

El gabinete metodológico para el desarrollo de capacidades de gestión de la Universidad Agraria de La Habana

The Methodological Cabinet as a Way to Develop Management Capacities
in the Agrarian University of Havana

Dr. C. Mabelin Armenteros Amaya^{1*}

MSc. Saily González Perdigón¹

MSc. Jorge Félix Placeres Alonso¹

Dr.C. Alejandro Emilio Ramos Rodríguez¹

Dr. C. Ideleichy Lombillo Rivero²

Dr. C. Adianez Taboada Zamora¹

Dr. C. Clara Mariela Columbié Santana³

¹Centro de Estudio para la Gestión del Desarrollo (CEGED), Universidad Agraria de La Habana (UNAH), Cuba.

²Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria (CEESA), Universidad Agraria de La Habana (UNAH), Cuba

³Ministerio de Educación Superior (MES), Cuba

*Autor para correspondencia: mabelin@unah.edu.cu

RESUMEN

Es propósito de este artículo reflejar la experiencia del gabinete metodológico de la Universidad Agraria de La Habana, como parte del proyecto con la Unión Europea titulado: *Fortalecimiento de las capacidades de gestión en entidades cubanas*. Se refieren los resultados obtenidos por los diferentes grupos de beneficiarios de la provincia Mayabeque. Se emplearon métodos y técnicas como la observación, la revisión documental, entrevistas abiertas a especialistas y la escala de Likert. El proyecto —particularmente a través del gabinete metodológico— ha fortalecido:

capacidades, integración y sinergia entre gestores universitarios, profesores de gestión y actores locales, desde la creación de un sistema innovativo local. Significó una evolución progresiva de la cultura institucional con una fuerte orientación hacia el entorno local y un enfoque estratégico que permitirá una mayor pertinencia de este centro docente.

Palabras clave: enseñanza en gestión, gabinete metodológico, sistema innovativo local.

ABSTRACT

The aim of this article is to present the experience of the methodological cabinet at the Agrarian University of Havana, as part of a project with the European Union named: Strengthening Management Capacities of Cuban Entities. It focuses on the results achieved by different groups of beneficiaries in the province of Mayabeque. The techniques and methods used were observation, documentary review, open interviews to specialists, and the Likert scale. The project (through the methodological cabinet) has strengthened capacities, integration, and synergies among university managers, management professors, and local actors, based on a locally created innovative system. It means a progression in the evolution of institutional culture with a strong orientation toward the local surroundings and a strategic approach, which will contribute to higher pertinence of this university.

Key words: management education, methodological cabinet, local innovative system.

Recibido: 06/03/2019

Aceptado: 23/06/2019

INTRODUCCIÓN

Cuba se encuentra en un proceso de actualización del modelo económico y social cubano desde la aprobación de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (PCC, 2011). En este contexto se evidenció la necesidad de

continuar perfeccionando los procesos de gestión en las esferas de la administración pública y la gestión empresarial.

En consonancia con lo anterior debe añadirse que una necesidad de los cambios económicos que se promulgan en el país, consiste en el fortalecimiento de estas capacidades en todos los actores del desarrollo social. Por tanto, resulta imprescindible fomentar la preparación, la capacitación y la integración de gestores en los diferentes sectores, directivos, funcionarios y en especial en los profesores de las universidades que tienen el encargo estatal de garantizar esta capacitación.

Los gobiernos locales tienen además el reto de diseñar y utilizar sistemas de gestión, capaces de fomentar las políticas científicas y de conocimiento que le permitan avanzar hacia un desarrollo que conjugue el crecimiento económico, la equidad y los retos de la sostenibilidad del desarrollo (Boffill, 2015).

El Ministerio de Educación Superior (MES) de la República de Cuba, y las universidades adscriptas a él, cumplen una función estatal porque tienen la responsabilidad de formar a ejecutivos de alto nivel de las instituciones públicas y del sector no estatal, en técnicas modernas de gestión más orientadas hacia los resultados económicos que necesita el país. El incremento del conocimiento y dominio de sus profesores y gestores universitarios en técnicas avanzadas, resulta imprescindible para asesorar a los gobiernos locales en el logro de un desarrollo próspero y sostenible.

En este contexto, a las universidades y a sus Centros Universitarios Municipales (CUM), les corresponde la preparación de los actores locales para el ejercicio de su papel en el desarrollo local sostenible, puesto que en muchos casos estos no poseen la capacidad y las competencias para su desempeño.

Ante este escenario a las Instituciones de Educación Superior (IES) les corresponde, mejorar la eficiencia de la gestión para el incremento de la calidad en sus procesos de gestión universitaria y, a través de los CUM, promover a las entidades locales, logrando una mayor pertinencia y generando innovaciones a este nivel.

En la actualidad, constituye un reto lograr las interacciones entre actores colectivos, redes y flujos de conocimientos que requiere la innovación a nivel local, por tanto, el aprendizaje es clave (Núñez, 2010). Dotar a estos actores de las herramientas dirigidas a mejorar la gestión económica y propiciar espacios para el desarrollo de estos

procesos de innovación a este nivel, tributa directamente a la conceptualización y actualización del modelo económico social cubano.

En los estudios de la gestión local en Cuba, se refiere que aún resulta insuficiente el vínculo entre los actores, encadenamientos productivos, participación de la comunidad, gobierno local e infraestructura pública; incompatibilidad entre objetivos de los actores involucrados en los diferentes niveles del plan de la economía nacional; insuficientes trabajos conceptuales que propongan modelos de transformación en estas y de los factores que influyen en su desarrollo (Lazo, 2002; García, 2003; Nova, 2012; Madruga, 2015). Por tanto, urge que las universidades cubanas promuevan esta articulación y sinergia desde la integración de sus procesos sustantivos.

El alcance de este propósito cobra aún más fuerza en el contexto del experimento gubernamental que se desarrolla en la provincia Mayabeque. Teniendo en cuenta los elementos anteriores, en el año 2014 se aprobó un proyecto internacional con la Unión Europea titulado: “Fortalecimiento de las capacidades de gestión *en entidades cubanas* (FORGEC)” y la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) fungió como institución coordinadora del mismo, aunque su alcance abarcó un total de ocho provincias cubanas, desarrollándose actividades en la UNAH, Universidad de Oriente, Holguín, Camagüey, Villa Clara, Matanzas, Pinar del Río y La Habana. El proyecto fue aprobado oficialmente en el mes de febrero del año 2014 y culminó en el mes de abril del año 2017.

El proyecto FORGEC, promovió una experiencia *sui generis* en las universidades participantes en el proyecto con la creación de los gabinetes metodológicos. En este artículo se pretende por una parte reflejar la conceptualización y experiencia del gabinete metodológico de la UNAH y por otra los resultados que se generaron y que fueron identificados por los diferentes grupos de beneficiarios: egresados de diplomados anteriores, gestores universitarios, profesores de gestión y actores locales de la provincia Mayabeque. Actualmente la UNAH cuenta con el Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED), que tiene como uno de sus fundamentos, los resultados obtenidos fruto de la experiencia del Proyecto “FORGEC”.

DESARROLLO

Conceptualización del gabinete metodológico de la UNAH

Para la definición del gabinete metodológico de la UNAH, se trabajó en grupos de discusión conformados por profesores pertenecientes a los dos centros de estudios: el Centro de Estudio de Educación Superior Agropecuaria (CEESA) con líneas de investigación dirigidas a la educación para el desarrollo y el Centro de Estudio para el Desarrollo Agrario y Rural (CEDAR), con objetivos bien definidos hacia el desarrollo local sostenible, así como el Grupo de Técnicas de Dirección subordinado a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, cuyo encargo estatal radica en la capacitación de directivos de la provincia. Se socializó en plenaria el consenso de los grupos de discusión.

Como resultado de este proceso se construyó la siguiente definición: El gabinete metodológico de la UNAH se concibió como un espacio para el desarrollo de estrategias de gestión dirigidas a la creación y fortalecimiento de capacidades, visto como, el proceso mediante el cual los profesores, los gestores universitarios y los actores locales mejoran su capacidad para desempeñar sus funciones y alcanzar resultados con mayor eficiencia, eficacia y de manera sostenible.

El gabinete metodológico aunó a estos actores en función de la mejora de la gestión universitaria. Impulsa y fomenta la incorporación de los resultados de la ciencia, la transferencia de tecnología y la innovación, así como, las mejores prácticas, en la esfera de la gestión empresarial y la administración pública. Se fundamentó en la entrega de conocimientos prácticos y en aportar herramientas de gestión para avanzar rápidamente en la formación de las capacidades necesarias en los actores locales.

El gabinete metodológico se sustenta en tres componentes básicos:

El primero facilita los procesos de cambio a través de consultorías y apoyo a algunas organizaciones comprometidas a mejorar su gestión. Estudios de casos. Construcción de sistemas de innovación locales (SIL).

El segundo se centra en la capacitación con talleres y seminarios dirigidos a profesores, gestores y actores locales para aumentar el conocimiento y las herramientas relacionadas con la gestión en las organizaciones, enfatizando en el proceso de capacitación para el cambio.

El tercer componente radica en la Información, a través de libros de referencia y materiales de capacitación en aspectos claves de gestión que se socializan y se diseminan.

Se comparten valores entre los que se destacan:

Aprendizaje basado en la experiencia: Se enfoca al desarrollo de capacidades como un proceso de aprendizaje práctico, en el cual los gestores universitarios y los actores locales determinen las necesidades, se generen las innovaciones y se propicie un proceso de aprendizaje continuo.

Participación: La intervención de gestores universitarios y actores locales se considera esencial para asegurar la pertinencia de las actividades y los productos obtenidos, fortalecer las capacidades locales y crear un compromiso con la sostenibilidad de los resultados alcanzados por el proyecto.

Desarrollo de capacidad: Se fomenta la capacidad metodológica y conceptual local, para identificar y resolver los problemas del territorio, en vez de introducir instrumentos, modelos o sistemas de gestión exógenos.

Los valores fundamentales del gabinete se reflejan en sus actividades de planificación, seguimiento y evaluación, realizadas con la amplia participación de los principales beneficiarios de las acciones ejecutadas.

La colaboración y el intercambio continuo con otras instituciones nacionales y extranjeras se amplían a todas las actividades, incluidas la planificación y la realización de las actividades de capacitación y de socialización de las lecciones aprendidas.

Para valorar el nivel de satisfacción del constructo desarrollado, se aplicó un cuestionario a 20 gestores universitarios (4 Decanos, 5 Directores de áreas centrales, 4 Vicedecanos y 7 gestores universitarios), donde se utiliza una escala Likert de cinco categorías, en la cual una valoración máxima de cinco (5) puntos representaba la total conformidad con el planteamiento expuesto, y una valoración mínima de un (1) punto, lo contrario (total desacuerdo). Los resultados del procesamiento del cuestionario se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1. Resultados del instrumento metodológico aplicado

| Aspectos evaluados | Promedio |
|---|----------|
| Concepción del gabinete metodológico para la UNAH | 4,9 |
| Componentes básicos | 4,6 |
| Valores compartidos | 3,7 |

Fortalecimiento de la gestión universitaria en la UNAH

Los conocimientos adquiridos a partir del Diplomado Europeo en Enseñanza en Gestión (PEEG), generaron un efecto multiplicador de las nuevas habilidades y competencias en profesores, gestores universitarios y actores locales, a través de un enfoque de "formación de formadores". Se reconoció la experiencia en el aula que reunió a profesores universitarios, gestores y agentes locales. A partir de las capacidades creadas, el grupo gestor del proyecto en la UNAH diseñó un Diplomado en Gestión para el Desarrollo, contextualizado a las necesidades y demandas de la provincia.

En este mismo sentido, la interacción con académicos e instituciones europeas brindó una nueva forma de pensar acerca de la enseñanza y el aprendizaje. Esto permitió que se intencionara en los cursos y programas académicos de postgrado y el componente de gestión fuese visto de manera transversal.

Desde el gabinete metodológico se identificaron actores dentro y fuera de la educación superior: profesores, gestores universitarios, ex alumnos DEADE / PEEG (directivos y profesores), actores locales encargados del desarrollo económico y social provenientes del Complejo Científico Docente de Mayabeque, de cooperativas y trabajadores del sector no estatal. De esta manera se creó una base de datos que permite la interacción entre todos, talleres en conjunto y el seguimiento a egresados. El intercambio que se generó permitió un análisis de las necesidades de los actores locales.

Los seminarios efectuados en el marco del proyecto propiciaron que se tomaran en cuenta nuevos modelos para el aseguramiento de la calidad. De esta manera, este movimiento impregnó en la UNAH, una cultura de la calidad y de mejora continua en los procesos académicos y administrativos impulsados desde dentro. La UNAH recibió la categoría de Institución Certificada por la Junta de Acreditación Nacional de la República de Cuba en el año 2016. En ese propio año se ratificó la condición de Excelencia de las carreras de Agronomía, de Medicina Veterinaria y Zootecnia, así

como cuatro programas académicos de maestría, un doctorado y el programa de Agroecología y Agricultura Sostenible fueron acreditados de Excelencia. Además, se certificó la carrera de Ingeniería Informática. En el marco de la celebración del 40 aniversario de la fundación de la institución, la Dirección de la UNAH declaró el movimiento por la Excelencia dirigido a impulsar al resto de las carreras y programas que aún no tenían nivel de acreditación.

El acompañamiento de la contraparte extranjera siempre estuvo presente, en el caso de la visita de la experta de la Unión Europea Dr. Fiona Hunter durante el proceso de evaluación intermedia del proyecto FORGEC, los grupos de discusión conformados por profesores y gestores universitarios que tuvieron acceso a las diferentes actividades de formación, describieron el aprendizaje recibido desde las diferentes actividades de formación como una importante contribución a la mejora y la innovación de los procesos de gestión dentro de la universidad. Algunos refirieron como un impacto, el redimensionamiento de la misión y alcance del CEDAR y la estrategia de este centro de estudio para convertirse en el CENTRO DE ESTUDIO PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO (CEGED). En la actualidad este redimensionamiento fue aprobado mediante la Resolución 42/2017 por el Ministro de Educación Superior de la República de Cuba. El CEGED promoverá la actualización del sistema de gestión interna y de la concepción de la gestión en general en la UNAH articulando de forma permanente con los gobiernos locales.

Papel del gabinete metodológico en la UNAH

El gabinete metodológico en la UNAH se percibe por los gestores universitarios y profesores de gestión a partir de entrevistas realizadas, como elemento central de los cambios logrados en el marco del proyecto. Se valora de manera satisfactoria la concepción de esta unidad, la diferente forma de pensar acerca de los procesos de mejora de la calidad y desarrollar la capacidad para medir el impacto. Estos puntos fueron vistos como clave para el éxito y la sostenibilidad de los resultados obtenidos en el marco de FORGEC.

Desde el gabinete se abrieron oportunidades de establecer contactos con otras universidades del proyecto que permitió un intercambio de ideas y buenas prácticas. Los participantes en las acciones de FORGEC apreciaron la oportunidad de interactuar

con los representantes europeos, no sólo como un medio para actualizar su aprendizaje sino también para ampliar sus redes en Europa y un medio para redimensionar la internacionalización y fortalecer sus áreas de investigación.

Dentro de acciones muy importantes que se generaron desde el proyecto estuvo la firma del convenio de colaboración con la Universidad Nova de Lisboa en el marco del Congreso Universidad 2016, así como el intercambio que se ha propiciado con otras escuelas de negocios a través de la participación en conferencias anuales de la EFMD, de los viajes de estudios y el intercambio con expertos en Cuba. La UNAH y las universidades participantes en FORGEC son miembros de la EFMD y de EFMD Global Network, aportando nuevas posibilidades de colaboración y visibilidad a estas IES cubanas.

El gabinete como centro de las acciones de FORGEC, construyó una base sólida desde la que se han desarrollado otros proyectos ya aprobados con la Unión Europea. Estos resultados se difundieron en espacios internacionales como Conferencias de la EFMD. En resumen, FORGEC en la UNAH colocó al gabinete en el corazón del proyecto y asignó un número de importantes funciones institucionales, que apoyan un cambio significativo dentro de la universidad. Significó una evolución progresiva de la cultura institucional con una fuerte orientación hacia el entorno local y un enfoque estratégico que permitirá una mayor pertinencia de la UNAH.

El gabinete metodológico en su proyección hacia el entorno local, influyó en la definición de las tres grandes líneas de investigación del CEGED: la educación para el desarrollo, la gestión universitaria y gestión en dirección empresarial y administración.

Por otra parte, se destaca la Construcción de un Sistema de Innovación Local (SIL) en el municipio San Nicolás de Bari, visto como un trabajo articulado de actores locales conectados entre sí Gobierno-Unidad docente-CUM-Comunidad. Espacio para el desarrollo de estrategias de gestión dirigidas a la creación de capacidades, visto como el proceso mediante el cual los profesores, los gestores universitarios y los actores locales mejoran su capacidad para desempeñar sus funciones y alcanzar resultados con mayor eficiencia, eficacia y de manera sostenible.

Este SIL se basa en la concepción referida por Núñez Jover (2010): Consiste en un trabajo articulado de actores locales fuertemente conectados con actores nacionales y

extranjeros capaces de proveer de conocimientos, tecnologías, financiamiento y demás insumos. Los SIL se orientarán a generar avances en las esferas de actuación que se han identificado, entre otros beneficios, mediante interacciones, flujos de conocimientos, aprendizajes, transferencia de tecnologías, proveer nuevos saberes, hábitos y habilidades (particularmente en el plano empresarial-organizativo).

Desde FORGEC, se promovió el diseño del diplomado de Gestión para el Desarrollo, cursos cortos de formación de ejecutivos y nuevos servicios de consultoría para los actores locales.

Sistematización de la experiencia del gabinete metodológico

La sistematización de la experiencia del gabinete metodológico producto de FORGEC en la UNAH en la esfera de la gestión puede ser visto como:

- **Unidad de control de calidad:** Se articula con la Dirección de Planificación, Estadística e Información y el Grupo de Gestión de la Calidad para el diseño e implementación de un plan de aseguramiento de la calidad, basado en las capacidades desarrolladas como parte de FORGEC y a su vez surgió el grupo de expertos para asesorar la planificación estratégica de la UNAH para el período 2017-2021. Esta actividad se aspira a que se convierta en un modelo de buenas prácticas para las demás IES cubanas.
- **Promotores locales del desarrollo:** El gabinete actúa como puente y espacio abierto de intercambio con los actores locales. Posteriormente el CEGED y otras áreas de la universidad dan respuesta a estas demandas del desarrollo local tanto en las esferas de la administración pública como la gestión empresarial.
- **Enlace a las IES europeas:** Es responsable de la construcción de bases de la cooperación entre Cuba y Europa. Se avanza en dos nuevos proyectos aprobados.
- **Incorporación del gabinete en la estructura organizativa de la UNAH:** El gabinete en sus inicios constituyó un espacio de articulación entre el CEESA-CEDAR-FORGEC. De esta sinergia surge el CEGED, el gabinete en la actualidad forma parte de la estructura del CEGED y es una unidad subordinada al Director del CEGED, donde funciona el grupo de gestión. Se pone de manifiesto el nivel de jerarquización que presenta en la UNAH, y este constituyó

un paso positivo para comunicar a la comunidad universitaria y al entorno local la importancia de este espacio y su papel.

La documentación y socialización de esta experiencia posibilita la difusión y socialización de los resultados alcanzados, como vía para mejorar las prácticas futuras, contribuir a la reflexión sobre esta temática en el país e incidir directamente en políticas y planes de desarrollo territoriales.

CONCLUSIONES

El proyecto FORGEC y la creación del gabinete metodológico como parte de su concepción aportó nuevos enfoques en la gestión en la UNAH. Promovió el fortalecimiento de capacidades, integración y sinergia entre gestores universitarios, profesores de gestión y actores locales, participación social, como elementos esenciales dentro del proceso de gestión del conocimiento.

De igual manera FORGEC en la UNAH colocó el gabinete en el corazón del proyecto y ha asignado un número de importantes funciones institucionales que apoya un cambio significativo hacia dentro y fuera de la universidad, la creación del SIL en San Nicolás de Bari constata un espacio de sinergia entre actores universitarios y locales que garantizan la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo local.

REFERENCIAS

Boffill, Sinaí, Reyes, R. Calcines, C.; Luna, C. (2015). Gestión del gobierno local con apoyo en el conocimiento y la innovación. Lecciones aprendidas en Yaguajay, Cuba. *Rev. Retos de la Dirección*, 9(1), 201-217.

García, J, A. (2003). *Clúster turístico en Cuba. Marco teórico conceptual*. La Habana: INIE.

Lazo, C. (2002). *Modelo de Dirección del Desarrollo Local con enfoque estratégico. Experiencia en Pinar del Río*. Disertación doctoral no publicada, ISPJAE, Ciudad de La Habana.

Madruaga, T. (2015). *Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Cuba.

Ministerio De Educación Superior (MES) (2017). *Objetivos de trabajo de la organización para el año 2017*. La Habana: Ed. Félix Varela.

Nova, A. (2012). La cadena productiva y comercializadora en el sector agropecuario en Cuba (en línea). *Revista Caminos*, (abril), s.p. Recuperado el 27 de abril de 2017, de <http://revista.ecaminos.org/article/la-cadena-productiva-y-comercializadora-en-elsect/>.

Núñez, J. (2010). Educación Superior y Desarrollo Local: la agenda emergente y sus demandas conceptuales. *Boletín del Programa Ramal Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo (GUCID)*, I(1), 10-21.

PCC (PARTIDO COMUNISTA de CUBA) (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Tabloide. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado. Páginas 1-38.