

**MARCO LEGAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN CUBA: APLICACIÓN EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE CUBA

AUTORES: Omar Pérez García<sup>1</sup>Yadira Echemendía Palmero<sup>2</sup>Lisbet López Francisco<sup>3</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [omarp@uniss.edu.cu](mailto:omarp@uniss.edu.cu)

Fecha de recepción: 08 - 09 - 2015

Fecha de aceptación: 18 - 11 - 2015

**RESUMEN**

Las relaciones al interior de la universidad deben estar sustentadas en el principio de que todos somos protagonistas de los procesos y actividades, así como de los programas que en ella se desarrollan, todos entregamos y recibimos algo dentro de la dicha organización. Por ello, somos quienes debemos exigir calidad de los resultados de los provisos internos, a través de estándares o requisitos medibles, que garanticen la calidad de nuestras acciones para satisfacer las necesidades de las partes interesadas: estudiantes, profesores, trabajadores no docentes, sector empresarial y sociedad en el sentido más amplio, es por ello que el presente artículo tiene por título “Marco Legal de la Gestión de la Calidad en Cuba: Aplicación en el Ministerio de Educación Superior”. En aras de propiciar el desarrollo de una cultura de calidad y teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, el trabajo que se presenta pretende divulgar aspectos esenciales relacionados con la base legal de la gestión de la calidad en organizaciones cubanas y particularmente en Instituciones de Educación Superior. Para ello se realizó una revisión y análisis de la bibliografía nacional e internacional sobre la temática objeto de estudio.

PALABRAS CLAVE: gestión de la calidad; base legal; educación superior.

**MARCO LEGAL OF THE MANAGEMENT OF THE QUALITY IN CUBA: APPLICATION IN THE MINISTRY OF HIGHER EDUCATION****ABSTRACT**

The relations to the interior of the university must be sustained in the beginning (principle) of which we are protagonists of the processes and activities, as well as of the programs that in her (it) develop, we all deliver and

---

<sup>1</sup> Master en Ciencias. Profesor Auxiliar del Departamento Calidad y Acreditación. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Cuba.

<sup>2</sup> Licenciada. Profesor Instructor de la Facultad Humanidades. Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”. Cuba. E-mail: [yadirae@fach.uniss.edu.cu](mailto:yadirae@fach.uniss.edu.cu)

<sup>3</sup> Licenciada. Profesora de la Facultad Humanidades. Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Cuba. E-mail: [jefe.uogi@uct.yayabo.inf.cu](mailto:jefe.uogi@uct.yayabo.inf.cu)

receive something inside the above mentioned organization. For it, we who we must demand quality of the results of the internal provisory, across standards or measurable requirements, which guarantee the quality of our actions (shares) to satisfy the needs of the interested parts: students, teachers, workers not teachers, managerial sector and company in the most wide sense, is for it that the present article takes as a title degree “Marco Legal of the Management of the Quality in Cuba: Application in the Ministry of Higher Education”. In altars of propitiating the development of a quality culture and bearing the expressed in mind previously, the work that one presents tries to spread essential aspects related to the legal base of the management of the quality in Cuban organizations and particularly in Institutions of Higher Education. For it there was realized a review and analysis of the national and international bibliography on the subject matter I object of study.

**KEYWORDS:** Management of the quality; legal base; higher education.

## INTRODUCCIÓN

En la última década del pasado siglo en Cuba se despliega un debate sobre la aplicación, en el sector empresarial, de las Normas ISO y su familia (ISO 9000). No ocurre así en el sector educacional debido a sus características estructurales, integrado por unidades organizativas sin fines de lucro. Sin embargo, desde la década de los noventa del siglo XX, organizaciones como el Banco Mundial (1995) y la UNESCO (1995) hacen referencia en sus foros y en informes derivados, a la importancia de gestionar la calidad en las instituciones educativas, particularmente en las instituciones de educación superior (IES).

Precisamente, en las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES) y en pos de cumplir con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se orienta de manera específica avanzar en la elevación de la calidad y el rigor de los procesos que se desarrollan en el interior de la universidad. Es por ello que constituye un objetivo de la organización a partir del año 2013 incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en la entidades subordinadas, con mayor integración de los procesos universitarios.

Por tal razón, las instituciones de educación superior (IES) deben trabajar con la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez, lo cual es sinónimo de calidad, eficiencia y ahorro, así como una vía para lograr el perfeccionamiento continuo de la educación superior con el propósito de incrementar los niveles de calidad en la gestión universitaria, a partir de la adecuación en cada IES de un sistema de gestión orientado a la calidad, siendo imprescindible la responsabilidad y compromiso de sus directivos y un papel activo de los colectivos de trabajadores.

Justamente, las relaciones al interior de la universidad deben estar sustentadas en el principio de que todos somos protagonistas de los procesos y actividades, así como de los programas que en ella se desarrollan, todos entregamos y recibimos algo dentro de la dicha organización. Por ello, somos

quienes debemos exigir calidad de los resultados de los provisos internos, a través de estándares o requisitos medibles, que garanticen la calidad de nuestras acciones para satisfacer las necesidades de las partes interesadas: estudiantes, profesores, trabajadores no docentes, sector empresarial y sociedad en el sentido más amplio.

En aras de propiciar el desarrollo de una cultura de calidad y teniendo en cuenta lo expresado anteriormente, el trabajo que se presenta pretende divulgar aspectos esenciales relacionados con la base legal de la gestión de la calidad en organizaciones cubanas y particularmente en IES. Para ello se hace una revisión y análisis de bibliografía nacional sobre la temática objeto de estudio.

## DESARROLLO

### *1. Marco legal de la gestión de la calidad en Cuba*

En Cuba existen políticas dirigidas a promover la calidad en las organizaciones. En el documento “Objetivos de la I Conferencia Nacional del PCC”, específicamente en el objetivo No. 45 se hace referencia a la necesidad de “... incrementar con la participación activa del colectivo de trabajadores, la exigencia por la protección y cuidado de los bienes, recursos del Estado y el fortalecimiento del ejercicio de control interno, la calidad de los procesos productivos, de servicios y sus resultados en los organismos, (...), unidades presupuestadas y otras instancias económicas y sociales...”.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución, en el apartado referido a la Política Social, específicamente en el Lineamiento 142 se expresa la voluntad de “... garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía...”. El sector educacional no está exento de esta política y varios de los lineamientos establecidos hacen referencia a que se debe continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente- educativo (...). Lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes (L.145); la formación con calidad y rigor el personal docente que se precisa en cada provincia y municipio para dar respuesta a las necesidades de los centros educativos de los diferentes niveles de enseñanza (L. 146); elevar el rigor y efectividad del proceso docente-educativo para incrementar la eficiencia del ciclo escolar (L. 151), entre otros.

El Decreto-Ley No. 252 de fecha 7 de agosto de 2007 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” reglamenta las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del sistema de dirección y gestión. Específicamente en su artículo 3 se explicita con claridad que las organizaciones deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizando como métodos el diagnóstico y el autocontrol, para mejorar sistemáticamente su actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada; (...) midiendo (...) la calidad de los

servicios que prestan, o por el cumplimiento de indicadores propios que miden el desempeño de cada actividad.

En el Decreto No. 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”, en su artículo No. 64 se hace alusión a las principales funciones que deberán cumplir los órganos superiores de dirección, entre estas se encuentran: aplicar el sistema de gestión de la calidad de la organización superior de dirección, certificándolo o avalándolo con las entidades autorizadas; elaborar el manual de la calidad de la organización superior de dirección. Orientar y controlar este aspecto en las empresas, así como organizar el funcionamiento del consejo de calidad (y los grupos de mejora) en la organización superior de dirección; reglamentando su funcionamiento. Orientar y controlar en las empresas su funcionamiento. El artículo 135 de dicho Reglamento refiere que el consejo de dirección deberá tomar medidas para implantar y desarrollar la gestión de la calidad.

Más adelante, en el artículo 244 se expresa claramente que la responsabilidad y compromiso con la gestión de la calidad (...) corresponde al director general, los dirigentes de las diferentes áreas de la empresa, de las unidades empresariales de base y a los colectivos de trabajadores para garantizar la calidad y el papel de la sociedad en la validación de las mismas. En el mismo documento se expresa que la calidad la define el cliente y es el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos preestablecidos (artículo 245); mientras que la gestión de la calidad es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad y esta presenta las particularidades siguientes: referencias específicas a los principios de gestión de la calidad, mayor énfasis en el liderazgo de la dirección, medir la satisfacción del cliente, la mejora continua, enfoque de proceso, planificación de la calidad, considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas en la organización (artículo 251).

Un aspecto muy significativo que se refleja en este Decreto 281 es que la gestión de la calidad se basa en la participación de todos los miembros de la organización, los cuales deben poseer los conocimientos necesarios acorde con la estrategia diseñada para realizar con éxito la gestión (artículo 252), y es un sistema que incluye las siguientes actividades: la política y objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad, así como el mejoramiento de la calidad (artículo 253).

## *2. El Ministerio de Educación Superior y la gestión de la calidad*

Durante la segunda década del presente siglo XXI las transformaciones en la Educación Superior cubana representaron un crecimiento cuantitativo (matrícula, claustros, dependencias), aunque con tendencia a la disminución a futuro.

Esta situación ha impuesto retos a las universidades en el país. Estas instituciones para cumplir con el encargo social y la continuidad de proyecto

socialista cubano se han propuesto algunas prioridades dirigidas al perfeccionamiento de la labor educativa y político-ideológica, la elevación de la calidad de la educación superior, el perfeccionamiento de la gestión económica y financiera.

Las autoridades del MES han considerado desde el año 2010 que para desplegar estas prioridades en estrategias y planes de acción, se requiere disponer de una plataforma de gestión centrada en la calidad de los procesos propios de la Educación Superior, como vehículo o hilo conductor que permita lograr las metas y objetivos propuestos.

Por tal razón en el año 2011 el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba emite un documento titulado “Bases conceptuales para el sistema de gestión de la calidad” donde se significa que la actividad de gestión universitaria que se desarrolla en todos los centros de educación superior (CES) se encuentra regulada por medio de reglamentos y otros documentos como resoluciones, decretos - leyes y leyes tanto propios como de otros organismos afines a las actividades distintivas de la educación superior, tanto en Cuba como en el ámbito internacional.

El sistema de gestión que actualmente se despliega en los CES está asentado en estructuras organizativas funcionales, donde sus distintas unidades organizativas (facultades, direcciones, departamentos y otras) se concentran en lograr el cumplimiento de las tareas que le son asignadas. Sin embargo, en el documento referido anteriormente se reconoce que cuando las tareas se identifican por los diferentes procesos universitarios puede lograrse el establecimiento de procedimientos de trabajo que hacen que los procesos sean repetibles sucesivamente, lo cual facilita que las interrelaciones con otros procesos de la organización funcionen adecuadamente y se obtengan los resultados planificados, así como la predicción de los resultados de los procesos y mejorarlos.

Sin embargo, es necesario señalar que el hecho que una organización emprenda un proceso que garantice su calidad no es solo un tema de procedimientos; varios análisis han revelado una característica clave subyacente en estas acciones. Se trata de la forma en que la adopción de los principios de la calidad y el consecuente viaje a través del proceso de certificación de la misma, generan valiosos resultados para el aprendizaje organizacional; tales resultados han sido recientemente analizados en la literatura que aborda la gestión del conocimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior es importante señalar que la implementación de un sistema de gestión de calidad conlleva la aplicación de varios principios básicos: una clara orientación al cliente (necesidad de comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes), mejora continua de lo que hace la institución (calidad como una filosofía que jamás termina), procesos definidos y consistentes (necesidad de definirlos y garantizar su cumplimiento), garantía de calidad de los procesos (la calidad de un producto deviene de los procesos

precedentes), prevenir en lugar de supervisar y corregir (los costes de medidas preventivas son menores que los de una estrecha supervisión y corrección). (Vargas Zúñiga, 2003, p.11)<sup>4</sup>

Dentro de los procesos que se reconocen para los CES adscritos al MES están los siguientes: formación (pregrado y postgrado), investigación científica e innovación y extensión universitaria (vinculación social). Estos procesos son esencialmente necesarios para el logro de los objetivos y metas planteadas y el alcance del sistema de gestión que se propone comprende dichos procesos y su gestión, lo que significa planificar todas las actividades que se deben desarrollar en cada proceso, organizar, conducir y ejecutar lo planificado, controlar los resultados de los procesos, así como mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Es evidente que el proceso de transformación de los estudiantes que llegan a la universidad y su desempeño profesional posterior, teniendo en cuenta además la formación en el cuarto nivel de enseñanza y el desarrollo científico de la universidad que la hacen crecer y desarrollarse, se fundamenta en las potencialidades del factor humano que labora en la Educación Superior. Éste comprende el claustro de profesores y los trabajadores en general del centro universitario y es el factor crítico del sistema de gestión y actúa de forma directa en el logro del modelo de profesional que prestará sus servicios en la sociedad cubana.

Los directivos, profesores y todo el personal de apoyo deben reunir los requisitos y condiciones que estén acordes con los valores que se quieren formar en los egresados de la universidad cubana, esto hace que la gestión del recurso humano se considere un proceso integrante del sistema de gestión de calidad que se fundamenta.

El diseño estratégico que ha liderado el MES, en su contenido establece las prioridades de trabajo y las estrategias principales con la definición de los objetivos de trabajo a alcanzar en el corto y mediano plazo en cada CES y por la organización MES en su conjunto. Éste debe sustentarse en una sistemática de trabajo que permita que los resultados que se obtengan a diario tributen de forma sólida y sostenible a las metas propuestas que son nuestro compromiso con la Revolución y el futuro del país.

Esto obliga por tanto a una integración efectiva entre el diseño estratégico del CES y el sistema de gestión de calidad de los procesos universitarios, de forma tal que el último contribuya al cumplimiento de la estrategia y al logro de los objetivos propuestos, posibilite la respuesta rápida y precisa del CES a cada uno de los retos que enfrenta tributando así de forma directa a cumplir con éstos.

---

<sup>4</sup> Vargas Zúñiga, F. (2003). La gestión de la calidad en la formación profesional: el uso de estándares y sus diferentes aplicaciones. Montevideo: CINTERFOR.

De todo lo anterior se deduce que la gestión de la calidad propuesta debe ser desarrollada mediante el uso riguroso de sistemas de gestión de la calidad, que en su estructura deben estar integrados por los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles de las propias operaciones de la institución. Incluye también una serie de “registros de calidad” que proporcione la trazabilidad o las evidencias de la correcta ejecución del mismo.

Varios de los modelos existentes para gestionar la calidad utilizan como procedimiento de trabajo el mismo que utiliza el Sistema de Evaluación Institucional (SEA-IES); y los Sistemas de Evaluación y Acreditación de Maestrías (SEA-M), Sistema de Evaluación y Acreditación de Carreras (SEA-CU), Sistema de Evaluación y Acreditación de Doctorados (SEA-Dr.). El procedimiento de trabajo propuesto en estos sistemas se basa en las siguientes etapas:

1. Autoevaluación para detectar fortalezas y debilidades.
2. Evaluación externa.
3. Plan de mejora.
4. Seguimiento sistemático de las acciones y su efectividad.

A nivel internacional no es difícil observar convergencias entre los diferentes enfoques y aproximaciones a la evaluación institucional que persiguen metas comunes. Las que aparentemente van a la vanguardia utilizan técnicas basadas en los enfoques de sistemas, en la administración de la calidad y en los métodos delphos y técnicas nominales.

El primer elemento común se refiere a la instancia o agencia que promueve o asume el control de gestión para la calidad. Esta instancia debiera ser el propio director o coordinador del sistema, cuya labor debería ser la formulación de políticas y estrategias orientadas a garantizar la calidad. Por ejemplo, la Unidad de Auditoría Académica en el Reino Unido no se dedica a inspección y validación de los cursos ni los programas, sólo se limita a observar y comentar los mecanismos utilizados por las IES para asegurar la calidad de los programas que ofrecen.

El segundo es el mecanismo de autoevaluación (autoapreciación). El sistema de gestión de calidad irá teniendo éxito en la medida en que sea valorado y aceptado por los cuerpos colegiados y el personal docente como parte de su propia actividad, y supone el desarrollo de una cultura de evaluación en las instituciones.

El tercero parece ser el mecanismo de revisión que realizan los pares, en particular a través de las visitas efectuadas por expertos del exterior, quienes deberán tener aceptación y reconocimiento por parte de la institución. Será necesario que tengan antecedentes específicos como experiencia académica, directiva, de investigación, y evaluación; así como del contexto donde se desarrollan las instituciones.

Un cuarto elemento común consiste en informar acerca de los resultados de la evaluación y de la visita, así como de la experiencia que se adquiere. Este informe no debe desempeñar una función de juzgar o categorizar a las instituciones o programas, sino ayudarlos a mejorar sus niveles de calidad. Por esta razón es importante que las instituciones puedan comentar los informes y, si es necesario, presentar sus argumentos en contra y expresar sus posibles desacuerdos con el equipo de evaluación. En algunas ocasiones se publican los resultados finales del informe para que se enteren las personas que puedan estar interesadas. Otra forma es mediante informes individuales detallados, que se ofrecen a la institución correspondiente, garantizando su carácter confidencial, pudiéndose presentar a instancias exteriores un resumen general.

Sin embargo, tomando en consideración la documentación revisada se puede expresar que en Cuba, el sistema de gestión de los procesos universitarios es compatible con el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA). Justamente, los sistemas de evaluación y acreditación están integrados por patrones de calidad, cuya formulación persigue identificar un modelo ideal al cual debe aproximarse el quehacer universitario en cada una de las unidades organizativas de un centro de educación superior. Este patrón precisa el “deber ser” de una universidad.

Así por ejemplo, el patrón de calidad de las carreras, de maestrías y de doctorados se fundamenta en un conjunto de estándares que permiten puntualizar y 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. Por tal razón, para que los resultados de la acreditación de carreras, programas de posgrado y la evaluación de instituciones universitarias sean satisfactorios es necesaria la gestión adecuada de los procesos en una universidad.

La utilización de modelos para gestionar la calidad en instituciones educacionales y en particular en las universidades, debe entenderse como el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función de la calidad con vistas a su mejora permanente. Crear una cultura de la calidad en la vida universitaria es un planteamiento que significa y persigue alcanzar la “excelencia en todo lo que se hace”, a través de la mejora y optimización de cada proceso universitario.

El diseño de un sistema de gestión de la calidad de los procesos universitarios se fundamenta en premisas importantes tales como:

- a. incorporación de una cultura de la calidad y su gestión a la vida universitaria (las actividades que realice cada uno de los implicados en



este proceso tienen que hacerse basadas en una cultura de la calidad que tribute a los objetivos planteados)

- b. evaluación y mejoramiento continuo de los resultados del trabajo
- c. establecimiento de una sistemática de trabajo en cada una de las actividades que forman parte de los procesos determinados como necesarios para el logro de la misión y visión organizacionales. (Las actividades de los procesos explican “QUÉ” hay que hacer para ejecutar el proceso, hay actividades que por su propia naturaleza necesitan para ejecutarse información adicional, o sea, además del “QUÉ” se necesita especificar el “CÓMO” y esto es parte del trabajo de diseño. También es necesario planificar los resultados que deben ser registrados para darle seguimiento al proceso. Para cada una de las actividades del proceso, como parte del diseño se debe definir quién la realiza, quién la aprueba en caso de que se requiera y si se deben registrar sus resultados. También hay que definir las actividades que hay que controlar durante la ejecución del proceso. En este caso, hay que definir qué se controla, quién controla, cuál es el criterio de calidad a tener en cuenta para aprobar la actividad como bien hecha y dónde se registran los resultados del control.
- d. definición de requisitos y condiciones de los recursos humanos. (se deberá tener en cuenta el sistema de valores del claustro, personal de servicio, estudiantes, requisitos y condiciones que deben poseer los directivos, profesores y trabajadores de la educación superior; la evaluación periódica de todos los implicados en el quehacer cotidiano de la institución para determinar las fisuras existentes entre la situación actual y la situación deseada para cada caso, lo cual será el fundamento para definir planes de superación/formación individual y así lograr las cualidades que se requieren en los involucrados. Todas estas acciones, usualmente inmersas en la filosofía del mejoramiento continuo o en procesos de modernización institucional implican actividades de capacitación a los funcionarios, búsqueda de factores críticos, aclaración de la misión y objetivos que conllevan, por sí mismas, mejoras cualitativas institucionales

Lo anterior permite afirmar que las organizaciones que han implementado la gerencia de calidad, dentro de estas las universidades en sentido general y las universidades cubanas particularmente, han adoptado por lo general los siguientes principios: compromiso de la dirección, trabajo en equipo, la calidad es tarea de todos, decisiones basadas en hechos y en el conocimiento de datos objetivos, solución sistemática de problemas, es decir, los problemas son entendidos como “todo lo que puede mejorarse”. (VARGAS ZUÑIGA, 2003, p.11)

En septiembre del año 2012 se realizó un Seminario Nacional donde se publicó el documento contentivo de los objetivos de trabajo del MES para el año 2013 y hasta el 2016, los que constituyen proyecciones estratégicas del organismo

para este período y que mantienen su vigencia, por lo cual fueron el elemento de partida utilizado en el proceso de puntualización de los objetivos de trabajo para el año 2014. (MES: Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014. La Habana, octubre 30 de 2013.)

En este documento se hace alusión a cuatro proyecciones estratégicas de trabajo, dirigidas a:

1. Continuar la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como los objetivos aprobados en la Primera Conferencia Nacional del Partido.
2. Poner el énfasis en llevar a la práctica el concepto de calidad de la educación superior cubana en su más completa acepción, sustentado en el trabajo político e ideológico, porque engloba la educación basada en el sistema de valores de la Revolución cubana.
3. Lograr mayor eficiencia en el trabajo educativo y de formación en valores, que se realiza en las instituciones universitarias.
4. Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos universitarios.

Como puede observarse, existen dos proyecciones de trabajo dirigidas a trabajar en el tema de la calidad de las instituciones adscritas a este organismo. Además, en el referido documento se refleja la presencia de una estrategia maestra orientada a la promoción e implementación de un enfoque de desarrollo sostenible en las instituciones de la educación superior y en la sociedad. Para dar cumplimiento a esta estrategia se proponen las siguientes acciones estratégicas:

- Avanzar en la integración interdisciplinaria, interinstitucional y de las funciones sustantivas en las universidades, centros de investigación, y en el organismo central; y de todos ellos con el entorno económico-social.
- Desarrollar y aplicar un sistema de gestión orientado a la calidad, basado en la integración gradual de los procesos y en la sostenibilidad de la educación superior.
- Implementar y dar seguimiento a la estrategia para el desarrollo sostenible, elaborada en cada institución de la educación superior.
- Realizar periódicamente la evaluación y retroalimentación de los resultados en la implementación de la estrategia de sostenibilidad.

Para el año 2015 el MES se propone mantener un trabajo dirigido a:

- Continuar la implementación y cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, así como los objetivos aprobados en la Primera Conferencia Nacional del Partido.
- Poner el énfasis en llevar a la práctica el concepto de calidad de la formación integral de los estudiantes en la educación superior cubana, en su más

completa acepción, sustentado en el trabajo político e ideológico, porque engloba la educación basada en el sistema de valores de la Revolución Cubana.

- Lograr mayor eficiencia en el trabajo educativo y de formación en valores, que se realiza en las instituciones universitarias.
- Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos universitarios.
- Avanzar en el logro de impactos de la educación superior en el desarrollo económico y social del país, considerando como tales los cambios relevantes, favorables y sustentables, obtenidos por la aplicación de los resultados de la actividad universitaria en la economía y la sociedad.

Igualmente se mantienen entre los objetivos de trabajo y sus criterios de medida para el año 2015, los siguientes aspectos esenciales para el trabajo de la organización:

- Los planteamientos de los estudiantes y los acuerdos del 8vo. Congreso de la Federación Estudiantil Universitaria (FEU).
- Los principios aprobados por el Consejo de Dirección del MES para el perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base.
- Las medidas para el enfrentamiento a la subversión político-ideológica del enemigo.
- Los conceptos claves de todo el quehacer universitario: calidad, pertinencia y eficacia con la máxima eficiencia posible, por un desarrollo sostenible.

También se mantiene la definición de la estrategia maestra dirigida a la promoción e implementación de un enfoque de desarrollo sostenible en las instituciones de la educación superior y en la sociedad. Para dar cumplimiento a dicha estrategia se mantienen las mismas acciones estratégicas diseñadas para el año 2014.

A partir de todo lo anterior es obvio que en cada CES se desarrollan acciones para de manera autóctona gestionar la calidad de todas sus actividades y procesos. En el caso particular de la Uniss, desde el año 2010 esto se evidencia en su Reglamento Orgánico, donde se refleja en la “Sección 2.2. Misión y principales funciones de los órganos colegiados y consultivos” la presencia de una unidad organizativa denominada “Grupo de Gestión de la Calidad”, cuya misión es asesorar a la dirección de la universidad en la toma de decisiones para una mejora continua en la calidad de la educación superior mediante el desarrollo y la aplicación de un sistema interno de evaluación y acreditación de programas y áreas de la universidad.

### *3. Las IES cubanas: motivaciones y desafíos para emprender una filosofía de gestión orientada a la calidad*

Es criterio del autor que en las universidades cubanas y particularmente en la Uniss existen varias motivaciones para emprender una filosofía de gestión orientada a lograr la calidad de los procesos universitarios y sus respectivas actividades. Entre estas se puede mencionar las siguientes:

- Disponer de un patrón de calidad en el diseño de los cursos.
- Proyección de la entidad, mejoramiento de su imagen; reconocimiento nacional e internacional.
- Tener una institución de buena calidad, con una filosofía de mejora continua.
- Revelar a la sociedad la capacidad de la institución para realizar una gerencia de calidad.
- Disponer de una herramienta para la gerencia.
- Brindar un mejor servicio a todas sus partes interesadas y clientes..
- Disposición de procesos claros y documentados, ahorra tiempo y dinero.
- Generar mayor confianza y credibilidad en los servicios institucionales.
- Garantizar que se atienden las necesidades de los beneficiarios, partes interesadas y clientes.
- Mejores posibilidades para el desarrollo del personal.

Estas motivaciones a su vez han generado desafíos, que en su mayoría son propios del nivel interno de la institución. Alcanzar convicción, llegar a todos, involucrar a la gente; parece ser un grupo de desafíos para avanzar.

Pero, a nuestro entender, surgen desafíos para mantener el sistema y más aún para conseguir un cambio real en la cultura y prácticas de la institución. Dentro de estos se pueden mencionar los siguientes:

- Lograr el suficiente convencimiento por parte de todos los colaboradores y obtener su participación por genuino interés.
- Definir el concepto “cliente” en la educación.
- La interpretación de los requisitos de la norma ISO 9000 a la luz de los procesos educativos.
- Obtener el consenso para la normalización de los procedimientos operativos.
- Compatibilizar el enfoque empresarial y educativo en la interpretación de la norma.
- Asimilar los cambios derivados de la implantación de la función calidad en la institución.

- Superar la incertidumbre provocada por los cambios.
- Entender las normas como importantes herramientas de gestión.
- Desarrollar una verdadera “cultura de la calidad” y cambiar las referencias y patrones tradicionales.

## CONCLUSIONES

En Cuba se ha establecido un marco reglamentario que responde a las condiciones y necesidades de la actualidad, considerando para ello tanto las experiencias nacionales e internacionales como las características propias de nuestro país y sus instituciones de educación superior en particular.

La base legal existente abarca todo el escenario nacional y se garantiza su permanencia actualizada el mayor tiempo posible, lo que posibilita su revisión y comprensión por directivos y trabajadores de todas las organizaciones que deseen seguir los hilos de la gestión de la calidad y, por ende, el desarrollo de una cultura de calidad.

Todas las organizaciones cubanas, donde las IES no están excluidas, tienen ante sí el reto de promover el mejoramiento continuo de sus procesos y actividades a partir del desarrollo de políticas y estrategias de evaluación de la calidad, así como la supervisión de la eficacia del sistema de gestión de la calidad implementado, basándose en la legalidad o base legal reglamentaria establecida.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. (1995). La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia. Washington, D.C.

Casassus, J. (1996). Acerca de la calidad de la educación. En: Revista Iberoamericana de Educación. No. 10. Madrid. 1996.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (2007). Decreto Ley No. 281/2007: Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (2007). Decreto-Ley No. 252/2007: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

González Cruz, E. (2013). Curso de entrenamiento de gestión de procesos universitarios. Uniss, 21 al 25 de enero 2013.

Horrutiner, P. (2006). La Universidad cubana: el modelo de formación. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.

MES (1999). Sistema de evaluación y acreditación de maestrías. Instrucción No. 1/1999.

MES (1999). Sistema universitario de programas de acreditación (SUPRA). Resolución Ministerial No. 150/1999.

MES (2000). Junta de Acreditación Nacional. Resolución Ministerial No. 100/2000.

- MES (2002). Sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias. Resolución Ministerial No. 116/2002.
- MES (2011): Seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior. Documentos. La Habana, 10 y 11 de junio de 2011.
- MES (2013). Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014. La Habana, octubre 30 de 2013.
- NC ISO 9001: 2008 (2008) Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos generales. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
- NC ISO 9001:2000 (2000). Requisitos de Calidad. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
- NC ISO 9004:2000 (2000). Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
- PCC (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución. La Habana, abril de 2011.
- PCC (2011). Objetivos de la I Conferencia Nacional del PCC. La Habana, abril de 2011.
- Pérez García, Omar, González Gómez, Sonia y Rodríguez Luis, Madanys. (2014). "Gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Cuba. Elementos para su implantación" en Revista Caribeña de Ciencias Sociales, septiembre 2014, en <http://caribeña.eumed.net/calidad-instituciones/>
- Salcedo, H (2001): Indicadores de gestión para las universidades venezolanas: un proyecto de alcance nacional. Caracas, UCV.
- Tünnermann, C. (1996). La educación superior en el umbral del siglo XXI. CRESALC/ UNESCO. Caracas, Venezuela.
- UNESCO (1998): Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Tomo I, Informe final. UNESCO, París, 5-9 de octubre de 1998.
- Valiente Sando, P (1999). La gestión por la calidad en la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Curso pre-evento del VII Taller Internacional Hacia la Educación del Siglo XXI. Dirección Científica de la Educación. IPLAC. La Habana. 1999.
- Vargas Zúñiga, F (2003). "La gestión de la calidad en la formación profesional: el uso de estándares y sus diferentes aplicaciones". Montevideo: CINTERFOR, 2003. 69 p.