

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Alejandro Enrique Martínez Velázquez

Tutora: Dr. C Marisol Pérez Campaña

HOLGUÍN 2019





**Los estudiantes son Revolucionarios por Naturaleza, porque pertenecen a ese estrato de jóvenes que se abren a la vida y que adquieren todos los días conocimientos nuevos.**

**Ernesto Che Guevara**

## **DEDICATORIA**

**A mis padres**, principales autores de este proyecto en especial **a mi madre Iraida y a Pupo**.

**A mi familia, abuelos, tíos, hermanos**, por haber estado apoyándome en todo momento.

**A los amigos y a todos aquellos** que alimentaron en mí el interés de hacerme ingeniero.

**A mi Cuba linda** faro y guía del futuro.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A todo el claustro de profesores** de la carrera de Ingeniería Industrial, que de una forma u otra hicieron posible cumplir este sueño.

**A mis compañeros de estudios** Eduard, Leo, los dos Sergio, Migue, Víctor, Tato, José, Betzy, Claudia, la gente de Moa, por apoyarme en todo, en especial a Danelis Lao.

**A todas aquellas personas** que han hecho posible esta obra.

**A la Revolución.**

## **Resumen**

Uno de los procesos a los que se enfrentan las universidades en el contexto actual, es la evaluación institucional ya que, de obtenerse resultados positivos, dotará a la organización de prestigio a nivel nacional e internacional. La evaluación externa y el proceso de acreditación en la actualidad son de suma importancia. Un paso esencial para lograrlo se basa en el sistema de Gestión de la Calidad. La Universidad de Holguín después de su integración no se ha enfrentado a la evaluación institucional por lo que demanda un procedimiento que permita llevar a cabo la preparación para este proceso.

La presente investigación tiene como objetivo general: Proponer un procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín.

Como principales resultados del trabajo se refieren: la creación de un procedimiento basado en los aspectos de calidad para afrontar el proceso de acreditación y su implementación en la universidad. Sobre esa base se analizarán los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores, destacándose el análisis de las debilidades existentes y la creación de un plan de mejoras, dar un seguimiento continuo como respuesta con el objetivo de eliminarlas y la creación de comisiones de trabajo para cada área en específico, lo que contribuirá al mejoramiento de la organización.

## **Abstract**

One of the processes that the universities in the present-day context confront themselves, the evaluation is institutional, which will endow the organization with a lofty prestige to national and international level. The external evaluation and the process of accreditation as of the present moment are of utmost importance. An essential step to achieve it is based on Gestión's system of Quality. Holguín's University after his integration has not faced the institutional evaluation for what a procedure that it enable demands accomplishing the preparation for this process.

Present it investigation has like general objective: Proposing a procedure for the preparation of the process of institutional evaluation of Holguín's University.

As they refer principal results of work: The creation of a procedure based in the aspects of quality to face the process of accreditation and his implementation at the university. On that base will examine him the results obtained in previous evaluations, standing out the analysis of the existent weaknesses and the creation of a plan of improvements, giving a continuous tracking like answer for the sake of eliminating them and commissions' creation of work for each area in I specify, that will contribute to the improvement of the organization.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ACREDITACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN</b> .....	4
1.1 Gestión de la calidad.....	4
1.2 Gestión de la calidad en las universidades .....	6
1.2.1 Tendencias actuales en la educación superior en el mundo .....	7
1.3 Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior.....	13
1.4 Caracterización de la Universidad de Holguín.....	21
<b>CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN</b> .....	23
2.1 Diseño del procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín. ....	23
Etapa 1 Preparación de las condiciones de partida .....	23
Etapa 2 Diagnóstico y Plan de Mejoras .....	25
Etapa 3 Preparación para el proceso de autoevaluación.....	25
Etapa 4 Realización de la autoevaluación .....	26
Etapa 5 Seguimiento al plan de mejoras.....	26
2.2 Aplicación parcial del procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín.....	28
Etapa 1 Preparación de las condiciones de partida .....	28
Etapa 2 Diagnóstico y plan de mejoras.....	40
Etapa 3 Preparación para el proceso de autoevaluación.....	50
<b>VALORACIÓN ECONÓMICO SOCIAL</b> .....	54
<b>CONCLUSIONES</b> .....	55
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	56
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	57
<b>ANEXOS</b> .....	

## **INTRODUCCIÓN**

Una tendencia visible en el contexto universal de la educación y en particular de la educación superior, es el mejoramiento de la calidad. En realidad, tiene mucho que ver con la globalización y la probabilidad de enfrentar con éxito la competitividad general y educativa. Apuntan también la posibilidad de impulsar la movilidad de los estudiantes, profesores, investigadores y currículos de país a país, entre bloques y en un ámbito más extenso. Las medidas que han venido tomando los países se relacionan principalmente con la acreditación de mínimos y máximos.

El término gestión aparece en la literatura especializada a partir de la década de 1990. Primero en el mundo empresarial y posteriormente adaptado al mundo universitario, encontrándose detractores y defensores de este concepto. Desde la perspectiva organizacional, el término gestión comprende el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. La gestión universitaria, asumida a través de sus cuatro funciones básicas: la planificación, organización, regulación y control eficaz de los procesos universitarios, asegura que la Universidad cubana cumpla con su misión de ser una institución social, capaz de asumir las exigencias y necesidades de la sociedad mediante la generación de conocimientos que permitan la formación de hombres competentes para adaptarse a un entorno convulso que exige de respuestas rápidas e inteligentes (toma de decisiones efectivas) y con capacidad de aprendizaje continuo.

Una parte fundamental en la universidad es el sistema de gestión de la calidad el cual está institucionalizado en una Dirección de Calidad, que ha tenido la responsabilidad de asesorar la comunidad universitaria para trabajar por una cultura de calidad. Un conjunto de elementos asociados al este accionar ha estado vinculado a desarrollar una estrategia de acreditación.

En su evolución como centro de educación superior la Universidad de Holguín ha sido considerada como un eslabón importante para la formación profesional, la investigación y la extensión universitaria. Desarrolla para los profesionales del territorio un fuerte movimiento de actividades de superación profesional y formación académica con cursos, diplomados, maestrías, especialidades y doctorados. En este sentido ha prestado especial atención a la gestión en función del mejoramiento continuo de la calidad. Para ese propósito se rigió por el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), establecido por el MES, actualmente Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) el cual ha considerado de forma permanente los requerimientos del contexto nacional e

internacional, así como las metodologías, métodos y procedimientos empleados para crear una cultura universitaria, a partir del fortalecimiento de la autoevaluación con vistas a la acreditación de programas e instituciones, preparando a la universidad para enfrentar los retos del presente siglo.

La 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, que en el caso de Cuba es la Junta de Acreditación Nacional (JAN).

Teniendo en cuenta la situación de la acreditación de las universidades, se debe precisar que la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” obtuvo la condición de Universidad Certificada en el año 2013 y la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” se presentó a proceso de evaluación externa en el mes de mayo de 2015, obteniendo la categoría de certificada, respecto a la Facultad de Cultura Física no existe experiencia anterior de presentación a este tipo de proceso.

La actual Universidad de Holguín, con sólo tres años de experiencia funcionando como universidad integrada debe presentarse en los próximos años a un nuevo proceso de evaluación externa, esto unido a que en el mes de enero del presente año entró en vigor un nuevo reglamento de evaluación y acreditación, constituyen antecedentes importantes de la presente investigación. Lo analizado hasta aquí, permite definir como **problema profesional**: ¿Cómo favorecer el proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín a partir de su complejidad actual y de los cambios ocurridos en los reglamentos?

El **objeto de estudio** es la gestión de la calidad

Se define como **objetivo general**: Proponer un procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín.

Para cumplir el objetivo general se plantean los objetivos específicos siguientes:

1. Establecer el marco teórico - referencial, con énfasis en la Gestión de la Calidad y el Sistema de evaluación y acreditación en los centros de educación superior.
2. Diseñar un procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín.
3. Aplicar de forma parcial el procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín.

Se define como **campo de acción** el proceso de evaluación institucional.

Para dar solución al problema profesional se formuló la **idea a defender** siguiente: Si se dispone de un procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín se contribuirá a la creación de las condiciones para enfrentar este proceso.

En el desarrollo de la investigación se utilizarán métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial como: análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados y métodos empíricos como encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

Para su presentación, esta tesis tendrá la estructura siguiente: un Capítulo I, con el marco teórico-referencial de la investigación; un Capítulo II, en el cual se describirá todo el instrumental metodológico utilizado; un Capítulo III, que muestra el diseño del Sistema de Control de Gestión para la organización objeto de estudio; así como conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos.

# **CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y ACREDITACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

## **1.1 Gestión de la calidad**

La gestión de la calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la Calidad. Se caracteriza por un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, medir la satisfacción del cliente, la mejora continua, enfoque de proceso, planificación de la calidad, considera los beneficios de las partes interesadas.

El término gestión de calidad tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes:

1. Planeamiento de la calidad
2. Control de la calidad
3. Aseguramiento de la calidad
4. Mejoras en la calidad.

La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

Para llegar al término de gestión de la calidad se contó con cuatro etapas de evolución:

1. PRIMERA ETAPA: Control de Calidad por Inspección (siglo XIX). Esta etapa se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad de los productos, puesto que las empresas comenzaron con la producción masiva de bienes con un alto grado de ineficiencia en los sistemas productivos. Esto selló como resultado los primeros desarrollos de la teoría de la administración y las contribuciones generadas por Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

2. SEGUNDA ETAPA: Control estadístico del proceso (década del treinta) La etapa estuvo enfocada al control de los procesos y a la aparición de métodos estadísticos para ese fin, además de servir para la reducción de los niveles de inspección del producto. Este nuevo enfoque se efectúa con el objetivo de reducir los costos de inspección, pero el principio seguía siendo el mismo; detectar problemas de Calidad en los productos que ya habían sido manufacturados. Es decir, el control solo puede evitar que el producto fallado llegue al cliente (en el mejor de los casos), pero es incapaz de evitar los costos generados por su reparación. La Calidad avanzó en este sentido cuando Walter Shewhart introduce el denominado Control Estadístico de Procesos, entendiendo a la Calidad como un problema de variación que podía ser controlado y prevenido mediante la eliminación a tiempo de las causas que lo provocaban y que de esta forma la producción pudiese cumplir con la tolerancia especificada en el diseño. Es de destacar que Shewhart es considerado como el padre del control estadístico de procesos, unió por primera vez la estadística con la ingeniería y la economía, expresando sus ideas en el libro: "Control económico de la calidad de los productos manufacturados", primer texto estadístico enfocado a la calidad.

3. TERCERA ETAPA: El proceso de la Calidad total – Aseguramiento de la Calidad (años 1950 a 1970) Las primeras etapas descritas sobre la evolución del concepto de 'calidad' no involucraban a todos los departamentos de la empresa, como ser el de diseño, planificación y el de la propia ejecución de las políticas de calidad. El enfoque predominante de las dos etapas anteriores se orientaba sólo hacia el proceso de manufactura (operaciones industriales) y no se aplicaba al resto de los procesos indirectos, de soporte y de servicio. El nuevo concepto que prevalece en esta etapa viene fundamentado por el hecho de que el propio proceso de producción, considerado central y único en términos de calidad hasta ese momento, requiere de servicios de soporte y de la coordinación de esfuerzos de todas las áreas de la empresa. Es así que Juran impulsa el concepto de aseguramiento de la calidad por medio de esta fundamentación y por idealizar, además, que a través de la idea de "costos de la no calidad" o "fábrica oculta" (según Juran), se trata de dar una justificación económica a la necesidad de implementar procesos de mejora.

4. CUARTA ETAPA: Administración Total de la Calidad – Los procesos de mejora continua de la Calidad – (Década de 1980) Etapa en donde se considera el mercado y las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la Calidad como una oportunidad competitiva. En esta década, se buscó garantizar la calidad de los productos por la vía de asegurar la Calidad de los procesos. Es decir, si el proceso funciona correctamente,

su resultado, el producto, deberá ser el esperado. Con esta idea desplegada a todos los procesos de la empresa, los productos generados (finales o intermedios), deberán satisfacer a sus respectivos clientes (externos o internos). La administración para la Calidad Total, introduce y profundiza, además, otros dos elementos de gran valor para el sistema: los conceptos de objetivos y mejora continua. La visión de la Calidad se enfoca a realizar productos competitivos en el mercado, mediante programas de mercadotecnia, enfatizando cubrir la producción del mercado y las necesidades de los consumidores. De la misma forma, se introduce el uso de la planificación estratégica enfocada a la del cumplimiento de las metas de la organización, cumpliendo los profesionales de la Calidad el rol del aseguramiento, el entrenamiento, capacitación para el logro de las mismas. Se hace más énfasis en que los responsables de Calidad es cada trabajador de la organización, bajo un esquema administrativo y ejerciendo un liderazgo adecuado (Bounds, 1976). Siguiendo la línea de los autores, Valdés, 1995 citado por Barroso, 1999, agregan que en esta etapa la efectividad con que se comunican la misión y la visión de la empresa alineará a todos los integrantes de la organización hacia un fin común. Asimismo, añade que al aumentar la madurez de los trabajadores y de los líderes se reducen continuamente los costos en todas las áreas de la empresa. Luego afirma que es en esta etapa en dónde los grupos naturales de trabajo forman equipos de mejora continua, los sueldos y salarios comienzan a incluir un componente variable sujeto a los resultados globales de la empresa, a los resultados del área o del equipo de trabajo y al esfuerzo individual de cada colaborador.

## **1.2 Gestión de la calidad en las universidades**

Una verdadera universidad, dice el rector Fernando Montes S.J.(julio,2014) "...tiene la misión de ayudarnos a repensar el momento en que vivimos y el país que soñamos mostrándonos las oportunidades, advirtiéndonos de las trampas y dándonos herramientas para lograr un auténtico progreso". Pero hoy, dice el rector, debido a la cultura de mercado imperante, hay una tendencia a favorecer conocimientos que permiten un progreso instrumental más que los que permiten conocernos mejor como seres humanos. "En nuestro mundo universitario nos han impuesto indicadores cada vez más precisos, publicaciones ISI, empleabilidad, largo de las carreras, etcétera, para juzgar la calidad", explica Montes. "Pero muchos de esos indicadores son parciales y a veces externos a la universidad y responden a las necesidades de un mundo económico, más que a lo que nos pide nuestra misión frente a los estudiantes y a los requerimientos sociales del país".

El rector Montes definió siete puntos para definir la calidad en la universidad de hoy:

Uno. Deben clarificarse las responsabilidades de maestros y estudiantes. La Universidad debe ser una comunidad de profesores y alumnos que trabajan en colaboración y diálogo para el bien común. Los maestros deben investigar, pero también formar a sus alumnos a ser mejores personas y los estudiantes deben ser profundos y reflexivos y no sólo concentrarse en acumular poder.

Dos. La universidad debe profundizar el concepto de persona y redefinir el humanismo, incorporando a las ciencias sin menospreciar el pensar, la filosofía, la literatura y las artes.

Tres. La universidad no es solo un centro de investigación, sino una comunidad formativa de personas cuya misión es producir una reflexión en profundidad. Por eso para el rector es grave que el principal indicador de calidad para nuestras universidades sea el número de publicaciones ISI, ya que en ciencias sociales y humanistas casi no hay publicaciones.

Cuatro. Hay que cuestionar la cultura del mercado que se ha introducido en la universidad ya que en ésta prima la competencia y el éxito personal por sobre el bien común.

Cinco. Abrir los horizontes para que el conocimiento y la verdad no se limiten a las ciencias exactas y a la tecnología.

Seis. Crear un sistema coherente de instituciones de educación superior que en su conjunto ofrezcan diversidad, colaboración y la posibilidad de la búsqueda de la verdad.

Siete. La universidad debe formar líderes capaces de integrar a los diferentes grupos humanos, que entiendan que no son seres aislados sino parte de un conjunto.

### **1.2.1 Tendencias actuales en la educación superior en el mundo**

En la actualidad existen varias tendencias de la educación superior en el mundo (Restrepo Gómez, Bernardo, 2006.) y aunque entre ellas una de las reconocidas es el mejoramiento de la calidad, esta no es la única. A continuación, se hará referencia a las mismas:

#### **Globalización**

Una primera tendencia, asumida tímidamente como internacionalización por muchas instituciones, y por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura (Unesco) como colaboración internacional, tiene que ver con la globalización, realidad campante que sobre determina la política y la economía del mundo. Es un fenómeno de internacionalización general con énfasis en la economía y en la información, que se desarrolla a partir de la Segunda Guerra Mundial y culmina con el tránsito de la polaridad dual a la multipolaridad después del derrumbe del bloque socialista. Su manifestación más visible es el libre acceso de todas las empresas a todos los mercados en igualdad de condiciones. ¿Qué ha significado? Volvemos más semejantes, integrarnos, parecemos más. Hasta ahora se ha centrado más en lo económico y en lo informativo, pero la idea es extender la globalización a lo político, a lo cultural, a lo educativo, a lo ecológico y ambiental, a los derechos humanos, a lo comercial, y ya vendrán las demás áreas. La realidad es que la globalización, en el caso colombiano, se ha dado por pasos, desde el antiguo Pacto Andino de 1969, ahora Comunidad Andina de Naciones (CAN), en crisis; luego las negociaciones con el Mercado Común del Sur (Mercosur), bloque económico de los países del cono sur y Brasil; y en este momento el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, América Central y otros países y bloques. La internacionalización es un hecho y la educación entrará en el libre comercio de los servicios, con el peligro grande de que las transnacionales la vean como una industria de billones de dólares, una mercancía que espera ser explotada y no como un bien público al servicio del desarrollo social. ¿Qué implicaciones tiene la globalización para la educación superior? ¿Hacia dónde va ésta en el ambiente descrito? Implicación delicada es que la educación sea considerada como un objeto comercial más en los tratados de libre comercio —el TLC y el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)—. Es probable una competencia en el servicio educativo, con peligro para las instituciones de América Latina frente a las de Estados Unidos, sumadas a las de Europa, que ya han tomado la iniciativa de entrar en el continente. Muchas de estas instituciones tienen mayor desarrollo, mejor calidad en general, han adoptado las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), pueden mostrar buenos resultados de docencia, investigación y producción intelectual de su profesorado, y hasta pueden competir en costos con las instituciones latinoamericanas y colombianas. Comenzando el siglo XXI, hay en el mundo unos cincuenta millones de docentes, unos mil millones de alumnos y miles de establecimientos educativos (Kuhlen, 2003). Este panorama es para algunos un mercado formidable y comienzan a acariciarlo dentro del esquema de libre comercio del servicio educativo. Es de esperarse que, en el trámite que actualmente se da a los detalles del documento final del TLC, el gobierno haya sacado adelante cláusulas de excepción educativa, como se ha planteado también para el sector rural. Porque es cierto que después

de 1980 el desarrollo de los sistemas nacionales de educación y las categorías curriculares y de evaluación se explican por modelos universales más que por factores nacionales. Lo nacional declina y se imponen normas universales, la ideología mundial dominante y la cultura mundial que inciden en la educación. Ahora, más que nunca, hay la necesidad de investigar y formar en lo propio para no caer en estos extremos de la globalización. La cultura de cada pueblo no puede dejarse de lado. Dentro de este escenario asistimos a otra implicación: la expansión de la educación a distancia y de los campos educativos virtuales, modalidad que crece inusitadamente y que al principio tuvo un objetivo claramente social. Como el conocimiento es un factor cada vez más importante de la producción y la competitividad, se ha acudido a las TIC para distribuir este conocimiento y preparar el talento humano para la industria del conocimiento. Sin duda, uno de los grandes motores de la globalización es la virtualidad, tanto en información, como en economía y educación. Hay un mercado a distancia y virtual en ascenso. La educación superior es un producto con múltiples proveedores que compiten para ganar mercado. En Estados Unidos, cerca de cien mil escuelas, colegios y universidades ofrecen cursos por internet. En Canadá existe la *Canadian Virtual University*, programa cooperativo de varias universidades de ese país que ofrece 250 títulos, diplomas y certificados. La Unesco mantiene en internet una lista de instituciones de educación superior de más de cuarenta países de todos los continentes.

### **Mejoramiento de la Calidad**

Una segunda tendencia visible en el concierto universal de la educación y en particular de la educación superior, es el mejoramiento de la calidad. En realidad, tiene mucho que ver con la globalización y la probabilidad de enfrentar con éxito la competitividad general y educativa. Apunta también a la posibilidad de impulsar la movilidad de estudiantes, profesores, investigadores y currículos de país a país, entre bloques y en un ámbito más extenso. Las medidas que han venido tomando los países se relacionan principalmente con la acreditación de mínimos y máximos, las pruebas internacionales y las pruebas de Estado en enseñanza media y superior. Acreditación: La acreditación, como reconocimiento que el Estado hace de la calidad de la educación que una institución brinda y del cumplimiento de sus objetivos, es un mecanismo de aseguramiento de la calidad que se ha generalizado en el mundo en las dos últimas décadas. Tiene dos manifestaciones: aseguramiento de estándares o condiciones básicas de calidad, y aseguramiento de estándares de excelencia o alta calidad. En Colombia nació como acreditación de alta calidad. En Chile y Argentina partió de estándares básicos de calidad. Colombia inició su experiencia del mejoramiento cualitativo

de la educación superior a través de la acreditación de alta calidad que aparece en la Ley 30 de 1992. Dadas las exigencias de la acreditación, la comunidad académica y el gobierno se percataron pronto del largo tiempo que tomaría a las instituciones llenar los requisitos para la acreditación, asique se actuó para sumar, al mecanismo des acreditación, el mecanismo de registro calificado, no registro simple, que permitiese asegurar que los programas técnicos, tecnológicos y profesionales se ofrecerían con condiciones mínimas de calidad. Fue así como se legisló para exigir estándares o condiciones mínimas que significan que las instituciones ofrecen idóneamente los programas. Deben satisfacer-se estas condiciones para obtener el registro calificado. El paso siguiente, la acreditación de alta calidad, se estableció como práctica voluntaria, dados los altos estándares requeridos para su obtención.

### **Investigación, innovación y producción intelectual**

Ciertamente, otra tendencia mundial es la de exigir a la universidad su participación en la generación de conocimiento y la aplicación del mismo a la solución de los problemas del contexto en el que funciona. La investigación de grupos institucionales es ya un indicador de calidad de los niveles más avanzados del sistema educativo. Ahora bien, para sostener la investigación es menester preparar talento humano idóneo; de ahí que esta función misional de la universidad, tenga dos escenarios: la formación investigativa y la investigación institucional. La formación investigativa está siendo evaluada por el CNA y la Conaces como investigación formativa, mientras que la institucional o productiva de conocimiento es evaluada como investigación científica propiamente dicha, cuyos indicadores son los grupos de investigación, las líneas, los proyectos en curso o terminados, y las patentes y publicaciones emanadas de dichos proyectos. Es decir, la producción intelectual del profesorado universitario. La cultura investigativa del país y del mundo va consagrando la práctica de publicar, de debatir los resultados de la investigación en pro del progreso de la misma. En la educación superior de Estados Unidos existe el proverbio *publish or perish* (publica o muere), para indicar la exigencia puesta al profesorado de investigar y producir resultados intelectuales para ascender así en la carrera profesional o escalafón universitario. El mejoramiento continuo de la calidad en la era del conocimiento es una obligación de la educación, para poner a toda la población en condiciones de desarrollo pleno y en posibilidades de competir sin desventajas con las naciones del mundo. No se puede tolerar que la brecha entre éstas se amplíe en desmedro de las menos desarrolladas.

## Transformaciones pedagógicas

Una cuarta tendencia o área de transformación en la educación superior tiene que ver con la pedagogía misma. Se exponen a continuación brevemente cinco campos que evidencian los cambios pedagógicos actuales:

1. Tránsito del énfasis en contenidos y conocimientos declarativos, al énfasis en procesos y conocimiento estratégico. De la insistencia en enseñar contenidos o conocimientos específicos relacionados con las disciplinas y las profesiones, se está valorando cada vez más el desarrollo de habilidades que perfeccionen los procesos mentales y proporcionen al estudiante un aprendizaje estratégico y un manejo del conocimiento también estratégico, es decir, el conocimiento de cómo se produce el conocimiento, que es lo mismo que llevarlo a aprender a aprender o a conocer y aplicar procedimientos sobre cómo, dónde y cuándo usar los conocimientos y sobre cómo producir conocimiento (Baron y Stemberg, 1987; Alexander y Judy, 1988; Monereo et al., 2001; Monereo, 2006). Este aprendizaje estratégico se refiere a habilidades como la observación, el análisis, la síntesis creadora, la meta cognición, la meta información, la transferencia de aprendizajes y la apropiación social del conocimiento. No significa abandonar el aprendizaje de contenidos, sino refinar el aprendizaje con instrumentos que potencien el uso de éstos, su adaptación, su circulación, y el des aprendizaje cuando sea menester.

2. Tránsito del método expositivo, a pedagogías activas. El Artículo 9, inciso a, de la Declaración mundial sobre educación superior en el Siglo XXI: Misión y Acción (Unesco, 1998), insiste en la formulación de nuevos métodos educativos innovadores que incluyan el pensamiento crítico y la creatividad. Por mucho tiempo, el método más utilizado fue el expositivo, el magistral. Hoy se reconoce que las pedagogías activas propician más la preparación para la investigación, es decir, son portadoras de procesos de investigación formativa. Entre estas pedagogías se encuentran los estudios de casos, la solución de problemas, el aprendizaje basado en problemas (ABP) (que encarna un método didáctico sistemático de enseñanza polémica), el aprendizaje colaborativo y cooperativo, tan utilizado en programas de educación virtual o *elearning*, y otras formas de docencia investigativa.

3. Tránsito del énfasis en la enseñanza, al énfasis en el aprendizaje. Si el proceso educativo formal giraba en torno a la planeación, actuación y evaluación del profesor, el eje es ahora el trabajo del estudiante. El docente ambienta y genera problemas, el estudiante busca el conocimiento, lo analiza, lo organiza y busca producir, con el mismo, respuestas alternativas

a los problemas. De ahí también que muchos expertos en educación estén promoviendo, como ya se anotó, el denominado aprendizaje estratégico (Monereo, 2006), investigado ampliamente desde décadas anteriores (entre otros, por Lev Vigotsky y Jerome Bruner, desde la década del 1950, y Robert J. Sternberg, David Perkins, Howard Gardner, John Flavell y el mismo Carles Monereo).

4. Tránsito del aprendizaje por recepción, a una combinación entre aprendizaje por recepción y aprendizaje por descubrimiento y construcción. No se anatematiza el método expositivo, pero se busca una combinación entre aprendizaje por recepción significativa y aprendizaje por descubrimiento y construcción. Es una sabia complementación, para lograr la eficiencia en el cubrimiento de programas y posibilitar el aprendizaje de la investigación por parte de los estudiantes. En seguimiento al llamado Proceso de Bolonia que une a 40 países europeos en el propósito de diseñar un sistema de educación superior comparable, la reunión de Europa, América Latina y el Caribe diseñó en México, en el mes de enero del 2004, un proyecto tendiente a buscar el acercamiento, compatibilidad y convergencia en la educación superior de estas regiones. El proyecto fue denominado 6X4 UELALC y consistió en acercar la planeación y ejecución de seis profesiones (administración, ingeniería electrónica, medicina, química, historia y matemáticas) con base en cuatro ejes (competencias profesionales, créditos académicos, acreditación y evaluación, y formación para la innovación y la investigación). Esta propuesta, publicada por la Universidad Autónoma de Yucatán (2004), insiste en analizar las estrategias de formación para la innovación y la investigación en los diferentes programas de estudio y en el análisis del aprovechamiento de mecanismos y programas internacionales para la formación de recurso humano para la investigación. Es patente, en la propuesta, la preocupación por la investigación en todos los programas profesionales.

5. Tránsito de una evaluación basada en pruebas objetivas de conocimientos, a una evaluación basada en competencias. La complejidad del desarrollo de competencias, de manera integral, es difícil de comprobar mediante las tradicionales pruebas objetivas de múltiple escogencia y afines, y aún mediante el ensayo. Por ello, en las últimas décadas se ha introducido paulatinamente la técnica del portafolio, a través de la cual se puede rastrear el desarrollo de habilidades y el logro de competencias, de una manera más integral. Ha quedado claro que los organismos internacionales de educación y economía plantean, al unísono, transformaciones pedagógicas en todos los niveles de enseñanza, pero con especial atención en la educación superior, señalando la pertinencia de las pedagogías

activas, muy particularmente de la docencia investigativa. En esta dirección, los teóricos insisten en el fomento del conocimiento estratégico, del aprendizaje estratégico y del docente estratégico, relacionando los tres términos con los conceptos de aprender a aprender, y de conocer y manejar los métodos científicos de búsqueda y aplicación del conocimiento.

### **1.3 Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior**

El Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (SEA-IES) es parte integrante del SEAES y constituye el instrumento fundamental para evaluar y acreditar la calidad en las instituciones de educación superior reconocidas como tales en la República de Cuba, a partir de la autoevaluación como punto de partida y proceso esencial de la gestión de calidad, eje rector de la autorregulación institucional a partir del evidente seguimiento al plan de mejora.

El objetivo de este nuevo perfeccionamiento lo constituye la aproximación a precisiones conceptuales entre las variables, indicadores y criterios de evaluación y así evitar la profusión normativa y las regulaciones.

Por tanto, el objetivo de la implementación del SEA-IES es comprobar de manera sistémica e integral del enfoque continuo de la mejora de los procesos sustantivos en las IES cubanas.

Sus objetivos específicos son:

- Proporcionar información a la sociedad sobre la calidad de las instituciones objeto de evaluación.
- Fomentar una cultura de calidad en la comunidad universitaria y en su entorno para lograr el enfoque continuo a la mejora.
- Valorar en la planeación estratégica, la incorporación de los resultados de la acreditación de los programas mediante el seguimiento a los mismos.
- Contribuir a lograr mayor disciplina y responsabilidad para la gestión continua hacia la mejora de la calidad y afianzar una cultura organizacional más transparente y auténtica.

La concepción del SEA-IES se orienta a la:

- Comprobación que, en las IES la gestión continua hacia la mejora de la calidad es con enfoque por procesos y de procesos.

- Consideración de la autoevaluación como punto de partida de la cual depende la mejora de los procesos internos.
- Valoración del ajuste al plan de desarrollo institucional como expresión única para la proyección estratégica, evaluación y gestión continua hacia la mejora de la calidad. La mayor efectividad se logra cuando todos los vinculados al proceso comparten ideales y criterios de calidad semejantes.
- Determinación de cómo se articula la planificación estratégica, la dirección por objetivos de las Áreas de Resultados Claves. (ARC) expresado en la gestión continua hacia la mejora de la calidad.
- Implementación de las transformaciones del MES y de los otros OACE según corresponda donde se consideren otras demandas internas y particularidades de las IES.

Con el fin de alcanzar los objetivos anteriores, y determinar en qué medida el comportamiento de las IES y sus resultados se acercan a los modelos de calidad asumidos el Patrón de Calidad del SEA-IES establece seis variables de calidad con sus indicadores:

## 1. Contexto institucional y pertinencia

### 1.1 Sistema de gestión

### 1.2 Misión y diseño estratégico

### 1.3 Relaciones intra, interuniversitarias y con otras entidades

### 1.4 Sistema de bienestar institucional y de apoyo al estudiante

### 1.5 Proyección comunitaria

## 2. Recursos humanos

### 2.1 Cultura organizacional

### 2.2 Formación y desarrollo de los recursos humanos

### 2.3 Política de cuadros

## 3. Formación de pregrado

### 3.1 Labor educativa y de formación político ideológica

### 3.2 Gestión para la formación profesional en los diferentes escenarios

### 3.3 Estudiantes

#### 4. Formación de postgrado e investigación

##### 4.1 Investigación científica

##### 4.2 Postgrado

#### 5. Infraestructura

##### 5.1 Aseguramiento de las actividades sustantivas

##### 5.2 Recursos informáticos

##### 5.3 Aseguramiento a la residencia estudiantil

##### 5.4 Aseguramiento a la vitalidad de la institución

##### 5.5 Recursos y desempeño de la actividad económico financiera

#### 6. Impacto social

##### 6.1 Calidad del graduado

##### 6.2 Superación

##### 6.3 Calidad de la labor comunitaria

##### 6.4 Resultados de tareas de impacto socioeconómico, cultural y político

##### 6.5 Liderazgo de la IES

##### 6.6 Calidad de los servicios.

A continuación, se comenta los aspectos fundamentales que considera cada variable.

#### Variable 1. Contexto institucional y pertinencia.

Se refiere al medio en el que se realizan todos los procesos de la Educación Superior, tanto interno como externo. El medio interno está representado por la institucionalidad (misión, visión, valores y modos de actuación, objetivos estratégicos, y áreas de resultados claves que propician transformaciones), las cuales fortalecen y perfeccionan los procesos de desarrollo y evaluación de la IES.

El medio externo abarca las condiciones políticas, económicas, sociales, científicas, culturales y laborales que interactúan con la comunidad universitaria tanto territorial, nacional como internacional.

Existe un sistema de gestión de la calidad que logra niveles superiores de calidad en cada uno de los procesos universitarios, la integración de dichos procesos y el cumplimiento de los objetivos de trabajo definidos en su diseño estratégico.

#### Variable 2. Recursos Humanos.

Los recursos humanos están integrados por cuadros, docentes a tiempo completo y parcial, investigadores, y personal de apoyo que laboran en la IES. La gestión de recursos humanos es el proceso de planear, organizar, formar, dirigir, y controlar los esfuerzos de los trabajadores comprometidos, de alta calidad humana y profesional, que puede conducir a la IES al nivel de excelencia.

La gestión de recursos humanos se proyecta hacia su selección, superación, preparación, evaluación y estimulación, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de metas estratégicas de la IES.

La gestión de los recursos humanos está encaminada a lograr una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo, en todas las acciones que realicen los trabajadores de la IES, con prioridad en las funciones sustantivas, considerando de forma sistémica la capacitación para el desarrollo de habilidades, la organización del trabajo y los salarios, el control del personal, la seguridad y salud, en un clima laboral caracterizado por la buena comunicación, por el liderazgo académico, científico y administrativo, garantizando la calidad en condiciones laborales seguras.

La participación colegiada en los procesos de dirección permite un clima de colaboración adecuado y un buen trabajo en equipo que propicia la toma de decisiones en la que están presentes la exigencia, el rigor y el ambiente de control.

La IES posee un elevado poder de convocatoria a las diferentes tareas de impacto. Existe una atmósfera de mutua confianza como vía de consolidación del flujo de información entre cuadros y subordinados. Se evidencia efectividad en la gestión para la continua mejora y garantía de las condiciones de trabajo, que respondan a un ambiente universitario favorable.

La composición del claustro y la misión de cada una de las instancias de la IES se corresponden con la estructura de las categorías docentes y científicas, lo que permite que la labor se desarrolle con calidad. Los profesores que poseen las categorías docentes principales de Profesor Titular o Profesor Auxiliar asumen la dirección de las principales

tareas, fundamentalmente las asociadas al proceso docente educativo y a la actividad científica. La calidad de la formación se favorece por la participación directa de los profesores con las categorías docentes y científicas principales.

### Variable 3. Formación de pregrado.

El proceso de formación de pregrado se concibe como un sistema en el cual sus principales componentes lo constituyen profesores y estudiantes. Están comprometidos con el proyecto social, con una sólida preparación integral (humanista, firmeza político-ideológica, cultos y preparación científico-técnica y pedagógica), y evidencian un elevado desempeño como educadores.

La proyección educativa en el pregrado se concibe como un sistema coherente con un adecuado balance en sus tres dimensiones: curricular, extensionista y de la vida sociopolítica. Está orientada a cumplir con calidad los objetivos de cada año académico y a lograr un profesional competente comprometido con la sociedad cubana y su Revolución.

La labor educativa con los estudiantes es un factor de primordial importancia para su formación integral. Esta se desarrolla atendiendo a las especificidades de los procesos sustantivos en los distintos escenarios académicos.

La proyección educativa y las acciones educativas individuales se elaboran conjuntamente con los estudiantes en coordinación con las organizaciones estudiantiles. Mediante estas se garantiza el cumplimiento de sus deberes y la participación consecuente en la vida universitaria, así como en la sociedad. Se logra un elevado nivel de ejecución y control sobre la marcha de los distintos proyectos elaborados. El control incluye la evaluación del proceso de transformación de los estudiantes durante el curso académico, y permite apreciar los avances.

Se promueven y desarrollan espacios colectivos para la formación de valores, por ejemplo, proyectos educativos, evaluación integral, práctica laboral u otros, que tienen como eje el colectivo estudiantil.

La residencia estudiantil constituye un espacio esencialmente educativo como resultado de una estrategia coherente y de las acciones correspondientes encaminadas a ese fin. Son favorables los resultados del autogobierno estudiantil.

#### Variable 4. Formación del postgrado e investigación.

La interacción formación de postgrado e investigación comprende todos los procesos universitarios a través de los cuales la IES evidencia los resultados alcanzados, así como la capacidad que tenga de interactuar con la sociedad de referencia, se deben a ella, contiene el diseño y proyección del proceso sustantivo.

Se manifiesta a través de las respuestas que la IES brinda a la demanda de profesionales, tanto a nivel local, territorial como nacional, a través de las actividades de investigación y servicios científicos, postgrado e innovación que se realizan, del sistema de postgrado en estrecha relación con las líneas y proyectos de investigación, de la gestión que desarrolla para la capacitación y superación de los profesionales del territorio y del país, y a través de los proyectos extensionistas que propician el desarrollo cultural y económico de las comunidades, todo ello teniendo en cuenta las estrategias para el desarrollo sostenible y la protección ambiental.

Las líneas, proyectos y organización de las actividades de investigación, postgrado e innovación, dan respuesta a las exigencias del desarrollo socioeconómico, científico tecnológico y ambiental a nivel local, territorial y del país. Existe adecuada correspondencia de estas actividades con el desarrollo científico y tecnológico internacional actual.

La IES cumple satisfactoriamente su plan de plazas para los cursos diurnos y por encuentros, principalmente en las carreras priorizadas

La IES participa activamente en la asesoría a la estrategia de desarrollo local en su territorio.

Existen contratos y convenios nacionales e internacionales para garantizar el desarrollo de las actividades de investigación, postgrado e innovación respaldados por expresiones legales establecidas (convenios u otras formas instituidas) se da entre centros de la educación superior, también entre estos con directores de OACE y empresas territoriales (convenios interinstitucionales), además existen convenios específicos de colaboración, entre centros de estudio, facultades y otras instancias universitarias y/o entidades laborales de base, que deben ser avalados legalmente por ambas partes; en ambos casos su pertinencia está en los resultados favorables que se puedan evidenciar en su ejecución.

En los proyectos, con la colaboración de profesores, investigadores y otros trabajadores, participan estudiantes de pregrado y postgrado, quienes además de la formación para investigar e innovar, reciben influencias positivas para su formación de valores.

Existen y se aplican consecuentemente estrategias para el desarrollo sustentable y la protección del medio ambiente en los diferentes escenarios, localidades y territorios donde se proyecta el quehacer universitario.

El ambiente estudiantil en todas las instancias y escenarios se caracteriza por condiciones físicas y espirituales favorables, lo que propicia la adquisición de hábitos de convivencia colectiva y buena conducta, y cumplimiento de las normas de educación formal. Todo ello tributa a la efectividad de la labor educativa.

#### Variable 5. Infraestructura.

Está referida a la disponibilidad de toda la base material (aulas, laboratorios, reactivos, computadoras y otros), tanto de la propia institución como de las participantes y colaboradoras, el respaldo financiero y la gestión administrativa que aseguren el desarrollo de todas las actividades sustantivas de la IES a la altura que requiere el nivel de la formación académica de pre y postgrado.

El aseguramiento y la gestión de la infraestructura están determinados por el conjunto de acciones que se planifican, organizan, ejecutan y controlan con el fin de emplear de manera eficiente y eficaz de estos recursos que garantizan el desarrollo de todos los procesos universitarios.

Se garantiza el aseguramiento material y financiero a las actividades sustantivas, con adecuada eficiencia, eficacia y calidad, dentro de un marco de riguroso registro y control de los recursos materiales y financieros.

Se encuentran cuantificadas las necesidades y las prioridades debidamente actualizadas, con vista a asegurar los recursos necesarios mediante el plan, el presupuesto estatal y demás vías de financiamiento complementario.

La gestión económico – financiera garantiza que el aseguramiento material y financiero se empleen eficientemente, con riguroso control y exigencia.

## Variable 6. Impacto social.

Es el conjunto de resultados sostenibles, favorables y significativos que se producen como retroalimentación del sistema de cada IES desde las transformaciones logradas. Se evalúa el carácter proactivo de estos resultados en lo académico, científico, en la vida institucional, en el contexto socioeconómico y en el desempeño profesional, científico y humano de los egresados y empleadores como resultado del enfoque continuo de la mejora.

La evaluación que la IES realiza del impacto ofrece evidencias acerca de la pertinencia de los procesos universitarios y de su perfeccionamiento, sustentada en metodologías, estrategias, sistema de instrumentos o acciones para los diferentes programas integrados en una única concepción.

Se evidencia satisfacción por parte de los estudiantes y empleadores por la formación que reciben.

Los egresados y empleadores muestran satisfacción y reconocen las transformaciones cualitativas y cuantitativas en la producción y los servicios, derivadas del proceso de formación pregrado a partir de la influencia que ejercen los egresados en el desarrollo económico, social y científico investigativo de sus IES, así como por su formación humana.

Los resultados de las actividades de postgrado tienen impacto positivo en el desempeño del egresado y en la entidad laboral, lo cual es reconocido por los egresados y sus empleadores.

Los profesores participan en programas sociales y productivos locales, territoriales y nacionales, brindando una respuesta eficiente y eficaz a las demandas. Poseen reconocimiento en el medio universitario y en el entorno social por su trabajo científico-metodológico y por su activa participación en la identificación y solución de los problemas y demandas del territorio y de la región vinculada a la profesión reconocido por el seguimiento que realizan los empleadores.

Se cumple satisfactoriamente la estrategia para la formación de doctores, másteres y especialistas de postgrado propios de la institución y externos lo que contribuye a garantizar la sostenibilidad del claustro. Los doctores egresados obtienen premios y otros reconocimientos nacionales o internacionales por su producción científica.

En el anexo 1 se muestran las variables e indicadores.

En la actualidad las universidades cubanas se ven involucradas en un cambio constante para lograr un elevado prestigio en el ámbito nacional e internacional, un punto clave para lograrlo es la gestión de la calidad, para eso se debe corregir un grupo de debilidades que frenan el desarrollo de la misma con el objetivo de lograr una gestión de la calidad de excelencia, en el próximo epígrafe se realiza una breve caracterización de la Universidad de Holguín.

#### **1.4 Caracterización de la Universidad de Holguín**

La Universidad de Holguín, como parte del Ministerio de Educación Superior (MES) es constituida como universidad integrada el 4 de septiembre de 2015 en el 70 aniversario del ingreso de Fidel Castro Ruz a la universidad, surge como consecuencia del proceso de integración de los centros de educación superior “José de la Luz y Caballero” (1968), “Oscar Lucero Moya” (1973) y “Manuel Fajardo” (1988).

La **misión** de la Universidad de Holguín es satisfacer las necesidades sociales mediante la formación integral y continua de profesionales en las ciencias exactas, económicas, técnicas, agropecuarias, jurídicas, sociales, humanísticas, pedagógicas y de la cultura física y el deporte, que aportan resultados científico-técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país. Para ello cuenta con un claustro de reconocido prestigio en el que se combinan la experiencia pedagógica, formativa e investigativa con la creatividad de la joven generación de profesores que, en un espíritu de superación continua y junto con trabajadores y estudiantes, asumen su compromiso con la Revolución y contribuyen a la elevación de la calidad, control, eficiencia y racionalidad del sistema educativo cubano en el territorio holguinero.

Esta universidad cuenta con 8 facultades integradas, más de 3 mil trabajadores, 286 doctores y 1708 profesores. Además, se cuenta con presencia en todos los municipios a través de 10 Centros Universitarios Municipales (CUM) y tres Filiales. Existe un sistema de posgrado que responde a la formación continua de profesionales con 28 programas de maestrías y especialidades, asimismo, se desarrollan programas de grado científico a la formación de doctores en 6 áreas del conocimiento, 10 especialidades y 3 programas de doctorados aprobados.

En la actualidad existen 50 carreras, de las cuales 41 se imparten en el Curso Diurno. En la formación de pregrado se cuenta con una matrícula 11654 estudiantes, en el Curso Diurno 3536, en el Curso por Encuentros 7921 (de ellos casi el 50% realizan su formación en el

CUM) y 197 en la Educación a Distancia. Además, 63 estudiantes son de otras nacionalidades como Angola, Guinea Ecuatorial, entre otras.

La ciencia, la tecnología y la innovación constituye una prioridad para la Universidad de Holguín, la que se organiza a través de las siguientes líneas de investigación:

- Desarrollo de la actividad físico-deportivo-recreativa
- Perfeccionamiento de los procesos educacionales
- Desarrollo industrial (metalmecánica, turismo, agroindustria, construcciones)
- Perfeccionamiento de la gestión organizacional
- Desarrollo local en la provincia de Holguín
- Informatización de procesos, productos y servicios
- Desarrollo de las ciencias sociales y humanísticas
- Desarrollo de las ciencias naturales y exactas
- Innovación para el desarrollo sostenible

La universidad ha experimentado un avance importante en la obtención de publicaciones, premios y reconocimientos resultado de sus investigaciones.

De igual manera la universidad ha ampliado su accionar a la comunidad como resultado de su extensión universitaria con un número importante de actividades y tareas de amplio impacto social.

## **CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.**

La Universidad de Holguín después de la integración, no se ha enfrentado a un proceso de evaluación externa, debido a esto se propone un procedimiento para la preparación del mismo y obtener los mejores resultados, el cual dotará a la organización de un elevado prestigio a nivel nacional e internacional en la formación profesional, la investigación y la extensión universitaria.

En este capítulo se presenta el procedimiento que resume los aspectos fundamentales para afrontar el proceso de evaluación institucional, el cual contará con cinco etapas fundamentales.

### **2.1 Diseño del procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín.**

El procedimiento que se propone cuenta con cinco etapas y 11 pasos, como se muestra en la figura 1. A continuación se explican los aspectos que contiene cada etapa.

#### **Etapas 1 Preparación de las condiciones de partida**

##### **Paso 1.1 Acceder a los informes de autoevaluación de las universidades ante la integración**

Un punto de partida en el procedimiento es acceder a los informes realizados en la autoevaluación anterior, el cual plantea toda la descripción de las características y circunstancias de la universidad en el momento en que se realizan las autoevaluaciones, en los mismo se incluyen las fortalezas y debilidades.

##### **Paso 1.2 Estudio de los dictámenes de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) a la evaluación institucional de la UCP “José de la Luz y Caballero” y UHo “Oscar Lucero Moya”**

Luego de analizada la autoevaluación se debe pasar a revisar los dictámenes de la evaluación institucional donde se valoran las fortalezas y debilidades de cada universidad,

dictado por un grupo de personas altamente capacitadas en el tema, conocido en Cuba, como la Junta de Acreditación Nacional (JAN).

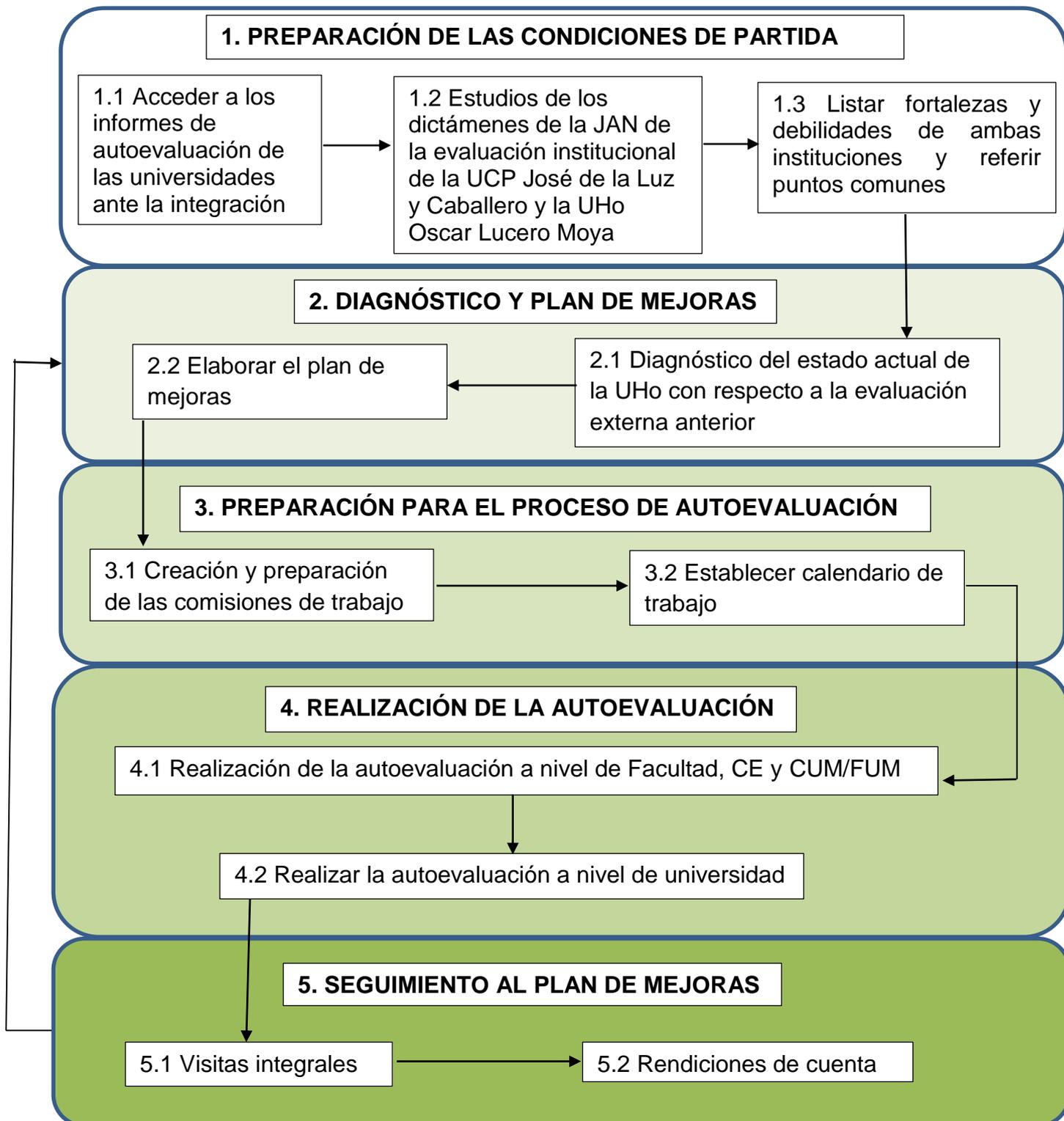


Figura 1. Etapas del procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín

### **Paso 1.3 Listar fortalezas y debilidades de ambas instituciones y referir puntos comunes.**

En este paso se listan y analizan las fortalezas y debilidades existentes en las instituciones como resultado del proceso de evaluación externa, se encuentran los puntos comunes y las particularidades que presentaban las universidades.

## **Etapas 2 Diagnóstico y Plan de Mejoras**

### **Paso 2.1 Diagnóstico del estado actual de la UHo con respecto a la evaluación externa anterior**

En esta etapa se realizará una valoración de la Universidad de Holguín haciendo énfasis en las debilidades detectadas por la Junta de Acreditación Nacional (JAN) cuando se realizó la evaluación externa para de forma lo más objetiva posible relacionar de las debilidades identificadas cuales siguen manifestándose.

### **Paso 2.2 Plan de Mejora de la Universidad de Holguín**

El plan de mejoras constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a un grupo de acciones, el cual se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores y ante la presencia de acontecimientos que así lo requieran. Es necesario que los resultados de los análisis de causas y condiciones existentes y las valoraciones efectuadas en cuanto a la efectividad del plan de mejoras, sean divulgados en el interés de transmitir la experiencia.

En su elaboración se identifican las debilidades, medidas o acciones aplicadas, responsable y fecha de cumplimiento.

## **Etapas 3 Preparación para el proceso de autoevaluación**

### **Paso 3.1. Creación y preparación de las comisiones de trabajo**

La creación de las comisiones de trabajo, se hará seleccionando un responsable por variable y creando equipos de personas altamente calificadas en cada área de trabajo, con experiencia y dominio de los procesos universitarios, se llevarán a cabo acciones de capacitación de las mismas actualizándolas sobre el Sistema de Evaluación y Acreditación de las instituciones, informándole todo lo relativo al reglamento y el manual de implementación, especial interés

reviste el acceso a la información cuantitativa para el llenado de las tablas de los modelos anexos en víspera de enfrentar el proceso evaluación institucional.

### **Paso 3.2 Establecer el calendario de trabajo**

En esta se establecerá un calendario de forma estratégica para cumplir las actividades con vistas a que se realicen dos autoevaluaciones antes de la próxima evaluación institucional, se realizarán las acciones necesarias donde cada una tendrá su responsable, este es uno de los pasos fundamentales para enfrentar con organización este momento.

## **Etapa 4 Realización de la autoevaluación**

### **Paso 4.1 Realización de la autoevaluación a nivel de Facultad, CE y CUM/FUM**

La autoevaluación institucional se define como el proceso sistemático de obtención de datos sobre el funcionamiento en este caso de la Facultad, CE y CUM/FUM, ejecutado por ella misma, con el propósito de emitir juicios de valor que permitan la toma de decisiones por los actores del hecho con la finalidad de la mejora.

### **Paso 4.2 Realizar la autoevaluación a nivel de universidad**

En este epígrafe se sigue los mismos paso de lo anterior expuesto pero abarca toda la universidad ya integrada.

El informe de autoevaluación se discute y se aprueba previamente por el colectivo que participó en su elaboración y debe circular y ser de conocimiento de todos los trabajadores por la vía que se disponga, dejando evidencia en actas de los análisis realizados y los acuerdos adoptados.

## **Etapa 5 Seguimiento al plan de mejoras**

### **Paso 5.1 Visitas integrales**

Las visitas integrales es una forma de trabajo metodológico que realizan los directivos de diferente nivel y otros funcionarios con el objetivo de constatar en la practica el cumplimiento de un grupo de acciones que debe realizar el colectivo en el desempeño de su trabajo. Para realizar una efectiva visita, el visitante tiene que hacer una adecuada autopreparación que

garantice, previo a la realización del control, la planificación y organización de los elementos principales que aseguran su desarrollo eficiente y la elaboración de una guía de supervisión.

Esta visita se realiza para controlar, examinar los aspectos metodológico, el tratamiento de los contenidos y la didáctica de un tema particular. Tiene como propósito valorar, evaluar y categorizar la efectividad del trabajo, el cumplimiento de los objetivos que se han trazado así como su desempeño. Del análisis se deriva una evaluación, además de sugerencias para el perfeccionamiento de la preparación. En las visitas integrales se le prestará especial atención al seguimiento al plan de mejora de cada unidad organizativa para saber si avanza, está estancada o retrocede. De igual manera se debe velar porque las acciones de mejora además de resolver las debilidades, aseguren la sostenibilidad de los resultados logrados y su desarrollo.

## **Paso 5.2 Rendiciones de cuenta**

El sistema de rendición de cuentas diseñado por la universidad debe incluir todos los elementos que permitan conocer el estado de cada unidad organizativa a través de la exposición por su máximo directivo del avance o no respecto a las debilidades identificadas y les garanticen el mejor uso posible de los recursos para satisfacer las necesidades públicas. Con la rendición de cuentas debe lograrse que toda persona asuma con plena responsabilidad sus actos, informando no sólo de los objetivos a que se destinaron los recursos que le fueron confiados, sino también de la forma y resultado de su aplicación, sin olvidar la importancia del componente ético en su actuación y conducta. Así como la manera en que incide en su colectivo para lograr un buen trabajo en equipo y un clima organizacional favorable.

Para la rendición de cuenta de las diferentes áreas ante el Consejo de Dirección, la reunión de la dirección u otro órgano que se decida se hace uso de los informes de autoevaluación, con especial atención a los indicadores de desempeño cualitativo y cuantitativo definidos, con el fin de evaluar su estado de cumplimiento y las acciones desarrolladas.

## **2.2 Aplicación del procedimiento para la preparación del proceso de evaluación institucional de la Universidad de Holguín**

### **Etapas 1 Preparación de las condiciones de partida**

#### **Paso 1.1 Acceder a los informes de autoevaluación de las universidades ante la integración**

Del 18 al 22 de mayo de 2015 se realizó la evaluación externa a la universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, durante la evaluación externa se realizaron actividades evaluativas en las facultades de Ingeniería, Humanidades, Ciencias Sociales, Ingeniería Industrial y los Centros de Estudios Ciencias de la Educación Superior CAD-CAM.

En dicho proceso se intercambiaron con 9 asesores y metodólogos, los 8 decanos, 10 vicedecanos, 10 jefes de departamentos, 19 jefes de carreras, 15 directores, 541 profesores, 143 trabajadores no docentes y 58 adiestrados. Se visitaron las residencias estudiantiles.

Esta evaluación recogió los resultados siguientes: se desarrollaron 12 comprobaciones de conocimientos a 1335 estudiantes. El 97,83% resultó aprobado. En los exámenes integradores se alcanzó un 99% de aprobados con un 79% de bien y de excelente. En los exámenes de Filosofía y sociedad se alcanza 97% de aprobados, en Historia de Cuba el 95,6% aprobó y se alcanza el 88% de excelentes, en Economía Política se obtuvo el 99,1% de aprobados y el 84% con calificaciones entre excelente y bien, igualmente en la asignatura de Teoría sociopolítica se alcanzó el 94,9% de alumnos aprobados 93% de excelente y bien. Estas resultaron ser las asignaturas más destacadas en las comprobaciones realizadas.

La Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” de la provincia Holguín, primera de las instituciones universitarias creadas en este territorio, en su 44 aniversario de fundada, sintetiza un conjunto de resultados que avalan la consolidación de los procesos sustantivos de la Educación Superior. La Universidad cuenta con 640 docentes, de ellos, son profesores 593; además posee 35 alumnos ayudantes, que contribuyen con las tareas docentes. El personal no docente empleado asciende a 380 lo que representa el 37,2 % del total de trabajadores. Un indicador que expresa los avances en la calidad es la composición categorial del claustro, en función de cumplimentar la misión de cada una de las instancias del centro. Se cuenta con 24 Profesores Titulares, el 54,18 % ha obtenido esta condición en los últimos tres años; han alcanzado la categoría docente de Profesor Auxiliar

103, de ellos el 45,29 % en los últimos cuatro años. En estas categorías están pendientes de aprobación por el MES 20 docentes (7 Titulares y 13 Auxiliares). Están proyectados, además, para el 2013, 74 procesos más de cambio de categorías principales. La condición de Máster la ostentan 294 profesores, procedentes de 20 programas de maestrías y se cuenta, además, con 27 graduados como especialistas de postgrado en Docencia en Psicopedagogía, todo lo cual representa el 54,13 % del claustro con categoría académica superior. Son doctores 105 profesores (17,6% del claustro): uno en Ciencias Filosóficas, uno en Ciencias de la Educación, otro en Ciencias Sociológicas y el resto en Ciencias Pedagógicas. Tal composición académica y científica representa el 71,8% del total. De la cifra de cuadros de la institución, el 47,06% posee categorías docentes de Profesor Titular o Auxiliar, lo que evidencia la efectividad en la gestión para la mejora. Además, se proyecta el incremento de la cifra de doctores con seis nuevas defensas antes de concluir el año.

La atención a la autoevaluación institucional concebido como un proceso de transformación continua llevado a cabo en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José de la Luz y Caballero” desde la planeación estratégica y la dirección por objetivos, como filosofía de la gestión directiva y concretado en el sistema de planificación de los diferentes niveles institucionales, ha favorecido la formación de una cultura sobre la evaluación constante de la calidad del proceso de formación de los profesionales en directivos y trabajadores en general. La integración del contenido expresado en el Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (SEA-IES) y el de los programas a acreditar, ha influido en el perfeccionamiento de la gestión directiva de la Universidad y en el mejoramiento de todos los procesos sustantivos.

### **Paso 1.2 Estudio de los dictámenes de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) a la evaluación institucional de la UCP “José de la Luz y Caballero” y UHo “Oscar Lucero Moya”**

La Junta de Acreditación Nacional en su sesión XXXIII desarrollada el 15 y 16 de junio del 2015, después de haber analizado los resultados obtenidos por las universidades Oscar Lucero Moya y José de la Luz y Caballero, consideró en su Dictamen que son instituciones certificada valida por cinco años la que tiene un grupo de debilidades a eliminar para la próxima evaluación institucional.

Realizada la autoevaluación esta dio paso a la evaluación institucional efectuadas en las universidades UCP José de la Luz y Caballero y UHo Oscar Lucero Moya en los años 2012 y

2015 respectivamente. Analizados los resultados de la evaluación externa, la Junta de Acreditación Nacional realizó después escritas diversas facultades (Tabla 1)

Tabla 1 Relación de facultades evaluadas durante la última evaluación institucional

Universidad	Facultades
UHo "Oscar Lucero Moya"	Ingeniería
	Humanidades
	Ingeniería Industrial
	Ciencias Sociales
	Centros de Estudio: Ciencias de la Educación Superior y CAD-CAM
UCP "José de la Luz y Caballero"	Educación Infantil
	Humanidades
	Ciencias Técnicas
	Ciencias de la Educación

Conjuntamente se realizaron entrevistas con profesores, trabajadores de los centros, se visitaron las residencias, estas acciones dieron paso a que se evidenciarán aspectos positivos y negativos que a continuación se analizarán.

### **Paso 1.3 Fortalezas y debilidades de ambas instituciones y definir puntos comunes entre ellas**

En este paso se hará referencias a las fortalezas y debilidades existente en cada universidad y se observarán los puntos comunes entre ellas, esto permitirá trabajar en conjunto con el objetivo de mejorar o eliminar cualquier aspecto positivo o negativo de la organización, para esto se desarrollará un diagnóstico de la actual Universidad ya integrada.

Universidad "Oscar Lucero Moya"

Fortalezas:

1. El clima laboral en la Universidad se caracteriza por las buenas relaciones de comunicación, a partir del liderazgo de la dirección institucional, con un estilo de dirección

participativo que, junto a la FEU, UJC, PCC y el sindicato propician el desarrollo de los diferentes procesos sustantivos garantizando un adecuado ambiente laboral, lográndose un colectivo sólido comprometido con un alto nivel de pertenencia.

2. El Sistema de Gestión Universitario orientado hacia la calidad y la integración de los procesos garantiza la implementación y mejora continua del diseño estratégico para el período 2011-2015 y contribuye al cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia, por lo que se evidencia la correspondencia entre la planeación estratégica y el sistema de trabajo anual y mensual de los diferentes niveles de dirección que a su vez garantiza la alineación entre la planeación estratégica y el sistema de gestión de la calidad con enfoque de proceso.
3. Se evidencia la eficacia en el trabajo de la secretaria docente que garantiza la confiabilidad a través de la custodia de seguridad y accesibilidad de la documentación y el funcionamiento estable del SIGENU.
4. Se cuenta con una estrategia de comunicación institucional concebida y desarrollada por especialistas y estudiantes de carreras afines la que promueve la entidad institucional contribuyendo a que la comunidad universitaria y el territorio reconozcan el desarrollo de los procesos.
5. El trabajo de las cátedras honoríficas enriquece el ambiente universitario, estas contribuyen a la formación de valores y de una cultura general en estudiantes, trabajadores y la comunidad desarrollan la investigación científica a través del estudio de personalidades históricas y temas contemporáneos en el ámbito social, económico, político y tecnológico.
6. La institución cuenta con convenios de trabajo y colaboración con universidades y otras entidades nacionales e internacionales que permiten el intercambio académico científico y pedagógico. La participación en redes internacionales y en proyectos de esa naturaleza permite el intercambio académico de estudiantes y profesores, así como la mejora de las condiciones materiales del proceso docente y de investigación.
7. La planificación, organización y mejora continua de la actividad de la defensa y prevención de desastres contribuye a la formación de estudiantes y trabajadores; así como a la protección de los recursos materiales y del Medio Ambiente.
8. Se percibe la existencia de un ambiente estudiantil muy favorable caracterizado por el sentido de pertenencia y el compromiso de los estudiantes con su formación, con la universidad y con la sociedad.

9. Como estimulación al trabajo desarrollado, 15 profesores han sido condecorados por el Consejo de Estado y el MES con la Orden Frank País de 1er y 2do Grado uno con la Orden Carlos J. Finlay, 67 con la Medalla José Tey y 141 con la Distinción por la Educación Cubana, además recibieron la condición de profesor consultante 25 profesores del claustro, y dos con la condición de Profesor de Méritos.
10. Cuentan con un claustro en el que 37% son profesores titulares y auxiliares, desarrollándose de manera favorable los procesos de cambios de categoría docente y se presente una adecuada estructura por edades, existiendo la garantía del reemplazo de su claustro.
11. El fortalecimiento del trabajo de los profesores principales de años académicos, a partir de las acciones contenidas en las estrategias de superación en las carreras y los proyectos educativos de año evidenciándose en las categorías docentes superiores que estos poseen que repercuten favorablemente en el nivel político ideológico de estudiantes, profesores y trabajadores no docentes.
12. Los resultados alcanzados por 1335 estudiantes en las comprobaciones de conocimiento donde el 97,3% aprobó. En los exámenes integradores se alcanzó el 99%.
13. El reconocimiento de los directivos, profesores y alumnos al trabajo educativo, político e ideológico desarrollado por los Departamentos de Marxismo, Historia y Preparación para la Defensa.
14. La participación estudiantil en proyectos sociocomunitarios y tareas de impacto desarrolladas en el territorio se destacan con un alto reconocimiento social.
15. Se destaca la calidad de la formación en pregrado y están evaluadas 12 carreras, de ellas el 75% con categoría de Certificada. No tienen carreras cuyo plazo de evaluación externa esté vencido.
16. Existen en el trabajo del Departamento de Tecnología Educativa una labor sostenida en la elaboración de medios de enseñanza para el apoyo al proceso docente, en el montaje y actualización de las asignaturas en la plataforma interactiva Moodle y en la preparación de la comunidad universitaria para propiciar su empleo.
17. La residencia estudiantil constituye un espacio esencialmente educativo desde el cual se implementa, en estrecha colaboración con las Facultades y el área de Extensión Universitaria, una estrategia de trabajo dirigida al mejoramiento de la calidad de vida del estudiante y a su formación integral.
18. Existen vínculos con empresas e instituciones del territorio, materializado a través de las unidades docentes y entidades laborales de base que impactan favorablemente en la

satisfacción estudiantil con su formación profesional, así como la calidad del graduado, siendo reconocida esta última por los empleadores.

19. La investigación científica y la innovación se proyectan, organizan y desarrolla de acuerdo a las prioridades del desarrollo de la provincia y sus municipios. Algunas de esas investigaciones e innovaciones impactan a nivel de país. Las investigaciones están sustentadas en proyectos en los que participan estudiantes de pregrado y postgrado, lo que permite una estructura piramidal en la gestión de la I + D + I.
20. Existen estrategias para el desarrollo sostenible y la protección ambiental que se concretan a nivel de las carreras para la formación integral de profesionales, las investigaciones y el accionar de la administración. Se tienen definidas estructuras que asesoran y controlan el trabajo de la universidad en esta temática. La Universidad de Holguín coordina el nodo oriental para la gestión ambiental con resultados satisfactorios.
21. Se muestra la sinergia entre la universidad y los capacitadores para determinar las necesidades de capacitación en el territorio, la efectividad del postgrado en el nivel de superación de los aspectos académicos de los profesores, evidenciándose la cooperación interna y con otras instituciones para el desarrollo del postgrado y en particular, en maestría, especialidades y doctorados.
22. Se percibe un trabajo intencionado en la asesoría e implementación de la Estrategia para la Superación de Cuadros y Reservas de Estado Cubano, que incluye los resultados logrados en la dirección e impartición de los Diplomados de Gestión Empresarial y Administración Pública.
23. La universidad participa y apoya en las estrategias de desarrollo local existentes en todos los municipios de la provincia. Se constata un destacado trabajo de acompañamiento a los actores locales en el municipio de Mayarí, como parte del plan integral de desarrollo de este, en labores de asesoría y estudio de factibilidad. Se inician trabajos similares en el municipio Moa.
24. Se mantiene la contabilidad certificada desde el año 2010. Las acciones externas recibidas evidencian resultados de control interno en la gestión.
25. Existe disponibilidad de los servicios informatizados y portales web para la REDUNIV y redes externas con enlaces transversales a partir de la implementación de los servicios de red y de las aplicaciones basadas en la migración a software libre.
26. Es significativo el aporte de más de 31000 profesionales graduados al desarrollo socioeconómico de la región oriental, en correspondencia con las necesidades del territorio y las exigencias del mundo laboral.

27. Existe reconocimiento a la formación de 85 grupos científicos estudiantiles los 417 egresados de las maestrías, los 123 doctores y los 17 especialistas influyen de manera favorable en la solución de problemas importantes del contexto socioeconómico del territorio.
28. Se evidencian resultados destacados en eventos y festivales artísticos y deportivos de trascendencia nacional e internacional, tales como Semana de la Cultura Holguinera, Fiesta Iberoamericana, Romerías de Mayo, Campeonatos Nacionales Deportivos, Festival de Artistas Aficionados de la FEU entre otros.
29. Reconocimiento a la universidad por las autoridades que dirigen la actividad científica en la provincia (CITMA) como el primer centro donde se desarrollan y generan resultados científicos. Se incrementan los premios, reconocimientos, registros y participación en eventos nacionales e internacionales en los últimos cinco años.

#### Debilidades:

1. La cifra de doctores del claustro y su estructura por áreas del conocimiento es insuficiente.
2. Existe inestabilidad en los cuadros del eslabón base (jefe de departamentos docentes).
3. Disminución de la eficiencia académica de la universidad, fundamentalmente en las carreras de las ciencias técnicas, con una mayor incidencia de las Carreras de Ingeniería Mecánica, Ingeniería Informática e Ingeniería en Agronomía.
4. La Estrategia Universitaria para el trabajo metodológico, no logra los resultados esperados en la eficiencia académica y en la dedicación al estudio de los estudiantes de algunas carreras. La documentación relacionada con el trabajo metodológico presenta algunas debilidades.
5. Inadecuada la concepción de la Estrategia Curricular de Idioma Inglés.
6. Insuficiente financiamiento por proyectos a partir de fuentes nacionales particularmente las asociadas organizaciones enclavadas en el territorio.
7. No se han logrado patentes en los últimos cinco años, lo cual no se corresponde con los resultados científicos alcanzados.
8. Insuficiente iluminación en las áreas exteriores de la residencia estudiantil, aulas e instalaciones deportivas.
9. Dificultades con accesibilidad a internet de estudiantes y trabajadores, acentuadas en los CUM.
10. Es insuficiente la evaluación del impacto de la superación profesional de posgrado.

## UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS DE HOLGUÍN “JOSE DE LA LUZ Y CABALLERO”

### Fortalezas:

1. Se evidenció sistematicidad en el perfeccionamiento del proceso de planeación estratégica.
2. Se llevan a efecto autoevaluaciones periódicas de la institución como parte de la cultura para el mejoramiento continuo de la calidad.
3. Se fortalece el trabajo educativo desde las carreras y departamentos centrales, con una proyección axiológica y cultural, mediante el trabajo de las cátedras honoríficas y los proyectos que se orientan a la transformación positiva de comunidades, en respuesta a demandas del territorio.
4. La universidad participa activamente en los espacios culturales de la sociedad holguinera, en el movimiento de artistas aficionados y en el ciclo de competencias deportivas.
5. La institución mantiene relaciones favorables con un grupo de organismos, instituciones y entidades de la provincia que posibilitan el desarrollo de sus funciones académicas, científicas y económicas.
6. El sistema de relaciones con otras universidades del territorio se ha favorecido con la integración de las mismas a los CUM, al COPESUM y a la Comisión Provincial de las Ciencias Sociales.
7. Se logra atención y respuesta a los problemas que plantean los estudiantes extranjeros atendiendo a sus diferencias individuales y de nacionalidades, en el marco de las resoluciones, indicaciones y políticas trazadas por el gobierno para su atención.
8. El embellecimiento de las áreas a través de las manifestaciones artísticas, el orden, la educación formal y la limpieza, distinguen la cultura organizacional de la universidad y enriquecer las condiciones de vida y trabajo.
9. Existe un clima favorable de trabajo, adecuadas relaciones de respeto, confianza y colaboración entre dirigentes y subordinados, lo que se manifiesta en las diferentes actividades que se convocan y el compromiso logrado para el cumplimiento de los objetivos planificados. Existe un estilo participativo de dirección y se colegian las decisiones.

10. Los profesores que poseen las categorías docentes de profesor titular o profesor auxiliar asumen mayoritariamente la dirección de las principales tareas, fundamentalmente, las asociadas al proceso docente educativo y a la actividad científica.
11. Existe reconocida experiencia y capacidad técnico profesional en el claustro, lo que permite resolver problemas profesionales y científicos, garantizando niveles superiores en los procesos universitarios.
12. La Universidad cuenta con una efectiva estrategia de superación integral de profesores y personal no docente, con énfasis en la formación académica y doctoral. Se logra un crecimiento en la formación de doctores y másteres en los últimos 5 años, alcanzándose un 17,7 % de doctores en el claustro y hasta un 71 % de másteres y doctores.
13. Existe estabilidad, profesionalidad, alto sentido de pertenencia, prestigio y autoridad de los cuadros.
14. La proyección educativa de la universidad está concebida de una manera coherente, evidenciada por los niveles de compromiso de estudiantes y docentes, modos de actuación de los estudiantes en los diferentes escenarios de formación, organización y disciplina en la institución y ambiente universitario en el que se destaca la promoción cultural intra y extrauniversitaria y el desarrollo del sistema de trabajo político ideológico.
15. La conducción del proceso de formación se materializa desde las estrategias educativas de las carreras y los proyectos educativos de año y grupo.
16. El trabajo metodológico está concebido de una manera coherente y sistémica en todos los niveles organizativos.
17. Se destacan los resultados obtenidos por los estudiantes en las comprobaciones realizadas durante la evaluación externa, alcanzándose un 95,4 % de aprovechamiento.
18. La dirección de Tecnología Educativa asegura la inter conectividad de las distintas dependencias del centro y externas cumpliendo con el reglamento de seguridad informática.
19. La concepción y organización del trabajo actual y perspectiva del Centro de información y Documentación (CID) constituyen un importante soporte a los procesos sustantivos de la Universidad, a su mejoramiento continuo y a la formación del potencial científico.
20. Estas potencialidades de las TICs se utilizan de una manera eficiente por estudiantes y docentes: se constató la presencia en la red de materiales para todas las carreras y el empleo de plataformas interactivas en varias asignaturas con una proyección ascendente, así como la generalización en la totalidad de estos. El portal educativo de la

universidad se destaca por la inclusión de sitios web especializados por facultades y aulas virtuales.

21. Los proyectos, las líneas de investigación, así como la organización de la actividad de postgrado, se corresponden con las problemáticas fundamentales del desarrollo educacional de la provincia y el país.
22. Se ejecutan contratos y convenios nacionales que garantizan el desarrollo de las investigaciones, así como de las relaciones y vínculos de trabajo con múltiples empresas y entidades del territorio, integrantes del claustro participan como investigadores y asesores de los estudios sociales realizados por el CITMA, asesoran a la Asamblea Provincial del Poder Popular en cuanto a educación ambiental, cultura tributaria, reducción de desastres y en la atención a las comunidades socialmente desfavorecidas.
23. Las diversas modalidades de la superación de la institución se encuentran en estrecha relación con las líneas y proyectos de investigación, desarrollo e innovación y las demandas de las diferentes educaciones.
24. La integración con las instituciones del territorio posibilita la participación en proyectos de investigación y extensionistas que propician el desarrollo cultural de la universidad y las comunidades con un alcance multidisciplinario. Se destacan las cátedras Mujer y familia, Educación, Salud y Sexualidad.
25. Desde el año 2010 la universidad mantiene la condición aceptable en la contabilidad con certificación y reconocimientos al respecto tanto territoriales como nacionales del SINTECD, MINED Y MES.
26. La adecuada planificación, conciliada con las áreas, el registro y control de los recursos humanos, materiales y financieros garantiza el desarrollo de los procesos sustantivos del centro y el cumplimiento de la preparación para la defensa, la defensa civil, situaciones de desastres, fenómenos meteorológicos y de tiempo de guerra.
27. Los recursos humanos encargados de la gestión económica y financiera muestran pertinencia, estabilidad y compromiso con su universidad ostentando algunos de ellos categorías científicas y docentes principales.
28. Se han desarrollado planes de mantenimiento y reparación de la infraestructura del centro, así como numerosas iniciativas por parte de estudiantes y profesores para la superación de las limitaciones materiales, particularmente efectivas en la carrera de Educación Laboral – Informática, propiciando un ambiente favorable para el quehacer universitario, destacándose las condiciones higiénicas de las diferentes áreas del centro y el cuidado de las instalaciones y las áreas verdes.

29. Los estudiantes y egresados de pregrado y postgrado muestran satisfacción con la formación recibida y reconocen la calidad del claustro.
30. Existe satisfacción por la formación de doctores, másteres y especialistas de postgrado de la institución y para otras instituciones y organismos a nivel internacional, nacional y local. El programa de formación postdoctoral ha impulsado la consolidación de la formación de los doctores y el inicio de la proyección para la formación de doctores en ciencias.
31. Los cuadros de dirección de las diferentes educaciones expresan satisfacción por la calidad de la superación que reciben en correspondencia con las funciones que realizan.
32. Los servicios que brinda la Biblioteca Universitaria "Miguel de Cervantes Saavedra" satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios y de la comunidad.
33. La universidad posee reconocimiento nacional a partir de la edición de libros de texto y software educativo, introducción e intercambio de resultados de la investigación científica.
34. Se concretan acciones estratégicas para evaluar el impacto de la superación de postgrado, el trabajo comunitario y las investigaciones.
35. Se aprecia un crecimiento anual del número general de publicaciones en revistas nacionales, libros y memorias de eventos.
36. El trabajo que se apreció en las secretarías docentes se realiza con transparencia, elevada confiabilidad y rigor.

#### Debilidades:

1. No se alcanza la total alineación de la planeación estratégica con los planes de trabajo individuales.
2. Es insuficiente la gestión de proyectos internacionales. La estrategia de internacionalización del centro no contempla en la actualidad acciones dirigidas a la obtención de recursos para el desarrollo de los procesos sustantivos de la universidad a través de los mismos.
3. Es insuficiente la estabilidad del claustro, en los últimos 5 años han causado bajo del centro 147 profesores (23%), de ellos 18 doctores.
4. Aunque se logran avances en los dos últimos años, es aún insuficiente la composición del claustro en cuanto a la cantidad de profesores con categorías docentes principales de titulares y auxiliares, siendo particularmente deficitaria la cifra en algunas áreas. El centro posee solamente 29 profesores titulares, para un 5,7 % del claustro, existiendo

potencialidad para crecer en esta cifra, dado el número de doctores existente y los años de experiencia de un número de ellos.

5. Son bajos los niveles de eficiencia en la mayoría de las carreras y se constató una tendencia decreciente para los próximos 3 cursos.
6. Es insuficiente el tiempo dedicado al estudio individual por parte de los estudiantes, lo que unido a una baja motivación profesional ha incidido negativamente en los indicadores de eficiencia de la actividad educacional.
7. Es insuficiente la proyección del trabajo metodológico en la atención a debilidades que se reflejan en los informes de autoevaluación tales como motivación profesional, calidad del trabajo científico estudiantil, utilización del idioma inglés y dominio de la lengua materna.
8. Fueron bajos los resultados obtenidos en los exámenes integradores en las carreras de Lengua Inglesa e Educación Laboral – Informática (75 %), lo que evidencia insuficiente trabajo docente y metodológico para garantizar la integración de conocimientos y habilidades en los años superiores de estas dos carreras.
9. Resultan insuficientes algunos recursos materiales para el adecuado desarrollo del proceso de formación integral de los profesionales especialmente en las carreras de Educación Laboral – Informática e Instructores de Arte.
10. La disponibilidad bibliográfica (textos impresos) es insuficiente principalmente en las carreras técnicas, en enseñanza Especial e Inglés, así como las orientaciones metodológicas de los diferentes años para todas las carreras.
11. Algunos edificios de la residencia estudiantil y las redes hidráulicas en algunos baños aún están en el programa para la sustitución de la carpintería y su reparación respectivamente.
12. El parque automotor se encuentra envejecido, el 100 % de los vehículos destinados al transporte colectivo está evaluado de Regular y Mal, afectándose el aseguramiento sistemático de los procesos del centro.
13. Resulta insuficiente la capacidad de almacenamiento de toda la base material de estudio.
14. Las acciones para el seguimiento al graduado de la formación inicial no se desarrollan por igual en todos los segmentos establecidos. La efectividad es mayor en el caso de los graduados de Profesores Generales Integrales.
15. El número de premios y reconocimientos por el trabajo de investigación, desarrollo e innovación es limitado y no se corresponde con los resultados y las potencialidades del claustro.

16. Resulta insuficiente de número de publicaciones en revistas del grupo III y IV en correspondencia con las potencialidades y resultados investigativos del claustro. Es muy reducida la cifra de publicaciones en revistas del grupo I y II. (5)
17. La revista que posee la institución no se encuentra acreditada nacionalmente ni se incluye en bases de datos referenciados.

## **Etapas 2 Diagnóstico y plan de mejoras**

### **Paso 2.1 Diagnóstico del estado actual de la UHo con respecto a la evaluación externa anterior**

En este sentido, la Universidad de Holguín ha implementado una estrategia de gestión de la calidad, que se sustenta en el proceso de autoevaluación para la mejora continua, y ha desarrollado un amplio programa de evaluaciones externas, lo que ha permitido avanzar en la acreditación de la calidad de la institución y en la preparación para el proceso de evaluación institucional previsto para el año 2022.

A continuación, se presenta el análisis comparativo del estado actual de la Universidad de Holguín con respecto a las debilidades declaradas en el dictamen de la JAN en la Evaluación institucional (2015).

Se utiliza un sistema de semáforo para resaltar con colores la situación de cada debilidad en el contexto del nuevo reglamento. Se identifica con el color rojo las que aún se mantienen, el amarillo para señalar que se ha mejorado la situación, pero aún es insuficiente y verde cuando se ha avanzado.

<b>Variables</b>	<b>Debilidades detectadas en la Evaluación Institucional (Dictamen de la JAN)</b>	<b>Valoración del estado actual</b>
<b>Variable 1: contexto institucional</b>	No se aprecian debilidades.	No se aprecian debilidades.
<b>Variable 2: Gestión de los recursos humanos</b>	La cifra de doctores del claustro y su estructura por áreas del conocimiento es insuficiente.	Estado del indicador en la Evaluación Institucional: 123 (15,0%) doctores en ciencia de determinada especialidad. Estado actual: 290 (22,2%) doctores en ciencia de determinada especialidad. Como se aprecia se incrementa la cantidad de doctores en el claustro, no obstante aún es insuficiente la formación de doctores en ciencias naturales, económicas y sociales.
	Existe inestabilidad en los cuadros del eslabón de base (jefes de departamentos docentes).	Se ha mejorado la estabilidad en los cuadros del eslabón de base (jefes de departamentos docentes), no obstante, se considera que aún no es suficiente. La estabilidad actual es del 76.3%
<b>Variable 3: Formación del profesional</b>	Disminución de la eficiencia académica de la universidad, fundamentalmente en las carreras de las ciencias	Estado del indicador eficiencia académica en la Evaluación Institucional: 52,6%. Eficiencia académica actual: 54,28%. Como se aprecia ha existido un incremento en la eficiencia académica

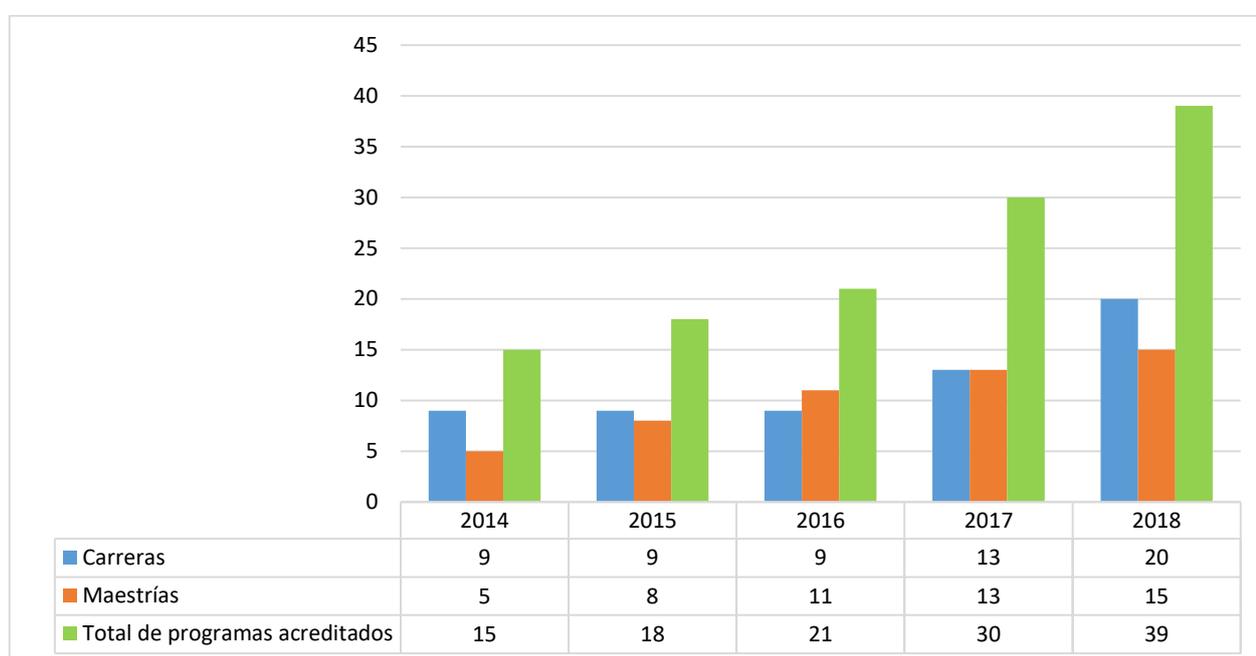
<b>de pregrado</b>	técnicas, con una mayor incidencia de las Carreras de Ingeniería Mecánica, Ingeniería Informática e Ingeniería en Agronomía.	con respecto a la evaluación interior, no obstante se evidencia inestabilidad en este indicador.	
	La Estrategia Universitaria para el trabajo metodológico, no logra los resultados esperados en la eficiencia académica y en la dedicación al estudio de los estudiantes de algunas carreras.	A partir del proceso de integración de la Educación Superior en la provincia se evidencian avances significativos en el trabajo metodológico.	

	La documentación relacionada con el trabajo metodológico presenta algunas debilidades.	Con la creación de la Dirección de Formación de profesionales, existe una mayor organización de la documentación relacionada con este proceso, lo cual se evidencia en los dictámenes de las evaluaciones externas realizadas a las carreras en el periodo.	
	Inadecuada concepción de la Estrategia Curricular de idioma Inglés.	Se implementa de forma efectiva la estrategia de idioma inglés en todas las carreras la cual se ha consolidado desde la creación del Centro de Idiomas.	
<b>Variable 4: interacción social</b>	Insuficiente financiamiento por proyectos a partir de fuentes nacionales, particularmente las asociadas a organizaciones enclavadas en el territorio.	Se mantiene esta debilidad.	
	No se han logrado patentes en los últimos cinco años, lo cual no se corresponde con los resultados científicos alcanzados.	Se mantiene esta debilidad.	
<b>Variable 5: Infraestructura y gestión</b>	Insuficiente iluminación en las áreas exteriores de la residencia estudiantil, aulas e	De forma general ha existido un mejoramiento en la infraestructura universitaria a partir de las prioridades establecidas según el plan de evaluaciones externas de cada año y el programa de mejoramiento de la	

<b>de los recursos</b>	instalaciones deportivas.	infraestructura por el 50 aniversario de la Universidad.	
	Dificultades con la accesibilidad a internet de estudiantes y trabajadores, acentuadas en los CUM	Se mejora la velocidad de acceso a internet con el incremento del ancho de banda.	
<b>Variable 6: Impacto social</b>	Es insuficiente la evaluación del impacto de la superación profesional de posgrado.	Se diseña e implementa una metodología de evaluación de impacto.	

Total de debilidades	Debilidades eliminadas	Debilidades mitigadas	Debilidades que se mantienen
11	4	5	2

En el período analizado han existido avances significativos en la Universidad de Holguín, lo que se evidencia en los resultados alcanzados en las evaluaciones externas. En la figura 2 se muestra el estado actual de acreditación de la Universidad y la evolución experimentada en carreras, maestrías y total de programas (incluyendo doctorado y especialidad) en el período 2014-2018, resultado de la implementación de la estrategia de acreditación. Se destaca la obtención de la categoría de excelencia en 14 programas (seis carreras, cinco maestrías y tres especialidades). La Universidad actualmente tiene el 100% (39) de las carreras, maestría y especialidades acreditadas (con requisitos de acreditación). En la figura 2 se muestran los avances.



**Figura 2** Resultados de la implementación de la estrategia de acreditación en el período 2014 – 2018

Los resultados detallados de los procesos de acreditación y sus categorías a nivel de universidad y por facultades se presentan en el anexo 2.

## PLAN DE MEJORA DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

<b>VARIABLE 2: RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>Debilidades:</b>		
Es insuficiente la formación de doctores en ciencias naturales, económicas y sociales. Inestabilidad de los cuadros del eslabón de base (jefes de departamentos docentes).		
<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Controlar las acciones de la estrategia de formación de doctores de la UHo, desde el departamento hasta el plan de trabajo individual del profesor.	Decanos y VRIPG	Mensual, semestral y anual
Diseñar a nivel de departamento planes de trabajo que incluyan la liberación a tiempo parcial o completo de los profesores que tienen potencialidades para realizar un proceso de formación doctoral acelerado.	Decanos	Anual
Priorizar la formación de jóvenes doctores que se desempeñan en las diversas áreas del conocimiento para la sostenibilidad del claustro.	VRIP	Anual
Desarrollo de nuevos programas para incrementar la formación de doctores en ciencias económicas, técnicas y sociales.	Decana de la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración – Decano de la Facultad de Ciencias Sociales	Diciembre 2018
Perfeccionar y controlar la ejecución del programa de atención y reconocimiento a los cuadros y su permanencia.	Rectora, Dirección de cuadros y comisión de cuadros	Marzo y diciembre de cada año

Controlar las acciones de comunicación, intercambio y atención a los colectivos de base.	Vicerrectores decanos , directores de FUM y DRH	Mensual, cortes en junio y diciembre de cada año
Perfeccionar las indicaciones para la planificación del trabajo y evaluación de los profesores y trabajadores.	DRH	Enero de cada año
Controlar las acciones del plan de mejoramiento de las condiciones de trabajo.	Directores generales	Mensual, semestral y anual
Perfeccionar el reglamento sistema de incentivos y premiaciones, la atención al hombre y el mejoramiento de las condiciones de trabajo.	DRH	Marzo de cada año
Socializar y aplicar el sistema de incentivos y premiaciones, la atención al hombre y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en cada área	Decanos, directores y jefes de área	Marzo de cada año

<b>VARIABLE 3. FORMACIÓN DE PREGRADO</b>		
Debilidad: Inestabilidad en la eficiencia vertical y académica.		
<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Priorizar la atención a los primeros años de todas las carreras asignando el claustro y profesores principales de año académico (PPAA) con categoría docente de Titular o Auxiliar.	Vicerrector docente (VRD), decanos, VDD, jefes de departamentos, profesores principales	Mensual en los colectivos de año y consejos docentes
Atención personalizada a los estudiantes repitentes y con arrastres: fijar horarios de consultas con frecuencia semanal y seguimiento de los resultados docentes en los colectivos de año	Jefes de departamentos, profesores principales de año académico	Control cada dos meses
Desarrollar los sistemas de evaluación y las acciones educativas desde el eslabón base dirigidas a incentivar la dedicación al estudio	VRD, decanos, VDD, jefes de colectivos de carrera y profesores principales de año académico	Semestral
Priorizar en el trabajo metodológico la concepción del trabajo independiente y la evaluación de carácter sistemático, integrador y formativo.	VRD, decanos, VDD, jefes de colectivos de carrera y profesores principales de año académico	semestral
Controlar el cumplimiento de las acciones del plan de trabajo metodológico en todos sus niveles.	VRD	Semestral

<b>VARIABLE 4: FORMACIÓN EN INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO</b>		
Insuficiente financiamiento por proyectos de investigación a partir de fuentes nacionales y extranjeras.		
<b>Acciones</b>	<b>Responsables</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Desarrollo de talleres Universidad – Sociedad donde se muestren las potencialidades y posibilidades de la universidad y se creen espacios para la firma de convenios y el desarrollo de proyectos.	VRIP, consejo de dirección (CD)	Mayo de cada año
Realizar un recorrido por diferentes organismos para la firma o renovación de convenios de cooperación.	VRIP, CD	Enero de cada año
Organizar la participación de la Universidad en EXPOCIENCIA orientada principalmente a mostrar las posibilidades y potencialidades para el desarrollo de proyectos.	VRIP, VDI	Febrero de cada año
Aprovechar los espacios creados para interactuar con los organismos (talleres con las escuelas ramales, diplomados de gestión empresarial y administración pública, talleres con capacitadores) para explicar las formas y posibilidades de desarrollar proyectos de investigación de forma cooperada.	VRIP, CD	Diciembre y julio de cada año
Fortalecer el trabajo en redes y proyectos de cooperación internacional.	VDIP	Abril de cada año

## **Etapa 3 Preparación para el proceso de autoevaluación**

### **Paso 3.1 Creación y preparación de las comisiones de trabajo**

Luego de elaborado el plan de mejoras se realizó una propuesta de las comisiones de trabajo, donde se incluye un responsable a nivel general y uno por variable, además de sus integrantes:

#### **Propuesta de comisión para el proceso de autoevaluación institucional 2019**

**Presidenta de la comisión: Rectora**

**Responsable del informe de autoevaluación: Directora de Calidad**

**Jefa de variable 1: Vicerrectora de gestión estratégica Dr.C. Marisol Pérez Campaña**

#### **Integrantes:**

- Cuadros de la Vicerrectoría
- Representante de la Vicerrectoría de Extensión Universitaria
- Representante de la Dirección de Relaciones Internacionales
- Representante del Departamento Jurídico
- Representante de Secretaria General
- Representante de las organizaciones (PCC, FEU, UJC, Sindicato)
- Metodólogo que atiende a los FUM y CUM

#### **Variable 2: Director de Recursos Humanos**

#### **Integrantes:**

- Directora de Cuadros
- Representante de la Vicerrectoría de Formación
- Representantes de las organizaciones (Sindicato)

#### **Variable 3: Vicerrector de Formación**

#### **Integrantes:**

- Dirección de Formación de Profesional
- Representante de Vicerrectoría de Extensión Universitaria
- Representante de la Dirección de Informatización

- Representante del Departamento de Enseñanza Militar
- Representante del Departamento de Marxismo
- Representante de Secretaría General
- Representantes de las organizaciones (FEU y UJC)

#### **Variable 4: Vicerrector de Investigación y Postgrado**

##### **Integrantes:**

- Cuadros de la Vicerrectoría
- Representante de la Dirección de Relaciones Internacionales
- Representante de Vicerrectoría de Extensión Universitaria
- Representante del Departamento Jurídico
- Representante del Departamento de Desarrollo Local, de GADEL y coordinador de especialidad
- Representante de la Dirección de Cuadro

#### **Variable 5: Directora General Económica**

##### **Integrantes:**

- Director General de Informatización
- Director General Administrativo
- Representante de Vicerrectoría de Extensión Universitaria

#### **Variable 6: Vicerrectora Primera**

##### **Integrantes:**

- Cuadros de la Vicerrectoría
- Representante de la Vicerrectoría de Formación
- Representante de Vicerrectoría de Extensión Universitaria
- Representante de la Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
- Representantes de las Direcciones generales
- Representante del Departamento de Desarrollo Local, de GADEL y coordinador de especialidad
- Director del CEGO

- Representante de la Dirección de Comunicación Institucional
- Representante del Departamento Editorial
- Metodólogo que atiende los CUM y FUM

### **Responsables de los modelos del SEAIES**

SEA IES 3. Resultados de los procesos de acreditación y reacreditación de los programas

Responsables: Dirección de calidad y Coordinadores de programa

SEA IES 4. Datos sobre el claustro, personal de apoyo, alumnos ayudantes, adiestrados y reserva científica

Responsable: Dirección de Recursos Humanos

SEA IES 5. Carreras que se imparten por cada tipo de curso y sus matrículas

Responsable: Dirección de Formación

SEA IES 6. Requisito de apertura de la carrera (% de Dr.C. claustro) en el periodo evaluado

Responsable: Dirección de Formación

SEA IES 7. Resultados de los exámenes integradores aplicados en el curso anterior

Responsable: Dirección de Formación

SEA IES 8. Resultados de los controles realizados a las actividades docentes por asignaturas en Facultades

Responsables: Dirección de Formación y Decanos

SEA IES 9. Actividad de postgrado

Responsable: Dirección de postgrado

SEA IES 10. Datos sobre las publicaciones científicas

Responsable: Dirección de Ciencia Tecnología e Innovación

SEA IES 11. Sobre los proyectos de investigación

Responsable: Dirección de Ciencia Tecnología e Innovación

SEA IES 12. Sobre premios obtenidos

Responsable: Dirección de Ciencia Tecnología e Innovación

SEA IES-13. Reproductividad de los doctores

Responsable: Dirección de Postgrado y Dirección de Recursos Humanos

SEA IES - 14. Relevancia de la labor científica de los Centros de Estudios

Responsable: Directores de Centros de estudio

SEA IES 15. Labor académica, científico-investigativa y extensionista del centro universitario municipal

Responsables: Metodólogo que atiende los CUM y FUM y Directores de CUM/FUM

### **Paso 3.2 Creación del calendario de trabajo**

Después de creadas las comisiones de trabajo se propone un grupo de actividades y las fechas en las que se deben cumplir para enfrentar el proceso de autoevaluación las que se muestran en el anexo 3.

## **VALORACIÓN ECONÓMICO SOCIAL**

En toda investigación es de vital importancia valorar los resultados obtenidos. Al diseñar un procedimiento para enfrentar el proceso de evaluación institucional, con sus etapas correspondientes, la creación del plan de mejoras se logrará la organización del mismo en la Universidad de Holguín.

Desde el punto de vista económico todo este proceso requiere de inversiones, pero independientemente de los gastos generados por la implantación del mismo, el beneficio tiene una alta probabilidad de ser positivo, pues los objetivos ya están trazados y existen diferentes vías para el cumplimiento de las mismas en tiempo y forma.

En lo social esta propuesta contribuye a elevar la efectividad en la gestión universitaria y el mejoramiento de la calidad.

## CONCLUSIONES

Una vez culminado esta investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La realización de esta tesis corrobora la importancia de la gestión de la calidad en las universidades, su pertinencia, y actualidad del Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de la Educación Superior, al contar con un reglamento que define las variables e indicadores que serán el patrón de calidad de referencia.
2. Se realiza la propuesta de un procedimiento para la Universidad de Holguín, el que cuenta con cinco etapas y once pasos que constituyen una guía metodológica para la preparación de la comunidad universitaria para enfrentar el proceso de evaluación institucional.
3. La aplicación del procedimiento propuesto permitió:
  - crear un hilo conductor de manera organizada para afrontar la evaluación institucional,
  - realizar una valoración actual de las debilidades señaladas en la anterior autoevaluación,
  - la confección del plan de mejoras y la creación de las comisiones de trabajo
4. Con la propuesta del procedimiento se logra un paso fundamental para obtener resultados satisfactorios en la evaluación institucional lo que contribuye al mejoramiento del sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Holguín.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de concluido esta investigación se recomienda a la Universidad:

1. Concluir el proceso de aplicación del procedimiento propuesto realizándole las adecuaciones necesarias según requerimientos del próximo proceso de autoevaluación institucional.
2. Realizar próximos proyectos que mejoren este procedimiento de acuerdo a los cambios que se introduzcan en los reglamentos, acordes a las exigencias de cada contexto.
3. Continuar perfeccionando el plan de mejoras, realizar de ser posible otra valoración de las debilidades encontradas por la Junta de Acreditación Nacional y ver si se eliminaron.
4. Socializar los resultados de la tesis a través de su presentación en el Consejo de Dirección de la Universidad y en otros escenarios que proceda.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Abadía Sánchez, J.y Gómez Torres, W. (2015). Gestión para los procesos de prácticas profesionales en el Tecnológico de Antioquia – Institución Universitaria. Revista de investigación en administración, Contabilidad, Economía y Sociedad. (31 - 57)
2. Alexander, P. y E. Judy, 1988, "The interaction of domain-specific and strategic Knowledge in academic performance", Review of Educational Research, vol. 58, núm. 4, pp. 375-404.
3. Alarcón Ortiz, R. (2014). La Universidad Socialmente Responsable. Conferencia inaugural del IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.
4. Alarcón Ortiz, R. (2016). Universidad innovadora por un desarrollo sostenible: mirando al 2030. Conferencia inaugural del X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana, Cuba.
5. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
6. Alfonso Robaina, D., Villazón Gómez, A., Milanes Amador, P. E., Rodríguez González, A., & Espín Alonso, R. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Ingeniería Industrial, XXXII, (3), 238-248.
7. Alfonso Robaina, D.; et al. Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos [en línea]. 2011. Disponible en:[www.cujae.edu.cu](http://www.cujae.edu.cu)
8. Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. Ingeniería Industrial, XXXIV (1), 87-95.
9. Alvarado Borrego, A. (2007). Clima y comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de los Mochis. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Estudios Organizacionales, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
10. Álvarez de Zayas, C. (2002). La escuela en la vida. Bolivia.

11. Álvarez de Zayas, C. (2002). La excelencia universitaria. Monografía en formato electrónico, Universidad de La Habana, Cuba. 55
12. Álvarez de Zayas, C. y Sierra Lombardía, V. (2002) La excelencia universitaria. Bolivia.
13. Álvarez Suarez, A. (2011). *Gestión por procesos*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
14. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón.
15. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.  
Amozarrain, M (s/a): *La Gestión por Procesos*. [en línea] Disponible en: <http://personales.jet.es/amosarrain>
- Amozarrain, M. (2000). *Instrumento para la Evaluación*. [en línea] Disponible en: [www.es/amosarrain/reder.htm](http://www.es/amosarrain/reder.htm)
16. Aranes Usandizaga, J. I. (1997). *La comunicación institucional y sus paradigmas: entre la racionalidad comunicativa y la lógica instrumental*. Miraconcha, España:48.
17. Batista Zaldívar, M. A. (2013). *Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
18. Betancourt López, M., & Nápoles Rojas, L. (2007). *Estudio y diseño del proceso de Formación de Pregrado en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín*. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
19. Botero, C. (2007). "Cinco tendencias de la gestión educativa". [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos60/tendencias-gestioneducativa/tendencias-gestion-educativa2.shtml>
20. Baron, J. y R. Sternberg, 1987, *Teaching Thinking Skills*, Nueva York, W. H. Freeman and Company.  
Borrero Cabal, A. *Guiones universitarios II. Estructuras Académicas Universitarias. Currículos y Programas. Títulos. La Interdisciplinariedad*. Ediciones Universidad Javeriana, Bogotá, 1973.
21. Betancourt López, M & Nápoles Rojas, L. *Estudio y Diseño del proceso de Formación de Pregrado en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín*. Trabajo de Diploma para Ingeniero Industrial. Cuba, 2007.
22. Borrero Cabal, A. *Administración Universitaria*. Conf. XXI. Simposio Permanente sobre la Universidad. Colombia, 2002.

23. Colombia, Ministerio de Educación Nacional, 1992, Ley 30 de Educación Superior, Bogotá, Ministerio de Educación Nacional.
- Delors, J. et al., 1996, La educación encierra un tesoro. Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, Madrid, Santillana, Unesco.
24. Derrick, L. C., 1999, "Globalization, knowledge, education and training in the information age", disponible en: UNESCO: [http://www.unesco.org/webworld/infoethics2/eng/papers/paper\\_23.rtf](http://www.unesco.org/webworld/infoethics2/eng/papers/paper_23.rtf), fecha de consulta: 25 de agosto de 2006.
- Kuhen, L., 2003, "Respondiendo a la globalización de la educación en las Américas", Civil Society Network for Public Education in the Americas (CSNPEA), Federación Magisterial de la Columbia Británica, [online], disponible en [www.vcn.ca/idea/lueh.htm](http://www.vcn.ca/idea/lueh.htm), fecha de consulta: 25 de agosto de 2006.
25. De La Nuez Hernández, D. (2005). *Modelo de gestión de la calidad basado en el liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos*. Gómez Ceballos, G. Tesis doctoral. Universidad de Pinar del Río, Facultad de Ciencias Económicas, Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo, Cuba, 2005.
26. De Miguel, M. (2003). Calidad de la enseñanza universitaria y desarrollo profesional del profesorado. *Revista de Educación*, 331, 13-34.
27. Flores, J., & Nicolosi, A. (2009). *Informe sobre la Educación Superior en Iberoamérica 2009 dentro del Proyecto Alfa ALFA Nro. DCI-ALA/2008/42 "Aseguramiento de la Calidad: políticas públicas y gestión universitaria"*. Buenos Aires: Cinda-Alfa.
28. Iwa-2-calidad-para-organizaciones-educativas-2.
29. Junta de Acreditación Nacional. Ministerio de Educación Superior. Informes y dictámenes
30. Liddell, H., 1999, "The Franco-British Club for Higher Education and Training in Entrepreneurship. Speech of the former Minister for Energy and Competitiveness in Europe", december 2/99. Lille, France, disponible en [www.dti.gov.uk/ministers/archived/liddell021299.html](http://www.dti.gov.uk/ministers/archived/liddell021299.html), fecha de consulta: 25 de agosto de 2006.
31. Meller, P., 2004, "Alternativas Futuras para la Universidad en el Siglo XXI", Anales de la Universidad de Chile, 6a serie, núm. 16.

32. Monereo, C., 2006, "El paradigma del aprendizaje estratégico. Estado del arte de la investigación", en: Escritos. Memorias del Congreso internacional de educación, investigación y formación docente, Universidad de Antioquia, Medellín, Artes y Letras, Ltda.
33. Monereo, C. et al., 2001, Estrategias de enseñanza y aprendizaje, Barcelona, Grao.
34. Mora DE Torre, J., & Yáber, G. (2010). Observatorio de Buenas Prácticas de Calidad en Educación Superior de Postgrado en el Caribe: Estudio de casos. *Memorias de la VIII Reunión Nacional de Currículo y II Congreso Internacional de Calidad e Innovación*. Caracas. ISSN 1852-1487
35. Otchet, A., 1998, Universidades virtuales, disponible en: [www.unesco.org/courier/1998\\_10/sp/aprend/txt1](http://www.unesco.org/courier/1998_10/sp/aprend/txt1).  
Programa ALFA (Formación Académica en América Latina), [on line], disponible en: [www.uns.edu.ar/secretarias/extension/coop%5CALFA.htm](http://www.uns.edu.ar/secretarias/extension/coop%5CALFA.htm)), fecha de consulta: 30 de agosto de 2006.
36. UGC, 2005, Promotion of KBE through Institutions of Higher Learning, [on line] disponible en [www.ugc.ac.in/new\\_initiatives/kbe.html](http://www.ugc.ac.in/new_initiatives/kbe.html), fecha de consulta: 28 de agosto de 2006.
37. Resolución 60/2011. Contraloría General de la República.
38. Unesco, 1998, Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción, París, Unesco.
39. Universia, 1999, Declaración de Bolonia. Reunión de ministros y de rectores de universidades de la Unión Europea, disponible en: [Universidades.universia.es/fuentes.info/documentos/Bolonia.htm](http://Universidades.universia.es/fuentes.info/documentos/Bolonia.htm).
40. Universidad Autónoma de Yucatán (2004), Primera Reunión 6x4, seis profesiones en cuatro ejes. Una contribución de Ceneval y Columbus al espacio común en educación superior de Europa, América Latina y El Caribe, Mérida, Yucatán, México, disponible en: [www.6\\*4uealc.org/docs/programa\\_reunion\\_Merida.pdf](http://www.6*4uealc.org/docs/programa_reunion_Merida.pdf), fecha de consulta: 28 de agosto de 2006.
41. Villarroel, C. (2005). Sistema de evaluación y acreditación de las universidades venezolanas: origen, concepción e instrumentación. Caracas: IESALC/UNESCO, 2005.

**ANEXOS**

## Anexo 1: GUIA DE EVALUACIÓN

### VARIABLE 1: CONTEXTO INSTITUCIONAL Y PERTINENCIA

No.	INDICADOR	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
1.1	SISTEMA DE GESTIÓN	<p>Sistema de gestión por la calidad.</p> <p>El Sistema de gestión de la calidad garantiza que el 60% de carreras, maestrías, especialidades de postgrado y doctorados posean categoría superior de acreditación.</p> <p>Política, estrategias, seguimiento y resultados de los procesos de autoevaluación y planes de mejora.</p> <p>El plan estratégico se expresa en todos los niveles hasta el plan de trabajo Individual (PTI) y existe un sistema de control coherente con el plan estratégico.</p>
1.2	MISIÓN Y DISEÑO ESTRATEGICO	<p>Estrategias para el logro de la misión.</p> <p>La misión y el diseño estratégico garantiza la capacidad de respuesta y la planeación se deriva hasta la base.</p> <p>Capacidad de respuesta de la institución para producir transformaciones y perfeccionamientos.</p> <p>Planes de trabajo y correspondencia con los objetivos de la IES.</p>

		<p>Existencia y aplicación de medidas preventivas, de preparación, respuesta y recuperación para situaciones de desastres.</p> <p>El mapa de procesos universitarios evidencia la misión y el diseño estratégico.</p>
1.3	<p>RELACIONES INTRA, INTERUNIVERSITARIAS Y CON OTRAS ENTIDADES</p>	<p>Las relaciones intra e interuniversitarias con otras entidades se garantiza desde los departamentos, CUM, FUM y Facultades a través de convenios territoriales, nacionales e internacionales diversificados en los diferentes niveles organizativos.</p> <p>Sistema de relaciones en los CUM. (departamentos, filiales)</p> <p>Sistema de relaciones de la IES con los CUM</p> <p>Convenios con otras IES, centros de la educación superior y entidades donde se formen los estudiantes o trabajen los egresados</p> <p>Apertura al entorno. Cooperación e integración con las personas, grupos, organizaciones y empresas.</p> <p>Relaciones con proveedores de servicios no académicos.</p> <p>Relaciones con las Direcciones Municipales y Provinciales (MINSAP-MINED-INDER).</p>
1.4	<p>SISTEMA DE BIENESTAR INSTITUCIONAL Y DE APOYO AL ESTUDIANTE</p>	<p>El sistema de bienestar institucional y de apoyo al estudiante permite la formación integral cultural desde la inserción significativa de más del 80% de los estudiantes en proyectos extensionistas, cátedras honoríficas, movimiento de artistas aficionados, actividades deportivas y otras.</p> <p>Formación integral cultural y recreación estudiantil. Actividades deportivas.</p> <p>Promoción cultural y deportiva intra y extrauniversitaria.</p> <p>Existencia de ambiente universitario y variedad de actividades.</p> <p>Sistema de comunicación en la comunidad universitaria.</p>

		<p>Atención a estudiantes extranjeros</p> <p>Atención a discapacitados</p> <p>Sistema de atención a los becados.</p> <p>Higiene, orden y estética en las áreas universitarias. Explotación y cuidado de la propiedad social.</p>
1.5	<b>PROYECCIÓN COMUNITARIA</b>	<p>Asesoría a las estrategias de desarrollo local del territorio.</p> <p>Respuestas a las demandas de los recursos humanos que garanticen dichas estrategias.</p> <p>Identificación y abordaje multidisciplinario e intersectorial de las necesidades del desarrollo local.</p> <p>Identificación, desarrollo y evaluación de proyectos comunitarios integrados a la estrategia de desarrollo local y en comunidades priorizadas de cada territorio.</p>

## VARIABLE 2: RECURSOS HUMANOS

No.	INDICADOR	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>La cultura organizacional se reconoce a partir de las relaciones entre dirigentes y dirigidos con más del 90% de satisfacción.</p> <p>Disminuyen los accidentes de trabajo en el periodo evaluado por el eficiente control asociado a las óptimas condiciones de trabajo.</p> <p>La estrategia para la atención y estimulación de todos los trabajadores logra a partir de su implementación más del 90% de satisfacción.</p> <p>Estilos de dirección participativo</p> <p>Relaciones entre dirigentes y dirigidos.</p> <p>Ambiente laboral en los diferentes grupos de trabajadores.</p> <p>Control de riesgos asociados a las condiciones de trabajo</p> <p>Estrategias para la atención y estimulación de todos los trabajadores.</p> <p>Funcionamiento de los órganos de dirección y auxiliares a los distintos niveles</p>
2.2	FORMACIÓN DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	<p>Se garantiza la sostenibilidad del claustro y la creciente obtención de categorías docentes superiores, grados científicos y títulos académicos.</p> <p>Se corresponden en más del 90% las categorías docentes y la función que se realiza.</p> <p>Se atiende el 100% de los alumnos ayudantes, adiestrados y reservas científicas.</p> <p>Situación, proyección y sostenibilidad de los recursos humanos.</p> <p>Correspondencia entre las categorías docentes y la función que se realiza.</p> <p>Plan de superación de los trabajadores a partir de las estrategias de la educación superior y en</p>

		<p>correspondencia con la misión y los objetivos de la institución y la labor educativa.</p> <p>Preparación de la comunidad universitaria para la defensa del país.</p> <p>Resultados de los procesos evaluativos en correspondencia con los planes de desarrollo individual de docentes, investigadores y personal no docente.</p> <p>Existencia de una estrategia de trabajo con los alumnos ayudantes, los adiestrados y la reserva científica que explicita su seguimiento.</p>
2.3	POLÍTICA DE CUADROS	<p>Trabajo con los cuadros expresado en decisiones, resultados y desarrollo continuo del trabajo.</p> <p>Situación, preparación y proyección de la reserva incluyendo especificidades por tipo de IES</p> <p>Prestigio y autoridad de los cuadros en su colectivo laboral. Relación con los subordinados.</p>

### VARIABLE 3: FORMACIÓN DE PREGRADO

No.	INDICADOR	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
3.1	LABOR EDUCATIVA Y DE FORMACIÓN POLÍTICO IDEOLÓGICA	<p>La planificación, ejecución, control y evaluación de la labor educativa y de formación político ideológica garantiza la participación protagónica de la comunidad universitaria y de sus organizaciones, la transformación de los estudiantes en todos los espacios formadores, el impacto de la IES en el territorio y; las manifestaciones de conductas de todos los integrantes de la institución en correspondencia con sus valores compartidos</p> <p>Espacios universitarios para el desarrollo de la labor educativa.</p> <p>Participación y cumplimiento de las misiones de la comunidad universitaria. Se analiza periódicamente el desempeño de los estudiantes y debe evidenciarse en la apropiación consciente por parte de cada estudiante de su responsabilidad social y deberes.</p> <p>La residencia estudiantil como un espacio esencialmente educativo. Son favorables los resultados de la dirección estudiantil.</p>
3.2	GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN LOS DIFERENTES ESCENARIOS	<p>Los directivos, profesores y estudiantes de todos los tipos de curso, dominan los reglamentos e instrucciones que norman los aspectos organizativos del proceso docente educativo.</p> <p>Planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso docente educativo.</p> <p>Educación desde la instrucción.</p> <p>Se evidencia el carácter de sistema del trabajo metodológico en función de los diferentes</p>

tipos de curso

Actividades metodológicas y correspondencia con las necesidades y el acercamiento a la realidad cotidiana

Dominio por los profesores del contenido de la disciplina que profesan y de su preparación profesional, científica y pedagógica.

Gestión para el perfeccionamiento curricular. Se desarrollan programas de formación a ciclo corto con calidad y pertinencia en alianza con los OACE interesados.

En todos los escenarios se consolida la contribución curricular a la preparación para la defensa, aspecto reconocido por estudiantes y evaluadores.

Las modificaciones a los planes de estudio que la IES ha implementado están debidamente aprobadas y conciliadas con los usuarios y empleadores para dar respuesta a las necesidades específicas de la provincia o del país.

El diseño de la disciplina principal integradora garantiza su contribución a la formación de valores en los estudiantes y al modo de actuación profesional.

Atención diferenciada a necesidades individuales o colectivas de los estudiantes, tanto teóricas como prácticas.

Gestión para el aprendizaje. Estudio individual. Papel del auto aprendizaje, autónomo y colaborativo con mayor utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones, lo que es reconocido por más del 90% de los estudiantes.

La dirección de los colectivos de año contribuye al cumplimiento con calidad de los objetivos del año, y propician la integración de los aspectos educativos e instructivos con un enfoque interdisciplinario.

Más del 90% de los estudiantes reconocen que, de conjunto con la IES los organismos y

		<p>entidades las prácticas laborales contribuyen a su formación.</p> <p>El 60 % de los trabajos de diploma se vinculan a la solución de problemas locales o del territorio</p> <p>Sistema integrado y progresivo de medios de enseñanza. Utilización de los laboratorios, talleres, polígonos de observación para desarrollar las prácticas integradas en los programas. Actualización y calidad de las fuentes bibliográficas de textos básicos de la carrera, ya sea en formato impreso o digital, en particular los correspondientes al currículo base. Accesibilidad. Virtualización y satisfacción de los estudiantes en más de un 85 %</p> <p>Apropiación de los modos de actuación profesional y su reflejo en la identificación y solución de problemas. Prácticas laborales. Alcance.</p> <p>Organización en los servicios y unidades de la educación en el trabajo. (MINSAP, MINED, INDER).</p> <p>Sistemas de evaluación atiende la diversidad de estudiantes y tipo de curso. (Análisis histórico y durante la evaluación externa, en esta última del ciclo filosófico, histórico y de las asignaturas que tipifican las carreras)</p> <p>Se logran incrementar los principales indicadores de calidad relacionados con los resultados docentes. la eficiencia académica y de ciclo tanto en el CD, eficiencia de ciclo para el CPE y la EaD</p> <p>Orientación y motivación profesional.</p> <p>El 60 % de las carreras posibles están acreditadas</p> <p>El 90% de los estudiantes encuestados están satisfechos con la calidad del proceso de formación y el rigor de los profesores.</p> <p>Papel de los departamentos docentes en la gestión del proceso de formación.</p>
--	--	---

		<p>Diseño de actividades de formación de pregrado que se orienten a los temas de trabajo comunitario integrado.</p> <p>Respaldo administrativo al proceso de formación. Reconocimiento a la eficacia y confiabilidad del trabajo de secretarías docentes y otros dispositivos.</p>
3.3	ESTUDIANTES	<p>Resultados de la formación integral y transformaciones logradas</p> <p>Compromiso con la formación recibida. Protagonismo de los estudiantes en el proceso formativo.</p> <p>Dominio de los modos de actuación profesional. Exámenes integradores.</p> <p>Protagonismo de las organizaciones estudiantiles y políticas en las diferentes vertientes del quehacer universitario.</p> <p>Resultados de la participación en exámenes de premio.</p> <p>Resultados de la participación en tareas de impacto social.</p> <p>Resultados de la participación en proyectos</p>

#### VARIABLE 4: FORMACIÓN DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN

No	INDICADOR	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
4.1	INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	<p>Diversificación de las redes de conocimiento, desarrollo e innovación con una presencia significativa de investigadores y estudiantes de varias ramas de las ciencias.</p> <p>Proyección y organización de la investigación científica y la innovación.</p> <p>Pertinencia de las líneas de investigación, desarrollo e innovación</p> <p>Actualidad con el desarrollo científico internacional.</p> <p>Acciones para asumir los avances de la ciencia y la innovación de conjunto con las tecnologías provenientes de entidades productivas y de servicios.</p> <p>Existen contratos y convenios nacionales e internacionales para garantizar el desarrollo de las actividades de investigación, postgrado e innovación respaldados por expresiones legales establecidas</p> <p>Servicios técnicos y de la investigación aplicados en la IES, las empresas y las entidades.</p> <p>Estrategias para el desarrollo sostenible y la protección ambiental.</p> <p>Participación en redes de conocimiento, investigación, desarrollo e innovación. Su diversificación con presencia significativa de investigadores y estudiantes de varias ramas de la ciencia.</p> <p>Relación de las líneas de investigación de la IES con los Objetivos de Trabajo Comunitario Integrado de la provincia y municipios.</p>

		<p>Participación de la IES en los grupos asesores de trabajo comunitario integrado de la provincia y los municipios.</p> <p>Desarrollo de acciones de asesoría y capacitación a las APPP y AMPP en temas de trabajo comunitario integrado.</p> <p>Atención a las problemáticas comunitarias de la provincia por el CES, a través de las tipologías de proyectos establecidos por el CITMA y/o los proyectos de extensión universitaria, donde se evidencie la participación de estudiantes y profesores</p>
4.2	POSGRADO	<p>Concepción para la introducción de las investigaciones en el proceso de formación inicial y en las entidades territoriales.</p> <p>Acciones para la determinación de las necesidades de superación del territorio.</p> <p>Efectividad del posgrado en el sistema de superación de los profesores.</p> <p>Cooperación interna y con otras instituciones para el desarrollo del posgrado.</p> <p>Integración del posgrado a las líneas priorizadas de investigación.</p> <p>Influencia del posgrado en la calidad de la formación.</p> <p>Resultados de la capacitación de cuadros y reservas de la localidad y territorio.</p>

**VARIABLE 5: INFRAESTRUCTURA**

No		
5.1	ASEGURAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS	<p>Definición de necesidades y atención a prioridades.</p> <p>100% utilización de la bibliografía (textos y materiales complementarios).en otros idiomas para la docencia y la investigación a partir de un diagnostico de necesidades y prioridades</p> <p>Satisfacción con los materiales e insumos para el desarrollo de los procesos sustantivos</p> <p>El 80% de las aulas, e instalaciones deportivas cumplen con la higiene escolar</p> <p>El 80% de los laboratorios poseen equipamientos tecnológicos que aseguren la calidad de las actividades universitarias.</p> <p>100% de cumplimiento de normas de seguridad informática y seguridad de trabajo en los laboratorios</p> <p>80% de cumplimiento de las indicaciones de protección de la salud de trabajadores y estudiantes para minimizar los riesgos identificados.</p> <p>70% de disponibilidad técnica y accesibilidad a los laboratorios de computación.</p>
5.2	RECURSOS INFORMÁTICOS	<p>Virtualización del proceso de formación. 70% en los programas de pregrado y 80% en programas de formación académica de postgrado</p> <p>Informatización de la gestión universitaria</p> <p>Visibilidad, acceso y prestación de servicios en la red nacional y otras redes</p> <p>Existencia de herramientas informáticas para la gestión universitaria.</p>

		<p>Satisfacción de la comunidad universitaria con la utilidad de las herramientas informáticas para la gestión universitaria.</p> <p>Uso del software libre en los procesos de informatización.</p> <p>Diversidad y estabilidad en la utilización de herramientas de la WEB</p> <p>Actualización de posgrado y la investigación a partir del uso de bases de datos remotas, bibliotecas digitales y otras</p>
5.3	<p>ASEGURAMIENTO A LA RESIDENCIA ESTUDIANTIL</p>	<p>Estado técnico, comodidad y ambientación.</p> <p>Calidad de la alimentación.</p> <p>Satisfacción de los servicios médicos y estomatológicos. existentes</p> <p>Satisfacción de las ofertas culturales, deportivas y recreativas que se intencionan para los becados.</p>
5.4	<p>ASEGURAMIENTO A LA VITALIDAD DE LA INSTITUCIÓN</p>	<p>Estabilidad suministro energético.</p> <p>Estabilidad suministro de agua.</p> <p>Estabilidad transportación.</p> <p>Capacidad de vitalidad de la IES ante casos de desastres u otras contingencias</p>
5.5	<p>RECURSOS Y DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICO - FINANCIERA</p>	<p>Cobertura de los recursos humanos para la gestión económica - financiera.</p> <p>Efectividad de los recursos técnicos materiales para el desarrollo de la gestión económico - financiera.</p> <p>Resultados aceptables de las actividades de control a la gestión económico - financiera</p>

## VARIABLE 6: IMPACTO SOCIAL

No.	INDICADOR	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
6.1	CALIDAD GRADUADO DEL	<p>Correspondencia con las exigencias del mundo laboral.</p> <p>Satisfacción de los estudiantes y egresados.</p> <p>Estrategia de seguimiento del egresado desde el momento mismo del egreso.</p> <p>Estrategia de seguimiento a los empleadores desde la formación de pregrado</p> <p>85% de satisfacción de los empleadores entrevistados con la calidad de los egresados.</p> <p>Resultados del perfeccionamiento del proceso docente educativo. Eficiencia académica y eficiencia en el ciclo.</p>
6.2	SUPERACIÓN	<p>100% de satisfacción de los graduados entrevistados con las propuestas de seguimiento del egresado.</p> <p>Impacto de la formación de especialistas de postgrado, másteres y doctores en la actividad científica y académica.</p> <p>Impacto del posgrado y la superación profesional en el desempeño del egresado y en su entidad laboral.</p> <p>Impacto de los eventos que se celebran en la IES y en el territorio y sus relaciones.</p> <p>Resultados de la preparación y superación de los cuadros del territorio. Concreción en la introducción de resultados.</p> <p>Impacto de la superación y capacitación sobre el desarrollo socioeconómico local.</p>

6.3	CALIDAD DE LA LABOR COMUNITARIA	<p>Resultados de los proyectos comunitarios que se desarrollan y transformaciones logradas que revelen impacto en todos los actores.</p> <p>Nivel de satisfacción de las APPP y AMPP con la asesoría y capacitación brindada en los temas de trabajo comunitario integrado.</p> <p>Resultados de las investigaciones en el pregrado y posgrado que evidencian la atención a las problemáticas de trabajo comunitario integrado de la provincia y el municipio (trabajos de diploma, tesis de especialidades, maestría, doctorado, publicaciones científicas y en libros, participación en eventos nacionales e internacionales, premios y reconocimientos).</p> <p>Transformaciones alcanzadas en el trabajo comunitario de la provincia y el municipio a partir de:  a. la ejecución de proyectos que responden a cualquiera de las tipologías establecidas por el CITMA, b. el desarrollo de proyectos de extensión universitaria, c. participación de estudiantes y profesores en proyectos de origen comunitario.</p>
6.4	RESULTADOS DE TAREAS DE IMPACTO SOCIOECONÓMICO, CULTURAL Y POLÍTICO	<p>Concepción para evaluar los resultados del impacto social</p> <p>Se responde a las demandas territoriales en todos los municipios a través de las estrategias de desarrollo local.</p> <p>El índice de publicaciones en revistas referenciadas y eventos se comporta según categoría evaluativa por profesores en el periodo evaluado y es comprobable la trazabilidad.</p> <p>Se obtienen premios internacionales, nacionales y territoriales en diferentes áreas de las ciencias en la institución.</p> <p>Satisfacción con el impacto económico, social, científico-tecnológico, y ambiental de los resultados de la investigación y los servicios técnicos aplicados en la institución, las empresas y las entidades.</p>

		<p>Resultados de la participación en proyectos y programas de ciencia e innovación tecnológica internacional, nacional, ramal y territorial. (publicaciones, premios, patentes, presentaciones en eventos y otros)</p> <p>Satisfacción de los investigadores y los usuarios con los resultados de la actividad científica.</p> <p>Resultados de la comunidad universitaria por la participación en otras tareas productivas o sociales.</p>
6.5	LIDERAZGO DE LA IES	<p>Se reconoce el liderazgo de la IES a partir de su visibilidad nacional e internacional constatado a través de la participación lograda en los eventos efectuados, participación en redes, campañas publicitarias derivadas de la estrategia de comunicación en el periodo evaluado.</p> <p>Imagen internacional, nacional y local.</p> <p>Visibilidad nacional e internacional.</p>
6.6	CALIDAD DE LOS SERVICIOS	<p>Satisfacción de la comunidad universitaria</p> <p>Reconocimiento por parte de otras IES y entidades. Evidencias</p> <p>Satisfacción de pacientes, familiares, usuarios y de la comunidad.</p>

## Anexo 2: CATEGORÍAS DE ACREDITACIÓN DE LOS PROGRAMAS EVALUADOS

### UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

<b>FACULTAD</b>	<b>CARRERAS</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>Ingeniería</b>	Ing. Mecánica	Certificada
	Ing. Civil	Certificada
<b>Informática Matemática</b>	Ing. Informática	Certificada
	Lic. en Matemática	Excelencia
<b>Ciencias Empresariales y Administración</b>	Ing. Industrial	Excelencia
	Lic. Turismo	Excelencia
	Lic. Economía	Calificada
	Lic. Contabilidad	Calificada
<b>Ciencias Sociales</b>	Lic. Gestión Sociocultural para el desarrollo	Certificada
	Lic. Historia	Certificada
	Lic. en Educación Marxismo Leninismo e Historia	Certificada
	Lic. en Derecho	Certificada
<b>Comunicación y Letras</b>	Lic. Lengua Inglesa	Certificada
	Lic. en educación Lengua extranjera Inglés	Certificada
	Lic. en Periodismo	Certificada
	Lic. en educación Español Literatura	Certificada
<b>Ciencias de la Educación</b>	Lic. en educación Pedagogía Psicología	Excelencia
	Lic. en educación Logopedia	Excelencia
<b>Ciencias Naturales y Agronomía</b>	Ing. Agrónoma	Certificada
<b>Cultura Física</b>	Lic. en Cultura Física	Excelencia
<b>FACULTAD</b>	<b>MAESTRÍAS</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>Ingeniería</b>	Diseño y fabricación asistido por computadora	Excelencia
	Mantenimiento y reacondicionamiento de máquinas	Excelencia
	Maquinaria agrícola	Excelencia
	Eficiencia Energética	Calificada
	Pedagogía Profesional	Calificada
<b>Informática Matemática</b>	Matemática aplicada e informática para la administración	Excelencia

	Educación Matemática Universitaria	Excelencia
<b>Ciencias Empresariales y Administración</b>	Dirección	Certificada
	Ingeniería Industrial	Certificada
	Gestión Turística	Certificada
	Gestión ambiental	Certificada
	Contabilidad Gerencial	Certificada
<b>Ciencias Sociales</b>	Historia y cultura en Cuba	Certificada
	Ciencias Sociales y Axiología	Calificada
<b>Cultura Física</b>	Deporte de combate	Certificada
<b>FACULTAD</b>	<b>ESPECIALIDADES</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>Ciencias Empresariales y Administración</b>	Desarrollo Local	Excelencia
	Dirección de Instituciones Educativas	Excelencia
<b>Ciencias Naturales y Agronomía</b>	Gestión y desarrollo de la formación laboral	Excelencia
<b>FACULTAD</b>	<b>DOCTORADO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>Ciencias de la Educación</b>	Pedagogía	Certificado

## RESUMEN DEL ESTADO DE LA ACREDITACIÓN AL CIERRE DE 2018

### POR FACULTADES:

<b>FACULTAD DE INGENIERÍA</b>				
<b>PROGRAMAS</b>	<b>Cantidad de programas acreditados</b>	<b>Categorías</b>		
		<b>Excelencia</b>	<b>Certificada</b>	<b>Calificada</b>
CARRERAS	2	-	2	-
MAESTRÍAS	5	3	-	2
ESPECIALIDADES	-	-	-	-
DOCTORADOS	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**FACULTAD DE INFORMÁTICA MATEMÁTICA**

PROGRAMAS	Cantidad de programas acreditados	Categorías		
		Excelencia	Certificada	Calificada
CARRERAS	2	1	1	-
MAESTRÍAS	2	2	-	-
ESPECIALIDADES	-	-	-	-
DOCTORADOS	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN**

PROGRAMAS	Cantidad de programas acreditados	Categorías		
		Excelencia	Certificada	Calificada
CARRERAS	4	2	-	2
MAESTRÍAS	5	-	5	-
ESPECIALIDADES	2	2	-	-
DOCTORADOS	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

PROGRAMAS	Cantidad de programas acreditados	Categorías		
		Excelencia	Certificada	Calificada
CARRERAS	4	-	4	-
MAESTRÍAS	2	-	1	1
ESPECIALIDADES	-	-	-	-
DOCTORADOS	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>1</b>

<b>FACULTAD DE COMUNICACIÓN Y LETRAS</b>				
<b>PROGRAMAS</b>	<b>Cantidad de programas acreditados</b>	<b>Categorías</b>		
		<b>Excelencia</b>	<b>Certificada</b>	<b>Calificada</b>
CARRERAS	4	-	4	-
MAESTRÍAS	-	-	-	-
ESPECIALIDADES	-	-	-	-
DOCTORADOS	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>

<b>FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN</b>				
<b>PROGRAMAS</b>	<b>Cantidad de programas acreditados</b>	<b>Categorías</b>		
		<b>Excelencia</b>	<b>Certificada</b>	<b>Calificada</b>
CARRERAS	2	2	-	-
MAESTRÍAS	-	-	-	-
ESPECIALIDADES	-	-	-	-
DOCTORADOS	1	-	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

<b>FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y AGRONOMÍA</b>				
<b>PROGRAMAS</b>	<b>Cantidad de programas acreditados</b>	<b>Categorías</b>		
		<b>Excelencia</b>	<b>Certificada</b>	<b>Calificada</b>
CARRERAS	1	-	1	-
MAESTRÍAS	-	-	-	-
ESPECIALIDADES	1	1	-	-
DOCTORADOS	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

**FACULTAD DE CULTURA FÍSICA**

PROGRAMAS	Cantidad de programas acreditados	Categorías		
		Excelencia	Certificada	Calificada
CARRERAS	1	1	-	-
MAESTRÍAS	1	-	1	-
ESPECIALIDADES	-	-	-	-
DOCTORADOS	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

**RESUMEN A NIVEL DE UNIVERSIDAD****UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

PROGRAMAS	Cantidad de programas acreditados	Categorías		
		Excelencia	Certificada	Calificada
CARRERAS	20	6	12	2
MAESTRÍAS	15	5	7	3
ESPECIALIDADES	3	3	-	-
DOCTORADOS	1	-	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>5</b>

**UNIVERSIDAD: CATEGORÍA DE CERTIFICADA**

### Anexo 3. Programa de actividades para el proceso de autoevaluación institucional 2019.

No	Actividades	Fecha	Responsables
1	Preparación al CD, presentación del cronograma de actividades y comisión de autoevaluación	25 de marzo	Dirección de Calidad/CD
2	Entrega a la Dirección de Calidad de los representantes de los procesos en cada Variable	8 de abril	Responsables de proceso
3	Entrega a la Dirección de Calidad de las comisiones de autoevaluación a nivel de Facultad, CE y CUM/FUM	9 de abril	Decanos, Directores de CE, Directores de CUM/FUM
4	Estudio del SEAIES por las comisiones	abril	CD, Comisiones de autoevaluación
5	Aprobación en el CD del programa de actividades y de las comisiones de autoevaluación	29 de abril, CD	Dirección de Calidad/CD
6	Presentación del estado actual de la UHo con respecto a las debilidades detectadas en la evaluación institucional (Dictamen de la JAN 2013 y 2015)	29 de abril, CD	Dirección de Calidad/CD
7	Capacitación a comisiones de autoevaluación	7 de mayo	Dirección de Calidad/Comisiones autoevaluación

8	Capacitación a cuadros	Según programa de los seminarios de cuadro	Dirección de Calidad/Cuadros
9	Elaboración de informes de autoevaluación	Mayo-Julio	CD y Comisiones de autoevaluación/Dirección de Calidad
10	Entrega de modelos del SEAIES a la Dirección de Calidad y a jefes de variables	3 de junio	Vicerrectores y Decanos
11	Entrega a la Dirección de Calidad de informes de autoevaluación	16 de julio	Responsables de variables a nivel de Universidad, Decanos, Directores de CE y CUM/FUM
12	Presentación de los resultados en el CD y aprobación	CD de septiembre	Dirección de Calidad/CD
13	Monitoreo y seguimiento al plan de mejoras	Trimestral en el CD	CD y Dirección de Calidad
14	Inicio del segundo proceso de autoevaluación	2020 abril	CD y Dirección de Calidad