

UCLV.



**Facultad de Ciencias Empresariales.
Especialidad Ingeniería Industrial**

Universidad Central de las Villas

Trabajo de Diploma

Título:

**Diseño del Sistema de Gestión de
la Calidad de la SUM Caibarién**

Autora: Magdelys Gattorno Pérez
Tutora: Ing. Ebir González Cruz
Cotutora: Msc. Ing. Carmen Danta Iglesias

2006-2007

Índice:

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial de la gestión de la calidad en la universalización.	4
1.1 Calidad.....	5
1.2 Sistemas de gestión de calidad	9
1.3 Educación Superior en Cuba	12
1.4 Universalización.....	16
1.4.1 Sedes universitarias municipales	18
1.5 Gestión de la calidad en la educación	20
1.6 Conclusiones parciales.....	25
Capítulo 2: Descripción de la gestión de la sede universitaria de Caibarién.	27
2.1 Caracterización de la SUM Caibarién.....	27
2.1.1 Escenario en el que se desenvuelve la SUM	28
2.2 Diagnóstico estratégico	29
2.3 Descripción de la propuesta metodológica de un sistema de gestión de la calidad en la SUM de Danta y Reymond (2006).	43
2.4 Comparación del modelo propuesto con el modelo de las ISO	49
2.5 Conclusiones parciales.....	51
Capítulo 3: Diseño del sistema de gestión de la calidad de la sede universitaria de Caibarién.	52
3.1 Esclarecer misión e intenciones globales de la SUM respecto a la calidad	52
3.2 Mapa de procesos para la SUM.....	53
3.3 Documentación.....	56
3.4 Responsabilidad de la Dirección.....	60
3.5 Gestión de Recursos	61
3.6 Realización del producto	63
3.7 Medición, análisis y mejora	63
3.8 Plan para implementar el sistema de gestión de la calidad.	66
3.8 Conclusiones parciales.....	68
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	71
Bibliografía:	72
Anexos	75

INTRODUCCIÓN

La universalización de la educación se ha extendido por todo el país y es ya un logro del sistema social cubano, el aporte más relevante de la Universalización de la Educación Superior es crear un espacio importante de realización personal y colectiva, en la elevación del nivel cultural del pueblo, a partir de las necesidades de desarrollo de cada demarcación.

Hoy en día las sedes universitarias municipales enfrentan grandes desafíos, tienen la responsabilidad, no solo enfrentar los desafíos, sino también de preparar a los estudiantes con un nuevo modelo pedagógico. Este modelo pedagógico necesita ser desarrollado sobre la base de una gestión eficaz de las sedes universitarias, siéndole necesaria una política de calidad que movilice el sistema educativo en función del mejoramiento de los esquemas de aprendizaje y de la motivación de los estudiantes por el acceso al conocimiento.

Se han dado pasos significativos en las sedes en función de la calidad de este modelo pedagógico pero hasta el presente se centran en el proceso de enseñanza-aprendizaje como tal, sin tener en cuenta que este modelo necesita sustentarse sobre la sistematización de la calidad y más allá del proceso educativo verla como una forma de gestión e integrarla al sistema de trabajo de las sedes, que se ven precisadas a implementar políticas de calidad que le permitan ser un ente capaz, eficiente y eficaz que brinde servicios óptimos a la comunidad.

La calidad se difunde en el mundo, la ISO presenta el grupo de normas de la familia 9000 como un modelo de mejora continua de la calidad que va más allá del aseguramiento del producto o servicio que brinde una organización, se encaminan a asegurar el Sistema de Gestión que genera el producto. Su objetivo es dar confianza al comprador de los productos o servicios de la empresa en el sentido de que existe un sistema de calidad interno que da fe de que los productos cumplen con las especificaciones que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente, en el caso específico de una sede universitaria municipal, este cliente no es más que la sociedad y asumir el cumplimiento de los requisitos de la norma 9001 de la sede como sistema

es garantizar que el desempeño de la misma responda siempre a los fines sociales con que fue concebida.

Las características propias del proceso educativo y el interés del sector educacional en la aplicación de estas normas llevaron a la guía IWA-2 de la ISO, que aclara los requisitos de la 9001 para el caso específico de este sector. Pero los procesos sustantivos de las sedes universitarias municipales incluyen otros procesos, como la ciencia e innovación tecnológica y el extensionismo universitario, los cuales deben también cumplir con las expectativas de los clientes a quienes van dirigidos estos servicios, que siempre será la comunidad donde se encuentra enclavada la sede, de ahí la necesidad de que cualquier modelo de gestión de calidad en las sedes universitarias necesita concebir la interrelación de sus procesos sustantivos: la formación de pregrado, el postgrado, la investigación y la extensión universitaria hacia la comunidad.

En la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas se están dando pasos encaminados a la gestión de la calidad de su sistema y la sede universitaria municipal (SUM) de Caibarién ha emprendido acciones de mejora en función de establecer un modelo de gestión de la calidad.

La *situación problémica* de la presente investigación consiste en lograr implementar el modelo de gestión de la calidad diseñado por la sede desde una perspectiva de sistema de gestión de la calidad, por lo que se convierte en un *problema científico* el hecho de diseñar un sistema de gestión de la calidad para la sede universitaria que de respuesta a este modelo y facilite su implementación en la sede de Caibarién.

Para darle respuesta a este problema, se plantea como *hipótesis de la investigación* que si se diseña adecuadamente un sistema de gestión de la calidad según los principios de la familia de normas ISO, se facilita la implantación del modelo de gestión de la calidad para las sedes universitarias.

El objetivo general de la investigación lo constituye el diseño del sistema de gestión de la calidad para la sede municipal de Caibarién y los objetivos específicos que dan respuesta al mismo son:

1. Elaborar el marco teórico-referencial que de respuesta a la gestión de la calidad en las sedes universitarias

2. Caracterizar la gestión que se lleva a cabo en la sede universitaria municipal de Caibarién
3. Diseñar y establecer un plan para la implementación del sistema de gestión de la calidad de dicha sede.

En el presente trabajo tiene el valor metodológico de establecer el plan para el diseño del sistema de gestión de calidad en una sede universitaria municipal, pudiendo ser generalizada esta experiencia al resto de las sedes y el valor práctico de permitir implantar el modelo de gestión de la calidad para las sedes universitarias mediante un sistema de gestión.

Ha sido estructurado en:

- Introducción
- Capítulo 1 donde se establece el marco teórico referencial de la investigación
- Capítulo 2 con una caracterización de la gestión de la SUM Caibarién
- Capítulo 3 con el diseño del sistema y su plan de implementación.
- Conclusiones
- Recomendaciones

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSALIZACIÓN.

En el presente capítulo se establecen las bases conceptuales y referenciales respecto al tema objeto de estudio, la bibliografía consultada ha sido ordenada según el hilo conductor mostrado en la figura 1.

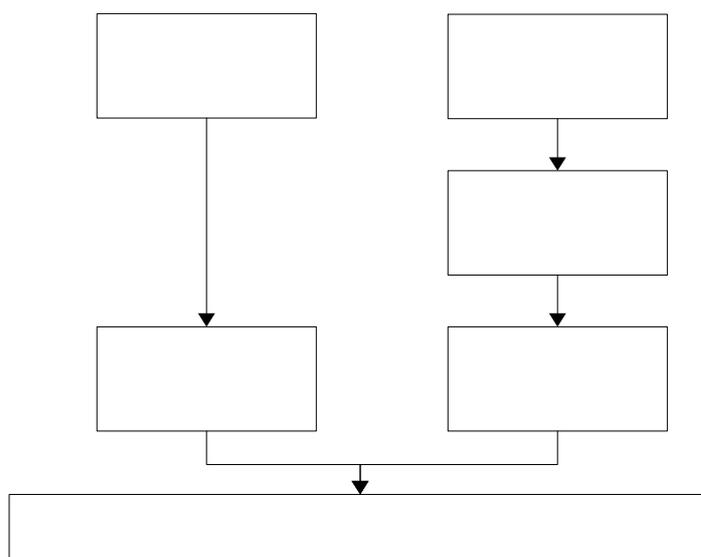


Figura 1: Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia.

Los nuevos modelos de gestión abogan por la introducción de los principios de gestión de la calidad en las organizaciones, los modelos de excelencia referenciados mundialmente están en estrecha relación con la implementación de la **Calidad total** en las organizaciones.

Para dar el “salto adelante” en los problemas de calidad es imprescindible garantizar la mejora continua en la organización y una forma de lograrlo es diseñar, implementar, implantar y mantener un sistema que gestione la calidad.

En nuestro país se dan pasos sólidos en favor de la cultura de la calidad, que proporcionen mejoras en el desempeño de las organizaciones y en la calidad de vida de la población en general.

La educación en Cuba es uno de los logros de nuestro sistema social. La universalización de la enseñanza universitaria es, sin dudas, la materialización del Héroe Nacional de Cuba, José Martí, quien dijo: “Un pueblo instruido ama el trabajo y

**Sistemas de
gestión de la
calidad**

sabe sacar provecho de él". La existencia de la Universidad en los municipios es el resultado de la continuidad del pensamiento martiano, resurgido con Julio Antonio Mella con la Universidad Popular y materializado en los programas de la Batalla de Ideas que conduce el Comandante en Jefe Fidel Castro.

1.1 Calidad

En el Diccionario de la Real Academia Española se define calidad como la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". Por otra parte, se define el concepto de excelencia como la "superior calidad o bondad que hace digna de singular aprecio y estimación una cosa".

En otras palabras, la excelencia consiste en calidad de grado o nivel superior. Se deduce de la definición que ofrece el Diccionario para calidad y excelencia, que estos conceptos comparten la misma esencia, relacionada con aquella propiedad o conjunto de propiedades, que hacen que una cosa se distinga de otras de su misma especie. Por lo tanto, para tener una visión clara y completa del significado de la excelencia, es fundamental, obtener claridad sobre el concepto de calidad.

Existen muchas definiciones acerca de lo que significa la calidad dentro de una organización, básicamente, la calidad se refiere a la excelencia relativa de un producto para satisfacer o exceder las necesidades y expectativas razonables de un cliente. A continuación, se presentan conceptualizaciones de los más conocidos autores en esta materia, así como los respectivos modelos de gerencia a través de la calidad total de cada uno de ellos.

- Dr. Edward Deming: "Es un grado de uniformidad y confianza previsible a un costo bajo adecuado para el mercado". Deming, ideó un modelo de gerencia de calidad, fundamentado en 14 principios gerenciales para el mejoramiento de la productividad y la calidad y en el uso de las herramientas estadísticas de control de procesos. Estos 14 principios son los que se nombran a continuación:
 1. Crear consistencia y continuidad de propósito para mejorar.
 2. Adoptar una nueva filosofía de rechazo al desperdicio.

3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva.
 4. Seleccionar proveedores en base a evidencias estadísticas.
 5. Buscar problemas en el sistema para mejorarlo continuamente.
 6. Adiestrar en el trabajo incluyendo el manejo de las herramientas estadísticas.
 7. Instituir liderazgo, ayudando al personal a trabajar mejor.
 8. Disipar temores y promover la comunicación de doble vía.
 9. Eliminar las barreras interdepartamentales.
 10. Eliminar los lemas y exhortaciones para la fuerza laboral.
 11. Eliminar los estándares de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
 12. Eliminar barreras a la autoestima del trabajador.
 13. Instituir programas de educación y auto mejora.
 14. Asegurar la práctica de los 13 principios anteriores:
- Dr. Joseph Juran: "Aptitud para el uso a nivel de empresas y conformidad con los requerimientos a nivel individual o de departamento, la calidad es medida por el usuario". Para lograr un índice elevado de calidad, Juran expone la trilogía de la calidad, la cuál consiste en Planificar, Controlar y Mejorar. Juran propone la creación de un sistema de contabilidad que mida los costos de los desperdicios y de los productos defectuosos, denominados por él como Costos de Baja Calidad. Una de las contribuciones más importantes de Juran es la Secuencia Universal de Mejoramiento, según la cuál toda mejora o descubrimiento sigue la siguiente secuencia:
 1. Prueba de la necesidad.
 2. Identificación de proyectos.
 3. Organización para la mejora.
 4. Diagnóstico de causas.
 5. Búsqueda de soluciones.
 6. Implantación de soluciones.
 7. Control al nuevo nivel.
 - Dr. Phillips Crosby: El modelo de Crosby da énfasis a la actitud hacia el cambio y está marcada por los lemas: "cero defectos", "conforme a los

requerimientos" y "la calidad es gratis". Dicho modelo presenta básicamente cuatro aspectos de la calidad, que son:

1. Definición de calidad.
 2. Sistema de prevención de calidad.
 3. Estándar de calidad.
 4. Medición de calidad.
- William Conway: "Mejoramiento continuo en todas las áreas de operación, incluyendo proveedores y distribuidores, para eliminar desperdicio en materiales, capital, tiempo y ventas". Se tiene mejoramiento continuo cuando:
 1. Cada gerente es miembro de un equipo gerencial.
 2. Cada equipo gerencial administra sus procesos a través del uso de gráficos de control estadísticos de proceso.
 3. Los recursos de los equipos de proyecto están enfocados hacia el mejoramiento de los procesos que están fuera de control o que no están operando a un nivel satisfactorio.
 4. El punto focal de todos los procesos es la satisfacción del cliente.
 5. El trabajo de cada uno es el mejoramiento continuo en calidad y productividad.
 6. Todas las actividades están incluidas en algún proceso.
 7. Todos los procesos están definidos y sus entradas y salidas son medibles.
 8. Todo el personal ha sido entrenado.
 9. Cada persona conoce a su cliente y cuáles son las formas de satisfacerlo.

Feigenbaum [1971] define la calidad como "la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso", más tarde Feigenbaum [1996][1997] plantea que calidad es "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente".

La filosofía de Feigenbaum [1985; 1986] parte de un nuevo enfoque que requiere el liderazgo directo y continuo de la dirección, pues la calidad se obtiene a partir de un esfuerzo efectivo de los diferentes grupos de una organización, proyectándose hacia la obtención de la excelencia. Expone que la calidad y los costos, no son antagónicos y que alta calidad significa bajo costo.

Los dos anteriores autores consideran que es preciso partir de un sistema con el cual se obtenga la calidad y le dan mucha responsabilidad a la alta dirección.

Ishikawa [1988] manifiesta que "calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores" e incluye el costo entre estos requisitos.

Ishikawa plantea respeto a la humanidad como filosofía gerencial y dice: "cuando la gerencia resuelve implantar el control de calidad en toda la empresa, tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos y luego valerosamente delegar la autoridad en los subalternos. El principio fundamental de una administración acertada, es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades".

Trabaja por la búsqueda continua de la excelencia, mediante la prevención de las causas que originan los defectos y las clasifica para ordenar el trabajo, con sus diagramas de causa efecto. Plantea que practicar el control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor y sostiene que para alcanzar esta meta es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y todos los empleados.

La calidad para Yamaguchi [1989] es "el conjunto de propiedades o características que definen su aptitud para satisfacer necesidades establecidas". La filosofía de Yamaguchi [1989] está basada en que el objetivo principal de las actividades productivas radica en la elevación de la productividad, es decir con el valor mínimo de input, alcanzar el valor máximo de output. Esto se logra, en primer lugar, con la mecanización y la automatización, el llamado hardware; y en segundo lugar apoderándose de la técnica del control de la calidad, el llamado software.

El concepto de calidad ha sufrido modificaciones en el tiempo, algunos autores consideran la calidad referida al producto y dependiente de sus atributos o características, otros consideran que la calidad no es solamente atribuible al producto o servicio, sino que la calidad la conforma el sistema que tenga la organización y en el caso más amplio será una actividad o proceso, un producto o servicio, una organización, un sistema, una persona, o alguna combinación de los anteriores. No obstante, todos los autores consideran que con la calidad se deben satisfacer las necesidades de los consumidores. Para alcanzar la calidad de un producto, todas las partes del sistema que elaboran el producto, poseerán características que le confieran la aptitud para obtenerlo con calidad.

1.2 Sistemas de gestión de calidad

Mintzberg [2000] identifica el diseño del sistema como uno de los elementos importantes en el diseño organizacional, “a efecto de garantizar que los departamentos se comuniquen y coordinen con eficacia, así como para que integren sus esfuerzos”, tiene en cuenta además para la estructura y el diseño organizacional la designación de las relaciones formales de dependencia, inclusive la cantidad de niveles que tienen o debería tener la jerarquía y la cantidad de personas que supervisarán a los gerentes y el otro elemento es la agrupación (de personas en departamentos y de departamentos en la organización entera).

Por lo que se entiende por sistema de una organización todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día.

Voehl F., Jackson P. y Ashton D. [2000] afirman que “...el sistema de calidad consta del sistema social, el sistema técnico y el sistema de administración. En consecuencia se convierte en un modo de vida para hacer negocios en la organización entera... se concentra en documentar y mejorar el proceso mismo de la producción, y no nada más que el resultado del mismo...es una manera de asegurar que no sigan presentándose los mismos problemas”

Según la norma ISO 9000:2000 sistema es “un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan.” Un sistema de gestión es aquel “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” y se identifican

ocho principios de gestión de la calidad a utilizar por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, los cuales son:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

El sistema no se caracteriza solo por la existencia de conexiones y relaciones entre sus elementos, basado en determinado grado de organización, sino también por una unidad indisoluble con el medio.

Espasa e hijos (1995) consideran que es el conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazados entre sí y también, conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a determinado objeto.

En la ISO 9000 (2000) se plantea que sistema es un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan.

Como puede observarse en todos los casos ya sean filósofos, diccionarios o entidades normalizativas, la definición de sistema coincide.

Un sistema de calidad es la integración de responsabilidades, estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad. Por medio de los sistemas de calidad, las organizaciones se aseguran que todos los factores que afectan la calidad de los productos y servicios, estén bajo control y prevengan cualquier tipo de deficiencia. Consecuentemente, las organizaciones actúan sobre los procesos para incrementar su eficiencia, buscando en todo momento un beneficio añadido tanto para ellas mismas como para sus clientes.

En un sistema de calidad se suelen incluir las actividades necesarias para confiar en que se cumplirán todos los requisitos de la calidad establecidos, esto se logra a través del aseguramiento de la calidad, el cuál está integrado por todas las

actividades planificadas e implementadas dentro del sistema de calidad y evidenciadas como necesarias, para dar confianza de que una entidad cumple con los requisitos de calidad. Actualmente, existen múltiples modelos de aseguramiento de la calidad, cuyos requisitos están contenidos en las normas ISO 9000, en sus diferentes versiones (de acuerdo a la actividad de la empresa), las cuáles serán descritas más adelante.

Dentro del sistema de calidad, la inspección y el control son actividades que brindan confianza al cliente y que se soportan en los siguientes aspectos:

- Lo que se hace está controlado y documentado, por medio del control de documentos y datos.
- Se verifica la aplicación de lo que está documentado, por medio de auditorías de calidad.
- Lo que se aplica es efectivo, mediante revisiones del sistema de calidad por parte de la dirección.
- Los productos fuera de especificaciones no llegan a los clientes, al ser controlados por el procedimiento de productos no conformes.
- Los problemas no se repiten, porque se cuenta con un programa de acciones correctivas y preventivas.
- Los cambios se aplican permanentemente, con base en el sistema de control de cambios en: contratos, compras, fabricación e instalación, servicio y documentos.

Al revisar la NC ISO 9000:2001 se lee que gestión son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización y que esta última es el conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Cuando analiza la definición de organización se observa que coincide con la de sistema, ya que las personas e instalaciones son elementos los cuales están relacionados e interactúan.

Cuando se logra diseñar adecuadamente el sistema empresa, se trabaja en función de su organización, para que sea adecuadamente gestionada, o sea, el sistema diseñado se gestiona.

La gestión de calidad debe permitir soltura e iniciativas, no así el sistema de calidad, que debe estar confeccionado para realizar lo que de él se exige, ya que la lógica señala como características del sistema, la unificación según un principio previamente determinado; en el caso que nos compete la obtención de un producto o servicio específico y con el que se tienen ciertas responsabilidades a la hora de producirlo o prestarlo.

Dentro de los requisitos generales de un sistema de gestión de calidad, en la sección 4.1 de la NC ISO 9001:2001 se establece que la organización debe.

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación y como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos, e
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

1.3 Educación Superior en Cuba

La X Conferencia Iberoamericana de Educación celebrada en julio del 2000 en Ciudad de Panamá , plantea “La Educación se un proceso social ininterrumpido que comienza desde el momento de la concepción y se extiende a lo largo de toda la vida....la educación inicial es una etapa en si misma en la cual se sientan las bases para la formación de la personalidad, el aprendizaje, el desarrollo afectivo, la capacidad de diálogo y la de tolerancia en las relaciones interpersonales, así como el entendimiento entre pueblos y culturas”. En esta definición se reconoce entonces el carácter progresivo de la educación y trascendemos de la mera instrucción y transmisión de conceptos hacia el desarrollo de habilidades y competencias ciudadanas de aprendizaje y laborales. Es de notar que se hace énfasis en la educación inicial como fundamento de los procesos siguientes, cobrando especial

importancia pues es ella la encargada de la formación de hábitos y habilidades necesarias para la adquisición de aquellas a desarrollar en los niveles interiores.

La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes; es por tanto la personalidad más completa de desarrollo social y humano de los pueblos.

La educación es un factor primordial, estratégico y prioritario para el desarrollo social y económico de cualquier nación y es el instrumento esencial en la construcción de la sociedad.

En la actualidad, la red de educación superior esta formada por 64 centros, de ellas 54 instalaciones de educación superior, 1 filial y 9 facultades independientes, y abarcan las 14 provincias del país y el Municipio Especial de Isla de la Juventud. Estas instituciones son todas de carácter público y están adscritas a distintos Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) además del MES, como el Ministerio de Salud Pública (MINSAP), Ministerio de Cultura (MINCULT), Oficina Nacional de Diseño Industrial (ONDI), Instituto Nacional de Deporte y Recreación (INDER) y Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), pero todas son dirigidas Metodológicamente por el MES que es el OACE encargado de definir las política de materia de Educación Superior a Nivel Nacional.

Esta red de Instituciones de Educación Superior desarrolla los programas de graduación (en Cuba se denomina pregrado) y de postgrado necesarios para formar los profesionales de alto nivel que el país requiere para su desarrollo y cuenta para ello con un claustro de alto nivel científico y pedagógico, que asciende a 24 723 profesores a tiempo completo a lo que se le suman unos 58 254 profesores a tiempo parcial y 7 313 alumnos ayudantes.

En la enseñanza de pregrado, se ha ido evidenciando un desarrollo cuantitativo en las últimas décadas del pasado siglo. Desde 1959 hasta la fecha se han graduado unos 800 000 profesionales en distintas ramas del saber. En Cuba uno de cada siete trabajadores es graduado universitario, como también lo es uno de cada 17 habitantes. La matrícula de pregrado, durante todos estos años ha ido en ascenso y

en la actualidad alcanza la cifra de casi 380 000 estudiantes en todas las modalidades. Actualmente se desarrollan un total de 92 carreras diferentes.

La Educación Superior Cubana promueve también la Enseñanza a Distancia como parte consustancial del sistema, la cual debe alcanzar un desarrollo apreciable en los próximos años sobre la base de las tecnologías de la información y las Comunicaciones. Conjuntamente se está desarrollando la Universalización de la Educación Superior, extendiendo la enseñanza universitaria a todos los Municipios del país a través de las Sedes Universitarias Municipales (SUM). Este proceso permite un mayor acceso a la Educación Superior logrando una mayor equidad y justicia social y permitiendo alcanzar un mayor nivel en la cultura integral de los ciudadanos.

El ascenso cuantitativo en la enseñanza de pregrado ha estado con un perfeccionamiento del proceso docente educativo. Varias generaciones de planes de estudio se han ido sucediendo, alcanzándose niveles superiores en la integración y estructuración de los contenidos. Se han introducido nuevos métodos de aprendizaje transformándose la enseñanza verbalista en un proceso de aprendizaje centrado en el estudiante.

La enseñanza Universitaria se basa en el principio de la combinación del estudio y el trabajo y el vínculo teoría práctica. Se ha logrado un importante avance en la práctica laboral e investigativa que desarrollan los estudiantes. La educación superior apunta hacia la formación integral de los profesionales y se presta una atención especial al trabajo educativo y la formación humanistas en todas las profesiones.

La necesidad de fortalecer la educación superior mediante la interrelación entre la formación científica, la investigación y la producción y de aprovechar eficientemente el potencial científico universitario en el desarrollo económico y social del país, ha conllevado a que las instituciones de Educación Superior cuenten con importantes centros de estudios y centros de investigación. Al propio MES están adscritos 60 Centros de Estudios y 20 Centros de investigación. Además del personal de esos centros, más del 80% de los profesores universitarios participan en actividades investigativas, siendo significativo el impacto de la ciencia en la solución de problemas de importancia nacional.

La Educación Superior Cubana presta especial atención a la enseñanza postgraduada como vía de lograr la superación y actualización de los profesionales, trabajadores y cuadros de los distintos organismos y empresas. El postgrado en Cuba esta conformado por dos vertientes: la superación profesional y la formación académica. La primera, constituida por cursos cortos, entrenamientos y diplomados, tiene el objetivo de elevar de forma continua la competencia profesional de los egresados universitarios. La segunda, el postgrado académico, tiene como estrategia principal la obtención de los grados científicos de Doctores en Ciencias en una especialidad (Ph.D) y Doctores en Ciencias (Dr.Sc), sin descuidar las Maestrías y Especialidades.

Algunos indicadores referidos a la Enseñanza postgraduada pueden dar una idea del nivel alcanzado en este rumbo. En el país existen 211 instituciones autorizadas a impartir las distintas modalidades de postgrado, las que son cursadas por más de 125 000 estudiantes. En cada curso 300 profesionales alcanzan el grado académico de Doctor en Ciencias en una Especialidad (Ph.D) y hasta la fecha el país ha graduado 75 227 doctores, de ellos 3 111 extranjeros. En los 319 programas de maestrías que se imparten en las distintas instituciones de la educación superior, hay matriculados 8000 alumnos, y hasta el momento se han graduado en Maestros en Ciencias 16 114 profesionales, de ellos 576 Extranjeros.

Teniendo en cuenta todo lo planteado anteriormente y coincidiendo con de Armas y Espí (2003) se hace evidente que los grandes retos de la Educación Superior en Cuba están relacionados con los siguientes aspectos.

- Seguir implementando la nueva etapa de la universalización de la Educación Superior consistente en llevar a todos los Municipios del país la enseñanza universitaria lo que implica el establecimiento de un nuevo modelo pedagógico, la incorporación al proceso docente de una gran cantidad de profesores a tiempo parcial y sobre todo la elaboración de muchos materiales docentes de apoyo a los profesores y estudiantes, como libros, videos, guías de estudios ETC. Esto esta permitiendo una mayor incorporación de jóvenes a la educación superior aspecto que se encontraba limitado por las capacidades existente en las instituciones de Educación Superior.

- El perfeccionamiento continuo de los planes de estudios entran en una nueva etapa que implica importantes cambios y requiere nuevas transformaciones en la forma de pensar y actuar de profesores y estudiantes.
- El proceso de evaluación y acreditación de carreras universitarias en aras de una mejora continua de la calidad requiere desarrollar y consolidar en los centros, una cultura de Autoevaluación.

1.4 Universalización

El aporte más relevante de la Universalización de la Educación Superior es crear un espacio importante de realización personal y colectiva, en la elevación del nivel cultural del pueblo, a partir de las necesidades de desarrollo de cada demarcación.

Las universidades arriban al siglo XXI con nuevas metas y objetivos, pero los momentos tan convulsionantes y el injusto orden económico neoliberal impuesto por el imperio en que vive el mundo, incide en la proyección y en el quehacer de las universidades. Muchos son los flagelos que azotan a la humanidad, el hambre y la pobreza sólo dan margen a pensar en la subsistencia del hombre, que cada día se hace más insostenible e insoportable.

Sin embargo, aunque existen realidades aplastantes, los espacios académicos crecen en correspondencia con las necesidades del desarrollo social. Las universidades orientan y pautan la producción científica y la cultura de las naciones; de ahí, que la vinculación de ambas con un enfoque humanista, resulte una de las principales contribuciones de la universidad.

El presente que vivimos nos convence de que la producción de conocimientos tiende a expandirse y diversificarse, y que de tal suerte, la universidad continuará enmarcando su desarrollo sobre una estructura, que facilite la interconexión cada vez mayor con la sociedad. Del mismo modo, también se precisan de nuevas capacidades para transmitir el conocimiento desde una óptica diferente, y es la presencia de un nuevo profesional quien decidirá el cumplimiento de esta misión, a partir de alto nivel de compromiso con la sociedad, donde se integre lo aprendido en su campo de actuación.

La Universidad del siglo XXI es un modelo de industria de información y del conocimiento que está obligada a asumir un nuevo paradigma para garantizar nuevos compromisos sociales como es el aprendizaje en forma continuada. En las universidades, la biblioteca es el centro principal de aseguramiento de todas las funciones universitarias, es el espacio donde se organizan los recursos de información necesarios para la generación de nuevos conocimientos.

Es importante considerar dentro de los cambios sustantivos que han ocurrido en las universidades, la presencia creciente de los estudios a distancia y la necesidad de asegurar también esta modalidad, donde las formas de crear y servir a los usuarios cambian, al igual que cambian sus intereses y preparación cultural y académica.

La educación superior en Cuba se sustenta en las modalidades: presencial y a distancia. En el primer caso, incluye, tanto a estudiantes como a trabajadores; en el segundo, no existen distinciones. Para ingresar en alguno de los tipos de enseñanza presencial -curso regular diurno y curso vespertino nocturno- es necesario cumplir con requisitos preestablecidos; sin embargo, para la enseñanza de estudios a distancia no existen limitaciones para el ingreso.

Las diferencias entre ambas modalidades, se identifican en la presencia directa del docente, el tipo de plan de estudio y el acceso a la bibliografía. En la enseñanza a distancia, la consulta de información resulta imprescindible; sin embargo, no siempre se dispone de las facilidades para la consulta de los textos necesarios. Esta situación se torna aún más difícil con la extensión de las nuevas tecnologías de la información, que permite la generación y el desarrollo de muchos materiales en versión electrónica, pero que, debido a las limitaciones de las redes de comunicación, es difícil satisfacer las necesidades cada vez más crecientes de los estudiantes interesados.

En este contexto, surgió, en el curso 2001-2002, el proyecto de universalización de la educación superior, que establece diferencias y semejanzas a las modalidades existentes, las que sirvieron como base para la concepción de una nueva propuesta. Este proyecto se concentra en el nivel municipal y tiene como misión de garantizar la continuidad de los estudios en diferentes programas de la Revolución como son los de formación de trabajadores sociales, maestros primarios emergentes, instructores

de arte y maestros primarios de computación. Su realización se inició en la Ciudad de la Habana y Matanzas, posteriormente se incorporaron otras regiones del país.

1.4.1 Sedes universitarias municipales

El proceso de universalización generó el surgimiento de las sedes universitarias municipales (SUM), identificadas como aquellos espacios que permiten el desarrollo de la enseñanza universitaria en el contexto municipal.

El modelo de enseñanza de las sedes municipales es similar al de los cursos por encuentros, con la realización de reuniones quincenales. En el curso 2002-2003, con los resultados obtenidos en la primera versión del proyecto (curso 2001-2002), se realizaron ajustes para ampliar la oferta de carreras universitarias - Dentro de las características que identifican esta nueva propuesta de enseñanza, se encuentran:

1. Considera su desarrollo sobre 6 años de estudio, con 12 semestres típicos y 4 asignaturas en cada semestre.
2. El estudiante partir del segundo año, puede matricular un mayor o menor numero de asignaturas según sus posibilidades.
3. No existe meta para concluir los estudios universitarios, cada estudiante avanza a su propio ritmo.
4. A partir del segundo año, se pueden matricular en cada semestre, un mínimo de 2 asignaturas y un máximo de 6.
5. Una asignatura puede examinarse las veces requeridas por el estudiante hasta aprobarla.
6. No se establece límite de tiempo para concluir los estudios.

Los estudiantes que matriculan este tipo de estudios laboran en proyectos priorizados del país, por lo que el modelo pedagógico se ha establecido sobre la base de alcanzar una eficiente continuidad de estudios con nivel equivalente al de los cursos regulares diurnos. Esta meta es un desafío para los estudiantes, quienes tienen que lograr simultanear, tanto el desarrollo de obligaciones sociales en los proyectos donde están ubicados y, a su vez, cumplir con las demandas que exigen los estudios universitarios.

Además, se plantea que el estudiante podrá disponer de todo el sistema de información científico técnico que existente en la sede, pero que todavía no se ha hecho realidad.

Extender la enseñanza universitaria al municipio, es una tarea de esfuerzo y creación pedagógica, porque su objetivo trasciende las prácticas trabajadas hasta el momento. Sin embargo, aunque se ha logrado la marcha del programa, todavía quedan componentes sobre los que se debe trabajar, tal es el caso del sistema de información científico técnica del programa.

En la integración de la universidad con el municipio, las primeras quedarían como centros del intercambio académico, investigativo y de información, y contarían para ello con todas las fuerzas políticas y sociales existentes en cada localidad. Esta nueva experiencia permitirá aumentar la cifra de centros de educación superior existentes en el país, porque hay que manejar la concepción de que cada sede es una nueva universidad, que tendrá misiones similares a las otras existentes.

La base de la relación anterior se sustenta en la creación de un servicio de información: INFOSUM, que ofrezca al estudiante la información necesaria para facilitar su proceso de aprendizaje en esta nueva modalidad de estudio. En el servicio, se integrarían recursos de diferentes tipos, soportados, siempre que sea posible, en plataformas interactivas para auxiliar al estudiante y orientarlo en su proceso de aprendizaje individual en modo virtual. Esta recomendación conlleva incorporar, en forma intensiva, el uso de las redes en la prestación del servicio para garantizar la comunicación y el enlace de los estudiantes de las sedes universitarias municipales con la biblioteca universitaria y viceversa.

- INFOSUM integrará contenidos para apoyar el proceso de enseñanza, elevar la cultura general e integral y facilitar la adquisición de habilidades en el uso y manejo de recursos de información de los estudiantes participantes en el proyecto de universalización de la enseñanza.

La universalización de la enseñanza hacia el municipio tiene múltiples efectos, que van desde la inserción de profesionales de la práctica en la labor docente, hasta el diseño e implementación de variantes para el acceso a la información para poder asegurar los programas de enseñanza de cada carrera.

El modelo académico de universalización de la enseñanza superior en Cuba ha generado nuevos desafíos para docentes y directivos universitarios; sin embargo, los profesionales de la información que se desempeñan como actores en el espacio universitario, tampoco escapan de esta realidad. La experiencia de años de trabajo permite asumir este nuevo empeño, que resulta una oportunidad, tal como se ha develado durante la disertación. Esta nueva realidad, en la que se encuentran inmersos, los profesionales de las universidades cubanas, permitirá demostrar nuevas habilidades y aunar esfuerzos en una propuesta mancomunada que pueda alcanzar el mismo éxito que otras ya elaboradas, como es Infomed. Se trata de hacer llegar a todos los implicados en el nuevo modelo pedagógico de universalización de la educación superior, ofertas bien concebidas en un espacio donde se realice un uso eficiente de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

1.5 Gestión de la calidad en la educación

La universidad actúa como un servicio público y por ende no solo es regulada por el mercado o los precios, sino que se enfrenta al desafío de la “eficiencia social”, si se entiende por tal la capacidad de satisfacer sin limitaciones ni discriminaciones de tipo alguno la creciente demanda con una educación masiva de calidad, altamente pertinente ante los requerimientos de la sociedad.

Para comenzar a cambiar los conceptos relacionados con la calidad del servicio educacional y dar pasos sólidos con vistas a la gestión de la misma, según Machado y González (2006), debe ser aceptada la educación como un producto resultado de un proceso, entendida como la mejora en los conocimientos, las aptitudes intelectuales, competencias, hábitos y actitudes del educando.

El segundo paso es reconocer que quienes reciben la Educación son los clientes, al definir cliente como persona u organización que recibe un producto. En el contexto de la educación, los clientes de una organización educativa pueden ser: educandos; padres o tutores; organizaciones que contratan servicios educativos; los órganos de la Administración Pública o del Estado cuando contratan servicios para terceros; empleadores y futuros empleadores; organizaciones educativas receptoras de

educandos provenientes de un nivel diferente o inferior de formación. En un sentido más amplio, la sociedad toda es una "parte interesada" en la calidad de la educación. Se asume que parte de las necesidades y expectativas de la sociedad, están representadas por el conjunto de regulaciones que se aplican a la actividad educativa. Por supuesto que el sistema social imperante en el país, nos coloca en una posición ventajosa respecto a otros países por el carácter gratuito de la enseñanza y el fácil acceso a la misma y facilita el someterse al tercer paso en el cambio conceptual, que consiste en aceptar la definición de calidad referida a "cumplir siempre los requisitos de los clientes de la organización educativa".

Durante décadas los fabricantes y proveedores de productos defendieron su derecho a definir la calidad de los mismos. Partían de la base que los clientes no disponían de los conocimientos necesarios para opinar sobre el tema. Y no tomaban en cuenta a las demás partes interesadas.

Para poder cumplir los requisitos, primero es necesario identificarlos. En la Educación, en general, los requisitos básicos de la enseñanza están reglamentados. ¿Son estas reglamentaciones adecuadas para la era del conocimiento? Si no es así, deberán ser modificadas.

De cualquier manera, la organización educativa debe tener en cuenta que estos requisitos reglamentados son los básicos y debe considerar la posibilidad de agregar requisitos adicionales, que satisfagan otras necesidades y expectativas de sus clientes.

Cuando la Educación no cumple los requisitos de los clientes los efectos sobre la sociedad no se hacen esperar y, peor aún, se compromete el desarrollo de las futuras generaciones.

Por las características propias del proceso educacional, la Norma ISO publicó oficialmente las guías para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en la educación. El documento se conoce con el título de International Workshop Agreement 2 (IWA2). Es el Acuerdo Internacional del Grupo de Trabajo 2 de ISO. El IWA2 se formuló como propuesta en una reunión de ISO, donde se consensuaron las guías para la aplicación de las normas ISO 9000:2000 en los planteles escolares, como un esfuerzo por la mejora de la calidad y la evaluación del sistema educativo,

con la certificación de la calidad en el sector educativo, se pretende contar con elementos de un juicio efectivo para elevar la eficiencia de la educación. Lo que se busca es la sistematización de esos elementos para la gestión de la calidad.

Las guías para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en la educación, contribuyen al desarrollo y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad en las instituciones y planteles que ofrecen servicios escolares. Son útiles para su mejora continua, particularmente para prevenir errores, desviaciones, simulaciones y para reducir las grandes pérdidas económicas y desperdicios que pueden causar en el sector educativo por su falta de calidad.

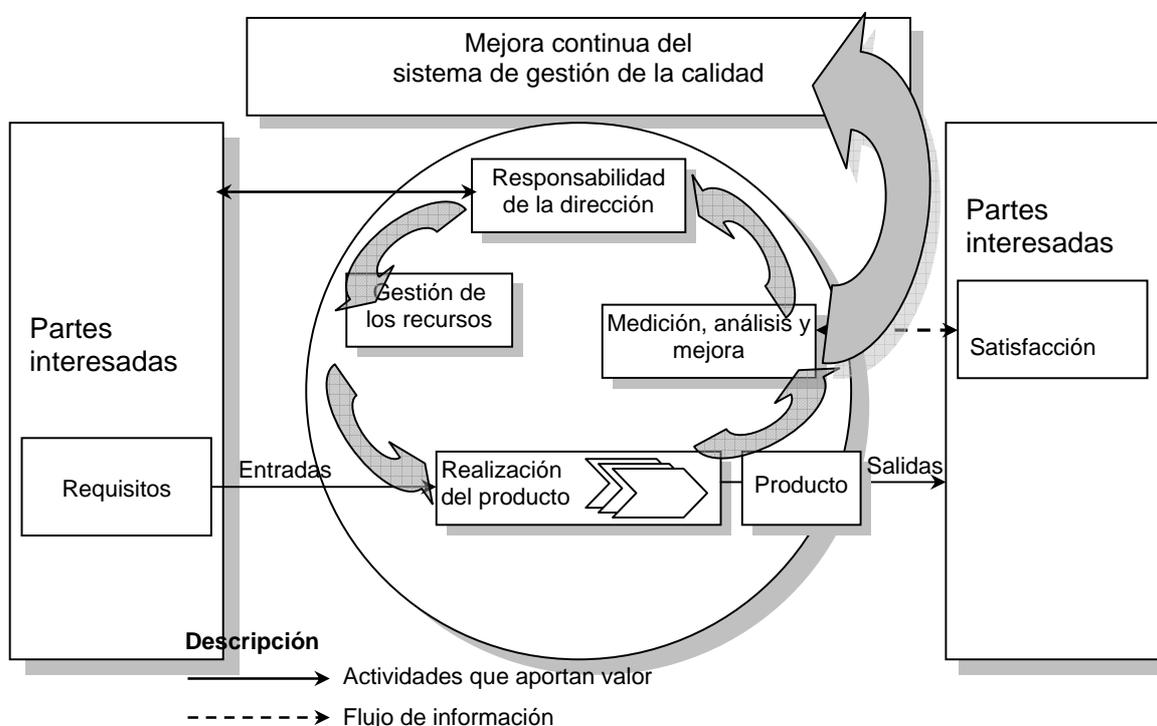


Figura 2 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos, fuente IWA-2. Fuente: IWA-2

El modelo de la ISO para el caso de la educación, según refiere la IWA-2 quedaría como se muestra en la figura 2 y este documento refiere además que las organizaciones educativas que proporcionan servicios de enseñanza deberían definir sus procesos. Estos procesos, que son generalmente multidisciplinarios, incluyen servicios administrativos y otras formas de apoyo, así como aquellos concernientes con la evaluación, tales como:

- a) los procesos estratégicos para determinar el papel de la organización educativa en el entorno socio-económico;
- b) la provisión de la capacidad pedagógica de los educadores;
- c) el mantenimiento del ambiente de trabajo;
- d) el desarrollo, revisión y actualización de planes y programas de estudio;
- e) la admisión y selección de candidatos;
- f) el seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje del educando;
- g) la evaluación final aplicada para otorgar al educando un grado académico, un grado que será respaldado por un diploma, un reconocimiento, un título de licenciatura o un certificado de competencias;
- h) los servicios de apoyo para el proceso de enseñanza aprendizaje realizados para el cumplimiento satisfactorio de los programas de estudio, y el apoyo al educando hasta que pueda obtener con éxito su grado o certificado académico;
- i) la comunicación interna y externa;
- j) la medición de los procesos educativos.

Además se conceptualiza una serie de términos para adecuar los conceptos de la ISO al proceso educativo:

Cliente, según la ISO es una organización o individuo que recibe un producto, especificando que un cliente puede ser:

- un consumidor, en educación o capacitación, es usualmente el educando;
- un cliente o comprador, en educación o capacitación, es generalmente una persona u organismo que financia al educando, que también puede ser el mismo educando;
- un usuario final, en educación o capacitación, es generalmente la persona u organización que se beneficia del aprendizaje alcanzado por el educando.

Las partes interesadas, según la ISO, son las personas o grupo que tienen interés en el desempeño o el éxito de una organización. Una parte interesada puede ser un cliente, asociaciones de padres de familia, otras organizaciones educativas relacionadas o la sociedad y un grupo puede comprender una organización, una parte de ella, o a más de una organización.

Siguiendo con los conceptos establecidos en la IWA-2 el proceso educativo es aquel que da por resultado un producto educativo, aclarando que los procesos educativos cubren diferentes tipos de actividades de aprendizaje tales como capacitación, educación para adultos, educación universitaria, primaria y secundaria.

Un producto educativo: es aquel relacionado con la educación, que generalmente involucra la provisión de un servicio que incluye el software intelectual de la información y de alguna manera el software de una computadora o los documentos basados en el hardware que ayudan en la transferencia de la información y la retención de éstos para una referencia continua.

En esta tónica, el educador es la persona que entrega un producto educativo a los educandos, aclarando que se hace referencia al educando mediante términos habituales que varían de un país a otro y de acuerdo a la jerarquización de los niveles educativos, los cuales incluyen por ejemplo: maestro, instructor, facilitador o profesor.

Dirigir y operar una organización con éxito requiere de un proceso de gestión sistemático y visible. El éxito se manifiesta como el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión diseñado para mejorar en forma continua la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización cuando se consideran las necesidades de las partes interesadas. Gestionar una organización incluye la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión. Al requisito 4.1 de la ISO 9001:2000 referido a los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, en la IWA se declara que debido al carácter fundamental de esta cláusula y al hecho de que establece las bases para el resto de los requisitos de la norma ISO 9001, estas directrices se limitan a que:

1. Las organizaciones educativas deberían definir y gestionar aquellos procesos incluidos en el diseño educativo, desarrollo educativo y los procesos educativos de entrega, los procedimientos para la implementación y la medición de resultados.
2. Las condiciones para la aceptación de la educación en el momento de la entrega.

3. La mejora continua de estos procesos y la provisión de recursos también están incluidos

Desde la perspectiva de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación queda determinada por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo, destinatario de la educación de tal modo que pueda adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social mediante su incorporación al mercado laboral, de aquí surgen diversas formas de valorar la calidad en función del proceso y de lo moderno, valores incuestionables de la sociedad actual. La educación de calidad es la que logra resultados que permitan el proceso y la modernización. Elevar la calidad es entonces encontrar los medios necesarios para el logro de los fines.

Siempre la calidad se asocia a términos tales como “buena” o “excelente”.

La excelencia involucra un grado superior de calidad, se habla de una educación de excelencia cuando se tienen en consideración tres aspectos de orden general: los principios, conceptos y lineamientos que son parte de la esencia misma de la acción educadora. Los que se han consagrado a través de la experiencia, y los que deben ponerse en práctica como producto de los cambios que experimentan nuestras sociedades y el mundo que las rodea”

En concordancia con lo anterior, para definir criterios de excelencia habría que considerar tres fuentes:

- Los lineamientos del sistema educacional sobre calidad o excelencia.
- La experiencia y cultura de la organización.
- La visión de futuro del centro educacional

1.6 Conclusiones parciales

- Para garantizar la permanencia de la calidad en una organización y su mejora continua es imprescindible gestionar el sistema bajo los principios de la gestión de la calidad y los procesos educativos no pueden estar exentos de esta realidad.
- La universalización de la enseñanza se ha convertido en una realidad en Cuba, constituyendo un paso de avance en el sistema educacional cubano, al

llevar la Universidad a las comunidades e insertarse en el desarrollo social de los municipios.

- El proceso educativo es uno de los procesos sustantivos de las sedes universitarias, pero debe ser visto, para garantizar la gestión de la calidad del mismo, como parte de un sistema de gestión.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA SEDE UNIVERSITARIA DE CAIBARIÉN.

Para el desarrollo de este capítulo se caracterizará la Sede Universitaria Municipal de Caibarién y se realizará un diagnóstico de la gestión en lo referido a la calidad de dicha organización, tomando como base la ISO 9001, las propuestas de Danta y Reymond (2006) y los resultados del chequeo de objetivos de la planeación estratégica del curso 2005-2006.

2.1 Caracterización de la SUM Caibarién.

La SUM Caibarién se encuentra localizada en Avenida 25 No. 2011 entre 20 y 22 de este municipio villaclareño.

Esta organización comenzó a funcionar en Septiembre 2002, con una matrícula de 44 alumnos provenientes de dos fuentes de ingreso: Trabajadores Sociales y Unión de Jóvenes Comunistas con solo dos carreras Psicología y Derecho. Actualmente cuenta con 20 trabajadores fijos, organizados según se muestra en el organigrama de la figura 3.

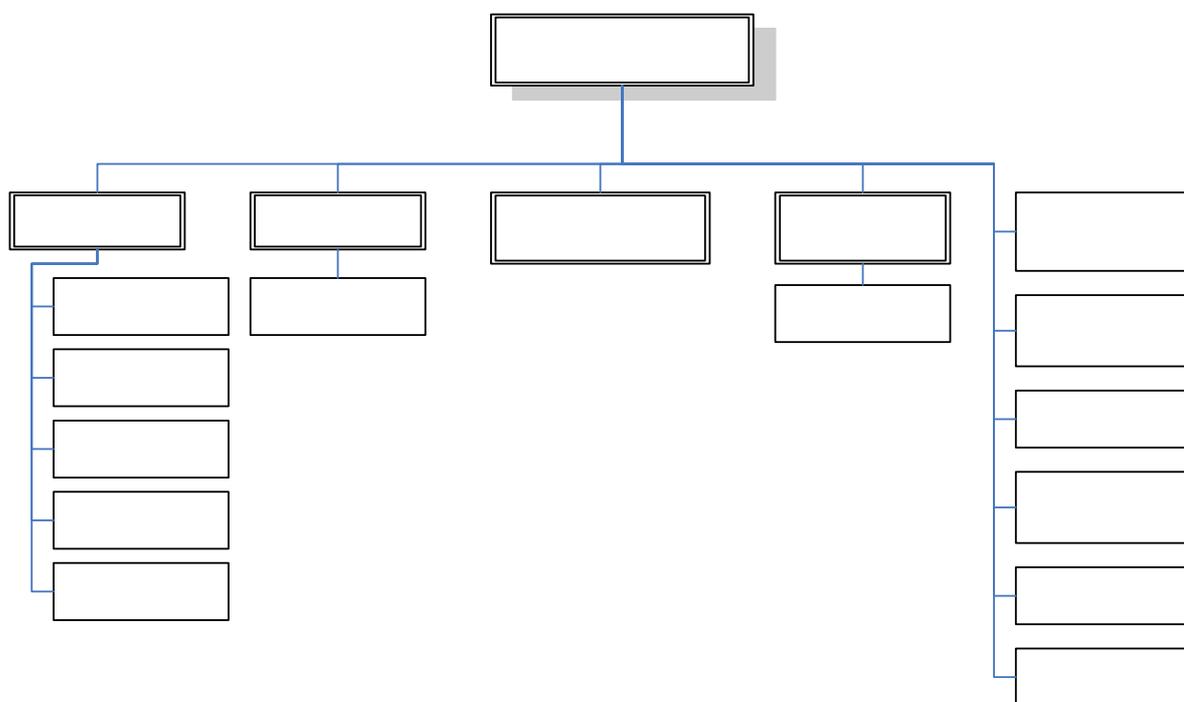


Figura 3: Organigrama de la SUM Caibarién. Fuente: Elaboración propia

La misión de esta sede es la de formar profesionales revolucionarios integrales, preparados, competitivos, capaces de realizar una destacada actividad científica, tecnológica y cultural, caracterizada por la generación, difusión y transferencia de conocimientos en las condiciones del nuevo modelo pedagógico.

Al cierre del presente curso la matrícula es de 447 estudiantes, en las siguientes carreras: Industrial: 21, Agro-Industrial: 24. Contabilidad y Finanzas: 101, Derecho: 96, Ciencias Sociales: 8, Psicología: 91 y Estudios Socioculturales: 106.

El claustro docente a tiempo completo de esta sede es muy limitado, un total de 10 docentes de ellos 1 Auxiliar, 2 Asistentes, y 7 Instructores, completándose con 112 docentes a tiempo parcial.

2.1.1 Escenario en el que se desenvuelve la SUM

En el plano internacional se caracteriza por el despliegue de un conjunto de contradicciones que tienen carácter global y que de hecho afectan a todos los países por igual, matizados por una política neoliberal, por las guerras y agresiones, deterioro del medio pandemias, hambrunas, y enfermedades que representan males de un viejo orden, que lucha por su conservación como expresión permanente del imperialismo en nuestros días.

En este escenario se manifiesta una fuerte contradicción ideológica que en lo interno presupone el diseño de una estrategia para enfrentar tales contingencias conocida como Batalla de Ideas, que esta dirigida a preservar nuestra identidad, nuestra nación que no es más que defender la patria, la revolución y el socialismo.

Actualmente estamos enfrascados en el ordenamiento del país en cuanto la disciplina y en el enfrentamiento a tendencias negativas como la droga, desvió de recursos, corrupción e ilegalidades, que constituyen males ajenos a nuestra sociedad.

La política de EE.UU. se continuara recrudesciendo, se incrementara la guerra económica, la ampliación de las campañas difamatorias; políticas dirigidas a destruir la revolución cubana y sus conquistas.

A pesar de todo existe un poderoso movimiento internacional en contra de las posiciones imperialistas y cada vez más sectores y fuerzas internas de los EE.UU. se suman en contra de esta política.

Todo este contexto implica para nuestra sede la existencia de limitaciones de recursos materiales.

La recuperación económica continúa con los ritmos estables, creciendo las exportaciones, el turismo, la biotecnología, la informática. Nuevos convenios comerciales y de colaboración se han firmado con un grupo de países, entre los que se destacan Venezuela, China, Bolivia, etc, lo que ha permitido nuevas medidas de beneficio social y económico: como son la estabilización del sistema electro energético, la entrega a la población de equipos electrodomésticos, incrementos salariales en varios sectores de nuestra población , dan la medida del avance y progreso alcanzado.

La SUM asumirá un rol significativo en un desempeño económico, social, cultural y político en el territorio a la vez que le permitirá la validación del currículo flexible centrado en el estudiante, la posibilidad de nuevas modalidades de estudio: Enseñanza a Distancia Asistida, la capacitación a los directivos de empresas enclavadas en el territorio así como el incremento de las fuentes de ingreso.

Se avanza en la actividad científica e investigativa, y la extensión universitaria, se convierte en un arma para ampliar la cultura de nuestro territorio.

Se fortalecerá aun más la preparación para la defensa de todo el personal mediante un sistema integral de atención a la defensa fortaleciendo su incidencia en la labor educativa y político ideológica de la comunidad universitaria.

2.2 Diagnóstico estratégico

Debilidades

1. Falta de recursos materiales y financieros.
2. Todavía insuficiente preparación del claustro para el nuevo modelo pedagógico.
3. Existencia de un alumnado muy heterogéneo algunos con deficiente preparación precedente y muchos años desvinculados de los estudios.

4. Plantilla insuficiente para las funciones complejas que genera la tarea.

Fortalezas

1. Existencia de disposición y compromiso de los profesionales del territorio para asumir el programa.
2. Potencialidades en el plano de la flexibilidad del modelo pedagógico.
3. Existencia de los espacios de reflexión y debate sobre los programas de la Batalla de Ideas.
4. Completamiento de la bibliografía tanto básica como de consulta, guías, videos cassettes.
5. Desarrollo de todas las áreas de resultados claves de la Educación Superior.

Oportunidades

1. Confianza de la dirección de la revolución en el éxito de la universalización.
2. Desarrollo y despliegue de la Batalla de Ideas.
3. Estrategia económica y social del país que permite priorizar obras como la universalización.
4. Impulso en la gestión del conocimiento.

Amenazas

1. Dificultades económicas del país dado el bloqueo imperialista.
2. Recrudescimiento de la política hostil del imperialismo y la posibilidad de una agresión militar al país.
3. Incremento de ofertas más tentativas de empleo dado el desarrollo turístico del municipio.

Problema estratégico:

De mantenerse las dificultades económicas por las que atraviesa el país, las ofertas de empleo más tentadoras, vinculado a la insuficiente plantilla para cubrir las necesidades del programa, no se podrán aprovechar de manera eficiente los recursos humanos, no

se logran los resultados esperados, no se podrán aprovechar las inmensas oportunidades que brinda nuestro régimen social para el desarrollo del hombre, la economía y la ciencia.

Solución estratégica

Aprovechar al máximo de manera eficiente las oportunidades que brinda el socialismo en el contexto de la Batalla de Ideas, los avances alcanzados en el desarrollo económico -social del país, lo que permitirá el incremento de la labor política - ideológica, una mayor atención al hombre, garantizando la elevación de la calidad de vida de la comunidad universitaria, así como la ampliación de los espacios de debates para perfeccionar y profundizar mas en todos los procesos sustantivos de la enseñanza superior.

En el presente curso (2006-2007) los objetivos por área de resultados claves de la SUM Caibarién y las acciones acometidas para alcanzarlos son los siguientes:

1. Área de resultados claves: formación

Objetivo: Se logran niveles superiores en el proceso de formación, con énfasis en la labor educativa personalizada y política-ideológica y se garantiza una correcta aplicación del modelo pedagógico previsto en cada una de las modalidades de estudio.

Criterios de Medida

1. Se realiza un control más eficiente de la labor educativa personalizada y política-ideológica realizada por el tutor consolidándose esta figura dentro del modelo. Se asegura la incorporación de los estudiantes a tareas de impacto social y se reducen los niveles de matrícula pasiva. La satisfacción de los estudiantes con la labor educativa y política ideológica es de un 90%.

Acciones

- Completamiento de los tutores con vistas a garantizar el trabajo educativo personalizado.
- Validación de la experiencia de los instrumentos aplicados para el diagnóstico de los estudiantes y la preparación de los nuevos tutores.

- A partir del diagnóstico, implementar los Proyectos de Vida utilizando como eje conductor al tutor. El 90% de los estudiantes muestran satisfacción con la labor del tutor.

- Se realiza un trabajo efectivo para lograr el incremento de la retención y la matrícula responsable. Se disminuye la matrícula pasiva en un 5%.

- Se miden los avances y calificación de los estudiantes a través de las estrategias educativas.

- Se logra un 90% de satisfacción de los estudiantes por el apoyo y labor educativa de los profesores.

2. Se aplica en la SUM el modelo previsto para la Educación a Distancia, y se trabaja por iniciar al menos una carrera de ingeniería en septiembre de 2007.

Acciones:

- Se organiza la estructura de la Educación a Distancia en la SUM. Se constituyen los grupos, colectivos de estudio y funcionamiento del Coordinador.

- Se aseguran los tutores por colectivos de estudios.

- Se realiza un control efectivo de la marcha del proceso docente.

3. Se logran resultados superiores en la actividad investigativo-laboral de los estudiantes en todas las carreras, asegurando la vinculación de los jóvenes que tienen el estudio como empleo. El 90% de los estudiantes muestran satisfacción con el vínculo laboral.

Acciones:

- El 100% de los estudiantes de la modalidad de estudio como empleo están vinculados a la práctica laboral.

- Se cuenta con la guía de la práctica laboral, se controla y evalúa de forma sistemática.

4. Se logra el 100% de aseguramiento bibliográfico en todas las carreras y modalidades de estudio que se desarrollan en la SUM. La satisfacción de los estudiantes con el aseguramiento bibliográfico es de un 80%.

Acciones:

- El 100% de las asignaturas que se imparten en el curso cuentan con el aseguramiento bibliográfico.
- Se asegura la entrega de las guías de estudio de cada carrera en la relación 1 x 1.
- Se asegura la bibliografía complementaria de cada asignatura que se imparte en un 100%.
- Se mantiene estrecho vínculo con las bibliotecas del territorio y se sitúan los textos de las carreras que se imparten en la SUM.
- Se hace uso de las tele clases en las diferentes asignaturas. Los estudiantes muestran un 80% de satisfacción por las mismas.
- Se perfecciona la clase encuentro y la guía formativa. Existe un 90% de satisfacción de los estudiantes por la calidad de la clase.
- Se avanza en los indicadores índice de progreso y factor de éxito. La asistencia a los encuentros presenciales es de un 85%.
- El 90% de los estudiantes y el 90% de los empleadores muestran satisfacción con la calidad del proceso docente.

5. Se perfecciona la actividad docente-educativa y político-ideológica de la EFTS. Se desarrolla la formación continua de los graduados según la estrategia planificada. La satisfacción de los estudiantes con su proceso de formación es de un 92%.

Acciones:

- Se fortalece la labor educativa personalizada. El 95% de los estudiantes muestra satisfacción con la labor del tutor.
- Valoración de los resultados académicos, asistencia y avances en la formación integral de los estudiantes en diferentes espacios establecidos por la SUM.

- Análisis de la retención en el programa. Se logra que el 100% de los estudiantes permanezcan en el mismo.
- Control eficiente de las casas de estudio.
- Análisis de los resultados alcanzados en la aplicación del nuevo plan de estudio.
- Se elaboran estrategias para evaluar las dificultades en la adquisición de conocimiento y desarrollo de habilidades.
- Mantener estrechos vínculos con las organizaciones y entidades del territorio que tributan a la formación de los trabajadores sociales.
- Valoración de la asistencia a clases de los profesores. El 95% de los estudiantes muestran satisfacción con la calidad del proceso docente educativo.

2. *Área de resultados claves: Programas de la Revolución.*

Objetivo: Garantizar con calidad y dinamismo todos los programas insertados en la Batalla de logrando la incorporación de organismos, instituciones y la comunidad del territorio como expresión de la nueva universidad.

Criterios de medida:

1. Se logran resultados superiores en el impacto y calidad en la continuidad de estudios del Programa Universalización. Se muestra un 90% de satisfacción por parte de estudiantes, docentes y organismos con el programa.
2. Se garantiza una respuesta dinámica y eficiente a los Nuevos Programas y tareas asignadas por la Batalla de Ideas. El 90% de estudiantes y directivos de los programas muestran satisfacción con la calidad del proceso.
3. Se logran mayores niveles de integración, se mejora la infraestructura y se avanza en la imagen y consolidación de la Sede en el municipio, extendiéndose los procesos sustantivos de la Educación Superior en función del desarrollo local.

Acciones:

- Se logra que el Consejo de Cooperación funcione de manera estable con frecuencia mensual.

- Se mejoran las condiciones ambientales y de mobiliario de la SUM. Se logra el 90% de satisfacción del personal fijo.
- El 80% de los locales utilizados por la SUM poseen una infraestructura física, condiciones constructivas y ambientales adecuadas. Lograr un 75% de satisfacción de los estudiantes con la calidad de la infraestructura.
- Lograr que los espacios de análisis colectivo con entidades y empleadores funcionen de manera estable (frecuencia quincenal). Se expresa satisfacción por el 85% de los estudiantes, profesores, entidades y organismos del territorio con la creación de espacios de colaboración.

3. *Área de resultados claves: Ciencia e innovación tecnológica, postgrado y superación de cuadros.*

CIENCIA E INNOVACION TECNOLOGICA

Objetivo: Consolidar las bases organizativas y funcionales para la realización exitosa de las actividades de ciencia e innovación tecnológica en la SUM, mediante la definición de las líneas de trabajo científico-técnico a abordar, la elaboración del primer plan anual de ciencia e innovación tecnológica y constituyendo el órgano asesor y los grupos de trabajo científico necesarios, logrando alcanzar los resultados previstos como vía para contribuir a la formación científica del claustro y de los estudiantes y al desarrollo territorial.

Criterios de medida:

1. Se alcanzan impactos económicos totales por la introducción / generalización de resultados de la Ciencia y la Innovación Tecnológica de 1.000 M.N , - M de MN + MLC y 5 resultados de impacto social, debidamente avalados en ambos casos por las entidades introductoras. Se obtiene __-__ Premio Municipal de Innovación Tecnológica, así como __3__ Premios en el XVI Forum Municipal de Ciencia y Técnica (2ª Etapa) y __1__ en el Forum Provincial de Ciencia y Técnica y la Condición de Destacada en este Movimiento.

2. Se obtiene _-___ Premio Municipal del CITMA (ACC). Se publican _3__ artículos científicos en revistas cubanas y extranjeras; de los anteriores, __3__ se publican en revistas referenciadas en bases de datos internacionales reconocidas.
3. Se obtiene __1__ Premio y/o Reconocimiento Ambiental otorgado por CITMA de carácter territorial.
4. La SUM cuenta con _3__ Proyectos de Investigación o de IT como Ejecutor Principal y __3__ como participante cuyo ejecutor principal es una Facultad o CE-I. Se ejecutan _2__ proyectos de generalización en la propia SUM y _-___ en otras entidades del Municipio. Se obtiene un financiamiento de fuentes nacionales y extranjeras para proyectos de investigación de ____-__MCUC. Se alcanza un índice de ejecución normal de los proyectos de investigación del 90 % .
5. Se tiene constituido el Consejo Técnico Asesor de la SUM y funciona adecuadamente. Se tiene aprobada por la Comisión de Política Científica del Consejo Científico Universitario, la estrategia de Ciencia e Innovación Tecnológica de la SUM. El 100 % del claustro de Tiempo Completo y el 50 % de Tiempo Parcial cuenta con preparación básica para la realización de su actividad investigativa mediante la aprobación de cursos o procesos de categorización, de los cuales el 100 % de Tiempo Completo y el 25% de Tiempo Parcial cuenta con preparación para actuar como Jefe de Proyecto y han sido constituidos 2 Grupos de Investigación de Profesores y Estudiantes.

POSTGRADO Y SUPERACION DE CUADROS

Objetivo: Consolidar la actividad de Post-grado en la SUM alcanzando mayores niveles en la formación de los profesionales, superación de cuadros y reservas que demanda el territorio.

Criterios de Medida.

1. Se incrementa la actividad de postgrado en el territorio.

Acciones:

- Concepción de 5 actividades de postgrado y 2 de superación de cuadros y reserva.

- Crear dos grupos científicos estudiantiles.

- Brindar capacitación en temas de Dirección Integrada por Proyecto.

- Garantizar la superación del 80% del claustro según necesidades en las características del modelo pedagógico y en la técnica del encuentro.

- Preparar el 80% de la Plantilla Fija en Dirección Estratégica por objetivos con enfoque de valores.

2. Las entidades del territorio cuentan con una estrategia de formación de profesionales que responda a sus planes de desarrollo perspectivo.

3. Se realiza en la sede 3 actividades de educación a distancia.

4. Participan al menos 50 profesionales en actividades de postgrado en la sede central.

4. Área de resultados claves: *Extensión universitaria*

Objetivo: Desarrollar acciones de promoción sociocultural y ambiental que propicien elevar la cultura general integral de la comunidad universitaria y su entorno social, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

Criterios de medidas:

1. La SUM desarrolla su labor extensionista a partir del cumplimiento de la Estrategia de Extensión Universitaria de la sede y del Programa Nacional.

Acciones:

- Se logra un trabajo sistemático e integrado del Consejo Municipal de Extensión Universitaria.

- La SUM realiza al menos una actividad mensual de extensionismo en correspondencia con la estrategia trazada. .

- El 80% de los estudiantes participa activamente en tareas de impacto social vinculadas a los Programas de la Revolución.
- El 75% de los estudiantes reconocen la calidad de las actividades y su participación en las mismas.
- Se logra la preparación de los aficionados a través de la colaboración con las instituciones culturales del municipio, participarán al menos 2 obras en el Festival Universitario Provincial.
 - Se participará en los Juegos Deportivos Universitarios Municipales.
 - Se consolida el trabajo de la Cátedra del Adulto Mayor.

2. En el 100% de las carreras se obtienen resultados satisfactorios en la promoción cultural desde la dimensión curricular y científico técnica.

Acciones:

- El 60% de los trabajadores universitarios de la SUM están capacitados para realizar el trabajo de promoción sociocultural desde su desempeño laboral.
- La SUM define en los planes de trabajo de cada carrera las acciones de promoción sociocultural y científico-técnica.
- El 100 % de los Proyectos educativos en la Dimensión Extensión Universitaria tienen concebidas acciones de promoción cultural y científico-técnica y el desarrollo de los mismos es evaluado sistemáticamente por los colectivos de carrera.
- Se desarrollan proyectos de impacto social en la comunidad a través de la labor de los trabajadores sociales insertados en la sede.

3. Se realizan acciones que contribuyen a elevar la cultura en las temáticas medioambientales con la colaboración de instituciones y organizaciones del territorio.

Acciones:

- Se participa de manera activa y sistemática en las actividades programadas por el CITMA Municipal.

- Se trabaja a través de los matutinos las temáticas medioambientales, contribuyendo a la superación de estudiantes y profesores.

4. La SUM en coordinación con instituciones y organizaciones del territorio trabaja los Programas Nacionales (Tabaquismo, Alcoholismo, Drogas, ITS-Sida, Promoción de la Lectura).

Acciones:

- Se logra la salida de los Programas Nacionales a través de la labor del tutor en su intervención mediante la aplicación de los Proyectos Educativos o de Vida.

- La SUM se integra a las comisiones municipales de prevención contra las drogas y las ITS / SIDA contribuyendo a la implementación de estrategias preventivas en grupos de riesgo.

- Se desarrollan actividades promocionales dirigidas a desarrollar habilidades y competencias para la vida lográndose una valoración favorable por parte de la comunidad.

- La SUM se integra a un Proyecto de Prevención de ITS y VIH-SIDA que se desarrolla en el municipio.

5. La SUM contribuye a divulgar los principales resultados científicos y educativos, en la comunidad intra y extrauniversitaria.

Acciones:

- Se divulgan las experiencias y logros de la Universidad y la Sede a través de convenios de colaboración con la Emisora Local y el Canal televisivo CNTV, lográndose un reconocimiento en el territorio.

- Se participa en el II Taller Científico- Metodológico de Extensión Universitaria al menos con una ponencia, donde se exponen las mejores experiencias de la SUM.

5. *Área de resultados claves: Informatización*

Objetivo: Lograr un uso racional y eficiente de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones disponibles que nos permitan alcanzar niveles superiores en la formación de los profesionales,

Criterios de medidas:

1. Se logra que el 80% de los profesores a tiempo completo y el 35% de los profesores adjuntos alcancen un nivel medio de conocimientos y habilidades en Computación.

Acciones:

- Según diagnóstico de las necesidades impartir superación en Computación a profesores y tutores usando las potencialidades de los jóvenes Club de Computación.
- Se alcanza un 70% de satisfacción en el uso de las TIC por estudiantes y profesores.

6. Área de resultados claves: recursos humanos

Objetivo: Lograr mediante el perfeccionamiento la gestión de recursos humanos dar una respuesta efectiva a las demandas territoriales en esta área, reconociendo el liderazgo de los cuadros y potenciando el trabajo con la reserva, el reclutamiento y selección y superación del claustro, la atención al hombre, las condiciones de seguridad y salud del trabajo.

Criterios de medidas:

1. Se logra que el 20% de los profesores adjuntos y cuadros vinculados a la universalización transiten a una categoría docente superior.
2. Lograr el completamiento del 10% de las reservas de los cuadros nomenclatura de cuadros con dos reservas para cada uno.
3. Garantizar el cumplimiento de las acciones de superación en un 85% para el personal docente y no docente de la SUM.
4. Lograr que el 85% de los profesores manifiesten satisfacción por la superación recibida.

7. Área de resultados claves: recursos materiales y financieros.

Objetivo: Alcanzar una estructura adecuada para la ejecución de una gestión económica financiera de acuerdo a la actividad presupuestada estatal.

Criterios de medidas:

1. Lograr el control efectivo de la bibliografía disponible.
2. Realizar un control ejecutivo de los gastos del presupuesto asignado por la UCLV a la SUM.

8. *Área de resultados claves: defensa y protección.*

DEFENSA

Objetivo: Avanzar significativamente en la preparación para el cumplimiento de las misiones de la Educación Superior en la Sede Universitaria, previstas para caso de agresión militar al país y movilizar a la comunidad universitaria para alcanzar la condición de “Listos para la Defensa” en la tercera etapa.

Criterios de Medidas

- a) Se actualiza el Plan para Tiempo de Guerra de la Sede Universitaria
- b) Se cumplen satisfactoriamente las normas establecidas en los documentos vigentes sobre el registro militar y la movilización de los trabajadores así como tener aprobados y con no menos del 90% de completamiento las plantillas para tiempo de guerra.
- c) Garantizarla asistencia de los trabajadores a las actividades que se planifiquen en no menos del 90%.
- d) Obtener calificación de Bien en las comprobaciones a la Disposición para la Defensa y otras actividades prácticas que se realicen.
- e) Tener debidamente confeccionado y funcionando el SUERC desde tiempo de paz.

PROTECCIÓN.

Objetivo: Reducir los delitos y la peligrosidad de los mismos, preservando a las personas, los bienes y recursos de la Sede Universitaria, e instrumentar los mecanismos que aseguren las medidas contra incendios..

Criterios de Medidas.

a) Se incrementan los conocimientos de los cuadros sobre la Defensa y se actualiza la documentación para tiempo de guerra. La SUM mantiene la condición de “Listo para la Defensa” en la tercera Etapa.

b) Reducir el delito en un 10% en la SUM

- Reducir hechos delictivos con respecto al curso pasado, elevando las exigencias, responsabilidad y control administrativo de los bienes y recursos, su protección contra intrusos, u otras contingencias.
- Cumplir con el nivel de acceso aprobado en nuestro Plan de seguridad y Protección, su funcionamiento para trabajadores, estudiantes y visitantes.
- Mantener las reglas establecidas para la seguridad informática.
- La guardia obrero se cumple al 95% y su realización es eficiente en correspondencia con el Plan de seguridad y Protección.
- Los aseguramientos fundamentales para la seguridad y protección cubren no menos del 90% de las necesidades.

c) Asegurar las medidas contra incendios que garanticen la integridad de las instalaciones.

- El Plan de Acción de las medidas contra incendios se garantiza en no menos del 85% en su ejecución práctica.
- Las brigadas contra incendios previstas en el Plan de seguridad y Protección están constituidas y preparadas.
- El completamiento de los medios técnicos y puntos contra incendios asegura no menos del 90% mantener el Listo para la defensa en la tercera Etapa.

SEGURIDAD

Objetivo: Impedir la fuga de información, fortaleciendo las medidas de Seguridad y Protección a la información oficial.

Criterios de medida:

- Cumplir con el nivel de acceso aprobado en nuestro plan de Seguridad y Protección.
- Los aseguramientos fundamentales para la seguridad y protección cubren no menos del 90% de las necesidades.
- Alcanzar resultados satisfactorios en los 2 chequeos anuales de la OCIC a la información oficial ordinaria y la Seguridad Informática con 0 pérdidas de documentos, 0 fuga de información y 100 % cumplimiento medidas en servidores y laboratorios de computación.

Acciones:

- Realizar al menos 2 veces al año, en Consejo de Dirección, con presencia Jefe OCIC, análisis de la problemática de la Seguridad y Protección a la Información Oficial y Seguridad Informática.
- Asesorar 1 vez al año al 100% del personal con nivel de acceso a la información oficial clasificada y 100% de los usuarios de la red de computación.

2.3 Descripción de la propuesta metodológica del sistema de gestión de la calidad en la SUM de Danta y Reymond (2006).

La propuesta metodológica se basa en un modelo de gestión de la calidad para las sedes universitarias propuesto por los referidos autores y descrito en la figura 4.

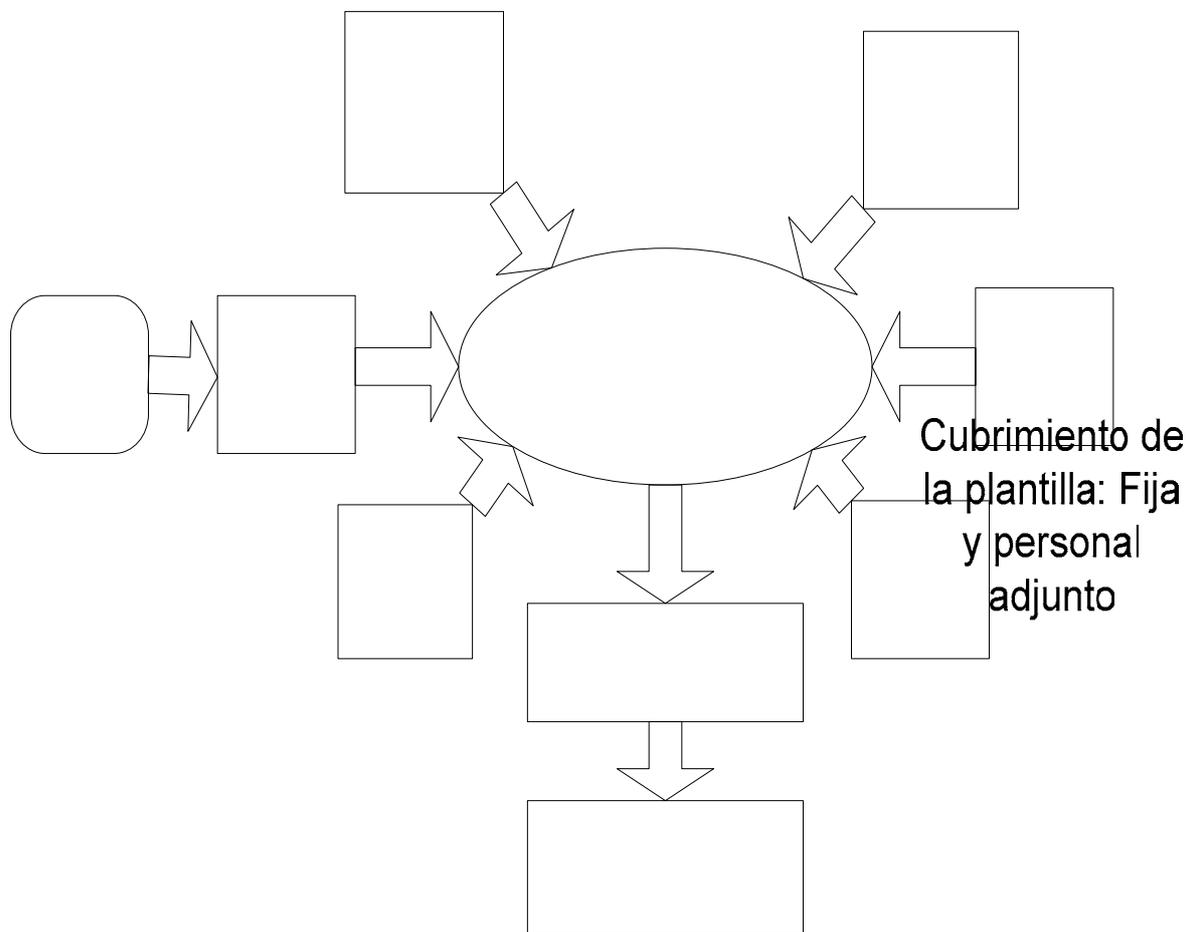


Figura 4: Modelo de gestión de la calidad en la Sede Universitaria Municipal de Caibarién. Fuente: Danta y Reymond. 2006

Para el desarrollo de esta se parte de la misión de las sedes, las cuales fueron concebidas para:

- Desarrollar del conocimiento: Aspecto medular en el nuevo modelo pedagógico donde queremos lograr autonomía en el aprendizaje, que el estudiante construya el conocimiento a través de sus vivencias y haga uso del mismo de manera competente.
- Compromiso con la formación del individuo con perspectivas humanísticas enmarcadas en la solidaridad y la sensibilidad.

Recursos disponibles

- Compromiso con la formación de profesionales que demanda el continuo avance y desarrollo de la sociedad.
- Compromiso de formar profesionales que sirvan de agentes de cambio de la sociedad.

Los proveedores del proceso se identifican con las fuentes de ingreso, las que se caracterizan según sus fortalezas y debilidades, como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1: Fortalezas y debilidades por fuentes de ingresos. Fuente: Danta y Reymond 2006

Fuentes de Ingresos	Fortalezas	Debilidades
T. Sociales	Haber asumido el proyecto. Desarrollo del valor humano y trabajo solidario. Mejor calidad como ser social.	Poco desarrollo de la autoestima y el autoconcepto. Poco sentido del colectivismo Deficiente autopreparación.
CSIJ	Reinsertarse en la Sociedad. Sentido de pertenencia. Motivación por la carrera Sentido de colectivismo	Deficiente preparación precedente. Poco desarrollo del Liderazgo. Poco conocimiento interior de sus expectativas futuras.
Cuadros	Disciplina. Responsabilidad. Sentido de pertenencia. Preparación Política e Ideológica	Desvinculación prolongada de los estudios. Capacidad para planificar el tiempo que le permita compartir su cargo con la superación personal.
TAR	Disciplina Previa forjada en su condición de trabajador. Definido proyecto de vida. Motivación por la carrera. Sentido de pertenencia Sentido de colectivismo. Autonomía en la toma de decisiones.	Desvinculación prolongada de los estudios.

La Planificación y control del proceso docente-educativo se concibe con 4 etapas, siguiendo el ciclo Deming de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

*Primera etapa: **Planificar***: Contar con los siguientes documentos:

- P1
- Programa analítico
- Guías de clases
- Sistema de evaluación
- Medios para las actividades docentes.
- Bibliografía básica y de consulta
- Materiales de apoyo a la docencia.
- Videos conferencias
- Plataforma interactiva
- Programa director de ICT

Planificar el proceso enseñanza aprendizaje lleva implícito:

- Implicar a los directivos : Jefes de Carreras, Profesores Principales y Jefes de Colectivo de asignatura
- Darle prioridad al tema de la calidad a través de: Capacitación de directores y directivos para mejorar su desempeño.
- Implica a todo el proceso.
- Tipo de calidad que deseamos, como implantarla y que resultados esperamos.
- Orientar la calidad al estudiante y a la satisfacción de las necesidades.
- Dotar de medios, recursos y profesores cualificados, así como mejorar los sistemas de comunicación.

Segunda etapa: Hacer, concebido como una cadena de acciones que se aprecia en la Figura 5.

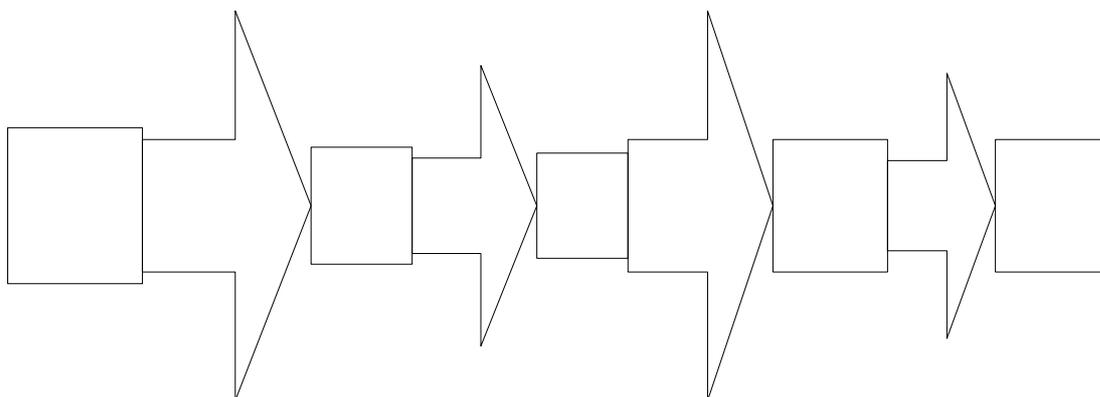


Figura 5: Cadena de acciones del modelo. Fuente Danta y Reymond, 2006

Es el tutor quien transmite al estudiante (Cliente) toda la información con apoyo de los sistemas de comunicación internos y externos.

Tercera etapa: Verificar, mediante actividades de control, tales como:

- Controles a clases
 - Intercambio con los tutores
 - Intercambio con los estudiantes
 - Intercambio con los empleadores
 - Encuestas a estudiantes y profesores
 - Entrevistas individuales
- Transmisión de ideas e indicaciones Claustro, sesiones y talleres metodológicos Jefe de Carrera Despachos Profesores principales

En esta etapa deben tenerse en cuenta las máximas del control:

- Este es una parte de la calidad y no su objetivo básico.
- Medir. Todo se puede medir y lo que no se puede medir no es posible controlarlo.

- Antes de hablar de control hay que hablar de autocontrol

Y tener en cuenta los elementos del control:

- Organismos semiautónomos.
- Normas y expectativas explícitas.
- Auto evaluación de la institución.
- Evaluación de externa de expertos invitados
- Recomendaciones escritas.
- Información publica
- Atención tanto al proceso (es decir, la capacidad) como a los resultados.
- La Educación Superior es juzgada en términos de productos y de su aporte al desarrollo del país.

*Cuarta etapa: **Mejorar***, teniendo en cuenta que

La mejora para la gestión de la calidad es obligatoria y la conciben implícita en la supervisión periódica de los resultados de mejora.

La mejora solo puede conseguirse a través de los procesos de medida, comparación e incorporación de nuevas acciones de mejora y resulta imprescindible disponer de personal motivado.

Una de las formas de medir el resultado de la universalización es a través de su impacto, este puede ser apreciado en las siguientes dimensiones sociales:

En la vida personal:

- Deseo de desarrollo
- Voluntad de cambio
- Asumir la diversidad
- Incremento de la integralidad
- Desarrollo de sentimientos

- Cambio en el sentido de compromiso y espíritu cooperativo.
- Habilidades para definir estilos de desarrollo acorde con las necesidades del entorno donde están realizando su trabajo.
- Importancia de conocer el medio social para poder intervenir en él.
- Cambios en el tratamiento del sector humano.

En la vida profesional:

- Incremento en su desarrollo profesional al poder acceder a la superación postgraduada dentro del territorio.
- Mejora de la calidad en su desempeño profesional.
- Reafirmación y renovación de los conocimientos adquiridos durante sus estudios universitarios.

Impacto en la Comunidad:

- Incremento de la cultura general integral de la población
- Reinserción en la sociedad de los jóvenes que permanecía desvinculados del estudio y el trabajo.
- Impacto en la comunidad con el desarrollo de la Universidad Popular Comunitaria y de la Universidad del Adulto Mayor.
- Desarrollo de investigaciones sociales dentro de la comunidad que han permitido trazar estrategias para mejorar la calidad de vida de la población.

2.4 Comparación del modelo propuesto con el modelo de las ISO

El modelo de gestión de la calidad en la SUM Caibarién, concebido de la forma descrita en la figura 4 se centra en la evaluación del proceso docente-educativo, comparándolo con el modelo de la IWA-2, que coincide con el modelo de la ISO y se describe en la figura 2 del capítulo 1.

El alcance del modelo es a todo el proceso docente-educativo, desde la su planificación hasta su control y mejora, según establecen los principios de gestión de la calidad, lo

que constituye una verdadera acción de mejora. El hecho de incluir en la evaluación del proceso el impacto en la comunidad o entorno, permite tener identificado y evaluar el comportamiento de uno de los principales “clientes” del modelo y no lo limita solo a empresas o personas particulares, considerando los intereses de las “partes interesadas” en función de la calidad del proceso.

Limitaciones del modelo de gestión de la calidad de la SUM respecto a la gestión de la calidad de la ISO:

- No ha concebido la responsabilidad de la dirección en función de garantizar los recursos necesarios para asegurar la calidad,
- No se puede apreciar que, en el caso particular del proceso educacional, los proveedores son a la vez clientes.
- Dentro de la evaluación del proceso no se observa la necesaria retroalimentación del “producto”: egresado, del que se necesita saber el impacto en su vida personal y profesional.
- De igual forma la evaluación del proceso debe retroalimentar a los procesos que “entran” a la evaluación: es decir, que le permita a la dirección tomar decisiones en función de los resultados, tales como la necesidad de recursos, mejoras en la atención a los estudiantes y tutores. Esta retroalimentación se puede apreciar en los objetivos de las áreas de resultados claves, pero no en el modelo.
- Una de las más significativas limitaciones lo construye que las sedes universitarias en los municipios se conciben con los procesos universitarios fundamentales, que además de la formación de pre y postgrado lo constituyen la ciencia e innovación tecnológica y el extensionismo, no incluidas en el modelo.
- La mejora no debe centrarse solo en la “obligación de mejorar”, deben concebirse los procesos en si mismos “mejorando”, pero además dar la posibilidad de acometer planes de mejora abarcadores a todo el sistema.

2.5 Conclusiones parciales

- La sede universitaria municipal de Caibarién ha obtenido resultados muy favorables en su gestión, uno de sus puntos sobresalientes lo constituye sus resultados en la ciencia e innovación tecnológica, que sin embargo no incluyen en el modelo de gestión de la calidad.
- El modelo de gestión de la calidad propuesto por Danta y Reymond a pesar de sus limitaciones respecto al modelo de la ISO se convierte en una significativa acción de mejora, al concebir la formación como un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo, que para evaluarlo es necesario tener en cuenta el impacto social del mismo.

CAPÍTULO 3: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA SEDE UNIVERSITARIA DE CAIBARIÉN

En el presente capítulo se establecen las bases del sistema de gestión de la calidad para la sede universitaria de Caibarién teniendo en cuenta los requisitos de la norma ISO 9001:2000 tal y como recomiendan la IWA-2, tomando como base la planeación estratégica de la sede, su misión, organigrama, el modelo de gestión de la calidad de Danta y Reymond (2006), la tecnología para el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad de Rivero Aragón (2006) y el mapa de procesos del manual de organización de la UCLV.

3.1 Esclarecer misión e intenciones globales de la SUM respecto a la calidad

La UCLV como organización tiene un sistema basado en la dirección por objetivos participativa y con enfoque estratégico, para la que se realiza un proceso de planeación estratégica donde se identifican las áreas de resultados claves universitarios, con su sistema de objetivos e indicadores, a su vez cada área universitaria realiza la suya en función de darle respuesta a la planeación estratégica universitaria. Con frecuencia semestral y anual se establece un chequeo del cumplimiento de los objetivos. Este sistema es totalmente coherente con la gestión de la calidad.

Para la solución estratégica ante los problemas en que se desenvuelve, como se describe en el capítulo 2, la SUM ha identificado que debe garantizar la calidad de vida de la comunidad universitaria, dentro de las acciones en tal sentido puede entenderse la aspiración de la misma a gestionar su sistema desde un enfoque de calidad en su gestión. Además la dirección de la organización está interesada en asumir este reto. Pero es imprescindible establecer la política al respecto, declarando públicamente las intenciones de la organización respecto a la calidad, una alternativa puede ser respondiendo a los principios de la gestión de la calidad, como se expresa en la siguiente declaración, siguiendo las recomendaciones de Rivero Aragón (2006):

“Es política de la Sede Municipal Universitaria de Caibarién prestar servicios de Formación del Profesional en Pregrado, Formación del Profesional en Postgrado, Investigación, Servicios Científico Técnicos y Extensión Universitaria, acorde con las características y requisitos que satisfagan las necesidades y expectativas de los

clientes y partes interesadas. Se cuenta con un Sistema, organizado en procesos, que coordina y une las diferentes estrategias desarrolladas; lo que permite tomar decisiones eficaces y eficientes, basadas en análisis de los datos y la información, siendo la máxima prioridad de la alta dirección: mejorar continuamente el desempeño y eficacia de su organización, para lo que se garantizan los recursos humanos, la tecnología y los medios necesarios, interrelacionándolos como un sistema a fin de entregar una óptima calidad a nuestros clientes. El ambiente de trabajo estimula la creatividad, la iniciativa y el sentido de responsabilidad de todo el personal, alentando el orgullo que siente por los niveles de calidad alcanzados y en ningún momento se les pedirá, como parte de sus obligaciones, que hagan nada que moral ética o legalmente sea incorrecto. Todo lo cual nos permitirá alcanzar la excelencia en la calidad”

3.2 Mapa de procesos para la SUM

La sección 4 de la norma, específicamente el 4.1 se dedica a los requisitos generales de un sistema de gestión de calidad, que consiste en que la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia, la organización debe:

- a) identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización;
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
- c) determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces;
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos;
- e) realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos; e
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Un mapa de procesos es una herramienta que permite presentar los procesos, así como su interacción.

Del capítulo anterior se puede apreciar como resultado del diagnóstico, que la sede tiene identificados los procesos relacionados con la formación, incluso tiene en cuenta

el criterio de sus clientes y partes, que evalúa, según el modelo de Danta y Reymond, además resulta natural identificar las áreas de resultados claves con procesos.

Rivero Aragón propone 2 grupos de procesos para la Facultad de Ciencia Empresariales: los procesos de gestión y los de servicio. Los procesos de gestión incluyen la planificación, el control y mejora de la calidad y los de servicio, que identifica con los procesos sustantivos de las universidades: formación de pre y postgrado, investigación y extensión universitaria. Este nivel de agrupamiento, para el caso específico de las organizaciones universitarias y más significativamente las sedes universitarias municipales, resulta incómodo de entender e incluso mantener porque no están claramente identificados los procesos relacionados con la planeación estratégica, cuyo seguimiento realizan sistemáticamente, ya que su sistema de trabajo está basado en la dirección por objetivos, como se explicó anteriormente.

Utilizando el agrupamiento de los procesos de Zariategui podemos agruparlos en:

1. **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias, es decir orientan a la organización. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
2. **Sustantivos u Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los decanos y directores de las sedes municipales, que deben contar con la cooperación de los otros directivos y de sus equipos humanos. Son los procesos orientados de manera expresa al cumplimiento del objeto social universitario.
3. **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos ya que complementan al resto de los procesos

Utilizando este agrupamiento:

Dentro de los procesos de servicio: Cada proceso operacional: formación de pregrado, formación de postgrado, ciencia e investigación tecnológica y extensionismo, se conformará de tres procesos básicos, el que garantice su planeación, el proceso en sí y

el seguimiento o monitoreo del mismo, como propone Rivero Aragón (2006) estos procesos operacionales coinciden con 3 de las ARC de la planeación estratégica con sus objetivos y criterios de medida definidos.

Los objetivos de estos procesos, según se declara en la planeación estratégica son:

Formación de pregrado: Lograr niveles superiores en el proceso de formación, con énfasis en la labor educativa personalizada y política-ideológica y se garantiza una correcta aplicación del modelo pedagógico previsto en cada una de las modalidades de estudio.

Formación de postgrado: Consolidar la actividad de Post-grado en la SUM alcanzando mayores niveles en la formación de los profesionales, superación de cuadros y reservas que demanda el territorio.

Ciencia e innovación tecnológica: Consolidar las bases organizativas y funcionales para la realización exitosa de las actividades de ciencia e innovación tecnológica en la SUM, mediante la definición de las líneas de trabajo científico-técnico a abordar, la elaboración del primer plan anual de ciencia e innovación tecnológica y constituyendo el órgano asesor y los grupos de trabajo científico necesarios, logrando alcanzar los resultados previstos como vía para contribuir a la formación científica del claustro y de los estudiantes y al desarrollo territorial.

Extensión Universitaria: Desarrollar acciones de promoción sociocultural y ambiental que propicien elevar la cultura general integral de la comunidad universitaria y su entorno social, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

Dentro de los procesos de gestión se encuentran los de:

- Responsabilidad de la dirección, con el objetivo de trazar las políticas y objetivos de la gestión, así como establecer la misión y la visión de la organización.
- Gestión de Recursos Humanos, identificado con los objetivos de ésta ARC, cuyo objetivo es: Lograr mediante el perfeccionamiento la gestión de recursos humanos dar una respuesta efectiva a las demandas territoriales en esta área, reconociendo el liderazgo de los cuadros y potenciando el trabajo con la reserva, el reclutamiento y selección y superación del claustro, la atención al hombre, las condiciones de seguridad y salud del trabajo.

- Gestión de Recursos Materiales y Financieros, identificado con los objetivos de ésta ARC, su objetivo es: Alcanzar una estructura adecuada para la ejecución de una gestión económica financiera de acuerdo a la actividad presupuestada estatal.
- Informatización, identificado con ésta ARC. Su objetivo es: Lograr un uso racional y eficiente de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones disponibles que nos permitan alcanzar niveles superiores en la formación de los profesionales.
- Defensa y protección, identificado con ésta ARC. Sus objetivos son: Avanzar significativamente en la preparación para el cumplimiento de las misiones de la Educación Superior en la Sede Universitaria, previstas para caso de agresión militar al país y movilizar a la comunidad universitaria para alcanzar la condición de “Listos para la Defensa” en la tercera etapa y reducir los delitos y la peligrosidad de los mismos, preservando a las personas, los bienes y recursos de la Sede Universitaria, e instrumentar los mecanismos que aseguren las medidas contra incendios
- Control y mejora de la gestión: que se encargará de la revisión por la dirección y las auditorías del sistema

La interrelación de estos procesos se muestra en la figura 6. En el ejercicio de la planeación estratégica se establece la necesidad de recursos para garantizar que los procesos operacionales funcionen adecuadamente y se les da seguimiento semestral y anualmente, tanto internamente en la SUM como desde la dirección universitaria. Además la sede tiene establecidas las responsabilidades de cada trabajador respecto a los resultados de las ARC.

3.3 Documentación

La norma obliga a tener documentada la política y los objetivos de la calidad, el manual de la calidad, los procedimientos documentados requeridos por la norma, los necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y los registros requeridos por esta Norma Internacional

El manual de calidad bien puede hacerse coincidir con el manual de la organización, que es una obligación del control interno, documentando la forma en que se gestiona el sistema, su alcance, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos y una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad, éste último aspecto se logra con el mapa de procesos descrito en el epígrafe anterior de este capítulo.

Los Procedimientos documentados de la norma son:

- Control de documentos
- Control de los registros
- Auditoría interna
- Control del producto no conforme
- Acción correctiva
- Acción preventiva

Y hay múltiples referencias a como implementar los mismos, por ejemplo, el Departamento de Sistema y Calidad de la UCLV tiene diseñado un procedimiento que alcanza lo requerido para el control de los documentos y registros, dándole respuesta a los dos primeros documentos. Para el resto de los procedimientos pueden encontrarse o consultarse en cualquier fuente y adaptarlos para las particularidades de los servicios que presta una sede universitaria.

Los procesos que se relacionan con las ARC pueden ser fácilmente documentados, ya que en el ejercicio de planeación estratégica se declaran sus objetivos y criterios de medida, además la implementación de la resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios en la UCLV establece que deben identificarse los riesgos para cada ARC, que son puntos vulnerables y que deben ser controlados en los procesos, faltando la identificación de los puntos de control específicos para garantizar el adecuado enfoque al cliente, que pueden obtenerse desde la planificación de la calidad.

El listado de los registros obligatorios de la norma se muestra en el Anexo 1, la SUM Caibarién debe identificar aquellos que corresponde y establecer su formato, muchos de los datos que necesitan estos registros la sede los tiene identificados y los registra,

tal es el caso del registro del requisito 6.2.2 e, sobre la competencia, toma de conciencia y formación de los recursos humanos.

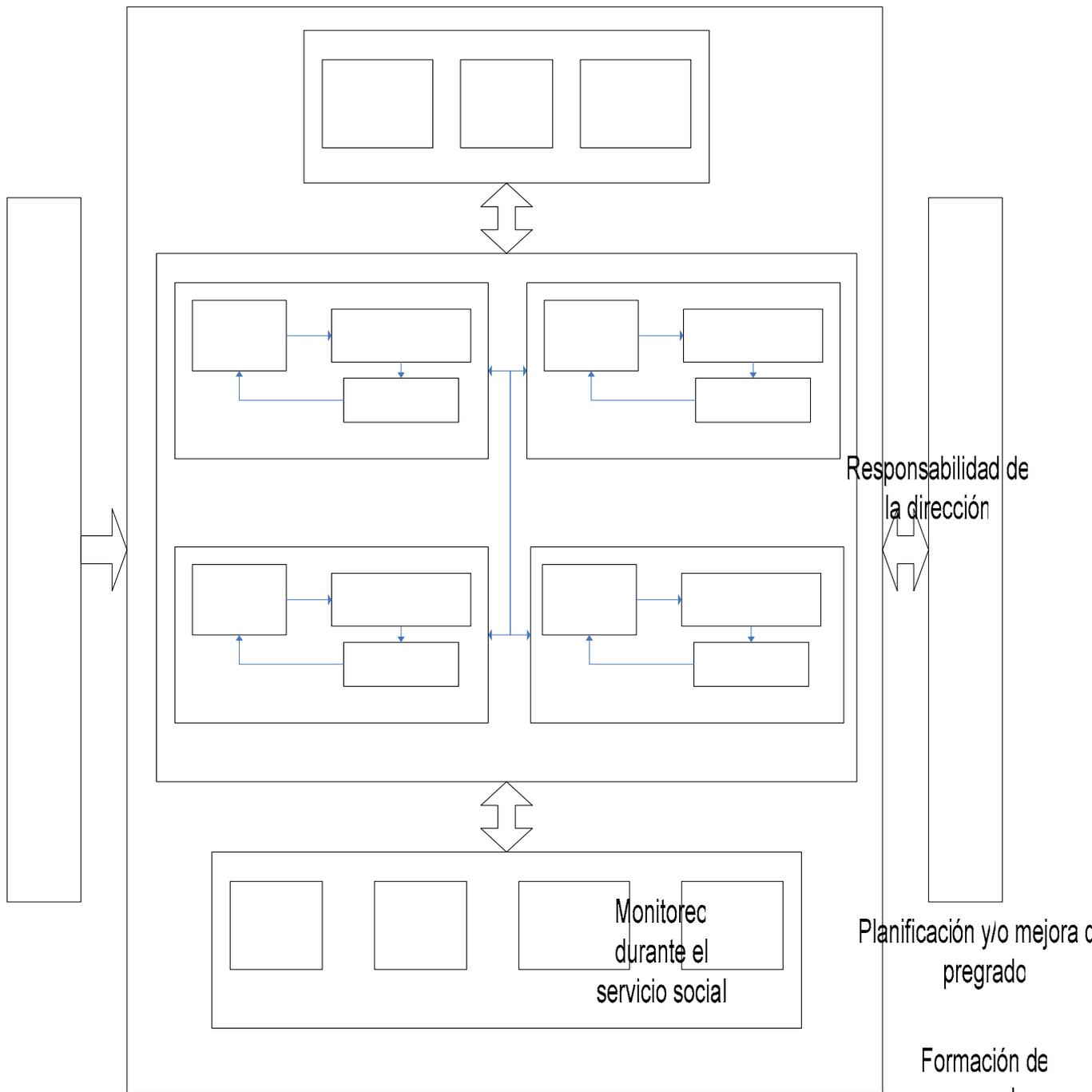


Figura 6: Mapa de procesos de la SUM Caibarién. Fuente: Elaboración propia.

Sociedad
requisitos

Generalización
de la

Planificación y/o mejora de
la investigación

Formación de pregrado

3.4 Responsabilidad de la Dirección

Como se explicó anteriormente la dirección está interesada en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, en este aspecto puede comunicar a toda la organización para este efecto, estableciendo la política de la calidad, que se propone en el epígrafe 3.1, asegurando que se establecen los objetivos de la calidad, llevando a cabo las revisiones por la dirección y asegurando la disponibilidad de recursos.

Para establecer los objetivos de la calidad deben tenerse en cuenta los objetivos de los procesos identificados y sus indicadores.

Para llevar a cabo las revisiones por la dirección basta seguir las indicaciones declaradas en los requisitos 5.6, del 5.6.1 al 5.6.3 de la ISO 9001.

La disponibilidad de recursos puede garantizarse desde el momento mismo de la planeación y solicitar a la dirección universitaria aquellos recursos que necesita la sede y que no tiene cubiertos para poder cumplir con los requisitos previstos. Es incuestionable, que al atender aspectos relacionados con los programas de la revolución, en las sedes universitarias municipales pueden gestionarse algunos recursos mediante los organismos de la administración pública y el gobierno de los municipios.

Es responsabilidad de la dirección el imprescindible enfoque al cliente.

En el mapa de procesos de la figura 6 se identifican los clientes con la sociedad. Las sedes universitarias surgen ante una necesidad social de extender la enseñanza a los municipios para facilitar la universalización, es muy difícil encontrar un segmento social que no esté interesado en el adecuado funcionamiento de la sede, que alcanza desde la enseñanza para el adulto mayor, proyectos extensionistas hacia las comunidades para prevenir las enfermedades de transmisión sexual, el consumo de drogas, el alcoholismo, la superación de los cuadros de los OACE municipales, hasta la incorporación de jóvenes desvinculados de los estudios, entre otras tareas sociales.

En el modelo de Danta y Reymond se establecen los seguimientos de la satisfacción de los estudiantes y el impacto de las acciones de la sede en la comunidad mediante evaluaciones.

También corresponde a la alta dirección asegurarse de que la política de la calidad declarada es adecuada al propósito de la organización, incluye un compromiso de

cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación.

En los profesiogramas de todos los trabajadores de la sede la dirección de la misma se ha asegurado que estén debidamente establecidas las funciones, responsabilidades y autoridades respecto a los procesos en que intervienen, solo queda incluirles aquellos elementos que se consideren propios a la gestión de la calidad, de ser necesario. Debe también definirse al miembro de la dirección que además de sus restantes responsabilidades cumpla con las de representante de la dirección para la calidad, establecidas en el requisito 5.5.2 de la ISO 9001.

Otra de las responsabilidades de la dirección para la gestión de la calidad es asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad, cumplir con este requisito no es difícil para la sede, toda vez que tiene bien establecido dentro de su sistema de trabajo los momentos en que lleva a cabo la comunicación, debiendo incorporarse los elementos concernientes a la gestión de la calidad.

3.5 Gestión de Recursos

Para demostrar el cumplimiento de los requisitos relacionados con la sección 6 de la norma sobre gestión de recursos, en el mapa de procesos de la sede se han identificado dos: la gestión de los recursos humanos y la gestión de los recursos materiales y financieros.

En lo relacionado con la gestión de los recursos humanos, está claro que el personal que realice trabajos que afectan la calidad de los servicios prestados debe ser competente, esta competencia está esclarecida en los profesiogramas de cada trabajador no docente y en los planes de trabajo individuales de los docentes, en el caso que no tengan dicha competencia la dirección puede asegurar que en sus planes de superación se incluyan elementos que la faciliten.

La evaluación de la eficacia de las acciones tomadas tiene su momento en las evaluaciones periódicas del desempeño de los trabajadores, en el acápite

correspondiente a superación. Faltaría incluir capacitación respecto a la calidad del servicio en función de contribuir al logro de los objetivos de la calidad. Los registros de este requisito son:

- Plan de capacitación individual, que está confeccionado
- Profesiograma de cada puesto de trabajo
- Plan de trabajo anual para los docentes y
- Evaluación de desempeño

Como se describe en el capítulo 2 en la planeación estratégica de la sede se tiene identificada como un área de resultado clave la relacionada con los recursos humanos y en sus criterios de medida se ponen de manifiesto indicadores de la calidad del proceso.

En el cumplimiento de este requisito debe tomar empeño la dirección de la SUM por la cantidad de trabajadores a tiempo parcial que necesita contratar para acometer funciones de sus procesos, sobre este aspecto debe tener en cuenta lo referido en el requisito 4.1 de la norma ISO 9001 cuando refiere que “En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.” Agregando la nota de que los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberían incluir los procesos para las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto y las mediciones.

En el requisito 6.3 de infraestructura se ha determinado la infraestructura necesaria, pero no se cuenta con ella, las clases se imparten en locales que no son propios, aunque se cuenta con el apoyo del gobierno e instituciones de la localidad a tal efecto. Debe destacarse que por las características propias del proceso docente – educativo el local donde se imparten las clases debe tener determinadas características, tales como la iluminación requerida, contar con pizarra, y asientos adecuados, estos aspectos se han tenido en cuenta por la dirección para garantizar los locales, aunque la sede cuenta con un local central donde se encuentran acondicionadas oficinas, local de

computadoras y un salón para impartir docencia, además en un local anexo se encuentra el almacén de libros.

El ambiente de trabajo es muy favorable para lograr la misión de las sedes universitarias, que cuenta con un personal comprometido con esta tarea de la revolución.

3.6 Realización del producto

En este aspecto deben considerarse los 4 servicios que se ofrecen en la SUM de Caibarién y sus características propias:

1. Formación de pregrado
2. Formación de postgrado
3. Ciencia e innovación tecnológica
4. Extensión Universitaria

En estos servicios no se necesitan de equipos de medición propios, por lo que el requisito 7.4 puede considerarse excluible.

Se deben analizar todos los documentos existentes en la organización para adecuarlos a la gestión de la calidad de los procesos y definir e instrumentar aquellos documentos que falten.

3.7 Medición, análisis y mejora

La organización tiene implementados procesos de seguimiento del cumplimiento de los objetivos de sus ARC, por lo que ya tiene esta cultura y solo quedaría implementar acciones relacionadas con el aseguramiento de la conformidad del sistema de gestión de la calidad que se diseñe y su mejora continua, incluyendo las técnicas estadísticas.

La satisfacción del cliente se sigue en la organización, ya que se realizan encuestas a estudiantes como principal cliente y se realizan estudios sobre el impacto de la SUM en la sociedad, que es su cliente final.

La organización debe acometer acciones de formación de auditores internos en materia de calidad para no tener que tercerizar las auditorías internas, estos auditores pueden ayudar en el proceso de diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad. La importancia de las auditorías consiste en que con ellas se puede determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con

los requisitos de la ISO 9001 y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, además de estar encaminada a confirmar hasta donde se ha implementado y se mantiene de manera eficaz el sistema.

Las auditorías se deben planificar según un programa confeccionado sobre la base de considerar el estado y la importancia de los procesos, las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo, por lo que es conveniente y recomendable formar dos o más auditores internos. El procedimiento para la planificación y realización de auditorías debe documentarse, informar de los resultados y mantener los registros. La dirección del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas, a su vez estas acciones tomadas deben ser verificadas. Para el diseño de este procedimiento se encuentran múltiples referencias y la norma ISO 19011 ofrece las directrices para las auditorías de sistemas de gestión de calidad y de medio ambiente.

Otro aspecto a tener en cuenta para el seguimiento y medición lo constituye la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad, debiendo demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados y cuando estos no se alcancen deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente.

El requisito 8.2.4 se refiere al seguimiento y medición del producto, en el caso particular de las sedes universitarias debe referirse a la medición del servicio, que no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

En el caso del tratamiento del producto no conforme, debe atenderse a las no conformidades del servicio, que sean identificadas y controladas, debiendo contar con un procedimiento documentado para este efecto y mantener registros de la naturaleza

de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

En lo concerniente al análisis de datos la organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) la satisfacción del cliente
- b) la conformidad con los requisitos del producto, en este caso servicio
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, y
- d) los proveedores.

En este aspecto la dirección de la sede y su mismo sistema de trabajo ha tenido en cuenta algunos de estos análisis, en el modelo de Danta y Reymond se incluye la evaluación de la satisfacción de los estudiantes y el impacto en la sociedad de los procesos de la sede, que se incluye en los criterios de medida de las áreas de resultado clave de formación.

En el epígrafe 3.4 se refiere a la responsabilidad de la dirección en la revisión del sistema; utilizando adecuadamente los resultados de esta, los resultados de las auditorias, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la política y objetivos de la calidad se debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Los dos últimos requisitos de la norma se refieren a las acciones correctivas y preventivas, que necesitan de un procedimiento documentado para su tratamiento, muchas organizaciones, sobre todo las de servicio acostumbran a establecer en un solo procedimiento el tratamiento de las no conformidades, de las acciones correctivas y las preventivas.

Las acciones correctivas son aquellas acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable, aunque puede haber más de una causa para una no conformidad. Son aquellas acciones que se toman para

prevenir que algo vuelva a producirse, por lo que la norma establece que deben revisarse las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes y determinar las causas de las no conformidades, en función del estudio que se haga evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, identificar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar las acciones tomadas

Por otra parte las acciones preventivas se refieren, según la ISO 9000 a las acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable, al igual que en el caso de las correctivas puede haber más de una causa para una no conformidad potencial.

La acción preventiva se toma para prevenir que algo suceda, mientras que la acción correctiva se toma para prevenir que vuelva a producirse.

3.8 Plan para implementar el sistema de gestión de la calidad.

Hasta este punto se han descrito las soluciones que puede plantear la SUM Caibarién para darle respuesta a los requisitos de la norma, a continuación se propone un plan para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización, en un orden cronológico:

Sistema de Gestión de la Calidad:

1. Establecer el alcance del sistema. Responsable: Director, Consejo de Dirección.
2. Estudiar la adecuación del mapa de procesos propuesto a la estructura de la organización, para que se garantice la implantación del sistema de gestión de la calidad. Responsable: Director, Consejo de Dirección.
3. Nombrar el jefe de cada proceso. Responsable: Director
4. Conformar el equipo de mejora, que se encargará de la documentación de los procesos y procedimientos. Responsable: Director
5. Gestionar la capacitación del equipo de mejora en cuestiones referentes a la gestión de la calidad y gestión de procesos. Responsable: Director.
6. Revisar y delimitar cada proceso identificado. Responsable: Director con cada jefe de proceso.

7. Revisar la política de la calidad y adecuarla a la situación actual.
Responsable: Director, Consejo de Dirección.
8. Definir los objetivos de calidad necesarios para la gestión de la calidad.
Responsable: Director y Consejo de Dirección.
9. Aprobar los objetivos de calidad. Responsable: Director y Consejo de Dirección.
10. Nombrar al Representante de la Dirección para la Calidad (RDC).
Responsable: Director y Consejo de Dirección
11. Elaborar toda la documentación necesaria para el buen funcionamiento del sistema. Responsable: Equipo de mejora y jefes de procesos
12. Revisar la documentación elaborada. Responsable: RDC con los jefes de proceso.
13. Definir la persona que se encargará del control de la documentación del sistema y sus funciones. Responsable: Director, Consejo de Dirección y RDC.

Responsabilidad de la Dirección:

14. Elaborar y transmitir el compromiso de la dirección para la implantación del sistema de gestión de la calidad. Responsable: Director.
15. Proceder a la divulgación de la política y los objetivos de la calidad.
Responsable: Director.
16. Establecer los objetivos de calidad de los procesos a partir de los objetivos generales, identificar de los objetivos de la planeación estratégica aquellos que son objetivos de calidad del sistema y los que sean necesarios para la gestión de la calidad del sistema. Responsables: Jefes de Procesos.
17. Definir las responsabilidades y autoridades del personal respecto a la gestión de la calidad. Responsable: Director, Consejo de Dirección, RDC y Jefes de Procesos.

Gestión de Recursos:

18. Incluir estas responsabilidades en el profesiograma del trabajador y/o sus planes anuales. Responsable: Jefe del Proceso de Recursos Humanos.

19. Revisar el sistema de gestión de recursos humanos y adecuarlo al sistema.

Responsable: Jefe del Proceso de Recursos Humanos.

20. Definir los recursos necesarios para la implantación del sistema, presentar el listado de las necesidades en el Consejo de Dirección. Responsables: Jefes de Proceso.

21. Aprobar el presupuesto para la implementación del sistema y solicitar los recursos necesarios a la dirección universitaria. Responsable: Director.

Realización del servicio:

22. Analizar los documentos de las áreas y adecuarlos para los procesos.

Responsables: Jefes de Procesos y RDC

23. Definir los documentos para la gestión de los procesos. Responsable: Jefes de Procesos.

Medición, análisis y mejora:

24. Entrenar y oficializar el personal que se encargará de las auditorías internas de calidad. Responsable: RDC.

25. Seleccionar las técnicas estadísticas que se van a emplear para la medición, seguimiento, control y mejoramiento de la calidad. Responsables: Jefes de Procesos y RDC.

Implantación y seguimiento:

26. Implantar toda la documentación que se elabore. Responsable: Jefes de Procesos.

27. Monitoreo de las acciones implementadas y de sus respectivos documentos. Responsable: Director y equipo de mejora.

28. Auditoría interna de calidad. Responsable: Director.

29. Revisión por la Dirección. Responsable: Director.

30. Solicitud de la certificación a la OTN. Responsable: Director.

3.8 Conclusiones parciales

- Los requisitos de la norma que pudieran tener más dificultades para la implementación del sistema puede ser la gestión de los recursos por la forma de trabajo de la sede, pero se ofrecen las soluciones al respecto,

teniendo bajo control los contratos de los docentes a tiempo parcial, así como las características de la infraestructura necesaria para impartir la docencia en los locales ajenos a la sede.

- Debe tenerse en cuenta que el sistema de trabajo de la sede es la dirección por objetivos establecidos en la planeación estratégica, por lo que resulta muy fácil identificar los objetivos establecidos con los objetivos de la calidad.
- El plan de implantación ofrecido permite establecer las responsabilidades, quedando pendiente a definir el momento en que se puede comenzar a hacer.

CONCLUSIONES

- La universalización de la educación hasta las comunidades municipales construye un salto cualitativo en la calidad del sistema educacional cubano y los resultados actuales ya poseen un nivel de impacto apreciable en dichas comunidades.
- Por los resultados alcanzados por las sedes universitarias y su impacto en la sociedad necesitan gestionar la calidad como sistema, lo que les puede permitir optimizar recursos al centrarse en la calidad de los servicios que presta.
- Para poder implantar el modelo de gestión de la calidad para las sedes universitarias de Danta y Reymond, que es coherente con los requisitos de un sistema de gestión de calidad de la ISO 9001: 2000, es necesario entender que el proceso educativo forma parte de todo un sistema de gestión, centrado en el cliente, que necesita de otros procesos y requisitos como se describe en la citada norma y más específicamente en la IWA-2.
- La sede universitaria municipal de Caibarién ha obtenido resultados muy favorables en su gestión, uno de sus puntos sobresalientes lo constituye sus resultados en la ciencia e innovación tecnológica, que no incluyen en el modelo de gestión de la calidad de Danta y Reymond y que está incluido en el sistema de gestión de la calidad diseñado.

RECOMENDACIONES

- Implementar el sistema propuesto mediante el plan de implementación propuesto.

BIBLIOGRAFÍA:

1. [SA]. [SF]. 18 al 22 de noviembre de 1996. **Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe.** La Habana, Cuba.
2. Aragón González, Neida y Rivero Aragón, Mary Fé [2003]. **El lazo de calidad y el mapa de procesos herramientas para diseñar sistemas de calidad.** Logro científico técnico, Resultado Científico de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UCLV.
3. Aragón González, Neida. [2001] **Control de la Calidad.** Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001.
4. Aragón González, Neida. [2001] **Gestión de la Calidad II.** Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001
5. Aragón González, Neida. [2001] **Gestión de la Calidad II.** Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001.
6. Danta Iglesias, Carmen y Reymond Álamo, A. **La evaluación de la calidad de la formación del profesional en las sedes universitarias municipales.** Evento provincial Villa Clara, Universidad 2006. UCLV
7. De Armas Urquiza, R. y Espí Lacomba, Nora. **El sistema de Educación Superior en la República de Cuba.** JAN, MES Cuba, 2004
8. Espí Lacomba, Nora. **Estudio sobre los antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y acreditación en la República de Cuba,** en La evaluación y la acreditación de la educación Superior en América latina y el Caribe, IESALC-UNESCO, ENPSES, La Habana, 2003.
9. González Cruz, Ebir, González Rodríguez, E. y Aragón González, Neida. [2003]. **Sistema de calidad: experiencias en una pequeña empresa de servicios.** Ponencia Conferencia de la Organización Asia Pacífico de Calidad, 12º. Foro Internacional de IMECCA sobre ISO 9000, Ciudad México, México.

10. González Cruz, Ebir. [2005]. **Memorias del curso de adiestramiento Sistema de Gestión integrado ISO-control interno**. Documento interno del Departamento de Sistema y Calidad, UCLV.
11. GRZYNA, F.M. [1993]. **“Mejora de la calidad”**. En J. M. Juran and J.M. Gryna (Eds), *Manual de Control de la Calidad*. 4ta ed. Traducción J. M. Vallhonrat Bou. McGraw Hill, Interamericana de España. Madrid.
12. Ishikawa, K. [1988]. **¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa**. Edición Revolucionaria. La Habana: p 209.
13. ISO 9000:2000 [2000]. **Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario**. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
14. ISO 9001:2000 [2000]. **Requisitos de Calidad**. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
15. ISO 9004:2000 [2000]. **Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño**. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
16. ISO/TC 176/SC 2/N 544R [2001]. **Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad**. Comité Técnico ISO/TC, Gestión y aseguramiento de la calidad, Traducción aprobada. Ginebra, Suiza.
17. IWA-2 (2003) **Sistemas de gestión de la calidad para organizaciones educativas. Aplicación de la norma ISO 9001:2000**. Secretaria General ISO, Traducción certificada. Ginebra, Suiza.
18. Machado Rodríguez, A y González Cruz, Ebir [2005]. **Bases para la introducción de la gestión de la calidad en la UCLV**. Trabajo presentado en Universidad 2006.
19. Machado Rodríguez, A y González Cruz, Ebir. Bases para la introducción de la gestión de la calidad en la UCLV. Evento provincial Villa Clara, Universidad 2006. UCLV
20. Manu [2001] **Gestión de Procesos**. <http://web.jet.es>

-
21. Mendoza Aquino, J.A. [SF]. **Medición de la calidad del servicio.** www.monografias.com.
 22. Ministerio de Economía y Planificación [2004]. **Resolución 479/04. Objeto social de unidades presupuestadas subordinadas al Ministerio de Educación Superior**
 23. Mintzberg H., Quinn J. B., Voyer J. [2000] **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.** Edición breve. 1ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, Jun. 2000. Pp. 146-168.
 24. Rivero Aragón, Mary Fé (2006) **Tecnología para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Facultad de Ciencias Empresariales.** Trabajo en opción del título de Master en Ingeniería Industrial, mención Calidad, tutorado por Aragón González, Neida
 25. Senlle A. y Vilar J. [1996] **ISO 9000 en Empresas de Servicio.** Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1996. España. p 33.
 26. SUM Caibarién. [2003]. **Planeación estratégica de la SUM Caibarién 2003-2007.** Documento interno
 27. UCLV (2007). **Manual de organización.** Documento en proceso de aprobación elaborado por el Departamento de Sistema y Calidad, VRE, UCLV.
 28. UCLV. [2003]. **Planeación estratégica de la UCLV 2003-2007.** Documento interno
 29. UCLV. [2006] P-U-01: **Procedimiento para la gestión de la documentación.** Elaborado y conservado en el Departamento de Sistema y Calidad. Vicerrectorado Económico
 30. Voehl F., Jackson P. y Ashton D. [2000] **ISO 9000. Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas.** McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A., México.
 31. Zariategui, J. R. [1999]. **La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa.** Economía Industrial No. 330.1999/VI

ANEXOS

Anexo 1:

Listado de registros obligatorios de la ISO 9001. Fuente: González Cruz, Ebir (2005)

No	Cláusula	Registro requerido
1	5.6.1	Revisión por la Dirección
2	6.2.2e	Educación, formación, habilidades y experiencias
3	7.1d	Evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumple los requisitos
4	7.2.2	Resultados de la revisión de los requisitos y de las acciones originadas por la misma
5	7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
6	7.3.4	Resultados de las revisiones de diseño y desarrollo y subsiguientes acciones necesarias
7	7.3.5	Resultados de la verificación del diseño y desarrollo y subsiguientes acciones necesarias
8	7.3.6	Resultados de la validación de diseño y subsiguientes acciones necesarias
9	7.3.7	Resultados de la revisión de los cambios y subsiguientes acciones necesarias
10	7.4.1	Resultados de la evaluación de proveedores y subsiguientes acciones necesarias
11	7.5.3	Identificación única del producto, cuando sea un requisito
12	7.5.2a	Validación de los procesos productivos o que demuestren capacidad de los procesos para alcanzar resultados
13	7.5.4	Propiedad del cliente
14	7.6a	Base para ser utilizados en calibración o verificación
15	7.6	Resultados de calibración y verificación
16	8.2.2	Auditorias internas
17	8.2.4	Conformidad con criterios de aceptación, indicando autoridad responsable de la puesta en uso del producto
18	8.3	Control del producto no conforme, naturaleza, concesiones y cualquier otra acción tomada
19	8.5.2	Acciones correctivas tomadas
20	8.5.3	Acciones preventivas
21	4.2.3	Control de los documentos del sistema de gestión de la calidad