

Procedimiento para la gestión de la internacionalización en el nivel de Facultad. Bases metodológicas para su implementación en Universidades cubanas*

Procedure for managing internationalization at the Faculty level. Methodological bases for its implementation in Cuban Universities

440

Luis Alberto Pérez Llody

Prof. Titular

Director de Relaciones Internacionales

Universidad de Oriente (Cuba)

E-mail: llody@uo.edu.cu

Areli Abalos Rodríguez

Profa. Titular

Vicerrectora de Relaciones Institucionales

Universidad de Oriente (Cuba)

E-mail: vrrri@consejo.uo.edu.cu

* Este estudio es resultado del Proyecto de Investigación “Internacionalización de la educación superior cubana poscovid-19. Mejores prácticas y sostenibilidad (INTESCUBA)” asociado al Programa Sectorial de Educación Superior y Sostenibilidad (Ministerio de Educación Superior, República de Cuba).

Resumen: En el actual contexto global, el papel de la internacionalización en la Educación Superior se encuentra especialmente marcado por la necesidad de fortalecer alianzas que propicien una mayor calidad en la formación y en la generación de conocimientos para el desarrollo. Su visión estratégica, en consecuencia, identifica la aspiración de crear soportes para una universidad cada vez más moderna y competitiva. Para lograrlo, deben estimularse diagnósticos que armonicen con los retos de afrontar con eficacia la gestión en los marcos siempre desafiantes que impone la globalización. En Cuba, existen evidencias de insatisfacción en las estructuras de dirección con el nivel de éxito alcanzado. Este estudio propone, desde un proceso de innovación organizacional, un procedimiento para perfeccionar la gestión de la internacionalización en el nivel de Facultad a partir de la experiencia de la Universidad de Oriente, que propicia pautas metodológicas para su posible implementación en las Instituciones de Educación Superior (IES) cubanas. En su consecución fueron empleados como métodos teóricos el análisis-síntesis e inductivo-deductivo. De igual manera, el método hermenéutico de la investigación empírica cualitativa, técnicas de carácter empírico como la encuesta y la revisión documental; así como soportes informáticos para el procesamiento estadístico, la validación de expertos y la creación de gráficos y diagramas. La propuesta ofrece una solución al problema identificado, dota a los directivos de una herramienta metodológica orientada a perfeccionar el esquema de toma de decisiones apoyado en métodos y herramientas científicas, y contribuye a impulsar la calidad, eficiencia y eficacia en la gestión de este proceso.

Palabras clave: Educación Superior, internacionalización, procedimiento, mejora continua.

Abstract: *In the current global context, the role of internationalization in Higher Education is especially marked by the need to strengthen alliances that promote higher quality in training and in the generation of knowledge for development. Its strategic vision, consequently, identifies the aspiration to provide support for an increasingly modern and competitive university. To achieve this, diagnoses that harmonize with the challenges of effectively facing management in the always challenging frameworks imposed by globalization must be encouraged. In Cuba, there is evidence of dissatisfaction in the management structures with the level of success achieved. This study proposes, from an organizational innovation process, a procedure to improve the*

management of internationalization at the Faculty level based on the experience of the Universidad de Oriente, which provides methodological guidelines for its possible implementation in Higher Education Institutions (IES) Cuban. In its achievement, analysis-synthesis and inductive-deductive were used as theoretical methods. In the same way, the hermeneutical method of qualitative empirical research, empirical techniques such as survey and documentary review; as well as computer supports for statistical processing, expert validation and the creation of graphs and diagrams. The proposal offers a solution to the problem identified, provides managers with a methodological tool aimed at improving the decision-making scheme supported by scientific methods and tools, and contributes to promoting quality, efficiency and effectiveness in the management of this process.

Keywords: *Higher education, internationalization, procedure, continuous improvement.*

Sumario: 1. Introducción. 2. Desarrollo. 2.1. Procedimiento para la gestión de la internacionalización en el nivel de Facultad. 3. Conclusiones. 4. Bibliografía.

1. Introducción

El umbral del siglo XXI avizoró para la Educación Superior una verdadera revolución en sus formas de articular, necesariamente con mayor rigor e intencionalidad, la enseñanza académica con los mercados laborales, el sector productivo, la innovación científica y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs). Las primeras dos décadas transcurridas han confirmado la tendencia. Latente en cada uno de estos procesos, la idea de la internacionalización ha ido estableciéndose paulatinamente como un eje estratégico camino al reforzamiento de los cánones de la modernización y el desarrollo, en tiempos de ventajas y contradicciones determinadas por la globalización.

El modelo cubano de desarrollo que se contempla en la Visión de la Nación, actualizado y enriquecido en correspondencia con las metas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo (PNDES) hasta 2030, estimula una mayor pertinencia de los sistemas de ciencia, tecnología e innovación. Necesariamente sometidos a procesos continuos de

cambio en virtud de su fortalecimiento, estos sistemas buscan hoy una articulación enfrascada en una mayor capacidad de respuesta a los problemas sociales y económicos del país.

En Cuba, de manera muy singular, los niveles de desarrollo humano alcanzados por su sistema social especialmente a través de sus resortes educativos, no hallan una adecuada correspondencia práctica en la sociedad y en la economía (DÍAZ-CANEL, 2021). Esta realidad coloca en tensión a todos los actores (decisores y funcionarios públicos, del sector del conocimiento y de la producción de bienes y servicios, estatales y privados) que tienen que, necesariamente, replantearse las estrategias de desarrollo en busca de una mayor pertinencia.

Al propio tiempo, es posible identificar claramente la prioridad concedida al sector de la educación, lo cual es congruente con los compromisos que a nivel global se asumen a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En el marco de cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (2020-2024) la agenda cubana ofrece como prioridad “el desarrollo humano con equidad” (Marco de Cooperación, 2020), un principio que encuentra equivalencia con el eje estratégico del PNDES “Desarrollo humano, equidad y justicia social” (PNDES, 2014).

En su informe nacional sobre la implementación de la Agenda 2030 (Informe Nacional, 2019), la Isla exhibe un resultado privilegiado en esta materia hasta 2019, el año más reciente en que los planteles mantuvieron sus aulas abiertas antes que el azote de la pandemia de la Covid-19 obligara a la detención del proceso docente presencial en todos sus niveles. Como medios favorecedores de esta implementación, la estrategia concibe una importante participación y consolidación de los esquemas y las alianzas regionales y globales para el desarrollo.

En concordancia con estas ideas, desde el año 2003 la Educación Superior cubana se viene alistando para asumir con mayor oportunidad de éxito el reto que implica la apertura en las formas con que se gestiona su modelo educativo. Es así que surge la Estrategia Maestra de Internacionalización, que constituyó un punto de inflexión en la concepción del trabajo de la organización en su relación con el mundo. Hoy se cuentan por miles el número de universidades y centros de investigación que tienen relaciones activas con sus

pares en Cuba, al tiempo que nuestras IES se integran cada vez con menos dificultad a los esquemas de cooperación que ofrecen agencias especializadas, organizaciones, organismos y gobiernos de todas partes del mundo (excepto con Estados Unidos).

Sin embargo, problemas cuyos orígenes se ubican fundamentalmente en el nivel de dirección Facultad, lastran aún la aspiración de la internacionalización al servicio de todos. Se trata de dificultades relacionadas con la transparencia en la gestión, la cultura y el conocimiento de la actividad, la efectiva aplicación de la transversalización, el conocimiento y operatividad de los documentos normativos y regulatorios, la eficiencia funcional de las estructuras encargadas de la gestión documental y de trámites, el funcionamiento de soportes info-comunicacionales afines, la proyección externa de la información disponible, la ejecución de planes de promoción y visibilidad de la oferta académica de pre y posgrado, la integración de objetivos, la planificación de resultados y el control de sus indicadores.

Como consecuencias más notables, no se alcanzan los niveles deseados de visibilidad, eficiencia en la ejecución de acciones derivadas de convenios internacionales, internacionalización del currículo, tampoco en la formación posgraduada de los recursos humanos directamente vinculados a la docencia y a la investigación en las ciencias básicas y técnicas, así como en la captación de recursos materiales y financieros como resultado de la gestión de proyectos y de la oferta de bienes, servicios académicos y de asistencia técnica integrados a programas acreditados. Ninguno de estos criterios se corresponde aún con las aspiraciones y el potencial con que se cuenta.

Estas problemáticas, en su conjunto, evidencian una insatisfacción en las estructuras de dirección con el nivel de éxito alcanzado ante la creciente demanda de actividades del proceso de internacionalización; identificándose, como consecuencia, una brecha entre el estado actual y el deseado de una actividad considerada como estratégica en el cumplimiento de los objetivos de las IES.

Los resultados aportados por medio del estudio comparado de indicadores y de criterio de expertos determinan como problema principal que las insuficiencias en la ordenación de la internacionalización en el nivel de Facultad de las IES, generan deficiencias en su proceso de gestión.

En consecuencia, se propone un procedimiento para perfeccionar la gestión de la internacionalización en el nivel de Facultad para su posible implementación en el sistema cubano de Educación Superior. El proceso investigativo que sirve de base fue enfocado en la experiencia de la Universidad de Oriente, Institución de Excelencia y de tipología I por su nivel de complejidad. Se selecciona la Facultad por ser la unidad organizativa intermedia en la cual se desencadenan todos los procesos universitarios, y de donde parten la mayor cantidad de iniciativas que de aquellos se derivan. Agrupan en su seno, además, las plantillas más elevadas de profesores e investigadores organizados desde el Departamento, asumen la totalidad de las matrículas de estudiantes de pregrado, y la inmensa mayoría de los de posgrado. Allí también se dirimen los conflictos, las amenazas, se fundan las fortalezas y se enfrentan los problemas del financiamiento, los medidores de desarrollo científico-técnico, la innovación, los *rankings*, las oportunidades para el intercambio y el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs)

Todo lo anterior se une, desde principios de 2020, a un escenario singularmente distinto: la aparición y pronta propagación hasta convertirse en pandemia de la Covid-19, que exacerbó las complejidades a las que el mundo ha venido enfrentándose en las primeras décadas del siglo XXI. Ello ha venido determinando, hasta nuestros días, una serie de medidas de carácter adaptativo y de reorientación, con la expansión de la virtualidad, por ejemplo, como un elemento indispensable de la actividad de internacionalización en la Educación Superior que incluso después de superada la pandemia, deberá prevalecer como un saldo positivo de nuestra circunstancia. Ello, al tiempo que un desafío, constituye una notable oportunidad en la que se inserta en forma de contexto ideal la generalización del procedimiento propuesto que ya se implementa en la Universidad de Oriente. Pionero en el país por su naturaleza y alcances orientados a la ordenación de la gestión de internacionalización, se somete a consideración de la comunidad universitaria cubana.

2. Desarrollo

Lograr procesos de gestión más confiables, modernos y basados en el conocimiento científico constituye una necesidad en la aspiración de sostener criterios de calidad en la

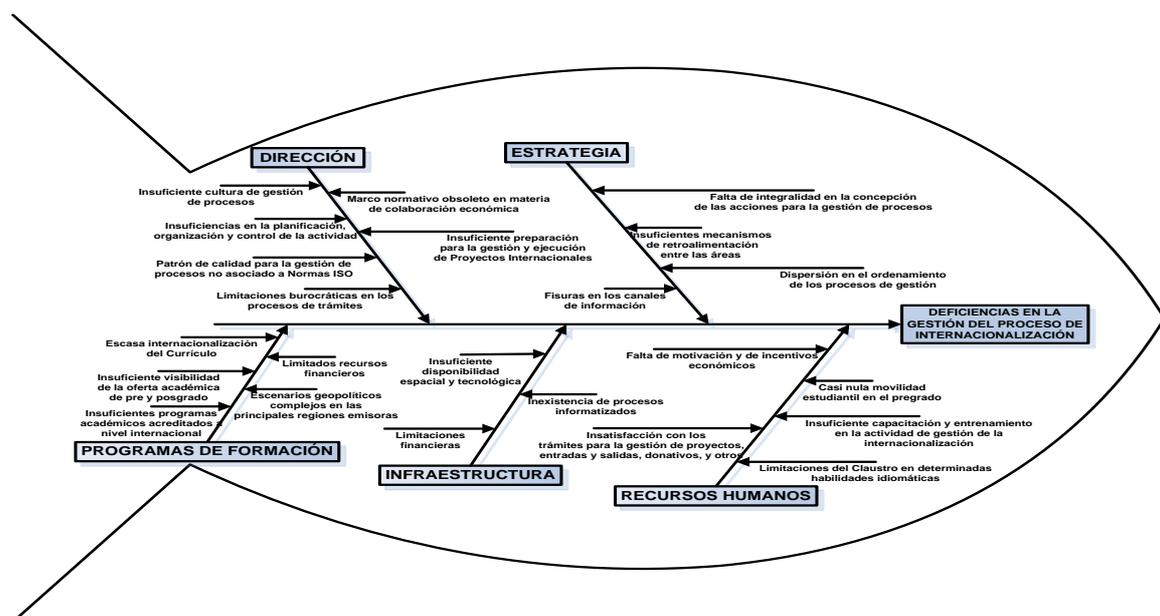
Universidad. En consecuencia, se precisa de la adopción de un clima innovador en la administración que provea mejoras.

Un diagnóstico preliminar orientado a examinar el estado de la gestión de la internacionalización permite apreciar un listado primario de barreras que limitan su óptimo desarrollo. En ello fue fundamental la intervención de un grupo de expertos validado mediante el uso del software cubano *DECISION*, cuya práctica constituye una de las partes de la metodología *Delphi*.

De tal forma, el diagrama que más adelante se ofrece asemeja una espina de pescado. En la cabeza se ubica el problema fundamental, en el espinazo se sitúan las causas potenciales que lo estimulan asociados a los diferentes macro-procesos de trabajo en la Universidad de Oriente (en la parte final de las espinas) y que también se denominan puntos críticos. Por último, las sub-causas que se corresponden a cada ámbito se adosan a las espinas principales, identificándose en total 23 de ellas.

En este caso, el objetivo se orienta a la efectividad en la gestión del proceso de internacionalización en la Universidad de Oriente, y las barreras significan límites a su adecuada consecución. Tanto la información como el gráfico que se muestran, fueron procesados a través del uso del software *Microsoft Visio*.

Figura. 1. Diagrama Causa-Efecto.



Una posterior apreciación de reducción del listado primariamente obtenido mediante la ponderación del impacto de las barreras en el problema principal (Tabla No. 1), permitió al grupo de expertos la determinación de las tres barreras consideradas como fundamentales o de muy alta influencia:

1. Insatisfacción con los trámites para la gestión de proyectos, entradas y salidas, y otros;
2. Dispersión en la ordenación de los procesos de gestión; y
3. Inexistencia de procesos informatizados

Tabla.1. Matriz de impacto de las Barreras (B1-B10) vs. Expertos (E1-E7)

BARRERAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	TOTAL
<i>1. Insuficiente cultura de gestión de procesos</i>	9	8	9	10	10	7	9	62
<i>2. Insuficiencias en la planificación, organización y control de la actividad</i>	9	10	10	10	8	8	8	63
<i>3. Insuficiente preparación para la gestión y ejecución de Proyectos Internacionales</i>	10	7	9	8	9	8	8	59
<i>4. Fisuras en los canales de información</i>	9	7	7	7	8	7	9	54
<i>5. Dispersión en el ordenamiento de los procesos de gestión</i>	10	10	9	10	10	9	10	68
<i>6. Insuficiente visibilidad de la oferta académica de pre y posgrado</i>	10	9	9	9	8	9	9	63
<i>7. Insuficiente disponibilidad espacial y tecnológica</i>	9	9	9	9	8	7	7	58
<i>8. Inexistencia de procesos informatizados</i>	10	10	9	9	10	9	9	66
<i>9. Limitaciones financieras</i>	10	9	10	9	9	9	9	65
<i>10. Insatisfacción con los trámites para la gestión de proyectos, entradas y salidas, y otros</i>	10	10	9	10	10	10	10	69

447

Fuente: Elaboración propia

En el ánimo de generar posibles respuestas/soluciones en correspondencia con las tres barreras consideradas como fundamentales o de muy alta influencia, se identifican varias posibles correcciones:

Tabla. 2. Posibles soluciones potenciales a las barreras fundamentales

No.	BARRERAS FUNDAMENTALES	SOLUCIONES POTENCIALES
B 10	La insatisfacción con los trámites para la gestión de proyectos, entradas y salidas, y otros.	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquizar el uso de soportes informáticos que desde el nivel básico de dirección (Departamento Docente), hagan eficiente el proceso de trámite demandado por la actividad - Reordenar y optimizar la composición y desempeño de los decisores para la aprobación de trámites de entradas y salidas a nivel de Facultad y Universidad
B 5	Dispersión en la ordenación de los procesos de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> - Rediseño de la Estrategia de Internacionalización - Diseño de un procedimiento para la gestión de la internacionalización en el nivel de dirección que más lo requiera
B 8	Inexistencia de procesos informatizados.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar una nueva perspectiva en la web universitaria de la Dirección de Relaciones Internacionales que permita el uso de contenidos visualmente atractivos e información relevante y actualizada relacionada con su actividad específica, enlaces oficiales de interés, promociones culturales, históricas, de ciudad y del país - Insertar en la web universitaria una plataforma interactiva relacionada con la oferta académica de pre y posgrado, y otros bienes y servicios dispuestos para la comercialización - Diseñar un software para la gestión de trámites que demanda el proceso de internacionalización desde el nivel básico de dirección (Departamento Docente)

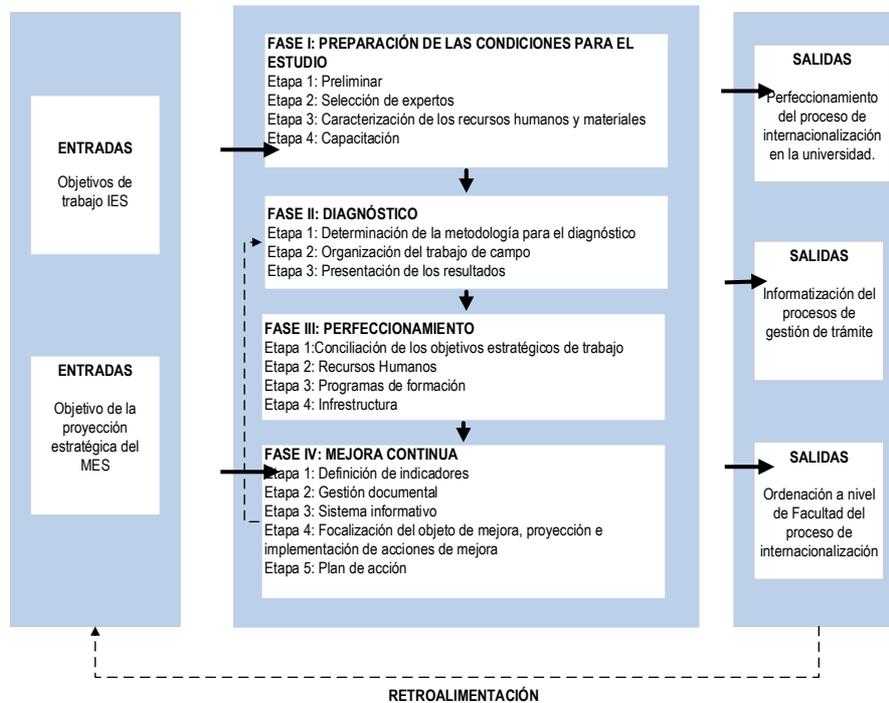
Fuente: Elaboración propia

Por su grado de integración y prevalencia, su factibilidad y posible nivel de impacto, es *el diseño de un procedimiento para la gestión de la internacionalización en el nivel de Facultad* la solución ideal al problema principal. Como generalidad, los expertos coinciden en que sus características deberán evidenciar una intención administrativa dirigida a la flexibilidad, la participación, al dinamismo, la apertura y la transformación. Se identifica, en ello, que es la Facultad el nivel de dirección que más requiere de ordenación, homogeneidad en la atención y gestión, y donde nacen la mayor parte de las acciones que genera la actividad de la internacionalización. Es precisamente en este nivel donde se agrupan la mayor parte de las insatisfacciones, y donde se debe hacer más preciso el trabajo orientado al ordenamiento, planificación, control y deber de retroalimentación con la instancia superior de dirección universitaria.

2.1. *Procedimiento para la gestión de la internacionalización en el nivel de Facultad*

Al asumirse en su concepción la filosofía de mejora continua, queda estructurado en cuatro fases, como a continuación se refleja:

Figura 2. Procedimiento para la gestión de la internacionalización en el nivel de Facultad de la Universidad de Oriente.



- Premisas para la aplicación del procedimiento (condiciones dadas o que deben crearse)

1. Existencia y compromiso por parte de la dirección con el enfoque de la gestión estratégica.
2. Comprobación del nivel de formación existente en el personal implicado en los temas de filosofía de mejoras, gestión de calidad y control de gestión, en función de promover la comprensión del procedimiento.
3. Motivación de los directivos directamente involucrados en el proceso de gestión para perfeccionar su sistema de control con vista a ser utilizado como instrumento de mejora continua de la organización.
4. Sistema de info-comunicación.
5. Identificación de los agentes y la ruta para el cambio, para llevar a cabo el proceso de mejoramiento y perfeccionamiento de las herramientas, técnicas, métodos y mecanismos de control y retroalimentación existentes.

- Objetivos del procedimiento (metas a cumplir):

Establecer las normas de procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión del proceso de internacionalización en el nivel de Facultad de la IES. Para lograrlo se establecen como objetivos específicos los siguientes:

- 1.- Analizar el sistema de trabajo para la gestión de la internacionalización, ofreciendo herramientas técnicamente fundamentadas que permitan evaluar su nivel de diseño.
- 2.- Diseñar el sistema de control de gestión.
- 3.- Concebir un plan de acciones con enfoque de mejora continua que permita la eficaz implementación del procedimiento.

- Principios del procedimiento

1. Oficialidad: el procedimiento debe ser impulsado de oficio en todos sus trámites. La Administración tiene la obligación y responsabilidad de ordenar que sean practicadas todas las diligencias necesarias para la toma de decisiones.
2. Flexibilidad: tiene potencialidades para adaptarse con racionalidad tanto a los cambios provenientes de un entorno muy dinámico, como a los que se producen en lo interno de la organización, sin que se produzcan cambios significativos en su estructura, métodos y procedimientos de trabajo.
3. Consistencia lógica: cualidad de los procedimientos de ser coherentes con la lógica de ejecución de los procesos de mejora, y en la aplicación de sus pasos en la secuencia planteada para la solución de los problemas.
4. Racionalidad: posibilidad de implementación empleando el mínimo de recursos, conduciendo a la obtención de beneficios de diversa índole y valor para la organización.
5. Fiabilidad: capacidad de funcionar continuamente sin obstaculizar el proceso de toma de decisiones.
6. Enfoque a procesos: la Norma Internacional ISO 9001:2015 constituye la base metodológica que permite fundamentar el enfoque a procesos como principio de la gestión de la calidad.
7. Mejora continua: referido a la actividad recurrente para la mejora del desempeño en la gestión del proceso.

- Alcance y responsabilidades

Es aplicable en todas las Facultades de las IES; de la misma manera que sus Instrucciones Técnicas o de Trabajo relacionadas. Reconoce la diagramación de flujos de actividades del nivel universitario. Afecta a todas las personas responsables con la gestión del proceso de internacionalización, con especial énfasis las siguientes: Decano, Vicedecano que atiende el proceso de internacionalización y Jefe de Departamento Docente.

- Documentos normativos de referencia

Además de los documentos regulatorios que son declarados en la ficha del proceso de internacionalización a nivel de cada IES, que incluye las normativas vigentes en materia de colaboración económica que Cuba recibe y ofrece, el procedimiento propuesto guarda relación con los siguientes:

- Constitución de la República de Cuba
- Decreto Ley No. 3/2020 “Del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba”.
- Decreto No. 7/2020 “Reglamento del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba”.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021
- Bases del Plan Nacional de Desarrollo (PNDES) al 2030
- Norma Internacional ISO 9000:2015
- Norma Internacional ISO 9001:2015
- Resolución No. 60/2011 (Contraloría General de la República de Cuba)
- Manual de Procedimientos de la actividad de extranjería, Dirección de Inmigración y Extranjería (DIE), Ministerio del Interior (MININT), La Habana, diciembre de 2012.

- Definiciones clave

Internacionalización: Proceso de transformación integral y estratégico que incorpora la dimensión internacional, intercultural y de cooperación solidaria de acuerdo a la misión, visión y funciones sustantivas de la institución como un eje transversal y factor de calidad

que potencia el desarrollo humano sostenible y la competitividad en contextos globales. (UNAN, 2018; GACEL-ÁVILA, 2017, 2018; VILLAVICENCIO, 2019).

Acto administrativo: es una declaración de voluntad emanada de la autoridad administrativa en ejercicio de sus funciones, que produce efectos jurídicos individuales en forma directa o inmediata (GARCÍA DE ENTERRÍA, 1993; MUÑOZ, 2011).

Resolución: es una orden escrita dictada por el agente con facultad o atribución administrativa que tiene carácter general, obligatorio y permanente. Se refiere al ámbito de competencia del asunto al cual se dirige, y se encuentra definida territorialmente. (ACOSTA, 1988).

Procedimiento: es una forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso. Es un conjunto de acciones, operaciones y trámites que diseña y sigue la Administración para ejecutar, resolver y controlar su voluntad potestativa en el ámbito de sus funciones, orientadas formalmente para asegurar la eficacia de su gestión mediante la toma de decisiones acorde a sus reglas (GONZÁLEZ, 1997; GUZMÁN, 2011).

Fase I: Preparación de las condiciones para el estudio

Etapas 1. Preliminar

La característica más notoria de esta primera etapa es su carácter externo a la Facultad. En ello la voluntad política y el compromiso con el perfil estratégico que traza el procedimiento es de vital importancia para la consecución de sus objetivos, pues otorga legitimidad y fuerza suficientes que sirven de garantía para su correcta orientación.

Paso 1. Se presentan para su valoración las propuestas metodológicas de su concepción, y se adopta acuerdo de aprobación en el máximo órgano colegiado de dirección (Consejo de Dirección universitario) para su implementación.

Paso 2. Se replica el ejercicio de presentación en un marco de participación del Director de Relaciones Internacionales con todos los Vicedecanos que atienden la

internacionalización en el nivel de Facultad, previendo que sean estos los que lideren el proceso de ejecución del procedimiento.

Paso 3. Se indica por el Decano al Vicedecano que atiende el proceso de internacionalización, la implementación del procedimiento.

Etapa 2. Selección de expertos (equipo técnico de trabajo)

Por su grado de eficacia en el sistema de trabajo se crea un grupo de expertos en el nivel de Facultad. Su composición se ajustará a las características de cada área, debiendo atenderse la participación del Decano, un representante de la Comisión Consultiva para la internacionalización, Vicedecano de Investigación y Posgrados, Director de Centro de Estudios donde lo hubiera, Jefes de Departamentos Docentes con mayor experiencia en la actividad y líderes científicos.

El Vicedecano que atiende la internacionalización es el responsable del aseguramiento de las tareas que puedan ser previstas en esta etapa.

Etapa 3. Caracterización de los recursos humanos y materiales

Determinar los rasgos distintivos de un colectivo conlleva al ideal de segmentarlo teniendo en cuenta criterios de identificación, cualificación, organización, afinidad, potencialidad y liderazgo, útiles al efecto de conformar los atributos individuales y grupales con que cuenta el área para impulsar con éxito la actividad.

De la misma manera, por su importancia, es preciso avalar las condiciones materiales (financieras, tecnológicas, mobiliario, recursos gastables) y de infraestructura (espacios especializados, laboratorios, talleres) que permiten considerar un escenario ventajoso o no para la promoción de la internacionalización. Ello implica que dichas condiciones deben ser proyectadas en función de carteras de oportunidades, ya sea para fortalecer capacidades, o para crearlas cuando no se tengan.

Por su importancia, la información resultante debe quedar estructurada de manera que pueda ser utilizada en etapas posteriores del procedimiento, y quedará expuesta en la “Estrategia de Internacionalización de la Facultad”.

Etapa 4. Formación y capacitación

Con las actividades de capacitación se persigue el propósito de dotar a los actores de un adecuado conocimiento sobre la gestión de calidad, el enfoque a procesos, el carácter estratégico de la internacionalización, sus modalidades, normatividad, las oportunidades que ofrece para el desempeño del resto de los procesos universitarios y el desarrollo de capacidades distintivas. En consecuencia, es preciso implementar una formación específica desde el nivel básico de dirección que parta de la idea de contrarrestar la resistencia al cambio (eventual barrera), y proporcione confianza y una adecuada identidad con el grupo, y con el trabajo en equipo. Se definen rangos de formación ajustados a las características de cada conjunto de actores, y en ningún caso se orienta masivamente.

454

Fase II: Diagnóstico

El objetivo de esta fase es diagnosticar el estado actual de la gestión del proceso de internacionalización en el nivel de Facultad.

Al ser varias las unidades organizativas de este tipo, se implica una amplia diversidad. Ello constriñe a que al interior de cada una de estas sea útil diagnosticar, en busca de los elementos propios y a la vez, diferenciadores.

Múltiples herramientas y técnicas, en especial los derivados del trabajo con los expertos y las encuestas, permiten determinar manifestaciones generales que son comunes a todas las Facultades. Como propuesta generalizadora, a continuación se muestra la Matriz de falla-proceso¹⁸⁶.

¹⁸⁶ Se acogen como subprocesos que se gestionan a nivel de Facultad, los siguientes: Pr1: Gestión de Convenios, Proyectos, Redes Internacionales y Donativos; Pr2: Movilidad/Gestión de trámites/Comisión Consultiva Internacionalización; Pr3: Cooperación Internacional y oferta académica; Pr4: Atención a estudiantes extranjeros; Pr5: Estrategia/Sistema de información. Esta última, si bien no se halla reconocida

Tabla 3. Matriz de falla-proceso en el nivel de Facultad

FALLA NIVEL DE FACULTAD/ PROCESO	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5
1. Insuficiente cultura de gestión de procesos					X
2. Insuficiencias en la planificación, organización y control de la actividad					X
3. Insuficiente preparación para la gestión y ejecución de Proyectos Internacionales	X				X
4. Falta de integralidad en la concepción de las acciones para la gestión de procesos					X
5. Fisuras en los canales de información					X
6. Dispersión en la ordenación de los procesos de gestión (F)	X		X		X
7. Escasa internacionalización del currículo			X		X
8. Insuficiente visibilidad de la oferta académica de pre y posgrado			X		X
9. Inexistencia de procesos informatizados (F)	X	X	X	X	X
10. Insatisfacción con los trámites para la gestión de proyectos, entradas y salidas, donativos, y otros (F)	X	X			X

En el orden metodológico, el grupo de expertos debe proceder de la siguiente manera:

Etapa 1. Determinación de la metodología para la realización del diagnóstico.

Etapa 2. Organización del trabajo de campo para el levantamiento de la información.

Etapa 3. Procesamiento estadístico y presentación de los resultados del diagnóstico.

Para la obtención de los resultados el grupo de expertos puede hacerse valer de una “Guía para el diagnóstico en el nivel de Facultad” que identifique correlativamente cada subproceso con las salidas y técnicas a emplear. En ello es importante la información obtenida de la revisión exhaustiva de todos los posibles documentos de diferentes fuentes de información: catálogos, oferta académica, convenios y proyectos, expedientes de estudiantes extranjeros de pre y posgrado, programas acreditados a nivel internacional, control de ingresos o donativos, actas de la Comisión Consultiva para la internacionalización, y modelos de entradas y salidas. El grupo de expertos podrá elaborar un “Mapa actual de la internacionalización de la Facultad” donde queden representados los flujos de actividades, vínculos, actores y vacíos, todo ello de vital importancia en los

como un subproceso independiente, constituye una actividad fundamental que vale la pena someter al mismo nivel de rigor en el estudio.

análisis que corresponden a esta fase del procedimiento, y para el posterior diseño de estrategias.

Fase III: Perfeccionamiento del proceso

Corresponde abordar la fase ejecutiva principal del procedimiento, cuyo objetivo es plantear las acciones de transformación para el perfeccionamiento de la gestión del proceso de internacionalización.

Etapa 1. Conciliación de los objetivos estratégicos de trabajo

La identificación de objetivos desafiantes en el nivel de Facultad pasa por entender la alineación de estrategias, que consiste en lograr una coherencia y correspondencia con las estrategias de los niveles superiores de dirección (Dirección de Relaciones Internacionales en la Universidad y en el MES). Sólo de esta manera el nivel básico de desempeño administrativo (Departamento Docente), del cual se nutre la Facultad, estará en condiciones de tributar a los demás de forma cohesionada.

456

Los objetivos propuestos deben tener en cuenta los criterios e indicadores de eficiencia y eficacia que informan el desempeño del proceso de internacionalización en el nivel de Facultad.

El rediseño estratégico puede considerar el uso de herramientas propias de la prospectiva, y la confección de un “Mapa estratégico de la internacionalización en el nivel de Facultad”, que constituye una descripción lógica e integrada de la forma en que se llevará a cabo la estrategia. Indica además las relaciones causa-efecto relativa a los recursos y capacidades disponibles que fueron levantadas en el diagnóstico y que deben llevar a los resultados deseados. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando. En este caso se establecen las relaciones entre las diferentes acciones a realizar según las perspectivas que aportan cada uno de los subprocesos desarrollados en la Facultad.

Etapa 2. Recursos humanos

El diseño de esta etapa se encuentra orientado a estimular nuevas formas de ejecutar los trámites para la gestión de proyectos, entradas y salidas, y otros, que permitan elevar los niveles de satisfacción con la calidad y eficiencia requeridas. En esto interviene el factor humano de forma determinante, con las habilidades creadas para el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones como soporte auxiliar.

Se reordena y optimiza la composición de los decisores para el conocimiento y aprobación de trámites de entradas y salidas en el nivel de Facultad (Comisión Consultiva para la internacionalización). Es responsabilidad del Decano emitir una Resolución que atienda criterios como el número limitado de miembros y sus funciones, la clasificación de acciones comprendidas en la internacionalización, los flujos informativos y el archivo de las actuaciones.

Etapa 3. Programas de formación

La Facultad diseña la “Cartera de productos y servicios” basada en los criterios de visibilidad y posible comercialización, teniendo en cuenta las normativas vigentes para la colaboración económica internacional que Cuba ofrece del Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX) y las internas del Ministerio de Educación Superior (MES). En ello se tomará como punto de partida el diagnóstico precedente, capaz de aportar las potencialidades en recursos humanos y materiales proclives a ser empleados en esta actividad.

457

Etapa 4. Infraestructura

El crecimiento de una organización puede medirse también por las capacidades en infraestructura que sea capaz de crear; y dentro de estas, particularmente, los sistemas basados en las tecnologías de la información. De ahí que constituye una cuestión estratégica potenciar que dicha disponibilidad en tiempo real, optimice la ejecución de procesos siendo capaz de brindar información segura y fiable en la toma de decisiones y en la estrategia de proveer visibilidad hacia el exterior.

Paso 1. Se diseña e instala un nuevo ambiente web dedicado al proceso de internacionalización anclada a la página oficial universitaria en Internet. En el orden ejecutivo la responsabilidad concierne a la Dirección de Comunicación Institucional en coordinación técnica con la Dirección de Informatización; en el orden metodológico el compromiso corresponde a la Dirección de Relaciones Internacionales. A la misma podrán tener acceso de administración las Facultades en lo relativo exclusivamente al ámbito de sus respectivas informaciones. Deberá exhibir contenidos visualmente atractivos, organizados por solapas o ventanas de acuerdo al público destinatario.

Paso 2. Se introduce con funcionalidad desde el nivel básico de Dirección (Departamento Docente) el “Sistema de Trámites de Internacionalización”. La responsabilidad con el diseño, compatibilización técnica, operacionalidad en la red y capacitación corre a cargo de la Dirección de Informatización. Esta instancia es externa a la Facultad, y podrá encargarlo a una entidad empresarial autorizada.

Cada instancia de Dirección contará con modo exclusivo de acceso al “sistema” mediante el uso de facultades de autorización escalonada según los trámites que correspondan a cada una (Departamento Docente-Vicedecano-Decano-DRI-Rector). La validación se produce a través del uso de la “solución de firma digital en la web (SFDW)” en el entorno de un “sistema de infraestructura de llave pública”, responsable de la gestión de certificados digitales y aplicaciones de firma digital y códigos cifrados.

Los niveles deseados de eficiencia y eficacia estarán en correspondencia con el objetivo de desburocratizar todos los procesos de trámites posibles que demanda la internacionalización desde el Departamento Docente hasta la Dirección de Relaciones Internacionales. Con el uso de esta tecnología se persigue la mejora en la satisfacción de los usuarios, dotar de mayor seguridad a la identificación y protección de datos electrónicos, mayor cuidado en la trazabilidad, la optimización de tiempo, una mejor gestión de errores y la reducción de costos mediante el ahorro de recursos materiales, fundamentalmente de impresión y papel; con un impacto notable en la relación costo-beneficio. Los trabajadores podrán contar con acceso mediante su nombre de usuario simple y contraseña (sin permiso de administración) para conocer -a partir de la visualidad establecida- el progreso de los asuntos de su interés, desde el inicio hasta el final del proceso de aprobación.

En la Facultad se genera el documento con fines de control “Listado Personal autorizado firma digital”, que constará bajo custodia del Decano.

En la Dirección de Relaciones Internacionales los especialistas de trámites serán los encargados de monitorear el soporte, y entregar los expedientes digitales según sean completados para su resolución al Director, encargado en calidad de asesor de presentarlo con aval propositivo (con las consultas previas que se consideren por cada IES) al Rector en virtud de su facultad de última instancia. Todo ello ofrece oportunidades para el fortalecimiento de funciones directivas, la desburocratización y la descentralización de decisiones.

Fase IV: Mejora continua

Esta fase cierra el procedimiento, de ahí la trascendencia operacional de cada una de sus acciones, que lo convierten en un sistema de trabajo permanente con carácter cíclico. Esto significa una secuencia relacionada de pasos que pueden ser repetidos en virtud del proceso de mejoras a que está orientado. Su objetivo es delimitar y agrupar las acciones estratégicas de mejora mediante las variantes de control y solución a los problemas detectados con base en la proyección de la organización, el ordenamiento del proceso y los factores claves de éxito. A partir de esto, la mejora puede producirse de forma parcial en alguna de las fases, etapas y pasos que conforman el procedimiento, o abarcar toda su cadena de acciones en caso de existir desviaciones.

Etapas 1. Definición de indicadores

Los indicadores que miden el proceso de internacionalización son pre-establecidos desde el nivel central (MES) y se ajustan a cada IES de forma sistemática (por lo general anualmente). Asimismo ocurre hasta el nivel básico de dirección (Departamento Docente), constituyendo la Facultad el eslabón donde se sistematizan la mayoría de los resultados.

Congruente con los criterios que a nivel universitario rigen la internacionalización (de la investigación, del currículo, de la formación docente y de la gestión en casa), se enuncian

las principales salidas que los indicadores, en forma de metas, permiten visualizar en el nivel de Facultad:

1. Participación de estudiantes, profesores, investigadores y cuadros en actividades orientadas al cumplimiento de la “Estrategia de Internacionalización”.
2. Consolidación de relaciones activas con Instituciones extranjeras de Excelencia e incremento de otras nuevas.
3. Participación de docentes y estudiantes en eventos internacionales.
4. Recepción de especialistas extranjeros de reconocido prestigio.
5. Incremento de la ejecución de proyectos internacionales con énfasis en aquellos que ofrezcan oportunidad de financiamientos, y la participación en redes académicas y científicas.
6. Acciones concretas de captación de recursos financieros, obtención de materiales y equipamiento por concepto de donativos.
7. Inclusión, sostenibilidad e incremento de especialistas como expertos y/o miembros de organizaciones académicas y científicas internacionales, así como en grupos y consejos editoriales en publicaciones de alto impacto.
8. Incremento de la participación de profesores en becas de investigación con impacto en la formación de Maestría, Doctorado y Posdoctorado.
9. Incremento de los ingresos por concepto de exportación de servicios (profesor invitado, pregrado autofinanciado, posgrado internacional, asistencia técnica y consultorías).
10. Incremento de estudiantes extranjeros de pregrado vinculados a acuerdos gubernamentales, ministeriales e interuniversitarios.
11. Contribución institucional al cumplimiento de compromisos gubernamentales mediante el aseguramiento a la demanda de especialistas.
12. Incremento de la cantidad de publicaciones en sitios de alto impacto a partir de acciones de internacionalización.
13. Calidad de las acciones orientadas a la visibilidad de la oferta académica de pre y posgrado a nivel internacional.
14. Incremento del nivel de satisfacción de los usuarios con la eficacia de los servicios de trámites mediante el uso de soportes informáticos y de gestión documental basados en sistemas de calidad.

Etapa 2. Gestión documental

Corresponde brindar tratamiento a la forma mediante la cual el procedimiento recibe, emite, conserva y controla los documentos como resultado de sus actividades. Sus cualidades de autenticidad, fiabilidad, integridad y disponibilidad se corresponden con la Norma Internacional ISO 15489-1:2006, responsable de proporcionar la gestión de documentos como apoyo al sistema de calidad establecido por la familia de las normas ISO 9000. Todo ello debe encontrarse armonizado con las más recientes normativas puestas en vigor en el país sobre la gestión documental: Decreto-Ley No. 3 (Consejo de Estado, 2020); Decreto No. 7 (Consejo de Ministros, 2020); Resolución No. 201 (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 2020) y Resolución No. 202 (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, 2020).

Debe generarse, de esta manera, el compendio de documentos principales involucrados en el procedimiento; con expresión de su clasificación funcional y el modo en que deben organizarse lógicamente y físicamente cualquiera que sea su soporte.

Cierra esta etapa con la habilitación de dos nuevos documentos propios del procedimiento que, al igual que el resto, se expresa en formato electrónico:

- Registro de calidad (brinda evidencia del cumplimiento de lo especificado en el procedimiento mediante el historial de revisiones y actualizaciones de que es objeto, y puede incluir la incorporación o eliminación de pasos y/o documentos, con las respectivas constancias de las causas que motivaron la decisión, personal autorizado, fechas y firmas).
- Lista de distribución (indica los puestos que en el nivel de Facultad han de disponer de una copia controlada del procedimiento: Decanato, Vicedecanato, Departamentos Docentes).

Etapa 3. Sistema informativo

Que la comunidad universitaria, y en especial los docentes en el seno de la Facultad, conozcan con fidelidad las noticias que se generan de las acciones de internacionalización dependerá de dos cuestiones que no pueden pasar desapercibidas:

1. El interés individual, forma de auto-gestionar la información que se precisa, y por tanto participar activamente (actitud).
2. El nivel de acceso a la información que ofrezcan los directivos en los escenarios de sus desempeños (voluntad organizacional).

En consecuencia, se propone un despacho mensual del proceso de internacionalización con origen en el Vicedecano que atiende la actividad y destino final Dirección de Relaciones Internacionales, que ilustre el estado de cada uno de los indicadores en tiempo real (periodo de 30 días). Esto contribuirá a activar la necesaria retroalimentación que en la actualidad presenta serias fallas, entre el nivel de Facultad y la alta dirección representada por la DRI. Al mismo tiempo, permitirá conformar una estadística más fiable, el uso de un documento electrónico exclusivo de posible inclusión en el catálogo de la gestión documental (“Despacho mensual de internacionalización”) autenticado mediante firma digital de quien lo emite como constancia y bajo responsabilidad; todo lo cual servirá de soporte a la toma de decisiones.

462

La forma tendrá encabezado del área, la nomenclatura propia del modelo, y su parte expositiva será mediante una tabla contentiva de los datos cuantitativos que refleje cada uno de los indicadores del proceso de internacionalización, y en observaciones aparte las valoraciones de orden cualitativo que se precisen exponer. El documento cierra con fecha, nombre y firma de quien lo emite.

Etapa 4. Focalización del objeto de mejora, proyección e implementación de acciones de mejora

Corresponde por una parte la identificación de los problemas, y por otra las reservas existentes en la Facultad para desplegar las acciones de mejora y erradicarlos según cada

área de decisión. En ello se involucran la fuerza de trabajo (recursos humanos), el objeto (ordenamiento) y los medios (tecnologías), con sus respectivas funciones y procesos conexos.

Constituyen fuentes importantes los resultados no deseados aportados por la evaluación de indicadores, y la revisión por pasos de cada una de las tareas propias del procedimiento.

Debe precisarse la implementación de mejoras a través de medios técnicos y organizativos en plazos de tiempo determinados. Cada una de ellas, además, debe contar con un sistema de seguimiento y control con el objeto de que los directivos puedan disponer de suficiente información para la adopción de decisiones oportunas.

En resumen, debe atenderse lo siguiente:

1. Delimitación de las acciones estratégicas de mejora objeto de análisis.
2. Precisión de las mejoras que mayor impacto y ventaja ofrecerán a la organización.
3. Mejoras en los recursos humanos.
4. Despliegue de los programas específicos por área de decisión.
5. Análisis de la factibilidad de las propuestas.
6. Implementación.
7. Evaluación y ajuste (seguimiento y control).

Etapa 5. Planificación de las actividades en el nivel de Facultad

Concebir un proceso ordenado implica dotar de organización suficiente, y con carácter integrado, a un conjunto de acciones capaces de responder a los objetivos previstos en cada una de las fases del procedimiento. Cada Facultad las diseña en una suerte de hoja de ruta, a partir de criterios de organización, capacitación, comunicación, evaluación y control, y atención.

3. Conclusiones

A partir de las dinámicas del desarrollo político, social y económico alcanzado por el mundo, y de acuerdo a la correlación impuesta por los cánones de la globalización, la internacionalización constituye, en el entorno de la Educación Superior, una premisa transversalizadora sobre el resto de los procesos (formación del profesional en pre y posgrado, ciencia, tecnología e innovación, capital humano y extensión universitaria). Ello ha implicado nuevas concepciones en los esquemas de financiamiento, de la competitividad internacional en términos de visibilidad, movilidad, rankings, desarrollo científico-técnico, oportunidades para el intercambio, la cooperación, así como en la generalización y acceso a las TICs.

El proceso actual de transformaciones que se desenvuelve en Cuba constituye una oportunidad. Esto, junto a las apremiantes necesidades sociales y económicas de su región geográfica más próxima, compromete a la universidad a trabajar continuamente con altos estándares de calidad en la satisfacción de su objeto social. Relacionado con este propósito, la internacionalización constituye una gran fuerza impulsora para el desarrollo de una universidad moderna y consecuente con el panorama del mundo de hoy. Ello requiere de un ordenamiento de la actividad que sea eficaz a todos los niveles de Dirección, capaz de armonizar con el resto de los componentes que integran la alta complejidad organizacional de una IES.

464

La Universidad de Oriente como institución de excelencia, muestra un nivel cualitativo y cuantitativamente ascendente en la actividad de internacionalización durante los últimos años, fruto de la concepción e implementación de un plan con perfil estratégico orientado a partir de sus acciones. Sin embargo, se identifican insatisfacciones y deficiencias en su gestión con énfasis en el nivel de Facultad, que deben ser corregidas.

La evaluación del sistema de principios, objetivos, indicadores y salidas de la gestión del proceso de internacionalización en el nivel de Facultad, a partir de las técnicas y herramientas orientadas al diagnóstico, permitió constatar la existencia de numerosos factores del microentorno (objetivos, decisiones, políticas, acciones, etc.) que en forma de fallas se presentan con mayor énfasis, limitando el desempeño de la organización. En

consecuencia, se evidenció la necesidad de trazar acciones en orden procedimental que contribuyan a la mejora de los resultados.

El procedimiento propuesto, estructurado en cuatro fases, ofrece respuesta al problema principal identificado, y demuestra su viabilidad mediante la operacionalización de sus fundamentos teóricos y prácticos orientados al cambio. Dota a los directivos de una herramienta orientada a perfeccionar el esquema de toma de decisiones apoyado en métodos científicos, y contribuye a incrementar la calidad, eficiencia y eficacia en la gestión de este proceso en las actuales circunstancias, siendo trascendente también al periodo pos Covid-19.

Su implementación en las universidades cubanas es factible a partir de presupuestos metodológicos flexibles y de fácil integración en nuestro contexto nacional. La experiencia aportada por la Universidad de Oriente demuestra que contribuye a

- Perfeccionar la gestión del proceso de internacionalización
- Elevar la cultura de gestión con calidad en todos los niveles de dirección
- Ordenar el proceso de gestión en el nivel de Facultad
- Categorizar la gestión documental en correspondencia con normas de calidad
- Informatizar los procesos de trámites, reduciendo costos materiales, optimizando el tiempo y la funcionalidad de las estructuras decisoras
- El funcionamiento de un sistema informático con calidad de retroalimentación entre las áreas
- Una mejor contextualización del proceso de gestión mediante la concepción de un sistema de control integrado a la mejora continua.

4. Bibliografía

ACOSTA, M. (1988). *Teoría General del Derecho Administrativo*, 8va. Ed. actualizada. México, D.F.: Editorial Porrúa, S.A.

Consejo de Estado. (2020). *Decreto Ley No. 3 Del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba*. La Habana: Gaceta Oficial No. 55 Ordinaria de 31 de julio de 2020.

Consejo de Ministros. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo (PNDES) al 2030*.

Consejo de Ministros. (2020). *Decreto No. 7 Reglamento del Sistema Nacional de Gestión Documental y Archivos de la República de Cuba*. La Habana: Gaceta Oficial No. 55 Ordinaria de 31 de julio de 2020.

DÍAZ-CANEL, M.M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, (11) 1: 1-14.

GACEL-ÁVILA, J. (2017). *Estrategias de internacionalización en la educación superior. Implementación, evaluación y rankings*. Ciudad de México: UNESCO-IESALC.

GACEL-ÁVILA, J. (2018). *La dimensión internacional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Ciudad de México: RIESAL-Universidad de Guadalajara-Erasmus+.

466

GARCÍA DE ENTERRÍA, E. y FERNÁNDEZ, T. R. (1993). *Curso de Derecho Administrativo*, T. I, 6ta. Ed. Madrid: Editorial Civitas, S.A.

GONZÁLEZ F. (1997). *Derecho administrativo español*, T. 3, *El acto y el procedimiento administrativos*. Pamplona: EUNSA.

GUZMÁN N. C. (2011). *Tratado de administración pública y el procedimiento administrativo*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2020). Resolución No. 201 Lineamientos generales para la conservación de las fuentes documentales de la República de Cuba. La Habana: Gaceta Oficial No. 55 Ordinaria de 31 de julio de 2020.

Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2020). Resolución No. 202 Lineamientos generales para la digitalización de las fuentes documentales de la República de Cuba. La Habana: Gaceta Oficial No. 55 Ordinaria de 31 de julio de 2020.

MUÑOZ, S. (2011). *Tratado de Derecho Administrativo y Derecho Público General*. Madrid: IUSTEL.

Norma Internacional ISO 15489-1:2006, Trad. castellana AEN/CTN 50. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

ONU. (2019). Informe Nacional sobre la implementación de la Agenda 2030, Cuba 2019.

ONU. (2020). Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, Cuba 2020-2024.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, UNAN, (2020): Perfil Internacionalización. Recuperado de

<http://www.unan.edu.ni/index.php/internacionalizacion>

467

VILLAVICENCIO, M. V. (2019). Internacionalización de la Educación Superior en Cuba. Principales indicadores. *Revista Economía y Desarrollo*, 162(2), e11.