

## Planeación estratégica de la calidad en universidades

### Quality Strategic Planning in Universities

Lourdes Tarifa Lozano<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8367-5710>

Yadrián Arnaldo García Pulido<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5282-0754>

Roberto Argelio Frías Jiménez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-3809-9283>

Inés María Pérez Benítez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5930-1858>

Ulises Betancourt Morfis<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2877-3171>

Leobardo Mendo Ostos<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7017-9945>

<sup>1</sup>Universidad de Matanzas, Cuba

<sup>2</sup>Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca, Veracruz, México

\*Autora para la correspondencia: [lourdes.tarifa@umcc.cu](mailto:lourdes.tarifa@umcc.cu)

#### RESUMEN

**Objetivo:** Articular la gestión de la calidad con la planeación estratégica de la Universidad de Matanzas, Cuba.

**Métodos y técnicas:** Análisis y síntesis, inducción-deducción y en el nivel empírico encuestas, entrevistas, observaciones, la ficha de procesos y análisis de indicadores.

**Principales resultados:** Un modelo para la planeación estratégica de la calidad que alinea la gestión universitaria con el sistema de evaluación y acreditación de la educación superior, desde un enfoque estratégico. Asimismo se introducen

herramientas en la gestión universitaria como el enfoque a procesos y el empleo de fichas de procesos, que contribuyen al control e integración de la gestión.

**Conclusiones:** Se requiere una planeación que visualice la calidad como meta de los objetivos propuestos y sobre todo, con un amplio carácter participativo.

**Palabras clave:** calidad, gestión universitaria, planeación estratégica, enfoque a procesos, sistema de gestión.

## **ABSTRACT**

**Aim:** To articulate quality management with strategic planning at the University of Matanzas, Cuba.

**Methods and techniques:** Analysis and synthesis, and induction-deduction were used as theoretical methods; whereas the empirical methods were surveys, interviews, observation, process flow sheets, and analysis of parameters.

**Main results:** A model for quality strategic planning that aligns university management with the Evaluation and Accreditation System of higher education, using a strategic approach. Several tools were used for university management, such as the process approach, and process flow sheets that contribute to management control and integration.

**Conclusions:** Planning that can help visualize quality as the target of previously set objectives, especially, having a broad participatory character.

**Keywords:** quality, university management, strategic management, process approach, management system.

Recibido: 09/06/2021

Aprobado: 24/03/2022

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI exigió una transformación de los modelos de gestión, lo que emerge como una variable de complejidad para el entorno universitario por suscitarse aún el uso, con gran arraigo, de rasgos de tradicionalismo y obsolescencia. La práctica de nuevas formas de la gestión universitaria —más acorde con el contexto y con las exigencias del entorno actual y que permita actuar en función de los constantes cambios para elevar la eficiencia y la eficacia de sus resultados— es un imperativo traducido en elevar la calidad en la educación superior.

En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015 se aprobaron 17 objetivos y 169 metas que responden a una visión de futuro de un mundo transformado y con nuevas expectativas en lo económico, social y ambiental. La educación y su calidad, en la que se incluye la educación superior, asume como uno de los compromisos de la nueva agenda para el desarrollo sostenible y del llamado a la acción para cambiar al mundo, el Objetivo 4 donde se plantea la necesidad de garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad con oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos (Alarcón, 2016).

La creciente complejidad de la educación superior hace necesario el diseño de políticas universitarias orientadas al desarrollo de la gestión de la calidad a nivel institucional y nacional, las que correctamente implementadas y evaluadas cada cierto tiempo, posibilitan el análisis y valoración de la concreción de los resultados e impactos logrados. También se requiere implementar las áreas de mejora y las acciones para minimizar las dificultades.

Para cumplir con los retos señalados, es necesario que las instituciones de educación superior mejoren continuamente su modelo de gestión. Desde hace algún tiempo se está aplicando, como uno de los componentes de la filosofía de gestión, la dirección estratégica, integrada por tres componentes funcionales: la planificación estratégica, la implementación y el control estratégico. Ella interviene decisivamente en el aseguramiento de la calidad de las carreras y programas académicos (Almuiñas y Galarza, 2018).

Para la búsqueda constante de la calidad, se tiene en consideración el alineamiento estratégico entre los objetivos, procesos y estrategias. Obtener esta meta necesita que estén definidos con claridad los indicadores que permiten su medición en cada proceso (Castillo, Medina, A., Medina, Medina y Assafiri, 2019; Medina, Nogueira, Hernández y Comas; 2019; Santos, 2016). Todo ello tiene que estar presente en las organizaciones. Una parte importante de ellas son las instituciones de educación y en particular las de educación superior, las que hace varias décadas han asumido la planificación estratégica en su actuar.

En la educación superior se trabaja con mayor empeño en lograr altos estándares de calidad para asegurar la formación de profesionales que sean capaces de investigar su

realidad y transformarla y que, al liderar sus organizaciones el cumplimiento de sus funciones directivas, permita el vínculo permanente con la sociedad y la solución de sus problemas en armonía con las instituciones de nivel superior de su territorio.

La nueva universidad cubana está caracterizada por ser científica, tecnológica y humanista (Díaz-Canel y Delgado, 2021). Junto a estas tres cualidades, se presentan otras que están acordes a las universidades del siglo XXI, que son señaladas por diferentes autores (Alarcón, 2016; Castro, 2021; Díaz-Canel y Núñez, 2020; León, Reine y Aguilar, 2019; Martínez, Oyarvide, Rosales y Bustos, 2019): incremento del acceso a todos los niveles de la educación superior, calidad del proceso de formación de profesionales, pertinencia y vínculos con la sociedad.

Una debilidad detectada en las organizaciones y que está presente en las universidades cubanas, en el tema de control de gestión (Dueñas, Medina, Ramírez, Camacho y Sobenis, 2019), es la inexistencia de alineamiento entre las estrategias en los diferentes niveles de una organización y entre los procesos y los objetivos estratégicos. Cuesta (2012) la califica como ruptura entre sistemas de objetivos y los procesos que se desarrollan para alcanzarlos.

Como consecuencia de la propia madurez y desarrollo alcanzado por los centros de educación superior (CES), así como su creciente interacción con el entorno, existe una conciencia más clara de la necesidad de producir cambios en los métodos y estilos de liderazgo que propicien una mayor participación, compromiso y motivación en el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos por parte de los directivos (Finalé Artola y Tarifa, 2016).

Un elemento que se debe tener en cuenta en el fortalecimiento y desarrollo exitoso de los procesos internos de aseguramiento de la calidad, es que propicien y faciliten acciones continuas y sostenidas. En general, los procesos de evaluación de la calidad en una institución de educación superior (IES), deben mantener sinergia y sincronía entre la gestión interna del aseguramiento de la calidad y la evaluación externa que se realiza (Lemaitre *et al.*, 2018). Estos sistemas que evalúan la calidad en las IES cobran mayor fuerza desde el siglo xx y un sinnúmero de organizaciones en cada país toman este papel para monitorear constantemente su calidad y por tanto su permanencia y pertinencia.

Precisamente el objetivo de la experiencia que se presenta, fue alinear la planeación estratégica con la gestión de la calidad, sobre la base de la evaluación institucional recibida en la Universidad de Matanzas, Cuba, en 2017. Su despliegue implicó la formalización de los procesos universitarios, la reelaboración de los indicadores de gestión y una intensa capacitación y acompañamiento a los directivos en todos los niveles, como actores protagónicos para llevar a cabo las acciones proyectadas.

## **DESARROLLO**

### **Calidad y educación superior**

El proceso de Bolonia ha remarcado una perspectiva institucional en la preocupación por la gestión de la calidad del servicio prestado en las universidades y otras instituciones de enseñanza superior (Rodríguez, 2018). La calidad del servicio en la educación superior no se centra exclusivamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la relación entre

docente y educando, sino que debe estar también garantizada en el servicio prestado por las bibliotecas universitarias, los servicios de acción social, los servicios académicos y las secretarías departamentales (Correia y Miranda, 2012).

A lo anterior añade González (2018) que la gestión de la calidad en centros educacionales abarca no sólo los procesos relacionados con la formación; sino también aquellos vinculados al propio funcionamiento de los centros. De esta forma, cuando se habla de calidad en la gestión educacional, se da por sentado que su garantía concierne a todos los procesos, sean formativos o no.

El movimiento hacia la calidad es un fenómeno mundial que adquiere cada vez mayor relevancia por su influencia en varias esferas de la actividad humana; por ello una universidad de excelencia tiene que centrar su atención en la constante elevación de la calidad de los procesos fundamentales que desarrolla (Hernández, 2015).

La universidad se encuentra atravesando un proceso de transformación que tiene como base la ciencia, la tecnología y la innovación. Sin embargo, plantea Cárdenas (2016) que quienes piensan que esta transformación viene sola, deben reflexionar en que la realidad es otra, puesto que esta debe ir acompañada no solo de un fomento de la investigación, sino también de una gestión universitaria con alta eficiencia; de otro modo, será imposible dar ese gran paso hacia el avance que la nueva economía del conocimiento ofrece.

Tal es así que Acosta, Becerra y Jaramillo (2017) reconocen como uno de los retos más desafiantes de la educación superior en la actualidad, el perfeccionamiento de la gestión universitaria y de cada uno de los procesos que la integran.

Al respecto, Veliz, Alonso, Fleitas y Alfonso (2016) plantean que los retos sociales y los paradigmas de las políticas gubernamentales de Latinoamérica exigen de

administraciones universitarias que cambien los enfoques de su gestión, la cual por mucho tiempo ha estado caracterizada por el centralismo y por alto grado de burocratismo y elitismo en las entidades de mayor desempeño. Se requieren instituciones de educación superior con una mayor responsabilidad, comprometidas con el desarrollo de la sociedad y orientadas a satisfacer las necesidades sociales.

En este sentido, Cárdenas (2016) sugiere que la calidad en las universidades, más allá de mediciones cuantitativas del desempeño de sus procesos, debe tomar como referencia la satisfacción de las necesidades sociales que desde la formación y la investigación satisfacen los centros educativos.

En el entorno universitario cubano, los esfuerzos para la gestión de la calidad están encaminados al cumplimiento del patrón de calidad, modelo ideal al cual debe aproximarse la calidad del objeto evaluado. En él se define el deber ser de los programas o instituciones de educación superior. Se entiende por calidad la pertinencia integral y la excelencia académica de profesores, estudiantes y personal de apoyo implicado en la gestión universitaria; de la base material e infraestructura y de la gestión de los procesos, con una expresión en variables e indicadores en los distintos subsistemas del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en Cuba (SEAES) (Bodes y Ruiz, 2020).

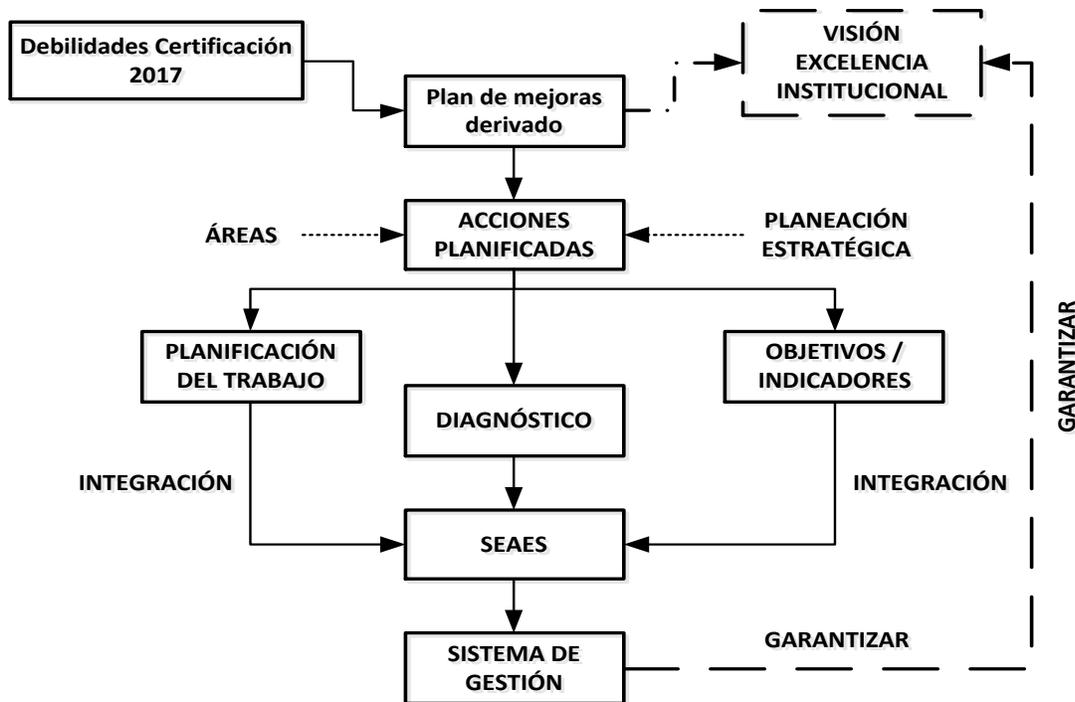
En efecto, la calidad en las instituciones de educación superior debe hacer referencia a la excelencia, desde la mirada en que la calidad se asocia al logro de los más altos estándares de exigencia, dificultad y complejidad; así, es fundamental considerar la consistencia entre los propósitos y el proyecto institucional (Pedraja, Marchioni, Espinoza y Muñoz, 2020).

En la educación superior cubana, el concepto de calidad se asume como resultado de la conjunción de la excelencia académica y la pertinencia integral. En consonancia con Varouchas, Sicilia y Sánchez (2018), las políticas de calidad deben adaptarse a las metas y objetivos de la institución, a la misión y a los *stakeholders* afectados. Esto implica una planeación que visualice la calidad como principio en el logro de los objetivos propuestos y sobre todo, con un amplio carácter participativo que involucre y comprometa a directivos, trabajadores y estudiantes.

### **Abordaje metodológico**

Tomando como punto de partida la visión de la Universidad de Matanzas: “Somos una Universidad de excelencia, comprometida con la nación cubana, con resultados relevantes en la gestión de sus procesos” (Universidad de Matanzas, 2017, p. 21), se definió un sistema de trabajo que garantizara su logro (Fig. 1).

Las acciones se sustentaron en las deficiencias detectadas durante la evaluación externa a la calidad, realizada en 2017 e implican a todas las áreas del CES, fundamentadas en que sólo una gestión integrada garantiza un alineamiento de la planificación del trabajo y los objetivos de la institución, enfocados a los patrones de calidad definidos por el Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES).



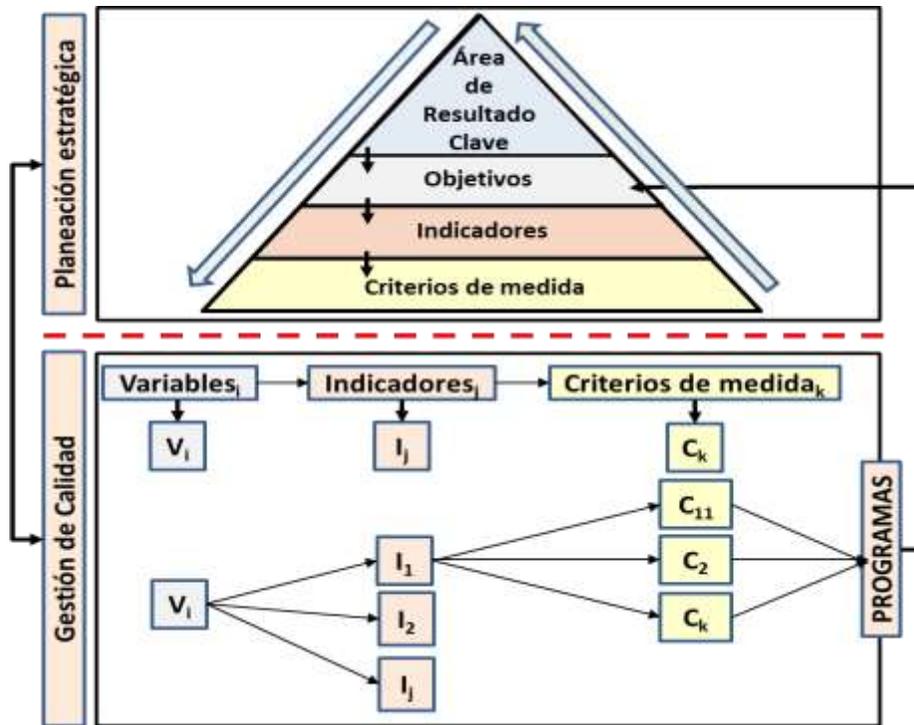
**Fig. 1. Planificación de las acciones para la excelencia institucional**

Fuente: Elaboración de los autores

La primera acción consistió en la determinación del alineamiento estratégico de la Universidad de Matanzas para el periodo 2017-2021 con los indicadores de calidad establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (Frías, Tarifa y García, 2018). Para esta articulación se siguió el esquema que se muestra en la Fig. 2.

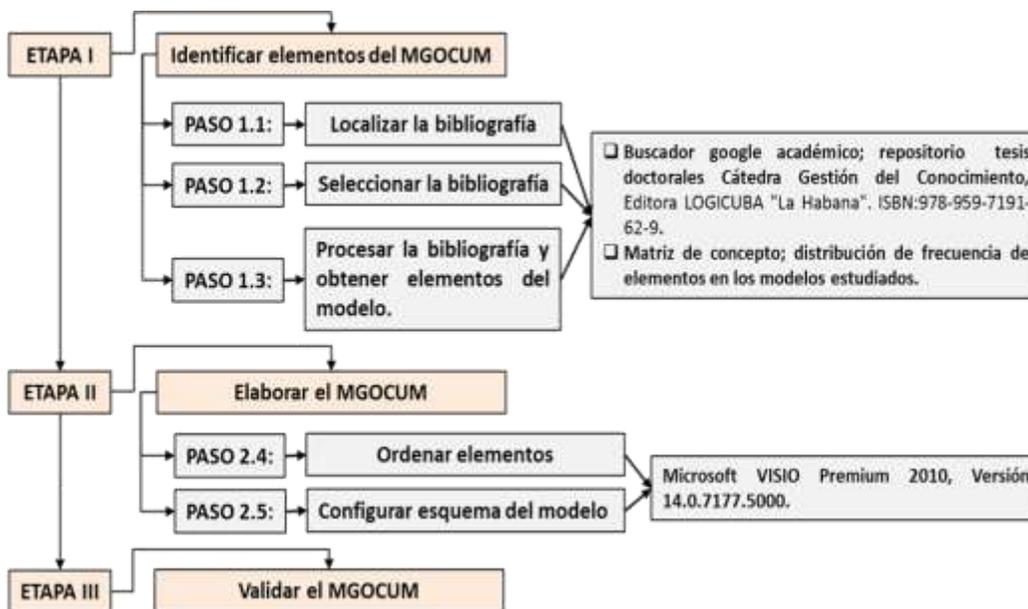
Su despliegue implicó la capacitación tanto de trabajadores como de directivos y una estrecha relación de trabajo entre la Dirección de Calidad y la Dirección de Organización, Planificación y Archivo.

Asimismo, se procedió a la elaboración e implementación del modelo de gestión orientado a la calidad para la Universidad de Matanzas (MGO CUM). Para su diseño se tuvieron en cuenta los antecedentes y buenas prácticas disponibles en el plano nacional e internacional; además del conocimiento de expertos en la temática.



**Fig. 1. Articulación del proceso gestión de la calidad según SEAES y la planificación estratégica**  
 Fuente: Elaboración de los autores

El proceder para ello se muestra en la Fig. 3.



**Fig. 2. Proceder para el diseño del modelo de gestión orientado a la calidad**  
 Fuente: Elaboración de los autores

**Etapa I:** Identificar elementos del MGOCUM

Para llegar a la conformación del modelo, siguiendo los pasos 1.1 y 1.2, se revisó la literatura existente para encontrar los elementos más frecuentes y en el paso 1.3, se procesó la literatura seleccionada con la herramienta matriz de concepto (Frías, Cuétara, González, M. y González, 2008), que articula autores/modelos (por filas) y elementos propuestos (columnas). En la celda correspondiente se marcó la coincidencia o no de los autores con determinado elemento. Luego se procedió al cálculo de la frecuencia de coincidencia (Tabla 1).

**Tabla 1. Matriz de conceptos**

Autor/modelo	Elementos					
	E <sub>11</sub>	E <sub>12</sub>	...	E <sub>j</sub>	...	E <sub>1m</sub>
A <sub>1</sub>	X <sub>11</sub>	X <sub>12</sub>	...	X <sub>1j</sub>	...	X <sub>1m</sub>
A <sub>2</sub>	X <sub>21</sub>	X <sub>22</sub>	...	X <sub>2j</sub>	...	X <sub>2m</sub>
...	...	...	...	...	...	...
A <sub>k</sub>	X <sub>k1</sub>	X <sub>k2</sub>	...	X <sub>kj</sub>	...	X <sub>km</sub>
...	...	...	...	...	...	...
A <sub>n</sub>	X <sub>n1</sub>	X <sub>n2</sub>	...	X <sub>nj</sub>	...	X <sub>nm</sub>
$F_{kj} = \sum_{j=1}^m X_{jk}$	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	...	F <sub>j</sub>	...	F <sub>m</sub>

Fuente: Frías, Cuétara, González y González, 2008

**Donde:**

$F_{jk}$ : frecuencia de coincidencia de autores j con el elemento k.

$X_{jk}$ : marca del autor j al elemento k. Se seleccionan los más frecuentes. Esta salida constituyó la entrada para desarrollar la etapa II.

**Etapa II:** Elaborar el MGOCUM

Los elementos seleccionados en el paso anterior se ordenaron siguiendo dos criterios:

a) la estructura secuencial de estos considerando relaciones de precedencia y b) la clasificación definida por el proceso de planeación estratégica de la Universidad de Matanzas orientada por la Dirección de Calidad de esta institución.

Para la configuración del esquema representativo del modelo, se analizaron varios patrones: radiales, estructurales, jerárquicos y matriciales. La herramienta utilizada (Microsoft Visio) contribuyó a obtener la versión presentada. A partir de esta salida, se desarrolló la etapa III.

### **Etapas III: Validar el MGOCUM**

La validación del modelo se realizó mediante el criterio de expertos y se sustenta en la propuesta de Frías, Tarifa y García (2018) implementada total o parcialmente en varias investigaciones (Fonseca, 2018; Estrella, 2018).

Sobre el modelo de gestión orientado a la calidad, la consulta de antecedentes evidenció que:

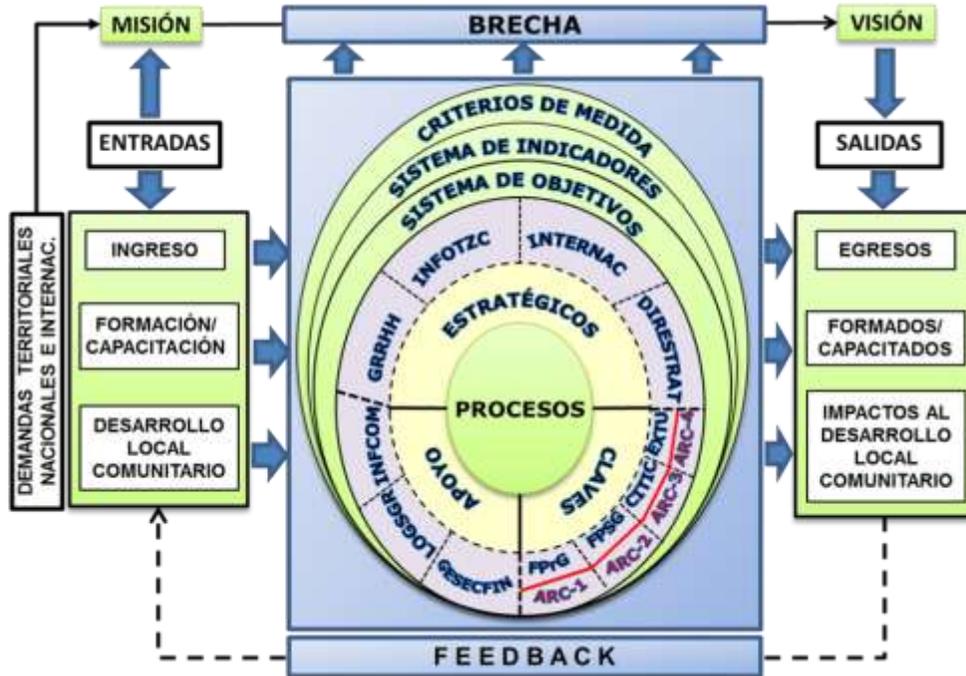
1. La mayoría se basan o comparten el enfoque de procesos, uno de los principios básicos del modelo de gestión de la calidad ISO-9000.
2. La inmensa mayoría clasifica los procesos en estratégicos, claves, sustantivos u operativos y de apoyo. La diferencia consiste en cuáles se consideran de un tipo o de otro.
3. La mayoría de los de gestión universitaria, reconoce tres procesos sustantivos: formación (de pregrado y de posgrado), ciencia e innovación o simplemente investigación, y extensión; pero los indicadores y criterios de medida declarados para su gestión, no están alineados a las especificaciones del patrón de calidad.
4. En ninguno de ellos se apreció la relación entre los procesos sustantivos asumidos y las áreas de resultado clave a las que tributan, aunque sí sigue la lógica de asociar a ellas y no a los procesos, sistemas de objetivos, de indicadores y de criterios de medida.

Para el ordenamiento de los elementos seleccionados se adoptó un enfoque matricial, que articula la dimensión vertical y horizontal de la gestión; por ello y a diferencia de los modelos estudiados, la propuesta que aquí se presenta integra, en un modelo de gestión y con visión holística, a los procesos en los niveles en que se estructura, al sistema de objetivos, sus indicadores y criterios de medida, ajustados estos a las especificaciones del patrón de calidad de programas universitarios: carreras, especialidades, maestrías, doctorados e instituciones, así como a las áreas de resultados claves que se derivan del proceso de planeación estratégica, desarrollado en las universidades cubanas.

Además, abarca los tres niveles en que se desarrolla la gestión universitaria (Tarifa, Frías y García, 2018).

El modelo de gestión de la Universidad de Matanzas orientado a la calidad, se muestra en la Fig. 4.

En su validación se tuvo en cuenta tanto la validez como la confiabilidad, ambas comprobadas mediante el juicio de expertos.



**Fig. 3. Modelo de gestión orientado a la calidad de la Universidad de Matanzas (MGOCUM)**  
 Fuente: elaboración de los autores

## Resultados

La evaluación institucional a la Universidad de Matanzas en 2017 detectó 11 debilidades y 22 fortalezas. Para establecer el sistema de trabajo en la solución de las debilidades se identificaron los procesos institucionales implicados, de acuerdo a la planeación estratégica 2017-2021 (Tabla 2).

**Tabla 2.** Resumen de las debilidades por procesos

Debilidades	Proceso
2+d	Formación de pregrado
1a+d	Formación de posgrado
a+c+e	Recursos humanos Información
3d	Planeación estratégica de la calidad
b	Informatización
2e	Ciencia, tecnología, innovación y comercialización
1	Aseguramiento material y financiero

1b	Comunicación
1c	Extensión universitaria Seguridad y protección

\*a, b, c, d, e, Representan la relación de las debilidades con otros procesos  
Fuente: Elaboración de los autores

Posterior a la identificación de las debilidades con los procesos se procedió al alineamiento de la planeación estratégica con los criterios de evaluación del SEAES con el objetivo de integrar la gestión al logro de la visión definida (Tarifa, Frías y García, 2018). A partir de un profundo análisis de los criterios de medida se detectó que, para las carreras, 27 criterios de medida carecían de un referente en la planeación vigente; en el caso de las maestrías, eran 39 criterios; en especialidades y doctorados 40 y para la institución 60; lo que representaba que el 59,71 % de los indicadores evaluados en las acreditaciones por la calidad no tenían su expresión en la planificación estratégica. Se sintetizaron los criterios redundantes, como por ejemplo los relacionados con las publicaciones y la composición del claustro.

Para la formulación de los nuevos criterios de medida, resultó sumamente útil la construcción de la ficha de proceso (Tabla 3) la cual recoge sus elementos esenciales. Ello determinó la preparación de los directivos de la institución y de los coordinadores de programas en varias sesiones de trabajo conjunto, en las que se fueron aplicando encuestas que permitieran recoger los criterios de los implicados y sus avances. Asimismo, su aplicación contribuyó a una mejor propuesta de los indicadores, puesto que su completamiento funciona como un filtro, que guía a los gestores a medir lo que se desea (Tarifa, Frías y García, 2018; Medina, Nogueira, Hernández y Comas, 2019).

**Tabla 3.** Ficha de proceso implementada

<b>Nombre del proceso:</b>	<b>Subproceso:</b>	<b>Responsable o propietario:</b>	<b>Código:</b>
----------------------------	--------------------	-----------------------------------	----------------

Misión:			
Alcance:			
Entradas:	Suministradores:	Salidas:	Destinatarios/Clientes:
Documentación utilizada:		Aspectos legales:	Procedimientos asociados:
Otras informaciones importantes para el proceso:			
Riesgos:			
Aplicaciones informáticas:			
Indicador (es):			
Elaborada por:		Revisada por:	Modificada por:
Fecha:		Fecha:	Fecha:
Descripción del proceso:			
Diagrama de flujo del proceso:			

Fuente: Elaboración de los autores

El diagnóstico realizado al estado de los programas académicos evidenció la existencia en 2017 de 47 carreras autorizadas, 14 acreditables (35 %) y de ellas 6 se encontraban acreditadas. Existían 15 programas de maestría, 10 acreditables y 9 acreditados. Un doctorado acreditado de excelencia de 9 posibles. Se impartían 5 especialidades, una de ellas acreditada de excelencia.

A partir de este trabajo se procedió a la capacitación de los directivos en el trabajo con las fichas de proceso y la planificación de la gestión en función de los nuevos criterios de medida establecidos. Este proceso, además, se acompañó de talleres al claustro, de los programas a acreditar y la creación de equipos de expertos con experiencia en procesos de evaluación externa a la calidad, para la asesoría a los programas.

Se estableció además un sistema de trabajo para el control sistemático a las áreas, donde cada proceso evalúa el cumplimiento de los indicadores en el área. Estas acciones se acompañan de la participación de los cuadros y sus resultados, se emplean en los ejercicios de superación de los directivos en el centro. Este intercambio constante de experiencias y modos de hacer, contribuyó a fomentar la cultura organizacional del enfoque a procesos y el trabajo por la calidad.

Con el alineamiento de la gestión hoy la Universidad de Matanzas cuenta con 11 carreras acreditadas de 15 acreditables. Las maestrías aumentaron a 16 y respecto a su calidad todas las posibles se encuentran acreditadas, de ellas siete de Excelencia y las restantes Certificadas. Las especialidades se reducen a 4, una de Excelencia y otra Certificada. Los doctorados se reformulan a 6 programas con 4 de ellos acreditados de Excelencia (Pérez, Tarifa, García y Frías, 2019). Destacan en este sentido, las áreas de Ciencias de la Cultura Física e Ingeniería Industrial, con todo su sistema de enseñanza acreditado de Excelencia. Lo anterior consolida la estrategia de acreditación de la IES y la cultura por la calidad.

Respecto a la formación doctoral, se logró una discreta mejora con la formación de 30 doctores en 2019, de ellos 20 internos, no obstante, en el total de doctores continúa incidiendo la fluctuación laboral para alcanzar la meta del indicador propuesto. En este sentido, se promueve el ingreso de investigadores jóvenes a las becas MES.

Las publicaciones totales aumentan, aunque aún no se logra el índice de publicaciones en grupos I y II deseado. La editorial universitaria trabaja en mejorar el posicionamiento de las revistas del centro con el soporte del proceso de informatización. Uno de los aprendizajes resultantes de esta experiencia ha sido la necesaria integración de los procesos para alcanzar las metas propuestas.

Con respecto al aseguramiento material y financiero, el centro comenzó en 2017 un proceso de mantenimiento constructivo a locales y residencias estudiantiles que ha resultado en la reparación capital de dos residencias estudiantiles y parcial de otra; se mejoraron las condiciones de aulas, cubiertas de techos y condiciones de trabajo en las áreas administrativas. Asimismo, se aumentaron las contrataciones de cooperativas no

estatales, lo que agilizó la gestión e impactó de forma positiva en el desarrollo del territorio.

En cuanto a las debilidades en la gestión de los recursos humanos, las evaluaciones del desempeño correspondientes a 2017 fueron sometidas a revisión con el objetivo de identificar las deficiencias que afectaron los indicadores referidos en el SEAES. Las principales problemáticas detectadas resultaron: la poca participación en proyectos; falta de evidencias en expedientes; doctores con baja o nula producción de nuevos profesionales con ese grado científico; además de la no correspondencia entre las categorías docentes y la participación en eventos y producción científica. Lo anterior derivó en una capacitación a directivos y especialistas de recursos humanos en aras de lograr un control más estricto que garantice alcanzar los resultados planificados. Además, se estableció un control anual del proceso de evaluación del desempeño, resultados que son sistemáticamente analizados y debatidos con los directivos, en los intercambios de superación.

Es de significar que no se registran los avances logrados en el año 2020 por cuanto la pandemia de la COVID-19 que nos azota ha mantenido la paralización de muchos de los procesos estudiados.

## **CONCLUSIONES**

En la educación superior cubana la calidad es resultado de la conjunción de la excelencia académica y la pertinencia integral, y su reflejo resulta en la acreditación de programas e IES. De ahí que, las políticas de calidad deben adaptarse a las metas y

objetivos de la institución, a la misión y a los grupos de su interés. Por tanto, es precisa una planeación que visualice la calidad como meta de los objetivos propuestos y sobre todo, con un amplio carácter participativo.

Los antecedentes relacionados con modelos de gestión de la calidad evidenciaron una estrecha relación con el enfoque por procesos. Estos se clasifican en estratégicos, claves y de apoyo. Para el caso de las universidades se identifican los procesos: formación (pregrado y posgrado), ciencia e innovación y extensión universitaria como claves. Sin embargo, durante la investigación se constató un escaso alineamiento de los indicadores de gestión con las especificaciones del patrón de calidad.

El modelo propuesto para la gestión universitaria orientado a la calidad, se centra en el enfoque a procesos e integra como elementos de entrada, salida y retroalimentación, la misión y visión estratégicas de la institución. A partir de las brechas entre estos elementos, se derivan los criterios de medida, indicadores y sistema de objetivos que tienen su reflejo en la planeación estratégica, lo que deviene en un trabajo sistemático por la mejora continua, cuya expresión resulta en la acreditación de los programas y el centro.

La implementación del modelo desde 2017 en la Universidad de Matanzas, permitió la eliminación de cuatro de las debilidades detectadas y una mejora en las restantes. Las carreras acreditadas aumentaron a 11, mientras que 16 programas de maestría se encuentran acreditados y los doctorados fueron reducidos a 6, de ellos 4 acreditados de excelencia. Lo anterior evidenció la eficacia del modelo y su contribución a la calidad desde la visión estratégica del centro.

Resultó esencial en este proceso la formación continua de los directivos, su implicación y protagonismo. La planificación, ejecución y control de las actividades, orientados por una planeación estratégica alineada a la calidad, contribuyó a la efectividad de los cuadros en su labor; de esta forma, los resultados se enfocaron en una misma dirección.

## REFERENCIAS

- Acosta, L. A., Becerra, F. A., & Jaramillo, D. (2017). Sistema de Información Estratégica para la Gestión Universitaria en la Universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación universitaria*, 10(2), 103-112. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-50062017000200011>
- Alarcón, R. (2016). Conferencia inaugural. Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030. Presentada en *el X Congreso Internacional de Educación Superior, Universidad 2016*, La Habana, Cuba.
- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2018). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior*. Durango, México: Universidad Juárez del estado de Durango.
- Bodes, A. y Ruiz González, L. Á. (2020). Integrando procesos de la calidad y de control interno para el entorno universitario cubano: una mirada desde la gestión documental. *Economía y Desarrollo*, 163(1).

- Cárdenas, A. (2016). Calidad en la gestión universitaria ecuatoriana: Una búsqueda latente de eficiencia educativa. *Multiciencias*, 16(2), 194-201. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90452745010.pdf>
- Castillo, J., Medina, A., Medina, D., Medina, Y. E. y Assafiri, Y. E. (2019). Modelo de gestión del conocimiento en organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 40(1), 48-58. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-48.pdf>
- Castro, F. de J. (2021). Cultura, ciencia e investigación: acerca del valor de los factores culturales de la ciencia para los gestores de la investigación universitaria. *Universidad y Sociedad*, 13(1), 131-136. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1905>
- Correia, S. M. y Miranda, F. J. (2012). DUAQUAL: calidad percibida por docentes y alumnos en la gestión universitaria. *Cuadernos de Gestión*, 12(1), 107-122. Recuperado de <https://doi.org/10.5295/cdg.100251sc>
- Cuesta, A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. *Fórum Empresarial*, 17(1), 1-30. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362018000100004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100004)
- Díaz-Canel, M. M. y Delgado, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16. Recuperado de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1892>
- Díaz-Canel, M. M. y Núñez, J. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. *Anales Academia Ciencias de Cuba*, 10 (2), 881-887. Recuperado de <http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/881/887>.

- Dueñas, J., Medina, A., Ramírez, L. X., Camacho, W. y Sobenis, J. (2019). La prospectiva estratégica como herramienta de planeación a largo plazo. *Revista Magazine de las Ciencias*, 4(3), 1-17. Recuperado de <https://doi.org/10.5281/zenodo.3339463>
- Estrella, M. (2018). *Modelo conceptual operativo para la evaluación de la relación turismo-pobreza. Estudio de caso Ecuador* (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas, Cuba.
- Finalé, L. de la Cruz, Artola, M. L. y Tarifa, L. (2016). La gestión de la actividad investigativa estudiantil universitaria como proceso. *Revista Atenas*, 1(33), 32-45.
- Fonseca, J. B. (2018). *La gestión territorial para el desarrollo sostenible. Caso Cantón Baños de Agua Santa, Tungurahua, Ecuador* (Tesis de doctorado). Universidad de Matanzas, Cuba.
- Frías, R. A., Cuétara, L., González, M. y González, A. M. (2008). *Gestión de la calidad*. Matanzas, Cuba: Editorial Universitaria, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
- Frías, R. A., Tarifa, L. y García, Y. A. (2018). *Papel de los indicadores de la calidad en la Planeación estratégica de la Universidad de Matanzas*. Recuperado de <https://redipe.org/editorial/libros-cuba/>
- González, J. E. (2018). Modelo institucional de gestión universitaria: Universidad Santo Tomás de Colombia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (86), 259-285.

- Hernández, T. (2015). La gestión de la calidad del proceso docente-educativo en las universidades, una mirada desde la sociología de la educación. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 3(2).
- Lemaitre, M. A., Aguilera, R., Dibbern, A., Hayte, C., Muga, A. y Téllez, J. (2018). *La educación superior como parte del sistema educativo de América Latina y el Caribe*. París, Francia: UNESCO – IESALC y UNC.
- León, Y., Reiné, Y. y Aguilar, M. J. (2019). La formación de profesionales universitarios en Cuba: exigencias del siglo XXI. *Atenas*, 1(45).
- Martínez, L., Oyarvide, R. T., Rosales, F. S. y Bustos, M. M. (2019). Proceso de gestión de la relación universidad-empresa en la Universidad Técnica *Luis Vargas Torres*. *Revista Mendive*, 17(3).
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A. y Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 330-342. Recuperado de <http://cl.submission.scielo.org/index.php/ingeniare>.
- Pedraja, L. M., Marchioni, Í. A., Espinoza, C. J. y Muñoz, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria*, 13(5), 3-14. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pérez, I. M., Tarifa, L., García, Y. A. y Frías, R. A. (2019). Gestión de la calidad: garantía de los procesos de formación doctoral. Ponencia presentada en *V Taller Internacional Formación básica y de postgrado en la Universidad Contemporánea. CIUM 2019*. Matanzas, Cuba.

- Rodríguez, R. (2018). Dos décadas del Proceso de Bolonia. *Revista mexicana de investigación educativa (RMIE)*, 23(76 ene./mar.) Recuperado de [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662018000100007](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662018000100007)
- Santos, F. (2016). *Metodología de formulación de indicadores para la mejora en la implantación de los programas de calidad. Aplicación al caso de las universidades públicas españolas* (Tesis de doctorado). Universidad Politécnica de Madrid, España.
- Tarifa, L., Frías, R. A. y García, Y. A. (2018). La Gestión de la calidad y la Planeación estratégica por un objetivo común. Presentado en *Taller Nacional de Expertos de la calidad*. Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana, Cuba.
- Universidad de Matanzas. (2017). *Planeación estratégica de la Universidad de Matanzas 2017-2021, Cuba*. Recuperado de <http://calidad.umcc.cu/>
- Varouchas, E., Sicilia, M. y Sánchez, S. Academics' Perceptions on Quality in Higher Education Shaping Key Performance Indicators. *Sustainability*, 10(12), 1-16. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su10124752>
- Veliz, V. F., Alonso, A., Fleitas, M. S., y Alfonso, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica Educare*, 20(3), 466-482. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>

### **Declaración de conflictos de interés**

El autor de correspondencia Lourdes Tarifa Lozano, a título de los autores del trabajo, acredita que el artículo no ha sido enviado a otra revista y que son responsables de todos los contenidos y que no existen plagios, conflictos de interés ni conflictos éticos, liberando a la Revista de cualquier compromiso ético y/o legal.

### **Declaración de contribuciones de los autores**

Lourdes Tarifa Lozano. Conceptualización, investigación: administración del proyecto, validación.-Visualización y la redacción - borrador original, redacción - revisión y edición.

Yadrián A. García Pulido. Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, supervisión, validación – verificación, visualización redacción - borrador original, redacción - revisión y edición.

Roberto Argelio Frías Jiménez. Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, validación – verificación, visualización, redacción - borrador original.

Inés María Pérez Benítez. Conceptualización, validación – verificación: redacción - borrador original.

Ulises Betancourt Morfis. Conceptualización, validación – verificación, redacción - borrador original.

Leobardo Mendo Ostos. Conceptualización, investigación, validación – verificación.