

Resultados e impactos de la internacionalización de la gestión universitaria Caso Proyecto FORGEC - Universidad de Holguín

*Results and impacts of the internationalization of university management
Project Case FORGEC - University of Holguín*

**Mirna Lázara González Velázquez¹, José Enrique Rodrigo Ricardo², Bárbara
Beatriz Galcerán Chacón³**

Universidad de Holguín, Holguín, Cuba

Datos de los autores

¹ Licenciada en Economía Política. Máster en Dirección, Profesor Auxiliar Universidad de Holguín, Cuba, correo electrónico: mglez@uho.edu.cu,

² Licenciado en Economía del Trabajo, Director Centro de Estudios de Gestión Organizacional, Máster en Dirección, Profesor Auxiliar Universidad de Holguín, Cuba, correo electrónico: jrodrigo@uho.edu.cu,

³ Licenciada en Educación, Máster en Consultoría gerencial, Profesor Asistente, Universidad de Holguín, Cuba, correo electrónico: bgalceran@uho.edu.cu.

RESUMEN

Introducción: La colaboración internacional ha pasado a desempeñar un importante papel en la educación superior cubana, de lo que se infiere que la correcta gestión, evaluación de resultados y determinación de sus impactos constituyen un tema de marcada actualidad y pertinencia.

Objetivo: Evaluar los resultados e impactos en la Universidad de Holguín de la participación en el Proyecto de Colaboración Internacional “Fortalecimiento de la gestión en entidades cubanas” (FORGEC).

Métodos: Se aplicó la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (2001), se diseñó un procedimiento compuesto por tres fases, en cada una de las cuales se aplicaron herramientas tales como, trabajo de grupos, desarrollo de talleres con beneficiados e implicados, consulta documental y otros.

Resultados: La determinación de un diagnóstico sobre el estado de la gestión de los proyectos de colaboración internacional en la Universidad de Holguín, la implementación de las actividades requeridas y la identificación de los principales resultados e impactos de las principales actividades del proyecto resultan aspectos significativos de la investigación desarrollada.

Conclusiones: Los resultados e impactos evidenciados por la implementación del proyecto FORGEC en la Universidad de Holguín, evaluados mediante la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española, poseen cierta similitud con experiencias realizadas en otros

contextos, al mismo tiempo, la gestión del proyecto constituyó una referencia para la concepción, seguimiento y evaluación de futuros proyectos (de cualquier naturaleza) que se ejecuten en el Centro de Estudios de Gestión Organizacional (CEGO) y la Universidad.

PALABRAS CLAVE: proyectos de colaboración; resultados; impactos; internacionalización de la gestión universitaria.

ABSTRACT

Introduction: International collaboration has come to play an important role in Cuban higher education, from which it is inferred that the correct management, evaluation of results and determination of their impacts constitute a topic of current relevance.

Objective: To evaluate the results and impacts in the University of Holguín of the participation in the international collaboration project Strengthening of management in Cuban entities (FORGEC).

Methods: Based on the precepts established in the Spanish Cooperation Evaluation Methodology (2001), a procedure was designed consisting of three phases, in each of which a group of tools such as, group work, development of workshops with beneficiaries and involved, documentary consultation and others was applied.

Results: The determination of a diagnosis on the management status of international collaboration projects at the University of Holguin, the implementation of the required activities and the identification of the main results and impacts of the main project activities are significant aspects of the research developed.

Conclusions: The results and impacts evidenced by the implementation of the FORGEC project at the University of Holguin, evaluated by the Spanish Cooperation Evaluation Methodology, have certain similarity with experiences carried out in other contexts, at the same time, the project management constituted a reference for the conception, monitoring and evaluation of future projects (of any nature) that are carried out in the Organizational Management Studies Center (CEGO) and the university.

KEYWORDS: collaborative projects; results, impacts; internationalization of university management.

INTRODUCCIÓN

La educación superior cubana ha tenido que enfrentar muchas dificultades para mantener la calidad de sus procesos y su sostenibilidad, por esta razón el Ministerio de Educación Superior de Cuba ha considerado una prioridad la búsqueda de alternativas para enfrentar la limitación de recursos que respalden todas las actividades que se desarrollan en sus centros. En correspondencia con lo anterior en el lineamiento 85 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 se señala la necesidad de promover la colaboración por la vía multilateral que canalicen al país recursos financieros y tecnología, de acuerdo con las prioridades de desarrollo nacionales.

La colaboración internacional que Cuba recibe, está regulada por el Ministerio de la Inversión Extranjera y el Comercio Exterior (MINVEC), en su Resolución 50/2008.

En la gestión de los proyectos resulta de trascendental importancia la evaluación, entendida como una función que consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad (Comité de Ayuda al Desarrollo-OCDE, 1995. Pág. 178).

La evaluación del impacto se convierte en la acción más importante, y requiere integrar todas las acciones, así como el análisis de otros componentes de la evaluación (eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad del programa, proyecto o intervención realizada). De acuerdo con la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (2001, pag.13), los cinco criterios principales empleados son; pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad.

Estos criterios suelen estar incluidos en los términos de referencia (TR) preparados por quien encarga la evaluación. Así, la consideración de la **pertinencia** se fijará esencialmente en los objetivos del proyecto (en su relación con el contexto y las políticas relevantes), la **eficacia** analizará los niveles correspondientes al objetivo específico y los resultados; la **eficiencia** se concentrará en la relación de éstos con los recursos; el **impacto** intentará percibir el logro del objetivo general de desarrollo y de los efectos no previstos, mientras que la **viabilidad** hace referencia a la duración del objetivo específico en el tiempo.

Como parte de la red de los centros de educación superior cubana la Universidad de Holguín (UHo), ha desarrollado una fuerte labor encaminada a incrementar los proyectos de colaboración internacional. Durante los últimos años en la Universidad se ha trabajado en el desarrollo de proyectos de colaboración internacional, dentro de estos, se participó en el proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión en Entidades Cubanas-FORGEC, que tiene como contraparte extranjera EFMD, asociación de organizaciones con sede en Bruselas y como contraparte cubana a la Universidad Agraria de la Habana (UNAH), el mismo comenzó a funcionar en el 2014 y concluyó en el 2016.

El objetivo de este trabajo es evaluar los resultados e impactos en la Universidad de Holguín de la participación en el proyecto de colaboración internacional “Fortalecimiento de la gestión en entidades cubanas” (FORGEC).

MÉTODOS

En correspondencia con los fundamentos de la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (2001), se desarrolló un procedimiento que incorpora en sus fases un conjunto de herramientas con el propósito de reflejar la más exacto posible la realidad en que se desarrolló la investigación. (González, 2016). También se consideró la Metodología de la evaluación de la Cooperación Española MAE-SECIPI (1998), a través del proyecto FORGEC.

El procedimiento consta de tres (3) fases; una primera denominada diagnóstico de la situación en el objeto de aplicación del proyecto, la segunda de identificación de objetivos, indicadores y principales acciones a desarrollar en el proyecto, y la tercera de implementación, seguimiento e identificación de los impactos del proyecto.

Fase 1. Diagnóstico de la situación en el objeto de aplicación del proyecto

Objetivo: identificar la situación existente, en el objeto seleccionado para implementar el proyecto, en las dimensiones de; pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad, que reflejan el contexto, el que puede favorecer o entorpecer la realización del proyecto.

Principales métodos utilizados: revisión de documentos, desarrollo de talleres, trabajo en grupo, presentación de informes, entre otros.

Principales resultados de la fase: presentar un diagnóstico de la situación inicial en el objeto de aplicación del proyecto en base a las cinco dimensiones establecidas.

Fase 2. Diseño de los objetivos, indicadores y principales actividades a desarrollar

Objetivo: establecer los objetivos, indicadores y las principales actividades que se desarrollarán como parte del proyecto en el objeto de aplicación del mismo, en correspondencia con el diagnóstico desarrollado en la fase1.

Principales métodos utilizados: trabajo en grupo/equipo, consulta de documentos, instrumentos para la presentación de planes, calendarización de las actividades, determinación de presupuestos de actividades y del proyecto en general.

Principales resultados de la fase: presentación de los principales elementos que compondrán la planificación y organización del proyecto; objetivos, indicadores, actividades y acciones, fecha de realización y recursos necesarios para la implementación del proyecto.

Fase 3. Implementación, resultados e impactos del proyecto

Objetivo: implementar las acciones previstas en la fase anterior, darle seguimiento e identificar los principales resultados e impactos del proyecto, para luego diseñar acciones de mejora que permitan la continuidad y sostenibilidad del proyecto.

Principales métodos utilizados: seguimiento y evaluación de actividades, trabajo en grupo, consulta a los beneficiarios del proyecto, plenaria de grupo, instrumentos para la presentación de datos e información.

Principales resultados de la fase: mostrar los resultados e impactos principales alcanzados por el proyecto en correspondencia con las dimensiones establecidas, así como diseñar acciones de mejora para la continuidad y sostenibilidad del proyecto.

RESULTADOS

El proyecto FORGEC tuvo una duración de 36 meses (2014-2016) contó con la participación de ocho universidades del país, y dentro de ellas la Universidad de Holguín. El objetivo general del mismo fue actualizar los conocimientos y las técnicas metodológicas de los profesores de gestión y elevar la capacidad de un grupo de actores relacionados con la gestión local que propicie el desarrollo local sostenible a largo plazo. En correspondencia la Universidad de Holguín constituyó uno de los beneficiarios del proyecto. Actualmente la Universidad, integrada desde septiembre de 2015, cuenta con cuatro (4) sedes universitarias y una plantilla de 3084 trabajadores. El claustro de los profesores a tiempo completo está formado por 1602 profesores. Posee 10 facultades, entre las cuales se encuentra la Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, a la cual pertenece el Centro de Estudios de Gestión Organizacional (CEGO), unidad organizativa que ejecutó la coordinación del proyecto FORGEC en la UHo.

La aplicación del procedimiento y de los diferentes métodos y herramientas diseñados en cada una de las fases refleja la situación siguiente:

Fase 1. Diagnóstico de la situación en el objeto de aplicación del proyecto

En la dimensión pertinencia:

- Baja orientación de los objetivos y acciones de los proyectos hacia las políticas territoriales y locales (formas de gestión no estatal)
- Insuficiente actualización de algunos programas académicos de gestión en correspondencia con el contexto internacional y nacional.

En la dimensión eficacia:

- Insuficiente orientación de los objetivos y acciones de los proyectos al logro de resultados
- Existencia en la universidad de un grupo de profesores que imparten gestión con preparación, pero insuficientemente actualizados en los temas.
- Baja implementación y generalización de los resultados de los proyectos en la práctica social.

En la dimensión eficiencia:

- No se cuenta en el centro con literatura actualizada sobre los temas de gestión que se imparten
- Insuficiencias en la metodología de impartición de algunos contenidos, sobre todo teniendo en cuenta la preparación de los actores locales
- Carencia de un local habilitado con infraestructura y tecnología para la consulta de información sobre gestión empresarial y negocios por parte de profesores y actores locales.

En la dimensión impacto:

- Débil cultura de medición y evaluación de los resultados e impactos de los proyectos de colaboración internacional.
- Carencia de un procedimiento o metodología para la medición y evaluación de los resultados e impactos de los proyectos de colaboración internacional

En la dimensión viabilidad:

- Carencia de proyectos y actividades encaminadas a la sostenibilidad de los proyectos, una vez concluidos.
- Insuficiente incorporación de los resultados de los proyectos a la gestión sistemática y dinámica del centro coordinador del proyecto y la universidad en general.

Fase 2. Diseño de los objetivos, indicadores y principales actividades a desarrollar

En correspondencia con los resultados (salidas) proporcionado por la fase1, así como la aplicación de los métodos y herramientas referidos en la fase 2, se acotó el objetivo general del proyecto a las condiciones concretas de la Universidad y el territorio holguinero y se formularon los objetivos específicos siguientes:

- Contribuir a la actualización en las técnicas de gestión y fomentar la aplicación de las enseñanzas recibidas por altos directivos y profesores de gestión egresados de los Programas DEADE y DADE, desarrollados en el país entre 1995 y 2005
- Mejorar las técnicas de gestión empleadas en entidades de la provincia de Holguín
- Crear en la universidad un (1) gabinete metodológico especializado en la mejora de la calidad y el desarrollo de metodologías en las enseñanzas de gestión.
- Fortalecer las relaciones, el intercambio de experiencias y la elaboración y ejecución de proyectos conjuntos entre las universidades, escuelas ramales e instituciones cubanas, así como con las instituciones europeas participantes.

Estos objetivos específicos, que indican los principales resultados a lograr, se convirtieron en indicadores para el seguimiento y evaluación durante la ejecución del proyecto. De acuerdo con lo anterior las principales actividades planificadas en el marco del proyecto fueron: participación en las seminarios de continuidad para antiguos alumnos del DEADE, DADE y el Diplomado Programa Europeo de Enseñanza de Gestión (PEEG), desarrollo del PEEG, creación del gabinete metodológico y otras actividades de seguimiento, aseguramiento y evaluación interna y externa.

Fase 3. Implementación, resultados e impactos del proyecto

Los resultados proporcionados por la fase 2 posibilitaron diseñar las principales acciones que se pusieron en práctica en la UHo, que son las siguientes:

- Participación en las seminarios de continuidad para antiguos alumnos del DEADE, DADE y PEEG
- Desarrollo del Diplomado PEEG: el diplomado PEEG en la Universidad de Holguín se comenzó en abril del 2015 hasta diciembre del mismo año, compuesto por siete módulos y una matrícula de 39 cursistas.
- Creación del gabinete metodológico: De acuerdo con lo propuesto se habilitó en el centro un gabinete metodológico para apoyar el desarrollo de políticas de mejoramiento y de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la enseñanza de la gestión, en concordancia con criterios reconocidos internacionalmente.

- Otras actividades de seguimiento, aseguramiento y evaluación interna y externa: Presentación a expertos europeos del informe del Centro sobre el estado de tres (3) variables seleccionadas en el Seminario de Acreditación y Calidad de junio de 2014 (contexto, gobierno y estrategia; programas e investigación y desarrollo), lo que permitió el trabajo sobre las principales recomendaciones realizadas, y comenzar a trabajar en otras variables que fueron presentadas en la segunda visita de los expertos europeos.

Los principales resultados e impactos del proyecto, identificados mediante el trabajo de grupo, plenarias de cursistas y otras herramientas, están relacionados con la realización del PEEG, las tareas de sus módulos y la terminación de los 24 proyectos desarrollados como ejercicio de culminación de estudios, (de ellos tres relacionados con el tema de Dirección, Estrategia y Entorno, cuatro con Emprendimiento, tres de Dirección Comercial y Marketing, dos de Gestión Financiera, uno de Sistema de Información, siete de Gestión del Talento Humano y Liderazgo, dos de Ingeniería de Formación y un trabajo relacionado con la Metodología, resultados e impactos del proyecto FORGEC); así como la creación del gabinete metodológico. Estos resultados e impactos pueden ser resumidos de la forma siguiente:

Resultados e impactos más importantes con la realización del PEEG

No.	Resultados	Sector implementación en la provincia	Impactos alcanzados
1	Formación de 27 profesores y directivos en gestión organizacional	Educación superior	Actualización y cambios en los puntos de vista teóricos y metodológicos sostenidos sobre la gestión, técnicas y casos prácticos
2	Formación y actualización de 8 actores locales en gestión de negocios	Desarrollo local	Contribución a la diversificación de la producción y servicios en el territorio
3	Creación y fortalecimiento de negocios	Comercio minorista	Contribución al mejoramiento de los servicios gastronómicos en la Universidad de Holguín. Mejoramiento del nivel ocupacional de los cuentapropistas en los establecimientos creados Contribución a la mejora en la utilización de la infraestructura universitaria
4	Creación y fortalecimiento de cooperativas de servicios (seguridad e higiene del trabajo y contable-financiera)	Servicios	Preparación de un proyecto de investigación en el área de seguridad e higiene del trabajo Comienzo de una tesis doctoral en este tema
5	Actualización y mejora de programas académicos	Educación Superior	Contribución a la mejora de la estrategia medioambiental de la Universidad de Holguín. Perfeccionamiento de los programas de preparación de directivos y gestores locales. Contribución al perfeccionamiento del sistema de información de la Universidad de Holguín.
6	Fortalecimiento y consolidación del Centro de Estudios en la Universidad	Educación Superior	Contribución al aprendizaje y mejora en la concepción e implementación de la gestión de proyectos de colaboración. Mejora del equipamiento e infraestructura.

Fuente: Elaboración propia.

Resultados e impactos más importantes con la creación del Gabinete Metodológico

No.	Resultados	Sector implementación en la provincia	Impactos alcanzados
1	Recopilación, almacenamiento y ordenamiento de materiales pedagógicos sobre gestión (documental y magnético)	Educación superior/ Apoyo pedagógico	Información bibliográfica a disposición de los actores locales y directivos del territorio Actualización y superación de profesionales y actores locales Mejoramiento en las habilidades y competencias en emprendimiento, marketing y aseguramiento financiero.
2	Diseño e implementación de programas cortos para preparación de directivos y gestores locales Diseño de acciones de calidad en actividades docentes (posgrado)	Educación superior/ Apoyo metodológico	Mejora de la calidad en las formas organizativas de superación profesional (diplomados, cursos y entrenamientos) Actualización de programas ajustados al contexto cubano.
3	Diseño de programas de diplomados ajustados a las necesidades de empresas y territorios.	Desarrollo Local	Mejora y actualización de directivos y gestores locales de los municipios y la provincia.
4	Identificación del potencial de los actores locales del desarrollo económico y social del territorio.	Desarrollo Local	Apertura de nuevos segmentos de trabajo (gestores locales) Mejora en las relaciones de trabajo con entidades del territorio.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Los resultados e impactos evidenciados por la implementación del proyecto FORGEC en la Universidad de Holguín, de acuerdo con el procedimiento y herramientas seleccionadas, poseen cierta similitud con experiencias realizadas mediante la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española en otros contextos
- Los principales resultados e impactos del proyecto están relacionados con la realización del PEEG y la puesta en marcha del gabinete metodológico.
- Se logró como resultados importantes la recopilación, almacenamiento y ordenamiento de materiales pedagógicos sobre gestión (documental y magnético), la formación de profesores, directivos y actores en gestión de negocios, la creación y fortalecimiento de negocios, perfeccionamiento de programas académicos y programas cortos para preparación de directivos y gestores locales, así como la identificación del potencial de los actores locales del desarrollo económico y social del territorio.
- Los principales impactos están relacionados con la actualización y cambios en los puntos de vista teóricos y metodológicos sostenidos sobre la gestión, mejoramiento de los servicios gastronómicos en la Universidad de Holguín, preparación de un proyecto de investigación en el área de seguridad e higiene del trabajo, comienzo de una tesis doctoral en este tema, perfeccionamiento del sistema de información de la Universidad de Holguín, aprendizaje y mejora en la concepción e implementación de la gestión de

proyectos de colaboración, mejora del equipamiento e infraestructura, mejora de la calidad en las formas organizativas de superación profesional (diplomados, cursos y entrenamientos) y actualización de programas ajustados al contexto cubano.

- No se ha podido comparar los resultados e impactos identificados en la Universidad de Holguín con experiencias de otras universidades participantes en el proyecto por no disponerse de información
- Los resultados de la investigación resultan de gran significación, como fundamentación para la evaluación, estudios y futuros proyectos (de cualquier naturaleza) que se ejecuten en el Centro de Estudio y la Universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Comité de Ayuda al Desarrollo-OCDE. (1995). Manual de la ayuda al desarrollo. Principios del CAD para una ayuda eficaz”. Mundi Prensa. Madrid.

González Velázquez, M.L., Galcerán Chacón, B.B. (2016). Resultados e impactos de la gestión del proyecto FORGEC en la Universidad de Holguín. Trabajo final del diplomado del Programa Europeo para la Enseñanza de la Gestión. Universidad de Holguín. Cuba

MAE-SECIPI (1998). Metodología de la evaluación de la Cooperación Española. OPE-SECIPI. Madrid.

Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II. (2001). Primera edición: enero, 2001. Impreso en Torreángulo arte gráfico, S.A.

Resolución No.50/2008. Ministerio de la Inversión Extranjera y el Comercio Exterior (MINVEC), La Habana, Cuba, 21 de mayo de 2008.

RECIBIDO: 28/04/2018

ACEPTADO: 20/10/2018