

PROYECTO ESTRATÉGICO DE CALIDAD EL CICLO 2022 / 2026 DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

Strategic Project of the Quality for the 2022/2026 cycle of the University of Cienfuegos

Autores

MSc. Lic. Lourdes Alejandra de León Lafuente¹. Profesor Consultante

Dr.C Haens Beltrán²

Dra.C Ana Lilia Castillo Coto³

Resumen

El análisis futuro de la pertinencia de la Dirección de Calidad en las Universidades parte del cómo determinar, a través de un proceso evaluativo, el escenario futuro para la gestión de la calidad.

En el caso de estudio Universidad Cienfuegos se utiliza la prospectiva estratégica como método que fundamentaran científicamente los escenarios a proyectar para el Ciclo 2022 / 2026, incorporándose valoraciones precisas en cuanto a variables, actores / objetivos, escenarios, políticas e indicadores para el período objeto de estudio, resultado de la aplicación de los métodos MICMAC, MACTOR y SMIC, con una aplicación parcial de la MULTIPOL. Es importante destacar que se aplicó el método experto para enfatizar en la incidencia del cambio, ruptura de paradigmas e identificación de las competencias distintivas del capital académico como elementos sustanciales dentro de la proyección estratégica.

De acuerdo a las valoraciones efectuadas se declara la estrategia maestra, políticas, objetivo estratégico que responde al cumplimiento de la estrategia, 20 indicadores (esenciales y necesarios), tomando en consideración las orientaciones del MES y los indicadores y criterios de calidad e instrumentos establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), como cuerpo autorizado de acreditación.

De esta manera se aprueba por el Consejo de Dirección el Proyecto Estratégico de la Dirección de Calidad de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, con recursos humanos competentes, calidad y pertinencia y un sistema de gestión acorde a las exigencias de la Política del Estado Cubano.

Palabras claves: proyecto estratégico prospectiva estratégica, variables claves y actores/objetivos, escenarios.

¹ MSc. Universidad de Cienfuegos, Cuba. Metodóloga.

² Dr.C Universidad de Cienfuegos, Cuba. Director de Organización, Planificación, Control y Calidad.

³ Dr.C Universidad de Cienfuegos, Cuba. Profesora.

Abstract

The future analysis of the relevance of the Quality Management in Universities starts from how to determine, through an evaluative process, the future scenario for quality management.

In the Cienfuegos University case study, strategic foresight is used as a method to scientifically base the scenarios to be projected for the 2022/2026 Cycle, incorporating precise assessments in terms of variables, actors / objectives, scenarios, policies and indicators for the period under study. study, result of the application of the MICMAC, MACTOR and SMIC methods, with a partial application of the MULTIPOL. It is important to highlight that the expert method was applied to emphasize the incidence of change, paradigm breakdown and identification of the distinctive competencies of academic capital as substantial elements within the strategic projection.

According to the evaluations made, the master strategy, policies, strategic objective that responds to the fulfillment of the strategy, 20 indicators (essential and necessary) are declared, taking into consideration the guidelines of the MES and the indicators and quality criteria and instruments established by the National Accreditation Board (JAN), as the authorized accreditation body.

In this way, the Strategic Project of the Quality Department of the University of Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" is approved by the Board of Directors, with competent human resources, quality and relevance and a management system in accordance with the requirements of the Cuban State.

Keywords: strategic prospective strategic project, key variables and actors / objectives, scenarios.

Introducción

La educación superior del siglo XXI actualmente asume, entre otros, el reto de formar profesionales capaces de responder con idoneidad a las necesidades y desafíos impuestos por las crisis que enfrenta la sociedad. Todo ello sobre la base de garantizar una educación superior universitaria de calidad haciendo propio una cultura de evaluación y de mejora continua, conceptos asociados a la disciplina de calidad. Gestionar los procesos con calidad es un desafío y un reto para las Instituciones de la Educación Superior (Becerra Loiz, Andrade Orbe y Díaz Gispert, 2019 y González Aportela, Batista Mainegra y González Fernandez 2020).

En la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe (CRES), celebrada en Córdoba (Argentina), se refuerza el rol estratégico de la educación superior en la transformación social y la necesidad de insertar en su gestión concepciones relacionadas con la calidad, cuando se plantea:

Se hace fundamental abordar el tema de la calidad, en un contexto de diversidad. Esto exige definir la calidad con la participación de los principales actores sociales, establecer indicadores apropiados a las características de los propósitos formativos de las instituciones (...). Se deben diseñar políticas y mecanismos que no se limiten a evaluar, sino también a promover la calidad (...). Las instituciones deben asumir el compromiso de avanzar de manera sostenida en su capacidad de respuesta a las necesidades de sus estudiantes y del entorno social en el que se desempeñan. (CRES, 2018, p. 11).

Para el establecimiento de la estrategia de gestión de la calidad se parte de su política de calidad:

La Universidad de Cienfuegos, está comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos, cumplir con los objetivos institucionales, orientados a satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria y de la sociedad en general, cumpliendo sus funciones de docencia, investigación, proyección social y extensión universitaria.

Sistema de Gestión de la Calidad de la UCf

Un elemento esencial para entender la actividad de la Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad lo constituye es el desglose de los procesos que dirige esta área a nivel de Universidad: El proceso de Dirección Estratégica considerado como estratégico y el proceso de Gestión de la Calidad considerado como transversal. Estos actúan en áreas organizativas tales como las Facultades y CUM, así como en áreas administrativas consideradas como procesos estratégicos y de apoyo todo lo cual tributa de manera directa al cumplimiento de los objetivos establecidos en el proyecto estratégico de la Institución, documento que establece nueve objetivos, en los cuales se establecen por cada proceso concebido en la UCf indicadores y metas, conformándose de esta forma el sistema de gestión de la calidad de la UCf

Al respecto, resulta imposible entender o desarrollar la actividad de gestión de la Calidad sin comprender la estrecha relación que guarda esta con la Dirección Estratégica. Al retomar el concepto de Gestión de la Calidad, queda *de facto* establecida la relación, toda vez que en la dirección estratégica se establecen los objetivos institucionales, la visión y la misión y la Gestión de la Calidad establece las acciones para dar cumplimiento a ellos. Razón por la cual puede plantearse que existe un sistema de gestión que vincula estos dos enfoques teniendo como base el desarrollo del enfoque a procesos y la mejora continua. En sentido general el sistema se articula y se enmarca en las etapas del Ciclo Deming (PHVA).

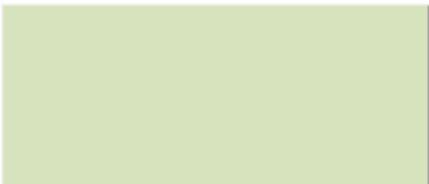
El sistema de gestión actual establece el funcionamiento de manera integrada de áreas docentes y administrativas concebidas como procesos interrelacionados que encaminan sus esfuerzos al logro de la excelencia proyectada en la visión. Es válido aclarar que este sistema de gestión está en perfeccionamiento a partir del trabajo desarrollado en otros enfoques desarrollados en la institución, que tributan a la gestión de la calidad, por lo que la aspiración es establecer la hilaridad necesaria entre la dirección estratégica, el enfoque a procesos, el control interno y la gestión documental. Encaminados todos los elementos antes mencionados a desarrollar un enfoque de gestión de la calidad en la Institución.

La técnica qué - quién operacionaliza cada actividad del sistema de gestión al identificar responsables del cumplimiento de cada actividad y actores. En el diseño de la estratégica de calidad se hizo uso de métodos prospectivos MICMAC, MACTOR, SMIC y MULTIPOL a fin de definir de forma científica el actuar de las variables internas y externas, actores y objetivos, escenarios, políticas, indicadores y acciones en íntima relación con los escenarios de apuestas escogidos.

Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico se han utilizado informaciones emanadas de fuentes tales como; las evaluaciones internas y externas a nivel institucional y de programas de pregrado y posgrado, los balances de procesos desarrollados en los objetivos de trabajo a nivel de UCf y controles realizados a los diferentes procesos. Como herramienta para el análisis de las informaciones obtenidas se ha optado por utilizar la Matriz FODA para conocer en qué posición se encuentra el mismo y que ayude al análisis prospectivo de los escenarios de apuesta para el ciclo 2022 / 2026.

Luego del análisis y ponderación de las variables se exponen a continuación los resultados más significativos a los que se arribaron.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		
	OFENSIVA 54	DEFENSIVA 33
DEBILIDADES		
	ADAPTATIVA 51	LIQUIDACIÓN 25

A partir de la técnica anterior se deriva que la UCf en torno a la gestión de la Calidad se encuentra en posición ofensiva (con la acción de las fortalezas aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y minimizar las amenazas) seguida de una posición adaptativa (donde se trate de minimizar las amenazas y convertir las debilidades en puntos fuertes).

Es desarrollada una priorización de las debilidades a partir de la aplicación de la técnica UTI. La cual posibilita establecer un orden de prioridad en la solución de las debilidades identificadas teniendo en cuenta la urgencia, la tendencia y el impacto de cada una de estas. La Tabla 3 muestra los resultados de esta priorización, la cual será tomada en cuenta en el programa de mejora propuesto en esta estrategia.

Tabla 3. Priorización de las debilidades identificadas en la FODA

Debilidades en la Gestión de la Calidad en la UCf	Prioridad
Se carece de una cultura en gestión de la calidad acorde a los estándares internacionales	1
Insuficiente implementación de las estrategias de Seguimiento al Egresado	2
Insuficiente implementación de las estrategias de	3

Seguimiento a la Medición de Impactos	
Insuficiente la cultura organizacional respecto a Ciencia e Innovación Tecnológica	4
Insuficientes tesis doctorales de profesores e investigadores	5
Insuficiente interacción con las plataformas de Teleformación	6
Insuficiente “cierre formal” del ciclo I+D+i	7
Obsolescencia del equipamiento instalado	8

La aplicación de esta técnica permite identificar que la estrategia dentro de sus objetivos y acciones contendrá las tres primeras debilidades según el orden de prioridad otorgado.

Planteamiento de la Estrategia

Como resultado del análisis de la Matriz DAFO se establece como Objetivo Estratégico: Asegurar la calidad de la Educación Superior en la UCf avalada por la **acreditación de sus programas institucionales** con categoría superior, **profesionales integrales, competentes, con firmeza político ideológica y comprometidos**, calidad del **impacto de la Universidad respecto a la aplicación de la Ciencia, Tecnología e Innovación** en los **sectores estratégicos y no estratégicos e introducción de los resultados de la ciencia** y la satisfacción de las necesidades de **capacitación**, superación y posgrado **de profesionales, cuadros y reservas con alto impacto en el desarrollo local**.

En aras de cumplir con el objetivo estratégico y emanadas del estudio prospectivo realizado se han trazado las políticas siguientes:

Nº POLÍTICAS

1	Fortalecer las políticas de formación de los profesores desde una perspectiva docente-investigativa-extensionista, la cual implica un proceso de modificación que se configura a partir de situaciones de problematización, comunicación y toma de conciencia
2	Educar, instruir y desarrollar profesionales integrales con un alto nivel de actualización científico - técnica y de comprometimiento con el proceso revolucionario cubano, consolidando la equidad, inclusión, transparencia y reconocimiento social que ha caracterizado la educación superior cubana.
3	Fortalecer las acciones y estrategias encaminadas a la producción, asimilación, difusión y aplicación de conocimientos y resultados de la ciencia y la innovación universitaria
4	Desarrollar nuevos conocimientos científicos-innovación-creación de tecnologías que propicien el desarrollo económico y social del territorio y el País.

5	Preservar, desarrollar y promover la cultura en su entorno, garantizando la transferencia del acervo cultural de la humanidad de una generación a otra, a través de proyectos de intervención social.
6	Prestar servicios de excelencia sobre la base de la mejora continua, impregnando en el colectivo la filosofía del enfoque al cliente.
7	Trabajar en el perfeccionamiento de los procesos docentes de grado y posgrado, desde el corto y mediano plazo de forma que se garantice el potencial humano necesario que permita trabajar con los objetivos estratégicos del desarrollo.

Estas políticas a su vez se materializan en un conjunto de 25 acciones:

N°	Título corto	Título largo
1	A1	Se revisan y constata en los planes de trabajo, hasta los profesores, la desagregación de los objetivos y tareas docentes-científicas-metodológicas
2	A2	Se realizan talleres metodológicos sobre líneas de investigación, normas y procedimientos en la elaboración de artículos.
3	A3	Se revisan y estudian los indicadores establecidos por la JAN para su actualización.
4	A4	Se establece un plan para verificar el cumplimiento de los estándares establecidos a nivel de carreras, maestrías y doctorados.
5	A5	Se trabajar en el fortalecimiento y crecimiento del conocimiento, las actitudes y los valores desde el aula, en el aula y fuera de ella.
6	A6	Se realizan alianzas estratégicas con investigadores de otras universidades para lograr publicaciones en revistas de alto impacto.
7	A7	Se estudia el entorno en busca de oportunidades de desarrollo de proyectos empresariales, internacionales y asociados a programas
8	A8	Trabajar por la consolidación de la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad
9	A9	Trabajar en las estrategias de integración a partir del proceso de alineamiento estratégico
10	A10	Se controla que el 100 % de los profesores tengan incluido en su plan de desarrollo individual las acciones de superación política, ideológica y profesional.
11	A11	Se promueve la participación de los estudiantes y profesores en el 100% de los eventos que en el ámbito de la extensión universitaria se desarrollen.
12	A12	Profundizar en las relaciones de cooperación e intercambio con otros CES.
13	A13	Se realiza un análisis del nivel alcanzado por las carreras y maestrías de la Facultades para proponer nuevos procesos de autoevaluación en estadios superiores
14	A14	Se elabora y chequea un plan de asesoría y revisión periódica de los informes por variables para la autoevaluación institucional.
15	A15	Utilizar la comunicación vía telecentro y radio para difundir las acciones formativas, investigación y de extensión universitaria.
16	A16	Evaluar moodle con entrevistas y encuestas a estudiantes
17	A17	La planificación docente y científica metodológica organiza y facilita la gestión integrada de los procesos formativos en cada uno de los programas, con un 100 % de cumplimiento de las actividades realizadas a nivel de Facultad.
18	A18	Se chequea semestralmente por Facultades y dptos el cumplimiento de la

		planeación de la producción científica.
19	A19	Los programas de formación (Maestrías y Especialidades) se encaminan sus investigaciones al impacto organizacional, territorial y nacional
20	A20	Se desarrollan talleres de perfeccionamiento de los proyecto con líderes científico y actores decisorios del territorio.
21	A21	Se elabora un plan de acción que responda a la interacción entre el sector académico, científico productivo y toda la sociedad.
22	A22	Confección de programas curriculares y agendas de investigación que estén bien articulados a la economía y la sociedad para la formación de doctores, como respuesta a la prioridad de formación actual.
23	A23	Accionar sobre la formación integral del docente, necesario para establecer el vínculo Universidad – Empresa, y la actualización de los programas de formación e investigación de la universidad.
24	A24	Fomentar acciones que estén vinculadas al incremento de las investigaciones sociales y su inminente articulación a la toma de decisiones.
25	A25	Se gestiona y controla la capacitación y asesoría en planeación estratégica y gestión de gobierno para el DL a nivel central y en los CUMs.

Identificación de las variables claves

Se proponen como variables claves a ser trabajadas en el periodo en que se enmarca la estrategia las que a continuación se relacionan:

VARIABLES CLAVES

	INFLUYENTE
	INFLUYENTE / DEPENDIENTE
	DEPENDIENTE
	FUTURO

Nº DE LA VARIABLE	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO
1	Recién graduados en adiestramiento	RGA
2	Control de normas educativas	CNE
3	Plan de trabajo de los docente	PTD
4	Preparación y superación integral de los profesores	PSI
5	Motivación con la organización	MO
7	Evaluación del desempeño	ED
8	Producción científica	Pc
9	Vinculación del diseño estratégico con la dirección de calidad	DEC
10	Formación doctoral	FD
12	Grado científico - académico de los profesores	GCA
14	Infraestructura tecnológica, material y financiera	ITMS
15	Cultura de investigación científica	CIC
26	Seguimiento al egresado	SE
30	Proyectos de Desarrollo Local en el territorio	PDL
38	Cantera de ingreso	CI
39	Diseño Estratégico	DE

Alcance de la estrategia:

El alcance de la estrategia es para toda la estructura organizativa de la UCf y recoge: Procesos estratégicos, claves y de apoyo de la institución y de las Facultades y CUMs, ya que se trata de una estrategia que implica el accionar de toda la comunidad universitaria.

Actores:

Para la consecución del objetivo estratégico y como fuerzas actuantes fundamentales en la realización de las acciones que permiten cumplir con las políticas trazadas se han identificado nueve actores fundamentales de la Gestión de la Calidad en la UCf. La tabla muestra los actores y las acciones que deben desarrollar.

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
1	Colectivo metodológico científico	CMC	Actores que preparan y exigen preparación al personal académico contribuyendo a la pertinencia del trabajo metodológico del pregrado y postgrado.
2	Jefes de Departamento	JD	Actor decisorio en la formación, desarrollo y crecimiento de los docentes, expresándose su labor en la conformación de los planes trabajo individual que respondan a las actividades metodológicas / investigativas de calidad.
3	Profesores principales de año	PPA	Grupo de actores que accionan en el desarrollo de las actividades metodológicas / extensionistas de cada año, dirigiendo la actividad para el perfeccionamiento de la calidad del proceso docente educativo.
4	Jefe de carrera y coordinadores posgrado	JCCP	Grupo de actores que dirigen y controlan el desarrollo de las actividades docentes / metodológicas / extensionista, encargados del proceso de Institucionalización de la labor educativa y política e ideológica y la interrelación e intrarrelación de las asignaturas en los diferentes programas de estudios.
5	Profesores	P	Proyectan, regulan y controlan los indicadores y metas en cumplimiento de los OE dentro del PE de la UCf en los diferentes procesos claves y direcciones.
6	Jefes de procesos	JP	Proyectan, regulan y controlan los indicadores y metas en cumplimiento de los OE dentro del PE de la UCf
7	Departamento de Org. Planeación y Archivos	DOPCC	Actor que organizar procesos/puestos de trabajo, elaborar la PE y su alineamiento, y organiza la documentación siguiendo los estándares nacionales.
8	Junta de Acreditación Nacional	JAN	Actor que contribuye al mejoramiento de la calidad en la Educación Superior Cubana mediante el desarrollo y aplicación de un sistema de evaluación y acreditación de programas e instituciones bajo una serie de objetivos institucionales.
9	Ministerio Educación Superior	MES	Institución encargada de dirigir la Educación Superior en Cuba, con el objetivo de aplicar la política educacional en el nivel de la enseñanza superior y dirigirla metodológicamente, apoyándose en Instituciones como la JAN para garantizar los procesos de mejoramiento continuo de la calidad.

Tiempo:

La estrategia que se elabora abarca el período comprendido de 2022-2026.

Indicadores para verificar la estrategia

Para verificar el cumplimiento de la estrategia se han identificado un total de 20 que tienen presencia en el proyecto estratégico, que a su vez se identifican como relevantes para la gestión de la calidad en la UCf a saber:

N°	INDICADORES
1	Carreras acreditadas que cumplen los requisitos
2	30% doctores en el claustro en el área del conocimiento y el 55% master o especialista.
3	Carreras con el 45% de profesores en el claustro con la categoría docente de profesor titular o auxiliar
4	Carreras con el 100% de profesores principales de año y disciplinas principales integradoras con la categoría docente de profesor titular o auxiliar
5	Cantidad de convenios y memorandos de entendimientos activos entre las instituciones de educación superior cubanas y sus homólogos en el exterior, en apoyo a los procesos sustantivos.
6	Por ciento de profesores e investigadores en el claustro con categorías docentes de Titulares y Auxiliares.
7	Eficiencia académica
8	Satisfacción del cliente interno y externo
9	Cantidad de redes y asociaciones internacionales académicas y científicas en las que se participa.
10	Satisfacción de los estudiantes con su participación en la estrategia educativa
11	Eficiencia en el ciclo (I4 ODS)
12	Por ciento de programas de posgrado con proyección Internacional (participación de profesores y estudiantes extranjeros, movilidad académica y científica, programas conjuntos, curriculum internacionalizado).
13	Proyectos Asociados a Programas Nacionales planificados
14	Por ciento de programas de carreras cuyos profesores realizan una publicación anualmente en cualquiera de los grupos, libros, capítulos de libros o textos
15	Cantidad de publicaciones del grupo 1, 2, 3 y 4 por 100 profesores e investigadores equivalentes.
16	Cantidad de premios en sectores estratégicos
17	Cantidad de premios nacionales de innovación
18	Por ciento de doctores en el claustro a tiempo completo. (Titulares, auxiliares y asistentes)
19	Cantidad de premios CITMA provinciales de innovación
20	Por ciento de estudiantes (2-5 año) con tareas en proyectos de I+D+i

Ademas se identificaron otro grupo de indicadores(5) que permiten conocer la efectividad de las acciones desarrolladas en el periodo en que se enmarca la estrategia, estos son:

- Cantidad de acciones de mejoras implantadas en Procesos, a nivel Institucional, Facultades, CUM
- Cumplimiento de la proyección de carreras y programas de posgrado para la evaluación externa

- Cantidad de entrenamientos y asesorías a responsables de procesos a nivel de UCf, Facultades y CUM
- Cantidad de Facultades y CUM con un sistema de gestión de la calidad implementado
- Cantidad de Procesos, áreas administrativas, Facultades y CUM que cumplen requisitos relativos a la gestión documental y archivo.

En el caso específico de estos indicadores se ha diseñado un plan de control, herramienta que esclarece cuestiones tales como: elementos a ser controlados en cada indicador, actividades específicas a ser controladas, método de control, rango de control, frecuencia del control, responsable del control.

Control y evaluación de la estrategia

El Anexo 1 muestra una representación de la planificación de las acciones a ser implementadas en el año 2021 y 2022 a partir del uso de un diagrama de Gannt. Las acciones están relacionadas específicamente con la autoevaluación de carreras relativas a la elaboración de informes de autoevaluación, seguimiento de planes de mejoras, debates sobre el cumplimiento de indicadores, visitas a programas de formación y a procesos, Visitas a Facultades y CUM para verificar el diseño del SG, Verificación sobre el diseño del sistema de gestión documental y archivo en Procesos, áreas administrativas, facultades y CUM.

Conclusiones

La estrategia de calidad para la universidad de Cienfuegos, contó con la aplicación de numerosos instrumentos para su diagnóstico y elaboración. Un aspecto digno de resaltar en esta estrategia es la aplicación de los métodos prospectivos, los cuáles permitieron establecer los actores, las políticas y las acciones necesarias para que la Universidad alcance la condición de Excelencia a la que se aspira en su visión.

Bibliografía

Anexo 1 Representación de la planificación de las acciones a ser implementadas

Evaluación interna de carreras

Actividades/Meses	2021										2022											
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Asesoramiento sobre elaboración de los informes de autoevaluación.																						
Entrega informe de autoevaluación																						
Discusión informes de autoevaluación																						
Seguimiento a plan de mejoras																						
Visitas a cada carrera-programas de posgrado																						
Debate del cumplimiento de los indicadores																						

Evaluación externa de carreras

Carrera/Año	2021												2022												2023													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Lic en Historia																																						
Lic en Contabilidad y Finanzas																																						
Ingeniería Mecánica																																						
Lic en Gestión Sociocultural																																						
Ingeniería Agronomía																																						
Lic Ed Español- Literatura																																						
Ingeniería Informática																																						
Licenciatura en Logopedia																																						
Lic Ed Historia- Marxismo																																						

Programas de posgrado

[illegible]