



**Universidad de La Habana**  
**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**  
***Programa Europeo de Enseñanza de la Gestión***



***CONTRIBUCIÓN DE LAS ACCIONES DEL  
PROYECTO FORGEC EN LAS UNIVERSIDADES  
PARTICIPANTES.***

**Trabajo Evaluativo Final**

***Autora: Dra C. Tamara Batista Gutiérrez***

**2016**

*“El primer deber de un hombre de estos días, es ser un hombre de su tiempo. No aplicar teorías ajenas, sino descubrir las propias. No esterbar a su país con abstracciones, sino, inquirir la manera de hacer las prácticas útiles”.*

*José Martí*

## INDICE

	<b>INTRODUCCIÓN</b>	4
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>CONSTATACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	9
	1.1 Caracterización del objeto de estudio: universidades participantes en el proyecto FORGEC	
	1.2 Diagnóstico y resultados Conclusiones del capítulo	
<b>CAPITULO II</b>	<b>BASES CONCEPTUALES Y METDOLOGICAS DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO FORGEC</b>	17
	2.1.Bases conceptuales y metodológicas	
	2.2 La concepción de los diferentes seminarios.	
	2.3 El desarrollo de las jornadas de continuidad para antiguos alumno	
	2.4 El diplomado del Programa Europeo de Enseñanza de la Gestión (PEEG)	
	2.5 La creación de los gabinetes metodológicos Conclusiones del capítulo	
<b>CAPITULO III</b>	<b>CAPITULO III. CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO FORGEC A LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LAS UNIVERSIDADES PARTICIPANTES.</b>	22
	3.1 La gestión de procesos	
	3.2 Resultados del Diplomado Europeo de Enseñanza de la Gestión (PEEG) en el proceso de capacitación y actualización de los profesores de gestión.	
	3.3 Desarrollo de las Jornadas de continuidad	
	3.4 La gestión de la calidad en la Educación Superior	
	3.5 La gestión de la información, el conocimiento y la innovación Conclusiones del capítulo	

<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	28
<b>RECOMENDACIONES</b>	29
<b>FUENTES CONSULTADAS</b>	30
<b>ANEXOS</b>	

## **INTRODUCCIÓN**

La cooperación entre la Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión (EFMD) y el Ministerio de Educación de Cuba, ha recorrido un largo trayecto desde que, en 1996 y hasta 2003, se desarrollarán varias ediciones del Programa DEADE, financiados por esta y sus resultados permitieron la preparación de más de quinientos directivos de organismos y entidades así como de funcionarios y profesores de gestión de las universidades y escuelas ramales de los organismos en todo el país. Estos programas formaron parte del proyecto PROFOR, antecesor del actual proyecto FORGEC.

La Fundación Europea para el Desarrollo de la Gestión, es una institución sin ánimo de lucro que agrupa a quinientas escuelas de formación en gestión, así como a más de doscientas empresas, dentro de las que se encuentran las principales de Europa; es titular y administra las acreditaciones europeas tanto; institucional como de programas, mediante EQUIS y EPAS.

Actualmente, la Unión Europea, con la participación de la EFMD, otorgó financiamiento para la realización del proyecto Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión en Entidades Cubanas (FORGEC), el cual tiene como objetivo general: *la actualización de los conocimientos y las técnicas metodológicas de los profesores de gestión, así como elevar la capacidad de un grupo de actores de los procesos relacionados con la gestión local, encaminada a propiciar el desarrollo local sostenible a largo plazo*<sup>1</sup>

El proyecto FORGEC se inserta en las actuales transformaciones del modelo económico y social cubano, iniciado en 2010, cuya premisa fundamental es alcanzar el desarrollo sostenible y la mayor justicia social posible de todos los cubanos y cubanas, en virtud de cumplimentar los Lineamientos de la Política Económica y Social y los acuerdos de la Conferencia del PCC. En particular; se inserta en el lineamiento N° 35; que expresa la necesidad de que cada localidad sea auto-sustentable.

El Ministerio de Educación Superior de Cuba, en su condición de rector de la preparación de cuadros del Estado y Gobierno y reservas, tiene entre sus funciones la capacitación de los cuadros del Estado y el Gobierno y el desarrollo de los programas de Dirección, en los niveles empresarial, de administración pública y en el sector de los cuenta propistas, lo cual recae fundamentalmente en las universidades, es por ello que cada vez más los docentes requieren de actualización en estos temas y de competencias docentes para realizar las funciones de asesoría a los gobiernos locales para implementar los programas estratégicos de desarrollo en cada territorio.

Por otra parte, capacitar y atender metodológica la preparación de los profesores de los centros de capacitación y escuelas ramales adscritos a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y de los Consejos de la Administración (CAP) en el diseño de sus Sistemas de Preparación, tal como está expresado en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno, lo cual posibilitará alcanzar los objetivos y metas del desarrollo sostenible plantados en los Lineamientos Económicos, Políticos y Sociales del país.<sup>2</sup>

El desarrollo local es si dudas una estrategia priorizada en el país a partir del despliegue de líneas estratégicas que se definen según los potenciales endógenas y las prioridades de cada municipio y se concretan en programas y proyectos, que comprometen al Gobierno y a los actores locales a pensar de forma más integrada y territorial su actuación en el alcance de los objetivos de desarrollo propuestos y su éxito depende de que pase a formar parte de la gestión cotidiana de la administración local y se evalúe y ajuste sistemáticamente. La implementación de esta estrategia trae consigo la transformación de un pensamiento eminentemente operativo y enfocado a dar respuesta a las tareas asignadas por organismos superiores y de solución de los problemas más apremiantes, por otra, de carácter estratégico, más holístico y mejor articulado. Resulta, sin duda, el basamento que orienta hacia donde deben encaminarse los principales esfuerzos en el municipio, incluido, el propio proceso de desarrollo de capacidades municipales.<sup>3</sup>

El desarrollo local se considera clave para alcanzar los objetivos previstos de manera sostenible, lo que implica aumentar el papel y las responsabilidades de los actores locales a cargo del desarrollo económico. Las universidades y las escuelas ramales tienen la responsabilidad de proporcionar una formación en gestión a los actores económicos y sociales locales, con el fin de acompañar el proceso de descentralización administrativa y económica gradual que se encuentra en proceso de realización. Satisfacer estas necesidades solo es posible a través de una capacitación sistemática y el proceso de formación, con el uso de métodos de gestión avanzados y más eficaces, que proporcionen herramientas técnicas y metodológicas, así como la difusión de las mejores prácticas.

En el proyecto FORGEC, participan seis universidades; Universidad Agraria de La Habana (UNAH), Universidad de La Habana (UH), Universidad Central de Las Villas (UCLV), Universidad de Camagüey (UC), Universidad de Holguín (UHo) y la Universidad de Oriente (UO), estas cuentan con diferentes unidades organizativas para la gestión de

los procesos y la capacitación de los cuadros y demás recursos humanos en los territorios, los Centros de Estudios y departamentos docentes, de Dirección, Administración Pública y Desarrollo Local, es en estas unidades donde se insertan los gabinetes metodológicos.

La **situación problemática** que se evidencia es: *la necesidad reconocida de fortalecer las capacidades de gestión en los territorios, con una alta participación de las universidades, para cumplir con la función asignada por el Consejo de Estado y de Ministros al Ministerio de Educación Superior, de capacitar a los directivos de las organizaciones empresariales, de la administración pública, de los gobiernos territoriales y a las nuevas figuras surgidas como parte de las transformaciones del modelo económico; los trabajadores por cuenta propia, a partir de contar con profesores de gestión preparados, con programas de capacitación que respondan a las necesidades de desarrollo local y con técnicas avanzadas de dirección que contribuyan a desarrollar competencias para el desempeño.*

De ahí, que se plantea como **Problema de investigación**:

*¿Cómo contribuyen las acciones del Proyecto FORGEC, a la gestión de los procesos que tributan a la preparación más efectiva de los profesores de gestión y de los actores locales que redunde en la mejora continua de las organizaciones y la adecuada implementación de los programas de desarrollo en los territorios?*

**Objetivo General:**

1.- *Fundamentar la importancia de las acciones del Proyecto FORGEC, que impactan en los procesos relacionados con el fortalecimiento de las capacidades de gestión en las universidades participantes y por extensión en los territorios.*

**Objetivos Específicos**

1.- *Diagnosticar la situación actual de las universidades participantes para desarrollar las acciones del Proyecto FORGEC:*

2.- *Fundamentar teórica y metodológicamente la concepción de las acciones del Proyecto FORGEC para mejora continua de la gestión en las universidades participantes en el proyecto FORGEC.*

3.- *Exponer la contribución del Proyecto FORGEC en los procesos de fortalecimiento de las capacidades de gestión en las universidades participantes.*

**Métodos Utilizados:**

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos de análisis documental, la observación directa y una encuesta a participantes en las acciones del proyecto FORGEC en las universidades.

*El análisis documental:* Permitió obtener la información de las fuentes documentales provenientes de las vistas, reuniones e informes derivados de los análisis efectuados, para establecer los nexos de continuidad con proyectos anteriores, determinar los rasgos esenciales que caracterizan los procesos de fortalecimiento de las capacidades, en particular en los Centros de Estudio y Departamentos Docentes de Dirección de las universidades encargados de la asesoría, preparación y capacitación en los ámbitos de la gestión de los actores locales.

*La observación:* Se realizó durante las visitas a las universidades participantes en el Proyecto FORGEC, para identificar las condiciones existentes para desarrollar las acciones planificadas.

*La encuesta* se aplicó a una muestra de 20 personas, seleccionada intencionalmente entre los profesores, coordinadores de proyecto, responsables de gabinetes de las universidades y otros participantes en acciones realizadas por el proyecto, con el objetivo conocer su percepción en la contribución de FORGEC en la calidad de los procesos de gestión las universidades participantes. (Anexo 1)



## ***CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS***

En este capítulo, tiene la finalidad de abordar los elementos que subyacen en la problemática de estudio, caracterizando el objeto de estudio; las universidades participantes en el proyecto y se exponen los resultado del diagnóstico previo efectuado.

### **1.1 Caracterización de las universidades participantes en el proyecto FORGEC.**

El proyecto FORGEC, se originó como parte de la cooperación durante años ha existido con instituciones europeas y cuyos resultados forman parte de otros proyectos como PROFOR, antecesor del actual proyecto FORGEC, en cuyo desarrollo han tenido un amplio protagonismo las universidades. En el actual proyecto FORGEC participan seis universidades: Universidad Agraria de La Habana (UNAH), Universidad de La Habana (UH), Universidad Central de Las Villas (UCLV), Universidad de Camagüey (UC), Universidad de Holguín (UHO) y Universidad de Oriente (UO). A continuación se hace referencia a algunas de sus particularidades:

#### **✓ Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”.**

Está ubicada en la provincia de Mayabeque. Fue fundada en 1976 y forma parte del Complejo Científico Docente de San Jose de las Lajas, conjuntamente con el Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA), el Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas (INCA), el Instituto de Ciencia Animal (ICA) y el Centro de Mecanización Agrícola (CEMA). Su misión es contribuir al desarrollo sostenible del territorio a través de la formación integral y la superación continua de profesionales y cuadros, con alta calidad y pertinencia, así como potenciar el impacto de la misma en el sector agropecuario, mediante una amplia labor extensionista y el vínculo con los centros de investigación que integran el complejo.



**Fig. 1 Universidad Agraria de La Habana**

✓ **Universidad de La Habana.**

Fundada el 5 de enero 1728 por bula del Papa Inocencio XIII a iniciativa de la Orden de los Dominicos, bajo el nombre de Real y Pontificia Universidad de San Gerónimo de La Habana, cuenta con varias facultades y centros de estudios que están relacionadas con las ciencias de la gestión, como las facultades de Economía, Contabilidad y Finanzas, Turismo, Psicología, y Comunicación y los centros de estudios de Administración Pública (CEAP), de la Economía Cubana (CEEC) y de Técnicas de Dirección (CETED), donde se realizan las acciones directas del proyecto FORGEC.

El CETED, cuenta con una amplia experiencia, en los estudios en gestión, ha publicado más de 300 artículos y 30 libros en los últimos cinco años. Existe una comunidad científica que comparte experiencias y resultados de las ciencias de la gestión y la formación de directivos. Participa y desarrolla eventos nacionales e internacionales como el Congreso de Ciencias Económicas Contables y Administrativas y el Evento de Gestión Empresarial y Pública, con nueve ediciones realizadas.

Las áreas universitarias mencionadas ofrecen asesorías, consultorías y servicios científico – técnicos a las organizaciones empresariales y públicas cubanas y colabora con algunas extranjeras radicadas en Cuba. También son contratados sus servicios en el exterior.



**Fig 3. Universidad de La Habana**

✓ **Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu” (UCLV)**

Localizada en Santa Clara, fue fundada el 30 de noviembre de 1952, esta institución constituye el Centro de Educación Superior más importante de la región central de Cuba. Es la universidad más interdisciplinaria del país, cuenta con una matrícula de 7444 estudiantes y 1719 profesores, ubicados 12 facultades, en las que se estudian

52 carreras que abarcan las ciencias humanísticas, las técnicas y las naturales. Se cuenta además con 29 programas doctorales, 44 programas académicos de Maestría y 4 especialidades. Cuenta con 17 centros de estudios, uno de ellos es Centro de Estudio de Dirección Empresarial (CEDE), quien lleva a cabo las acciones del proyecto FORGEC.



**Fig 4. Universidad Central de las Villas**

✓ **Universidad de Camagüey. “Ignacio Agramonte y Loynaz”.**

Fundada el 6 de noviembre de 1967. Ubicada en la región centro-oriental del país, ha graduado a profesionales en el ámbito de las ciencias agropecuarias, técnicas, económicas, humanísticas, naturales, pedagógicas y médicas, entre los que se encuentran extranjeros de más de 40 países. Esta cuenta con un Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET) fundado en 1999. Su misión se enfoca en promover el desarrollo sostenible de organizaciones y territorios a través de los resultados científicos, la superación postgraduada, las consultorías y las asesorías metodológicas.

En lo concerniente al postgrado en dirección y la preparación de directivos, el CEDET imparte el Doctorado en Gestión del Desarrollo Local, las Maestrías en Dirección y Desarrollo Local (ambas certificadas por la Junta de Acreditación Nacional), la Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial y los Diplomados en Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial. Asimismo, se encarga de la coordinación de un programa tutelar de doctorado en Economía y Administración y de asesor al gobierno provincial, a los municipales, entidades empresariales y públicas en el diseño de estrategias de desarrollo, perfeccionamiento de su gestión integral.



**Fig 2. Universidad de Camagüey**

✓ **Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”**

Fue creada el 10 de agosto de 1973 como Filial Universitaria de la Universidad de Oriente, constituyéndose en universidad, en Noviembre de 1995. La universidad cuenta con 14 carreras de ciencias técnicas, económicas y de perfil humanista, y las unidades docentes de Veterinaria y Agronomía para los años terminales; cada carrera orienta su labor integral en el enfoque educativo que trasciende incluso del marco universitario para establecer líneas concretas de acción con la comunidad.

La universidad desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación académica, desarrolla 4 doctorados, 19 maestrías y 8 líneas de investigación, y más de 52 proyectos de investigación. Cuenta con un Centro de Estudios de Dirección, donde se llevan a cabo las actividades del proyecto FORGEC.



**Fig 5. Universidad de Holguín**

### ✓ **Universidad de Oriente (UO)**

Es la segunda institución de educación superior de Cuba, ubicada en la ciudad de Santiago de Cuba, al oriente del país fue fundada en 1947. Tiene la misión de preservar, promover y desarrollar la cultura, patentizando la condición de universidad sexagenaria, a través de la constante búsqueda de la excelencia en la formación integral de los estudiantes, en la investigación científica y su aplicación, en la superación de los profesionales y de los dirigentes y en la extensión, acorde a las exigencias internacionales y las prioridades nacionales y territoriales, insertándonos en la sociedad con la pertinencia y el impacto que se exige en la actualidad.

Cuenta con un Departamento Docente de Dirección, donde se realizan las acciones del proyecto FORGEC.



**Fig 6. Universidad de Oriente**

## **1.2 Resultados del diagnóstico**

### **Análisis de los informes de las visitas efectuadas a las universidades.**

En el periodo la dirección del proyecto FORCEG, efectuó dos visitas (noviembre de 2014 y 27 al octubre de 2015), estas condujeron a identificar las siguientes prioridades:

- ✓ Insertar los gabinetes metodológicos a los Centros de Estudios o Departamentos de Dirección, integrados a la mejora continua de sus funciones que abarcan la preparación de los docentes, mediante la actualización, y los procesos de gestión de la información y el conocimiento, así elevar la calidad de la capacitación de los cuadros y la asesoría a los gobiernos locales.
- ✓ Inicio de acciones para mejorar constructivamente los locales asignados para los gabinetes.
- ✓ Lograr las condiciones de conectividad para el funcionamiento de la red de actores locales.



- ✓ Implicar a los directivos de las universidades en las acciones de preparación.
- ✓ Lograr la visibilidad del proyecto y el cumplimiento de las especificaciones de la UE, para la documentación emitida.
- ✓ Documentar todas las actividades realizadas.

### **Análisis del informe de la I Reunión de Coordinadores del Proyecto FORGEC.**

La reunión se efectuó el 16 junio de 2015, con el objetivo de hacer un balance de las acciones y los impactos alcanzados en el primer año de ejecución del proyecto. Cada universidad presentó un informe. Los resultados valorados como positivos fueron:

- ✓ Apoyo institucional al proyecto.
- ✓ Cada universidad cuenta con un local para el gabinete metodológico.
- ✓ Fueron nombrados profesores responsables de los gabinetes.
- ✓ Las universidades efectuaron al menos 2 talleres con actores locales para identificar necesidades de capacitación en la implementación de los programas de desarrollo local.
- ✓ La recopilación de información (tesis de maestría, diplomados, artículos científicos, libros, etc)
- ✓ Se comenzó a gestar la red de participantes en las acciones del proyecto.
- ✓ La dificultad de esta etapa, fue que aún no se había recibido el equipamiento.

### **Análisis de los resultados de la I Reunión Nacional del Proyecto.**

La reunión tuvo lugar el 4 de diciembre de 2015, la agenda a debatir tuvo entre sus puntos fundamentales potenciar el trabajo de los gabinetes en la gestión de los procesos, la estructura y personal a cargo de su funcionamiento.

Las universidades realizaron una presentación con los aspectos contentivos del programa, donde se evidenció que:

- ✓ Aún, no se ha logrado sistematizar los conceptos relativos al funcionamiento de los gabinetes, la existencia de puntos comunes en el trabajo de estos, aunque difieren en cómo lo organizan, considerando las particularidades de los Centros de Estudios y Departamentos docentes de cada universidad.
- ✓ El desarrollo de los seminarios de Calidad y Acreditación, el de proyectos en el desarrollo de satisfactorio de los PEEG, han logrado impactos positivos en los territorio y hacia el interior de la universidad

### ✓ Resultados de la encuesta aplicada.

Los resultados de la encuesta mostrada en el gráfico 1, evidencian el alto grado de satisfacción de los participantes en las acciones del proyecto, en particular con el diplomado y el seminario de proyectos, consideran que estas dos acciones influyen de manera directa en elevar la calidad de los procesos de gestión de la universidad.

Si bien el gabinete metodológico, es reconocido potencialmente como una de las acciones de gran importancia para la gestión, aun no se explota en todas sus potencialidades, tal como expresan los resultados en el grafico 2. Existe una alta percepción acerca de cómo puede contribuir el gabinete a la gestión de los procesos vinculados a la capacitación, la gestión de la información, el conocimiento y la innovación. .

Estos resultados permiten clarificar hacia que procesos se deberá continuar accionando para que el gabinete se articule de manera efectiva con el resto de las acciones.

Gráfico 1. Contribución de las acciones del proyecto FORGEC, en la preparación de los docentes de gestión y directivos de las universidades.

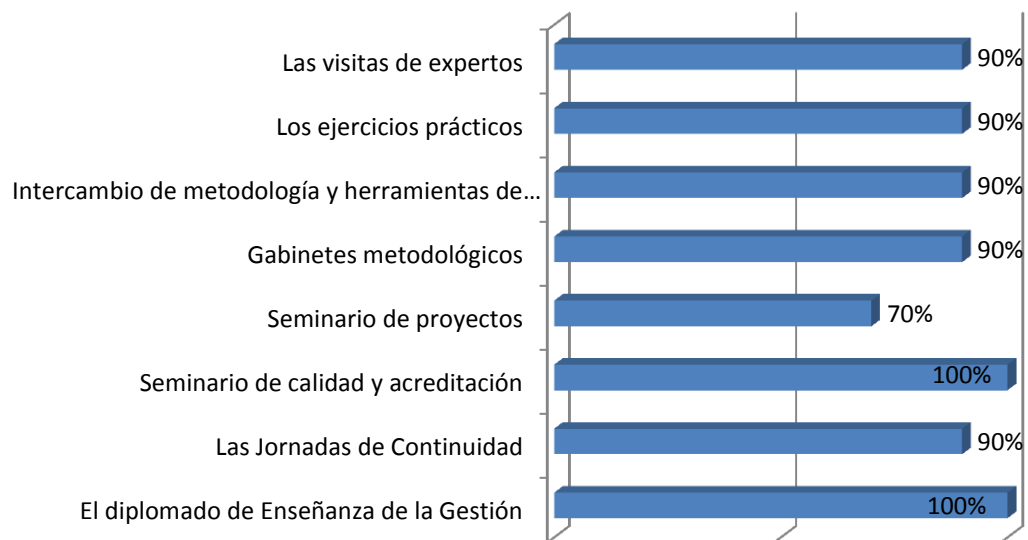
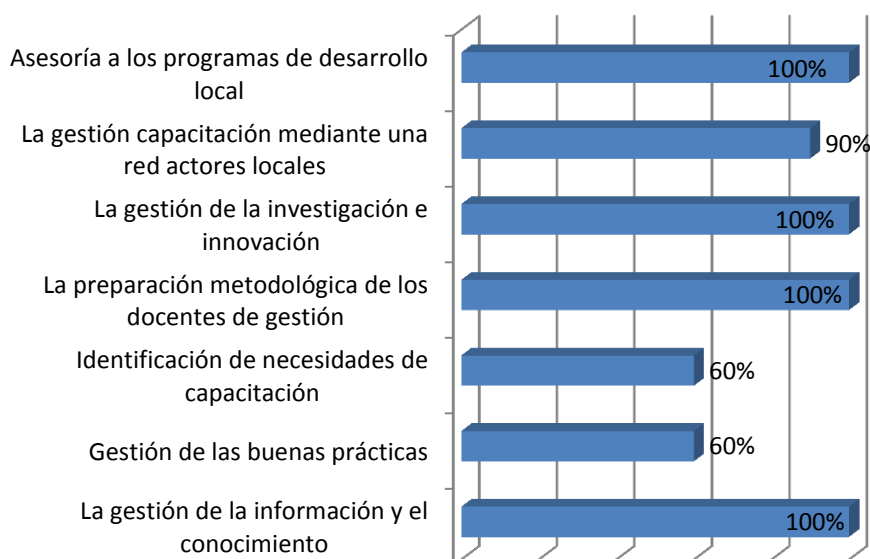


Gráfico 2. Procesos que considera importantes gestionar desde el gabinete metodológico.



### ***Conclusiones del capítulo.***

El proyecto FORGEC, es apoyado institucionalmente por las universidades participantes porque sus acciones benefician directamente los procesos sustantivos y contribuyen a elevar la calidad y mejora de los programas de capacitación y de desarrollo local. Sus acciones se insertan en el trabajo de los Centros de Estudios y Departamentos Docentes, con una satisfactoria contribución en la gestión de los procesos vinculados a la actualización y preparación metodológica de los profesores de gestión y de los directivos de las universidades participantes.

No obstante, deberá continuarse potenciando las acciones del gabinete metodológico para contribuir a elevar la efectividad de los procesos a los cuales está asociado, como son la capacitación y la gestión de la información y el conocimiento.



## **CAPITULO II. BASES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS DE LAS ACCIONES DEL PROYECTO FORGEC.**

Este capítulo tiene como objetivo exponer las bases conceptuales y metodológicas del proyecto para comprender en qué aspecto de la mejora de la gestión tienen un impacto tuvieron en cuanto en la concepción integradora de las acciones a desarrollar, con el objetivo de lograr los impactos deseados en el fortalecimiento de las capacidades de gestión de las universidades participantes.

### **2.1 Bases conceptuales y metodológicas**

El proyecto desarrolla como concepto fundamental la capacitación, que de manera continua posibilita la actualización y preparación de los profesores de gestión, especialistas y directivos de la Educación Superior y antiguos alumnos del DEADE y DADE, con una amplia representatividad por sectores y ramas de las diferentes organizaciones. El enfoque de formación de formadores es consustancial con las acciones, quienes se preparan deben contribuir a multiplicar los conocimientos hacia otros directivos en las entidades de sus territorios, a través de cursos, seminarios, talleres, conferencias y otras acciones de capacitación en el puesto de trabajo, como los entrenamientos.

Las universidades extendidas en las diferentes provincias del país y las escuelas ramales fueron seleccionadas como la plataforma adecuada para la transferencia de conocimientos y capacidades, en cumplimiento de los objetivos estratégicos de trabajo previstos por el Ministerio de Educación Superior hasta el año 2020, donde se expresa la importancia de lograr impactos del trabajo de las universidades en el desarrollo socio económico local y también garantizar la calidad de todos los programas de preparación en administración-dirección, que se impartan en los territorios, lo que requiere de profesores con la más alta preparación<sup>4</sup>

Metodológicamente, las acciones se organizan en actividades de carácter académico, con programas y horas destinadas a la actualización y preparación, sobre el principio del vínculo teoría y práctica y se certifica al final de cada una de ellas, los conocimientos y habilidades logradas.

Las acciones más significativas son: seminarios, jornadas de continuidad, diplomado de enseñanza de la gestión y la creación de los gabinetes metodológicos.

### **3.6 La concepción de los diferentes seminarios.**

El proyecto concibe tres tipos que se imparten durante una semana, con 30 horas de duración. Su objetivo es el intercambio de conocimientos y técnicas de mejora de la gestión y la calidad de las instituciones de educación superior. Metodológicamente, se conciben como espacios para profundizar en temas relativos a la calidad y acreditación universitaria, el diseño, gestión y evaluación de proyectos y la gestión universitaria, todos en la línea de la investigación y aplicación de las mejores experiencias de instituciones cubana y europeas en el ámbito de la gestión.

Estos seminarios van destinados a profesores de las universidades y escuelas ramales que se desarrollan en el campo de la enseñanza de la gestión, a un grupo de los gestores de los procesos sustantivos de las universidades y a especialistas del Ministerio de Educación Superior.

Se realizaron tres seminarios, con sus respectivas temáticas y metodologías: seminarios de calidad y acreditación, *Diseño, Gestión y evaluación de Proyectos* y *Gestión y liderazgo Universitario*.

#### **✓ *Seminarios de Calidad y Acreditación***

Se realizó durante los días 23 al 26 de junio de 2014, tuvo como objetivo proporcionar conocimientos y técnicas de mejora de la gestión y la calidad en las instituciones universitarias, en el ámbito de la enseñanza de gestión, con el reconocimiento de una política y unos procedimientos asociados para la garantía de calidad y criterios para sus programas y títulos. Asimismo, evidencia la importancia explícita en el desarrollo de una cultura que reconozca el valor de la calidad y que las instituciones desarrollen e implanten una estrategia para la mejora continua de esta. Tanto la estrategia, como la política y los procedimientos deben tener un rango formal y estar públicamente disponibles. Deben contemplar también el papel de los estudiantes y de otros agentes implicados.

#### **✓ *Seminario sobre diseño, gestión y evaluación de proyectos.***

Se realizaron 3 seminarios en; la Universidad de La Habana, Universidad Central de Las Villa y la Universidad de Oriente, impartidos por el Dr Roberto Escarré, de la Universidad de Alicante en España, experto y evaluador de proyectos para distintas organizaciones internacionales como la Unión Europea, la Oficina Europea de Patentes y la EFMD, para

capacitar a la Dirección de Relaciones Internacionales, Ciencia y Técnica y a los especialistas que diseñan y gestionan proyectos internacionales, a fin de lograr que los proyectos presentados cumplan con los requisitos de las convocatorias, alcancen mayor competitividad y elevar el número de aprobados en las convocatorias internacionales.

✓ **Seminario de Liderazgo y gestión universitaria**

Esta por efectuarse en el mes de julio de 2016, en la Universidad de Matanzas, con participación del resto de las universidades. Tiene como objetivo la preparación y actualización de los gestores universitarios.

### **3.7 El desarrollo de las jornadas de continuidad para antiguos alumnos**

Las Jornadas de Continuidad se realizan para consolidar y actualizar los conocimientos de los antiguos alumnos del Programa DADE y DEADE, al que se incorporan los actuales graduados de los PEEG. Su objetivo es fortalecer la colaboración entre las universidades cubanas y europeas que participaron en estos programas, siguiendo el principio de la mejora continua en los procesos de gestión mediante la actualización, capacitación, intercambio de experiencias y el apoyo profesional mutuo, a través de conferencias y seminarios.



***Fig 7 Entrega de diplomas  
Jornadas de Continuidad. Universidad de La Habana***

### **3.8 El diplomado del Programa Europeo de Enseñanza de la Gestión (PEEG)**

El Programa Europeo de Enseñanza de Gestión, conocido por su acrónimo; PEEG, consta de siete módulos comunes y dos complementarios. Cada módulo se impartió durante dos días y medio intensivos, con clases presenciales y actividades no presenciales y de auto-preparación tuteladas vía virtual. Existe una fuerte presencia del componente práctico de análisis de casos y evaluación de carácter sistemático, culmina con la presentación de un trabajo final, a partir de una problemática identificada y una propuesta de solución. Se realiza una formación complementaria en instituciones Europeas a un grupo de estudiantes seleccionados.

El programa fue elaborado por el CETED – UH, consultado con el resto de las universidades y consensuado con la dirección académica del proyecto, asumiendo la figura de diplomado, tal como se concibe en la R/M 132 Reglamento de Posgrado del Ministerio de Educación Superior de Cuba. Está destinado a la preparación y actualización de directivos y profesores de gestión de todas las universidades, profesores de las escuelas ramales de los Organismos de la Administración Central de Estado, empresarios y emprendedores para elevar sus competencias y mejorar de manera continua la gestión de sus organizaciones.



**Fig. 8 Módulo Emprendimiento. PEEG Universidad Central de las Villas**

### **3.9 La creación de los gabinetes metodológicos**

El proyecto prevé, desde enero 2014 a noviembre 2016, la creación de seis gabinetes, en las universidades de Oriente, Central de las Villas, Camagüey, La Habana, Holguín, y Agraria de La Habana. Cuenta con un gestor europeo, un coordinador técnico cubano y responsables en cada universidad. Su creación tiene como objetivo: Recopilar, disseminar

y conservar el material académico que se utiliza y/o generan en las distintas actividades del Proyecto.

Además entre las actividades que se gestionan desde el gabinete están:

- ✓ La mejora metodológica y la calidad de la enseñanza de la gestión en los centros de estudio y departamentos docentes de dirección de las escuelas ramales y los centros universitarios.
- ✓ Capacitar a los actores locales para la gestión de los programas de desarrollo local.
- ✓ Constituirse en un centro de consulta y mejora de los programas de posgrado para preparar directivos universitarios y gestores locales del gobierno y entidades en el territorio.
- ✓ Impulsar la colaboración académica en temas de gestión entre las universidades y escuelas ramales cubanas y sus homónimas europeas
- ✓ Garantizar mediante planes de trabajo específicos, la sostenibilidad de estos.

### ***Conclusiones del capítulo.***

Las bases conceptuales y metodológicas de las acciones del proyecto FORGEC, están en el enfoque de formación de formadores, lo que posibilita diseminar los conocimientos generados a una gran diversidad de participantes, desde programas concebidos para la actualización en temas de gestión, principalmente para los profesores y directivos de las universidades, quienes tiene la función de preparar a los actores locales para gestionar los programas de desarrollo.

Las acciones de capacitación del proyecto son una vía para su sostenibilidad, así como el trabajo que se desarrolla desde el gabinete metodológico.

### **CAPITULO III. CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO FORGEC A LA GESTIÓN DE PROCESOS EN LAS UNIVERSIDADES PARTICIPANTES.**

Este capítulo tiene como finalidad evidenciar los resultados de las acciones del proyecto, en los diferentes procesos desarrollados por las universidades participantes y sus impactos en el cumplimiento de los objetivos planteados en su consecución.

#### **3.1 La gestión de procesos**

La gestión de procesos es la forma que las organizaciones tiene de gestionar con un enfoque integrado, basándose en la consecución de un conjunto de acciones orientadas a mejorar la calidad y efectividad de estos, con resultados evidentes, que constituyen un valor añadido y que satisfacen los requerimientos de los destinatarios. (Maldonado, 2011) Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.

La gestión de procesos coexiste con la administración funcional en el caso de los Centros de Estudios y Departamentos Docente de Dirección de las universidades. Los resultados de las acciones del proyecto FORGEC, ejercen una marcada influencia en la efectividad de algunos de los procesos que constituyen importantes funciones asignadas a estas unidades organizativas, que a través de proyecto fueron dotadas con equipamiento y tecnologías para facilitar dicha gestión.

Entre los procesos claves que reciben el impacto de las acciones del proyecto se encuentran: la preparación de los profesores de gestión de las universidades y escuelas ramales, directivos de la universidades, la gestión de la información, el conocimiento y la innovación, la capacitación de actores locales y los proceso de calidad y acreditación. Todo ello, ha sido posible mediante una gestión inter-funcional generada desde los gabinetes metodológicos cuya sinergia ha posibilitado determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proveer el contexto propicio para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos en el proyecto. La concepción del plan de actividades generada en los gabinetes metodológicos hace posible la comprensión del modo en que están configurados estos procesos y determinar sus fortalezas y debilidades, así como el sistema de los indicadores de progreso, para evaluar los resultados.

### **3.2 Resultados del Diplomado Europeo de Enseñanza de la Gestión (PEEG) en el proceso de capacitación y actualización de los profesores de gestión.**

El resultado de las acciones se evidencia en el número de participantes que se han preparado durante el tiempo que ha durado el proyecto. En las ocho ediciones del programa del Diplomado Europeo de Enseñanza de la Gestión (PEEG), cuya matrícula estaba integrada por profesores de gestión, actores económicos locales y gestores de las universidades, se graduaron un total de 186 participantes de las seis universidades; con un alto nivel de satisfacción, en cuanto a:

- 4 Contextualización de los temas del diplomado a las experiencias cubanas.
- 5 Maestría pedagógica de los profesores europeos, calidad organizativa y de los materiales para desarrollar el proceso docente educativo.
- 6 Incorporación de profesores cubanos al claustro del diplomado lo que posibilitó, una mayor interacción con los alumnos.
- 7 Métodos participativos que estimularon el aprendizaje y adquisición de técnicas y habilidades de los alumnos.
- 8 Posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos a la práctica de su desempeño profesional y técnico.
- 9 La realización de trabajos finales vinculados a problemáticas para la mejora de la gestión de los procesos universitarios y de la gestión que realizan los actores locales en los territorios.

#### **3.2.2 Desarrollo de las Jornadas de Continuidad de alumnos DEADE, DADE y PEEG.**

Se realizaron tres ediciones de las Jornadas de Continuidad DE antiguos alumnos DEADE, DADE y PEEG, organizadas por la Universidad de La Habana y la dirección del proyecto; en los meses de marzo del 2014 y mayo de 2015 y 2016. En total se prepararon 345 personas (85 en la primera, 120 en la segunda y 140 en la tercera)

El resultado de las actividades desarrolladas en las jornadas y la alta satisfacción de los participantes estuvieron relacionadas con:

- 4 Calidad de las conferencias magistrales en la inauguración y en el desarrollo de las propias jornadas, impartidas por prestigiosos especialistas de alto nivel científico. (Dr. José Luis Rodríguez García, profesor de Mérito de la UH, Dr Pol Morillas. Investigador

principal para Europa del Barcelona Centre for International Affairs (CIDOB) y profesor asociado de la Universidad Autónoma de Barcelona.

5 Calidad y nivel de actualización, así de los seminarios realizados con temas de significativo valor por su aplicabilidad a las condiciones actuales de transformaciones de nuestro modelo económico y fueron impartidos por prestigiosos académicos europeos,

6 Posibilidad de intercambiar experiencias entre los alumnos y profesores, enriqueciendo las vivencias y las buenas prácticas.

7 Recibir información y los métodos de apropiación del conocimiento, mediante el estudio de casos.

### **3.2.3 La gestión de la calidad en la Educación Superior**

La evaluación de la calidad, es un proceso de alta significación en las instituciones de educación superior; la evaluación del nivel de funcionamiento de un proceso, se realiza tomando como referencia un patrón de excelencia funcional. Este patrón de comparación será conformado a partir del comportamiento deseable u óptimo de un conjunto de medidores del funcionamiento de los procesos, para ello se establece un patrón de comparación, que toma en cuenta la experiencias. A ello contribuyó el seminario de calidad y acreditación que se efectuó en junio de 2014 con 23 participantes, gestores universitarios, asesores del Ministerio de Educación Superior y representantes de las seis universidades. Los temas de análisis fueron: Aseguramiento de la calidad en Europa, impartido por el director de Proyectos de la EFMD y gestor del proyecto FORGEC; Christophe Terrasse, Sistema de acreditación y calidad la experiencia cubana, desarrollado por la directora de Evaluación del Ministerio de Educación Superior; Marcia Noda, y Calidad y Acreditación de la Educación de la Gestión: Experiencia de la EFMD a cargo del director asociado EFMD y director europeo de FORGEC; Julio Urgel. El seminario tuvo como colofón, una actividad práctica: la elaboración de un informe de autoevaluación de los programas, a partir de las orientaciones metodológicas derivadas de los documentos analizados; en particular para la elaboración del informe de autoevaluación de las unidades organizativas involucradas en el trabajo de los gabinetes metodológicos. Todos tributan directamente al incremento de los procesos sustantivos de la educación superior cubana expresado en la preparación y actualización de directivos y gestores de las universidades en los procesos de gestión de la calidad y acreditación.



Este seminario se complementó con la participación de expertos europeos en la valoración del ejercicio y tuvo como objetivo el acercamiento de los estándares del sistema de evaluación cubano a internacionales.

Entre los resultados más significativos en la gestión de la calidad de los programas están:

- ✓ Posibilidad de contar con experiencias de otras metodologías para evaluar programas
- ✓ El ejercicio de autoevaluación de criterios de calidad y acreditación con estándares europeos
- ✓ Las visitas de expertos a los gabinetes metodológico para evaluar el ejercicio de autoevaluación
- ✓ Las recomendaciones de los expertos

### **3.2.4 La gestión de la información, el conocimiento y la innovación**

- **Seminario sobre diseño, gestión y evaluación de proyectos**

A estos procesos contribuye el seminario sobre diseño, gestión y evaluación de proyectos, con tres ediciones y 72 participantes, los que lograron identificar oportunidades de financiación disponibles para IES cubanas; la necesidad de diseñar proyectos lógicamente sustentados y con una planificación coherente, basados en marco lógico o metodologías semejantes; aplicar la metodología de ciclo de vida de proyecto con el objetivo de garantizar el éxito en la implementación de los proyectos y su sostenibilidad. Estos seminarios impactaron directamente en lo relativo al diseño e implementación de proyectos internacionales que contribuyen directamente a prioridades identificadas por el país y el MES

- **Los gabinetes metodológicos**

Constituyen el centro de las actividades de gestión de la información, el conocimiento y la innovación, por constituir el lugar, donde se acumula la información y el conocimiento provenientes del propio proyecto, de otros proyectos y de las actividades de capacitación que se realizan, con el fin de diseminarlos reactiva y proactivamente en el entorno académico próximo al Centro de Estudios, la facultad, universidad y los CUM, las escuelas ramales y en el entorno práctico a nivel local.

El proyecto prevé, que cada gabinete este dirigido por un profesor, quien recibirá preparación y cooperará de profesores europeos. Su papel en la gestión de los procesos

que se realizan en los gabinetes en pos de alcanzar una mayor eficiencia en estos, está condicionado a la definición de las actividades que garantizan el cumplimiento de los objetivos del plan de trabajo que previamente se elabora.

Los resultados más significativos son:

- ✓ Creación de un fondo bibliográfico con los materiales didácticos recopilados (libros, tesis, artículos, revistas, etc), o generado en las diferentes actividades del proyecto en papel y electrónicos, para su disseminación y consulta a través de la red creada ala efecto.
- ✓ Mejora metodológica de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje de la gestión en las universidades participantes, las escuelas ramales de los organismos, el resto de las universidades y los CUM.
- ✓ Mejoran los programas de capacitación según demandas del desarrollo local de cada territorio.
- ✓ Se impulsa la difusión de las mejores prácticas en temas de gestión
- ✓ Se incrementa la participación de las universidades, escuelas ramales de los organismos y actores en las actividades del proyecto.
- ✓ Se establece cooperación académica entre las universidades participantes y sus homólogas europeas.
- ✓ Se crea una red colaborativa
- ✓ Se actualiza la web del sitio de la ESADE.

### **Conclusiones del capítulo**

En la totalidad de las actividades desarrolladas por el proyecto, existe una alta satisfacción de los participantes, por la calidad de los conocimientos recibidos y la aplicación práctica que estos tiene en su desempeño profesional

Los conocimientos adquiridos en el PEEG, posibilitaron a los participantes contar con recursos teóricos y prácticos para elevar la calidad de la gestión en sus organizaciones, así como en la asesoría a los organismos y gobiernos locales en detección de necesidades de capacitación, en la planificación estratégica y en el diseño de los proyectos.

## CONCLUSIONES FINALES

El proyecto FORGEC ha logrado cumplir con el objetivo previsto en el fortalecimiento de las capacidades de gestión en las universidades, demostrado en los significativos resultados de las acciones planificadas:

- ✓ A través del Programa Europeo de Enseñanza de la Gestión (PEEG) se han graduado más de doscientos participantes, cumpliendo el indicador establecido en el proyecto.
- ✓ En los seminarios de Calidad y Acreditación, gestión de proyectos y Liderazgo y gestión universitaria, se ha realizado ejercicios académicos que amplían el conocimiento y las habilidades de los participantes, en las temáticas abordadas, culminado estas acciones con 345 personas preparadas.
- ✓ La creación de seis gabinetes metodológicos, como una de las acciones más novedosas y de sostenibilidad del proyecto, ha permitido contar con equipamiento y materiales docentes para mejorar la calidad de las actividades de capacitación, asesoría y consultorías en temas de gestión, a los directivos de las entidades empresariales, de la administración pública, los gobierno locales y los trabajadores por cuenta propia, así como fortalecer y diversificar las acciones de capacitación mediante una red de actores locales y entre las universidades.
- ✓ El proyecto FORGEC, ha contribuido a apoyar el desarrollo de políticas de mejoramiento y de mecanismos de aseguramiento de la calidad en la enseñanza de la gestión, en concordancia con criterios reconocidos internacionalmente, así como diseñar e implementar planes de aseguramiento de la calidad, proporcionando herramientas metodológicas a otras instituciones cubanas y dejando sentadas las bases para la sostenibilidad de estas actividades.

## **RECOMENDACIONES**

- 1.- Consolidar el trabajo de la red de actores locales y entre las universidades a través de los gabinetes metodológicos, posibilitando la sostenibilidad de las acciones del Proyecto FORGEC y sus impactos en los territorios.
- 2.- Fortalecer la visibilidad del proyecto a nivel de toda la universidad y de su entorno.

## **FUENTES CONSULTADAS**

- 1) Perfil del Proyecto FORGEC 2014. MES.
- 2) Informes de Balance del trabajo de los Gabinetes Metodológicos. Proyecto FORGEC 2014 y 2015.
- 3) Informes de visitas de la dirección del Proyecto FORGEC a las universidades participantes, 2104,2015 y 2016.
- 4) Informe narrativo del Proyecto: “Fortalecimiento de las capacidades de gestión en entidades cubanas (FORGEC)”.UNAH. 2014 y 2015
- 5) Objetivos de trabajo de la organización para 2016. MES. Editorial Félix Varela. Septiembre de 2015
- 6) Actas de reuniones del Comité
- 7) Indicators for Institutional and Programme Accreditation in Higher/tertiary Education (2004). Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad en el Espacio Europeo de Educación Superior
- 8) Evaluación de Medio Término Proyecto FORGEC. EFMD 2015
- 9) Montejo Veliz Rafael, Katy Caridad Herrera Lemus. 2014. Papel de la universidad en la formación de los cuadros: tendencias y problemas. Edición Especial Folletos Gerenciales. Memorias Congreso GESEMAP 2014.
- 10) Almansa Martínez Ana. Relaciones públicas y gabinetes de comunicación Universidad de Málaga. Revista Análisis 32, 2005 Pág. 117-13
- 11) Maldonado José Ángel. Gestión de procesos. Consultado en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/introduccion.html>
- 12) Galcerán Chacón Bárbara, González Velázquez Mirna (2015) Resultados e impactos de la gestión del proyecto FORGEC en la Universidad de Holguín. Trabajo Final. PEEG.

## **Sítios consultados**

- ✓ Finaliza primer curso en gabinete metodológico del Sindicato de la Construcción Consultado en: <http://www.trabajadores.cu/20151116/finaliza-primer-curso-en-gabinete-metodologico-del-sindicato-de-la-construccion>. 7 de abril de 2016
- ✓ Gabinete de Apoio Metodológico à Investigação. Consultado en <http://www.ipiaget.org/faculdade/17/gami>

- ✓ Gabinete Metodológico Consultado en <http://www.ceap.uh.cu/index.php/colaboracion/9-gabinete-metodologico>. 7 de abril de 2016
- ✓ Gabinete Metodológico Virtual. Consultado en <http://uvsfajardo.sld.cu/gabinete-metodologico-virtual> 7 de abril de 2016
- ✓ Gestión de procesos. Consultado en: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>. 3 de febrero de 2016
- ✓ Balance positivo en el Gabinete Metodológico. Consultado en <http://www.diariocronica.com.ar/141941-balance-positivo-en-el-gabinete-metodologico.html>. 7 de abril de 2016
- ✓ Desarrollo local en Cuba. Consultado en [https://es.wikipedia.org/wiki/Centro\\_de\\_Desarrollo\\_Local\\_y\\_Comunitario\\_%28CEDEL%29](https://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_Desarrollo_Local_y_Comunitario_%28CEDEL%29) 3 de febrero de 2016
- ✓ <http://es.thefreedictionary.com>
- ✓ [https://es.wikipedia.org/wiki/UniversidadCentral\\_MartaAbreu\\_de\\_las\\_Villas](https://es.wikipedia.org/wiki/UniversidadCentral_MartaAbreu_de_las_Villas)
- ✓ Pág. WEB Universidad Agraria de La Habana. <http://www.unah.edu.cu/>
- ✓ [http://www.ecured.cu/Universidad\\_Agraria\\_de\\_La\\_Habana](http://www.ecured.cu/Universidad_Agraria_de_La_Habana)
- ✓ [http://www.ecured.cu/Universidad\\_de\\_La\\_Habana](http://www.ecured.cu/Universidad_de_La_Habana)
- ✓ Pág. WEB Universidad de Oriente. <http://www.uo.edu.cu/>
- ✓ [https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad\\_de\\_Camag%C3%BCey\\_Ignacio\\_Agramonte\\_y\\_Loynaz](https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_de_Camag%C3%BCey_Ignacio_Agramonte_y_Loynaz)
- ✓ [http://www.altillo.com/universidades/cuba/Universidad\\_de\\_Holguin\\_Oscar\\_Lucero\\_Moya.asp](http://www.altillo.com/universidades/cuba/Universidad_de_Holguin_Oscar_Lucero_Moya.asp)

## ANEXO 1

### ENCUESTA A LOS CORDINADORES DE PROYECTO Y RESPONSABLES DE LOS GABINETES METODOLOGICOS EN LAS UNIVERSIDADES PARTICIPANTES EN EL PROYECYO FORGEC

Estimados colegas: Necesitamos a los efectos de realizar nuestro trabajo final del Diplomado Europeo de Enseñanza de la Gestión, requerimos contesten las preguntas siguientes: Anticipadamente nuestro agradecimiento.

1. Evalué en una escala del 1 al 5 (5 es el más alto), la contribución de las acciones del Proyecto FORGEC, en la preparación de los docentes de gestión y directivos de las universidades.

- a) El diplomado de Enseñanza de la Gestión: \_\_\_\_\_
- b) Las Jornadas de Continuidad \_\_\_\_\_
- c) Seminario de calidad y acreditación \_\_\_\_\_
- d) Seminario de proyectos \_\_\_\_\_
- e) Gabinetes metodológicos \_\_\_\_\_
- f) Intercambio de metodología y herramientas de dirección y gestión \_\_\_\_\_
- g) Los ejercicios prácticos \_\_\_\_\_
- h) Las visitas de expertos \_\_\_\_\_

2. Marque con una cruz (X) los procesos que considera importantes gestionar desde el gabinete metodológico.

- a) La gestión de la información y el conocimiento \_\_\_\_
- b) Gestión de las buenas prácticas \_\_\_\_\_
- c) Identificación de necesidades de capacitación \_\_\_\_\_
- d) La preparación metodológica de los docentes de gestión \_\_\_\_\_
- e) La gestión de la investigación e innovación \_\_\_\_\_
- f) La gestión capacitación mediante una red actores locales \_\_\_\_\_
- g) Asesoría a los programas de desarrollo local \_\_\_\_
- h) Otras \_\_\_\_\_

## ANEXO 2. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PROYECTO FORGEC



### Fortalecer las actividades gerenciales de las empresas cubanas

Escrito por **Enrique Atiénzar Rivero** / Fotos: **Otilio Rivero Delgado**

Publicado: **06 Marzo 2015**

Camagüey.- El fortalecimiento de las actividades gerenciales de las empresas cubanas es el título del diplomado que finalizó en Camagüey, auspiciado por la Unión Europea, una fundación para el desarrollo de los equipos directivos, conocida bajo la sigla EFMD, con sede en Bruselas, y el Ministerio de Educación Superior de Cuba.



### **Momentos en que Jorge Frías, uno de los diplomantes, recibía su diploma acreditativo**

Pormenores de este ejercicio fueron ofrecidos antes del acto de clausura por los Doctores en Ciencia **Josep M Sayeras Maspera, del Departamento de Economía de la Universidad Ramón Llull, de Barcelona** y Néstor Loredo, director del Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la alta casa académica de Camagüey “Ignacio Agramonte”.

Los 27 diplomantes, en su mayoría docentes de ese plantel camagüeyano, recién egresados de la enseñanza superior de las provincias de Las Tunas y Ciego de Ávila, más otros de centros universitarios que pueden contribuir a las temáticas de desarrollo local y a la superación de gerencia en los municipios de procedencia, recibieron siete módulos de estudio en encuentros mensuales con profesores de la nación ibérica.



### Gabinete Metodológico del CETED



### PEEG. Centro de Estudios Dirección CETED. UH 2016



### PEEG de UNAH 2015



### **Visita a ESADE (Enero 2015)**



### **Recorrido por la Universidad (28 de Octubre 2015) Universidad de Oriente**



### **I Reunión Nacional del Proyecto FORGEC (4 de diciembre 2015)**



**Visita de Expertos 18 y 19 de Enero 2016 Universidad de Holguín**



**Jornadas de Continuidad 2016**

