



## **La Calidad del Proceso de Extensión Universitaria en la Universidad de Las Tunas/ The University Extension Process Quality in Las Tunas province University**

**Karenia Rodríguez Leyva,  
Glency Yaimy Ramírez Ferreiro,  
Dagneris Batista de los Ríos.**

### **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico al Sistema de Gestión de la Calidad del proceso de extensión universitaria que permita identificar la situación actual del proceso para su mejora continua. Para el estudio se utilizaron métodos del nivel teórico, empíricos, matemáticos - estadísticos y técnicas para la obtención de información. Mediante el diagnóstico realizado se detectó como principales debilidades: no se encuentran determinadas las entradas y salidas del proceso y la secuencia e interacción de los mismos, dificultades en la asignación de las responsabilidades y autoridades para el adecuado funcionamiento del proceso a nivel de facultad, no están abordados los riesgos y oportunidades del proceso, no se encuentra documentado el proceso y sus subprocesos y como fortalezas: posee un manual de procedimientos para la gestión, están diseñados cursos de posgrados y diplomados para capacitar a los profesores para la conducción del proceso extensionista y las tareas de impacto se colegian a partir de las necesidades emitidas por los organismos y el gobierno. La aplicación de las herramientas utilizadas permitió determinar las principales insuficiencias relacionadas con la NC ISO 9001:2015 y obtener una primera aproximación a la solución estratégica general del proceso.

**Palabras clave:** Calidad; Procesos Sustantivos; Extensión universitaria.

### **Summary**

The objective of this work is to carry out a diagnosis of the Quality Management System of the university extension process that allows identifying the current situation of the process for its continuous improvement. For the study, methods of the theoretical, empirical, mathematical-statistical level and techniques for obtaining information were used. Through the diagnosis carried out, it was detected as main weaknesses, the non-determination of the inputs and outputs of the process, nor the sequence and interaction of the same; difficulties in the assignment of responsibilities and authorities for the proper functioning of the process at the faculty level, the risks and opportunities of the process are not addressed, nor is the



process and its sub-processes documented. On the other hand, the identified strengths were: it has a procedures manual for management, as well as postgraduate courses and diplomas are designed to train teachers to conduct the extension process. Also, the impact tasks are checked based on the needs issued by agencies and government. The application of the tools used made it possible to determine the main shortcomings related to the NC ISO 9001:2015 and to obtain a first approximation to the general strategic solution of the process.

**Keywords:** Quality; Substantive processes; College extension.

## Introducción

La gestión de la calidad es una vía para mejorar de forma continua el desempeño de una organización. "En la Educación Superior no se puede iniciar un proceso de cambios, transformaciones y mejora sin considerar la calidad" (Álvarez de Zayas, 2002), ya que la misma juega un papel importante en la formación de profesionales altamente calificados capaces de enfrentar los nuevos retos y transformaciones de la sociedad (Samá y Cruz, 2018, p.47).

En este empeño Razo, *et al.* (2017) fundamentan que la gestión de la calidad de la educación superior es necesaria para que las universidades jueguen su papel en la sociedad, a ellas se les exige respuestas ante las principales problemáticas que aquejan a la sociedad actual. Consideran que la universidad debe ser un polo generador y trasmisor de conocimientos para la solución de los problemas económicos y sociales a los que se enfrenta la sociedad en el contexto actual.

Daher *et al.* (2018) y Castanedo (2019), coinciden que para medir la calidad educativa de una universidad, el punto clave es el proceso, es decir las fases y componentes de la actividad universitaria y los elementos que en ella intervienen; el resultado se enfoca en la misión y la visión de dicha institución y se logra en términos de formación de profesionales, resultados científicos, el impacto de la universidad en la sociedad, para lograr en el territorio un desarrollo sostenible y de transformación social. Criterio con el que coincidimos y se profundiza en esta investigación, ya que a través de la gestión de los procesos es posible alcanzar estados superiores de acreditación en la institución.

En este contexto González-Aportela (2020) afirma que "la gestión de la calidad es una necesidad y oportunidad en las Instituciones de Educación Superior para responder con eficiencia y eficacia a las demandas de la sociedad; por ello los procesos universitarios deben actualizar sus mecanismos de gestión" (p.106)



Al respecto Ortiz *et al.* (2021) afirman que:

La pertinencia e impacto de los procesos en las universidades, se garantiza a través de la gestión de su calidad, la que es certificada por los sistemas de evaluación y acreditación de carreras, programas e instituciones, los cuales avalan la excelencia universitaria que la sociedad demanda. (p.1)

En nuestro país, la Junta de Acreditación Nacional (JAN), adscrita al Ministerio de Educación Superior (MES) y creada en el año 2000 es el órgano encargado de dirigir e implementar la actividad evaluativa y acreditadora en la Educación Superior (MES, 2018).

Existen además las normas internacionales ISO 9001:2015 que regulan el funcionamiento de los Sistemas de Gestión de la Calidad, siguiendo los principios de la calidad total. Estas normas no son de obligatorio cumplimiento, sin embargo, son recomendables y sobre todo adaptables a cualquier empresa o institución que desee implantar un sistema de gestión de la calidad (Cancio *et al.*, 2019, p.2).

Las universidades cubanas trabajan desde el año 2011 en el diseño de un sistema de gestión orientado a la calidad de los procesos universitarios, a la integración de los procesos y al cumplimiento de los objetivos de trabajo aprobados como parte de la planeación estratégica (MES, 2011).

La calidad en las IES debe ser tratada sistemáticamente como un proceso de gestión. A su vez los procesos que se desarrollan en la Universidad se tienen que planificar, organizar, ejecutar, controlar y realizar acciones para mejorarlos y que estos sean eficaces (González Aportela, 2017, p.32). Este contexto plantea nuevas exigencias a las universidades, retos a los que deben responder con el incremento en la calidad de los servicios. Por ello, es necesario que las IES utilicen la norma ISO 9001:2015 para gestionar la calidad de sus procesos.

La Universidad de Las Tunas (ULT) en la última década trabaja en la gestión de la calidad de los procesos universitarios con acciones concretas que viabilizan su gestión y perfeccionamiento.

En este empeño el proceso de extensión universitaria, contribuye a la formación integral de la comunidad intra y extrauniversitaria y requiere de un perfeccionamiento en su gestión en función de la calidad, para contribuir a un mejor entendimiento, emprendimiento, comprensión e interpretación de este proceso sustantivo por los actores sociales, que interviene como agente transformador de la gestión de la calidad (González *et al.*, 2014).



Actualmente el proceso de extensión universitaria en la Universidad de Las Tunas carece de las herramientas necesarias para su gestión como proceso sustantivo. A pesar de que tiene identificado los criterios de medida para evaluar su eficacia, aún es insuficiente la información documentada en correspondencia con el principio del enfoque de proceso que establece la norma ISO 9001:2015 y el SEAES por lo que son necesarias acciones para lograr una gestión eficiente y eficaz que potencie el desarrollo de este proceso sustantivo.

El objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico del Sistema de Gestión de la Calidad del proceso de extensión universitaria que permita conocer la situación actual y contribuya a la mejora continua del proceso.

### **Materiales y métodos**

La investigación se desarrolló en el proceso de extensión universitaria de la Universidad de las Tunas. Para diagnosticar el proceso, se utilizaron diferentes técnicas y métodos. En este estudio se aplicó la revisión de documentos, la lista de chequeo con base en los fundamentos de la Norma Internacional ISO 9001:2015, el patrón de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) y el análisis DAFO (matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Para el estudio se utilizan métodos del nivel teórico, empíricos, matemáticos-estadísticos y técnicas para la obtención de información.

#### **Lista de Chequeo**

Se aplicó una lista de chequeo para diagnosticar el estado del proceso en correspondencia con lo planteado en la Norma Cubana ISO 9001: 2015 y además la guía con los requisitos establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), documentos que establecen la calidad del proceso de extensión, se identificaron los factores y requisitos que inciden en este proceso.

A partir de los mismos se realizó una adaptación de la Guía Autodiagnóstico ISO 9001: 2015 propuesta por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), la misma incluye un total de 74 requisitos y la revisión de la documentación del SGC relacionada con el proceso, con vistas a comprobar su cumplimiento.

Se hacen referencia a los capítulos de la norma ISO 9001: 2015 desde capítulos del 4 al 10, en donde se presenta una lista de chequeo, de acuerdo a los requisitos que deben evaluarse.



Los aspectos evaluados fueron:

- Contexto de la organización: sobre el sistema de gestión de la calidad y sus procesos. La organización y su contexto, las necesidades y expectativas de las partes y el alcance del sistema.
- Liderazgo: abordan el compromiso de la dirección, la política de calidad y las funciones de la organización, responsabilidades y autoridades.
- Planificación para el SGC: incluye las acciones para afrontar riesgos y oportunidades, objetivos de calidad, la planificación para lograrlos y la planificación de los cambios.
- Apoyo: relacionadas con los recursos, la competencia, la toma de conciencia y la información documentada.
- Operación: incluye la determinación de los requisitos de los servicios.
- Evaluación del desempeño: relacionado con el análisis y evaluación los datos originados por el seguimiento y medición.
- Mejora: incluye las acciones cuando ocurre una no conformidad.

Se aplicaron los siguientes criterios para la evaluación:

NO APLICA= Marque con una “X”, Cuando se ha excluido el requisito y este no afecta la capacidad ni la responsabilidad para cumplir requisitos por parte de la organización.

COMPLETO= Marque con una “X”, en el caso de haber realizado TODAS las acciones requeridas, poseer evidencias suficientes y tener resultados eficaces de cumplimiento del requisito.

PARCIAL= Marque con una “X”, en el caso de no haber realizado al menos una acción o actividad requeridas, poseer evidencias insuficientes y a pesar de obtener resultados, estos no son eficaces.

NINGUNO= Marque con una “X”, en caso de no encontrar ninguna acción o actividad relacionada, no se poseen evidencias ni resultados relacionados con el requisito.

### **Diagrama de Pareto**

Se aplicó el Diagrama de Pareto, herramienta estadística que permite organizar por orden de relevancia los problemas o las causas que los generan. La viabilidad y utilidad general del diagrama está respaldada por el llamado principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20”



o “Pocos vitales, muchos triviales”, en el cual se reconoce que pocos elementos (20%) generan la mayor parte del efecto (80%), y el resto de los elementos propician muy poco del efecto total.

Este gráfico de barras ayuda a identificar prioridades y causas, ya que se ordenan por orden de importancia a los diferentes problemas que se presentan en un proceso.

### **Matriz DAFO**

El análisis DAFO se utilizó con el objetivo de determinar la situación actual del proceso de extensión universitaria y se analizaron sus características internas y externas, mediante la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

A través de una lluvia de ideas en un taller participativo con los especialistas y directivo del área se realizó el análisis de las relaciones internas y externas (Matriz DAFO), identificando las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el proceso de extensión universitaria.

### **Matriz de Factores Internos (MEFI)**

Se persigue la construcción de una matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) en la cual se detallan y evalúan las fortalezas y debilidades para el diseño del SGC y la gestión de riesgos.

Para la construcción de la matriz se procede de la manera siguiente (Kotler, 2012):

1. Se listan las debilidades y las fortalezas.
2. Se asigna un nivel de importancia en correspondencia con el efecto de las mismas en el diseño del SGC, codificándose de forma tal que a las debilidades más importantes se le asigna valor (1) y a las menos importantes, valor (2). Las fortalezas menos importantes tomarán valor (3) y las de importancia superior (4).
3. Asignar una ponderación con la probabilidad de ocurrencia del elemento en la organización.
4. Se multiplica la ponderación por la clasificación para establecer un resultado ponderado para cada elemento.
5. Se suman los resultados ponderados con el fin de determinar la puntuación total.
6. Se realiza una comparación del total con 250. Si el resultado obtenido es mayor que el patrón de comparación existe un predominio de las fortalezas (situación interna



ventajosa), en caso contrario hay predominio de las debilidades (situación interna desventajosa).

### **Matriz de Factores Externos (MEFE)**

Se construye la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) en la cual se evalúan las amenazas y oportunidades.

Para la construcción de la matriz se procede de la forma siguiente (Kotler, 2012):

1. Se listan las amenazas y las oportunidades.
2. Se asigna un nivel de importancia en correspondencia con el efecto que pueden provocar en el diseño e implantación del SGC, codificándose de forma tal que a las amenazas más importantes se le asigna valor (1) y a las menos importantes, valor (2). Las oportunidades menos importantes tomarán valor (3) y las de importancia superior (4).
3. Asignar una ponderación con la probabilidad de ocurrencia del elemento en la organización.
4. Se multiplica la ponderación por la clasificación para establecer un resultado ponderado para cada elemento.
5. Se suman los resultados ponderados con el fin de determinar la puntuación total.
6. Se realiza una comparación del total con 250. Si el resultado obtenido es mayor que el patrón de comparación existe un predominio de las oportunidades (situación externa ventajosa), en caso contrario hay predominio de las amenazas (situación externa desventajosa).

## **Resultados y discusión**

### **Análisis de la documentación**

La revisión y análisis de la documentación del proceso de extensión reveló que:

De manera general existe el cumplimiento de los procedimientos y registros establecidos, aunque la documentación necesita ser revisada para modificarla de acuerdo a las disposiciones de los organismos y normas vigentes.

La ficha del proceso está desactualizada y no cuenta con la información necesaria, no se encuentra elaborado el flujograma que contenga el desarrollo de las actividades del proceso, no se contemplan los riesgos y oportunidades del proceso según los requisitos de



la norma ISO 9001:2015. Por lo que debe tomarse en cuenta las regulaciones orientaciones por el MES y las normativas reguladoras.

### Resultados de la lista de chequeo

Mediante la herramienta diagnóstico, aplicada al proceso de extensión, se determinó que el 16.22 % de las actividades definidas con base en la norma ISO, tienen una evaluación de ningún cumplimiento, mientras que el 36,49% se cumplen parcialmente y el 44.59 % se cumplen completamente, por lo que se requiere de mejoras para elevar la calidad en el servicio.

La aplicación del Diagrama de Pareto (Figura 1) muestra que el 80 % de las no conformidades se han presentado en los requisitos 4. Contexto de la organización, 5. Liderazgo y 6. Planificación.

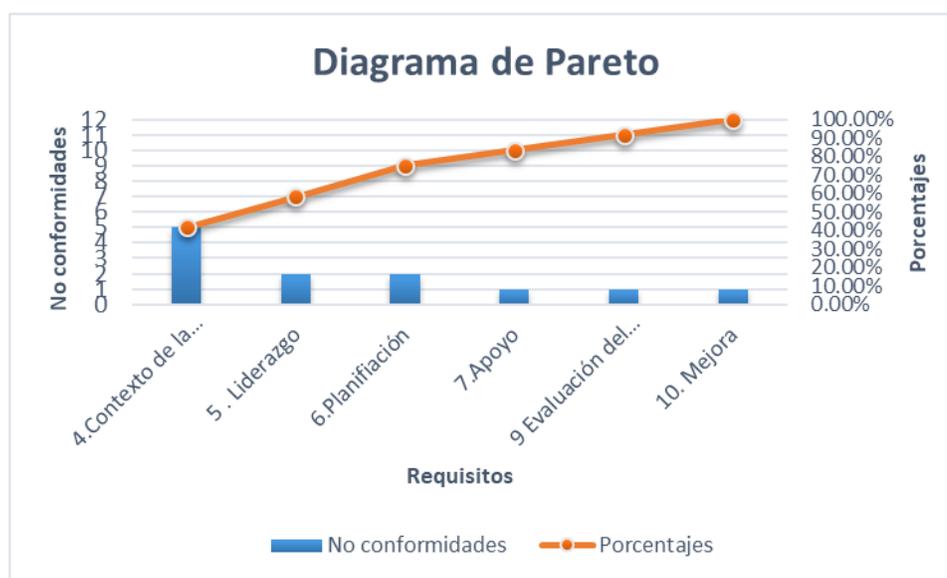


Figura 1. Diagrama de Pareto de los requisitos incumplidos en la guía autodiagnóstico ISO 9001: 2015.

Se aprecia además que el requisito 4. Contexto de la organización es el más frecuente, de mayor impacto, ya que representa 50% del total de no conformidades. En este aspecto es preciso centrar acciones de mejoras y dar solución a las no conformidades detectadas.

Teniendo en cuenta los resultados de la lista de chequeo se identificaron las siguientes no conformidades.

- No se encuentran determinadas las entradas requeridas y las salidas esperados del proceso y subprocesos y la secuencia e interacción de los mismos.



- La universidad no cuenta con un presupuesto designado en las diferentes partidas para asegurar la logística del proceso y no se logra el total aseguramiento de los recursos necesarios del proceso.
- Dificultades en la asignación de las responsabilidades y autoridades para el adecuado funcionamiento del proceso a nivel de facultad.
- No están abordados los riesgos y oportunidades del proceso.
- No se encuentra documentado el proceso y sus subprocesos, con sus fichas de proceso.

Se concluye que existe un cumplimiento parcial de los requisitos establecidos para el desarrollo del proceso.

Con respecto a los requisitos abordados en el patrón de la JAN, patrón de calidad de las Instituciones de Educación Superior (SEA-IES) correspondiente al proceso se observó el cumplimiento total de los mismos.

### **Resultados de la aplicación de la matriz DAFO**

Las principales fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que se identificaron en el proceso de extensión universitaria son:

#### Fortalezas

1. Posee un manual de procedimientos para la gestión que incluye la planificación, organización, la ejecución y la evaluación extensionista en cada estructura organizativa que permite controlar y evaluar el impacto del proceso.
2. Se cuenta con un sistema de información de retroalimentación de Facultades y CUM que permite evaluar el impacto del proceso a través de las metas de los indicadores en cada objetivo de área de resultado.
3. La vinculación de la universidad con la Sociedad Cultural José Martí que fortalece el trabajo político e Ideológico y el trabajo extensionista desde las cátedras honoríficas que cuenta la universidad.
4. Están diseñados cursos de posgrados y diplomados para capacitar a los profesores para la conducción del proceso extensionista.
5. Las tareas de impacto se colegian a partir de las necesidades emitidas por los organismos y el gobierno.

#### Debilidades



- 1- No existe una estructura a nivel de facultad de personas que dirijan el proceso extensionista.
- 2- Adolece de los instrumentos musicales, vestuarios, implementos deportivos, materiales de artes plásticas que dificultan el desarrollo de los subprocesos movimiento artista aficionado y el deportivo.
- 3- No cuenta con un presupuesto para garantizar de manera logística las diferentes acciones y actividades que se realizan en cada una de las estructuras organizativas.
- 4- Poco protagonismo de los estudiantes en el diseño de las acciones extensionista que se diseñan desde el nivel de brigada como estructura esencial para el trabajo educativo.
- 5- No cumple en su totalidad con los requisitos de la norma ISO 9001 que permiten la implementación del SGC.

#### Amenazas

- 1- Acelerados cambios sociales, científicos, tecnológicos y productivos que implican transformaciones constantes en los procesos educativos.
- 2- Situación epidemiológica a nivel nacional e internacional.
- 3- Pérdida de valores y empobrecimiento cultural de la sociedad cubana a partir del fenómeno de la globalización neoliberal de la cultura.
- 4- Situación económica del país condicionada por la crisis económica mundial.

#### Oportunidades

- 1- Existencia de instituciones y organizaciones científicas, culturales, políticas, educativas, artísticas y deportivas que consolidan las alianzas estratégicas en el vínculo universidad-sociedad.
- 2- Desarrollo de investigaciones en el campo de la extensión universitaria.
- 3- Reconocimiento del papel social de la ULT por parte de la dirección de la provincia, organizaciones políticas y de masa.
- 4- Progresiva concepción de la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior.

En el caso de los factores internos la sumatoria de los resultados fue inferior a 250 por lo que se encuentra en posición desventajosa prevaleciendo las debilidades, las principales son: no existe una estructura a nivel de facultad de personas que dirijan el proceso extensionista, adolece de los instrumentos musicales, vestuarios, implementos deportivos, materiales de artes plásticas que dificultan el desarrollo de los subprocesos, no cumple en



su totalidad con los requisitos de la norma ISO 9001 que permiten la implementación del SGC.

La MEFE arroja que la sumatoria de los resultados es mayor que 250 predominando las oportunidades, principalmente: existencia de instituciones y organizaciones que consolidan las alianzas estratégicas en el vínculo universidad-sociedad, progresiva concepción de la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior, reconocimiento del papel social de la ULT por parte de la dirección de la provincia, organizaciones políticas y de masa.

Teniendo en cuenta el cuadrante en que se encuentra es considerado el proceso como débil con oportunidades por lo que se debe trazar la Estrategia Adaptativa que consiste en reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Es recomendable realizar un estudio de planeación estratégica para determinar cuáles son las estrategias adaptativas que se deben aplicar.

## Conclusiones

La aplicación de las herramientas utilizadas permitió determinar las principales insuficiencias relacionadas con la NC ISO 9001:2015 y las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta el proceso.

El resultado de la matriz DAFO permitió obtener información necesaria para identificar la estrategia a seguir y revertir la situación actual de la gestión del proceso de extensión universitaria.

## Bibliografía

- Cancio, C., Trujillo, N.A. y Echemendía, D. M. (2019). El Sistema de Gestión de la Calidad de los Procesos Educativos. *Revista Pedagogía* 2019.
- González Aportela, O. (2017). *Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria en La Universidad de La Habana*. [Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana]. Repositorio Institucional.
- González Cruz, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas*. [Tesis de doctorado, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas]. Repositorio Institucional.



- González, O., Batista, A. y Rial, R. (2014). *Perfeccionamiento del proceso extensionista, un acercamiento desde la gestión de la calidad*. 9no Congreso Internacional de Educación Superior UNIVERSIDAD 2014, XI Taller Internacional de Extensión Universitaria. La Habana. Memorias del Evento ISBN 978-959-16-2255-6.
- Kotler, P., 2012. Dirección de Marketing. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Ministerio de Educación Superior. (2011). *Seminario Nacional de Preparación del Curso 2011-2012*. Editorial Poligráfica "Felix Varela".
- Ministerio de Educación Superior. (2012). *Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el 2016*. Editorial Poligráfica "Felix Varela".
- Ortiz A., Pérez M. y Velázquez R. (2019): Gestión universitaria con enfoque de procesos, *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, (3), <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.html>
- Ortiz, A. (2013). *Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín* [Tesis de maestría, Universidad de Holguín]. Repositorio Institucional.
- Ortiz, A., Pérez, M. y Concepción, I. (2019) La gestión estratégica de la calidad y su impacto en los procesos de evaluación y acreditación en la Universidad de Holguín. *Congreso Universidad*. 8(4), <http://www.congresouniversidad.cu/revista/index.php/congresouniversidad/index>

---

### **DATOS DEL AUTOR**

**Ing. Karenia Rodríguez Leyva,**

Profesora Instructora.

Teléfono:31348014.

Correo electrónico: [kareniarl@ult.edu.cu](mailto:kareniarl@ult.edu.cu),

**M. Sc. Glency Yaimy Ramírez Ferreiro.**

Profesora Asistente.

Teléfono: 31348014.

Correo electrónico: [glencyrf@ult.edu.cu](mailto:glencyrf@ult.edu.cu),

**Dra. C. Dagneris Batista de los Ríos.**

Profesora Titular.

Teléfono: 31348014.

Correo electrónico: [dagnerisbr@ult.edu.cu](mailto:dagnerisbr@ult.edu.cu)

**Universidad de Las Tunas.**



---

*Artículo de investigación. Resultado de investigación para optar por el título de Mater en Ciencias.*

*Recibido: 12 de septiembre del 2022. Aprobado: 30 de septiembre del 2022. Publicado: 26 de diciembre del 2022*

*Rodríguez Leyva, Karenia; Ramírez Ferreiro, Glency Yaimy; Batista de los Ríos, Dagneris. (2022) La Calidad del Proceso de Extensión Universitaria en la Universidad de Las Tunas.*

---

**REGRESAR AL SUMARIO**

# GRACIAS