

**13mo. CONGRESO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
“UNIVERSIDAD 2022”. XI TALLER INTERNACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA  
CALIDAD Y ACREDITACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR**

**PROCEDIMIENTO PARA LA PREPARACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN  
EXTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
PROCEDURE FOR THE PREPARATION OF THE EXTERNAL EVALUATION  
PROCESS OF THE UNIVERSITY OF HOLGUÍN**

Dr.C. Marisol Pérez Campaña, [mpc@uho.edu.cu](mailto:mpc@uho.edu.cu), Universidad de Holguín, Cuba, Vicerrectora, Dr.C. Elizabeth Caballero Velázquez, [ecaballero@uho.edu.cu](mailto:ecaballero@uho.edu.cu), Universidad de Holguín, Cuba, Metodóloga, Dirección de Calidad, Dr.C. Aniuska Ortiz Pérez, [aniusk@uho.edu.cu](mailto:aniusk@uho.edu.cu), Universidad de Holguín, Cuba, Directora de Calidad

**RESUMEN:** Uno de los procesos a los que se enfrentan las universidades en el contexto actual, es la evaluación institucional, la cual dotará a la organización de prestigio a nivel nacional e internacional. La evaluación externa con fines de acreditación es de mucha importancia como parte del sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad de Holguín, la que después de su integración no se ha enfrentado a la evaluación institucional por lo que demanda preparar la comunidad universitaria para llevar a cabo con organización y compromiso este proceso. La presente investigación tiene como objetivo: proponer un procedimiento para la organización del proceso de evaluación externa de la Universidad de Holguín. Como principales resultados del procedimiento se analizan los informes de las evaluaciones anteriores, destacándose el análisis de las debilidades existentes y la elaboración de un plan de mejoras, la creación de comisiones de trabajo por variable, y la realización de los procesos de autoevaluación, lo que contribuirá a enfrentar con éxito la próxima evaluación externa.

**Palabras clave:** gestión de la calidad; sistemas de evaluación y acreditación; autoevaluación, evaluación institucional.

**ABSTRACT:** One of the processes that universities face in the current context is institutional evaluation, which will give the organization prestige at the national and international level. The external evaluation for accreditation purposes is very important as part of the Quality Management system of the University of Holguín, which after its integration has not faced the institutional evaluation, therefore it demands to prepare the university community to carry out carry out this process with organization and commitment. The present research aims to: propose a procedure for the organization of the external evaluation process of the University of Holguín. The main results of the procedure are the reports of the previous evaluations, highlighting the analysis of the existing weaknesses and the preparation of an improvement plan, the creation of work commissions by variable, and the performance of the self-evaluation processes, which will contribute to successfully face the next external evaluation.

**Keywords:** quality management; evaluation and accreditation systems; self-evaluation, institutional evaluation.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La pertinencia e impacto de los procesos en la sociedad, se garantiza a través de la gestión de su calidad, la que es certificada por los sistemas de evaluación y acreditación de carreras, programas e instituciones, los cuales avalan la excelencia universitaria que la sociedad demanda. En este sentido en Cuba, desde el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior (MES), se

estableció como objetivo: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada universidad debía tener diseñado su sistema de gestión (SG) orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

Por otra parte, la Junta de Acreditación Nacional (JAN) es el organismo encargado de evaluar la calidad en las instituciones de educación superior (IES), para lo cual concibió el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES), el reglamento del SEAES es la normativa que regula todos los procedimientos que se implementan para la autoevaluación, la evaluación externa, la acreditación y la certificación de la calidad de las carreras universitarias, de los programas de posgrado académicos y de las IES mediante los distintos subsistemas que lo componen.

En la Resolución No.150/18 del MES se establece que la **autoevaluación** es el proceso obligatorio y referente que antecede a la evaluación externa que estudia las carreras universitarias, los programas de posgrado académico, las IES o de una de sus partes organizado y conducido por sus propios actores, a partir del patrón de calidad establecido. Se caracteriza por ser un proceso participativo, inclusivo, transparente, reflexivo y ético que da lugar a un informe final escrito sobre el funcionamiento de los procesos, los recursos y los resultados del objeto autoevaluado.

De igual forma la **acreditación de la calidad** es el proceso que reconoce el nivel de desarrollo integral alcanzado por las carreras universitarias, los programas de posgrado académico y las IES. Se expresa en el otorgamiento de categorías superiores de acreditación, sobre la base de la evaluación externa realizada previamente donde se refleja el cumplimiento de los estándares de calidad y criterios de evaluación establecidos por la JAN.

En este contexto, la Universidad de Holguín ha implementado un sistema de gestión orientado a la calidad, que tiene como base la estrategia de gestión de la calidad, la misma se sustenta en el proceso de autoevaluación para la mejora continua, y se ha desarrollado un amplio programa de evaluaciones externas, que ha permitido avanzar en la acreditación de la calidad de la institución, no obstante la actual universidad es el resultado de la integración de IES en la provincia y no se ha presentado a la evaluación institucional desde entonces por lo que se requiere la preparación para el proceso de evaluación institucional previsto para el año 2022. Por lo que el trabajo tiene como objetivo: proponer un procedimiento para la organización del proceso de evaluación externa de la Universidad de Holguín.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1 El Sistema de evaluación y acreditación en Cuba**

En Cuba, lo relacionado con la acreditación y la evaluación institucional, está regido por el Ministerio de Educación Superior (MES) y desde el año 1999, con la creación de la Junta de Acreditación Nacional (JAN), órgano adscrito a este ministerio, se institucionaliza la estructura encargada de establecer las políticas, bases legales y normativas relacionadas con la evaluación de la calidad con fines de acreditación.

Como parte del perfeccionamiento del sistema, la base normativa se ha ido actualizando. En el período que abarca la investigación existieron modificaciones, una en el año 2014 (SUPRA) y otra en el año 2018 (SEAES), esta última se instrumentó en las universidades a partir del 2019. En el año 2020 producto a la Covid se ha modificado en alguna medida, fundamentalmente en la forma de realizar el proceso de evaluación externa, utilizando aspectos de telepresencialidad y otras herramientas de las TIC. Actualmente la base normativa, se encuentra en un nuevo proceso de perfeccionamiento.

En la Universidad de Holguín existe una vicerrectoría que atiende los procesos estratégicos, denominada Vicerrectoría de Gestión, a la misma se subordinan las unidades organizativas responsables de la Planificación, la Gestión de la Calidad, la Comunicación Institucional y los Recursos Humanos. Se considera que tener bajo esta dirección la Gestión de la Calidad en su interrelación con los demás procesos, constituye una fortaleza, unido a la incorporación a estas estructuras de profesionales de la Ingeniería Industrial que por su formación y experiencia investigativa y de dirección, han contribuido a su desarrollo.

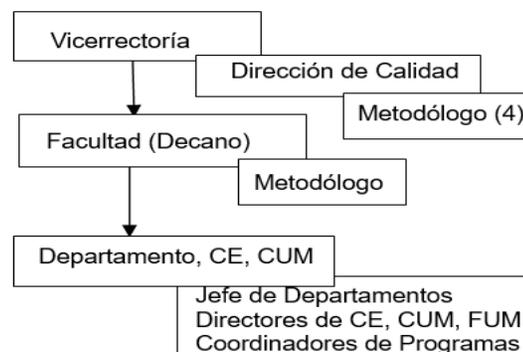
Otra característica es haber logrado que integrantes de la Dirección de Calidad sean miembros de los diferentes Comité Técnicos y expertos de la JAN, lo que ha propiciado mayor participación en la construcción y análisis de las bases normativas, así como experiencia en la ejecución de los procesos, pudiendo vincular las responsabilidades administrativas con las de este órgano y lograr una comunicación y asesoría más efectiva a los miembros de la comunidad universitaria.

La universidad, al igual que otras organizaciones, puede considerarse como un sistema de procesos, en el cual los procesos de formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como sustantivos, al constituir su razón de ser y como resultado de su integración la universidad cumple con su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad. En las universidades también se ejecutan procesos de apoyo que sirven de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos sustantivos, y otros que se gestionan con un enfoque estratégico con el objetivo de proporcionar el desarrollo de la organización en el tiempo y contribuir al logro de su visión. De igual forma se desarrollan procesos transversales, que tienen como características que aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo (Ortiz Pérez, 2014).

Con el enfoque de sistema, se tiene la posibilidad de analizar a la universidad, en su complejidad y la integración entre todos sus procesos (estratégicos, transversales, sustantivos y de apoyo). La integración se origina en los niveles de decisión donde se integran los procesos, en la figura 1 se muestran los tres niveles de integración que se corresponden con los de dirección y en la figura 2 la estructura de los que intervienen de manera directa en la gestión de la calidad para el cumplimiento de la misión de la universidad, la cual tiene la función de dirigir los procesos desde la perspectiva global de la institución y derivar las estrategias, políticas y objetivos a nivel de facultades y departamentos.



**Figura 1.** Niveles de gestión de los procesos.  
Fuente: Ortiz Pérez (2014)



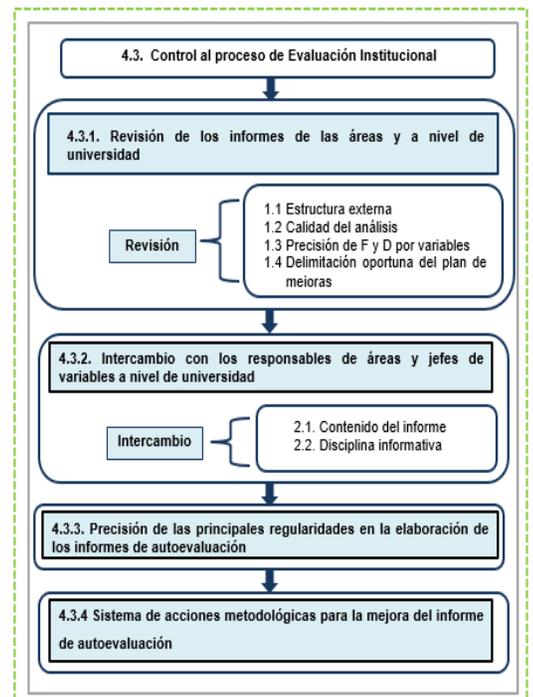
**Figura 2** Estructura directa para la gestión de la calidad. Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Procedimiento para la preparación del proceso de evaluación externa de la Universidad de Holguín

La actual Universidad de Holguín, constituida el 4 de septiembre de 2015, es el resultado del proceso de integración de los centros de educación superior José de la Luz y Caballero (1968), Oscar Lucero Moya (1973) y Manuel Fajardo Rivera (1988), como parte de las transformaciones del Ministerio de Educación Superior (MES), lo cual le ha permitido perfeccionar su estrategia de inserción en el entorno y a la vez proyectar su trabajo en la solución de los problemas priorizados del territorio y el país. En el momento de la integración las universidades poseen la Categoría de Certificada. Como parte de un próximo proceso de evaluación externa, que será el primero después de la universidad integrada, se trabajó en los fundamentos teóricos y metodológicos para acometer dicho proceso y se propuso el procedimiento que se muestra a continuación (figuras 3 y 4):



**Figura 3.** Procedimiento general para preparación del proceso de evaluación externa. Fuente: Elaboración propia



**Figura 4.** Procedimiento específico para la etapa de Control del proceso de autoevaluación institucional. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 1 se muestran los elementos fundamentales del procedimiento, donde se describen los objetivos, resultados esperados, tareas a desarrollar y participantes.

**Tabla 1.** Elementos fundamentales del procedimiento

Fases o Etapas	Objetivos	Resultados esperados	Tareas o acciones desarrolladas	Participantes o agentes implicados
<b>1. Preparación de las condiciones de partida</b>	Preparar las condiciones de partida para iniciar el primer proceso de autoevaluación.	Contar con las fortalezas y debilidades de ambas instituciones y sus puntos comunes.	1.1 Acceder a los informes de autoevaluación de las universidades antes de la integración. 1.2 Estudio de los dictámenes de la JAN de las universidades. 1.3 Listar fortalezas y debilidades de ambas instituciones y referir puntos comunes.	Dirección de Calidad
<b>2. Diagnóstico y Plan de Mejoras</b>	Elaborar el plan de mejora	Plan de mejora	2.1 Diagnóstico del estado actual de la UHo con respecto a la evaluación externa anterior 2.2 Plan de Mejora de la Universidad de Holguín	Dirección de Calidad y miembros de Consejo de Dirección de la UHo
<b>3. Preparación para el proceso de autoevaluación</b>	Preparar el proceso de autoevaluación	Comisiones de trabajo Calendario de trabajo	3.1. Creación y preparación de las comisiones de trabajo 3.2 Establecer el calendario de trabajo	Dirección de Calidad.
<b>4. Realización de la autoevaluación</b>	Realizar la autoevaluación	Informes de autoevaluación	4.1 Realización de la autoevaluación a nivel de Facultad, CE y CUM/FUM 4.2 Realizar la autoevaluación a nivel de universidad 4.3 Control al proceso de autoevaluación institucional	Dirección de Calidad Comisiones de trabajo
<b>5. Seguimiento al plan de mejoras</b>	Establecer los mecanismos de regulación y control a las acciones de mejora.	Resultados de las acciones de mejora.	5.1 Visitas integrales 5.2 Rendiciones de cuenta	Dirección de Calidad. Miembros del Consejo de Dirección. Miembros de la comunidad universitaria involucrados.

Algunos de los resultados de la aplicación del procedimiento en la Universidad se presentan a continuación:

Descripción de las estrategias orientadas a la sensibilización del proceso (tabla 2):

**Tabla 2** Acciones de sensibilización con el proceso

Acciones	Estrategias
Capacitación	Elaboración, propuesta, ejecución y control del sistema de acciones metodológicas desde la Dirección de calidad para la preparación de los principales actores encargados de la gestión de la calidad en las diferentes áreas y miembros de la comunidad universitaria..
Motivación y estimulación	Reconocimiento en los partes y controles a las áreas cumplidoras y por la calidad de los informes y señalamientos a los atrasados y con problemas de calidad en la información.
Comunicación	Propuesta de una campaña de comunicación institucional relacionada con el proceso.
Divulgación	Acciones de divulgación en diferentes medios

Otros aseguramientos del proceso de autoevaluación:

- financiamiento. Se incluyen en el presupuesto el financiamiento a las acciones relacionadas con el aseguramiento a la calidad, con intencionalidad para la preparación para la evaluación externa.
- sistemas informáticos de apoyo que faciliten la gestión. SIGENU, ASSETS, SG
- presentación y análisis de la información: Se presenta en reuniones del grupo de Calidad, en los Consejos de Dirección y en Seminarios de preparación a cuadros y reservas, entre otros espacios.

Los resultados de los procesos de autoevaluación desarrollados han sido presentados y objeto de análisis en: reuniones metodológicas de los departamentos docentes de las facultades, Consejos de dirección de las facultades y los CUM/FUM, COPESUM, Consejos de dirección de la universidad, Seminario de preparación de los cuadros, así como en reuniones del sindicato y del PCC en las diferentes instancias: departamentos, a nivel de facultad, CUM y FUM, Comité de la Universidad y es un punto permanente el núcleo PCC de la Vicerrectoría de Gestión.

Fuentes de información documentales utilizadas (incluye, información estadística).

- Informes de Balance de los Objetivos
- Informes de Balance de promoción
- Informes de Balance de posgrado
- Informes de Balance de Ciencia y técnica
- Series históricas de promoción para el cálculo de indicadores de eficiencia
- Estadísticas de postgrado
- Resultados de proyectos de investigación
- Informes de las visitas integrales

A partir del análisis del estado de la Universidad con respecto al proceso de Evaluación Institucional, así como de la revisión de los dictámenes de las evaluaciones externas y el resumen de las principales debilidades de los 36 programas evaluados en el periodo 2015-2018, y el balance de cumplimiento de los objetivos, se definen aquellos elementos que aun constituyen debilidades y se proyecta el plan de mejora, en el cual se plantearan

un grupo de acciones a llevar a cabo para corregir las mismas, así como el responsable de controlarla para que se cumpla y la fecha en la que se deben realizar.

En la tabla 3 se presentan un resumen del análisis realizado en el diagnóstico respecto a la evaluación externa anterior.

**Tabla 3** Resultados del diagnóstico

<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 de pregrado</b>	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.	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 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 de los recursos</b>	Insuficiente iluminación en las áreas exteriores de la residencia estudiantil, aulas e instalaciones deportivas.	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 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 la actualidad se han realizado dos procesos de autoevaluación siguiendo los pasos establecidos en la fase 4 del procedimiento

El liderazgo de los directivos se considera un factor clave y determinante en la consecución de la eficacia y la calidad de la institución. En la Universidad de Holguín (UHo) ha sido preponderante el papel de los directivos, en la movilización de esfuerzos y recursos humanos, materiales y de soporte técnico, a fin de concretar cada proceso de autoevaluación institucional y cada una de las acciones de mejora continua previstas en las estrategias y planes que de estos procesos emanan.

A partir de los resultados obtenidos en cada proceso de autoevaluación, la dirección de la UHo mantiene una dinámica de mejora continua encaminada a garantizar la calidad de sus procesos sustantivos con un alto nivel de autonomía, logrado a partir de un diagnóstico certero de las principales debilidades y oportunidades de mejora y el rediseño sistemático de las acciones con este objetivo. Visto así, se atiende la calidad no solo como un fin, sino como una forma de hacer o proceder para alcanzar la excelencia y satisfacer a los públicos, internos y externos, de la institución.

### **3. CONCLUSIONES**

Con la aplicación del procesamiento se ha logrado:

- El desarrollo de dos procesos de autoevaluación institucional que sientan las bases para la reacreditación de la institución.
- El cumplimiento de la finalidad del diagnóstico como parte de la autoevaluación que permiten identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora y con ello perfeccionar las estrategias institucionales con vistas a elevar la calidad.
- La concreción de los planes de mejora continua lo que hace que se mejoren los indicadores de calidad y favorecen un escenario más favorable para la acreditación y la obtención de una categoría superior.
- El sistema de preparación científico metodológica de los responsables y actores implicados en el proceso de autoevaluación institucional en las áreas y a nivel de universidad.
- Socialización y actualización de los resultados obtenidos en cada etapa de autoevaluación institucional en aras del rediseño de las acciones de mejora continua.
- Rendiciones de cuentas de los resultados obtenidos en cada proceso ante los órganos administrativos y políticos de las áreas y a nivel institucional.
- A pesar de los logros expuestos, las condiciones de teletrabajo de los principales actores encargados de dirigir y desarrollar la autoevaluación en las áreas con vistas a la evaluación externa, producto a la Covid, ha hecho más lento el proceso.

### **4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Almuiñas Rivero, J.L. (2021) *Proyecto: La evaluación institucional y la acreditación en las Instituciones de Educación Superior del Núcleo Cuba de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior: situación actual, consecuencias y desafíos. Estudio comparado entre 2015 y 2019.*

CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, OEI-Organización de Estados Iberoamericanos, (2020). *Los sistemas nacionales de*

*aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en Iberoamérica* / Martín Strah ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Libro digital, PDF. Archivo Digital: descarga y online ISBN 978-987-3765-64-3

- Ministerio de Educación Superior (1999). *Creación de la Junta Nacional de Acreditación. Resolución Ministerial No. 150/1999*. La Habana, Cuba, 7 de octubre.
- Ministerio de Educación Superior (2000). *Sistema Universitario de Programas de Acreditación Resolución Ministerial No.100/2000*. La Habana, Cuba, 12 de julio
- Ministerio de Educación Superior. (2018). *Resolución N° 150/2018 Reglamento del Sistema de evaluación y acreditación de la Educación Superior (SEAES)*. Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (2019). *Resolución N° 11/2019 Reglamento del Sistema de evaluación y acreditación de maestrías (SEAM)*. Cuba
- Ministerio de Educación Superior. (2019). *Resolución N° 9/2019 Reglamento del Sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias (SEACU)*. Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. (2019). *Resolución N° 10/2019 Reglamento del Sistema de evaluación y acreditación de especialidades (SEAEP)*. Cuba.
- Nodas, M. y Surós, E.M. (2018). *Educación Superior de Calidad: una respuesta necesaria a los Objetivos de la Agenda 2030*. Curso Pre Congreso. 12 Congreso Internacional Universidad 2018. La Habana, Palacio de Convenciones. 10 -14 de febrero.
- Ortiz Pérez, A., (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.