

# LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD CUBANA. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE CALIDAD

ENRIQUE ROBERTO IÑIGO BAJOS\*  
E-mail: [iñigo@cepes.uh.cu](mailto:iñigo@cepes.uh.cu)  
Pierre CAZALIZ\*\*

## INTRODUCCIÓN

La evaluación de los procesos y los resultados alcanzados en las distintas actividades del quehacer universitario ha constituido una sistemática preocupación de la educación superior cubana a lo largo de su desarrollo. La misma ha servido no sólo para promover la calidad, sino para tomar las decisiones que argumenten los cambios y generen los nuevos planes de mejoramiento del quehacer universitario.

La evaluación institucional, en sus diferentes modalidades, se ha convertido por tanto en una herramienta valiosa y consustancial, la cual también se ha modificado y perfeccionado de acuerdo con las demandas y retos que ha tenido el desarrollo universitario en las distintas etapas por las que ha pasado.

Pero para comprender su evolución resulta necesarios primero que todo, entender algunos

elementos básicos a manera de antecedentes de la Educación Superior Cubana.

## CONTEXTO Y ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CUBA

Durante la década del 50, en Cuba existían tres universidades públicas: la Universidad de la Habana (1728), la Universidad de Oriente (1947) y la Universidad Central de Las Villas (1952). Los rasgos comunes que las caracterizaban eran: la población estudiantil que apenas rebasaba los 15 000 estudiantes; la estructura de sus carreras, en las que predominaban las humanidades en detrimento de otras ramas de la ciencia, el contenido obsoleto y las formas y métodos de enseñanza pasivos y memorísticos y donde estaba ausente, salvo casos excepcionales, la investigación científica de profesores y estudiantes.

\* *Doctor en Educación, Miembro del Consejo de Dirección del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana, Cuba; Profesor más destacado en trabajos científicos del CEPES. Premio 2001 de la Universidad de La Habana a Resultado ya aplicado de mayor aporte a la Educación Superior: «Estudios sobre tendencias de la Universidad Contemporánea».*

\*\* *Representante de la Organización Universitaria Interamericana (OUI)*

En enero de 1959, con el triunfo de la Revolución, fue declarado el carácter gratuito y democrático de la educación en Cuba. Esto significa que todos, independientemente de su raza, sexo, credo religioso o procedencia social, tienen acceso a la educación y que el Estado garantiza la escolarización de todos los niños y jóvenes en edad escolar y brinda múltiples facilidades a los jóvenes y adultos en disposición de continuar estudios especializados y superiores.

En 1962 se inició la Reforma Universitaria, enmarcada dentro de los cambios socioeconómicos que tuvieron lugar a partir de enero de 1959 y representó para la educación superior cubana lo que la tenencia de tierra significó en la Reforma Agraria y para la liberación de la explotación colonial imperialista representó la ley de nacionalización de empresas extranjeras y dio respuesta a tres preguntas cruciales:

- ¿Qué se va estudiar? Las carreras que responden a las necesidades del desarrollo económico y social del país.
- ¿Cómo se va a estudiar? En estrecha relación con la sociedad.
- ¿Quiénes van a estudiar? El pueblo en condiciones de acceder a las universidades.

Este importante momento histórico permitió, entre otros aspectos, modificar el régimen de gobierno universitario, reorganizar la estructura de las universidades, iniciar el desarrollo de la investigación científica y crear nuevas carreras; se creó además el sistema de becas, cambió la estructura de la matrícula según las necesidades del país y se estableció la combinación del estudio con el trabajo, principio básico de la educación cubana, presente en todos los niveles del Sistema Nacional de Educación.

En la década del 70 surgen y se desarrollan los cursos universitarios para trabajadores. Se crea un número significativo de filiales y sedes universitarias, dependientes de las tres universidades existentes, con el objetivo de extender la educación superior a diferentes regiones del país. Éstas se irían convirtiendo

posteriormente en centros de educación superior independientes.

En julio de 1976 se constituye el Ministerio de Educación Superior (MES), con el objetivo de aplicar la política educacional en este nivel y dirigirla metodológicamente en toda la red de Instituciones de Educación Superior (IES) que se crea. Éstas quedan adscriptas a dicho Ministerio y a otros Organismos de la Administración Central del Estado como el Ministerio de Salud Pública (Ciencias Médicas), Ministerio de Educación (Ciencias Pedagógicas) y otros. Estos aspectos, incluida la nueva estructura de carreras que se aprueba, constituyen hechos trascendentales para el desarrollo universitario posterior. A mediados de la década de los 80, es apreciable la expansión del sistema de educación superior, ampliándose el número de instituciones, que en el año académico 1976-1977 ascendía a 27, en 1986-1987 a 42 y actualmente a 64.

A partir del principio de que no hay desarrollo de la educación superior sin investigación científica, desde la segunda mitad de la década del 60 se trabaja para lograr una adecuada interrelación formación-investigación-producción por emplear del modo más eficiente y eficaz el potencial científico de profesores y estudiantes universitarios, con el doble objetivo de elevar el nivel y calidad de la propia formación universitaria y de contribuir directamente a mejorar las condiciones económicas y sociales del país. En el curso 2001-2002 el 81% de los profesores universitarios participaron en actividades de investigación, reconociéndose como muy significativo el impacto de las ciencias.

Se desarrolla con fuerza en el ámbito universitario la Extensión Universitaria (Interacción Social), encargada de promover la cultura no sólo en sus expresiones artísticas y literarias sino también científicas, tecnológicas, políticas y deportivas.

La Educación de Posgrado está conformada por dos vertientes: la *superación profesional* (continua) de todos los egresados universitarios durante su vida profesional, lo que contribuye de forma sistemática a la

elevación de su competencia profesional y al incremento de la calidad, eficiencia y productividad del trabajo y la *formación académica*. Esta última conduce a grados científicos y forma parte, por tanto, del Sistema Nacional de Grados Científicos. La Educación Superior cubana ha fortalecido como estrategia principal la formación de Doctores en Ciencias en una especialidad (Ph. D.) y Doctores en Ciencias (Dr. Sc.), sin descuidar los Diplomados, Maestrías y especialidades, con un fuerte vínculo de las temáticas de tesis con los problemas principales que afectan el desarrollo económico y social del país. Se han incorporado de forma significativa las tecnologías de avanzada, las tecnologías de la informática y las comunicaciones. El 28,4% del claustro de las IES del MES posee el grado de Doctor (Ph. D.) y en varias de ellas la cifra está entre 40 y 52%.

La Educación Superior promueve y apoya de forma relevante la Educación a distancia con un fuerte componente del proceso de virtualización, la que debe alcanzar un apreciable desarrollo en los próximos años. Constituye una forma concreta de elevar sustancialmente el nivel cultural para alcanzar una cultura general integral.

En estrecha conexión con lo anterior actualmente la Universidad cubana está inmersa en un proceso denominado de Universalización de la Educación Superior. Se trata de una novedosa alternativa pedagógica, científica y tecnológica para lograr el acceso a la educación superior de cualquier ciudadano. Los procesos sustantivos universitarios llegan a toda la sociedad a través de su presencia directa en los territorios, pues sobre la base de la división político-administrativa del país que constituyen los municipios, han sido creadas sedes universitarias municipales, regentadas por las Sedes Centrales de las Universidades y con una atención priorizada del Estado y, en especial, del MES y del Ministerio de Educación.

Este proceso deberá tener en los próximos años un significativo impacto en el desarrollo económico, la vida social, cultural, científico-tecnológico y política de los municipios del

país, y a su vez es un importante reto para el desarrollo universitario actual.

## **EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNIVERSIDAD CUBANA**

Hasta la primera mitad de los setenta la evaluación institucional tenía un carácter esencialmente interno, las propias instituciones autoevaluaban sus actividades y su organización y elaboraban sus propios proyectos de desarrollo institucional, al margen de algunos incipientes mecanismos de coordinación tanto entre las universidades existentes como con algunos organismos nacionales, que se enfatizan después 1962.

A partir de la creación del Ministerio de Educación Superior en 1976, se comienzan a aplicar de forma cada vez más generalizada indicaciones colegiadas para la planificación y definición de los distintos aspectos que conforman las diferentes actividades inherentes a la universidad y a la vez se establece el sistema de evaluación que se ejecuta en cada uno de los niveles administrativos y académicos existentes: Universidad, Facultad y Departamento.

La evaluación institucional se ha perfeccionado y adecuado al nivel de desarrollo alcanzado por las instituciones de educación superior cubanas, y al avance en los métodos de medición y evaluación establecidos.

A lo largo de su desarrollo han existido diferentes versiones de los reglamentos (1978, 1982, 1990 y 1997) que pretendían sistematizar las concepciones acerca del sistema de evaluación, sobre la base de ser cada vez más exigente, cualitativo y centrado en la mejora.

Los mismos han contribuido a la consolidación de las universidades desde situaciones de fuertes demandas de crecimiento y expansión, hasta la profundización cualitativa de sus resultados e impactos de su trabajo y en el sentido de procedimientos, desde un énfasis en el control y la evaluación externa, hasta una mayor búsqueda de la promoción de la calidad a partir de la integrabilidad y sistematización de los procesos de evaluación.

Esto pone de manifiesto que la calidad ha sido una preocupación constante de nuestra educación superior, lo que ha hecho que sea uno de los puntos en donde se ha creado una cultura sólida especialmente en lo que se refiere al control interno y externo, que en sus etapas iniciales ha sido esencialmente a través del sistema de inspecciones.

Por ello, la evaluación institucional ejercida por el MES en Cuba desde 1978 tiene dos modalidades: evaluación interna y evaluación externa.

La evaluación interna tiene como finalidad determinar la calidad del trabajo en las diferentes esferas del quehacer universitario y tomar, por sí mismo, las medidas que permitan el logro de mejoras al respecto, comprometiéndose, además, a mantener un seguimiento del cumplimiento de dichos compromisos. Y es el punto de partida para la evaluación externa.

La evaluación externa que organiza el MES se basa en lo legislado en el Reglamento de Evaluación Institucional vigente, se realiza por evaluadores externos que se seleccionan y se preparan previamente, tiene su base en el informe de autoevaluación, el plan de mejora y su cumplimiento y toda la información disponible.

Las distintas etapas por la que ha atravesado el sistema de evaluación, como tendencia, se han caracterizado por los aspectos siguientes:

a) **Objetos a Evaluar.** Se integran dos grandes objetos a evaluar en los centros de estudios superiores, las funciones sustantivas y de administración (la docencia de pregrado y posgrado, la investigación científica técnica, la extensión universitaria, los recursos humanos, los aseguramientos materiales y financieros así como actividades de vínculo con la sociedad, la empresa y la cultura) y las instancias organizativas (la institución, la facultad, el departamento docente y las unidades de estudios de investigación).

En cada año académico las instituciones formulan sus objetivos con sus correspondientes criterios de medidas, y estos aspectos se incorporan como objetos a evaluar.

b) **Propósitos.** El propósito fundamental ha sido mejorar el quehacer universitario, alcanzar y mantener niveles de calidad en los resultados de actividades fundamentales, así como lograr una más efectiva gestión institucional y académica.

c) **Sujetos evaluadores.** Son seleccionados bajo los siguientes principios:

- Experiencia y preparación profesional.
- Nunca evalúan los mismos sujetos a los mismos centros universitarios.
- El proceso de evaluación en una universidad seleccionada es una etapa de formación y de intercambio para los sujetos evaluadores, pues conocen nuevas experiencias que pueden llevar a sus universidades de origen.

d) **Instrumentos.** Se emplean múltiples instrumentos de evaluación. Los fundamentales son: controles a las actividades docentes, exámenes integradores de contenido por años a los estudiantes, entrevistas y encuestas a colectivos de profesores, estudiantes, empleadores, expertos y directivos y visitas a las diferentes instalaciones.

También se realizan reuniones y entrevistas con colectivos de profesores, estudiantes y trabajadores que enfatizan o corroboran los aspectos observados o expresados en los informes autoevaluativos presentados.

En los Reglamentos de evaluación externa se detallan los requisitos que deben cumplirse para adjudicar las calificaciones de “excelentes”, “bien”, “regular” y “mal”. A estas calificaciones se llega mediante el criterio de los evaluadores, integrando los resultados obtenidos en el proceso de evaluación y deben caracterizar la calidad del resultado del trabajo y la efectividad del mismo.

e) **Condiciones de realización.** La evaluación tiene un respaldo legal, pues está reconocida y aprobada por Resolución Ministerial y por documentos de guía para su realización.

El MES es el organismo rector, por lo que tiene la responsabilidad de organizar las comisiones de evaluaciones externas, sus planes de trabajo, seleccionar los centros universitarios a evaluar y los momentos de inicio y fin de la evaluación.

Existen otras modalidades de evaluación externa como son las visitas de ayuda que realizan las direcciones rectoras del Ministerio (Formación de profesionales, Postgrado, Investigación científica técnica, Recursos humanos, Aseguramiento financiero, etc.) de manera independiente de cada Universidad y que aparece en los planes de trabajo mensuales del MES.

Los impactos principales de su aplicación durante las 93 evaluaciones realizadas desde 1978:

- Mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior mediante planes de medidas resultantes de la evaluación.
- Consolidación de una cultura de evaluación externa.
- Desarrollo de una comunidad de evaluadores formada por académicos y funcionarios de la educación superior de todo el país, con dominio de métodos, procedimientos y técnicas de evaluación.
- Cambios en la estructura organizativa universitaria (creación de Centros de Estudio, Facultades, Departamentos, grupos multidisciplinarios de investigación, impulso de sistemas de información, obras físicas, modernización del equipamiento, impulso al proceso de virtualización en la formación de pre y posgrado, etc.).
- Reconocimiento de la calidad de los graduados en pre y posgrado y de los resultados principales en las

investigaciones por las entidades empleadoras y por la sociedad.

- Visitas de estudios y pasantías de actores claves en diversos países.
- Participación en redes, seminarios internacionales, cursos y asesorías a IES extranjeras.

En Cuba la voluntad política de los distintos niveles del Gobierno y el compromiso con el desarrollo de la educación superior han garantizado un marco legal para promover el mejoramiento continuo de la calidad y el impacto de ésta sobre la sociedad cubana. El MES ha propiciado un sistema de dirección participativo con el objetivo común de formar los recursos humanos necesarios para el desarrollo del país con la más alta calificación. Ello ha sido posible, entre otros factores, por la existencia de requerimientos mínimos de calidad en todas las IES y sus programas, lo que, unido a la cultura de evaluación desarrollada durante más de 25 años y a la asimilación de las mejores experiencias internacionales, constituyen las principales fortalezas del Sistema de Control, Evaluación y Acreditación del país.

Sus principales debilidades son la necesidad de fortalecer el dispositivo para la conducción de los diferentes procesos y la de mejorar la preparación de los expertos evaluadores especialmente en procesos de autoevaluación. Debe continuarse trabajando en la estimulación para programas e instituciones que alcancen determinados niveles de calidad, lo que unido a la conciencia de la real necesidad de cambios para la mejora, incentive la participación de un mayor número de actores y la solicitud voluntaria de evaluaciones externas.

No obstante, se cuenta con el reconocido liderazgo del MES en la sociedad cubana. Esto permitirá, a partir de las alianzas establecidas con los distintos Organismos de la Administración Central de Estado, disponer de instalaciones, recursos y profesionales de experiencia con reconocido prestigio y nivel

científico para trabajar de conjunto con las IES en el mejoramiento continuo de la calidad de los programas y procesos universitarios, así como en la evaluación de los mismos.

Podemos considerar que algunos aportes de la evaluación institucional a la educación superior cubana han tenido los resultados siguientes:

- Han permitido definir el concepto de calidad universitaria.
- Se han precisado los objetos a evaluar, ejemplarizados en las funciones universitarias y en las instancias organizativas de la institución.
- Se han determinado las variables y los indicadores para medir la calidad en los objetos a evaluar definidos.
- Enlazar la concepción de la administración universitaria de Dirección por objetivos con la planificación estratégica.
- Perfeccionar el proceso de gestión universitaria y tratar de establecer los nuevos aspectos para generar un nuevo estilo de dirección a través de la gestión de la calidad universitaria.
- Mejorar los planes de estudios de la formación de profesionales al evaluar la calidad del egresado y de su desempeño en las ramas laborales del país.
- Elevar el papel de las investigaciones no sólo dentro del proceso de formación profesional sino dentro de la significación social de sus resultados.
- Perfeccionar el diseño y desarrollo de los cursos de posgrado en sus diferentes modalidades (Maestrías, especialidades y Doctorados) para mejorar la educación posgraduada.
- Mejorar las actividades de la extensión universitaria en su vinculación con la sociedad, la comunidad y en las manifestaciones artísticas y culturales.
- Mostrar una universidad nueva en sus relaciones con la sociedad, la empresa, las

instituciones culturales y científicas que mejoren la calidad de vida del ciudadano.

## SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad el trabajo sobre la calidad se garantiza a nivel de las universidades y de toda la organización, mediante un sistema de control, evaluación y acreditación, constituido por los subsistemas siguientes:

- Subsistema de Control Estatal: inspecciones estatales, auditorías, evaluación del cumplimiento de la planeación estratégica y de los objetivos de cada curso académico.
- Subsistema de Evaluación Institucional: autoevaluación y evaluación externa de IED y de sus distintas unidades organizativas.
- Subsistema de Acreditación: Evaluación y acreditación de carreras; Evaluación y acreditación de especialidades; Evaluación y acreditación de maestrías y Evaluación y acreditación de doctorados.

El Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA) fue creado el 7 de octubre de 1999 mediante la Resolución Ministerial 150/1999 con la concepción de transferir la responsabilidad por la evaluación de la calidad hacia las instituciones de la educación superior, con énfasis en la autoevaluación, así como fortalecer la cultura por la excelencia. El objetivo principal del SUPRA se enunció en los términos siguientes: «*contribuir a la mejora de la calidad de la educación superior en Cuba mediante la certificación al nivel nacional e internacional de programas e instituciones que cumplan requisitos de calidad establecidos*».

La Resolución Ministerial N.º 100/2000 aprobó la integración de la Junta de Acreditación Nacional (JAN), con el objetivo de conducir los distintos procesos de evaluación y acreditación de programas de maestrías y el diseño de los restantes sistemas de evaluación y acreditación. En enero del 2003, con la

Resolución N.º 18/2003, se modificó y adecuó la composición de dicha Junta con vistas a incrementar la institucionalización y el carácter externo de dichos procesos.

La JAN promueve, ejecuta y controla la política de acreditación y coordina los diferentes procesos de evaluación de instituciones adscriptas al MES y de acreditación de todos los programas que corresponde a las IES del país. Representa a la educación superior cubana en materia de calidad, evaluación y acreditación ante las agencias, instituciones y organizaciones de calidad, evaluación y acreditación de los diferentes países o regiones, o de carácter internacional. Constituye una entidad especializada e independiente del resto de las direcciones funcionales del MES, brindándole así al proceso un carácter externo, sistémico e integrado.

La JAN está compuesta por una Secretaría Ejecutiva y un Consejo de Expertos. La Secretaría Ejecutiva, integrada por un Secretario y hasta seis miembros, tiene entre sus funciones convocar, programar, organizar y conducir el desarrollo de los diferentes procesos de evaluación y acreditación, determinando los plazos de ejecución de los mismos; orientar metodológicamente el desarrollo de las distintas etapas de los procesos de evaluación (autoevaluación y evaluación externa), seleccionando y entrenando los expertos que llevarán a cabo las evaluaciones; recibir, procesar, custodiar y preservar toda la documentación correspondiente a los procesos de evaluación y acreditación que se desarrollen; elaborar los dictámenes correspondientes y proponer al Consejo de la JAN el otorgamiento de las distintas categorías de acreditación y la valoración de las diferentes evaluaciones institucionales. Dicho Consejo, una vez realizada la evaluación del nivel de la calidad de los distintos programas e instituciones, reconoce ésta y la envía al Ministro de Educación Superior para su otorgamiento.

El MES y cada IES financian los procesos de evaluación. No obstante, entre sus objetivos de trabajo se encuentra la búsqueda de fuentes de financiamiento que garanticen el desarrollo

y el enriquecimiento de su labor mediante la ejecución de proyectos y el intercambio a través de redes de evaluación y acreditación de carácter internacional o regional.

El SUPRA recibió un impulso decisivo con la constitución de la JAN en junio del año 2000 y la decisión por parte del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en abril del 2001 de incluir, entre las funciones y atribuciones específicas del MES, «dirigir y controlar el sistema universitario de programas de acreditación para las IES y los procesos que en ella se desarrollan». Desde su constitución la JAN, integrada por expertos de todo el país vinculados a la Educación Superior, ha promovido, ejecutado y controlado la política de acreditación. Dicha política ha sido orientada al mejoramiento continuo de la calidad de la Educación Superior en Cuba, mediante la certificación a nivel nacional e internacional de programas que cumplan los requisitos de calidad establecidos.

Con la aplicación del SUPRA se han acreditado 38 programas de maestrías, y todas las restantes que se imparten así con la totalidad de las carreras universitarias tienen el nivel de acreditación de Programa Autorizado. Se ha logrado acumular una experiencia y reconocimiento en procesos de evaluación y acreditación y la consolidación de una cultura de evaluación de la educación superior cubana. Esto último se conjuga con la existencia de un significativo capital de recursos humanos altamente experimentado y calificado en el dominio de los métodos, técnicas y procedimientos de la evaluación y la acreditación en todos los territorios del país como consecuencia de la existencia de una amplia red del IES.

Los impactos principales que se prevén como resultado del actual perfeccionamiento al subsistema de Evaluación Institucional son:

- Elevación de la calidad universitaria a niveles superiores.
- Desarrollo de prácticas comunes de evaluación de carácter internacional, que contribuyan a parangonarnos con los niveles de calidad reconocidos por la

comunidad internacional y sienten las bases para la acreditación de las IES.

- Consolidación de una cultura de auto-evaluación, enriqueciéndose la cultura de la evaluación externa ya consolidada.
- Incremento del papel protagónico de los actores principales las IES.
- Una mayor integración de los procesos universitarios fundamentales.
- Mayor reconocimiento de la sociedad e internacional, de la calidad de los productos finales de los procesos fundamentales de la educación superior.
- Desarrollo y consolidación de una gestión universitaria más eficiente y eficaz.
- Cambios aún más favorables en las fuentes de financiamiento para las IES y para el propio subsistema de Evaluación Institucional.
- Participación más activa en redes, seminarios, cursos y asesorías en contexto nacional e internacional.

## ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS

### *Acreditación de Maestrías*

Esto ha tenido sus antecedentes en Cuba con la aplicación desde 1996 de la Guía de Evaluación de la AUIP (Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado) para la Evaluación y Acreditación de Maestrías y está dirigido a evaluar y acreditar las Maestrías de la Educación Superior de todo el país. El Sistema de Evaluación y Acreditación de Maestrías (SEA-M, Instrucción N.º 1/199) surge al desarrollarse y consolidarse la Maestría como una figura de Postgrado académico con reconocimiento internacional, contándose a partir de esa fecha con un número considerable de egresados.

El diseño de un programa de maestría se basa en los lineamientos establecidos en el Reglamento para la Educación de Postgrado de la República de Cuba (Resolución Ministerial

N.º 6/96) y en el Patrón de Calidad de programas de maestría. La autorización para impartir un programa de maestría requiere de dictámenes positivos de los Consejos Científicos de las IES o de la Unidad de Ciencia y Técnica autorizada y de la evaluación y la aprobación posterior de la Comisión Asesora para la Educación de Postgrado (COPEP). Ésta es refrendada por Resolución del Ministro de Educación Superior, que le otorga la categoría de Programa Autorizado.

Hasta enero del 2003 en el SEA-M estaban establecidas tres categorías de acreditación para los programas de maestría (Autorizado, Acreditado y de Excelencia). Actualmente son cuatro: Programa Autorizado; Programa Ratificado; Programa Certificado y Programa de Excelencia. Las variables de calidad que se evalúan son: Pertinencia e impacto social, Tradición de la institución y colaboración Interinstitucional, Cuerpo de profesores y tutores, Respaldo material y administrativo del programa, Estudiantes y Currículo.

Para la realización de la evaluación externa de maestrías con vista a una categoría superior de acreditación (Programa Ratificado Certificado o de Excelencia), el Rector de la IES o Director de la Unidad de Ciencia y Técnica autorizada presenta a la JAN, por conducto de su Secretaría, la solicitud de dicha evaluación de experto. La Secretaría de la JAN selecciona, a partir de las respectivas propuestas del Comité Técnico Evaluador, hasta cinco especialistas en las áreas del Conocimiento de los programas a evaluar. Estos expertos se constituyen en la Comisión Evaluadora. Como instrumento oficial para efectuar los procesos de evaluación externa se establece la Guía de Evaluación.

Los 319 Programas de Maestría que se imparten en el país tienen el primer nivel de acreditación (Programa Autorizado). Todos recibieron una evaluación externa para que se les fuese otorgado. De ellos, el 27% ha sido sometido a un proceso posterior de evaluación externa; de éstos el 44% obtuvo el nivel de Programa Acreditado y el 9% el de Programa de Excelencia.



Los impactos principales que ha tenido la Acreditación de Programas de Maestría son:

- La mejora continua de la calidad de los programas;
- Consolidación de una cultura de auto-evaluación, y desarrollo de una cultura de acreditación;
- Incremento de tres a cuatro niveles de acreditación en vistas a reconocer la notable pertinencia y avance significativo que han tenido un número apreciable de programas a partir de su aprobación y, a la vez, incentivar la mejora continua de los mismos;
- Reconocimiento de la calidad de programas por la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP);
- Mayor reconocimiento de la calidad de los productos finales por la sociedad;
- Mayor reconocimiento de las entidades empleadoras por la satisfacción de sus necesidades de elevar su competencia profesional, según los avances de la ciencia e innovación tecnológica;
- Ampliación de la comunidad de evaluadores externos;
- Participación en seminarios, cursos y asesorías en el contexto nacional e internacional;
- Participación de actores claves en intercambios internacionales y en procesos de evaluación y acreditación conjuntos, como el realizado con la Comisión de Acreditación de la Educación Superior de Brasil (CAPES).

#### ***Acreditación de Carreras Universitarias***

La Resolución Ministerial N.º 116/2002 puso en vigor el Reglamento para la Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU).

El SEA-CU tiene su fundamento en el modelo pedagógico de formación de profesionales de la educación superior cubana,

hace suyas las mejores experiencias pedagógicas nacionales e internacionales en esta labor y se estructura en respuesta a un Patrón de Calidad que expresa, de un modo esencial, el modelo al que deben aproximarse gradualmente las carreras universitarias que se desarrollan en Cuba. Se establecen tres niveles de acreditación para las carreras universitarias: Carrera Autorizada, Carrera Certificada y Carrera de Excelencia. Todas las carreras que se imparten actualmente en las diferentes IES del país ostentan la categoría de Carrera Autorizada. En enero del 2003 fue publicada la primera convocatoria nacional para la realización de los procesos de acreditación de carreras. Hasta el mes de julio del 2003, las IES interesadas estarán desarrollando los procesos de autoevaluación de las carreras que formalmente soliciten su evaluación externa, las que se llevarán a cabo en el segundo semestre de este año. El procedimiento es similar al utilizado en el SEA-M.

Las 82 carreras universitarias que se desarrollan en el país poseen los requisitos establecidos para el primer nivel de acreditación del SEA-CU, que es el de Carrera Autorizada.

Los impactos principales que debe tener la aplicación de los procesos de acreditación de carreras universitarias son:

- Elevación de calidad a niveles superiores.
- Promoción de la innovación pedagógica y tecnológica en el proceso de formación.
- Desarrollo de prácticas comunes de acreditación de carácter internacional, que contribuyan a parangonarnos con los niveles de calidad reconocidos mundialmente.
- Consolidación de una cultura de auto-evaluación, evaluación externa y acreditación.
- Incremento del papel protagónico de los actores principales.
- Una gestión universitaria más eficiente y eficaz.

- Una mayor integración de los procesos universitarios fundamentales.
- Mayor reconocimiento de la sociedad y, en particular, de las entidades empleadoras.
- Ampliación de la comunidad de evaluadores externos.
- Cambios aún más favorables en las fuentes de financiamiento para las carreras.
- Participación activa en redes, seminarios, cursos y asesorías internacionales.

Próximamente la JAN analizará el Sistema de Evaluación y Acreditación de Especialidades de Postgrado (SEA-E), y posteriormente lo someterá al Consejo de Dirección del MES y a todos los OACE con IES adscritas. El SEA-E entrará en vigor antes de finalizado el 2003. De modo similar el Sistema de Evaluación y Acreditación de Doctorados entrará en vigor en el 2004.

#### ALGUNAS PERSPECTIVAS Y RETOS FUTUROS

Existen nuevos y complejos escenarios que condicionan el desarrollo de procesos de formación diferenciados en el pregrado: cursos regulares diurnos, cursos regulares para trabajadores, continuidad de estudios para los egresados de las diversas variantes de formación preuniversitaria, con elevados niveles de masificación a los que les corresponderán diferentes modelos pedagógicos e innovaciones didácticas, donde se fortalecerá la enseñanza a distancia y asistida, con un importante componente del proceso de virtualización.

Dado el incremento en el número de estudiantes de postgrado y su diversidad, especialmente se fortalecerán la Especialidad y los Programas Académicos Doctorales; la multiplicación de Sedes Universitarias Municipales se llevará a cabo en correspondencia con la universalización de la educación superior; la situación económica del país y la incrementada incertidumbre en el escenario económico internacional hará imprescindible el uso eficiente y eficaz de los

recursos, y la búsqueda de las más diversas fuentes de financiamiento para el desarrollo sustentable de las IES; se trabajará por una mayor integración de los procesos fundamentales de la educación superior y el incremento de la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria; se avanzará en el consenso de prácticas comunes para la garantía de la calidad en el espacio de intercambio internacional, cada día más necesario sobre la base de la globalización solidaria.

Para ello se priorizará el desarrollo de proyectos conjuntos de evaluación y acreditación de programas de formación, asimismo, programas de investigación y extensión universitaria que aportarán elementos objetivos para la mejora continua de la calidad de la educación superior cubana y de los espacios internacionales donde se establezcan redes. Ello permitirá actuar sobre criterios y procedimientos mutuamente reconocibles, contribuyendo a la homologación de títulos, y facilitando el intercambio de estudiantes y profesionales de los distintos países así como el desarrollo de proyectos comunes de impacto en la sociedad.

La evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior tanto en lo nacional como en lo regional requiere disponer de un sistema de variables, indicadores y criterios, los procedimientos metodológicos y las estrategias para su perfeccionamiento continuo. Bajo los debates e intercambios nacionales y regionales podrán garantizarse prácticas comunes para el mejoramiento de la calidad no solamente del desempeño y de los procesos universitarios, sino también de la calidad de los resultados que se obtienen, su impacto y pertinencia.

Sin lugar a dudas la universidad cubana ha transitado por varias etapas, dando respuesta a las necesidades del país de acuerdo a la situación concreta del entorno en cada momento y a la disponibilidad de recursos. En este sentido, la calidad ha sido una preocupación constante de nuestra educación superior, lo que ha hecho que éste sea uno de los puntos donde se ha creado una cultura sólida en lo que se refiere al control interno y

externo, especialmente a través del sistema de inspecciones, acumulando así una experiencia de trabajo, estabilidad, calidad y disciplina que la distinguen positivamente, por ejemplo, de sus homólogas latinoamericanas.

No obstante, en la actualidad, tanto la experiencia y dominio de la gestión educativa como la evolución de los sistemas de gestión de la calidad en la universidad contemporánea permiten la búsqueda de nuevos horizontes de calidad mediante el diseño de sistemas y herramientas que den respuesta tanto a los nuevos requerimientos y retos para la elevación de la calidad de nuestra educación superior, como a la referencia conveniente en relación a la evolución que ha tenido esta temática en el plano internacional, dada la proliferación de los mecanismos de integración y la necesidad de poner de manifiesto nuestro nivel de desarrollo alcanzado.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE CALIDAD

Tengo la oportunidad de representar a la Organización Universitaria Interamericana, que es una organización que trata de mejorar la administración universitaria en las tres Américas.

El problema del tema de la calidad es una característica de la universidad, al mismo tiempo totalmente esencial y relativa. El presidente de la Universidad de Harvard dice en su libro *University and the future of América*: los Estados Unidos tienen alrededor de 3 300 universidades o instituciones de enseñanza superior; dentro de ese número se dice que Estados Unidos tiene 200 universidades de alto nivel, universidades de investigación, es la calificación normal dentro del sistema de *ranking* de Estados Unidos. Estas 200 universidades, quizás las de mayor presupuesto y reconocidas como las eficientes y de alto nivel, se confrontan en la nación más rica del mundo con un 20% de la población (casi 50 millones de habitantes) que vive en la marginalidad, el 10% de la población que toma droga regularmente, más de 20 millones de personas

que viven sin techo; donde el divorcio alcanza el 50% de las parejas; la contaminación afecta todo el espacio nacional; la delincuencia es un mal permanente, a nivel de jóvenes y adultos. Es decir, en un país donde hay un nivel de eficiencia, pero sobre todo de calidad, con alto nivel de producción científica, los problemas de la sociedad son inmensos. Se deduce así que la calidad universitaria no da certeza ni seguridad para garantizar la calidad de vida de la comunidad y tampoco para el nivel de empleo para el futuro de los jóvenes. Aquí se ve que la calidad universitaria es una cosa; y el nivel de vida, el nivel de desarrollo, la calidad de vida, la ética, es otra. Garantizar la calidad universitaria no es garantizar el nivel de desarrollo total o global de una nación.

Finalmente esta obra plantea un problema, fundamental: el problema de la ética de la universidad; una universidad de un alto nivel de calidad no es una universidad que va a cumplir obligatoriamente y sistemáticamente sus responsabilidades con la sociedad. Hace falta más que la calidad intrínseca de la universidad, la relación de vinculación entre calidad intrínseca y desarrollo del país.

Dentro de las diversas definiciones de la palabra *calidad*, vamos a utilizar lo que califica el valor intrínseco de la enseñanza o de la investigación, es decir, el concepto de calidad en sí mismo.

Hay dos componentes del concepto de calidad en la enseñanza superior: el acatamiento o respeto a las exigencias epistemológicas de una ciencia, de una disciplina, es la calidad intrínseca; y un segundo componente de la definición, que algunos no aceptan, pero fundamental, es la pertinencia.

Se entiende por esto «pertinencia societal» más que social; es más global que societal, es decir, es la correlación con las necesidades del entorno, pues el concepto de calidad no es sólo un concepto intrínseco, respecto de las exigencias epistemológicas, sino al mismo tiempo un concepto de pertinencia, y es ése el papel de la planificación estratégica cuando hablamos de pertinencia.

El acatamiento de las exigencias epistemológicas plantea la cuestión de la calidad de los profesores, de los administradores y directivos. La calidad es compleja, es un concepto global. La calidad de los profesores plantea el problema de su reclutamiento, de su selección y de su formación. En muy pocos países se forman los profesores docentes, porque pareciera que ellos tienen naturalmente la capacidad de enseñar, que tienen un cromosoma especial, que es el cromosoma de la calidad intrínseca y adquirida; se ha nacido para la enseñanza superior.

La calidad de los profesores plantea también sus condiciones de trabajo y dentro de ellas el salario y el problema del financiamiento global de la universidad.

También al analizar la problemática estudiantil aparecen los temas de reclutamiento y selección. Se supone que estudiantes reclutados y seleccionados al ingreso serán garantía de alta calidad al egreso. No siempre es así.

Un ejemplo francés, cuando las grandes escuelas francesas reclutan 300 mil estudiantes con cursos, reclutan la «crema» de los estudiantes; y cuando las universidades reclutan a quien quiere ingresar, evidentemente, el resultado va a ser bastante diferente.

Mientras que las grandes escuelas forman la elite de la administración, las empresas y el entorno societal francés; las universidades forman médicos y abogados o diplomados de Derecho (dentro de los diplomados de Derecho hay un 92% de gente que no hace nada en Derecho, lo que hacen es administración de todo tipo). Se presenta así una dualidad, por un lado un reclutamiento selectivo de elite y, por otro, una parte proletarizada del sistema francés.

Los estudiantes necesitan también condiciones de trabajo, bibliotecas, equipamiento y un financiamiento de becas.

La pertinencia es el equilibrio, por definición, inestable, entre la misión o las misiones fundamentales de la universidad y la misión coyuntural.

Hay cuatro misiones fundamentales de la universidad; primero la intelectual, es decir, la misión de desarrollo del conocimiento; la misión humanista, que es la misión de formación del ser, del joven particularmente, es una formación ética; la misión utilitaria, que es la formación de los profesionales que necesita la sociedad; y finalmente, una misión sociopolítica: la universidad es un agente de cambio de nuestras sociedades, de nuestras naciones.

La universidad de calidad es un equilibrio entre esas cuatro características o finalidades fundamentales. En la universidad contemporánea hay una ruptura (Estados Unidos y Canadá) a favor de la investigación. Hacer investigación es fácil, lo es menos formar a jóvenes; es fácil esconderse en un laboratorio con estudiantes de nivel doctoral, que finalmente hacen el trabajo y permiten al profesor publicar.

En los Estados Unidos y en Canadá el desequilibrio a favor de la investigación fundamental, particularmente, dio como resultado lo que plantea el libro citado anteriormente, mientras que en otros países se acentúa exageradamente la misión humanística (los empresarios franceses muchas veces han criticado a las universidades francesas y no a las grandes escuelas, por dar enfoque exagerado sobre el humanismo, olvidando la función utilitaria).

La función utilitaria, por otro lado, también criticada en otros países —porque, por ejemplo, en Estados Unidos y Canadá algunas universidades han privilegiado la función utilitaria de formación de abogados, odontólogos, médicos, ingenieros, contadores—, es una función evidentemente útil para la sociedad; pero no pueden excluirse las otras.

Y por fin, la misión sociopolítica, y quizás la más importante y más difícil, porque ser un agente de cambio es serlo de un cambio en un futuro que no conocemos: ¿qué cambio?, ¿para qué futuro? Es el problema fundamental de la universidad y el contexto de incertidumbre dentro del cual trabajamos.

El concepto de calidad, pues, es un concepto absolutamente absoluto, si se puede enunciar así, porque no se puede discutir de calidad fundamental. Tenemos la obligación de respetar las exigencias epistemológicas de la ciencia, y también de respetar el proceso de formación del aprendizaje del joven; pero al mismo tiempo, el problema de la calidad es un problema relativo, relativo en cuanto a lo que significa la relatividad de la pertinencia societal.

Las exigencias epistemológicas son absolutas; la relatividad de la pertinencia societal es evidente y vamos a tomar unos ejemplos: cuando se planifica estratégicamente una universidad, se deben plantear algunas preguntas; por ejemplo, cuando se prepara un plan de desarrollo estratégico, una Facultad de Medicina, ¿qué tipo de facultad necesitamos?, ¿sería al tipo de Harvard o al de una universidad inglesa o de Montreal o sería un tipo de Facultad de Medicina a la que los chinos llamaban «la formación de médicos descalzos»?

Quizás cada país necesite de una facultad de medicina de nivel mundial para formar profesionales de competencia internacional, pero cabe la pregunta de si algunos países no necesitan facultades de medicina de tipo «chinas», es decir, facultades que formen más enfermeras, especialistas de prevención de la salud o especialistas de nutrición.

El problema, en Canadá, Estados Unidos, de la especialización de la Medicina y de la tecnologización de la medicina es que no refleja un mejoramiento de la población. En Canadá se llega a decir que cada médico produce 400 enfermos, porque ésa es la relación médico por habitante. En conclusión: ¿cuál será el tipo de médico que necesitamos? Esto plantea el problema de la calidad, porque podemos producir los mejores médicos del mundo, pero tener como en Estados Unidos hoy el 20% de la población que no come; normalmente este es un problema fundamental y de ética universitaria.

Otra pregunta: ¿Qué necesitamos?, ¿Arte y humanidades o escuelas profesionales? Generalmente las dos, pero ¿cuál es la

proporción?, ¿qué tipo de humanidades?, ¿qué tipo de profesionales?, ¿ingenieros de categoría, de diseño o de aplicación...?

En una encuesta realizada hace unos años en Canadá a ingenieros, empresarios y jefes de empresas, éstos decían: «los ingenieros que forman las universidades no sirven. Hay una decisión inmediata que tienen que tomar los decanos: suprimir los doctorados y las maestrías, porque forman ingenieros que no aceptan ensuciarse los zapatos, ingenieros de diseño, mientras que tienen que formar ingenieros de aplicación o técnicos superiores».

Alemania, que no se puede considerar un país subdesarrollado, tiene una tasa de escolarización universitaria que se ubica aproximadamente a la mitad de la tasa argentina. Alemania tiene una escuela de ingenieros por cada tres escuelas de técnicos superiores; en Canadá antes de la encuesta era: tres escuelas de ingenieros para una escuela de técnicos superiores. Un país puede desarrollarse con una tasa de ingenieros, en relación a los técnicos, totalmente diferente; y Alemania, repito, no es un país subdesarrollado. Esto significa la relatividad de la noción de calidad.

También debemos decidir si queremos una universidad de nivel regional o de nivel internacional. Un rector que considere que su universidad no puede ser evaluada por otros universitarios es un peligro. Por eso la búsqueda de la calidad y la evaluación de la calidad no es una noción, no es un proceso aislado; es un proceso que se ubica dentro del tipo de gestión particular que es sumamente importante: la gestión estratégica que se cristaliza dentro de un plan estratégico y un proceso de planificación estratégico.

La búsqueda de calidad es sólo una parte de la gestión estratégica, la otra es la búsqueda de pertinencia; no hay calidad verdadera sin pertinencia, e idealmente no hay pertinencia sin calidad. Es una pareja indisoluble la calidad fundamental intrínseca y la pertinencia extrínseca, la gestión estratégica o la planificación estratégica.

La gestión es un proceso para la búsqueda de un equilibrio móvil, entre las exigencias de la ciencia y las posibilidades internas, los recursos internos (la calidad de los profesores y estudiantes) y las necesidades externas.

Es una búsqueda de equilibrios entre las dos partes: calidad interna y necesidades externas; pero hay condiciones, hay un telón de fondo, es la filosofía que tiene nuestra universidad; quiere o no servir al entorno. Depende de la misión y de la concepción que de ella tengamos. No se puede concebir ahora y para el futuro una universidad cerrada; las universidades normalmente son abiertas al entorno y sus necesidades. La gestión estratégica dentro de la cual se justifica sólo la búsqueda de calidad es un proceso de concepción, pero también de reconcepción permanente de una institución abierta.

La gestión estratégica es fundamentalmente una mente de apertura al cambio de todos; los alumnos, los profesores, los administradores y también al entorno; es una mente derivada de una concepción de la universidad abierta, una mente de evaluación continuada.

La planificación estratégica o la gestión estratégica no es hacer un plan fijo para cinco años, es hacer un plan sin plazos, pero normalmente de largo plazo y también de corto plazo, que se modifica cada vez que es necesario; es una evaluación continua, una adaptación también continua de toda la institución, globalmente: de su concepción, de las carreras y programas; no de los directivos, pero de los administradores; de los profesores y también del entorno, porque la universidad es también laboratorio —como agente de cambio—, es un laboratorio del mundo de mañana y de la sociedad de mañana.

La planificación estratégica es también un proceso; el primer paso es la formulación de la filosofía y de las orientaciones de las instituciones, de sus misiones y de sus metas. ¿Cuál es la filosofía de una Institución?, ¿apertura o no?, ¿vinculación con todo el entorno y no sólo la empresa privada? Es una

evaluación permanente de los aportes y de las necesidades de ese entorno, aportes financieros por supuesto, público, privado, recursos humanos.

Con frecuencia se piensa en los aportes privados; no hay que hacerse ilusiones. Cuando dicen que en los Estados Unidos las universidades se financian sobre todo con el entorno, es totalmente falso; y hay universidades, por supuesto, las privadas, de alto nivel, pero cuando dicen que la investigación la financia la empresa, no es así. En los Estados Unidos el promedio de los aportes financieros privados en los diez últimos años a la investigación fundamental es del 4,5%.

Es un error total pretender que el sector privado financie. Lo hacen cuando tienen un interés a corto plazo que financiar y, a veces, intereses a largo plazo, pero son bastante pocos. ¿Quién financia en los Estados Unidos? Por ejemplo, el Ministerio de Defensa, las fundaciones nacionales de las ciencias, de las humanidades y todo eso, la NASA, el instituto para la Salud «National Health Institute» y organismos comunes, pero no el sector privado; el monto absoluto de financiamiento privado parece alto, pero es relativamente poco.

La planificación estratégica es análisis de los valores societales, pero también, y aquí llega la evaluación de calidad, la evaluación del medio interno: enseñanza, investigación, plantel docente, cuerpo estudiantil, infraestructura de enseñanza y todo eso.

Finalmente, ese plan, esa planificación, esa gestión se cristaliza dentro de una síntesis, es una integración del plan; yo voy directamente a la conclusión, olvidando algunas características de la planificación estratégica.

La gestión de la calidad es totalmente fundamental, es un componente esencial de la gestión de planificación estratégica, es sólo un componente, no es toda la evaluación de la calidad, hay evaluación de calidad intrínseca, hay evaluación de pertinencia como la parte de calidad intrínseca.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Educación Superior (MES).
- Resolución N.º 116/ 2002. Sistema de Evaluación y de Acreditación de carreras Universitarias. 2002. Cuba.
- CEPES. La Educación Superior en Cuba en la década de los 90. Editorial Félix Varela, La Habana, 2002. Cuba.
- MES. Reglamento de Inspecciones. Versión 1990.
- MES. Reglamento de Evaluación institucional. Versión 1997/98. La Habana. Cuba.
- Ministerio de Educación Superior. Dirección de Postgrado. Comisión Asesora para la Educación de Postgrado (COPEP). Sistema de evaluación y acreditación de programas de Maestrías. 1999. Cuba.
- MES. Espi Lacomba, Ph. Dr. Nora Lazo Machado, Ph. D. Jesús, Aruca Diaz, Ph. D. Armando. (Resumen) Estudios sobre los antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y de la acreditación en la República de Cuba. IESALC. UNESCO. La Habana. 2003.