

Fecha de recepción: 28/04/2022

Fecha de aprobación: 27/05/2022

## Las autoevaluaciones internas en la educación superior basadas en las relaciones interprocesos para la gestión universitaria

*Internal self-assessments in higher education based on interprocess relationships for university management*

Anisia Ruiz Gutiérrez<sup>1</sup>, Rosana Lara Pérez<sup>2</sup>, Elme Carballo Ramos<sup>3</sup>

### Resumen

El Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior en Cuba, tiene como objetivo comprobar la calidad de la gestión en los procesos que desarrolla la universidad y la relación entre ellos. Para lograr estos propósitos hay procesos que contribuyen a la mejora continua, si se realizan con profesionalidad y calidad, como las autoevaluaciones internas institucionales basadas en sus relaciones; sin embargo, la interrelación entre los procedimientos que la conforman, la observación directa de estos ejercicios académicos en la Universidad de Ciego de Ávila (UNICA), las entrevistas y cuestionarios aplicados a los participantes, han demostrado carencias en el accionar de cuadros de dirección y profesores para su realización, al planificarla, ejecutarla y controlarla como instrumento que aporte la realidad del contexto universitario y que contribuya a la solución de las dificultades determinadas. Estas razones justificaron

la necesidad de proponer un procedimiento para la realización de autoevaluaciones internas en instituciones de Educación Superior, basado en la relación interprocesos, de manera que constituyan una guía metodológica para su desarrollo y su posterior evaluación de la pertinencia. Los resultados alcanzados con su introducción han contribuido a incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión universitaria.

**Palabras clave:** Gestión, Calidad, Autoevaluación, Proceso, Universidad.

### Abstract

The Evaluation and Accreditation System of Higher Education Institutions in Cuba, aims to check the quality of management in the processes developed by the university and the relationship between them. To achieve these purposes there are processes that contribute to continuous improve-

<sup>1</sup>Licenciada en Educación. Profesora Titular en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba. <http://orcid.org/0000-0001-5441-8478>, [aniarg2014@gmail.com](mailto:aniarg2014@gmail.com)

<sup>2</sup>Licenciada en Educación. Profesora Auxiliar en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba. <http://orcid.org/0000-0002-9955-9327>, [rosanalaraperez@gmail.com](mailto:rosanalaraperez@gmail.com)

<sup>3</sup>Ingeniero Mecánico. Profesor Titular en la Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba. <http://orcid.org/0000-0003-1260-7160>, [elmecarballor@gmail.com](mailto:elmecarballor@gmail.com)

ment, if carried out with professionalism and quality, such as internal institutional self-assessments, based on inter-process relationships. However, the interrelation between the procedures that make it up, the direct observation of these academic exercises at the University of Ciego de Ávila (UNICA), the interviews and questionnaires applied to the participants, have shown deficiencies in the actions of management staff and professors for its realization, when planning, executing and controlling it as an instrument that contributes to the reality of the university context and that contributes to the solution of the determined difficulties. These reasons justify the need to propose a procedure for the realization of internal self-assessments in Higher Education Institutions, based on the inter-process relationship, so that it constitutes a methodological guide for its development and its subsequent evaluation of relevance. The results achieved with its introduction have contributed to increasing the efficiency and effectiveness of university management.

**Keywords:** Management, Quality, Self-Appraisal, Process, College.

## Introducción

En las universidades cubanas se vincula la excelencia académica con la gestión de la calidad de sus procesos, así como la interrelación de estos, para dar respuesta al encargo social de que es depositaria: la formación de profesionales íntegros y comprometidos con las transformaciones de la sociedad cubana (Alarcón, 2016). La gestión para la calidad en las universidades debe tener en cuenta un conjunto de acciones, estrategias organizativas, un método de gestión que potencia la participación de toda la comunidad universitaria bajo la conducción del personal académico administrativo en la búsqueda de eficiencia y eficacia.

Para lograr este propósito, la gestión de calidad en las instituciones debe centrarse en la divulgación de las mejores prácticas, de manera tal que les permita mejorar de manera continua y pertinente todos sus procesos y sus interrelaciones, con la adecuada identificación de las fortalezas y debilidades que posibiliten su transformación. Un aspecto esencial es la relación

interprocesos, según el doctor, (Carballo et al., 2021) los procesos de cualquier organización necesitan estar interrelacionados, entre ellos se generan flujos de entradas y salidas que los mantienen cohesionados. Esta forma de relacionarse los procesos es lo que se denomina las interacciones y deben identificarse con el fin de ser gestionadas de forma eficaz, ya que constituyen uno de los puntos críticos en el sistema de gestión por procesos de cualquier organización; de esta forma se evita que ocurran descoordinaciones, demoras, etc., responsables en su mayor parte de la falta de eficacia y eficiencia del sistema.

Los procesos evaluativos en las instituciones universitarias cubanas tienen entre sus rasgos esenciales: la autoevaluación como forma de regulación interna para perfeccionar los resultados alcanzados, la profesionalización de los recursos humanos, la activa participación del personal y estudiantes en la realización de los procesos (Reyes & González, 2018).

Para lograr certificar, con estándares de calidad la universidad, hay tres procesos de

obligatorio cumplimiento: la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación de la calidad, como componentes de un sistema integral que se reconoce para la gestión de la mejora continua de la calidad de la Educación Superior cubana y, por tanto, de su certificación; sin embargo, existe un proceso que antecede a los anteriores y no es aprovechado con todas sus potencialidades por la comunidad universitaria, la autoevaluación interna en instituciones, así como la interrelación de sus procesos al demostrar carencias para desarrollarla con eficiencia, en su planificación, ejecución y control y por tanto, no constituye una herramienta de trabajo que contribuye al perfeccionamiento de la gestión universitaria. (Martínez & Romero, 2021)

La autoevaluación interna permitirá una mejor preparación de la comunidad universitaria en cada una de las variables, mediante la asimilación de señalamientos, críticas profesionales constructivas para mejorar, perfeccionarse y estar en mejores condiciones para enfrentar la evaluación externa, si se entiende la calidad como una construcción social y como tal, requiere de reflexión, diálogo y esfuerzo colectivo. (Noda, 2016; Sempere, 2018)

La realización de autoevaluaciones internas en las universidades ha asumido dos líneas fundamentales: una orientada a no otorgarle el valor y la importancia necesaria porque “estamos entre nosotros”, “tenemos muchas cosas pendientes”, la ejecución se realiza de forma parcelada y cuando se ejecuta no asisten todos los implicados por estar cumpliendo otras tareas y la otra, a defender a toda costa mi área, sin pensar que las debilidades que no se determinen no tendrán proyecciones para su mejoramiento o solución. (De Felipe, 2021)

La práctica ha demostrado carencias en el dominio de los documentos que rigen la actividad, en la ejecución del ejercicio, en su concepción y realización de las actividades para evaluar todos los indicadores de las seis variables institucionales y no ha potenciado el trabajo en equipo y colaboración, como premisa imprescindible para alcanzar el éxito. Estas posiciones y dificultades no permiten la realización de este proceso con transparencia y pertinencia y, por tanto, no constituyen un ejercicio académico que potencie desarrollo y movilidad en la gestión universitaria. (Senú et al., 2021)

Cómo planificar, ejecutar y controlar el desarrollo de las autoevaluaciones internas en las instituciones de Educación Superior (IES) con pertinencia, ha sido el problema fundamental que se ha presentado a los directivos universitarios al no existir un procedimiento que describa el accionar metodológico para su realización. Como respuesta a esa problemática se propone el procedimiento para la realización de autoevaluaciones internas en las universidades basada en las relaciones interprocesos para la gestión universitaria y su posterior evaluación de la pertinencia para que constituya un instrumento de trabajo, con carácter metodológico. La estructura interna del procedimiento que se propone permite su aplicación de forma independiente en departamentos, facultades y Centros Universitarios Municipales.

## Material y método

Se emplearon varios tipos de investigación, en particular la modalidad teórica que permitió la sistematización de lo logrado y los aspectos a perfeccionar; el empírico, a partir del estudio de los aciertos y desaciertos de la realización del ejercicio. Desde

la concepción de la investigación acción participativa se aplicó instrumentos como la observación participante, el análisis de documentos, la sistematización de experiencias precedentes, monitoreo, análisis y valoración de la información generada, a través de entrevistas y cuestionarios. La población está determinada por las siete facultades y los nueve Centros Universitarios Municipales de la Universidad de Ciego de Ávila y la muestra se centró sólo en las facultades: Ciencias Agropecuarias, Ciencias Económicas, Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Ciencias Económicas y Empresariales, Ciencias Técnicas, Ciencias Informáticas y Exactas, Ciencias Humanísticas y Ciencias Pedagógicas.

## Resultados y Discusión

La gestión viene condicionada por la política de calidad que fija el marco en el que se mueve la gestión universitaria y el contexto y a la vez tiene como fin promover el mejoramiento de las instituciones. En este sentido se define la gestión de calidad como el esfuerzo de toda la institución para cumplir la política de calidad y, además mejorar las características de los servicios. Sería la mejora constante la que hay que equiparar con el cambio y las transformaciones a experimentar en las IES, orientándose fundamentalmente a potenciar sistemas de gestión de avanzada, caracterizados por la integración del enfoque estratégico, los valores, la participación, la organización de procesos y el desarrollo de sistemas de control interno, orientados a la calidad para alcanzar los resultados deseados y cumplir con los estándares e indicadores establecidos en los patrones y definidos en la estrategia de gestión. (Zúñiga-Arrieta & Camacho-Calvo, 2022)

La estrategia de gestión de la calidad es la

proyección de la dirección, de todos los niveles e implicados de la institución, para lograr el fin propuesto y que condiciona el cumplimiento de estándares e indicadores de calidad y el establecimiento de acciones para la obtención de cambios en las dimensiones que se implican en la obtención de ese fin, organizando el sistema de trabajo de gestión de la calidad.

El sistema de trabajo de gestión de la calidad (STGC) se deriva de la Estrategia Institucional de Gestión de la Calidad y se establece en Facultades, y Centros Universitarios Municipales, Centros de Estudios y Departamentos Docentes para facilitar de forma operativa las acciones que deben concretarse en la planificación e implementación en cada una de las etapas diseñadas en la estrategia de la institución en los niveles antes señalados, en correspondencia con las particularidades de cada área y a través del proceso de autoevaluación. La gestión de la calidad desde la identificación, documentación e instrumentación de los procesos se expresa, mediante la descripción del algoritmo desarrollado para sustentar la estrategia de calidad del centro, que a su vez se manifiesta en un cronograma de trabajo.

Mediante el proceso de autoevaluación interna un programa, institución, unidad, proceso, reúne y analiza la información sustantiva sobre la base de sus propósitos declarados y a la luz de un conjunto de estándares previamente definidos y aceptados, se determinan las fortalezas y debilidades de cada nivel, y sus relaciones para así establecer las mejoras a implementar.

Se debe tener en cuenta las subjetividades de los participantes en los diferentes roles que desempeñan, pues representan la garantía de arribar a concepciones comunes

sobre la realidad objetiva que se evalúa. Se destaca la importancia que se le concede al interés por el cambio y satisfacción por cambiar, la participación en las transformaciones. (Addine et al., 2020)

Durante el proceso de autoevaluación es importante aplicar las premisas del acompañamiento pedagógico: confianza, empatía, participación conjunta y reconocimiento, porque incrementará la autopreparación de los participantes, que tiene como propósito la autogestión del conocimiento y la creación de condiciones de trabajo que permiten aportar alternativas de solución a los problemas identificados, y posibilita el autodesarrollo personal y profesional, mediante el cumplimiento de sus funciones, por tanto, exige una interpretación y valoración crítica de varias experiencias, por una parte y por otra, la observación a la realidad cotidiana, a lo que sucede a diario, para extraer los aprendizajes. (Addine et al., 2018)

La autoevaluación es siempre una forma interna de evaluación, orientada esencialmente al mejoramiento como elemento básico en la gestión de la calidad. Este proceso involucra a directivos, profesores, personal administrativo y no docente, estudiantes, empleadores, egresados y comunidad. Permite el aseguramiento de la calidad (Ayala, 2018) ya que promueve el mejoramiento continuo de los procesos y ofrece garantía pública de eficacia a nivel nacional e internacional tomando en cuenta lo siguiente:

- Cumplir con las políticas de calidad de la institución.
- Alinear en la planificación colectiva en los diferentes niveles y en los planes de trabajo individuales los indica-

dores derivados del plan estratégico y de los patrones de calidad.

- La preparación de los recursos humanos para incrementar la cultura de calidad y de evaluación.
- La implantación de lo establecido en las fichas de procesos y procedimientos e instrucciones diseñadas a nivel de centro y en los casos que sea necesario contextualizar a cada nivel en correspondencia con las particularidades de cada caso y sus interrelaciones.
- La acreditación de carreras y programas de postgrados, superando las condiciones excluyentes en cada caso, que limitan la obtención de categorías superiores de acreditación y superar los resultados anteriores alcanzados en evaluaciones externas.
- El incremento de los indicadores actuales de calidad.
- El logro de la mejora continua en la gestión de la calidad en todas las variables asociadas a los diferentes patrones de calidad vigentes.
- El seguimiento a los planes de mejoras e indicadores, estableciendo la trazabilidad histórica en cada caso.
- La gestión de evidencias y documentación del trabajo realizado en todos los niveles.
- La alineación de los resultados de las evaluaciones colectivas con las evaluaciones de los resultados individuales, entre otros.

De acuerdo a lo expresado por autores como Mendoza et al. (2021), se hace necesario que la universidad determine e ins-

trumente las entradas requeridas y las salidas esperadas de los procesos, determine y aplique los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de los procesos, determinar los recursos necesarios y asegurarse de su disponibilidad, asignar las responsabilidades y autoridades, abordar los riesgos y oportunidades determinados, de acuerdo con los requisitos, evaluarlos e implementar cualquier cambio para asegurarse que cada proceso logre los resultados previstos y mejorar el sistema de gestión de la calidad. Las redes de colaboración y comunidades virtuales facilitan la interacción entre los procesos en la gestión universitaria actual, sin dejar de hacer referencia a los puntos de intersección que pueden establecerse en el plano de los procesos.

El procedimiento permite registrar y transmitir, sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todos los procesos, y describe de forma clara y precisa los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso, los ele-

mentos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene.

El procedimiento incluye además los cargos o dependencias de la organización que intervienen en su desarrollo, precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formatos, autorizaciones o documentos necesarios, software, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de una institución.

A continuación, en la Tabla 1 se describe el procedimiento para la realización de autoevaluaciones internas en las instituciones, basada en la relación interprocesos para la gestión universitaria que tiene como sustento teórico la (ISO 9001, 2008 y 2015) y la (Resolución 150, Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior [SEAES] del ministro de Educación Superior de Cuba, 2018). En la tabla 1 se exponen los pasos necesarios para su planificación, ejecución y control.

**Tabla 1.**

*Procedimiento para la realización de autoevaluaciones internas*

Código: I 09.02. 06	Procedimiento	Edición: 01
<b>Fecha de entrada en vigor:</b>	<b>Título:</b> Procedimiento para la realización de autoevaluaciones internas a IES, basada en la relación interprocesos para la gestión universitaria.	<b>Responsables:</b> Rector, Decanos, directores de CUM, jefes de departamentos y jefes de áreas administrativas.
<p><b>Propósito:</b> Describir el proceder metodológico para la planificación, ejecución y control del proceso de evaluación interna a IES, basada en la relación interprocesos para la gestión universitaria.</p> <p><b>Alcance:</b> Implementar el procedimiento de autoevaluación interna en IES, basada en la relación interprocesos para la gestión universitaria, que permita la determinación de fortalezas, debilidades y el plan para la mejora continua, con el correcto funcionamiento de los procesos de la universidad.</p> <p><b>Entrada:</b> Necesidades de diagnósticos acertados de las IES, basada en la relación interprocesos para la gestión universitaria.</p> <p><b>Salida:</b> Una institución autoevaluada de forma pertinente, con certera identificación de fortalezas y debilidades y un plan para la mejora continua de sus procesos universitarios.</p>		

## Términos y definiciones

*Procedimiento:* Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por las personas y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de una tarea. Describe clara e inconfundiblemente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso productivo o de servicios, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene.

*Autoevaluación:* Es un proceso evaluativo mediante el cual un programa, institución, unidad, proceso reúne y analiza la información sustantiva sobre la base de sus propósitos declarados y a la luz de un conjunto de estándares previamente definidos y aceptados. Es siempre una forma interna de evaluación, orientada esencialmente al mejoramiento como elemento básico en la gestión de la calidad, involucrando directivos, profesores, personal administrativo y no docente, estudiantes, empleadores, egresados y comunidad.

*Autoevaluación interna:* Es un proceso evaluativo interno, el cual presupone la realización de autoevaluaciones previas en una facultad o institución, donde se analizan, diagnostican, planifican, ejecutan, investigan y controlan el desarrollo de sus procesos, comparados con indicadores y estándares, según el patrón de calidad establecido, para el cumplimiento de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

*Relación interprocesos:* Se da de manera

cohesionada y entrelazadas las entradas y salidas de las operaciones de los diferentes procesos, además es necesaria la participación de todos los actores universitarios y del contexto que reclama de esfuerzo, capacidades y recursos, asociados a los diferentes procesos, que necesitan de coordinación e interacción en las relaciones interprocesos y las ventajas competitivas que surgen del cumplimiento de requerimientos de usuarios y clientes y las especificaciones o requerimientos de los servicios y productos universitarios ofertados. La interacción de procesos debe asumir en su concreción la gerencia del conocimiento.

*Matrices de relaciones:* Permite definir los puntos de contactos para encontrar relaciones entre procesos, al interior de cada proceso, interprocesos universitarios y con procesos externos del entorno, definiendo los requisitos de calidad a exigir en cada caso para lograr interacciones que permitan la gestión de la integración interna y externa.

*Mejora continua:* La norma ISO 9001 del 2015, establece como requisito que la organización debe mejorar continuamente la eficacia de gestión de la calidad mediante el uso de su política, sus objetivos, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección como parte del plan de mejoras.

*Seguimiento al plan de mejoras:* Controlar de forma sistemática el cumplimiento en la ejecución de las acciones del plan de mejora, con el propósito de conocer la marcha de nuestro accionar para obtener el resultado, facilitando además la corrección del desempeño en los casos que sea necesario.

*Trazabilidad:* Es una trayectoria de comportamiento de los criterios de evaluación y acciones derivadas de los planes de mejoras para alcanzar los resultados previstos en cada caso, describen los cambios que se van produciendo en el tiempo y facilita el seguimiento al cumplimiento de las acciones del plan de mejoras.

- *Gestión de la calidad:* Es la función general de la institución que determina qué es lo que quieren y necesitan nuestros grupos de interés y establece los medios en la organización para satisfacerlos.

*Requisitos de calidad:* Es la condición exigida para que pueda desarrollarse exitosamente la interacción entre procesos, que en alguna medida se corresponde con los estándares e indicadores requeridos.

Actividades u operaciones del procedimiento:

*I. Diagnóstico de la situación real que presenta la institución:* Para realizar el diagnóstico se tiene en cuenta que, el mismo sea participativo, dinámico, que permita analizar y contrastar las opiniones de docentes, directivos, estudiantes, sus familias y la comunidad; con otras informaciones sobre el estado actual de un asunto y llegar a acuerdos en torno a cuáles son los aspectos sobre los que se pueden producir cambios que favorezcan alcanzar un estado de bienestar deseado.

El diagnóstico participativo se ejecuta en el contexto en que la institución es beneficiada, vive y se desarrolla; es un proceso colectivo que permite llegar a criterios por medio del consenso, con vistas a elevar la calidad del área diagnosticada.

En el diagnóstico participativo se hace énfasis en el qué, cómo y para qué, lo que

posibilitará revelar a los miembros del grupo las herramientas para el trabajo, diagramar procesos e interpretar documentos normativos. En tal sentido, es conveniente enfatizar en las siguientes premisas:

- Estudiar la correspondencia, y si no existe, diseñarla, entre la visión institucional y demás áreas de la facultad docente, derivada de la dirección estratégica, el control interno con el patrón de calidad de institución.
- Relacionar las áreas de resultados claves de la dirección estratégica con las variables del patrón de las IES.
- Identificar diversas fuentes de generación de innovaciones, donde aparezcan los aportes de la investigación, pero también los de procedencia técnica o los surgidos en medio de algún proceso de aprendizaje como puede ser una capacitación de índole técnica o una superación de nivel académica.
- Valorar las constataciones y percepciones que los participantes tienen de sí mismos y de su práctica; así como lo que observan en sus estudiantes: dificultades y aspiraciones, fracasos y logros.
- Analizar cómo se generan las relaciones interprocesos en el área o institución.

*II Elaboración del programa para la realización de la autoevaluación interna:* Teniendo en cuenta el patrón de IES y los indicadores que conforman las variables a evaluar, se diseña un cronograma de trabajo, que permita verificar y evaluar los mismos, según los estándares establecidos y los resultados del diagnóstico aplicado

con anterioridad. Este programa deberá potenciar el trabajo en equipo y de intercambio académico y profesional entre los participantes.

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos: Responsable general, evaluadores por variables, objetivo de la autoevaluación interna, cronograma de preparación y actividades a realizar como parte del equipo de evaluadores, organización de actividades por: días, variables, horario, lugar, participantes y responsables, planificado y organizado los días y lugares para la aplicación de instrumentos para evaluar niveles de satisfacción, determinados por los jefes de variables, tanto en el pregrado como el postgrado, la realización de exámenes integradores, análisis e intercambio con jefes de proyectos de investigación, con estudiantes en formación y egresados y los controles al proceso docente educativo.

*III Selección de evaluadores:* Se conforma el equipo de trabajo, integrado por docentes evaluadores, con experiencia en este tipo de ejercicio y en la Educación Superior, conjuntamente con la Dirección de Calidad (DICA). Pueden ser de la propia universidad, o de otras instituciones, en carácter de invitado. Deben estar representadas todas las variables.

*IV Preparación a los evaluadores:* Consiste en la preparación del equipo de trabajo, designar su jefe, definiendo los objetivos, alcance y criterios para la autoevaluación interna, debe realizarse al menos con siete días de antelación para que permita, el estudio de informes de las áreas, como: evaluación de objetivos anuales, la planificación estratégica, como se realiza la relación interprocesos y resultados de visitas anteriores de diferentes niveles. La

preparación debe ser constante, dinámica, enriquecedora y perdura antes y durante el proceso de autoevaluación a la institución, en esta etapa se confecciona, organiza y proporciona la documentación y todo lo necesario para garantizar el proceso, sobre todo, tener definido los recursos humanos que deben participar, la variable que corresponde a cada evaluador, qué instrumento aplicará en cada actividad y el recurso material que se dispone, utilizando las diferentes vías y formas, en correspondencia con las instalaciones y medios convenientes para la realización.

*V Elaboración de instrumentos para aplicar durante el proceso de autoevaluación interna:* Es el momento en que se preparan los instrumentos a aplicar (Guía de preguntas generadoras en intercambios grupales, encuestas, entrevistas en profundidad,) que expresen y permitan un análisis riguroso y exacto de los niveles de satisfacción y las transformaciones para evaluar la calidad en la formación de los estudiantes y egresados de la IES, así como los impactos de la labor universitaria sobre la sociedad en el contexto local, territorial, nacional e internacional y a lo interno en la gestión de los procesos universitarios.

*VI Preparación a la estructura de dirección:* El Rector o Decano puede establecer la preparación en dos momentos esenciales, primero un estudio individual de la documentación establecida por la Junta de Acreditación Nacional, además de los resultados anuales de la evaluación de objetivos, la planificación estratégica, las relaciones interprocesos y sus resultados, los últimos informes de visitas de diferentes niveles de dirección y la última autoevaluación interna y la autoevaluación actual de los departamentos docentes. Un segundo momento es el necesario intercambio entre

los directivos de la institución y profesores evaluadores que representan las variables. En este espacio deben identificarse previamente las fortalezas y debilidades de cada variable.

*VII Intercambio inicial de los evaluadores con la comunidad universitaria:* Se inicia con la reunión de apertura presidida por el jefe del equipo de evaluadores, donde participan el resto de los miembros, los responsables del área, evaluados y cualquier persona que se considere necesario por las partes. En dicha reunión se confirma el cronograma de trabajo para la realización de la autoevaluación interna.

- Presentación del equipo de evaluadores a la facultad o institución.
- Presentación y análisis del cronograma de trabajo para el desarrollo de la autoevaluación interna
- Presentación de las fortalezas y debilidades por cada variable institucional, a partir de la identificación por el responsable del área.
- Intercambio de los evaluadores con los responsables de las variables y demás docentes sobre precisiones, inquietudes u orientaciones generales de manera que posibilite la realización del ejercicio lo más transparente y pertinente posible.
- *VIII Intercambio y análisis en la práctica con las variables institucionales:* Es un proceso de profundización que consiste en la investigación y recopilación de toda la información que se obtenga, a partir del seguimiento y control a los indicadores del patrón de calidad, el mismo debe proporcionar la documentación requerida para

el ejercicio. Se trabajará con las seis variables del Patrón de Calidad establecido por la Junta de Acreditación Nacional (JAN): contexto institucional y pertinencia integral, recursos humanos, formación de pregrado, formación en investigación y postgrado, infraestructura e impacto social.

- Se aplican instrumentos elaborados en todas las variables, según necesidades determinadas por los evaluadores, a partir del estudio y análisis del informe de autoevaluación.
- Se verifican en la práctica educativa las fortalezas y debilidades declaradas en el informe de autoevaluación.
- Se realiza una revisión ordenada y controlada de las evidencias y su correspondencia con los resultados colectivos e individuales alcanzados y la evaluación del desempeño.
- Se constata el comportamiento de la trazabilidad y la construcción de argumentos, que sustenten el movimiento realizado en la observancia tendencial que contribuye a la toma de decisiones y a reajustar el plan de mejoras.
- Se valora el empleo de las fichas de procesos, procedimientos e instrucciones.

*IX Análisis de la relación interprocesos en la institución o área:* Se analizan y evalúan las relaciones entre los nueve procesos determinados en la universidad: formación de pregrado (sustantivo), formación de postgrado (sustantivo), ciencia y técnica (sustantivo), extensión universitaria (sustantivo), información, informatización y comunicación, (apoyo) recursos humanos (estratégico), aseguramiento material y

financiero (apoyo), relaciones interinstitucionales (estratégico) y dirección institucional (estratégico).

Se evalúa la integración y relación de los procesos, su concreción, vías y generación de conocimientos y de innovación para el desarrollo de la gestión universitaria. Se determinan las relaciones internas de los procesos sustantivos, estratégicos y de apoyo y las relaciones externas, los niveles de integración, la fiabilidad de los procesos, la determinación de las relaciones críticas y las que poseen alta importancia para trazar estrategias de integración y acciones de mejoras.

Para la determinación de las relaciones entre los procesos y subprocesos se valora en una escala de uno a cinco, el resultado de cada una de las relaciones se puede obtener utilizando el criterio de la moda, para obtener consenso. Se propone la utilización del método Delfos.

En la determinación del nivel de integración de los procesos se evaluará a nivel de universidad, facultades y departamentos, enfocados en el nivel de desempeño. Se anexa el modelo utilizado para el establecimiento de la matriz de relaciones entre procesos universitarios, se tomó como ejemplo el proceso de pregrado. (Anexo A)

*X Elaboración del informe final de autoevaluación del área por los evaluadores y jefes de variables* Es la elaboración e integración de informe de autoevaluación, a través de trabajo de mesa por los evaluadores, con la información anteriormente recopilada, donde se describe la situación real que presentan las variables y sus respectivos indicadores. Además, se profundiza en las relaciones interprocesos en el

área o institución, cómo se está realizando en la práctica y su contribución al desarrollo universitario. Se realizan análisis e intercambios profesionales que contribuyan a la determinación de fortalezas y debilidades, según lo constado durante el ejercicio, para analizar con los directivos y jefes de variables hasta llegar a consensos por ambas partes.

*XI Presentación a la comunidad universitaria del área o institución los resultados del informe de autoevaluación:* Se presenta ante la comunidad universitaria la propuesta de informe del ejercicio académico de autoevaluación interna, se somete a análisis, discusión y se enriquece a partir de las sugerencias realizadas.

*XII Elaboración del plan de mejoras:* Consiste en un trabajo de análisis de los resultados obtenidos y sobre esta base planificar, organizar y trazar las acciones concretas para cada variable en correspondencia con los indicadores establecidos y en consonancia con las fortalezas y debilidades detectadas, teniendo como basamento la relación interprocesos, sus aportes y la contribución al desarrollo universitario, a través de acciones de contingencia, mantenimiento, y desarrollo. Se establecerán metas de cumplimiento.

*XIII Alinear la planificación colectiva del área con los planes de trabajo individuales de los profesores, a partir de lo proyectado en el plan de mejoras:* Es el momento de alinear el recurso humano y la correspondencia entre los objetivos de trabajo del área, actividades y recursos, relaciones interprocesos concebidos como un sistema, asegurado a través del plan de actividades individuales y potenciando una cultura de calidad a la vida universitaria.

- *XIV Seguimiento a las acciones determinadas en el plan de mejoras*: Se debe implementar un sistema de trabajo alineado con las variables, planificación estratégica y control interno de la institución para la gestión de la calidad, teniendo en cuenta lo siguiente:
- Evaluar y mejorar continuamente los resultados del trabajo.
- Seguir el comportamiento de la trazabilidad y la construcción de argumentos, que sustenten el movimiento realizado en la observancia tendencial que contribuye a la toma de decisiones y a reajustar el plan de mejoras.
- Determinar el aporte de las relaciones interprocesos a la generación del conocimiento y de innovación para la gestión universitaria.
- Establecer un sistema de trabajo que defina requisitos, responsables y fechas de cumplimiento de las acciones a corto mediano y largo plazos.

#### Referencias para el procedimiento:

- Norma ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad.
- Norma ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos; apartado 8.2.2 Auditoría Interna.
- Manual de implementación de la Junta de Acreditación Nacional y el Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de la Educación Superior del 2018.
- Reglamento para la Evaluación y Acreditación de las IES (SEA-IES) del 2018.

- Guía de Evaluación de IES (SEA-IES), del 2019
- Patrón de Calidad para la Evaluación y Acreditación de IES (SEA-IES), del 2018.
- Instrumentos derivados del Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA), implementados por los evaluadores de la Junta de Acreditación Nacional (JAN), 2019

#### Formas de control

**Antes del proceso:** Se realiza a través de los informes de autoevaluación anuales de la institución, la evaluación de objetivos anuales, la planificación estratégica y los informes de visitas de diferentes niveles de dirección.

**Durante del proceso:** Se controla a través de los instrumentos aplicados durante la ejecución del ejercicio académico, la autoevaluación en sí es un control al proceso.

**Después del proceso:** El seguimiento sistemático al plan de mejoras y la toma de decisiones oportunas por los directivos de la institución.

#### Resultados de la implementación del procedimiento para la realización de autoevaluaciones internas en IES, basados en la relación interprocesos, en la Universidad de Ciego de Ávila

La implementación del procedimiento para la realización de autoevaluaciones internas, con base en las relaciones interprocesos en IES en la Universidad de Ciego de Ávila se realizó en el período comprendido entre 2018-2021, se aplicó en la institución en tres momentos diferentes, lo que posi-

bilitó su perfeccionamiento en la práctica pedagógica. En entrevistas y cuestionarios realizados a los participantes, y a través de la observación participante, se constató la planificación, ejecución y el control del ejercicio académico con proyección hacia la calidad de los procesos, revelados en los siguientes resultados:

- Concientización por parte de los directivos institucionales del significado del ejercicio académico para el desarrollo universitario, lo que permitió el establecimiento del ejercicio académico como prioridad en el sistema de trabajo institucional.
- Mayor dominio por los directivos de los documentos rectores que rigen el proceso de autoevaluación interna en IES.
- Elevado compromiso de docentes y estudiantes para participar en el ejercicio académico y reconocer las fortalezas y debilidades de su área o institución, según las variables.
- Alta satisfacción de la comunidad universitaria con el ejercicio de autoevaluación interna.
- Realización de trabajo colectivo y apoyo entre áreas de la universidad.
- Vinculación al ejercicio académico egresados de pregrado y posgrado y organismos importantes como parte de la variable seis, Impacto Social.
- Mejor organización y coherencia para realizar las operaciones del procedimiento por directivos, docentes y estudiantes.
- Mayor coherencia entre los pasos y actividades a realizar, reflejado en el accionar de todos, en las variables e indicadores institucionales y en la aplicación de los instrumentos por variables.
- Determinación de fortalezas y debilidades, en correspondencia con los resultados reales del área autoevaluada.
- Concreción de las relaciones interprocesos para la generación de conocimientos, a partir del intercambio profesional y el trabajo de las variables institucionales.
- Elaboración de planes de mejoras contextualizados y prácticos para avanzar en la gestión de calidad en todas las variables.
- Inclusión de las acciones proyectadas en el plan de mejoras en los planes de trabajo individuales de los docentes.
- Se estableció el control del cumplimiento del plan de mejoras dentro de la planificación estratégica de la universidad, las facultades y los departamentos docentes con carácter mensual.
- Realización del trabajo metodológico como base esencial para la preparación de asignaturas y disciplinas.
- Avances significativos en el proceso de certificación de calidad, destacándose 12 maestrías, siete carreras, una especialidad y dos programas de doctorado.
- Preparación del claustro universitario y estudiantes para enfrentar el proceso de evaluación externa con una mejor cultura de calidad.

## Conclusiones

El proceso de autoevaluación interna en IES constituye un ejercicio académico práctico, de trabajo colaborativo que posibilita la mejora continua en la calidad de los procesos universitarios e implica una práctica permanente y sistemática para detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos del quehacer institucional.

La elaboración del procedimiento para la realización de autoevaluaciones internas en IES, basada en las relaciones interprocesos para la gestión universitaria se caracteriza por la determinación de actividades u operaciones que constituyen una guía metodológica, para su planificación, ejecución y control, que garantiza pertinencia, cumplimiento y evaluación de los indicadores establecidos en cada variable, y el consecuente plan de mejoras para su avance y desarrollo. Además, no posee restricciones para aplicarse en otras universidades.

La estructura interna del procedimiento permite su aplicación de forma independiente en departamentos, facultades y Centros Universitarios Municipales.

El procedimiento para la realización de autoevaluaciones internas en IES, con base en las relaciones interprocesos para la gestión universitaria posibilita la generación de conocimientos, a partir de la determinación de contribuciones y aportes que permiten dar respuesta a las demandas de la sociedad y satisfacerlas con eficiencia y eficacia.

Los resultados alcanzados con la elaboración y puesta en práctica del procedimiento demuestran su efectividad como instrumento de trabajo para gestionar la calidad

en las IES y la responsabilidad social y pertinencia de sus procesos y programas.

## Referencias

- Addine, F., González, E., y Ruiz, A. (2018). *Proceso de acompañamiento para la autoevaluación y evaluación externa de las Instituciones de Educación Superior cubanas*. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.
- Addine, F., Noda, M., García, G., y Ávila, J. C. (2020, septiembre-diciembre). Aprendizajes obtenidos en los procesos de autoevaluación y evaluación externa a las Instituciones de Educación Superior Cubanas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 3(39), 1-20. <https://bit.ly/3aFUX5I>
- Alarcón, R. (2016, 4-8 de febrero). *Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030*. Ministerio de Educación Superior.
- Ayala, M. (2018, diciembre). La Gestión de la Autoevaluación como variable para el aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en el Ecuador. *Carácter*, 6(1), 17-36. <https://bit.ly/3O06L1h>
- Carballo, E., Acevedo, O., y Carballo, E. (2021, enero-julio). Aproximación al estado actual de las relaciones interprocesos en la gestión de la calidad institucional. Curso de estudio Universidad de Ciego de Ávila. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria de la UNICA*, 9(1), 59-78. <https://bit.ly/3xjITPt>
- De Felipe, O. (2021). *Universidad Nacional de Mar del Plata. Unidad de au-*

- ditoría interna y sistema de control interno. Casos de aplicación* (Monografía de especialización, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina). <https://bit.ly/3x9qDbq>
- Martínez, M., y Romero, P. (2021, septiembre-diciembre). Caracterización de la autoevaluación para los sistemas de ciencia, tecnología e innovación en entidades y universidades del Ministerio de Educación Superior en Cuba. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(3), 1-11. <https://bit.ly/3O0LKn4>
- Mendoza, Á., Mendoza, A., García, M., y Mendoza, R. (2021, septiembre-diciembre). Sistema de control interno universitario: Aporte a la acreditación de las instituciones de educación superior. *ECA Sinergia*, 12(3), 18-40. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v12i3.2930](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i3.2930)
- Ministerio de Educación Superior. (2018). *Resolución 150, 2018 Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES)*.
- Noda, M. (2016). *Sistema de acciones metodológicas que posibiliten la acreditación en las instituciones encargadas de la superación de cuadros* (Monografía de diplomado).
- Reyes, R., y González, J. (2018). *Reflexiones acerca de la inclusión educativa: su concreción en la evaluación y acreditación de carreras. Memorias del evento provincial Universidad 2018*. Universo Sur.
- Sempere, F. (2018, September). Kahoot como herramienta de autoevaluación en la universidad. In IN-RED 2018. *IV Congreso Nacional de Innovación Educativa y Docencia en Red*. 19 y 20 de julio de 2018. Universitat Politècnica de València. <https://bit.ly/3Mu518t>
- Senú, I., López, E., y García, T. (2021, septiembre-diciembre). Una Mirada a los Procesos de Evaluación y Acreditación de la Universidad de Oriente en el Contexto de la agenda 2030. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 9(3), 48-55. <https://bit.ly/3Mu51oZ>
- Zúñiga-Arrieta, S., y Camacho-Calvo, S. (2022, January-April). Theoretical References for an Accreditation Model from Evaluation and Quality Management. *Revista Electrónica Educare*, 26(1), 1-19. <https://doi.org/10.15359/ree.26-1.15>

Para referenciar este artículo utilice el siguiente formato:

Ruiz, A., Lara, R., y Carballo, E. (2022, julio/diciembre). Las autoevaluaciones internas en la educación superior basadas en las relaciones interprocesos para la gestión universitaria. *Yachana Revista Científica*, 11(2), 41-55.

Anexo A  
 Modelo para el establecimiento de la matriz de relaciones entre procesos universitarios.  
 Ejemplo de matriz de relaciones entre el proceso de Pregrado y el de Ciencia e Innovación  
 Proceso base: Pregrado

Procesos que se integran	Punto de conexión	Oportunidades y obstáculos	Indicadores, información a entregar y/o tareas a realizar	Requisitos de calidad a exigir	Aprobado y seguimiento en:	Nivel que informa y consolida
Ciencia e Innovación Tecnológica	Prioridades de la ciencia y la innovación del centro	<p>ODGC: -Flujo de información vertical permanente en el sistema de ciencia y postgrado de la institución.</p> <p>PM: -Proyectos I+D+i en las prioridades demandas.</p> <p>D: Enfoque en el cliente-usuarios y mercado</p> <p>PM: -Proyectos I+D+i en las prioridades demandas.</p> <p>-Producción, visibilidad y reconocimiento de los resultados de la investigación.</p> <p>VC: -Producción científica sostenida.</p>	<p>-Prioridades por ramas del saber-carreras/ UNICA</p>	<p>Proyectos y servicios científico técnicos vs. Prioridades</p> <p>-Índice de publicaciones Gr.I al IV x Prof. Equiv. Quinquenio-IES-2.0, CU-3.0, M-4.0, EP-3.0 y Dr-5.0 (de ellos I-III-3.0)</p> <p>-Índice de publicaciones Gr.I +II x Prof. Equiv. Quinquenio-IES-0.80</p> <p>-100% de resultados planificados</p>	<p>Consejo Científico</p> <p>Consejos científicos y sesiones científicas de GTC y Dptos</p>	<p>Dirección de Ciencia y Técnica-</p> <p>Dirección de Ciencia Técnica</p>
	Trabajo científico-estudiantil	<p>OOGC: -No existe un funcionamiento sistemático de los grupos de trabajo científico y de las sesiones científicas en los departamentos y facultades.</p> <p>PM: -Proyectos I+D+i en las prioridades demandas.</p> <p>-Producción, visibilidad y reconocimiento de los resultados de la investigación.</p> <p>VC: -Producción científica sostenida.</p>	<p>-Cantidad de estudiantes y profesores incorporados a proyectos de investigación y a grupos científicos estudiantiles.</p> <p>-Cantidad de estudiantes y profesores que participan en eventos científicos.</p>	<p>Est.-&gt;50%                      Prof.- 80% (Excelencia)</p> <p>Prof.-3 ponencias                      Est.- &gt;30%</p>	<p>Año-Carrera-Proyecto-GTC-Dpto</p> <p>Año-Carrera-Proyecto-GTC-Dpto</p>	<p>Dpto-Facultad-VRIP</p> <p>Dpto-Facultad-VRIP</p>

Nivel que recibe e integra- Foco de GC	Agentes y mecanismos de gestión del conocimiento utilizados	Fecha	IR	¿Dónde y para qué se usan?
Facultades y Carreras	-Dirección de Ciencia y Técnica -Mecanismos de coordinación no estructural (MCNE)	Semestral	4	-Orientación del trabajo científico estudiantil. -Definición de trabajos de diplomas, trabajos de cursos y tareas extra-clases.
VRD, Facultades y Carreras	-Jefes de proyectos y líderes científicos por ramas -Consejo Científicos -Sesiones Científicas de GTC y Departamentos	Trimestral	5	-Preparación de asignaturas, de estudiantes y en el proceso de formación
VRD	-Jefes de proyectos y de GTCE -Sesiones científicas en T/niveles -Consejos científicos -Mecanismos de coordinación no estructural (MCNE)	Trimestral	5	Valoración y reconocimiento del desempeño científico estudiantil, aportes e impactos al desarrollo
VRD	-Jefes de proyectos y de GTCE -Sesiones científicas en T/niveles -Consejos científicos -Mecanismos de coordinación no estructural (MCNE)	Trimestral	4	Valoración y reconocimiento del desempeño científico estudiantil, aportes e impactos al desarrollo