

## **Proyecto institucional para la gestión de la calidad de la educación universitaria**

### **Institutional project to quality management of university education**

José Ramos-Bañobre

[jramosbanobre@sma.unica.cu](mailto:jramosbanobre@sma.unica.cu)

Miriam E. Dorta-Martínez

[miriamdm@sma.unica.cu](mailto:miriamdm@sma.unica.cu)

Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez

#### **Resumen**

El Proyecto Institucional para la gestión de la calidad prioriza la planificación estratégica, evaluación y acreditación universitaria; está conformado por un sistema de acciones integradas a corto, mediano y largo plazos de trabajo docente, metodológico, científico, formación inicial, dirección, integración comunitaria, entre otras, que se negocian entre los participantes para la elevación de la calidad de la educación. El establecimiento del sistema de evaluación y acreditación universitaria ha permitido perfeccionar la actividad pedagógica profesional de dirección de los directivos de las especialidades pedagógicas de la Universidad de Ciego de Ávila en áreas como: la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo y superar insuficiencias en el trabajo de los directivos.

**Palabras clave:** proyecto institucional, planificación estratégica, evaluación y certificación universitaria

#### **Abstract**

The Institutional Project to quality administration prioritizes the strategic planning, evaluation and university certification; it is made by a system of actions integrated at short, medium and large terms of educational, methodological and scientific work, initial formation, management, and community integration, among others that are negotiated among participants for the education quality elevation. The establishment of evaluation system and university certification has allowed improving professional pedagogical activity of management by directors of pedagogic specialties at the University of Ciego de Ávila in areas like: planning, organization, regulation, control and evaluation of work and to overcome inadequacies in directors' work.

**Key words:** institutional project, strategic planning, evaluation system and university certification

### **Introducción**

La Facultad de Ciencias Pedagógicas (FCP) de la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez” es la encargada de la formación inicial y continua del personal pedagógico, así como de realizar investigaciones en Pedagogía, Didáctica y otras Ciencias de la Educación, para la provincia Ciego de Ávila. El cumplimiento exitoso de su misión requiere el perfeccionamiento continuo de la actividad de dirección, entendida esta como la "relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos en cuanto a la realización de las metas establecidas" (Assmán, 1977, p. 209); es decir, perfeccionar la influencia consciente, sistemática y estable de los directivos sobre el objeto de dirección, con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos, basándose en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios y métodos que regulan el Sistema Educativo y el Sistema de Dirección.

No obstante la importancia de la planeación, esta se materializa en las restantes funciones de la dirección: organización, gestión, mando, regulación, control y evaluación.

El secreto para lograr mayores éxitos está en la capacidad de los cuadros para abarcar de conjunto la complejidad de la situación, establecer las prioridades, organizar el trabajo, cohesionar las fuerzas, exigir disciplina, educar con ejemplo, explicar las necesidades de cada tarea, convencer, entusiasmar, levantar el espíritu y movilizar. (Castro Ruz, 2009, p. 5)

Todas las funciones, de manera integrada, conforman un sistema, cuya materialización coherente garantiza la elevación sistemática de la calidad de los resultados de la actividad de dirección.

En el ámbito universitario es preciso prestar especial atención a la función de evaluación y acreditación universitaria, cuyo fin es contribuir a la mejora de la calidad de la educación superior mediante la certificación a nivel nacional e internacional de programas e instituciones que cumplan estándares de calidad establecidos. Este proceso de mejora continua de la calidad de la educación en la FCP, conlleva una actividad de investigación y análisis, destinada a: verificar el nivel de logros que se alcanzan, determinar los factores que están actuando, promover y estimular el continuo mejoramiento, determinar si la institución en general, algunas de las carreras, programas de maestría y doctorado cumplen razonablemente con los criterios y normas de calidad establecidos a nivel nacional y demostrar los progresos de manera sistemática, con el empleo de estrategias, procedimientos y recursos adecuados.

En el momento del diseño de este proyecto (julio-2011, entonces Universidad de Ciencias Pedagógicas “Manuel Ascunce Domenech”) en la actividad de dirección educacional se apreciaban insuficiencias en: la planificación, organización, regulación, control y evaluación del trabajo, tanto a nivel institucional como en sus dependencias, rasgos de una dirección por crisis o contingencias, con tendencia al operativismo, predominio de la centralización de las funciones, deficiencias en la delegación y otras herramientas, habilidades y capacidades de trabajo de los directivos.

Los elementos antes enunciados demostraban la necesidad de perfeccionar el proceso de dirección científica en las diferentes instancias de la FCP como vía para elevar la calidad de la educación en la institución y en cada uno de sus programas. El objetivo de este artículo es: Proponer un proyecto institucional para la gestión de la calidad de la educación, que desde la planificación estratégica, evaluación y acreditación universitaria contribuya al perfeccionamiento del proceso de dirección científica en las diferentes instancias de la FCP.

La metodología de la investigación que se empleó fue la sistematización de la práctica educativa y de dirección, entendida como un proceso permanente de registro ordenado y sistémico de la experiencia que permite su interpretación crítica, colectiva, participativa e intencionada; para descubrir, explicar e interpretar la lógica del proceso de dirección y las causas de su desarrollo, lo que permitió construir un sistema de conocimientos teórico-prácticos subyacentes en dicha práctica, contrastables con la teoría existente, que pueden ser compartidos con otras personas, expresados en modelos, sistemas, estrategias, metodologías u otros tipos de resultados científicos y emplearse para contribuir al mejoramiento de los procesos en cuestión.

### **Desarrollo**

El Proyecto Institucional Universitario (PIU) se concibió como un proceso permanente de construcción colectiva, es decir, se trata de modelar a través de él la vida de la Facultad que, a partir de su identidad, va construyendo continuamente su visión institucional. Es un plan de acción estratégico fundamentado en principios pedagógicos que busca mejorar tanto la educación impartida como el funcionamiento de la universidad, elaborado por los actores de la institución, tomando en cuenta las características de la misma, del entorno social y de las intenciones de los mismos actores. Es un proyecto, tanto educativo como político-administrativo, que avanza en una dirección participativa y establece espacios para que los actores pasen a ser constituyentes y no sólo instituidos en su práctica profesional y con respecto a su responsabilidad educativa específica.

El proyecto es la integración de las acciones educativas a corto, mediano y largo plazo, fundamentadas en la teoría y práctica pedagógica cubana y latinoamericana, que se diseñan, ejecutan y evalúan desde la institución, bajo la dirección científica de sus principales cuadros e investigadores, encaminadas a elevar la calidad de la formación integral de los educadores que requiere la provincia Ciego de Ávila, los que tienen una actuación protagónica en su propia educación; en el mismo intervienen todos los componentes de la comunidad universitaria, a partir de los problemas priorizados determinados sobre la base del diagnóstico integral, contextualizado y participativo de entrada.

Para impulsar el proyecto se requirió involucrar a toda la comunidad universitaria de la Facultad, ya que se aprende de la vida cotidiana, de sus valoraciones y vínculos, de sus formas de trabajo, de la participación y compromiso de todos sus miembros cuya cobertura rebasa los límites de la universidad como espacio físico de aprendizaje. “Las enseñanzas de la institución escolar se filtran a través de la familia, en primera instancia. También se transfieren a múltiples ámbitos de la sociedad civil y política en los que las pautas adquiridas en las escuelas se convierten en criterios importantes” (Rockwell, 1995, p.25).

De acuerdo con la realidad de la institución, sus necesidades, recursos, fortalezas, debilidades y características específicas, el proyecto incorpora acciones pedagógicas, culturales, recreativas, deportivas, artísticas, tecnológicas, científicas y sociales desde una perspectiva integral y en el marco de una actividad cooperativa. Está conformado por un sistema de acciones integradas del trabajo docente, metodológico, científico, de superación, formación inicial, dirección, integración comunitaria, entre otras, que se negocian entre los participantes para el logro de la elevación de la calidad de la educación, esto es una manera de concebir la organización del proceso educativo y de dirección en el marco de acciones cooperadas.

Desde un punto de vista operativo, el proyecto permite la construcción de una universidad colaborativa, producto del establecimiento de un lenguaje común para el desarrollo de la planificación, evaluación y acreditación universitaria por parte de los actores educativos; una universidad con identidad institucional.

#### *Fases seguidas en el diseño y desarrollo del proyecto*

- I. ¿Dónde estamos?: Diagnóstico – análisis de la realidad interna y del entorno:
- II. ¿Quiénes somos?: Definición consensuada de principios de identidad: misión – visión – valores compartidos.

- III. ¿Qué queremos?: Objetivos estratégicos institucionales.
- IV. ¿Qué haremos y cómo lo haremos?: Líneas de acción. Diseño de acciones. Determinación de un modelo de organización, participación y funcionamiento. Planificación de mecanismos de evaluación, seguimiento y actualización del proyecto.
- V. ¿Cómo lo evaluaremos?: Procesos de evaluación y acreditación universitaria.

*Fase I: ¿Dónde estamos? (diagnóstico de entrada, julio/2011)*

El diagnóstico estratégico del desarrollo educacional en el período que se planifica, se realizó a partir de la determinación de la intensidad y plazos con que los diversos factores y escenarios probables impactarán en la calidad de la educación en la FCP:

Tabla 1: Factores de incidencia clave en el desarrollo educacional

N o	Factores de incidencia clave	Incidencia		
		Carácter	Intensidad	Plazo
1.	Inestabilidad y disminución de la fuerza de trabajo en todos los municipios. Con mayor énfasis en Ciego de Ávila (donde está enclavada la sede central de la Facultad).	Negativo	Alta	Corto
2.	Decrecimiento continuo de la natalidad y envejecimiento progresivo de la población en la provincia.	Negativo	Alta	Mediano
3.	Decrecimiento continuo de la mortalidad infantil.	Positivo	Alta	Mediano
4.	Proceso de reorganización de la economía y de la sociedad en general y el crecimiento económico de la provincia.	Positivo	Alta	Mediano
5.	Inestabilidad, y en consecuencia limitada preparación de los directores de escuelas.	Negativo	Alta	Corto Largo
6.	Incremento de las incidencias en las escuelas, con énfasis en los centros internos, lo que genera un estado de opinión desfavorable en la comunidad.	Negativo	Alta	Corto Largo
7.	Los resultados que se obtienen en el aprendizaje, así como los de asistencia y retención no se corresponden con lo previsto.	Negativo	Alta	Corto Largo
8.	La recuperación creciente de la dirección metodológica del MES del proceso universitario de formación de educadores.	Positivo	Alta	Mediano
9.	El aumento del rigor y la exigencia en el ingreso a la Educación Superior Pedagógica (exámenes de ingreso).	Positivo Negativo	Alta	Corto Largo
10	El proceso de evaluación y acreditación universitaria.	Positivo	Alta	Corto Mediano

Como se aprecia hay factores de orden socio-económicos que unidos a una imagen negativa del funcionamiento de algunas instituciones educativas de la provincia, la baja eficiencia de las carreras y

el aumento del rigor en los exámenes de ingreso a la Educación Superior, hacen pronosticar un bajo ingreso a las carreras pedagógicas en los próximos cursos, con una alta influencia negativa en la formación inicial de los profesionales en la Facultad. No obstante, la reorganización y recuperación económica del país, el paso de la Facultad al Ministerio de Educación Superior, la generalización de los procesos de evaluación y acreditación universitaria y el incremento de la calidad académica del ingreso, son favorables para continuar trabajando por la excelencia.

Se acentúan la inestabilidad mundial y el deterioro del medio ambiente y las amenazas de confrontaciones bélicas; se intensifica la crisis alimentaria y de otros productos, afectando de manera sensible, sobre todo, a las economías menos desarrolladas. Consecuentemente con este entorno, la situación internacional será poco favorable para la economía cubana la cual está inmersa en un proceso de reordenamiento y ajustes. No obstante, se garantiza por el Estado cubano los aseguramientos para la Educación Superior Pedagógica, los cuales deben utilizarse con racionalidad. Es prioridad garantizar la formación y capacitación de directivos, fortaleciendo los aspectos vinculados a la cultura organizacional, en particular lo asociado a la ética, a la dirección participativa y la planificación por objetivos. La inserción de la Universidad y la Facultad en los procesos organizados por la Alianza Bolivariana para las Américas (ALBA) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), entre otros mecanismos de integración latinoamericana.

#### *Diagnóstico del estado de cumplimiento de los objetivos priorizados*

Para la elaboración del diagnóstico se empleó la técnica de trabajo en grupos, se constituyeron seis grupos, correspondientes a las diferentes Áreas de Resultados Claves, se realizaron varias sesiones de trabajo en equipos y sesiones plenarias de debate donde participaron los investigadores, cuadros y directivos de la FCP. Se emplearon como fuentes principales la evaluación del cumplimiento de los objetivos priorizados durante el curso escolar 2010-2011 y el informe de autoevaluación institucional. Ambas fuentes demuestran que se han logrado avances. Se señalan los avances más relevantes, a fin de centrar la atención en las dificultades que aún subsisten en cada caso, a partir de las cuales se debe proyectar el trabajo durante los próximos cursos escolares.

#### *Fortalezas*

- a) La FCP cuenta con un claustro revolucionario, con preparación científico-pedagógica, motivado por la superación y comprometido con la misión dada y una reconocida participación en todas las

tareas de impacto social asignadas, lo que se corrobora con la historia, tradición y resultados alcanzados.

- b) La Facultad está integrada de manera efectiva al Consejo Provincial para la Educación Superior de los Municipios (COPESUM) y tiene una proyección de trabajo con todas las Filiales Pedagógicas y los Centros Universitarios Municipales (CUM).
- c) Existe sentido de pertenencia, responsabilidad, compromiso y motivación por el cumplimiento de los principales objetivos y prioridades establecidas por la Universidad en el orden político-ideológico, docente-metodológico y científico-técnico.
- d) Se ha fortalecido el sistema de bienestar y apoyo a los estudiantes a partir del perfeccionamiento de la estrategia de extensión universitaria acorde con los objetivos institucionales y el horizonte cultural de los estudiantes.
- e) La actividad científico-educacional desplegada de manera sostenida por la FCP ha sido reconocida por diferentes niveles y ha propiciado importantes impactos de tipo científico, metodológico-organizativo, social, ambiental y económico en lo interno, en el territorio y en el exterior.
- f) Se cuenta con directivos con una alta preparación y compromiso para dirigir científicamente.

#### *Debilidades*

1. Limitada visibilidad nacional e internacional de la gestión y los resultados alcanzados por la Facultad.
2. Carencia de algunos recursos materiales que limitan el desarrollo acelerado, el mejoramiento de la infraestructura y el desarrollo de los procesos universitarios.
3. La publicación de la producción científica de los docentes de la Facultad en revistas certificadas y de alto impacto es limitada, así como la participación en redes académicas internacionales.
4. Los estudiantes presentan limitaciones en el uso de métodos adecuados para la gestión del conocimiento y la práctica de estudio, por el limitado desarrollo de habilidades para el logro del autoaprendizaje.
5. No se alcanzan los niveles necesarios de reconocimiento y estimulación al personal docente y existen limitaciones en la atención a los trabajadores por la carencia de recursos materiales.

6. Aún es insuficiente la preparación económica de los directivos y docentes y no se alcanza una verdadera cultura del ahorro.
7. Es insuficiente el diálogo y el debate durante las actividades del sistema de preparación política, los estudiantes manifiestan aún un bajo nivel de responsabilidad ante el estudio.
8. No se alcanzan buenos resultados en la labor de orientación profesional e ingreso a carreras pedagógicas.

#### *Oportunidades*

1. Proceso de autoevaluación, correspondiente a la evaluación y acreditación institucional y de los programas que se desarrollan en la FCP (carreras, maestrías, doctorado).
2. Relaciones de coordinación y cooperación con instituciones de la Educación Superior en el territorio, existencia del COPESUM y los CUM. Apertura al entorno e integración efectiva con entidades e instituciones del territorio a favor de elevar la calidad de la formación del profesional.
3. Una cifra significativa de docentes prestan servicios de colaboración en diferentes países en modalidades como: Doctorados, Maestrías, Diplomados, Programas de Alfabetización y Mejoramiento de la Calidad Educativa (MECE), lo que posibilita en gran medida la transferencia de conocimientos y saberes.
4. Profundización de las relaciones de trabajo con el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y centros productivos en el contexto de la actividad científico-educacional.
5. Los empleadores manifiestan estar satisfechos con la labor de los egresados, su competencia y formación político-ideológica.

#### *Amenazas*

1. Incremento de la tensión militar internacional. La agudización de la crisis económica mundial, el recrudecimiento del bloqueo económico contra nuestro país y sus efectos en los aseguramientos de recursos al país, la provincia y la universidad.
2. Cambios en los modelos de formación del profesional de la Educación Superior y del Nivel Medio y poco tiempo para la preparación del claustro que asume estos retos.

*Problema Estratégico General:* Si se mantienen los bajos índices de ingreso de estudiantes a la FCP y el decrecimiento en los indicadores de retención y promoción en los primeros años de las carreras,



entonces continuará disminuyendo la eficiencia en el ciclo y no se podrán aprovechar eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros asignados a la formación del profesional de la educación, ni se logrará la satisfacción de las necesidades de maestros y profesores en la provincia.

*Fase II: ¿Quiénes somos? Misión, visión, valores compartidos*

La FCP tiene como objeto social, según Resolución 223 de 2004 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP, 2004:2) el cumplimiento de las siguientes funciones:

1. Formar profesionales de la Educación Superior en especialidades pedagógicas; así como garantizar la superación y capacitación del personal docente en ejercicio.
2. Promover, realizar y desarrollar en Cuba actividades de intercambio científico educacional y tecnológico así como la firma de convenios de colaboración en moneda nacional.
3. Impartir seminarios, conferencias, entrenamientos, doctorados, maestrías, diplomados, asesoría y asistencia técnica en temas pedagógicos.
4. Brindar servicios de alojamiento y transportación no turísticos y gastronómicos asociados a estudiantes y profesores.

La Facultad cuenta con un claustro altamente comprometido con la Revolución y se plantea a sí misma *la misión* de: Dirigir científicamente, de conjunto con la Dirección Provincial de Educación, los organismos y organizaciones provinciales, la formación inicial y continua del personal docente con alta calidad y pertinencia que demanda la educación. Desarrollar, promover y dirigir la actividad científica educacional, como respuesta a las necesidades del desarrollo sostenible de las entidades del Ministerio de Educación (MINED) en la provincia Ciego de Ávila. Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos *la visión* de la Facultad a mediano plazo (hasta el 2016) se orienta a aspectos como:

- a) Se consolide la comunidad universitaria como fiel exponente de los principios revolucionarios, los valores patrióticos y el socialismo.
- b) Se alcancen niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de curso. La universalización de los conocimientos y de la propia universidad profundicen su impacto en todos los tipos de cursos y procesos, transformando los métodos y estilos de trabajo en integración con la sociedad.

- c) La integración, la cooperación y la coordinación con todos los organismos que atienden la educación desde en el municipio y la provincia, sean un signo distintivo y revelen una nueva cualidad de trabajo, fortaleciendo el papel de la Facultad. La educación de postgrado y la capacitación satisfagan las necesidades de formación continua de los profesionales, los cuadros y las reservas, con elevada calidad y pertinencia social.
- d) Se logre el mejoramiento continuo y el reconocimiento a nivel nacional e internacional de programas de formación que se desarrollan en la FCP, como resultado de la consolidación del sistema universitario de evaluación y acreditación.
- e) El claustro esté altamente comprometido con la Revolución, en correspondencia con los valores de la Facultad y continúa incrementándose el porcentaje de doctores entre sus integrantes.
- f) El liderazgo participativo caracterice el estilo de dirección.
- g) Se informaticen todos los procesos de gestión mediante el uso racional de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), con un alto protagonismo en la informatización de la educación. La infraestructura garantice los requerimientos básicos para el desarrollo de los procesos sustantivos de la FCP.
- h) La investigación científica en la Facultad incremente su impacto en el desarrollo educacional de la provincia, así como su visibilidad nacional e internacional, alcanzando liderazgo en determinadas ramas. Se consolide la colaboración internacional en los marcos del ALBA y se fortalezca la gestión de proyectos internacionales pertinentes.

*Fase III: ¿Qué queremos? (diseño estratégico de la FCP para el quinquenio 2011-2016)*

Para cada Área de Resultado Clave (ARC) se ha definido un objetivo priorizado, los procesos a atender de manera priorizada y los indicadores de medida que conforman el patrón de calidad para evaluar el avance progresivo en el cumplimiento de los objetivos. Estos últimos han sido igualmente conformados a partir de lo establecido en similares resoluciones ministeriales para los cursos anteriores, del patrón de calidad para evaluar los Centros de Educación Superior en el Sistema de Evaluación y Acreditación para Instituciones de Educación Superior (SUPRA) y los Criterios esenciales para evaluar cada uno de los indicadores en las universidades de ciencias pedagógicas en las visitas de inspección integral (MINED. Cuba. Circular No. 4/2010 del MINED).

## **I. FORMACIÓN INICIAL DEL PROFESIONAL DE LA EDUCACIÓN**

OBJETIVO I: Incrementar la calidad y rigor en la formación inicial del personal docente, elevando la calidad y rigor del proceso docente educativo en la FCP, a partir de jerarquizar el trabajo metodológico, en función de optimizarla efectividad de las clases y del trabajo educativo.

*Procesos a priorizar en esta dirección*

1. Orientación profesional pedagógica e ingreso a carreras pedagógicas.
2. Atención pedagógica para el logro de los indicadores de eficiencias en los diferentes niveles de formación de educadores.
3. Trabajo Metodológico
4. Desarrollo del componente laboral investigativo.
5. Reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual. Desarrollo de la cultura tributaria, la conciencia del ahorro y la mentalidad de productores. El desarrollo de la cultura y conciencia ideo política. Educación patriótica y preparación para la defensa.
6. Protagonismo de las organizaciones estudiantiles.
7. Trabajo comunitario de extensión universitaria.
8. Prevención, promoción y educación para la salud.
9. Educación estética y artística, educación ambiental. Cultura física, deporte universitario y recreación.
10. Funcionamiento de la residencia estudiantil.

## **II. FORMACIÓN CONTINUA DEL PERSONAL DOCENTE Y DE DIRECCIÓN**

OBJETIVO II: Incrementar la calidad y rigor de la superación profesional y la formación académica del personal docente, de la actividad científica educacional y de la colaboración internacional para contribuir a elevar la calidad de la educación en la provincia.

*Procesos a priorizar en esta dirección*

1. Superación profesional de docentes y directivos del territorio y de la Facultad.
2. Formación académica de postgrado.

3. Proceso de categorías docentes.
4. Dirección de la actividad científica educacional.
5. Gestión y socialización de la información y los resultados científicos.
6. Colaboración científico técnica en el exterior.

### **III. PROCESO DE DIRECCIÓN EDUCACIONAL**

OBJETIVO III: Perfeccionar el proceso de dirección de cada nivel de la Facultad, enaltecer la labor del maestro, priorizando el funcionamiento eficaz de los órganos de dirección y el óptimo aprovechamiento de la fuerza laboral.

*Procesos a priorizar en esta dirección*

1. Sistema de planificación.
2. Proceso de evaluación y acreditación universitaria.
3. Sistema de trabajo con los cuadros.
4. Sistema de control interno y labor preventiva.
5. Funcionamiento de los órganos técnicos y de dirección.

### **IV. ASEGURAMIENTO TÉCNICO MATERIAL Y FINANCIERO**

OBJETIVO IV: Elevar la eficacia en la administración de los recursos materiales y financieros destinados a la FCP, garantizar la continuidad y perfeccionamiento de la misma y eliminar los gastos excesivos en la formación del profesional.

*Procesos a priorizar en esta dirección*

1. Dirección de los recursos financieros (presupuesto, ahorro y reducción de los gastos).
2. Mantenimiento e inversiones.
3. Control y uso racional de los recursos materiales asignados
4. Aprovechamiento de la fuerza laboral.
5. Funcionamiento de la secretaría docente.
6. Perfeccionamiento de los servicios que se ofrecen a estudiantes y trabajadores.

Cada uno de los procesos priorizados fue operacionalizado mediante la determinación de los indicadores de medida y los índices o niveles de avance progresivo como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2: Ejemplo de indicadores e índices de avance progresivo para el proceso: Superación profesional de docentes y directivos

No	INDICADORES	2011 2012	2012 2013	2013 2014	2014 2015	2015 2016
	2.1. Superación profesional de docentes y directivos del territorio y la FCP					
1	% de necesidades de superación que son atendidas por el Departamento mediante diferentes formas de educación de postgrado.	90	92	93	94	95
2	% de cumplimiento de las actividades de superación proyectadas mediante las diferentes formas de educación de postgrado.	95	95,5	96	96,5	97
3	% de incorporación de los docentes del territorio en ejercicio a algunas de las acciones de superación postgraduada.	80	83	86	89	92
4	% de incorporación de los docentes de la FCP a algunas de las acciones de superación postgraduada.	90	92	93	94	95

#### Fase IV: ¿Qué haremos y cómo lo haremos?

Entre las líneas de acción fundamentales (plan de mejoras derivadas de la autoevaluación institucional) se pueden citar a manera de muestra, las siguientes:

- a) Fortalecer la educación en valores, a partir de la ejemplaridad de los docentes, funcionarios y cuadros y su profesionalidad en la implementación del “Programa director para el reforzamiento de valores fundamentales en la sociedad cubana actual”, así como del sistema de trabajo político- ideológico.
- b) Perfeccionar el sistema de dirección de cada instancia en la Facultad, para lo cual se deberá mejorar el funcionamiento de los órganos directivos, de modo que garanticen el eficiente proceso de dirección y el cumplimiento de la Política de Cuadros.
- c) Garantizar el óptimo aprovechamiento de la fuerza laboral, para lo cual será necesario sistematizar la atención y estimulación a los trabajadores (a partir de los resultados del trabajo y teniendo en cuenta las posibilidades reales de cada nivel) y centrar la atención en el control y seguimiento a los indicadores de eficiencia en esta esfera.

- d) Desarrollar el trabajo metodológico como un sistema de acciones que induzca a los docentes a dominar todos los elementos garantes de la clase desarrolladora y la eficaz labor educativa y que paralelamente, permita a los cuadros orientar y controlar adecuadamente el cumplimiento de los planes y programas de estudios y la efectiva dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje por los docentes, así como verificar los logros alcanzados en el plano formativo y la solidez del aprendizaje.
- e) Elevar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos materiales y financieros destinados al desarrollo educacional, lo cual exige centrar los esfuerzos en fomentar la cultura económica y del ahorro en todos los trabajadores, de modo que les permita entender y apoyar las políticas y decisiones que se adopten en este campo.
- f) Enriquecer el diseño estratégico con acciones que posibiliten elevar el protagonismo de las organizaciones estudiantiles, de masas y sociales en diversas esferas de actuación.

*Fase V: ¿Cómo lo evaluaremos?: Procesos de evaluación y acreditación universitaria*

Como se define en el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA): “La evaluación institucional es una actividad de investigación y análisis, realizada por los propios agentes universitarios, destinada a verificar el nivel de logros que está alcanzando la institución, sus unidades o programas, de acuerdo con su razón de ser, y determinar además los elementos que están actuando en la indicación de menor o mayor capacidad de estos logros” (MES, 2004. Resolución 134/2004, p. 7).

El sistema de gestión de los procesos universitarios debe ser compatible con el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA) para que se logre la necesaria integración y complementación que debe existir entre ambos. Se fundamentan en un conjunto de estándares que permiten describir el nivel de calidad de los respectivos programas y conducen a fomentar una cultura por la calidad en la vida universitaria mediante la evaluación de los resultados de un proceso de formación bien concebido, planificado, regulado y mejorado. Ello permite predecir los resultados que se obtendrán y acceder a la acreditación de forma natural y como resultado de la madurez alcanzada en la gestión del proceso de formación.

### **Conclusiones**

El Proyecto Institucional Universitario para la gestión de la calidad de la educación en la FCP de la Universidad de Ciego de Ávila, centró su atención en la planeación estratégica, evaluación y

acreditación universitaria y estuvo conformado por un sistema de acciones integradas a corto, mediano y largo plazos para el trabajo docente, metodológico, científico, de superación, formación inicial, dirección, integración comunitaria, entre otras, que se negociaron entre los participantes para la elevación de la calidad de la educación.

Durante la etapa desarrollada se han ido modificando algunos de los principales riesgos y limitaciones pronosticados desde el diseño del proyecto, como era la rutina que generaba una actitud pasiva y escepticismo frente a los cambios, se ha incrementado la cultura de la planificación, organización, control y evaluación del trabajo, se ha superado la resistencia al cambio de un sector de la comunidad universitaria, logrando compromiso en el uso de modelos y metodologías propuestas para los procesos de planificación, evaluación y acreditación universitaria, se han generado espacios reconocidos en el sistema de trabajo académico para la evaluación y acreditación universitaria y se han ido venciendo las barreras para el desarrollo de una cultura de la evaluación educativa y desarrolladora como control no fiscalizador, de progreso, desarrollo y garantía de un clima de confianza que evite los modelos de evaluación ligados a la función administrativa.

### **Referencias bibliográficas**

- Assmán, G. (1977) *Fundamentos de Sociología Marxista-Leninista*. Berlín Editorial: Dietz.
- Castro Ruz, R. (2009). *Discurso de clausura del IV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular de Cuba*, 20 de diciembre de 2009. La Habana.
- Ministerio de Economía y Planificación de la República de Cuba. (2004). *Resolución 223/04 del MEP*. La Habana.
- Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. (1999) Sistema Universitario de Programas de Acreditación. *Resoluciones No. 150/99 y 134/04 del MES*. La Habana.
- Rockwell, E. (1995). De huellas, bardas y veredas: una historia cotidiana en la escuela. En E. Rockwell (Ed.), *La escuela cotidiana* (pp. 13-54). FCE: México.