

## Gestión de la calidad de los procesos universitarios. Una mirada desde el proceso de formación de formadores para el desarrollo local

## Management of the Quality of University Processes. A View from the Process of Formation of Trainers for Local Development

**Dra. Anamarys Rojas Murillo**

Profesora Auxiliar

Universidad de Pinar del Río, Cuba

ORCID 0000-0002-4340-0608

[anamarys@upr.edu.cu](mailto:anamarys@upr.edu.cu)

**Dra. Maryuri García González**

Profesora Titular

Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES)

Universidad de La Habana, Cuba

ORCID 0000-0002-2734-6541

[maryuri@cepes.uh.cu](mailto:maryuri@cepes.uh.cu)

**Fecha de enviado:** 20/12/2017

**Fecha de aprobado:** 19/02/2018

---

**RESUMEN:** El artículo analiza la gestión de la calidad en los procesos universitarios, particularmente en las universidades cubanas. Se analiza que estos asumen la misión de mostrar un proceso de formación de formadores para el desarrollo local atemperado a circunstancias de eficiencia y calidad, desde una metodología que se estructura a partir de tres etapas (diagnóstico, desarrollo y evaluación de la formación de formadores para el desarrollo local) las que se corresponden con las funciones generales de la gestión y se apoyan en el método de proyectos. En sus relaciones se parte de la obtención de datos necesarios para el reconocimiento del entorno, se determina el accionar coherente para la apropiación de habilidades y capacidades hasta comprobar y valorar el efecto que se obtuvo con su aplicación, estableciendo a partir de la retroalimentación necesaria el cómo poder transformar el entorno, atendiendo a sus potencialidades y limitaciones. Esta metodología ofrece una nueva alternativa basada en el contexto local, la cual demuestra lo pertinente que resulta su introducción para la Educación Superior Cubana.

**PALABRAS CLAVE:** gestión, calidad, proceso, etapas, metodología.

**ABSTRACT:** The article analyzes the management of quality in university processes, particularly in the Cuban universities. It is analyzed that these assume the mission of showing a process of training of trainers for local development tempered to circumstances of efficiency and quality, from a methodology that is structured from three stages (diagnosis, development and evaluation of the training of trainers for local development) which correspond to the general functions of management and are supported by the project method. In their relations, part of obtaining the necessary data for the recognition of the environment, the coherent action is determined for the appropriation of skills and abilities until checking and assessing the effect obtained with its application, establishing from the necessary feedback the how to transform the environment, taking into account its potential and limitations. This methodology offers a new alternative based on the local context, which demonstrates the relevance of its introduction to Cuban Higher Education.

**KEYWORDS:** management, quality, process, stages, methodology.

La Educación Superior Cubana muestra en sus instituciones toda una organización que pretende, desde la base, contribuir a gestionar eficientemente sus procesos y que estos tiendan a la mejora de la calidad del profesional que se forma. Dicha temática está presente actualmente en los sistemas que a nivel internacional la representan, es por ello que Cuba también trabaja en su perfeccionamiento (Rojas, 2016)

Resulta de vital importancia ofrecer alternativas que afiancen la necesidad de contribuir desde diferentes aristas a la gestión de la calidad de los procesos universitarios, de ahí, que se refuerce el compromiso para el logro de objetivos claros y unificadores; donde cada uno de sus miembros, crezcan y se desarrollen, a medida que cambien las necesidades y las oportunidades.

Se presenta entonces una metodología que desde la formación de formadores para el desarrollo local (PFFDL) también favorece este empeño, haciendo especial énfasis en los Centros Universitarios Municipales (CUM) que llegaron con la universalización al país para convertirse en escenarios claves de la nueva universidad y ejes aglutinadores de capital humano e innovador en los diferentes territorios.

Como parte de un modelo del PFFDL esta metodología se concentra en las etapas definidas en él y que constituyen elementos esenciales para mostrar desde el propio proceso su incidencia en la calidad que hoy demandan las Instituciones de Educación Superior (IES).

Su elaboración constituye aporte necesario para poder comprender, de forma más integral, que la gestión de la calidad en estas instituciones debe ser vista con visión estratégica, responsabilizando a la comunidad universitaria de satisfacer diferentes tipos de

demandas en busca de la acreditación y excelencia.

Contribuyendo desde su contenido a mostrar otras vías que en el territorio existen y que tributan al perfeccionamiento continuo de la calidad en las IES cubanas.

### **Un preámbulo necesario...**

La transformación que las universidades cubanas experimentan a partir del perfeccionamiento de la gestión de la calidad de sus procesos, es un tema que no solo atañe a las sedes centrales en el país; sino también a los municipios en los cuales se desarrollan procesos formativos universitarios que inciden en este proceso.

Son precisamente los CUM los que en los territorios han de encaminarse por los derroteros que la calidad de sus procesos demanda, de manera que desde la formación de formadores para el desarrollo local (FFDL) se muestre un actuar diferente en la sociedad, donde prime el aprendizaje desarrollador, dirigido hacia la profundización, consolidación y solución de problemas propios de su desarrollo (Rojas, 2016)

Al atender la idea anterior, se aprecia que todo parece apuntar a que los CUM, como instituciones educativas de nuevo vínculo con el territorio, tengan la misión de delimitar desde la escala local la gestión de la calidad. Este análisis conlleva a entender que el territorio y las instituciones de educación superior enclavadas en él, también juegan un papel importante en este proceso.

Por su significado y posibilidades, los CUM requieren estilos y métodos adecuados y que se construya a través del diseño colectivo de proyectos comunes, alternativas donde se aprovechen todas las potencialidades internas

que expresan las estrategias municipales de desarrollo.

Es por ello que la metodología que se presenta, basada en el método de proyectos toma en cuenta las etapas definidas por los autores como componentes de un modelo del proceso de formación de formadores para el desarrollo local (MPFFDL).

A partir de lo anterior se determina la metodología a seguir con base en el método de proyectos, el cual esencialmente se centra en el aprendizaje como elemento que contribuye a su efectividad; siempre teniendo en cuenta que se está frente a un proceso formativo, es por ello que se distingue por :

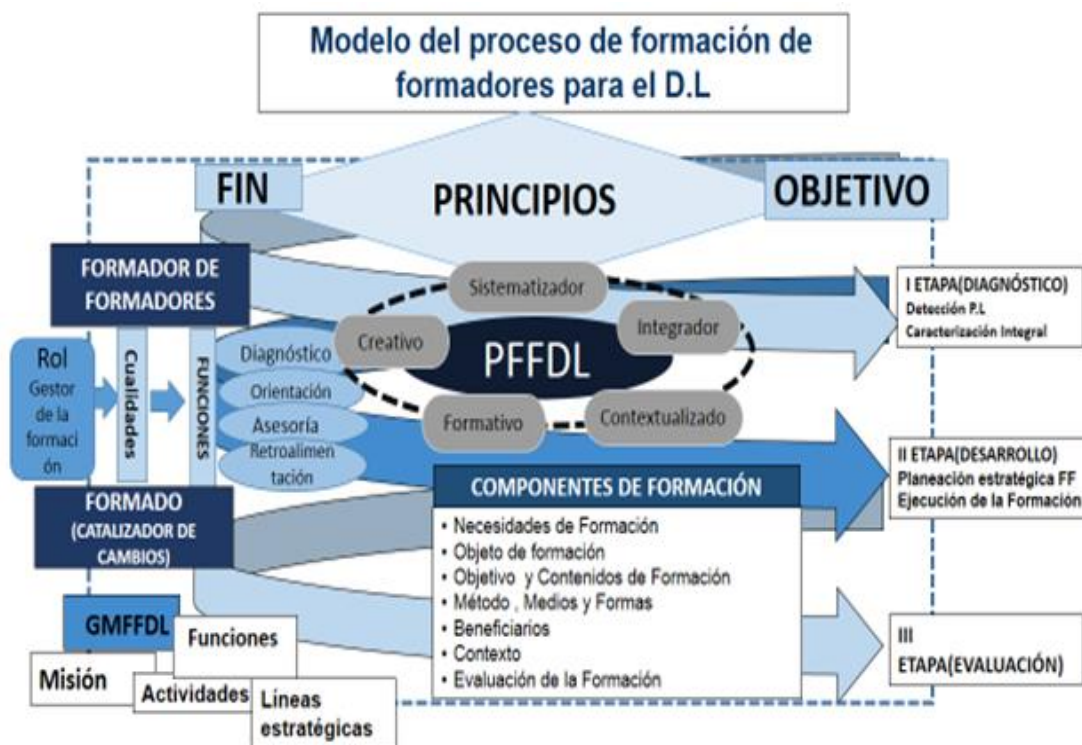
- Relación con el contexto. Este aspecto determina que el aprendizaje se efectúa en situaciones que se refieren a problemas actuales mostrados en el entorno local e histórico social concreto en el que se efectúa el proceso, en este caso específico se hace referencia al municipio en el que se encuentra ubicado el sujeto a formar y el formador.
- Relación intereses/aprendizaje formador-formado: Aquí el aprendizaje se produce en

correspondencia con las aspiraciones y motivaciones esenciales de los sujetos que participan del proceso, de manera que sean capaces de resolver situaciones problemáticas vinculadas a los intereses de cada beneficiario de la formación.

- Orientación hacia la elaboración de productos: Integran aprendizaje y acción de manera que la meta final sea la elaboración de un producto (dígase aprendizaje materializado en resultados) que contribuya a mejorar el contexto físico y profesional en el municipio.
- Generalización: Aquí se hace necesario que el aprendizaje sistematice el conocimiento, lo ponga en práctica y no se concentre solo en situaciones conocidas, sino también en aquellas por descubrir y una vez elaboradas se difundan los resultados para conocimiento y experiencia de otros.

Para la adecuada utilización de esta metodología una vez conocido el método de proyectos se impone su contenido basado en las etapas de un modelo del PFFDL.

**Gráfico 1.** Representación gráfica del MPFFDL, se destaca componentes del modelo que constituyen la metodología que se presenta.



**Fuente:** Elaboración propia.

La metodología cumple a partir de las etapas que la componen con las funciones generales de la gestión definidas por Ruiz Calleja, J.M (2008) (planificación, organización, regulación y control). De manera que integre procesos con eficiencia y logre mostrar resultados relevantes en la sociedad.

### **Primera etapa de la metodología. Diagnóstico de la formación de formadores para el desarrollo local.**

El diagnóstico constituye el primer paso como instrumento de trabajo, el que con ayuda de los métodos, técnicas y procedimientos aplicados permite explorar las particularidades del contexto

en el que se interactúa y su estudio en profundidad, basado en la elaboración y aplicación de varios instrumentos, los cuales al integrarse fundamentan la importancia de esta etapa.

Con el fin de ajustar aquellos aspectos necesarios que permitieron obtener, introducir o excluir indicadores y rediseñar preguntas en el reconocimiento de la formación de formadores para el desarrollo local (FFDL), se diseñan y aplican varios instrumentos:

- Encuesta a profesionales.
- Encuesta a Capacitadores.
- Encuesta a miembros del Consejo de la Administración Municipal.

- Encuesta a directores y subdirectores del Centro Universitario Municipal.
- Entrevista grupal a miembros del Grupo de Desarrollo Local del territorio.
- Entrevista grupal a directores de los centros de capacitación.

Los que permitieron obtener la información necesaria de la realidad, facilitando el diagnóstico de la formación de formadores para el desarrollo local (DFFDL) en la constatación del cómo perfeccionar dicho proceso.

Esta etapa que se propone consta de dos momentos:

**La detección de problemas locales:** La cual se identifica como el reconocimiento inicial de problemas asociados a la formación para el desarrollo local, primera actividad que caracteriza el actuar del formador de formadores, con el cual identifica niveles de vulnerabilidad, riesgos y peligros a que está sometido cualquier individuo, grupo, población o comunidad, con el objetivo de apoyarlos para encausar con efectividad la formación.

En esta actividad se puede conocer en profundidad la realidad a transformar y las relaciones que se establecen con ella, se involucra el entorno, las instituciones y sectores a través de un proceso participativo, integrando poder y saber en una relación horizontal entre formador-formado, desarrollando habilidades para descubrir, identificar, mediar, orientar y viabilizar posibles soluciones.

**Caracterización Integral:** Segundo momento del diagnóstico, donde se dirige el conocimiento hacia el análisis de aspectos socioeconómicos, políticos, ambientales y culturales de la localidad y su relación con los problemas detectados en el contexto. Es por ello necesario un enfoque integral, participativo y sistémico de la formación en aras de aprovechar las potencialidades que

se identifican, y relacionarlas como un todo, desde una visión holística y objetiva sobre la situación existente, estos elementos hacen que el formador pueda implementar acciones formativas que le permitan prever riesgos y vulnerabilidades que tributen a la mitigación de los problemas locales.

Teniendo en cuenta criterios de Barquero, V. (2000), Aldana, M. (2002) y Alburquerque, F. (2004) se asume que dentro de las operaciones, mediante las cuales se configura esta acción, están: determinar el contexto donde se manifiesta el problema, definir los pasos a seguir para la realización de la caracterización integral, elaborar una guía durante el diagnóstico, revisar bibliografía, documentos normativos y programáticos, desarrollar actividades de interacción para definir los protagonistas esenciales del diagnóstico, conformar un equipo el que conducirá y desarrollará el proceso de diagnóstico de la formación de formadores para el desarrollo local durante el acercamiento, diseño, elaboración y/o reelaboración de instrumentos, aplicación de los mismos, resultados obtenidos y propuestas para desarrollar pasos necesarios en el diagnóstico a realizar.

El diagnóstico de la formación se caracteriza como primer acercamiento a las necesidades de formación del entorno local, de manera que constituyan punto de partida, para la familiarización con la realidad de su contexto, potenciando motivación y una actitud propositiva de la formación en la identificación y reconocimiento de los principales problemas locales, determinando sus principales manifestaciones, causas y vías de solución, iniciándose así un proceso dirigido a comprender y transformar estas problemáticas del contexto local.



Debido al carácter integrador que ha de mostrar el diagnóstico, este ha de aportar al formador de formadores la capacidad de valorar su entorno local, evaluar la magnitud de los problemas que en él se presenten, pero especialmente centrando la atención en identificar potencialidades para contribuir a la solución de los mismos (Almaguer & Ávila, 2008). Este momento será el resultado de un conocimiento profundo de la formación de formadores para el desarrollo local en la localidad en la cual se incida.

Esta etapa coincide con la primera función de la gestión donde se toman las principales decisiones a partir del reconocimiento del entorno en el que se actúa, aquí se aporta un alto grado de ordenamiento y racionalidad, se anticipa, qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y hacia dónde; considerando la definición de objetivos, establecimiento de premisas, determinación y selección de alternativas.

### **Segunda etapa de la metodología. Desarrollo de la formación de formadores para el desarrollo local.**

Una vez determinada la primera etapa donde se explora el proceso de formación de formadores para el desarrollo local teniendo en cuenta la profundización del conocimiento del mismo, se hace necesaria la etapa de desarrollo. Esta se dirige hacia el perfeccionamiento y profundización de la formación, de manera que pueda dotar de habilidades para el conocimiento general de los aspectos esenciales que recoge el proceso en cuestión, para que de forma organizada llegue al entorno local con el encargo de lograr transformación.

Durante esta etapa todos los sujetos que participan de la formación se apropian de habilidades y capacidades que le permiten de

forma dinámica, sistémica e integradora accionar en el territorio. Dicha etapa atraviesa por dos momentos:

La planeación estratégica de la FFDL: La que contribuye desde las potencialidades del territorio a incidir en el desarrollo local a corto, mediano y largo plazo. Este momento apunta a explicar la necesidad de establecer de forma clara y precisa los objetivos y contenidos de formación a desarrollar y el medio más apropiado para el logro de los mismos, teniendo en cuenta las condiciones particulares que caracterizan el contexto en que se interactúa.

Teniendo en cuenta criterios de Almaguer y Ávila (2008), la planeación estratégica constituye un momento de previsión conducente a la generación de una vía para el cumplimiento del objetivo propuesto, el cual se considera caracteriza a la FFDL, porque la misma se diseña para que a largo plazo pueda surtir el efecto deseado.

Se hace referencia a la importancia de la planeación como un elemento que complementa la adecuada implementación del PFFDL, ya que la intención no es lograr con inmediatez su perfeccionamiento, sino que se convierta en un proceso que impacte de manera permanente en el municipio, logrando mayores niveles de creatividad, calidad y transformación en función del desarrollo local, desde los aspectos que le ofrece la formación de formadores.

Con la misma el formador se sentirá en mejores condiciones de reinterpretar su territorio y aprovechar las potencialidades que el mismo ofrece. Se podrá organizar de manera más eficiente para dar respuesta con mayor calidad y compromiso a los problemas presentes en el municipio y con visión futurista, determinar planes tácticos para que la FFDL constituya

parte esencial en la estrategia y en el programa integral de desarrollo que posee el territorio.

Esta etapa contiene también la definición de metas ya que en este momento se derivan objetivos que se corresponden con los objetivos del PFFDL y junto a éstos se determinan qué métodos utilizar. Esta relación que se propone ha de coincidir con los conceptos que subyacen del proceso y con los contenidos de formación propuestos.

En la definición de metas se incluyen los objetivos diseñados, según Barreiro (2000), donde los formadores planean una estrategia para alcanzar los propósitos particulares del proyecto, los cuales estimulan sus habilidades al delimitar espacios para el debate, argumentación y la defensa de sus puntos de vista.

La definición de metas en el sentido más estrecho, debe incluir los resultados esperados en lo referente al conocimiento y desarrollo de habilidades, se hace referencia al aprendizaje y a la transformación que se logre al finalizar el proyecto y a los resultados del trabajo traducidos en competencias, estrategias, valores, actitudes y disposición para la participación en el proyecto (Rojas, 2016).

Se aclara que el método de proyecto que se refiere se va construyendo en la propia práctica teniendo en cuenta las circunstancias del contexto y su relación con los objetivos, contenidos, necesidades y potencialidades que muestra el territorio. Este se acompaña de características como:

- Deben ser problémicos.
- Pueden vincular otros métodos de solución o apoyo como la búsqueda parcial y heurística.
- Deben desarrollar niveles de abstracción del pensamiento que implique integrar, sintetizar, analizar, valorar y evaluar la información.

- Han de plantearse interrogantes que constituyan un reto a cumplir en el desarrollo de habilidades y conocimientos en la solución a problemáticas del entorno local.
- Organizar todas las tareas previstas en previa negociación y consenso con todos los sujetos que participan.

Después del momento de la planeación sigue una fase de implementación que se fundamenta en la acción, la cual da como resultado un conjunto de pasos y procedimientos para asegurarla, se hace referencia a la ejecución de la formación (ILPES, 1998). Este segundo momento en la etapa de desarrollo del FFDL permite la solución de problemáticas locales en relación a métodos, medios y beneficiarios de la formación, en una concatenación que hace visible la integración del conocimiento en función del desarrollo local.

La ejecución de la formación, integra elementos que condicionan la puesta en práctica de la sistematización e integración de la formación para la transformación y el cambio en el desarrollo local (Bofill, 2009; Fernández, 2011), en el que intervienen todos los sujetos que participan del PFFDL; constituyendo fundamento esencial para la realización de la planeación, ya que en la misma se ponen en práctica todos los aspectos definidos en el momento anteriormente determinado. Es la ejecución la vía para la materialización de todo lo planeado de forma estratégica a lo largo del proceso y constituye síntesis práctica de la misma.

De forma general esta etapa de desarrollo de la FFDL se complementa con la segunda función de la gestión (organización) ya que permite se puedan alcanzar los propósitos concebidos con anterioridad, que se combinen, se mezclen, se

agrupen momentos tan importantes como la definición de planes, estrategias y líneas generales todo ello en función del cumplimiento de los objetivos, verificando que cada parte trabaje en función de lo mismo.

### **Tercera etapa de la metodología. Evaluación de la formación de formadores para el desarrollo local.**

La evaluación como etapa del proceso de formación de formadores para el desarrollo local en estrecho vínculo con el resto de las etapas ha de mostrarse sistemática, ya que se desarrolla desde que comienza el proceso hasta que concluye.

Esta etapa se dirige a la obtención de datos válidos y fiables para comprobar y valorar el efecto que en el territorio ha de ejercer la FFDL de manera que se produzca el despliegue de capacidades formadas en cada individuo que se implica y participa en el proceso. Es por ello entonces que se determina para poder reconocer la realidad del entorno y cómo poder transformarlo, atendiendo a las principales potencialidades y limitaciones detectadas en la etapa de diagnóstico, emitiendo un juicio sobre la amplitud, evolución y complejidad con que se manifiesta el proceso.

La evaluación en el PFFDL ha de asumir un nuevo estilo que permita, a partir de la información recogida, establecer un clima favorable que desde una reflexión crítica y compartida optimice la posibilidad de establecer espacios que proporcionen la determinación de las principales manifestaciones que muestra el proceso. Forma parte esencial del mismo,

permitiendo valoración de los conocimientos y habilidades que los formadores y formados adquieren, además de comprobar el grado en que se cumplen los objetivos y constituir una vía para la retroalimentación y evaluación del PFFDL.

Esta etapa esencialmente se dirige a evaluar:

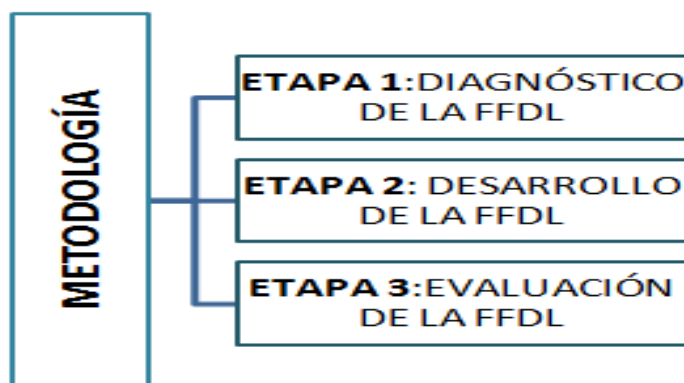
- La incidencia en la calidad con que se desarrolla en los CUMs el PFFDL.
- El cumplimiento de los objetivos y contenidos de formación propuestos.
- La correcta implementación de los medios y métodos de formación.
- La calidad con que impacta en el contexto a partir de la implicación de los beneficiarios de la formación.
- La proyección del PFFDL (diagnóstico, desarrollo y evaluación).
- La sistematicidad, integración y contextualización de la formación en el PFFDL.

Lo anterior se realiza con el fin de diagnosticar el desarrollo y tendencias del proceso, identificar sus características, ofrecer oportunidades para aprender de la experiencia que brinda el territorio a partir de sus potencialidades y orientar adecuadamente el PFFDL.

Esta etapa, se desarrolla a lo largo de todo el proceso, proporcionándole efectividad a través de sus diferentes acciones, para que el formador evalúe su calidad y pertinencia, mostrando creatividad y espíritu innovador para asumir el reto de perfeccionarlo, asegurando el éxito y evitando el fracaso.



**Gráfico 2.** Representación gráfica de la metodología que muestra desde el PFFDL la gestión de la calidad en los CUM.



**Fuente:** Elaboración propia.

La etapa evaluación de la FFDL coincide con la tercera y cuarta función de la gestión (regulación y control), ya que se ocupa de regular el proceso, los movimientos y cambios que se producen en la organización con la finalidad de poder enfrentar con mayor eficiencia los objetivos propuestos y garantizar su ejecución sincronizada e integral (Rojas, 2016).

Además de poder comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados, a fin de eliminar deficiencias y valorar si estos son aceptables o no tomando medidas para su corrección y comprobación de la efectividad.

Los elementos analizados con anterioridad, conllevan a entender la importancia que en los momentos actuales adquiere la gestión de la calidad de los procesos universitarios, y su introducción en el contexto local centrado en los CUM. Se destaca como parte de esta metodología la contribución que desde su estructura ofrece, tanto al formador como al formado de manera que aprendan e incidan en el entorno local y con ello ofrezcan soluciones a sus problemáticas, haciéndose énfasis en la

sistematicidad necesaria para que perdure el proceso, este sea pertinente y se visualicen en un futuro sus principales impactos.

El que la metodología elaborada pueda mostrar su pertinencia se basa en que sus contenidos responden a lo que el formador necesita para formarse y lo que el formado sea capaz de transformar. También resulta de vital importancia para la incidencia efectiva de esta metodología, la construcción colectiva y aplicación del método de proyectos, así como su correspondencia con el contexto local y el adecuado uso de sus potencialidades.

### Conclusiones

Las experiencias acumuladas en el perfeccionamiento de la calidad de los procesos universitarios, requieren que las IES aumenten su visibilidad y experimenten nuevas transformaciones, mostrando resultados que desde una adecuada gestión incidan en el fortalecimiento de su encargo social; formar profesionales más preparados y competentes.

En las IES la gestión de la calidad debe ser vista con visión estratégica ya que constituye aporte necesario para poder comprender, de forma más integral dicho proceso.

Desde los CUM la gestión de la calidad de los procesos universitarios adquiere importancia y el proceso de formación de formadores para el desarrollo local demuestra cómo las entidades del territorio inciden efectivamente en el logro de estos propósitos.

La metodología propuesta basada en el método de proyectos, relaciona las etapas de diagnóstico, desarrollo y evaluación de la FFDL; estos aspectos estrechamente vinculados muestran nuevas formas de hacer gestión de la calidad.

#### Referencias:

- Alburquerque, F. (2004). *Taller de la Red de proyectos de fomento a la integración productiva entre PyMES en América Latina y el Caribe*. Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo. Fondo Multilateral de Inversiones.
- Aldana, M. (2002). *Educación Popular y formadores políticos*.
- Almaguer, D. & Ávila, A. (2008). *Perspectiva actual del desarrollo local en el contexto de la globalización*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en <http://www.eumed.net/rev/oidles/05/araa.htm>.
- Barquero, V. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual*. Madrid.
- Bofill, S. (2009). *La gestión del conocimiento y su contribución al desarrollo local en Cuba*. Revista Retos de la Dirección. Camagüey: Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Camagüey.
- Fernández, R. (2011). *Modelo de gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local*. Yaguajay. Santi Spiritus.
- ILPES. (1998). *Reflexiones sobre el desarrollo y la responsabilidad del Estado*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Rojas Murillo, A. (2016). *Modelo del proceso de formación de formadores para el desarrollo local. Estrategia para su implementación en el municipio Consolación del Sur*. Tesis de Doctorado. CECES, Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- Ruiz Calleja, J.M & Colectivo de autores. (2008). *La gestión universitaria y el rol del profesor*. México: Universidad de Santander.
- Pérez, R. (2011). El desarrollo local sostenible, la gestión del conocimiento, la ciencia, la innovación tecnológica y la Universidad. *Revista de Desarrollo Local Sostenible*, 5 (13).