



## Sistema de gestión universitaria y mejora continua en la Universidad de Granma

### University management system and continuous improvement in the University of Granma

Dayami Cué-Cedeño  
dcuec@udg.co.cu  
Georgina Jocik-Hung  
gjocikh@udg.co.cu  
Laritza Vázquez-Mojena  
lvazquezm@udg.co.cu  
Universidad de Granma, Cuba.

#### **Resumen**

Esta investigación valora el avance alcanzado por la Universidad de Granma en el período 2014-2018 a partir del perfeccionamiento de su sistema de gestión de la calidad. Para ello se realizó un estudio cuantitativo correlacional con un muestreo por conglomerado bietápico que analizó los resultados obtenidos en la evaluación institucional de 2018 en comparación con la realizada en 2014. Los resultados revelaron avances significativos en los aspectos relativos al contexto institucional, la formación de profesionales, la infraestructura y la interacción social, que favorecieron la certificación de la calidad del 100% de los programas acreditables, así como el tránsito de la institución de la categoría de acreditación superior Calificada a Certificada.

**Palabras clave:** gestión de la calidad, calidad universitaria, gestión universitaria

#### **Abstract**

This investigation assesses the progress of the University of Granma from 2014 to 2018 in the improvement of its quality system management. A quantitative correlative study with a two-stage conglomeration sampling was made to analyze the results obtained during the institutional evaluation in 2018, compared with the one performed in 2014. The results revealed significant progress in the fields of the institutional context, professional formation, substructure and social interaction, which favored the certification of 100% of the programs that provided evidence of quality, as well as the institution progress from the higher category of Qualified to the Certified one.

**Key words:** Quality management, university quality, university management



## **Introducción**

La universidad contemporánea tiene entre sus retos fundamentales la certificación de su calidad y la de sus programas como garantía de su capacidad para formar profesionales competentes y aportar soluciones desde la ciencia, la tecnología y la cultura en general a los problemas del desarrollo actual. Bajo estas circunstancias, los gobiernos de todo el mundo --y por supuesto el cubano-- han avanzado desde las estructuras correspondientes, en la conformación de los sistemas de evaluación y acreditación bajo la concepción del continuo perfeccionamiento y la búsqueda de las formas más efectivas para medir los indicadores de calidad deseados.

En Cuba, el órgano encargado de conducir esta labor es la Junta de Acreditación Nacional (JAN), adscrita al Ministerio de Educación Superior (MES) y creada en el año 2000 para dirigir e implementar la actividad evaluativa y acreditadora en la Educación Superior cubana (MES, 2018). Con este objetivo, previa consulta con los Centros de Educación Superior (CES), la JAN estableció el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA) y sus subsistemas. Entre estos últimos, se encuentra el Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (SEA-IES), instrumento que permite “la comprobación de manera sistémica e integral del enfoque continuo de la mejora de la calidad de los procesos sustantivos en las instituciones de educación superior cubanas con enfoque por procesos y a procesos” (JAN, 2018) el cual, mediante su perfeccionamiento periódico se ajusta a los estándares internacionales, garantizando el posicionamiento y la visibilidad de la enseñanza de tercer nivel en Cuba.

Es a partir del 2010 que el MES busca la sistematización en la gestión de la calidad de las universidades cubanas e incorpora a sus objetivos de trabajo la preparación de sus instituciones en la materia. Inicialmente se fomentó el uso y adaptación del modelo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y más tarde se creó el Grupo de Implementación de los sistemas de calidad, coordinado por la Dirección de Evaluación del MES para contribuir con la tarea. Entre los años 2012 y 2013 se realizaron los primeros talleres de calidad, donde se socializaron las experiencias de las universidades en el diseño e implementación de sus sistemas de calidad y los resultados de las visitas de chequeo (González, 2014).

La Universidad de Granma (UDG) comenzó a trabajar en la conformación de un sistema de gestión de la calidad a partir de 2012. En esa fecha se determinó el mapa de procesos universitarios y se inició la documentación de los procesos, asumiendo como conceptos rectores:



la gestión institucional, la pertinencia, el impacto, la optimización de recursos materiales e intelectuales y la gestión académica y formativa.

En 2014, a pesar de los esfuerzos realizados, el cambio en la cultura de la calidad no había logrado los avances requeridos y se decidió institucionalizar su gestión con la creación del Departamento de Calidad, orientado al perfeccionamiento del Sistema de Gestión y a la acreditación de programas. En noviembre del propio año se solicitó a la JAN una evaluación externa, obteniendo en 2015 la primera categoría superior de acreditación: Institución Calificada. Este momento marcó un punto de inflexión aportando a la nueva estructura un diagnóstico certero acerca del grado de calidad del CES e identificando fortalezas y debilidades que constituyeron las bases para la proyección del trabajo y fijó especial atención a la necesidad del perfeccionamiento del sistema de gestión de la calidad de forma tal que propiciara la mejora continua de los procesos universitarios.

Para el perfeccionamiento de la concepción del Sistema de Gestión se tomaron como fundamentos teóricos los conceptos de calidad en IES expresados por la JAN así como las visiones contemporáneas de la gestión universitaria, considerando la relación entre Planeación Estratégica (PE) y Dirección por Objetivos (DPO), conduciendo la gestión de la calidad hacia un Sistema de Gestión Universitario (SGU) estratégico encaminado al cumplimiento de los objetivos de trabajo. La implementación del sistema se sustenta en el ciclo PHVA que favorece la mejora continua.

La presente investigación tiene como objetivo valorar el avance alcanzado por la UDG en el período 2014-2018 a partir del perfeccionamiento de la concepción e implementación del Sistema de Gestión Universitaria. Para ello se realizó un estudio cuantitativo correlacional que visibilizó el impacto del SGU en la mejora de los indicadores institucionales. En este caso la población estuvo constituida por la comunidad universitaria de la UDG, formada por 2258 trabajadores (1464 profesores y 794 trabajadores no docentes) y por 3352 estudiantes. La selección muestral se efectuó por conglomerado bietápico, durante el cual se consideraron como unidades de primera etapa las estructuras organizativas de la UDG (Facultades, Centros de Estudio y Centros Universitarios Municipales, así como los órganos de dirección de la institución). En la segunda etapa se realizó la selección proporcional de sujetos de los diferentes niveles de las estructuras



previamente seleccionadas, quedando conformada por 1684 miembros, que se distribuyen de la siguiente manera: 440 profesores, 239 trabajadores no docentes y 1005 estudiantes.

Se emplearon como métodos teóricos el analítico-sintético e inductivo-deductivo, los que resultaron esenciales para la fundamentación teórica y el análisis de los resultados. Como método empírico se empleó el análisis de documentos y la observación. Los instrumentos seleccionados para la recogida de información fueron la entrevista y la encuesta, tomando como referencia las propuestas del Manual de Implementación del SEA-IES 2014.

Este estudio permite definir y registrar las transformaciones logradas en la UDG a partir del perfeccionamiento de su SGU, así como sistematizar las experiencias con vista a su desarrollo. Tanto el perfeccionamiento del SGU como el análisis de su impacto se encuentran a tono con las demandas y necesidades actuales de certificación y mejora continua de las instituciones de educación superior en Cuba y el mundo. También puede servir de referencia a otras instituciones sobre la base de su metodología y los resultados de su aplicación.

## **Desarrollo**

### *Fundamentos teóricos del sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Granma*

Con el acercamiento de las universidades a la competitividad del sector productivo a partir del factor económico, surgió la necesidad de una adecuación de las normas y conceptos de calidad a las características de las instituciones educativas. La variedad de tendencias para abordar el tema conduce a resaltar su carácter relativo y multidimensional de la calidad en IES, a partir de la subjetividad que aporta cada evaluador y los múltiples enfoques o dimensiones desde las que puede ser analizado el término (Maldonado & Gei, 2019).

En Cuba la calidad de las IES se define como la conjugación coherente de una excelencia académica con una pertinencia integral (Alarcón, 2014) y se basa en la determinación del grado de cumplimiento de los estándares y criterios de calidad establecidos previamente por la JAN en correspondencia con la misión o función social que le han encargado el Estado y el Gobierno. Desde estos supuestos la UDG concibe la calidad como el grado en el que un conjunto de indicadores (características) derivados de una coherente gestión para el cumplimiento de la misión institucional, se adecua a los estándares y criterios expresados en un patrón de calidad convenido y legitimado (SEA-IES).



Para alcanzar estándares deseados de calidad a través de la gestión institucional o en este particular, la gestión universitaria, existen múltiples miradas que de una u otra forma expresan la necesidad de unificar el aspecto académico y administrativo en la dirección de las IES. Según Cejas y Alfonso (como se citó en Murillo, 2019) “la gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la formación, la investigación, la extensión y los recursos humanos” (p. 3). Visto así, la gestión universitaria debe tener la capacidad de impulsar a la institución en pos de los objetivos y metas trazados durante la planificación, mediante la ejecución y el control de actividades.

En la medida en que el entorno ha cambiado y los retos han crecido en complejidad, para las universidades se ha hecho necesaria la aplicación de la PE. Las organizaciones que visualizan un cambio permanente de su gestión, garantizan así un salto cuantitativo y cualitativo ascendente de manera constante. En tal sentido, la PE es un proceso fundamental de gestión institucional que contribuye a la organización y determinación de su propósito (Madrigal & Calderón, 2017) e intenta implementar una estrategia encaminada a alcanzar las metas a largo plazo. Esto implica establecer vínculos entre lo global y lo particular, jerarquizando dichas metas, a la vez que debe establecer fuertes conexiones entre las actividades internas y externas, considerando los instrumentos necesarios para medir sus resultados. Sánchez & Gelabert (2017) reconocen que las IES, al igual que otras organizaciones, aplican hoy la PE con la intención de contribuir al mejoramiento de su desempeño y al cumplimiento eficiente y eficaz de su encargo social.

Estrechamente ligado al concepto de PE y su concepción, deben considerarse los fundamentos de la DPO que permite la definición de las áreas clave de resultados para la organización y propicia la formulación de metas, que de forma coordinada y negociada, puedan devenir en objetivos medibles, expresados en resultados a lograr en un período de tiempo determinado.

Desde el año 2007, el MES es el órgano rector para la introducción de la PE y la DPO en Cuba, y se encarga de promover y controlar la introducción de técnicas avanzadas de dirección en los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE), gobiernos territoriales y entidades nacionales. Los años de experiencia en la evaluación de estas estrategias y su incidencia en los objetivos previstos y en la calidad de la educación superior cubana, plantean que:



Se hace necesario transitar de la “cultura de evaluación” a la “cultura de gestión universitaria autónoma, pertinente, responsable y eficiente”, con una nueva concepción estratégica sobre la planificación y gestión de la educación superior, en la que la evaluación, la acreditación y el aseguramiento de la calidad sean procesos permanentes (Noda & Surós, 2016, p. 19).

Para la implementación del Sistema de Gestión Universitaria de la UDG (SGU-UDG) se utilizó el modelo PDCA, creado en los años cincuenta por William E. Deming a partir de las ideas de Walter A. Shewhar. Este modelo, recomendado por la NC ISO 9000:2015 (Oficina Nacional de Normalización, 2015), es conocido como una metodología cíclica en cuatro etapas: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA en español), que permite la mejora continua.

En correspondencia con los aspectos anteriormente señalados el SGU-UDG se caracteriza por estar alineado con la PE (Objetivos de trabajo y ARC) y el SUPRA, orientado al cumplimiento de los objetivos de trabajo y a la mejora continua, sustentado en la gestión por procesos con enfoque a proceso y en la interacción coherente entre las estructuras, procesos, estrategias, recursos humanos y recursos materiales, en función del logro de la misión institucional.

### *Concepción y aplicación del sistema de SGU-UDG*

#### *Planificar*

La concepción final del SGU-UDG se realizó en sincronía con la PE, lográndose una simbiosis entre la misión, la visión y las acciones estratégicas con los objetivos de calidad y mejora previstos por la institución para el quinquenio. En este particular, se puso especial énfasis en las debilidades detectadas en 2014 y en la definición de los indicadores y criterios de medida relacionados con los procesos sustantivos. En 2017 se hicieron los ajustes necesarios que garantizaran la vigencia del SGU con la PE 2017-2021, de forma tal que en los objetivos de trabajo se reflejaran las metas de la organización en correspondencia con los indicadores del SEA-IES.

Obedeciendo a las nuevas condiciones de trabajo se identificaron los procesos universitarios necesarios para el logro de la misión institucional y se actualizó el mapa de procesos universitarios resultando como se muestra en el gráfico 1.

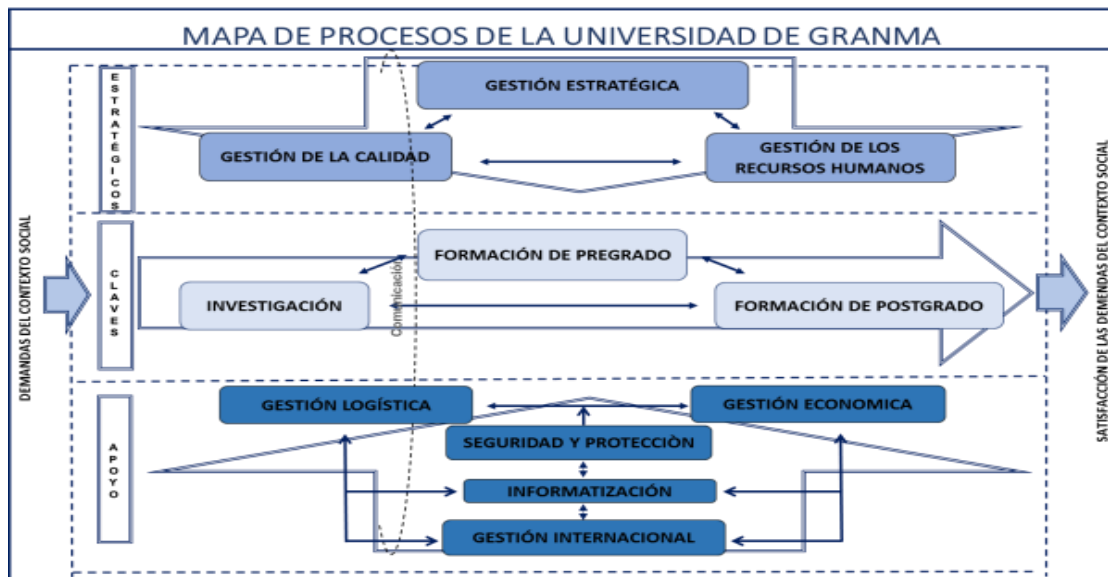


Gráfico 1: Mapa de procesos de la UDG. Fuente: Planeación Estratégica UDG 2017-2021

Estos procesos universitarios se alinearon con los objetivos de trabajo y las demandas del patrón de calidad de los subsistemas del SUPRA a partir de una mayor articulación en la PE. Esta condición permitió que la gestión y control por objetivos, procesos y variables estuviera unificada en todas las instancias de la Institución, las Facultades y los Centros Universitarios Municipales (CUM). Para actualizar la documentación que norma los procesos universitarios se incorporaron acciones en correspondencia con la forma de gestión que proponen los patrones de calidad y guía de evaluación del SEA-IES, el SEA-CU y el SEA-M, lo cual se favoreció por la integración de los procesos y la disposición de las áreas de resultados claves, así como la definición de indicadores de proceso y los indicadores meta.

Estas actividades quedaron explícitas en la Estrategia de Gestión Universitaria que persigue elevar continuamente la calidad de los procesos universitarios, así como los niveles de certificación de la institución y sus programas. Con esta meta se cubren dos cuestiones fundamentales: la adecuada gestión institucional y la certificación de la calidad de los diferentes subsistemas del SUPRA. La Estrategia de Gestión Universitaria operó con cinco acciones fundamentales:

1. Actualización de la documentación de los procesos universitarios según corresponda.





2. Alineación de los procesos universitarios, las áreas de resultados claves y las variables del SEA-IES.
3. Seguimiento a la calidad de los procesos universitarios mediante el control en las visitas integrales.
4. Seguimiento a los planes de mejora de la institución y sus programas.
5. Elevar la cultura de autoevaluación, mejora continua y acreditación de la institución y sus programas.

### *Hacer*

Para comenzar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad se estableció la gestión por procesos con enfoque de proceso, lo que contribuyó a la cooperación entre áreas implicadas en el logro de resultados comunes, y reforzó la cultura institucional.

Paralelamente, se desarrollaron de manera sistemática cursos de posgrado y capacitaciones, en aras de lograr una mayor comprensión del proceso por parte de la comunidad universitaria y contribuir a la mayor efectividad de la gestión. En este sentido, se desarrollaron posgrados y capacitaciones a cuadros, administrativos y trabajadores encaminadas a elevar la cultura de la calidad, en correspondencia con las variables a considerar en una institución universitaria y políticas del MES al respecto. Asimismo se desarrollaron acciones dirigidas a los responsables de los procesos y coordinadores de programas de carreras, maestrías y doctorados sobre la concepción de sus procesos, en función de elevar la calidad de sus indicadores a partir de la autoevaluación periódica y el seguimiento a la mejora continua.

### *Verificar*

Para el control del SG-UDG se tomó como referencia la experiencia de la universidad Oscar Lucero de Holguín con las Visitas Integrales (VI), pero a diferencia de aquellos que realizaban el chequeo por Áreas de Resultado Clave y objetivos de trabajo, en la UDG se implementa el sistema de acuerdo a la guía de evaluación del SEA-IES y sus variables.

Las VI se realizaron en estructuras como Facultades, Centros de Estudios y CUM con una frecuencia anual y tuvieron como requisito la presentación previa de la autoevaluación del año fiscal terminado. Esta actividad coordinada por el Departamento de Gestión de la Calidad, se





efectuó por expertos de la JAN de la universidad, de forma tal que simulara una evaluación institucional en pequeña escala. Esto permitió detectar fortalezas y debilidades en las estructuras. El análisis de estos resultados durante los años de puesta en práctica contribuyó a la autoevaluación del CES, la observación de tendencias y la toma de decisiones oportunas en caso de desviación en los resultados esperados.

### *Actuar*

La mejora se planificó considerando acciones correctivas que condujeran a eliminar o atenuar las debilidades detectadas, acciones preventivas en aquellos aspectos que aún no constituyen debilidades pero que el análisis del medio interno y/o externo pudieran desfavorecer, y acciones de desarrollo con vista a robustecer aquellos elementos que muestran potencialidades de convertirse en fortalezas.

### *Resultados de la aplicación del sistema*

Para mostrar los avances de la Universidad a partir de la concepción e implementación del sistema de gestión, se toman como referentes los resultados de la evaluación institucional en los años 2014 y 2018, lo que favorece la concreción de los aspectos fundamentales que evolucionaron positivamente en la etapa, así como la identificación de limitaciones y metas por cumplir que orientan la conformación de planes de mejora.

En el período 2014-2018 fue notable el avance alcanzado en cuanto a: la formación de profesionales integrales con un reconocido desempeño en las diferentes esferas de la sociedad; la consolidación de la formación posgraduada; el trabajo editorial; la visibilidad del trabajo científico; la contribución al desarrollo local desde las diferentes ciencias y con mayor enfoque multidisciplinario; el trabajo por proyectos y las relaciones internacionales; el fortalecimiento de la labor extensionista y el trabajo en proyectos comunitarios con temáticas de alta sensibilidad.

El análisis comparativo de las debilidades identificadas en los años 2014 y 2018 revela cambios sustanciales en el estado inicial de las primeras debilidades definidas. Con respecto al 2014, en el 2018 fueron atenuadas y eliminadas 17 debilidades, y aunque tres de ellas se mantienen, se han elaborado planes de mejora y objetivos que proyectan alternativas de solución a las problemáticas.



En el año 2014 constituyeron debilidades asociadas al contexto institucional la carencia de un enfoque de sistema para la gestión de la calidad e incumplimiento de los compromisos de acreditación, así como limitaciones para la institucionalización e incorporación estudiantil a Cátedras Honoríficas.

Al respecto se exhiben en la actualidad resultados positivamente superiores: se logra un sistema de gestión orientado a los procesos universitarios y al cumplimiento de los objetivos de trabajo definidos en la etapa que se sustenta en una PE contextualizada y con mayor participación de las estructuras de base en su concepción. El seguimiento al plan de mejora permitió implementar una estrategia de acreditación que posibilitó el paso del 18, 5% de programas acreditados (5 de 27) al 91,7% (22 de 24) en solo cuatro años. El 86,7% de las carreras (13 de 15) y el 100% de los programas de maestría posibles (7) están acreditados, de ellos el 80% (16 de 20), posee categorías de Certificado y Excelencia.

Se avanzó también en la institucionalización de las Cátedras Honoríficas, de ocho que funcionaban en el 2014 actualmente se cuenta con 15, que adscritas a departamentos o facultades abarcan temas o personalidades de relevancia social tanto a escala local como nacional, lográndose la incorporación progresiva de los estudiantes a las actividades correspondientes. En estos resultados se aprecia el tránsito de aspectos que constituyeron debilidad a fortalezas que hoy distinguen el contexto institucional y la pertinencia de la Universidad.

En el 2014 los Recursos Humanos estaban caracterizados por el incremento de las bajas y limitaciones en la estabilidad de los cuadros, situación que se ha ido revirtiendo paulatinamente, pues está mediada por factores externos al contexto universitario.

La formación de pregrado en el 2014 estuvo limitada por dificultades en la relación entre los diferentes niveles del sistema de trabajo metodológico con incidencia en el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como medios de enseñanza, la estrategia de lengua materna y de idioma Inglés, así como lo relacionado con el trabajo científico estudiantil.

En el 2018 esta variable obtuvo resultados significativos avalados por el reconocimiento de evaluadores externos en la gestión del proceso. Al respecto fue reconocida la consolidación en la calidad del proceso docente educativo en las disciplinas que contienen los fundamentos de la



ideología de la Revolución Cubana. Se fortaleció también la gestión para el perfeccionamiento curricular, con la aplicación de concepciones y prácticas pedagógicas que estimulan el aprendizaje autónomo y colaborativo de los estudiantes, con mayor uso y aplicación de las TIC. El 100% de las asignaturas cuenta con materiales digitalizados dispuestos en la red y crece, de manera sostenida, el número de asignaturas montadas en la plataforma interactiva y su utilización.

Los indicadores que tributan a la interacción social y permiten dar respuesta a las demandas del contexto en el 2014 mostraron limitaciones en cuanto a la homogeneidad de la producción científica y la formación doctoral entre todas las áreas de la universidad y la incorporación de estudiantes a grupos científicos estudiantiles y proyectos de investigación.

En el 2018 se pudo mostrar una estrategia de Formación Doctoral que prioriza el cumplimiento de los compromisos establecidos en la etapa y la incorporación gradual de los jóvenes en correspondencia con las líneas y temas de investigación, fortalecida con la aprobación de tres programas doctorales (Mejoramiento de sistemas de producción animal, Ciencias Agrarias y Ciencias Pedagógicas), contribuyendo además a la sostenibilidad de la composición científica del claustro. La gestión del trabajo científico estudiantil se perfeccionó progresivamente, de acuerdo a las políticas del MES y de la institución al respecto, lográndose el incremento del número de estudiantes vinculados a los grupos científicos estudiantiles y proyectos de investigación.

La infraestructura y la gestión de los recursos sustentan el desarrollo de los procesos sustantivos y contribuyen al cumplimiento de los objetivos de trabajo. Para el 2018 se logró una tendencia ascendente en la ejecución presupuestaria, que se traduce en mayor aseguramiento material y financiero a las actividades vinculadas con los objetivos estratégicos. Para lograr un empleo coherente y con calidad de los recursos de las TIC y en respuesta a una debilidad de la evaluación anterior, se crearon cinco salas de navegación en internet, logrando una conectividad uniforme entre todas las estaciones de trabajo con más velocidad, accesibilidad y usabilidad por parte de los usuarios.

El impacto social de la Universidad y el reconocimiento a sus resultados en diversas esferas ha distinguido su presencia en el contexto. En el 2014 las limitaciones en esta variable se concentraron en el índice de publicaciones por profesor, el desarrollo de acciones estratégicas



para la introducción y generalización de los resultados científicos y la evaluación del impacto de las investigaciones, así como la carencia de revistas acreditadas.

En el 2018 la UDG mostró avances significativos en su política editorial, actualmente la institución gestiona tres revistas propias: de ellas la revista Olimpia está certificada por el CITMA, ubicada en bases de datos del grupo III y en proceso de evaluación para el ingreso a Scopus, Scielo y Redalyc, situación que es similar para la Revista Roca.

Se trabajó intencionadamente en la socialización de los resultados de la gestión de ciencia e innovación tecnológica, visible desde la publicación en revistas científicas de alto impacto y su presentación en un alto número de eventos de reconocido prestigio nacional e internacional, entre los que destaca por su creciente magnitud el Congreso Cubano de Desarrollo Local, que ha logrado impactos en la consolidación de la cultura científica y la apertura a la internacionalización de la provincia.

Otros indicadores a resaltar en esta variable tienen relación con el proceso de introducción de los resultados de las actividades de investigación, desarrollo e innovación, a partir de su aplicación en instituciones o empresas, la oferta de servicios científico-técnicos derivados de estas actividades y el aval correspondiente de los beneficiados que permite convalidar el aporte de la UDG al desarrollo territorial.

Como resultado de la gestión de la Universidad deben resaltarse los impactos en el desarrollo local, desde una asesoría efectiva a las instancias gubernamentales, lideradas por el Centro de Estudios de Dirección y Desarrollo Local, que ha impulsado los resultados alcanzados por los proyectos de distinto tipo en función del desarrollo local en los 13 municipios de la provincia.

La relevancia de la Universidad se concreta en el número de premios obtenidos en el período. De esta forma se reconocen los aportes al desarrollo científico, económico y social en los cuales se produce un incremento en las distintas categorías. Trascienden en este sentido los premios de la Academia de Ciencias de Cuba (ACC), CITMA y del Fórum de Ciencia y Técnica (FCT).

Se muestra en la figura 2 el comportamiento de algunos indicadores de calidad en el período 2014-2018, visibilizando los avances alcanzados en cada uno de ellos.

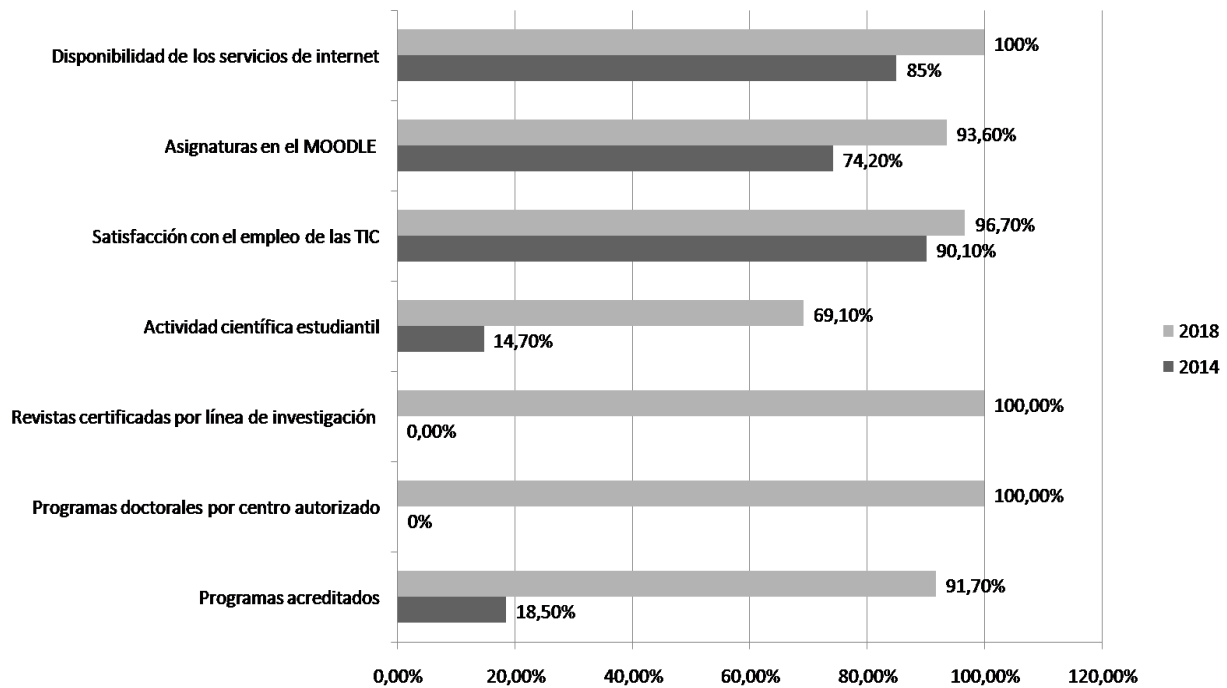


Figura 2: Comportamiento de indicadores de calidad que muestran mejora significativa en el período 2014-2018. Fuente: Elaboración propia.

El análisis comparativo de las debilidades identificadas en el 2014 con su estado actual en el 2018 muestra avances en los resultados de la UDG, que se sustentan en la implementación del sistema de gestión, lo que favoreció el desarrollo de acciones para eliminar y atenuar debilidades y sostener y generar fortalezas. Estas últimas se concretan en la estabilidad del nivel académico y científico del claustro a tiempo completo y a tiempo parcial, la sistematicidad en el estilo de dirección participativo, el fortalecimiento de la gestión de la comunicación institucional; la consolidación del vínculo con instituciones provinciales, nacionales y extranjeras, el protagonismo de la FEU y el reconocimiento de la comunidad universitaria y la sociedad por la calidad de todos los servicios.

### **Conclusiones**

Los hallazgos del estudio permiten concluir que existe un avance en la cultura y la gestión de la calidad en la UDG a partir del perfeccionamiento en la concepción e implementación de un Sistema de Gestión Universitaria durante los años 2014-2018, así como de la institucionalización de la calidad como eje central de la gestión. Las estrategias seguidas por el sistema durante este



período, alineadas con la planeación estratégica de la etapa, le han permitido al centro intencionar acciones encaminadas a gestionar, mantener y consolidar fortalezas, atenuar o eliminar debilidades y evitar la aparición de nuevas debilidades. Como resultado de la gestión se logra certificar la calidad en el 100% de los programas de carreras y maestrías posibles, así como de la propia institución que transitó de centro calificado en el 2014 a centro certificado en el 2018.

### **Referencias bibliográficas**

- Alarcón, R. (2014). *La Universidad Socialmente Responsable*. Conferencia inaugural del IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana: MES.
- González, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos De instituciones de educación superior cubanas* (Tesis doctoral). Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Santa Clara.
- Junta de Acreditación Nacional. (2018). *Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior*. La Habana.
- Madrigal, A. D. & Calderón, M. M. (2017). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Gaceta Médica Espirituana*. 19(1), 6-9.
- Maldonado, M. E. & Gei, A. K. (2019). El concepto de calidad y su vinculación con los procesos de evaluación en las IES argentinas. Tensiones y confusiones. En *XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. Repositório Institucional (RI) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201801>
- Ministerio de Educación Superior. (2018). Resolución No77: *Reglamento de le Junta de Acreditación Nacional de la República de Cuba*. La Habana: MES
- Murillo, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Revista Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-Universitaria.html/hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1903gestion-universitaria>



Noda, M. E. & Surós, E. M. (2016). *El papel de la evaluación y acreditación de programas e instituciones en el contexto de la innovación universitaria*. Curso pre-evento Universidad 2016. La Habana: MES.

Oficina Nacional de Normalización. (2015). *NC-ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. La Habana.

Sánchez, N. & Gelaber, D. (2017). La planificación estratégica en las IES. Caso Universidad de Holguín. *Estrategia y Gestión Universitaria*. 5(1).