

**AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL, UNA HERRAMIENTA PARA  
ELEVAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA UNIVERSIDAD  
CUBANA.**

**Dr C Alfonso Alonso Fránquiz, [alfonso.alonso@umcc.cu](mailto:alfonso.alonso@umcc.cu)**

**Dr C Elsa Paz Estévez, [elsa.paz@umcc.cu](mailto:elsa.paz@umcc.cu)**

## RESUMEN:

Durante la última década la calidad de los procesos sustantivos de la Universidad cubana han avanzado considerablemente y los objetivos y parámetros evaluativos, indicados por el Ministerio de Educación Superior tienen un cumplimiento satisfactorio. No obstante, esta labor puede pasar a un nivel superior. Esto nos ha compulsado a realizar una relectura de las exigencias del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba (MES); y a proponer acciones para lograr el perfeccionamiento del proceso de autoevaluación en cada institución universitaria.

Este trabajo tiene como objetivo **reflexionar sobre la contribución de la autoevaluación institucional en la elevación de la calidad de los procesos sustantivos en la universidad cubana actual.**

Palabras claves: Institución, autoevaluación, procesos sustantivos, gestión del conocimiento.

## INTRODUCCIÓN:

El vertiginoso desarrollo de la ciencia, la tecnología, más el protagónico papel de las innovaciones y del mercado conllevan a que la calidad de las instituciones de educación superior sea una exigencia cada vez mayor a nivel mundial. En Cuba, para lograr este propósito, se comenzó a trabajar en la acreditación de los programas. En esta primera etapa no se hacía mucho énfasis en la acreditación de las universidades, aunque sí se realizaban controles e inspecciones, como señala Díaz-Canel (2011), desde 1978 con el Primer Reglamento de Inspección o Evaluación Estatal. No es hasta el 2011 que se cuenta con el Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior.

Durante la última década la calidad de los procesos sustantivos de la Universidad cubana han avanzado considerablemente y los objetivos y parámetros evaluativos, indicados por el Ministerio de Educación Superior tienen un cumplimiento satisfactorio. No obstante, esta labor puede pasar a un nivel superior. Esto nos ha compulsado a realizar una relectura de las exigencias del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba (MES); y a proponer acciones para lograr el perfeccionamiento del proceso de autoevaluación en cada institución universitaria.

Este trabajo tiene como objetivo **reflexionar sobre la contribución de la autoevaluación institucional en la elevación de la calidad de los procesos sustantivos en la universidad cubana actual.**

### **Desarrollo:**

#### **Fundamentos teóricos sobre la autoevaluación en la educación superior.**

El comienzo del siglo XXI, trajo consigo una generalización de la globalización neoliberal, del hegemonismo imperial sobre los pueblos en vías en desarrollo, las crisis medioambientales y económicas, con guerras cada vez más agresivas y, consecuentemente, el aumento del hambre y la pobreza, lo cual determina la necesidad de que cada vez se perfeccionen los sistemas educativos y, en particular, los que se desarrollan en las universidades.

Este proceso de globalización y la de inserción en el contexto internacional imponen la necesidad de poner los procesos sustantivos universitarios en correspondencia con los parámetros internacionales a partir de lo definido en cada país, teniendo en cuenta su cultura y el rescate de la identidad de cada pueblo y nación.

No se puede negar lo que señala Tünnermann, “La globalización que se nos ha impuesto ha dividido a la humanidad en globalizadores y globalizados, lo que da como resultado una sociedad mundial dual, con un sector reducido que aprovecha todas las ventajas de la globalización y, por lo mismo, acumula cada vez más riquezas, y un amplio sector de globalizados excluidos de sus beneficios y cada vez más empobrecidos.” (Tünnermann Bernheim, Carlos, 2008, p.31) y más adelante apunta: “el primer problema de la globalización es que no es global sino fragmentada: acumula riqueza en un extremo y pobreza en el otro.” (Tünnermann Bernheim, Carlos, 2008, p.32)

Según Tünnermann Bernheim, Carlos, el profesor Jean Paul Gravel suministra cinco pistas de acción de las universidades para no ser maginadas y jugar un papel dinámico en el nuevo orden mundial:

- 1) Desarrollar sectores específicos de excelencia en el campo de la enseñanza y de la investigación, favoreciendo programas y equipos de trabajo que puedan liderar ciertas especialidades.
- 2) Desarrollar iniciativas de carácter multidisciplinario, tanto en la enseñanza como en la investigación y en la extensión.
- 3) Establecer y promover enlaces con el sector productivo, público,... o de carácter social, como medio de facilitación de las actividades de investigación y desarrollo, y de la creación de redes con configuración internacional progresiva.
- 4) Estimular la formación a distancia, una manera flexible de enfrentar los rápidos cambios en la oferta y la demanda del subsistema.
- 5) Desarrollar la incorporación de las unidades de enseñanza, investigación y extensión en las redes nacionales e internacionales. (Tünnermann Bernheim, Carlos, 2008, p.41)

Entre los retos de la educación superior contemporánea se destacan:

- Un reto cuantitativo relacionado con la universalización de la educación superior, la calidad con que ingresan los alumnos y el objetivo porque egresen la mayor

parte, sin sacrificar la calidad de una educación de tercer nivel. Esto exige que repensemos los métodos.

- Un reto cualitativo, al respecto Tunnermann plantea que “es preciso tener presente que la calidad de la educación superior es un concepto relativo y multidimensional, desde luego que comprende la calidad de los docentes, de los estudiantes, de los currículos, de los métodos de enseñanza-aprendizaje de la gestión administrativa y de los espacios físicos, o sea del ambiente pedagógico.” (Tünnermann Bernheim, Carlos, 2008, p.45). En Cuba se refiere a seis variables: contexto institucional, gestión de los recursos humanos, formación profesional, interacción social, infraestructura y gestión de recurso e impacto social y cada una de ellas con indicadores (MES, 2011).

Para vencer estos dos grandes retos en las universidades cubanas se inició, hace unos años, el desarrollo de un ejercicio estratégico que permitió redefinir la misión de éstas y precisar los procesos sustantivos y las áreas de resultados claves, apreciándose que los “gestores de la universidad deben transformar sus sueños en objetivos y sus utopías en metas.” (Marcovitch, Jacques, 2002, p.99). Sólo así se puede llegar a la educación superior que exige la actual coyuntura nacional e internacional.

Existen diversas clasificaciones de los procesos que se desarrollan en las universidades, así Galarza López (2007) los clasifica en procesos estratégicos, fundamentales y auxiliares. Así mismo se definen como unidades estratégicas las facultades: áreas en las que se proyectan y deciden políticas y forman parte del consejo de dirección de la universidad, y que son las que deben dirigir el trabajo metodológico de las carreras desde el primer año hasta el quinto. El **proceso de dirección** lo dirige el Rector con el consejo de dirección, al tiempo que se retroalimenta a través del **control interno**. Este órgano de dirección colectiva debe centrar los principales procesos de gestión y administración, que se desarrollan en la universidad para garantizar la dirección de los procesos. Veamos:

1. **Formación política ideológica de los trabajadores y estudiantes.** Este proceso se concreta en el trabajo educativo, potenciando la educación cívica y en valores, la educación para la defensa de la patria y la educación ambiental y en salud. Su líder debe ser el jefe del departamento de Marxismo e Historia.
2. **Gestión y administración.** Este proceso aglutina el trabajo con los cuadros y sus reservas, el potencial humano tanto de docentes como de apoyo a la docencia, la gestión y administración de los recursos humanos, financieros y materiales y la gestión de las relaciones internacionales. Debe ser su líder la reserva inmediata del rector o un cuadro designado por éste último.

Aquí se incluye la **dirección de los procesos universitarios**. Estos procesos los dirigen los vicerrectores y se constituyen en la guía del trabajo que se desarrolla en cada carrera y departamento docente; con él se pretende la integración de lo académico, investigativo y extensionista en nuestras universidades, teniendo como brújula el componente laboral.

3. **Formación de pregrado.** Este proceso se centra en la formación inicial, destacando el protagonismo de los alumnos, y en trabajo metodológico. Actualmente se debe prestar especial atención a la composición y calidad del

claustro que desarrolla su labor en el pregrado, así como al cumplimiento de todos los objetivos del plan docente-metodológico.

4. **Actividad científica académica.** El perfeccionamiento del desempeño de los docentes debe manifestarse en el factor de impacto de la universidad como resultado de la **interacción social** con la economía, la administración pública, el desarrollo territorial, ambiental y de la comunidad. Este proceso atiende fundamentalmente la investigación que forma parte de la formación curricular de las diferentes carreras, las investigaciones educativas y el desarrollo del potencial humano, la gestión de la información y la socialización y reconocimiento de los resultados científicos, aspectos todos que se manifiestan en la docencia de pregrado.
5. **Extensión universitaria.** Además de las actividades extradocentes que se desarrollan en la universidad o fuera de ella, se potencia, como consecuencia de la investigación y el trabajo metodológico, lo curricular y su proyección social con la intención de incidir en la economía, la administración pública y la comunidad dándole cumplimiento a los Lineamientos Económicos y sociales del Partido y la Revolución, aprobados en el 6to Congreso, y a la 1ra Conferencia Nacional del PCC. Se atiende la extensión universitaria desde el currículo en la formación inicial, lo extracurricular y el trabajo comunitario.

En estos procesos hay que trabajar por encontrar un equilibrio entre ellos pues, en la dirección de los procesos en la Universidad, tiene que existir “equilibrio entre las funciones básicas de docencia, investigación y extensión”. Este es otro de los retos que enfrenta la educación superior, y que solo se resuelve si todas las funciones contribuyen al logro de su misión educativa: formar académicos profesionales y especialistas, dotados del saber, las competencias y las destrezas adecuadas y, a su vez, contribuir al adelanto, ampliación y difusión del conocimiento” (Tünnermann Bernheim, Carlos, 2008, p.45)

En el proceso de dirección el “reto de perfeccionar la administración de la educación superior al servicio de un mejor desempeño de sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión, ha llevado a la introducción del planeamiento estratégico como tarea normal de la administración universitaria. Y es que las universidades, y demás instituciones de educación superior, son en realidad organizaciones.” (Tünnermann Bernheim, Carlos, 2008, p.46). El trabajo investigativo que precede a esta ponencia no se limitó a concebir una propuesta para el mejoramiento sólo de la administración institucional, sino de toda la dirección, entendida esta última como un concepto de orden superior.

En la indagación bibliográfica realizada se pudo corroborar un grupo de debilidades que también están presentes en muchas universidades de nuestro mundo globalizado.

- No se presta toda la atención que merece “la investigación profesoral, sobre todo a la educativa, como son: el aporte a la renovación de los métodos didácticos, el rediseño curricular y la elaboración de textos y materiales (...). Las Universidades deberían elaborar propuestas para la reforma de la enseñanza ...” (Tünnermann Bernheim, Carlos, 2008, p.68)

- “Prevalece aún la tendencia a desvincular la investigación de los postgrados, a pesar que las maestrías y doctorados deberían ser el ámbito natural de las investigaciones.” (Tünnermann Bernheim, Carlos, 2008, p.69)
- No se asume la autoevaluación como un proceso de dirección que conduce al mejoramiento continuo que permita la retroalimentación, y que requiere de una planificación estratégica.
- No se trabaja con las prioridades teniendo en cuenta los procesos sustantivos de la universidad. “Es habitual ver directores de facultades o jefes de departamentos cuya responsabilidad ejecutiva los distancia totalmente de las actividades de enseñanza, investigación y extensión.” (Marcovitch, Jacques, 2002, p.92)
- Se trabaja poco con el plan de mejoras y las metas, y no todos los objetivos declarados se tienen en cuenta. Esta insuficiencia condiciona la necesidad de...”una evaluación de la universidad y verificar si lo que se planificó en términos de enseñanza, investigación y extensión para un año y los objetivos de obtención de recursos externos, por ejemplo, fueron cumplidos. El proceso de gestión supone tan solo comprobar que los proyectos e iniciativas de diversas áreas fueron correctamente planificadas, estructuradas, ejecutadas y evaluadas.” (Marcovitch, Jacques, 2002, p.93)

Luego que los autores lograron tener un diagnóstico, por constatación bibliográfica, se estuvo en condiciones de tener una visión de investigación- acción que permitiera proponer algunas acciones para el desarrollo del proceso de autoevaluación institucional. Las mismas deben comprender:

- La realización de un diagnóstico por área (incluye facultades y vicerrectorías), a partir de los indicadores. Objetivo del mismo: Definir las fortalezas y debilidades.
- Diseñar estrategias, por áreas, con participación de trabajadores y estudiantes para disminuir las debilidades señaladas y potenciar las fortalezas con vistas a elevar la calidad del proceso universitario.
- Realizar la autoevaluación de las facultades, carreras, programas de formación doctoral y de maestrías y las revistas aprobadas en la institución.
- Evaluar las facultades, carreras, programas de formación doctoral y de maestrías y las revistas por parte de la dirección institucional, a partir de las autoevaluaciones realizadas.
- Recopilar y sistematizar información para la autoevaluación institucional.
- Presentar al Rector el informe de autoevaluación institucional.
- Elaborar una estrategia para elevar la calidad del proceso universitario en cada institución universitaria. Y para que en la práctica el sistema de acciones no resulte ingenuo, se debe tener en cuenta todas las barreras que puedan presentarse en el proceso,
- Lograr el inicio de un cambio de mentalidad, en algunos cuadros y docentes, hasta posibilitar que en el marco de las mejoras continuas se planifiquen actividades en función de la calidad y se tengan en cuenta los indicadores definidos estratégicos o de impacto relevante.

Todo lo anterior conduce a proponer lo siguiente:

Debemos materializar el perfeccionamiento continuo del trabajo metodológico en la universidad, concediéndole toda la importancia que merece la preparación de las disciplinas y las validaciones de sus planes de estudios. Esto siempre es susceptible de perfectibilidad, y para lograrlo se debe diseñar, como consecuencia del trabajo investigativo, una guía de autoevaluación que debe ser aplicada con una frecuencia semestral. Para que esto cumpla el objetivo trazado es necesario:

- Planificar un seguimiento al desempeño de los colectivos de profesores de grupo (también llamados colectivos pedagógicos), tanto en su trabajo educativo como metodológico. Tanto la labor de los colectivos de profesores de grupo, como la del profesor guía requieren una atención y evaluación continua de la eficacia de los resultados. También se requiere de homogeneidad en el proyecto educativo del año y las estrategias educativas de los grupos. Y diseñar y aplicar una guía de autoevaluación.

Se debe elaborar la proyección de trabajo, de algunas unidades estratégicas, siguiendo los criterios definidos en la autoevaluación institucional. Aspecto que se perfecciona con el plan de mejora institucional.

- Fortalecer el proceso de autoevaluación de los programas de maestrías de las carreras.
- Lograr la definición de temas de doctorados en función del perfeccionamiento de procesos sustantivos en la universidad.

El desarrollo exitoso de la estrategia de trabajo debe permitir obtener resultados que posibiliten su autoperfeccionamiento, y la definición de un plan de acción para elevar la calidad de forma continua de los procesos sustantivos de la Universidad hasta obtener resultados de excelencia.

### **Propuesta de acciones para el desarrollo del proceso de autoevaluación institucional.**

Esta propuesta se define para ser contemplada en un quinquenio, y comprende tres etapas con sus respectivas acciones. La extensión de cada etapa debe quedar a criterio de la institución, sin desbordar el límite quinquenal que proponemos.

#### **Etapa I. Definición y diagnóstico**

- Realización de ejercicio estratégico. Se realiza una vez en el quinquenio.
- Autoevaluación institucional. Según el Reglamento de evaluación institucional.
- Reelaboración de instrumentos y bases de datos. Se precisan instrumentos que faciliten la autoevaluación de las asignaturas, disciplinas, colectivos de año y permitan medir el impacto de lo realizado.
- Preparación y superación de los cuadros. Esta superación está en función de los procesos sustantivos siguiendo el Patrón de Calidad del Reglamento de Evaluación Institucional y las debilidades constatadas en el proceso de autoevaluación. Sirve de complemento para el desarrollo de micro-evaluaciones definidas. Se evalúa el desempeño del cuadro en su ejercicio en el puesto de trabajo.

## **Etapa II. Ejecución del proceso de autoevaluación institucional**

- Controles parciales a los procesos sustantivos de la universidad. Se recomienda que se realicen semestralmente.
- Tiene la finalidad de darle seguimiento continuo a los objetivos estratégicos definidos según los procesos sustantivos.
- Controles integrales a las unidades estratégicas y filiales. Permite constatar el desempeño de los directivos, trabajadores y estudiantes en el cumplimiento del plan de mejoras.
- Desarrollo de micro-autoevaluaciones:
  - ✓ Autoevaluación trimestral de los colectivos de año. Tiene la intencionalidad de autoevaluar periódicamente el trabajo educativo en cada uno de los años.
  - ✓ Autoevaluación semestral de las asignaturas y disciplinas. Permite que las asignaturas y disciplinas estén en constante perfeccionamiento, se complementan con la autoevaluación del año.
  - ✓ Autoevaluación de los departamentos docentes Siguiendo el Reglamento de evaluación institucional y las micro-evaluaciones realizadas, permite que en la primera quincena de abril, los departamentos se puedan autoevaluar. Esta autoevaluación es el cierre de la evaluación en el curso de superación de los jefes de departamentos.
- Autoevaluación de facultades. Con las evaluaciones de los departamentos y su propio sistema de control y autoevaluación la facultad está en condiciones de realizar su autoevaluación.
- Autoevaluación de programas. Como complemento de la evaluación institucional y una vía de elevación de la calidad de los procesos sustantivos universitarios se potencia la autoevaluación de los programas, aunque es un proceso paralelo.
  - ✓ Autoevaluación anual de las carreras.
  - ✓ Autoevaluación anual de los programas de maestrías y doctorado.
- Autoevaluación, para la certificación, de revistas. Del mismo modo se potencia la autoevaluación de las revistas, ya que ayudan al proceso de visibilidad y en la divulgación de los principales resultados de la universidad.
- Autoevaluación institucional. Con las autoevaluaciones de las facultades, los resultados del curso de superación y las inspecciones se elabora el informe de autoevaluación de la universidad.

## **Etapa III. Evaluación del proceso de autoevaluación institucional**

- Evaluación de la ejecución del diseño estratégico. Potencia evaluar el cumplimiento de las metas en el año fiscal y reimpulsar las del nuevo año. Se realiza a partir de los objetivos estratégicos definidos.
- Evaluación del cumplimiento del plan de mejoras y su proyección. Permite evaluar si se cumplió el plan de mejoras, para lo que se tiene en cuenta en nuevo informe de autoevaluación y se precisan el nuevo plan de mejoras.

Estas etapas se asumen con carácter sistémico, cíclico y flexible. Estos aspectos se manifiestan desde la primera etapa y preparan para la segunda, ya que el ejercicio estratégico traza las pautas a seguir, la autoevaluación institucional permite la reorientación de la dirección y la precisión de los instrumentos a utilizar. Del mismo modo, la preparación de los cuadros, tal como está definida, permite un acercamiento continuo al desarrollo de las micro-evaluaciones, ya que sus aspectos son trabajados en cada una de las asignaturas. Es posible que las propias condiciones del proceso cambien, por orientaciones del Ministerio de Educación Superior u otro organismo, pero esto no impide que se continúe trabajando en el perfeccionamiento de los mismos.

En la segunda etapa, para realizar los controles, se parte del diagnóstico y las preparaciones que tienen los cuadros. En correspondencia con esto cada departamento docente debe realizar las autoevaluaciones de los micro-procesos que se desarrollan internamente, lo que es complementado como parte de su superación. Las micro-evaluaciones facilitan posteriormente las autoevaluaciones de las carreras y los programas. Del mismo modo, este trabajo de perfeccionamiento contribuye a la certificación de las revistas. El carácter sistémico del trabajo de certificación de las revistas también ayuda en las autoevaluaciones de las carreras y programas.

La tercera etapa es el cierre del ciclo y consecuencia de todo el trabajo desarrollado. Al evaluar los objetivos estratégicos se redefine el sistema de trabajo y precisan los objetivos estratégicos de la institución para el año fiscal. Al valorar el cumplimiento del plan de mejoras se preparan las condiciones para la preparación del próximo curso escolar a partir del plan de mejoras, y de esta forma se reinicia el ciclo nuevamente, quedando esta tercera etapa como la primera de diagnóstico y proyección.

Todo el trabajo realizado hasta aquí debe permitir que se presente al MES la autoevaluación institucional para solicitar que la institución universitaria sea sometida a una evaluación externa.

### **CONCLUSIONES:**

La autoevaluación institucional, como vía de lograr la acreditación o excelencia universitaria, es un proceso que se inicia en el país y requiere de un cambio de mentalidad en alumnos, docentes, trabajadores no docentes y directivos, todos como protagonistas del cambio.

El ejercicio estratégico es una vía de gran importancia para redefinir la misión, visión, unidades estratégicas y los procesos sustantivos de la universidad, lo que permitirá definir los objetivos y la proyección estratégica a corto, mediano y largo plazo.

El proceso de autoevaluación contribuye al cambio de mentalidad de los directivos y su análisis sistemático permite que se perfeccionen los procesos sustantivos en la universidad. Este debe verse como parte del plan estratégico de mejora continua de la institución.

Sólo con un proceso de autoevaluación continuo, donde se diagnostiquen, proyecten, autoevalúen y se tracen nuevamente las metas, sustentadas en un plan de mejoras, se puede lograr la calidad universitaria que exige el acelerado proceso de desarrollo científico-tecnológico y la sociedad del conocimiento del siglo XXI, el cual recaba de

toda la comunidad universitaria lograr los profesionales que garanticen el desarrollo sustentable y la perdurabilidad histórica del Socialismo en Cuba.

#### **BIBLIOGRAFÍA:**

- BRINGAS LINARES, José A., (1999). Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de La Habana. 118p.
- Castro Ruz, Raúl (2011). Discurso de Clausura en la Asamblea Nacional de Poder Popular. La Habana, dic. 2011.
- DÍAZ-CANEL BERMÚDEZ, Miguel (2011). Más de Medio Siglo de Universidad en Revolución. Conferencia especial. Pedagogía 2011. La Habana
- GARCÍA RUIZ, Jorge (2011). Autoevaluación institucional: su contribución a la mejora de la calidad en la Universidad Pedagógica “José Martí”. Ponencia presentada en el Evento Provincial UNIVERSIDAD´2012. Universidad de Camagüey. 10p.
- GALARZA LÓPEZ, Judit (2007). La evaluación de la gestión de los procesos estratégicos en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva para el desarrollo de la gestión institucional. En: Revista Cubana de Educación Superior XXVII (1). pp. 106-107. ene.-abr. Ciudad de La Habana.
- MARCOVITCH, Jacques (2002). La universidad (im)posible. ISBN 84 8323 299 5 rústica. Cambridge Universite Press, Madrid.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (2011). Reglamento de evaluación institucional. (Material en soporte digital) La Habana. Cuba.
- PCC (abril 2011). Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución, aprobados en el sexto congreso del partido. (Material en soporte digital) La Habana. Cuba.
- TÜNNERMANN BERNHEIM, Carlos (2008). Los Desafíos de la Universidad en el Siglo XXI. Colección UNAPEC por un mundo mejor. Serie Conferencia No. 2. ISBN: 978-9945-423-09-9. Santo Domingo.