gestión de la calidad desde la identificación, documentación e instrumentación de los procesos, se expresa en la fig.1, donde se describe el algoritmo desarrollado para sustentar la estrategia de calidad del centro, que a su vez se expresa en un cronograma de trabajo.

Inicialmente se conforma el equipo de trabajo o grupo de gestión de la calidad del centro, donde estarán representados los principales procesos, que se corresponden con los principales servicios que brinda la universidad, formalizando su constitución y precisando las normas de funcionamiento. Grupos similares, con fines más específicos, son constituidos en las facultades, departamentos, centros de estudios, carreras y en los programas de postgrado, alineada su composición a las variables que conforma cada SEA instituido.

La formación y capacitación del grupo estuvo orientada en sus inicios fundamentalmente con el estudio y análisis de: Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, que articulen fundamentalmente con la gestión de la calidad; Planeación estratégica de la UNICA. Objetivos de trabajo de la UNICA; SEA instituido en el país (Cu; M; Dr; IES y Esp.PG); Resolución 60/11 (CGR); Resoluciones del MES (210/07 y 120/10: Reglamento docente-metodológico y de organización docente respectivamente); NC 3000; NC 3001 y NC 3002; ISO 9000 y 900; Reglamento orgánico de la UNICA y

Orientaciones para el diseño del manual de calidad y de procedimientos. Diseños de procesos.

La definición de la misión, visión, objetivos e indicadores, se deriva de un sólido trabajo que se venido realizando en el centro hace varios años y que en este instante ha sido reforzado al alinear los indicadores expresados en los patrones de Calidad en el plan estratégico institucional.

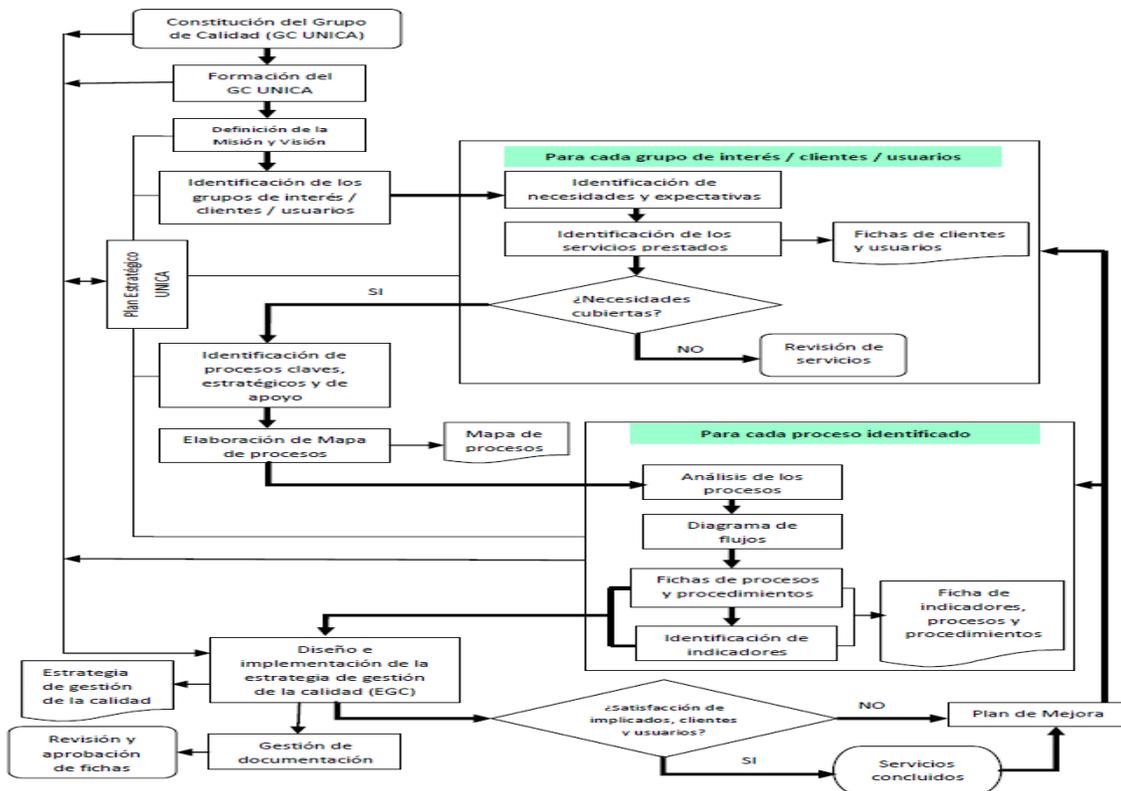


Fig. 1. Diagrama de flujo del proceso de gestión de la calidad desde la identificación y análisis de los procesos (Fuente: Elaboración propia).

El enfoque de proceso en la concepción del sistema único de gestión, ha permitido identificar los grupos de interés, clientes y usuarios en cada caso, que son parte de los implicados y a la vez son los que reciben los impactos de los servicios prestados y productos elaborados, asumiendo como concepción para la medición de los impactos, la satisfacción y transformación que se va produciendo en la dinámica socioeconómica del entorno y en la gestión universitaria en el interior de

la institución, definiendo relaciones interprocesos que garantizan el desarrollo sostenido e inclusivo de la propia Universidad.

Es preciso entonces determinar y atender las necesidades y expectativas de los grupos anteriormente identificados y correlacionar con los servicios prestados, de manera tal que se diseñen las fichas de clientes y usuarios para entonces poder evaluar el cubrimiento de las necesidades referidas, de modo tal que se ajusten los procedimientos y el desempeño con la evolución de las demandas y su articulación con la oferta académica y científica de la Universidad.

Por tanto aparece una etapa de identificación de los procesos estratégicos, claves y de apoyo (se construye el Mapa de procesos), que son necesarios para responder a las necesidades y expectativas, precisando en cada caso los indicadores a alcanzar y los criterios de medidas a utilizar de manera que se articule el plan estratégico, la gestión de la calidad y el control interno. Para ello es imperioso analizar los procesos, diseñando fichas de proceso, procedimientos e instrucciones que garantice un desempeño ordenado, eficiente y articulado que facilite lograr los objetivos propuesto y cumplir con los estándares instituidos en el SEA.

En lo adelante se delinea o reajusta, y se implementa la estrategia de gestión de la calidad de la institución, atendiendo a las fichas y procedimientos diseñados, precisando de una gestión documental rigurosa, que permita un control exhaustivo de la gestión de la calidad en todos los niveles y sobre todo con la implicación de toda la institución, articulado con el cronograma de autoevaluación, evaluación y acreditación definido en el centro.

A continuación, se evalúa la satisfacción de todos los implicados y la adecuada consecución de los procedimientos implementados y se elabora un plan de mejora, orientado a corregir y prevenir el desempeño (ISO 9001:2015) y cumplir con lo normalizado.

Resultados y soluciones a la gestión y evaluación de la calidad en los procesos y áreas seleccionadas.

La cultura de calidad y evaluación en el centro se ha incrementado y se ha sustentado en el trabajo realizado por el Departamento de Gestión Universitaria

(DGU), unido al empeño que han desplegado las vicerrectorías, dirección general, comités académicos de programas de postgrado y comisiones de carreras durante el año 2015 y hasta el mes de marzo de 2016. El DGU en particular ha desplegado un papel protagónico y ha desarrollado más de 90 intercambios y asesorías a las áreas, procesos y programas, las cuales están debidamente registradas, se impartió un módulo de calidad en el diplomado desarrollado con los jefes de Departamentos, en el concentrado metodológico del centro se impartió una conferencia relacionada con el tema, lo mismo ha sucedido en cada una de las facultades, en el Dpto de Marxismo, en la dirección de la UJC y el PCC, así como en la preparación de los cuadros. Los principales avances y resultados alcanzados hasta la fecha son los siguientes:

- Se han evaluado el 100% de las carreras y programas de postgrados planificados en la etapa
- Se encuentran evaluadas y acreditadas 7 carreras de 10 posibles para un 70%
- De 7 Maestrías posibles a acreditarse, hoy están 5 acreditadas y 2 recibieron la evaluación externa en marzo de 2016 con resultados positivos: las maestrías de Eficiencia Energética y de Riego y Drenaje, para finalizar la etapa con el 100%.
- Se recibió en el mes de abril la evaluación externa del doctorado de Ciencias Pedagógicas, con buenos resultados.
- Se han autoevaluados el 100% de las facultades (7) y el Centro de Bioplantitas, con presentaciones en el Consejo de Dirección del centro. En todos los casos se han derivados planes de mejoras y se le da seguimiento a los mismos
- Se han autoevaluado el 100% de las FUM-CUM y se han elaborado sus planes de mejora.
- Se han autoevaluado el 100% de los departamentos docentes y centros de estudios y cuentan con sus planes de mejora.
- Se evalúan anualmente las carreras con presentaciones realizadas en sus departamentos, facultades y en el Consejo Académico del centro.

- Se evalúan anualmente los programas de postgrados, con énfasis al concluir cada edición, con presentaciones finales en la Comisión de postgrado del Consejo Científico del centro
- Se elaboraron indicaciones metodológicas y se han desarrollado sistemáticos intercambios y asesorías por el DGU para el diseño de fichas de procesos, procedimientos e instrucciones. Hoy se encuentran elaborados 20 fichas de procesos, 86 procedimientos y 16 instrucciones, que aseguran un importante cuerpo regulatorio interno para la gestión de la calidad.
- Se ha avanzado en la elaboración de las matrices de relaciones de los procesos, que permite interacciones con requisitos de calidad preestablecidos que soporta la ejecución del plan estratégico y el funcionamiento articulado de todas las áreas del centro.
- Se ha elaborado un sistema de trabajo de calidad, derivado de la estrategia diseñada a nivel de centro, en todas las facultades, FUM-CUM y departamentos, que facilita la gestión y evaluación de la calidad en todos los niveles.
- Un miembro permanente la JAN, tres representantes en los comités técnicos y 69 evaluadores acreditados por la JAN, ha permitido el inicio de un proceso de reorganización interna, dirigido hacer mayor uso de esa fuerza en los controles y evaluaciones internas y darle seguimiento a los planes de mejora.
- Está en funcionamiento un sistema informático para la gestión de la calidad del centro, que facilita la implementación de procedimiento e instrucciones elaboradas, el uso del SEA, la visibilidad de los resultados alcanzados y propicia la preparación de todos los profesores, trabajadores y estudiantes.
- Se formularon 15 indicadores en los objetivos de trabajo del centro en el 2016, que respaldan de forma creciente el fortalecimiento de la gestión de la calidad del centro.
- Se ha trabajado con las 12 debilidades detectadas en la evaluación institucional de 2012. De ellas se han superado 9 totalmente, 3 parcialmente y se continúa un trabajo sostenido por procesos y áreas con ese propósito.
- Realización de talleres e intercambios con especialistas del comité técnico de la JAN, con énfasis en la evaluación institucional ha favorecido acopiar aprendizajes

y buenas prácticas, que se han aplicado de forma creciente en la UNICA, donde destaca la trazabilidad y seguimiento a los principales indicadores y procesos, instrumentos para la evaluación y la gestión de evidencias, entre otros.

Retos para la gestión y evaluación de la calidad en los procesos y áreas

A pesar de los resultados alcanzados, el grupo de calidad y la dirección del centro a partir de los intercambios sostenidos con los diferentes colectivos en la facultades y departamentos precisan que se impone asumir nuevos retos y seguir avanzando en la implantación y perfeccionamiento de la gestión de la calidad y evaluación en el centro, con énfasis en:

El seguimiento y reajustes a realizar en la implementación de la totalidad de los procedimientos e instrucciones diseñados para cada uno de los procesos identificados y las fichas de procesos documentadas.

La gestión ordenada y controlada de las evidencias y su correspondencia con los resultados colectivos e individuales alcanzados y la evaluación del desempeño.

Comportamiento de la trazabilidad y la construcción de argumentos, que sustenten el movimiento realizado en los diferentes procesos, objetivos de trabajo e indicadores, que permita una observancia tendencial que contribuye a la toma de decisiones y a reajustar el plan de mejoras.

Diseño y aplicación de instrumentos para evaluar el impacto, que expresen y permitan un análisis riguroso y exacto de los niveles de satisfacción y las transformaciones para evaluar la formación de valores en los estudiantes y egresados de la IES, así como los impactos de la labor universitaria sobre la sociedad en el context local, territorial, nacional e internacional y a lo interno en la gestión de los procesos universitarios.

Comportamiento estable y creciente de los indicadores de visibilidad reconocidos desde la producción académica y científica.

Crecimiento e incorporación sostenida de doctores en el claustro de profesores.

Cumplimiento de la responsabilidad social de la universidad, a través de la evaluación y certificación de su sistema de gestión hacia la mejora.

La integración multidisciplinaria en todo el quehacer universitario, en la propia integración interna de procesos y externa de la universidad.

Identificación de nuevos escenarios que representen valor agregado a los procesos y extensión del reconocimiento social a programas y procesos universitarios.

Conclusiones

Se ha construido un sistema único de gestión universitaria, que articula la planificación estratégica, el control interno y la gestión de la calidad, teniendo en cuenta los indicadores de los patrones de calidad instituidos en el SEA para cada uno de los niveles del centro.

La interacción estructural y funcional de la gestión de la calidad con la identificación, documentación e instrumentación de las fichas de procesos, procedimientos e instrucciones ha facilitado el cumplimiento del plan estratégico institucional en la UNICA.

Se han superado los hallazgos iniciales diagnosticados y se ha transitado hacia una cultura de calidad y evaluación más consolidada, respaldada por los resultados alcanzados y descritos anteriormente en el centro.

Referencias Bibliográficas

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

Carballo, E.; Ascuy, A. & Almanza, G. (2015). Guía para el diseño de los procesos en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, UNICA 2015.

Carballo, E. & col. (2015). Alineación del patrón de calidad con la planeación estratégica. Relaciones para su sistematización en la UNICA. Revista Estrategia y gestión universitaria, No. 3, Universidad de la Habana.

Crowther, W. (1997). *Manual de Investigación-Acción para la evaluación científica en el ámbito administrativo*. San José, Costa Rica: EUNED.

Estrategia de gestión de la calidad de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, UNICA 2015.

Feigenbaum, V. (2009). Reseña de «Control total de la calidad». Innovación Educativa, vol. 9, núm. 48, julio-septiembre, 2009, p. 91. Instituto Politécnico Nacional. Distrito Federal, México. ISSN: 1665-2673, innova@ipn.mx

Informe de autoevaluación institucional de la Universidad de Ciego de Ávila
Máximo Gómez Báez. Ciego de Ávila, 2016.

JAN «Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de la educación Superior»

(SEA-IES): Reglamento, Guía de evaluación, Patrón de calidad. La Habana, 2014.

JAN «Sistema de Evaluación y Acreditación de carreras universitarias» (SEA-CU): Reglamento, Guía de evaluación, Patrón de calidad. La Habana, 2014.

JAN «Sistema de Evaluación y Acreditación de maestría» (SEA-M): Reglamento, Guía de evaluación, Patrón de calidad. La Habana, 2014.

JAN «Sistema de Evaluación y Acreditación de doctorados» (SEA-DR): Reglamento, Guía de evaluación, Patrón de calidad. La Habana, 2014.

JAN «Sistema de Evaluación y Acreditación de especialidades de postgrado» (SEA-EP): Reglamento, Guía de evaluación, Patrón de calidad. La Habana, 2015.

Naranjo, R. & col. (2012). Gestión de la calidad. Evaluación del desempeño (Apartado 9, cláusula 9.3. Revisión por la dirección) y Mejora (Apartado 10). Planificación Estratégica de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez 2013-2016.

Plan Estratégico de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, 2015.

Plan Estratégico de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, 2016.