

**REVISIÓN**

## **La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior**

**The continuous improvement: decisive objective to reach the excellence in higher education institutions**

**Orlando Lucilo López Abreu<sup>1</sup>, José Julián García Muñoz<sup>2</sup>, Irving Batte Monter<sup>3</sup>, María Elena Cobas Vilches<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Licenciado en Educación. Especialidad Física. Doctor en Ciencias Física. Profesor Titular. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela Morales”. Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: [tito@ucp.vc.rimed.cu](mailto:tito@ucp.vc.rimed.cu)

<sup>2</sup> Licenciado en Educación. Especialidad Educación Primaria. Máster en Ciencias Pedagógicas e Investigación Educativa. Profesor Titular. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela Morales”. Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: [josejulian@ucp.vc.rimed.cu](mailto:josejulian@ucp.vc.rimed.cu)

<sup>3</sup> Licenciado en Educación. Especialidad Informática. Profesor Auxiliar. Universidad de Ciencia Pedagógicas “Félix Varela Morales”. Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: [irvin@ucp.vc.rimed.cu](mailto:irvin@ucp.vc.rimed.cu)

<sup>4</sup> Doctora en Estomatología. Especialista de II Grado en Cirugía Máxilofacial. Máster en Educación Avanzada. Profesor Auxiliar y Consultante. Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: [mariacv@ucm.vcl.sld.cu](mailto:mariacv@ucm.vcl.sld.cu)

---

## RESUMEN

La teoría que se aporte al proceso de mejora en las instituciones docentes es un imperativo para la nueva y futura universidad. Este artículo aborda cómo la calidad, la evaluación, la acreditación y la gestión se integran para alcanzar la mejora continua en la educación superior y se contextualizan en las universidades cubanas. Los autores expresan concepciones acerca del progreso de estos centros educativos y argumentan cómo se concibe el perfeccionamiento continuo en el marco de la gestión estratégica; profundizan en los principios, las acciones de avance y los tipos de mejora; además exponen y ejemplifican los procedimientos metodológicos propuestos para la conformación de un plan que dé respuesta a las insuficiencias de la autoevaluación para una institución a partir de la experiencia en la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales" e introducido en la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara.

**DeCS:** Gerencia, evaluación, acreditación, gestión de la calidad.

---

## ABSTRACT

The contributing theory to the process of improvement in the educational institutions is an imperative for the new and future university. This article approaches how quality, evaluation, accreditation and management are integrated to reach the continuous improvement in higher education and their coherence in the Cuban universities. The authors express conceptions about the progress of these educational centers and they argue how the continuous improvement is conceived within the framework of the strategic management; they deepen in the principles, the advance actions and the types of improvement; they also expose and they exemplify the proposed methodological procedures for the conformation of a responsive plan for the inadequacies of the self-assessment for an institution, taking into

account the experience in "Felix Varela Morales" University of Pedagogic Sciences which was introduced in Villa Clara University of Medical Sciences.

**MeSH:** Management, evaluation, accreditation, quality management.

---

## **INTRODUCCIÓN**

Los procesos de mejora continua en las instituciones de educación superior constituyen no solo un reto, sino su compromiso con la actual y futura sociedad; sin embargo, aún es preciso profundizar en Cuba en el tratamiento teórico y procedimental sobre el tema.

La conformación de un plan que cumpla con los requisitos de gestión de la calidad moderna, objetiva y pertinente se hace muy importante para una universidad que se proclama proactiva.

Como parte de la investigación realizada por el Centro de Estudios de Evaluación de la Calidad de la Educación (CEECE) de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales" de Villa Clara sobre el tema del perfeccionamiento continuo derivado de los procesos de evaluación institucional, de acreditación y de control interno se estudian aspectos que van consolidando un enfoque sobre la mejora. Esta experiencia fue multiplicada en diferentes centros pedagógicos del país a través del trabajo metodológico y la preparación de los directivos y docentes; avalada por la Junta de Acreditación Nacional (JAN) del Ministerio de Educación Superior (MES) y más recientemente extendida a la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara.

En el contenido del presente artículo se expone y profundiza acerca de un grupo de elementos conceptuales y procedimentales sobre la mejora y la conformación de un plan que contribuya a desarrollar la gestión de los procesos universitarios esenciales derivados de la

sistematización teórico-práctica llevada a cabo por investigadores del CEECE durante varios cursos académicos.

## DESARROLLO

La educación superior: calidad, evaluación, acreditación y gestión

La educación superior tiene el reto de asegurar la calidad de la formación permanente de especialistas capaces de enfrentar las transformaciones económicas, sociales y educacionales de la sociedad y de contribuir a mantener indicadores de eficacia, eficiencia y pertinencia en este nivel.<sup>1,2</sup>

A finales de la década de 1990 el tema sobre la calidad en la educación superior y la necesidad de evaluarla se convierte en una de las prioridades de las diferentes academias universitarias, lo que se potencia en 1998 a partir de la Declaración Mundial sobre educación superior en el siglo XXI: visión y acción de la UNESCO.<sup>3</sup>

En la Segunda Conferencia Mundial de Educación Superior<sup>4</sup> celebrada en París, en el año 2009, se ratifica que la mundialización y el amplio acceso a esta enseñanza plantean un desafío a su eficacia, poniendo de relieve la necesidad de establecer sistemas nacionales de acreditación de estudios al promover la creación de redes entre las instituciones y fomentar una cultura de calidad en ellas.

Al referirse a la calidad de la educación superior en Chile, Lemaitre y col<sup>5</sup> plantean que: "...se puede entender como la coherencia entre fines institucionales, objetivos estratégicos y actividades que se realizan para cumplir con ese encargo, considerando además los medios que se emplean para ello".

El CEECE asume que: "Una educación superior de calidad es aquella que integra dialécticamente sus procesos para dar respuesta al entorno, lo interpreta y lo transforma como resultado de la innovación, y se anticipa en la búsqueda de la excelencia y la sostenibilidad".<sup>6</sup>

En Latinoamérica, a raíz de la celebración de la XXIII Conferencia Iberoamericana de Educación<sup>7</sup>, se tomó un acuerdo que expresa: "Avanzar en el proceso de acreditación de las universidades e instituciones responsables de la formación del profesorado tanto en sus instancias nacionales como en estrecha relación con la Red Iberoamericana de Acreditación de la Educación Superior (RIACES) con el fin de favorecer la movilidad de los alumnos en los estudios exigidos para el ejercicio para la docencia".

En muchos países existen comisiones, comités o consejos nacionales que promueven estudios en base a modelos propios que establecen criterios y estándares de calidad para las universidades.

En Cuba desde la fundación del MES, en 1976, se desarrollan procesos de evaluación institucional de sus diferentes programas y se ha implementado el método de control interno en ellos. Estos, de conjunto con la planificación estratégica, conforman un sistema de objetivos e indicadores que aportan criterios de medidas para la proyección del cambio.

En el año 2000, el MES puso en práctica un Sistema de Evaluación y Acreditación de los programas desarrollados en las universidades cubanas (SUPRA) que ha mantenido el perfeccionamiento continuo derivado de sus propios procesos de evaluación externa, la labor metodológica de los comités técnicos de programas y el trabajo de investigación y desarrollo desplegados por docentes de muchas universidades y de su organismo central.<sup>8,9</sup>

En documentos oficiales del SUPRA, referenciados por Espilacomba y Lemaitre<sup>10</sup> se define que: "Acreditación es el resultado de la aplicación de un sistema de evaluación interna y externa, dirigido a reconocer públicamente que una institución o programa reúne

determinados requisitos de calidad, definidos previamente por órganos colegiados de reconocido prestigio académico”.

En Cuba el máximo órgano reconocido es la JAN<sup>11</sup> la cual ha considerado, de forma permanente, los requerimientos del contexto internacional y las metodologías, los métodos y los procedimientos empleados para crear una cultura de calidad en la comunidad universitaria, a partir del fortalecimiento de la autoevaluación y evaluación externa con vistas a la acreditación de programas e instituciones, y preparar a la organización para enfrentar los nuevos retos del presente siglo.

El sistema de evaluación y acreditación cubano abarca las instituciones universitarias y los programas de carreras, doctorados y maestrías. Todos tienen una estructura compuesta por un patrón de calidad y sus indicadores, y por etapas como son: la autoevaluación, la evaluación externa, el plan de mejoras y la toma de decisiones por la JAN.

La formulación del patrón de calidad persigue identificar un modelo ideal al cual debe aproximarse el quehacer universitario en cada una de las unidades organizativas de un centro de educación superior. Define el “deber ser” de una universidad.

Entre las principales características del SUPRA está su carácter holístico e integrador así como poseer un grupo de indicadores dominantes o básicos que inciden en todos los programas de evaluación y que son caracterizadores de la esencia de la calidad de la educación superior.

Con precisión se afirma que los procesos de evaluación y acreditación no solo deben ser pertinentes sino además les corresponde fortalecer el sentido propio de la pertenencia. La acreditación no debe ser considerada como un fin en sí misma; constituye el principal mecanismo de gestión de la calidad de programas e instituciones de educación superior.<sup>12</sup>

El sistema de gestión de la calidad asume el conjunto de normas de una organización, vinculadas entre sí y a partir de las cuales puede administrarse de manera eficaz. Sin embargo, la universidad tiene que jugar un papel de avanzada, no se puede olvidar que hay que actuar en un contexto poco definido, en constante cambio por la creciente globalización; esto hace agenciar, a partir de la búsqueda continua de la eficiencia y eficacia de los métodos empleados, una nueva gestión en medio de la incertidumbre y la complejidad de los procesos docentes.<sup>13</sup>

Crear una cultura de calidad en la vida universitaria es un planteamiento que significa y persigue alcanzar la “excelencia en todo lo que se hace”, a través de la mejora continua y la optimización de cada proceso docente.

Alcanzar la calidad de los procesos que transcurren en las universidades exige asumir una concepción estratégica con un enfoque prospectivo en la gestión y donde la excelencia de sus programas, proyectos y actividades estén fundamentados en los logros que desde la innovación científica permitan anticipar el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados, en la existencia de un colectivo docente altamente profesional y en estudiantes que garanticen su autodesarrollo.

Almuiñas Rivero y Garlaza López<sup>13</sup> asumen la planificación estratégica en una institución de educación superior como “...un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones”.

Además se debe destacar que: “... la prospectiva busca y abre los caminos a seguir. Redefine la estrategia y organiza nuevas perspectivas o nuevas concepciones; en este sentido, guía a la estrategia en su diseño e implementación. La vinculación de ambas es importante, porque forman parte del pensamiento estratégico, cuestión fundamental para la dirección de una organización tan compleja como la universidad”.<sup>14</sup>

El reto de los directivos de las instituciones de educación superior es poder conjugar de manera coherente un sistema de gestión de la calidad que tenga como "deber ser" los elementos conceptuales del procedimiento de evaluación y acreditación universitaria en un diseño de gestión estratégico con un enfoque prospectivo.

#### La mejora y su gestión estratégica en los procesos de la educación superior

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua, este debe ser el objetivo permanente de la organización. Mejora en todos los campos: de las capacidades del capital intelectual, de la eficiencia en el uso de los recursos, de las relaciones entre los miembros de la organización y con la sociedad y en todo cuanto se pueda avanzar, y que se traduzca en un incremento de la calidad del producto o servicio que se presta.

Obtener los más sobresalientes resultados no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización y prepararse para los próximos retos. Lo deseable es avanzar día a día, tomarlo como hábito, y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Cuando se detecta un problema, la respuesta y la solución han de ser inmediatas. No debe haber demoras que pudieran originar consecuencias desastrosas.

La mejora continua implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las instituciones no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano.

La base del modelo de mejora continua es la autoevaluación. En ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

Algunos autores<sup>15,16</sup> refieren que según la norma cubana NC-ISO9004:2009: "La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades que realiza la organización y de su desempeño en relación con su grado de madurez. En ella se determinan las fortalezas y las debilidades en términos de desempeño, así como de sus mejores prácticas, tanto al nivel general como de sus procesos individuales. La autoevaluación puede ayudar a la organización a priorizar, planificar e implementar mejoras y/o innovaciones en los casos que resulten conveniente".

Muchos han sido los intentos mundiales en las décadas de 1970 a 1990 por lograr un sistema de mejora de la educación: el movimiento teórico-práctico de la mejora escolar, el Proyecto Internacional para la Mejora de la Escuela (ISIP), el modelo llamado IDDA (Investigación-Desarrollo-Difusión-Adopción), entre otros. Todos ellos estaban más preocupados por la práctica, por cambiar las escuelas, que por la reflexión acerca de lo que ocurre y por qué ocurre, es la tradicional ausencia de teorías y modelos de mejora de la escuela.

En general se pueden destacar cinco factores que se han mostrado relevantes para la mejora escolar:

- La escuela como centro del cambio-el cambio centrado en la escuela.
- El cambio depende del profesorado.
- El papel determinante de la dirección.
- La escuela como comunidad de aprendizaje.
- Cambiar la forma de enseñar y aprender.

El pedagogo cubano Torres Fernández<sup>16</sup> ha reflejado sus criterios sobre la ausencia de definiciones formales de mejora y de la necesidad de esta para la teoría y la práctica de la evaluación educativa. Él señala: "Hablar de mejora en educación tiene sentido también fuera de la evaluación educativa; acciones de ese tipo pueden emprenderse desde el diseño curricular, desde la formación docente, desde la teoría pedagógica establecida, desde la educación comparada, etc. Igual, desde el interior de la propia evaluación educativa puede

pensarse en procesos de mejora pero asociados al diseño de los trabajos de campo, o al perfeccionamiento de los instrumentos de evaluación (algo frecuentemente visto en la literatura especializada en docimología), o al escalonamiento de los datos acopiados, etc.”.

El propio autor<sup>16</sup> argumenta que en el marco de la teoría de la evaluación educativa puede asumirse como mejora “...el conjunto de acciones transformadoras de los contextos, insumos, procesos y productos educativos recién evaluados, que buscan realizar una contribución al perfeccionamiento de estos últimos”.

La búsqueda de definiciones y modelos para la mejora en la educación superior no arrojan resultados destacables. La mayor atención aparece a la evaluación de las instituciones y sus procesos sustantivos, con un enfoque hacia los resultados, que sobre la calidad de la gestión.

Fernández<sup>17</sup> al referirse a la evaluación educativa la divide según su finalidad en: de control (sumativa) o de mejora (formativa), asociadas estas a la acreditación y a la evaluación institucional, aunque reconoce que ambos modelos son determinantes en la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas.

La sistematización teórica y práctica llevada a cabo en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela Morales” a lo largo de varios años ha permitido reflexionar sobre estos temas.

En todos los procesos que se desarrollan en las universidades cubanas, y donde se produce una evaluación, se hace un aporte muy valioso para lograr la mejora, lo cual significa cambio. En las organizaciones modernas estos tienen que dejar de ser una resistencia o una adaptación para convertirse en su razón de ser.

La utilización de modelos para gestionar la calidad en instituciones educacionales y en particular en las universidades, debe entenderse como el modo en que la dirección planifica

el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora continua.

El modelo como paradigma del cambio para alcanzar ese avance tiene elementos claves: la excelencia, la innovación y la anticipación.

La excelencia es el fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI y sin ella no tienen futuro. La gerencia de la excelencia incluye calidad humana y de los procesos. Cuando se habla de calidad humana se refiere a desarrollo personal, autoestima, visión personal, profesionalismo y el aprendizaje en equipo.

Uno de los temas más complejos y relevantes que tienen que asumir las instituciones universitarias es el de interrelacionar la innovación y la calidad de la educación como vía del mejoramiento continuo.

La innovación científica es el elemento esencial y cualitativamente superior en el cambio educativo de la universidad. No se obtendrán profundas transformaciones y mejoras si no se tienen como base los resultados obtenidos en la investigación científica, en la que también estén plenamente incorporados los estudiantes en la formación inicial o postgrada, el desarrollo de la creatividad, el talento y la inteligencia.

En el plano de la educación, la innovación parte de las necesidades que demanda la práctica educativa en congruencia con la teoría pedagógica organizada en proyectos de investigación. Una particularidad en los momentos actuales es la necesaria sistematización de los resultados como etapa previa al proceso de generalización.

La actividad científica educacional del profesor universitario puede entenderse como el sistema de acciones que ellos desarrollan desde la investigación, la ciencia, la tecnología y la innovación en este campo y la manera que se integran estos componentes para elevar la calidad de los procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión universitaria.

La anticipación caracteriza a una organización proactiva. Ella no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente están identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca. Los estudios prospectivos contribuyen a una proyección certera del desarrollo de la organización.

#### Procedimientos de mejora en las instituciones

Se entiende como mejora de una institución de educación superior la planificación, desarrollo y evaluación de sus cambios e innovaciones, que tienen como objetivo aumentar la calidad desde una perspectiva práctica, aplicada y contextual.

Su planificación se realiza a través de la conformación de un plan que ayude sin esperar grandes soluciones de afuera, a que los profesores asuman la institución educativa como unidad comprometida con el cambio y como lugar de formación. Esto no limita en lo absoluto que se consideren las posibles contribuciones del capital intelectual existente en el entorno universitario.

El plan de mejora, como proceso de innovación, se basa además en una serie de principios o supuestos básicos respecto a la educación, y que según experiencias de los autores pudiera estar constituido por:

- Principio del compromiso ético pedagógico con el cambio.
- Principio del carácter autógeno y autónomo.
- Principio de la participación plena y la responsabilidad.
- Principio del carácter continuo y prospectivo del proceso.
- Principio del enfoque holístico y sistémico.
- Principio de la objetividad.
- Principio de la conducción directiva.

Por lo tanto, cuando se llega a la fase del proceso de cambio es preciso preguntarse qué decisiones hay que tomar, partiendo siempre de la realidad y de la cultura de cada institución, y orientarse hacia su transformación.

En este sentido, se pueden distinguir dos niveles en la toma de decisiones:

Decisiones inmediatas: se actúa sobre problemas claramente definidos e importantes, que se pueden acometer sin necesidad de esperar, se pueden solucionar dificultades ya que se dispone de los recursos mínimos.

Decisiones a mediano y largo plazos: son un poco más complejas, exigen una planificación minuciosa, requieren de una visión multidisciplinaria y la implicación de expertos en equipos de trabajo.

En todos los casos se debe reflexionar sobre si tal mejora es posible, si es el momento propicio, si las circunstancias lo permiten y si no existen otras necesidades prioritarias.

Un elemento central en los planes de mejora son las acciones a ejecutar. Estas deben ser diseñadas no solo a partir de su temporalidad sino también por su implicación en los resultados a obtener de la puesta en práctica del plan.

En estudios realizados en la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales" de Villa Clara<sup>2,18</sup> se asumen como acciones de mejora las estrategias dirigidas a minimizar la brecha entre los estándares de calidad establecidos y su nivel de cumplimiento en la práctica educativa.

Estas acciones se clasifican en:

- a. Acciones de contingencia: aquellas que son imprescindibles asumir y planificar con una alta prioridad, pues de ellas dependerá la sostenibilidad o no del estatus adquirido por la institución o programa.

- b. Acciones de mantenimiento: se requieren ejecutar para mantener los logros obtenidos y que aseguren la no existencia de retroceso en los indicadores.
- c. Acciones de crecimiento: se diseñan para mejorar de manera continua, permanente y permitan acercar a la excelencia.

El plan debe concretarse a partir de la planificación existente en sus objetivos, tareas, participantes, recursos y calendarios. Algunas acciones se deben adecuar a la proyección corriente y otras, que pueden ser concebidas a más largo plazo, deben formar parte de la estrategia institucional.

Los planes de acción tienen que ser breves, sencillos y comprensibles. Deben asegurar su carácter correctivo y preventivo.

Desde el año 2010 en que la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales" de Villa Clara se involucró en los procesos de acreditación institucional y de varios programas como carreras, maestrías y doctorado, ha posibilitado proponer un grupo de procedimientos metodológicos que contribuyen a la confección del plan de mejora, concebido integralmente para la institución.

El procedimiento metodológico, concebido como un grupo de acciones de dirección, consiste en:<sup>19</sup>

1. Conformación de un equipo de expertos. El equipo, integrado por especialistas y directivos con amplia experiencia, valorará las acciones propuestas y controlará la calidad de los procesos de toma de decisiones de las propuestas.
2. Estudio de los indicadores establecidos de la universidad haciendo uso de los patrones de excelencia.
3. Levantamiento de la información del estado de cada uno de los indicadores. Para este proceso, que requiere de una máxima información, deben tenerse en cuenta: la planificación estratégica, las autoevaluaciones, las auditorias, las inspecciones, las evaluaciones externas de acreditación universitaria, los intercambios realizados en las

visitas recibidas por diferentes instancias y otras acciones de seguimiento, ayuda y control que se realicen.

4. Conformación de una matriz de impacto para definir las máximas prioridades con una visión prospectiva.
5. Realización de una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) con los datos adquiridos.
6. Clasificación de los elementos componentes del plan de mejoras a partir de las áreas de resultados claves e indicadores del plan estratégico de la institución, pues es vital que no se hagan planificaciones que no concuerden con las exigencias del documento rector del trabajo en la institución.
7. Estudio de los elementos señalados en más de un acápite para lograr que no existan repeticiones innecesarias. Esto se recomienda debido a que en determinados patrones y procesos evaluativos existen parámetros reflejados en más de una esfera de valoración.
8. Definición de las acciones de mejora que se requieren en cada aspecto. Deben tenerse en cuenta los elementos descritos anteriormente sobre la mejora y el plan de mejoras. En especial diseñar la acción de mejora con la participación de los profesionales potenciales existentes en el interior de la institución o fuera de ella.
9. Validación con el equipo de expertos las propuestas planteadas.
10. Conformación del plan de mejoras. En este, además de las acciones, deben quedar reflejados el responsable de la acción, las personas implicadas, la etapa de ejecución, los recursos mínimos necesarios y la vía de control y seguimiento que se realizará en cada caso.
11. Socialización del plan de mejoras con los principales implicados.
12. Definir por los principales directivos las acciones de dirección que sean precisas tomar.
13. Planificación y ejecución de los cortes valorativos de la efectividad del plan de mejoras. Estos se deben ejecutar al menos dos veces en el curso escolar y se recomienda la unificación del sistema de control interno de la universidad, sus

objetivos, procesos y formas evaluativas con las diseñadas en el seguimiento al plan de mejoras.

14. Retroalimentación del proceso de mejora para proponer acciones correctoras. Este proceso no es exclusivo de la etapa del control de la efectividad y puede realizarse en cada paso del diseño de la mejora.
15. Proyección de la metaevaluación del proceso de mejora como vía de perfeccionamiento del procedimiento.

Estos procedimientos han contribuido a elevar la cultura sobre la autoevaluación institucional y de sus programas en directivos, docentes, personal auxiliar y estudiantes, en alcanzar resultados satisfactorios en la acreditación universitaria, en perfeccionar los procesos de gestión estratégica, y en especial a concebir la universidad del futuro a partir de la mejora continua.

Este procedimiento metodológico ha sido divulgado en muchas universidades pedagógicas cubanas, presentado en eventos nacionales e internacionales y forma parte del contenido de la preparación de los docentes de estas instituciones.

Más recientemente se ha producido intercambios con especialistas de la Universidad de Ciencias Médicas "Dr. Serafín Ruiz de Zárate Ruiz" de Villa Clara, inmersa en el proceso de autoevaluación institucional, sobre la concepción de la mejora del plan y se ha logrado perfeccionarlo con un trabajo de conjunto.

La Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara con 48 años de fundada, desde hace varios cursos académicos, ha desplegado una labor de inserción en el sistema universitario de programas de acreditación. Estos esfuerzos se han visto recompensados con la obtención de las categorías de Carrera Certificada por Estomatología en el curso 2008-2009 y la carrera de Medicina en el 2009-2010; en el curso 2013-2014, la carrera de Estomatología se reacredita con la condición de Excelencia, mientras que en el posgrado se encuentran acreditadas 56 especialidades en la provincia de 60 existentes en Cuba.<sup>20</sup>

Este trabajo se ha sistematizado desde el surgimiento de estos programas en el Ministerio de Educación Superior. Las facultades, al término de cada curso se autoevalúan y trabajan posteriormente con los planes de mejora derivados de esos análisis. La Universidad de Ciencias Médicas también se involucra en estos procesos en su proyección estratégica, por tanto, ha logrado en los últimos 10 años certificar la calidad de dos de sus carreras y de la propia institución, lo que ha permitido el logro de una organización educacional a través de procedimientos metodológicos, concebidos como un grupo de acciones de dirección que potencian la autoevaluación y contribuyen a la mejora continua de los procesos universitarios.

El trabajo conjunto con la Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela Morales" fue muy eficaz para la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara, ya que permitió una mejor organización para los procesos de integración que tienen como objetivo el aseguramiento de la calidad y el desarrollo continuo de la institución como centro de gestión del conocimiento y la inteligencia. El cumplimiento de las acciones de trabajo se basó en la autoevaluación para detectar fortalezas y debilidades, evaluación externa, plan de mejora y seguimiento sistemático de las acciones y su efectividad, aplicando el procedimiento metodológico concebido por la Universidad de Ciencias Pedagógicas.

## **CONCLUSIONES**

La gestión de la calidad de las instituciones de educación superior aporta un elevado número de criterios esenciales sobre los procesos y resultados que posibilitan tener una información máxima del sistema para la toma de decisiones acertadas en la búsqueda de la excelencia universitaria.

La mejora en la educación superior se alcanza a partir del análisis integrado de los resultados de la evaluación institucional, la acreditación de los procesos universitarios, la

gestión de la calidad y el control interno. Por tanto la mejora continua debe concebirse como el resultado de un modelo del cambio contentivo de elementos claves como: la excelencia, la innovación y la anticipación que tienen su base en la autoevaluación. Es por eso que el dominio de los elementos que la caracterizan tales como su concepción, su tipología y los procedimientos para la conformación de un plan contribuye a la dirección de este proceso en las universidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Suárez Rosas L, Barrios Osuna I, González Espíndola ME. Metodología para la evaluación externa de la carrera de Estomatología. Educ Med Super [Internet]. 2012 [citado 21 May 2015];26(2):[aprox. 21 p.]. Disponible en:  
[http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412012000200010&lng=es](http://scieloprueba.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000200010&lng=es)
2. López O, Machado E, Veitia I, Ruiz O, Salvador R, Navarro AG, et al. Calidad, gestión y mejora en la educación. PEDAGOGÍA 2015. La Habana: Educación Cubana; 2015.
3. UNESCO. Declaración Mundial sobre Educación Superior. [Internet]. 1998. Disponible en: <http://www.unesco.org>
4. López Segrera F. La Segunda Conferencia Mundial de Educación Superior (UNESCO, 2009) y la visión del concepto de acreditación en las conferencias de UNESCO (1998-2009). Avaliaçāo: Revista da Avaliação da Educação Superior [Internet]. 2012 [citado 24 Jun 2015];17(3):[aprox. 17 p.]. Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219124548004>
5. Lemaitre MJ, Maturana M, Zenteno E, Alvarado A. Cambios en la gestión institucional en universidades, a partir de la implementación del sistema nacional de aseguramiento de la calidad: la experiencia chilena. Calidad en la educación [Internet]. 2012 [citado 15 May 2015];(36):[aprox. 40 p.]. Disponible en:  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652012000100001&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652012000100001&script=sci_arttext)

6. Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (SEA-IES). La Habana: MES; 2014.
7. XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. Declaración de la XXIII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación. Panamá: Secretaría General Iberoamericana; 2013.
8. López Abreu OL, García Muñoz JJ. La evaluación y acreditación en la universidad de ciencias pedagógicas. Buenas prácticas en su implantación. Atenas [Internet]. 2014 [citado 14 May 2015];3(27):[aprox. 12 p.]. Disponible en:  
[http://atenas.mes.edu.cu/index.php/atenas/article/view/116/html\\_31](http://atenas.mes.edu.cu/index.php/atenas/article/view/116/html_31)
9. García Naranjo MA, Pino Batista MG. Sistema de evaluación y acreditación en la educación superior cubana: un modelo para la gestión de la calidad. Atenas [Internet]. 2013 [citado 10 Abr 2015];4(21):[aprox. 19 p.]. Disponible en:  
<http://atenas.mes.edu.cu/index.php/atenas/article/view/27/html>
10. Espilacomba N, Lemaitre MJ. ¿Existen las buenas prácticas? Universidad 2012. La Habana: Ministerio de Educación Superior; 2012.
11. Ministerio de Educación Superior. Junta de Acreditación Nacional. Resolución Ministerial No. 100/2000. La Habana: MES; 2000.
12. García G, Addine F. Evaluación y acreditación en las Universidades de Ciencias Pedagógicas. Buenas prácticas en la mejora de la calidad. La Habana: VIII Congreso Internacional de Educación Superior "UNIVERSIDAD 2012"; 2012.
13. Almuiñas Rivero JL, Galarza López J. El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. GUAL [Internet]. 2012 [citado 23 Abr 2015];5(2):[aprox. 26 p.]. Disponible en:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/viewFile/1983-4535.2012v5n2p72/22584>
14. Gómez S. Sobre el futuro de la planificación estratégica en la Instituciones de Educación Superior. Uruguay: Tradinco; 2013.
15. Guerra RM, Meizoso MC. Funciones y Herramientas de la Calidad. Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas. La Habana: Universidad de La Habana; 2012.

16. Torres Fernández PA. Para que la evaluación educativa sirva para algo: la mejora escolar. *El Evaluador Educativo* [Internet]. 2012 [citado 21 May 2015];1(Año III):[aprox. 12 p.]. Disponible en:  
<http://www.cubaeduca.cu/medias/evaluador/enero2012.pdf>
17. Fernández N. Planificación estratégica y evaluación para la mejora. El impacto de las evaluaciones institucionales en la planificación estratégica y en la gestión de las universidades argentinas. Uruguay: Tradinco; 2013.
18. López OL, García JJ. Procedimientos metodológicos para la elaboración del plan de mejoras derivado de los procesos de acreditación de las Universidades. Transformación de la institución educativa. La Habana: Pueblo y Educación; 2013.
19. López OL. El proceso de gestión de la calidad en las carreras pedagógicas. Seminario nacional para educadores curso 2013-2014. La Habana: Pueblo y Educación; 2013.
20. Yanes Ruiz P, Sosa Morales DE, Cobas Vilches ME. Progresión del trabajo metodológico en la carrera Estomatología en Villa Clara: una aproximación necesaria. EDUMECENTRO [Internet]. 2014 [citado 22 May 2015];6(supp 1):[aprox. 10 p.]. Disponible en:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742014000400009&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742014000400009&lng=es)

Recibido: 6 de agosto de 2015.

Aprobado: 22 de agosto de 2015.

*Orlando Lucilo López Abreu.* Universidad de Ciencias Pedagógicas “Félix Varela Morales”.  
Villa Clara. Cuba. Correo electrónico: [tito@ucp.vc.rimed.cu](mailto:tito@ucp.vc.rimed.cu)