

**La gestión de la calidad en los Centros y Filiales  
Universitarios Municipales y el desarrollo local. Lecciones  
aprendidas**

**Quality management in the Municipal University Centers and  
Subsidiaries and local development. Learned lessons**

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

MSc. Rosana Lara Pérez

MSc. Omar Acevedo Mayedo

Dra. C. Arely Ascuy Morales

Dra. C. Lissete Arzola de la Rosa

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

**Correo electrónico:** elme@@unica.cu

rosanalp@@unica.cu

acevedo@@unica.cu

arely@@unica.cu

lissetear@@unica.cu

**Resumen**

La gestión de la calidad en nuestras instituciones constituye una ineludible necesidad, si queremos estar al nivel que se le exige a las Instituciones de Educación Superior (IES) a nivel global, es una necesidad que nos impone el propio desarrollo de las universidades en el mundo y en el caso que nos ocupa alineado a las principales necesidades del desarrollo local, escenario en que se encuentran nuestros Centros y Filiales Universitarios Municipales (CUM-FUM), donde el papel de las Universidades en los municipios trasciende la formación de profesionales, y se hace preciso desarrollar como eje clave la gestión del conocimiento y la innovación, en correspondencia con las necesidades del desarrollo local. Para ello se propone como objetivo: definir los principales

aspectos a considerar en el contenido de la evaluación de la gestión de la calidad de la universidad en los municipios, a partir de la experiencia acumulada con la aplicación del patrón de calidad de IES y las lecciones aprendidas en la Red GUCID.

**Palabras clave:** Universidad, gestión de la calidad y desarrollo local.

### **Abstract**

The management of quality in our institutions is an inescapable necessity, if we want to be at the level that is demanded of Higher Education Institutions (HEIs) at a global level, it is a necessity that imposes on us the very development of universities in the world and in the case in question, in line with the main needs of local development, where our Centers and University Universities (CUM-FUM) are located, where the role of universities in municipalities transcends the training of professionals and is done we need to develop as a key axis the knowledge management and innovation in correspondence with the needs of the local development, for which we set ourselves the objective to define the main aspects to consider in the content of the evaluation of the quality management of the university in the municipalities from the accumulated experience with the application of the quality standard of HEI and the lessons learned in the GUCID Network.

**Keywords:** University, quality management and local development

### **Introducción**

La puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad en todas las instituciones, constituye una ineludible necesidad, si se quiere estar al nivel que se le exige a las Instituciones de Educación Superior (IES) a nivel global, es una necesidad que impone el propio desarrollo de las universidades en el mundo.

Para alcanzar esta prioridad, se requiere disponer de una plataforma de gestión centrada en la calidad de los procesos propios de la Educación Superior, como

vehículo o hilo conductor que permita lograr las metas y objetivos propuestos. Desarrollar una cultura de la calidad sostenida en un modelo de mejora continua en la era moderna, exige flexibilidad y un permanente intercambio con el entorno y, sobre todo, flujos permanentes de información. La organización del proceso docente educativo debe asumir la Gestión de la Información y el Conocimiento (GIC), las tecnologías de las comunicaciones para agilizar el aprendizaje y buscar soluciones altamente competitivas, que hace que se desarrolle un proceso abierto, interactivo y estrechamente ligado a las exigencias de la sociedad, y hacer cumplir el postulado de «Educación para todos y durante toda la vida»; pero incluso en la medida que avanza la formación en cada momento de la cotidianidad, es necesario hacer interactuar la mayor cantidad posible de personas en la formación de cada uno de sus hijos y, atendiendo además, a las diferencias individuales y a las condiciones del contexto, sin renunciar a los principios de racionalidad y planificación académica.

Se hace necesario formar solucionando problemas profesionales e innovando y, de hecho, incidiendo e impactando en el desarrollo local. Lo anteriormente planteado constituyó una premisa importante en la creación de estructuras en los municipios, que soportan la presencia de la Universidad a ese nivel en Cuba. Hoy el papel de las universidades en los municipios trasciende la formación de profesionales y se hace preciso desarrollar, como eje clave, la gestión del conocimiento y la innovación, donde emergen los restantes procesos universitarios sustantivos en correspondencia con las necesidades del desarrollo local.

La ciencia, la tecnología y la innovación, el postgrado y la extensión universitaria se deben ponderar en cada municipio, alineados al desarrollo estratégico local, el impacto que se logre en ese escenario y cómo se acompaña a los CUM-FUM, es el principal imperativo que hoy es preciso medir en la gestión de la calidad en la Universidad en ese nivel. Para ello se propone como objetivo definir los principales aspectos a considerar en el contenido de la evaluación de la gestión de la calidad

en los CUM-FUM, a partir de la experiencia acumulada con la aplicación del patrón de calidad de IES y las lecciones aprendidas en la Red GUCID.

## **Desarrollo**

Desde el punto de vista metodológico, se asume la investigación acción para examinar la evaluación de la gestión de la calidad en los CUM-FUM. 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:

- Principales presupuestos y premisas a tener en cuenta para la gestión y evaluación de la calidad en los CUM-FUM.
- Ponderación de la evaluación de la calidad en las condiciones de los CUM-FUM, con el control de las variables e indicadores instituidos para las IES en el país, que tienen mayor impacto en el desarrollo estratégico local.
- 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.

En Cuba se han creado los CUM-FUM, extendiendo la Universidad y todos sus procesos sustantivos a toda la sociedad, a través de su presencia en los territorios. Esto ha permitido mayores niveles de equidad y de justicia social en la

obtención de una elevada cultura general de los ciudadanos, sin sacrificar los estándares de calidad exigidos en el desarrollo de los procesos universitarios.

Los CUM-FUM en sus interrelaciones con los restantes actores locales, con las universidades, instituciones científicas y otras, pueden participar activamente en la gestión del conocimiento que atienda las necesidades del desarrollo social en el nivel local. En tal sentido, es necesario evaluar la calidad, orientada fundamentalmente al impacto y a la implementación de estrategias que propicien la integración de actividades de docencia-investigación-producción, con elevada pertinencia.

Una idea esencial planteada, descansa en el hecho que la Universidad en el municipio no debe ser solo un escenario para cursar carreras en el nivel profesional, sino que se deben crear capacidades para producir, difundir y aplicar conocimientos para la innovación, observando algunas premisas fundamentales.

Algunas premisas y regularidades importantes a observar:

- ✓ Confianza y compromiso de la dirección con la calidad.
- ✓ Control preventivo.
- ✓ Aplicación de la calidad en todos ámbitos y niveles.
- ✓ Cultura de autocontrol y autoevaluación.
- ✓ Visibilidad de los resultados e impactos académicos y científicos.
- ✓ Evidencias cuantiosas y controladas.
- ✓ Participación de todos con tareas concretas en la gestión de la calidad.
- ✓ Alineación precisa y articulada de la planificación estratégica, el desempeño colectivo e individual y la gestión de la calidad como soporte procedimental estandarizado y garantía de la mejora continua.

Es necesario además apuntar, desde una perspectiva determinada, que la calidad es el resultado de la conjunción de la excelencia académica y la pertinencia integral. Ello supone establecer cuáles aspectos, de los procesos universitarios, determinan los niveles de excelencia:

- ✓ En los *recursos humanos* (directivos, profesores-investigadores, trabajadores y estudiantes)
- ✓ En la *base material* (tanto la que existe en las instituciones educativas (IE) como la que utilizamos del contexto y de la sociedad en su conjunto).
- ✓ En la *gestión* de los procesos.

La pertinencia integral es la visión más amplia del concepto. No lo limita a la respuesta que brinda las instituciones educativas a los sectores económico, social o cultural. Ello supone:

- ✓ Pertinencia económica.
- ✓ Pertinencia social y cultural.
- ✓ La escuela y en particular la universidad como *agente de transformación*, de nuevas alternativas de pensamiento.

Se deben analizar las variables Impacto y Contexto institucional, como las más ponderadas en el trabajo de los municipios. Entonces, y a partir de las lecciones aprendidas en la preparación y ejecución del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA), acompañados por la Junta Nacional de Acreditación (JAN), concluido con el otorgamiento de la categoría de acreditación de Certificada en el 2016 y del trabajo desplegado por la Red Universitaria del Conocimiento, la Innovación para el Desarrollo (GUCID); es preciso asumir una mirada más aguda desde la calidad para el trabajo de los CUM-FUM.

En los municipios están los principales escenarios del desarrollo local (DL), donde debe influenciar la Universidad. Si se revisan las principales variables e indicadores que influyen, se puede definir ¿qué aspectos e interrogantes hay que tener en cuenta para acompañar a los CUM-FUM para lograrlo?

El análisis realizado por el grupo de trabajo permite definir los principales aspectos e interrogantes a tener en cuenta para alinear el papel de los CUM-FUM, la gestión de la calidad universitaria y el desarrollo local, por las variables objeto de

estudio del Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (SEA-IES).

Se debe revisar el patrón de calidad y los indicadores a valorar en la evaluación de las IES y ¿cómo ponderarlos en las CUM-FUM?:

Variable 6: Impacto social

No.	Indicador	Criterios de evaluación
6.1	Calidad del graduado (Resp: Gpo de Formación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correspondencia con las exigencias del mundo laboral.</li> <li>• Satisfacción de los empleadores por el impacto de los graduados.</li> <li>• Satisfacción de los estudiantes y egresados.</li> <li>• Estrategia de seguimiento del egresado desde el momento mismo del egreso.</li> <li>• Resultados del perfeccionamiento del proceso docente educativo. Eficiencia académica.</li> </ul>

**¿La estructura de matrículas de estudiantes universitarios residentes en el municipio está en correspondencia con las necesidades y problemas a resolver en el DL?**

- ❖ ¿Qué hace el CUM-FUM para lograrlo?
- ❖ ¿Cómo se gestionan las matrículas universitarias desde los CUM-FUM?, ¿cómo se preparan a los estudiantes para ingresar?
- ❖ ¿Cómo hacer coincidir los proyectos personales de los estudiantes con proyectos de la ES y la estrategia de DL?
- ❖ ¿Qué se hace hoy para mantener los estudiantes en las aulas y hacer que regresen al municipio cuando egresan?

**Satisfacción de empleadores, graduados, egresados, estudiantes en el Municipio**

- ❖ ¿Cómo se mide la satisfacción en cada caso desde el CUM-FUM?, ¿se tienen creados instrumentos para realizar la medición por los CUM-FUM?, ¿con qué frecuencia se hacen las mediciones en las empresas, instituciones y organizaciones en el Municipio?
- ❖ ¿Cómo se les da seguimiento a los egresados de diferentes carreras y Centros de Educación Superior (CES)?

**Perfeccionamiento del proceso docente educativo. ¿Qué hace el CUM-FUM para lograr que la formación de los estudiantes se inserte en la dinámica socioeconómica y solución de los problemas del DL?**

- ❖ ¿Cómo organizan las prácticas laborales para diferentes carreras y CES en el Municipio?
- ❖ ¿Cómo articular los trabajos de cursos (TC) de asignaturas y disciplinas y Trabajos de diplomas de los estudiantes residentes en el Municipio, a la solución de los problemas del DL?
- ❖ ¿Cómo sigue el CUM-FUM el aprovechamiento docente y promoción de los estudiantes universitarios, residentes en el municipio en las diferentes carreras y CES?
- ❖ ¿Cómo los mejores especialistas de la producción y los servicios se incorporan a la formación de los estudiantes?
- ❖ ¿Cómo los universitarios residentes en el municipio se incorporan a las tareas de impactos, coordinado por el CUM-FUM?

No.	Indicador	Criterios de evaluación
6.2	Superación (Resp: Gpo de Postgrado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la formación de especialistas, másteres y doctores en la actividad científica y académica.</li> <li>• Impacto del posgrado y la superación profesional en el desempeño del egresado y en su entidad laboral.</li> <li>• Satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores.</li> <li>• Resultados de la preparación y superación de los cuadros del territorio. Concreción en la introducción de</li> </ul>



		<p>resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de la superación y capacitación sobre el desarrollo socioeconómico local.</li> </ul>
--	--	--

**Impacto del postgrado (PG), la superación profesional, de la ciencia y la innovación en el DL**

- ❖ Alinear las necesidades de capacitación para el desarrollo estratégico local, y no solo para cubrir brechas de conocimientos y cumplir solo metas cuantitativas con las matrículas en el CUM-FUM, en las Sedes Centrales y en otras instituciones autorizadas
- ❖ ¿Cómo se gestionan las matrículas del PG desde los CUM-FUM?, ¿cómo se prepara a los estudiantes para lograr cambios tecnológicos y transformaciones positivas en el DL?
- ❖ ¿Cómo se mide el impacto de la capacitación-superación profesional, maestrías, doctorados y la ciencia y la técnica (CyT) en el DL desde el CUM-FUM?, ¿se tienen creados instrumentos para realizar la medición por los CUM-FUM?
- ❖ ¿Cómo continuar fortaleciendo la gestión del DL con diplomados dirigidos a cuadros?
- ❖ Repensar y definir los contenidos de DL y métodos para preparar a los cuadros y Recursos Humanos (RH). Incorporar a los contenidos el papel de las universidades para acompañar la gestión de los gobiernos en el DL y la gestión del conocimiento para innovación en el DL
- ❖ Incorporar a los contenidos de la capacitación-superación profesional la conexión entre los actores que intervienen en el DL. Mecanismos de coordinación e integración.
- ❖ ¿Cómo asumir los cambios tecnológicos con amplia implicación social?
- ❖ ¿Cómo crear y medir las capacidades de absorción de tecnologías y buenas prácticas en los municipios, con la coordinación de los CUM-FUM?

- ❖ Creación de redes locales o insertarse en redes territoriales, nacionales e internacionales para la gestión del conocimiento para la innovación para agilizar el DL y de las cadenas productivas en particular.

No.	Indicador	Criterios de evaluación
6.3	Calidad de la labor comunitaria (Resp: Gpo de CyT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de los proyectos comunitarios que se desarrollan y transformaciones logradas que revelen impacto en todos los actores (Participa Grupo de Ext. Univ.)</li> </ul>

**Labor comunitaria**

- ❖ ¿Cómo lograr proyectos comunitarios para lograr transformaciones e impactos en los actores locales y comunidades? ¿Cómo lograr una extensión universitaria integral, con acciones en lo cultural, en lo científico, en la movilización de conocimientos?
- ❖ ¿Cómo se mide el impacto de la labor comunitaria desde el CUM-FUM?, ¿se tienen creados instrumentos para realizar la medición por los CUM-FUM?

No.	Indicador	Criterios de evaluación
6.4	Resultados de tareas de impacto socioeconómico, cultural y político (Resp: Gpo de CyT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto económico, social, científico-tecnológico, y ambiental de los resultados de la investigación y los servicios técnicos aplicados en la institución, las empresas y las entidades.</li> <li>• Resultados de la participación en proyectos y programas de ciencia e innovación tecnológica internacional, nacional, ramal y territorial (publicaciones, premios, patentes, presentaciones en eventos y otros)</li> <li>• Satisfacción de los investigadores y los usuarios con los resultados de la actividad científica.</li> <li>• Resultados de la comunidad universitaria por la</li> </ul>

		participación en otras tareas productivas o sociales.
--	--	---

### Resultados de la investigación y los servicios técnicos

- ❖ Alinear las necesidades y solución de problemas del desarrollo estratégico local a la actividad científica y técnica, coordinado por los CUM-FUM.
- ❖ ¿Cómo se mide el impacto económico, social, científico-tecnológico, y ambiental de los resultados de la investigación y los servicios técnicos aplicados en las instituciones, las empresas y las entidades desde el CUM-FUM?, ¿se tienen creados instrumentos para realizar la medición por los CUM-FUM?
- ❖ Programas y proyectos científicos e innovativos empresariales, locales, nacionales e internacionales con resultados en el DL. Seguimiento y participación del CUM-FUM e impacto de los proyectos que se desarrollan en el Municipio por otras entidades.
- ❖ ¿Cómo medir la satisfacción de investigadores, usuarios con los resultados de la actividad científica?
- ❖ ¿Cómo medir la participación de la comunidad universitaria en tareas productivas y sociales?

No.	Indicador	Criterios de evaluación
6.5	Liderazgo de la universidad (Participan: Todos los Gpos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen internacional, nacional y local.</li> <li>• Visibilidad nacional e internacional.</li> </ul>
6.6	Calidad de los servicios (Participan: Todos los Gpos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de la comunidad universitaria</li> <li>• Reconocimiento por parte de otras universidades y entidades.</li> </ul> <p>Evidencias</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de usuarios y de la comunidad.</li> </ul>
--	--	---

**Imagen, visibilidad y reconocimiento**

- ❖ ¿Cómo lograr proyectar una imagen positiva y reconocida del CUM-FUM y la Universidad en general?
- ❖ ¿Cómo elaborar e implementar una estrategia de visibilidad local, nacional e internacional, que propicie el DL y mayor reconocimiento?
- ❖ ¿Cómo se mide la satisfacción de familiares, usuarios y de la comunidad desde el CUM-FUM?, ¿se tienen creados instrumentos para realizar la medición por los CUM-FUM?, ¿con qué frecuencia se hacen las mediciones en las empresas, instituciones y organizaciones en el Municipio?

Variable 1: Contexto institucional

No.	Indicador	Criterios de evaluación
1.2	Misión y diseño estratégico (Resp: Asesores Plan. Estratégica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias para el logro de la misión.</li> <li>• Capacidad de respuesta de la institución para producir transformaciones y perfeccionamientos.</li> <li>• Planes de trabajo y correspondencia con los objetivos del centro.</li> <li>• Existencia y aplicación de medidas preventivas, de preparación, respuesta y recuperación para situaciones de desastres.</li> </ul>

**Estrategia de DL**

- ❖ Asesorar y acompañar a los gobiernos locales en la elaboración de la estrategia de DL y/o programa de desarrollo integral de los municipios
- ❖ ¿Qué estructura crear en el CUM-FUM y en el Municipio para acompañar a los gobiernos locales en el diseño, implementación y seguimiento de la

estrategia de DL? ¿Qué estructuras debe existir en la Sede Central para acompañar a los CUM-FUM para solucionar, de forma íntegra, los problemas y necesidades que emergen del DL? Minimizar el tratamiento fragmentado por procesos universitarios en el DL.

- ❖ ¿El Director del CUM-FUM está dirigiendo directamente el trabajo de los grupos, departamentos, etc para tener una participación consciente y con conocimientos en la toma de decisiones en el Consejo de Administración Municipal (CAM) y en el DL?
- ❖ La estructura y composición del claustro de los CUM-FUM se corresponde con la dinámica socioeconómica del Municipio

Cuando se evalúan los resultados alcanzados en la gestión de la calidad en los municipios, a partir de la propuesta estudiada, se pueden señalar que existen aspectos no contemplados y a superar, y en otros casos ya se pueden observar los primeros hallazgos positivos:

- El mapa de carreras no encuentra total correspondencia con las principales potencialidades, prioridades y necesidades del desarrollo local. La provincia de Ciego de Ávila con un desarrollo prioritario en el sector agropecuario, solo tiene abierta carreras de perfil agropecuario en 2 de sus municipios.
- El municipio de Morón, articulado directamente con el sector turístico, que aporta un número importante de trabajadores al Destino Turístico Jardines del Rey, no tiene abierta la carrera de Turismo en el Curso por Encuentros, contando además con un claustro pertinente y preparado en el territorio.
- Aún hay resultados muy discretos en la medición de impactos de la capacitación-superación profesional, maestrías, doctorados y la ciencia y la técnica (CyT) en el DL desde el CUM-FUM, la creación las capacidades de absorción de tecnologías y buenas prácticas en los municipios, con la coordinación de los CUM-FUM e impacto de la labor comunitaria.
- En el municipio de Ciro Redondo, con la introducción de tecnologías, desde la capacitación en el sector agropecuario en los años 2012-2013, de 7

tecnologías identificadas solo se aplicaban 2 para un 20.5%; mientras que al implantar el sistema de procedimientos para la gestión de la capacitación contextualizada en el sector agropecuario, alineado a los estándares de calidad instituidos en el 2015-2016, se usan un total de 9 tecnologías en más de 22 unidades productoras del municipio, de un total de 27 en el municipio, para un 81.5%.

- Generalización del diplomado de Gestión del Conocimiento y la Innovación en el Desarrollo Local que, a partir de una versión realizada en la sede central, generó la formación de facilitadores que obtuvo como resultado la impartición de 2 versiones impartidas en la FUM de Florencia, a partir de contar con un claustro propio al igual que el CUM de Chambas, y una versión en la FUM de Ciro Redondo y el CUM de Morón.
- Se diseñó y se generaliza el Sistema de Procedimientos para la Gestión del Conocimiento y la Innovación en el Desarrollo Local, con la intencionalidad de incrementar la base de conocimiento alineada a las necesidades de los municipios, y favorecer la interacción entre los actores locales y la transferencia de los saberes de las tecnologías que se generan.
- La sinergia con los diferentes actores locales ha facilitado el perfeccionamiento de la estructura de proyectos I+D, y se manifiesta que de 84 proyectos que estructura la carpeta de la UNICA, el 84% responde a diversas líneas estratégicas del desarrollo local. En los municipios, el rol de profesores implicados transita desde participantes en tareas investigativas hasta convertirse en coordinadores de proyectos de I+D+i y socioculturales, y facilita una articulación de los sistemas de posgrado e investigación desde una significación social.

Dentro los principales retos a trabajar se encuentran: La formación de capacidades para la gestión de proyectos internacionales y de Iniciativa Municipal de Desarrollo Local (IMDL), el diseño de estrategias de comunicación para el desarrollo, el mejoramiento del mapa de carrera en función de las proyecciones

económicas del territorio, el perfeccionamiento del sistema de posgrado, repensando otras modalidades y la sistematización de las buenas prácticas en la gestión del desarrollo local a nivel intermunicipal, interinstitucional e intra universitario, con énfasis en la evaluación de la gestión municipal de su desarrollo local.

### **Conclusiones**

Se definen los principales aspectos e interrogantes a evaluar en la gestión de la calidad en los FCUM-FUM, alineados a los principales indicadores establecidos en el patrón de calidad de las IES.

Se inicia el monitoreo de la evaluación de indicadores implícitos en el Patrón de Calidad de las IES, que se relaciona con las variables Impacto Social y Contexto Institucional, alineados a las potencialidades y necesidades del municipio, con énfasis en la gestión del conocimiento y la innovación, para alcanzar transformaciones positivas en los programas de gestión del desarrollo local.

Discretos avances en la medición de impactos de la capacitación-superación profesional, maestrías, doctorados y la ciencia y la técnica (CyT) en el DL desde el CUM-FUM.

### **Referencias bibliográficas**

Manual de procedimientos para la gestión de la calidad en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (2016). Ciego de Ávila, Cuba.

Objetivos de Trabajo para el año 2013 y hasta el 2016 del MES (2012). La Habana, Cuba.

Red GUCID (octubre 2017): Informe sobre la valoración de los resultados que se obtienen a partir de la implementación de la concepción de gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local en la Universidad de Ciego de Ávila. Taller de la Red GUCID. Cuba.