



RECIBIDO EL 18 DE OCTUBRE DE 2018 - ACEPTADO EL 19 DE ENERO DE 2019

HACIA EL FORTALECIMIENTO DE RELACIONES INTERINSTITUCIONALES PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA TOWARDS STRENGTHENING INTERINSTITUTIONAL RELATIONS FOR THE COOPERATION AND DEVELOPMENT OF UNIVERSITY MANAGEMENT

REVISTA BOLETIN REDIPE 8 (3) : 96-105 - MARZO 2019 - ISSN 2256-1536

Dr. Juan Abreu Payrol¹ Escuela Latinoamericana de Medicina, Cuba

¹ : jabreu@ifal.uh.cu Teléfono 72014326. ORCID: 0000-0003-2149-740X. Licenciado en Educación, especialidad de Química, 1982, ISP Félix Varela. Máster en Química Farmacéutica, 1997, Universidad de La Habana. Doctor en Ciencias Farmacéuticas, 2005, Universidad de La Habana. Profesor Titular, 2006, Universidad de La Habana. Investigador agregado, 2016, Universidad de La Habana Centro de trabajo: Escuela Latinoamericana de Medicina, Cuba.

Líneas de investigación que desarrolla:

1. Estudio de péptidos antimicrobianos de plantas medicinales.
2. Estudio de proteasas de plantas medicinales.
3. Estudio de plantas medicinales con actividad antiparasitaria.
4. Modelo de gestión institucional con enfoque de procesos.

Cursos que habitualmente imparte. Pregrado: Farmacognosia y Química de los Productos Naturales

Posgrado: Química de los Productos Naturales (Carbohidratos y Proteínas)

Últimas publicaciones, patentes y/o trabajos presentados en eventos.

2018: Chapter 9. Cysteine proteases from plant. Applications. [Juan Abreu Payrol](#), Walter David Obregón, Juliana Cotabarrén, T. B. Mutsauri, and Inidia Rubio Vargas. Capítulo del libro "Phytochemistry, Vol 3: Marine Sources, Industrial Applications, and Recent Advances", PART II: Industrial and Medicinal Applications of Phytochemicals, de la editorial Apple Academic Press, está en proceso de edición. ISBN: 978-1-77188-761-8.

2018: Elaboración de una bebida potencialmente funcional a partir de la hoja de aguacate (*Persea americana*). Revista de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias / www.rcfa.uh.cu. ISSN 2411-927X / Vol. 4 / No. 1 – 2018 Abril – Octubre, 77 – 88. Dairon Iglesias Guevara, José A. Arencibia, Danae Pérez Santana, [Juan Abreu Payrol](#).

2018: La interdisciplinariedad en la gestión pedagógica, una tarea de los profesores de la universidad actual. Inidia Rubio Vargas, [Juan Abreu Payrol](#). Revista Boletín Virtual REDIPE, Vol. 7, No. 8, 2018. Agosto. ISSN 2266 – 1536.

2018: El proceso de gestión del conocimiento; una visión estratégica para el IFAL-UH. Inidia Rubio Vargas, [Juan Abreu Payrol](#), Marian Hernández Colina, Yosvany Pedroso González. Revista de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias. Volumen 4, No 1, ISSN: 2411-927X. Grupo 4.

2017: [Abreu Payrol, Juan](#); Rubio Vargas, Inidia. Las plantas medicinales y la medicina tradicional. II. (Revisión). Revista de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias, Vol.3, No.2, ISSN: 2411-927X, RNPS: 2396. 2017.

51 publicaciones en total.

2018: Taller internacional de dirección, gestión y liderazgo en la actividad educacional. Escuela Latinoamericana de Medicina. 12 de junio 2018. La integración de enfoques de gestión desde la procedimentación de tareas correspondientes a los procesos institucionales. Inidia Rubio Vargas, [Juan Abreu Payrol](#), Marian Hernández Colina, Mercedes Martínez Quijano, Heidy Cantillo Vento

2018: Taller internacional de dirección, gestión y liderazgo en la actividad educacional. Escuela Latinoamericana de Medicina. 12 de junio 2018. La interdisciplinariedad en la gestión pedagógica, una tarea profesional de la universidad actual. [Juan Abreu Payrol](#), Griselda C. Cabrera Hernández, Carmen Lidia Cardoso Zambrana, María Nela Peñalver Sánchez.

2018: Evento de base Pedagogía 2019. Nivel Municipal. Escuela Latinoamericana de Medicina. Julio 2018. El enfoque de procesos en la gestión universitaria, su concreción en el departamento docente. Heidy Cantillo Vento, Inidia Rubio Vargas, [Juan Abreu Payrol](#).

2018: Fapronatura 2018: Isolation and purification of a novel antimicrobial and heat-resistant cysteine protease inhibitor from *Moringa oleifera* L. seeds. Cabrerizo G, Baffico ML, Claver SP, [Abreu Payrol J](#), Obregón WD, Cotabarrén J. (PREMIO).

2018: Fapronatura 2018: Pharmacognostic study of the *Eucalyptus* sp. and *Bursera graveolens* HBK species and larvicidal activity of their essential oils. Delma Calvo González, [Juan Abreu Payrol](#), Yamilet Gutiérrez Gaitén, Ramón Scull Lizama, Maureen Leyva Silva. (PREMIO).

Más de 78 presentaciones en eventos.

Otras actividades académicas en que participa.

Miembro del Comité Académico de la especialidad de Química Farmacéutica del Doctorado en Ciencias Farmacéuticas, árbitro de varias revistas extranjeras, Editor Jefe de la Revista de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias.



Dra. Inidia Rubio Vargas²,

Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana. Cuba.

Mercedes Martínez Quijano³,

Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Cuba.

² e-mail: inidianv@ifal.uh.cu
 ORCID: 0000-0002-0525-3571 . Licenciada en Matemática Master en Ciencias de la Educación Dra. En Pedagogía Profesora Titular Universidad de la Habana Profesora en pre grado de Pedagogía y Aprendizaje Desarrollador
 Coordinadora del Nodo RIDGE de la Red Iberoamericana de Pedagogía (Redipe) en Cuba
 Coordinadora del proyecto MODELO DE GESTIÓN CON ENFOQUE DE PROCESOS DEL IFAL-UH (2017 -2019)
 Miembro del proyecto TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CUBANAS (2014 -2019)
 Miembro del comité académico del doctorado curricular colaborativo (2014-2019). Profesora Economía de la Educación
 Miembro del comité académico de la especialización en Dirección Educativa en UCPEJV (2013-2019). Profesora Economía de la Educación
 Ha realizado tutoría en el área de Pedagogía y Ciencias de la Educación en tesis de maestría y doctorados y en particular en gestión educativa.
 Ha participado en eventos nacionales e internacionales, tales como: los congresos de Pedagogía, y Universidad, y Simposios Internacionales de REDIPE en Chile y Cuba.
 Presidenta Comité Organizador y Científico de Congresos, simposios y talleres internacionales; Primer Congreso de Alfabetización en Venezuela, 2009, Taller Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias, Cuba, 2014, IV y V Simposio Redipe Cuba, junio y diciembre 2018.
 Comité Científico II Simposio Internacional de Educación RIDGE. Dirección, Gestión, Liderazgo y Política Educativa. Universidad Católica del Mualé, Chile.
 Experiencia en la actividad de dirección como Vice Decana de las Facultades de Primaria y de Ciencias Exactas de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Rafael M de Mendive, Jefa de Departamento Docente Matemática –Física en esta universidad y del Departamento Docente Formación general del IFAL – UH, Asesora planificación de la dirección de logística del Ministerio de Educación de la República de Cuba, actualmente es Asesora de la Directora General del IFAL-Uh y Jefa del grupo de Calidad Publicaciones relacionadas
 Tres perspectivas de la formación del conocimiento en la gestión universitaria. Revista Boletín REDIPE. Volumen 4. No 38. ISBN: 978-1-945570-38-4. Grupo 2.
 La gestión de la calidad en la Universidad actual, una visión estratégica para el caso IFAL-UH. Revista Boletín REDIPE. Volumen 4. No 38. ISBN: 978-1-945570-50-6. Grupo 2.
 El proceso de gestión del conocimiento; una visión estratégica para el IFAL-UH. Revista de Ciencias Farmacéuticas y Alimentarias. Volumen 4, No 1, ISSN: 2411-927X. Grupo 4.
 Modelo pedagógico en educación a distancia. Acciones institucionales para su implementación. Revista Opción, año 32, Especial No.12 (2016): 541-568, ISSN 1012-1587 /ISSN: 2477-9385. Grupo 1.
 La interdisciplinariedad en la gestión pedagógica, una tarea de los profesores de la universidad actual. Inidia Rubio Vargas, [Juan Abreu Payrol](#). Revista Boletín Virtual REDIPE, Vol. 7, No. 8, 2018. Agosto. ISSN 2266 – 1536.

³ Profesora Titular Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. Master en Educación Avanzada con Mención en Dirección Diplomado en gestión de Administración pública
 Licenciada en Física e-mail: mercedesmq@ucp.ejv.rimed.cu <https://orcid.org/0000-0002-9963-3216> Teléfono 72653553
 Coordinadora del proyecto TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CUBANAS (2014 -2017)
 Coordinadora del comité académico del doctorado curricular colaborativo (2014-2017)
 Coordinadora del comité académico de la especialización en gestión educativa en Venezuela (2013-2014)
 Miembro del comité académico de la maestría en supervisión de la comisión Científica de la facultad. (2013-2015)
 Representante de la REDES DE LA UNIVERSIDAD ante el Centro de Estudios Pedagógicos de la Educación Superior (CEPES) (2015-2017) Presidenta de los tribunales de cambio de categoría para las categorías docentes principales de asistente y profesor titular, en el área de la Dirección. Experta en los procesos de evaluación de maestrías. Miembro del grupo de experto del programa ramal del MINED. Profesora del Diplomado de Administración Pública.
 Ha realizado tutoría en el área de la dirección en educación y pedagogía en tesis de maestría y doctorados.
 Ha participado en eventos nacionales e internacionales, tales como: los congresos de Pedagogía, y Universidad, y Evento de calidad en la educación en Venezuela.
 Ha coordinado simposios y talleres relacionados con la formación del profesional en las microuiversidades y la tutoría en los congresos internacionales Pedagogía 2009 y Universidad 2008, así como otros eventos provinciales.
 Invitada a la Asamblea Nacional del Poder Popular 2004, 3er. Período Ordinario de Sesiones. Sexta Legislatura por el aspecto de universalización.
 Experiencia en la actividad de dirección como Decana de la Facultad de Superación de Cuadros de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona. Directora de Sede Universitaria Pedagógica en el Municipio de La Habana del Este. Jefe del departamento de dirección científica en la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Enrique José Varona. Directora de Preuniversitario pedagógico, entre otros
 Invitada como oponente en los tribunales de Ciencias Pedagógica Instituto Central de Ciencias Pedagógicas y el de Ciencias de la Educación en el CEPES.
 Publicaciones
 Modelo de gestión universitaria con enfoque de procesos. Simposio Internacional. Dirección, Gestión, Liderazgo y Política educativa. ISBN 978-958-8967-20-2. El ISBN del libro de memorias es: 978-958-8967-20-2. Editorial Redipe-UCM-UNAB.
 La planificación en las instituciones educativas: acciones para elaborar el plan anual de actividades. Revista varona No 67 Semestre sept-dic 2018. ISSN: 1992-8238

PALABRAS CLAVE: Gestión, gestión universitaria, relaciones interinstitucionales

RESUMEN

Las experiencias que se desarrollan en las prácticas institucionales contienen un aprendizaje que puede ser aplicado a otros contextos. En el presente trabajo se recoge la experiencia desarrollada durante varios

años relativa al establecimiento de relaciones interinstitucionales como basamento para el mejoramiento de la gestión universitaria.

Se describen los objetivos específicos de esta práctica interinstitucional, las etapas por donde ha transitado, los resultados obtenidos y su impacto en el desarrollo de las instituciones participantes, buscando desde esta reflexión sistematizar y perfeccionar las acciones de



carácter estratégico implementadas para el incremento de los niveles de madurez en las relaciones interinstitucionales, que son contenido de la gestión institucional de las universidades implicadas.

Keywords: Management, university management, inter-institutional relations

ABSTRACT

The experiences that are developed in the institutional practices contain a learning that can be applied to other contexts, in the present work the experience developed during several years relative to the establishment of interinstitutional relations is gathered having like center the interinstitutional relations for the improvement of the management university. The specific objectives of this interinstitutional practice are described, the stages through which it has traveled, the results obtained and its impact on the development of the participating institutions, seeking from this reflection to systematize and perfect the strategic actions implemented to increase the levels of maturity in inter-institutional relations, which are content of the institutional management of the universities involved.

INTRODUCCIÓN

El uso del término gestión aplicado al caso de instituciones educativas resultó polémico por muchos años. Una de las razones fue su origen empresarial. Las ciencias de la educación tardaron en incorporar la Economía de la Educación como una de sus disciplinas. Los pedagogos históricamente han buscado respuestas en las investigaciones científicas a problemas relativos al proceso formativo que es objeto de esta ciencia, visto desde el plano pedagógico, didáctico, sociológico, filosófico, psicológico.

La década del 80, al flujo de las manifestaciones de las crisis económicas que impactaron con

carácter sistémico y con fuerza los sistemas educativos, las políticas gubernamentales y las organizaciones internacionales en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, representa una apertura a la mirada de las instituciones educativas desde la perspectiva de su funcionamiento, sus modelos de gestión, la eficiencia y eficacia entre otros aspectos.

Esta perspectiva constituye una premisa para la reconsideración de los recursos humanos en torno a su papel en la gestión del conocimiento, a la creación de capital intelectual y al uso de su potencial para impactar el desarrollo institucional.

Esta visión apertura el intercambio de saberes, experiencias y conocimientos entre las universidades como resultado de alianzas, acuerdos de cooperación y convenios más o menos establecidos para potenciar el desarrollo y aprovechar las posibilidades que aporta el contexto de las instituciones.

En el caso que ocupa este trabajo se ha transitado por un conjunto de etapas que han favorecido el estado actual de estas relaciones entre tres universidades de perfiles diferentes que encontraron un objeto común: la gestión universitaria, el Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana (IFAL-UH), la Escuela Latinoamericana de medicina (ELAM) y la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV).

Desde el conjunto de elementos descritos hasta aquí, se identifica como **problema a resolver**: ¿Cómo lograr mayores niveles de madurez en las relaciones interinstitucionales como acción estratégica para la gestión universitaria de la UCPEJV, el IFAL-UH y la ELAM?

El proceso de solución del problema anterior se orienta desde el siguiente **objetivo general**: Argumentar el conjunto de acciones de carácter



estratégico implementadas para el incremento de los niveles de madurez en las relaciones interinstitucionales, que son contenido de la gestión institucional de la UCPEJV, el IFAL-UH y la ELAM.

MÉTODOS UTILIZADOS

Enfoque de sistema: para caracterizar las relaciones establecidas entre las instituciones participantes, su evolución y posibilidades de sistematización.

Análisis – Síntesis, Inducción – Deducción, Generalización, como métodos que permiten sistematizar los referentes teóricos y determinar el marco conceptual para la determinación de las relaciones.

RESULTADOS

La gestión es un proceso de doble modelación, primero se modela el objeto de la gestión y después las acciones para transformarlo (Talízina, 1983), justamente en esta mirada se encuentra una de las problemáticas que limitan hoy la mejora de las prácticas institucionales, siendo una de las causas la formación de profesores, investigadores y directivos, que en su gran mayoría son graduados de las especialidades que se forman en esa institución.

En Cuba, a excepción de las universidades pedagógicas cuyos profesores son graduados de las diferentes especialidades de las Ciencias de la Educación, el resto de las universidades se nutren de profesores en cuya preparación teórico – metodológica hay carencia de acciones formativas para la gestión del proceso pedagógico desde el nivel de aula hasta el más alto nivel organizativo.

Las acciones formativas que se diseñen pueden y deben tener múltiples miradas, para diversificarlas aprovechando las oportunidades del entorno institucional con un enfoque proactivo, la raíz de los antecedentes de esta

propuesta de buenas prácticas está justamente en este tipo de acciones, las cuales comenzaron a desarrollarse desde el 2012, teniendo como génesis la Facultad de superación de cuadros Fulgencio Oroz Gómez, de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona (UCPEJV), la cual funcionó desde el 2011 como sede de la Escuela Nacional de Cuadros que asesoró el compañero José Ramón Fernández, involucrando actores de diferentes ministerios: MINED, MES, Cultura, Instituto Nacional de Deportes y el CITMA.

Unos años más tarde, por decisiones del más alto nivel del país, estas acciones de superación de cuadros se concentran en otras instituciones, deja de funcionar esta facultad, pero ya estaban creadas las bases desde el potencial humano que aquí se desempeñó, las relaciones entre el Instituto de Farmacia y Alimentos de la Universidad de la Habana (IFAL-UH) y la UCPEJV ya tenían este antecedente, en el curso de Economía de la Educación participaban dos profesoras de este instituto y la UCPEJV no tenía especialistas en esta temática, este es el comienzo de la primera alianza estratégica entre estas instituciones, dando inicio a una visión más estratégica de la misma y se comienzan a incorporar otras acciones que complementan los aspectos débiles identificados desde el potencial de las instituciones participantes de la experiencia, buscando la creación de potencialidades para el mejoramiento de la gestión institucional en ambas universidades.

A finales del año 2017 se comienzan a establecer relaciones con una tercera universidad, la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM), también desde la necesidad de reforzar y fortalecer la formación de sus recursos humanos, así como el intercambio de experiencias en el ámbito de la gestión universitaria. El 2018 ha sido un año de maduración y enriquecimiento de las relaciones interinstitucionales entre esta triada de universidades a partir de las relaciones



entre los actores involucrados en las tareas institucionales.

Los recursos humanos constituyen hoy el principal recurso de una organización y en particular de las universidades, el uso de su potencial creativo, el trabajo en equipos multidisciplinares, la capacidad de comunicación e interacción, son elementos determinantes en el logro de los objetivos y en la eficacia de las estrategias que se implementan para alcanzar niveles de madurez sostenidos en la gestión institucional.

Cuando, además, desde la intencionalidad del potencial humano, se revelan, establecen y fortalecen relaciones de cooperación, se crean las bases para las relaciones interinstitucionales como parte de los procesos de internalización y externalización. En el entramado de relaciones entre las universidades, desde la década de los 80 del pasado siglo, proliferan las investigaciones y resultados, que tomaron referentes en la gestión empresarial y se contextualizan a la gestión educativa, muchos de estos estudios se orientan en la actualidad hacia la gestión universitaria, identificándose dentro de los componentes de estos procesos la gestión del capital estructural (transformación del conocimiento individual en activo intangible de la institución para la mejora de las prácticas de gestión institucional) y la gestión del capital relacional (acuerdos, alianzas estratégicas, convenios de cooperación, acciones de intercambio de experiencias).

En la propuesta que se fundamenta ambos componentes se articulan desde la formación del capital intelectual (conocimientos, habilidades, capacidades, competencias que son formados en los recursos humanos de la entidad), tal y como se ha venido describiendo en esta fundamentación, esta experiencia permite aportar desde la práctica al proceso de generación, difusión y uso solidario del conocimiento desde las relaciones interinstitucionales.

En la sociedad actual, conocida como de la información y el conocimiento, el empoderamiento de las universidades desde esta perspectiva de relaciones interinstitucionales se transforma en una práctica de relevancia, máxime en Cuba que experimenta un proceso de transformación de su modelo económico, donde la competitividad y el aprendizaje organizacional son elementos básicos de la gestión institucional.

El establecimiento de las relaciones interinstitucionales ha estado orientado por la identificación de los siguientes **objetivos específicos**:

1. Identificar las fortalezas y debilidades de cada institución participante para el mejoramiento de las relaciones interinstitucionales como contenido de los procesos de internalización y externalización.
2. Identificar las oportunidades y amenazas de cada institución y su entorno, para el mejoramiento de las relaciones interinstitucionales como contenido de los procesos de internalización y externalización.
3. Determinar acciones conjuntas desde las debilidades y fortalezas internas de cada institución, a partir de la creación de potencialidades en las tres instituciones desde las oportunidades y la gestión de los riesgos provenientes de las amenazas comunes o individuales.
4. Evaluar, con enfoque de riesgos, las acciones conjuntas desarrolladas, para ampliar el horizonte de oportunidades de fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales.
5. Incorporar las nuevas acciones para el mejoramiento de las relaciones interinstitucionales, buscando simetría y sostenibilidad de los resultados, el incremento del alcance de las acciones que



se desarrollan en la gestión institucional.

6. Identificar espacios de intercambio académico y científico para socializar conocimientos, experiencias de carácter teórico – prácticas innovadoras que impacten las buenas prácticas en la gestión institucional.
7. Difundir los conocimientos y prácticas innovadoras de las instituciones participantes a través de publicaciones científicas, del uso de las plataformas de comunicación y de otras redes académicas que fortalecen la visibilidad internacional de los resultados que se alcanzan.

PROCEDIMIENTO UTILIZADO

Para su descripción este se organiza por fases y se describen las tareas desarrolladas.

Primera fase: Inicio de las relaciones interinstitucionales UCPEJV – IFALUH, concentradas en la superación de directivos y funcionarios del MINED. (2011 – 2013)

Esta fase se caracteriza por acciones menos estructuradas, preponderando intereses específicos por necesidad por parte de la UCPEJV, de especialistas en Economía de la Educación para desarrollar el módulo de Economía Aplicada, perteneciente al curso de Actualización a los directivos del MINED que se desarrolla en la Facultad de Superación de Cuadros.

TAREAS DESARROLLADAS

1. Identificación de las fortalezas y debilidades de ambas instituciones respecto a especialistas en las diferentes disciplinas de la gestión con posibilidades de aportar en la formación de los recursos humanos de ambas instituciones y del MINED, como primer paso para la identificación de acciones para el establecer relaciones

interinstitucionales.

2. Ampliación del horizonte de oportunidades del IFAL-UH para la capacitación de sus cuadros a través de las actividades de postgrado que oferta la Facultad de Superación de la UCPEJV.
3. Incorporación de una profesora del IFAL-UH al claustro del Comité Académico de la Especialidad de postgrado en Dirección de las Instituciones Educativas para desarrollar temas de Economía de la Educación.

Segunda fase: Ampliación de las relaciones interinstitucionales UCPEJV – IFALUH, hacia el intercambio académico, e inclusión de la ELAM. (2013 – hasta la actualidad)

TAREAS DESARROLLADAS

1. Sostenimiento de las tareas correspondientes a la primera fase una vez que deja de funcionar la Facultad de Superación, estableciendo las relaciones desde el departamento de Dirección Científica Educativa de la UCPEJV.
2. Ampliación de las relaciones interinstitucionales a otras acciones de formación académica postgraduada al aprobarse el Programa de Doctorado Curricular Colaborativo de Dirección en la Educación.
3. Incorporación de directivos del IFAL-UH a los programas de formación postgraduada del departamento de Dirección Científica Educativa de la UCPEJV, como respuesta a una de las debilidades identificadas en el IFAL-UH.
4. Realización de ejercicios de cambios de categorías docentes a directivos del IFAL-UH y la ELAM en los tribunales organizados por el departamento de Dirección Científica Educativa de la UCPEJV, dada su



carencia en las instituciones beneficiadas.

5. Ampliación de la colaboración académica del IFAL-UH, incorporando otro profesor al claustro del Comité Académico del Programa de Doctorado Curricular Colaborativo de Dirección en la Educación (dos en total), uno de ellos como profesor principal del curso Economía de la Educación.
6. Participación de doctores del IFAL-UH en actos de pre defensa y defensa de tesis de doctorado en calidad de oponente o miembro de tribunal en la UCPEJV.

Tercera fase: enriquecimiento de las relaciones desde la colaboración científica, incorporando a la ELAM (2014 hasta la fecha)

TAREAS DESARROLLADAS

Incorporación de investigadores de la UCPEJV, el IFAL-UH y la ELAM a proyectos institucionales para enriquecer la teoría y la práctica de la actividad de dirección en las instituciones participantes.

1. Elaboración de artículos científicos, capítulos de libros, ponencias para presentar en eventos de intercambio y realizar publicaciones científicas con autores pertenecientes a las instituciones de referencia.
2. Publicaciones en revistas indexadas de las instituciones para la difusión de las experiencias y conocimientos resultantes de las acciones conjuntas que se desarrollan

Cuarta fase: Apertura de espacios para la generación, apropiación y uso solidario del conocimiento de los actores de las tres instituciones. (2018)

TAREAS DESARROLLADAS

1. Organización de eventos científicos con la participación de profesores, investigadores

y estudiantes de las tres instituciones.

2. Difusión de ponencias utilizando la infraestructura tecnológica existente en las instituciones
3. Apoyo en el ámbito logístico y la infraestructura material para la certificación y acreditación de los participantes.
4. Establecimiento de acuerdos para este tipo de intercambio con frecuencia anual y rotación de las sedes.

Quinta fase: Formalización de las relaciones interinstitucionales desde el máximo nivel de dirección, IFAL-UH y ELAM. (2018)

TAREAS DESARROLLADAS

1. Firma de acuerdos de cooperación interinstitucional.
2. Apertura del espectro de colaboración entre el IFAL-UH y la ELAM hacia las Ciencias Médicas, Alimentarias y Farmacéuticas.
3. Participación de especialistas del IFAL-UH en actividades de postgrado de la ELAM.
4. Participación de profesores de la ELAM en conferencias especiales a estudiantes del IFAL-UH.

DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS

1. Actualización de conocimientos relativos a la Economía de la Educación a 180 directivos y funcionarios del MINED como resultado del curso Economía Aplicada impartido por la profesora del IFAL-UH y coordinado por la UCPEJV, de ellos a 16 directivos a nivel provincial, 27 Directores municipales del país, 48 miembros de las DME y 89 directores de escuela.
2. Elaboración de una matriz DAFO y una matriz CAME para estructurar de forma



más formalizada el conjunto de acciones interinstitucionales desde las fortalezas y oportunidades conjuntas de las instituciones participantes.

3. Incorporación de dos profesores del IFAL-UH al Programa de Doctorado Curricular Colaborativo de Dirección en la Educación, participando en el 100% de las reuniones del claustro, coordinación y desarrollo del curso Economía de la Educación, membresía del Tribunal de Examen de Mínimo de la especialidad Economía de la Educación, participación en los talleres de los doctorantes para perfeccionar el trabajo de tesis
4. Desarrollo de mesas de trabajo conjuntas para la evaluación con enfoque de riesgos de las acciones conjuntas desarrolladas y la ampliación del horizonte de oportunidades de fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales aperturando paulatinamente acciones en el ámbito del intercambio académico, científico, con 9 tareas desarrolladas según lo planificado, para un 100%.
5. La incorporación de 5 directivos del IFAL a los programas de formación postgraduada del departamento de Dirección Científica en Educación, 4 en su especialidad de postgrado y 1 en el Programa de Doctorado.
6. La tutoría conjunta de 3 tesis de doctorado, todas en buen estado de cumplimiento de sus cronogramas de trabajo.
7. Desarrollo de dos proyectos de investigación “Teoría y práctica de la dirección” de la UCPEJV y “Modelo de gestión institucional con enfoque de procesos” del IFAL-UH, con intercambio de información de resultados parciales, bases y referentes teóricos, participación en sesiones científicas conjuntas que contribuyeron a materializar el resultado del 2017 en ambos proyectos: Sistematización de resultados teóricos y prácticos en función de enriquecer la teoría y la práctica de la actividad de dirección.
8. La publicación de 8 artículos en revistas indexadas, 3 capítulos de libros ya publicados y dos en proceso de elaboración, como resultado del intercambio científico, con autores de dos o las tres instituciones.
9. La organización conjunta de tres eventos científicos de alcance internacional: el II Taller internacional de dirección en educación celebrado en junio de 2017 bajo el auspicio de la RED-DEES, el segundo de ellos realizado en la ELAM en junio de este año, con la participación de profesores y estudiantes de postgrado, 25 de la UCPEJV, 25 de la ELAM y 12 del IFAL-UH y el tercero con la misma sede desarrollado en el mes de diciembre donde se incrementan 5 participantes por institución bajo el auspicio de REDIPE “Red Iberoamericana de Pedagogía”.
10. La firma de un convenio de cooperación interinstitucional en el mes de mayo 2018 entre el IFAL-UH y la ELAM que abarca el intercambio científico, académico y de intangibles de las ciencias médicas, farmacéuticas y alimentarias.
11. Mejoramiento sostenido de las acciones interinstitucionales a partir de mantener en cada fase las desarrolladas anteriormente y el incremento de acciones en la siguiente aperturando tanto el alcance como las áreas de intercambio.
12. Intercambio de experiencias prácticas en la introducción del enfoque de procesos en la gestión universitaria entre las tres instituciones con desarrollo de actividades académicas en profesores y trabajadores de los tres contextos, aplicación de



metodologías para la procedimentación de actividades.

IMPACTO DE LOS RESULTADOS

1. El estudio de seguimiento realizado a los cursistas (resultado 1), corroboró la contribución al mejoramiento de las prácticas de gestión dentro de las que se destacan en entrevista realizada: el proceso de toma de decisiones, el perfeccionamiento del control y del sistema de control interno, la mejora de la planificación articulando los elementos de la planificación estratégica y de la planificación presupuestaria.
2. El incremento de la preparación de directivos del IFAL-UH y la ELAM con el desarrollo de las acciones de preparación derivadas de las acciones realizadas y de la incorporación de los conocimientos compartidos y sistematizados en el intercambio producido como resultado de las acciones conjuntas.
3. Fundamentación de un modelo de gestión que articula los elementos del modelo de gestión estructura – función, el modelo de dirección estratégica y el modelo de gestión con enfoque de proceso, con resultados prácticos aplicados a la Dirección Administrativa del IFAL-UH a través de un Manual de procedimientos construido contenido de 21 procedimientos que se aplican en 4 grupos de trabajo de esa área, los Manuales de Procedimientos del Departamento de Relaciones Internacionales de la ELAM y de la Vicerrectoría Económica de la UCPEJV se encuentran en fase de terminación como ampliación de esta experiencia del IFAL-UH.
4. Resultados satisfactorios en la evaluación institucional tanto del IFAL-UH como de la UCPEJV con tendencia creciente de sus indicadores de medidas, avalados

por la pertinencia de las estrategias institucionales, las estrategias para la gestión de los procesos, la sostenibilidad de los resultados y su simetría, la certificación de los programas de maestrías y doctorado que se realizan.

5. La designación de uno de los representantes de esta buena práctica como coordinadora del Nodo Cuba de investigación en Gestión, Dirección y Liderazgo de la Red Iberoamericana de Pedagogía (REDIPE) en reconocimiento a las publicaciones de resultados (con participación conjunta de las tres instituciones) y los aportes realizados en este ámbito.

ORIGINALIDAD DE LA PRÁCTICA

1. El establecimiento de relaciones interinstitucionales que se enriquecen, sistematizan y se van formalizando en convenios de cooperación para el intercambio académico y científico, orientado a las mejoras de las prácticas de gestión, entre universidades de perfiles de formación diferentes, constituye una posición innovadora respecto al aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en contextos internos diferentes.
2. El aprovechamiento de la complementariedad entre las instituciones participantes, donde cada una aporta los conocimientos y prácticas que son más débiles en otras para favorecer su desarrollo.
3. La visión del contexto externo de las tres instituciones, para el diseño de una matriz CAME orientada al fortalecimiento y maduración de relaciones interinstitucionales que impacta los procesos de formación de capital intelectual, estructural y relacional desde las fortalezas y oportunidades que relacionan el plano interno y externo de cada institución participante e impactan la



gestión de la calidad.

4. Dentro de los aspectos que pueden considerarse como innovadores en el ámbito del contexto interno del IFAL-UH, se encuentra la transformación de las prácticas de gestión institucional incorporando la sistematización teórica –práctica realizada como resultado de las relaciones interinstitucionales con un enfoque integrado de los modelos de gestión que hoy prevalecen en el contexto universitario. Este enfoque puede considerarse innovador incluso en el contexto externo del IFAL pues aporta resultados científicos cuya generalidad lo permite.
5. El desarrollo de mesas de trabajo conjuntas entre las tres instituciones aporta una visión renovadora de la gestión del conocimiento y sus métodos para transformar conocimiento individual en conocimiento colectivo que se incorpora al patrimonio institucional transformado en buenas prácticas.

CONCLUSIONES

La experiencia desarrollada demuestra que la gestión universitaria constituye un ámbito que favorece el desarrollo de relaciones interinstitucionales buscando elevar la calidad y pertinencia de los procesos universitarios como resultado de la cooperación y creación de potencialidades desde las fortalezas de cada institución, desarrollando acciones para compensar las debilidades internas. En este sentido representa una oportunidad para el aprendizaje organizacional.

Dados sus resultados y la manera de enfrentar la problemática del mejoramiento de la gestión en las instituciones universitarias, la experiencia de las relaciones interinstitucionales como buena práctica puede extenderse a otras instituciones universitarias, cuestión que aportaría notablemente a su perfeccionamiento

ante la entrada de nuevas potencialidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Oficina de normalización. Norma Cubana. Norma ISO 10 004. ICS:03.120.10. Edición abril 2016.

SÁNCHEZ, M, 2005. Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones.

MEDINA M. 2010. Calidad y gestión educativa. Querétaro. Versión digital.