
Perfeccionamiento de la Dirección de la Educación de Posgrado y la Gestión de su Calidad

Improvement of the Direction of Postgraduate Education and the Management of its Quality

Iván Arnol Michel del Toro

Universidad de Guantánamo. Cuba.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4813-6671>

Correo(s) electrónico(s):

imichel@cug.co.cu

Recibido: 08/04/2020

Aceptado: 15/10/2020

Resumen: La educación de posgrado en la Universidad de Guantánamo no se gestiona adecuadamente. El estudio realizado mediante el análisis de este proceso, permitió constatar un conjunto de dificultades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el patrón de calidad. En el trabajo se proponen, a partir de las deficiencias detectadas, algunas acciones que contribuyan a mejorar la dirección de la educación de posgrado y su calidad. Para el logro de este propósito, se tuvo en cuenta el Cuadro de Mando Integral, donde el departamento docente juega el papel fundamental, ya que dirige a los actores principales que intervienen en la educación de posgrado.

Palabras clave: Proceso de dirección; Cuadro de mando integral; Subsistema de la educación de posgrado; Procesos de la educación de posgrado.

Abstract: Graduate education at Guantánamo University is not properly managed. The study carried out by analyzing this process, revealed a set of difficulties that hinder the fulfillment of the strategic objectives and the quality standard. The work proposes, based on the deficiencies detected, some actions that contribute to improving the management of postgraduate education and its quality. To achieve this purpose, the Balanced Scorecard was taken into account, where the teaching department plays the fundamental role, since it directs the main actors involved in postgraduate education.

Keywords: Management process; Balanced scorecard; Postgraduate education subsystem; Postgraduate education processes.

Introducción

El enfoque de la gestión basada en los procesos, constituye una herramienta muy importante para el mejoramiento de los resultados de las organizaciones, tanto productiva como de servicio. Las universidades no son una excepción, aunque sus procesos tienen características muy especiales que difieren de otras de su tipo por el servicio que prestan a la sociedad.

El proceso de dirección en las universidades debe responder tanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos como al mejoramiento de la calidad de su gestión. En la Universidad de Guantánamo prevalece el enfoque funcional, lo que provoca que, aunque se cumplan los objetivos y criterios de medida, esta resulte ineficiente.

Los momentos actuales imponen a las organizaciones adoptar un sistema de acciones que les permita adaptarse con rapidez a los cambios, resistir, prever los escenarios en que puedan desarrollarse, y fundamentar esas acciones para actuar en consecuencia.

El escenario cubano en que se desempeñan las instituciones académicas plantea, según (López, 2007) "...altas exigencias a las instituciones universitarias que requieren de cambios importantes orientados hacia la elevación de la calidad y la pertinencia social de sus resultados". Por tanto, no basta con tener una estrategia que permita sobrevivir y desarrollarse en este turbulento contexto, sino que debe estar adecuadamente organizada para responder con efectividad a su encargo social.

El objetivo de este trabajo consiste en proponer, a partir de las deficiencias antes señaladas, acciones que contribuyen a mejorar la dirección de la educación de posgrado y su calidad.

Desarrollo

La educación de posgrado en las condiciones actuales del desarrollo social, está influenciada por varios factores que han generado la necesidad de profundizar en la manera en que la misma, atiende sus respuestas a las exigencias sociales. Por esa razón, es necesario lograr la pertinencia y calidad de la gestión de la Educación de Posgrado de la UG en correspondencia con las necesidades de superación y los Planes de Desarrollo Integrales (PDI) del Territorio.

Para dar respuesta a las necesidades de superación, la educación de posgrado se estructura en:

1. Superación profesional. - Las formas organizativas principales son: curso, entrenamiento, y diplomado. Otras son la conferencia, seminario, taller.

Estas se registran y controlan en la secretaría de cada facultad y CUM, pero no se reporta a la secretaría de posgrado para su control. Esto trae como consecuencia

dificultades en la dirección de este proceso, e incumplimientos en la proyección realizada a partir de lo planificado en los objetivos estratégicos.

1. Formación académica. - Las formas organizativas principales de la formación académica son la maestría, la especialidad y el doctorado. Estas se registran y controlan en la secretaría de posgrado.

La educación de posgrado se lleva a cabo en las facultades y CUM, a partir de los objetivos estratégicos planificados para el año y los estándares de calidad concebidos para cada uno de los subsistemas, según los documentos básicos del Sistema de Evaluación y Acreditación.

Los subsistemas son:

1. Programas de Maestrías (SEA-M 11-19)
2. Programas de Especialidades (SEA-EP10-19)
3. Programas de doctorado (SEA-Dr.12-19)

Para cada uno de los subsistemas hay que tener en cuenta las variables de calidad, que se muestran en la siguiente tabla.

Variables de calidad.

No	Para los programas de maestría	Para los programas de especialidades	Para los programas de doctorado
1	Pertinencia e impacto social	Pertinencia e impacto social	Estrategia de formación de doctores
2	Claustro	Claustro	Claustro
3	Estudiante	Estudiante	Estudiante
4	Infraestructura	Infraestructura	Infraestructura
5	Currículo	Currículo	Impacto
6		Escenario laboral	

Fuente: (MES, 2018)

Son las facultades y CUM los máximos responsables de proyectar las metas a alcanzar teniendo en cuenta cada una de las variables de calidad y su mejora continua.

Para la dirección correcta de este proceso, en los departamentos docentes se debe realizar un control del rol que deben desempeñar los profesores que responden por el funcionamiento de estos programas y su calidad, ya sea como parte del claustro del programa o como miembro del comité académico. En el plan de resultado se deben planificar todas las tareas por las que deben responder los profesores y, por tanto, la evaluación del profesor debe tener correspondencia con los resultados planificados.

El proceso de dirección

La dirección se define como un proceso porque todas sus fases o actividades se encuentran relacionadas entre sí, lo que permite alcanzar los objetivos deseados. (Meseon, 1985, pág. 38) define la dirección como “...el proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos”

Las funciones generales de dirección que con más regularidad y reiteración se llevan a cabo por los sujetos de dirección en nuestro país son:

- Organización.
- Planificación.
- Mando.
- Control.

El control impacta en las demás funciones de dirección: planificación, organización y mando, de forma cohesionada y consciente.

En la función de planificación mediante el control se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctoras. Esto le permite a la organización valorar el grado de consecución de los objetivos obtenidos y la eficacia del plan.

La función de la dirección implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Para cumplir correctamente con esta función es necesario tener en cuenta el cuadro de mando.

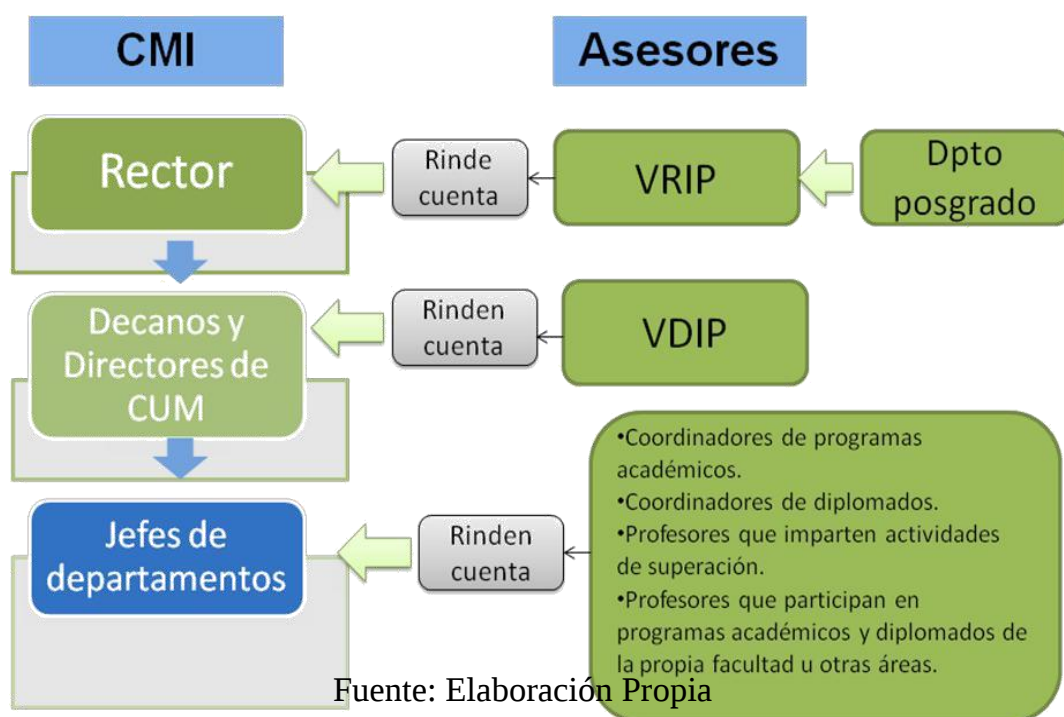
La vía jerárquica

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, y debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI como modelo debe integrar la ejecución en el control, garantizándose que estén alineados con los objetivos de la organización y con los factores claves de éxito. En las universidades existen indicadores que por su naturaleza se analizan al culminar el semestre y el curso, como son los objetivos de posgrado y otros como los de ciencia e innovación tecnológica, no obstante, la frecuencia de evaluación puede ser día a día, semanal, quincenal, mensual, trimestral, etcétera. De igual forma, se debe revisar el diseño del CMI adaptándolo a los cambios que puedan existir en las estrategias, áreas de resultados claves y objetivos al iniciar un nuevo período de planeación estratégica.

El CMI en la Universidad de Guantánamo debe funcionar de la siguiente forma:



Los decanos responden ante el rector, y son los máximos responsables de la gestión de los procesos que integran la educación de posgrado.

Los jefes departamentos responden ante el decano, y son los máximos responsables de cumplir con los indicadores de calidad establecidos a través de la supervisión y el control del desempeño de los profesores del departamento atendiendo a los diferentes roles.

La Vicerrectoría de Investigación y Posgrado (VRIP) es un órgano asesor del rector para el trabajo de investigación y el posgrado. Asesora, monitorea y controla el cumplimiento de la política de la educación de posgrado a nivel de la Universidad

El vicedecano de investigación y posgrado (VDIP) es un órgano asesor del decano para el trabajo de investigación y el posgrado. Asesora, monitorea y controla el cumplimiento de la política de la educación de posgrado a nivel de facultades. En el caso de los CUM, donde no hay VDIP, se designa un profesor para atender la actividad.

Pero, ¿se cumple por los diferentes niveles de dirección de Facultades y CUM la función de dirección, para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el patrón de calidad?

En entrevistas realizadas a cinco coordinadores de programas académicos y seis diplomados, así como a cinco jefes de departamentos, se pudo verificar que existen dificultades en el funcionamiento de algunos comités académicos y del claustro de profesores para el cumplimiento de las actividades planificadas como consecuencia del deficiente proceso de dirección que realizan los jefes de departamentos, y la deficiente elaboración del plan de resultado de cada profesor. Se pudo comprobar además que:

Existe un deficiente funcionamiento de las estructuras y procesos que se llevan a cabo a nivel de facultades y CUM, manifestado en:

- Planificación insuficiente de la gestión y dirección de la educación de posgrado.
- Desbalance en el control. Por una parte, existen múltiples acciones de control que no se tienen en cuenta, y por otra se aprecia que al plan de resultados del profesor no se le presta una adecuada atención al posgrado.

Por ejemplo, un docente que forma parte del claustro de un programa, perteneciente a otra facultad, debe responder igualmente ante su jefe de departamento por el cumplimiento de las tareas inherentes al programa, que son de estricto cumplimiento.

- El cumplimiento de las actividades inherentes a cada programa por parte del claustro de profesores que lo integran, no se fiscaliza por el departamento docente, lo que dificulta la calidad de dicho programa.

Todas las actividades de posgrado que el docente prevea realizar, ya sea para su facultad u otra área, deben ser tenidas en cuenta en su plan de resultado, y deben ser evaluadas en los periodos establecidos.

Para resolver estas dificultades deben gestionarse adecuadamente los procesos universitarios.

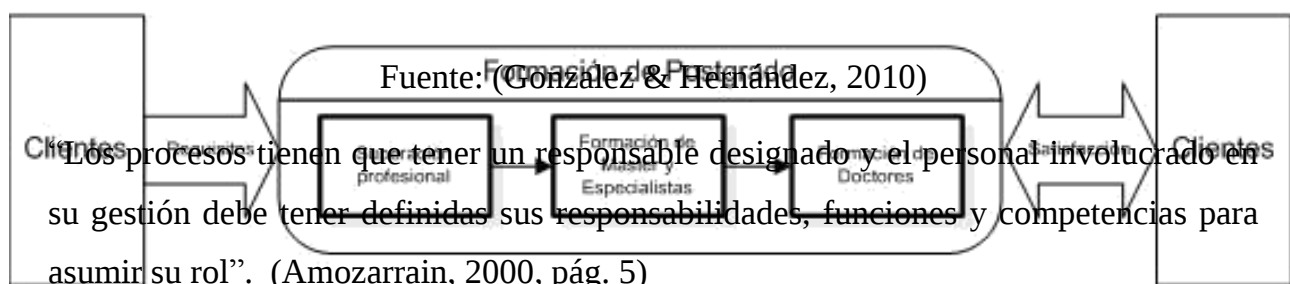
Gestión de procesos universitarios

La gestión de procesos en las universidades, si bien debe enfocarse hacia el cumplimiento de la estrategia elaborada, precisa de orientarse a la calidad de la gestión, entendiendo que para obtener calidad de los resultados es preciso tener una organización que trabaje con calidad. (Juran & Gryna, 1993).

Los procesos que integran la educación de posgrado son:

- Superación profesional (diplomados, cursos y entrenamientos)
- Formación académica (Máster y Especialistas)
- Formación de doctores

Procesos de formación de postgrado



En cada proceso deben tenerse en cuenta las siguientes actividades:

6. Requisitos de calidad establecidos para cada uno de los subsistemas de la educación de posgrado.
7. El diseño del proceso debe asegurar que los mismos se planifican, controlan y mejoran.
8. El cumplimiento de los criterios de medidas establecidos en los objetivos estratégicos.

Luego de implantado el sistema de gestión por proceso debe evaluarse con el objetivo de determinar si se comporta según lo planificado, e identificar puntos de mejora en su gestión.

Enfoques de procesos

- Los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí.
- Dichas actividades transforman entradas en salidas y aportan valor al mismo tiempo que ejercen control sobre el conjunto de actividades.
- Orienta la empresa hacia el exterior, hacia el cliente, y no hacia el interior (necesidades internas).
- Orientación hacia resultados.
- Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- Todo lo que no aporta valor elimínalo.
- Los resultados deseados se logran cuando los recursos y actividades de la organización se gestionan y se conducen como procesos.

Enfoque de Procesos vs Funcional. Comparación por actuación

Elementos de comparación	Enfoque Funcional	Enfoque por procesos
Orientación de resultados	Orientado a la tarea	Orientado al cliente
¿Qué se debe comprender?	El trabajo	El proceso

Orientación colaborativa	Hacer mi trabajo	Trabajar en equipo
Pregunta frente a un problema	¿Quién cometió el Error?	¿Qué permitió el error?
¿Qué se evalúa?	El individuo	El proceso
¿Dónde se ve el problema?	Los empleados son el problema	El proceso tiene problemas
Solución al problema	Cambiar el empleado	Mejorar el proceso
¿Qué son las personas?	Empleados	Talento humano

Un aspecto de vital importancia para el control de los procesos que integran la educación de posgrado, es el cumplimiento *del sistema de información*.

Desarrollo del sistema informativo

Para que el CMI de una universidad tenga éxito debe acoplarse a su sistema de información. Para ello es necesario disponer de un sistema informático que sea de fácil acceso, cómoda manipulación, y alta fiabilidad y seguridad; que permita gestionar la información de forma eficiente, relevante, flexible y oportuna; y que favorezca la toma de decisiones y el control de los resultados.

Teniendo en cuenta las deficiencias detectadas en la organización y control de los procesos que integran la educación de posgrado, se proponen las siguientes acciones:

Propuesta de acciones

- ☐ Las secretarías de cada facultad y CUM deben enviar a la secretaría de posgrado, en formato digital y con el siguiente formato, el listado de los cursistas matriculados, para poder tener control de la superación profesional desarrollada.

Facultad o CUM: _____

Tipo de superación. Entrenamiento: __, Diplomado: __, Curso: __, Conferencia: __, Seminario: __, Otros: __

Título: _____

Profesor principal o coordinador: _____

Fecha de inicio: _____

Matricula.

Nombre y apellidos	Sexo	Organismo

Informa

Nombre del secretario: _____ Fecha: _____

Enviar a los correos: quevedo@cug.co.cu, ecabrera@cug.co.cu, maricelc@cug.co.cu.

1. En cada facultad y CUM se deben designar profesores para atender cada uno de los procesos (superación profesional, formación de máster y especialistas y formación de doctores), los que se convierten en asesores del vicedecano de investigación y posgrado, y le brindan la información necesaria sobre cada proceso, a su vez este responde ante el Decano de la Facultad.
2. Para que cada uno de los profesores designados se desempeñe adecuadamente debe ser capacitado en la gestión del proceso que atiende.
3. En el plan de resultados de cada profesor se deben planificar todas las actividades a desarrollar en materia de posgrado, controlar su cumplimiento y evaluarlo adecuadamente.
4. Se debe tener en cuenta el enfoque de proceso en el sistema de dirección.

5. Se debe garantizar el funcionamiento del Cuadro de Mando, donde los jefes de departamentos deben desempeñar el rol principal sobre la planificación ejecución y control del posgrado por parte del colectivo de profesores que dirige.

Conclusiones

En el proceso de dirección de la educación de posgrado hay que tener en cuenta las metas que se deben alcanzar, según planeación estratégica y el patrón de calidad de cada uno de los subsistemas.

Para garantizar el cumplimiento de las metas es necesario tener en cuenta el Cuadro de Mando Integral, donde el departamento docente juega el papel fundamental, ya que en el mismo se encuentran los actores principales de los procesos que se llevan a cabo en la educación de posgrado.

Con la implementación de este sistema de dirección, se debe lograr una mejor organización y control del cumplimiento de los objetivos e indicadores establecidos, teniendo en cuenta la aplicación del sistema de acciones propuesto.

Referencias bibliográficas

- Amozarrain, M. (2000). *Instrumentos para la evaluación*.
<http://www.es/amozarrain/reder.htm>
- Gonzalez, E., & Hernández, M. (2010). Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de posgrado. *Eduniv*, 7-20.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Manual de control de la calidad*. 2da edición McaGraw Hill.
- López, G. (2007). *La evaluación de los procesos estratégicos en las instituciones de Educación Superior: El caso de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos*. Editorial Universitaria.
<http://revistas.mes.edu.cu/eduniv/>
- MES. (2018). Resolución 150. *Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)*. Cuba.
- Meseon, M. (1985). *Magnament Individual and Organizacional Ejecutive ress*. Aper and Roco.