

26

ACERCA DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN, EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN: REFLEXIONES, INTERROGANTES Y PROPUESTAS

ABOUT THE PROCESSES OF SELF-ASSESSMENT, EVALUATION AND ACCREDITATION: REFLECTIONS, QUESTIONS AND PROPOSALS

MSc. Regla Caridad Díaz Macías¹

E-mail: rdiaz@ucf.edu.cu

Dr. C. José Carlos Pérez González¹

E-mail: jcperez@ucf.edu.cu

MSc. Teresa Caridad Velázquez Martín¹

E-mail: tvelazquez@ucf.edu.cu

¹Universidad de Cienfuegos. Cuba.

¿Cómo referenciar este artículo?

Díaz Macías, R. C., Pérez González, J. C., & Velázquez Martín, T.C. (2016). Acerca de los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación: Reflexiones, interrogantes y propuestas. *Revista Conrado* [seriada en línea], 12 (54). pp. 167-174. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

La calidad en las instituciones de la Educación Superior requiere del diseño de un sistema de gestión y autoevaluación mediante los instrumentos del Sistema Universitario de Programas de Acreditación. El sistema de evaluación y acreditación establecido por este Ministerio, dígase maestrías, doctorados, carreras, instituciones parte de la autoevaluación respectiva y transita hacia la evaluación externa, la valoración final por la Junta de Acreditación Nacional y la divulgación de sus resultados. Para satisfacer tales demandas resulta necesario trabajar porque los procesos que se llevan a cabo en la institución respondan al patrón de calidad instaurado. En los documentos establecidos se plantea la necesidad de gestionar tales procesos. En el presente trabajo, se defiende la tesis de que no basta con gestionarlos, se hace necesario liderarlos y se ofrece un punto de vista al respecto, unido a una propuesta para conseguirlo.

Palabras clave:

Autoevaluación, evaluación, acreditación, gestión, liderazgo.

ABSTRACT

The quality at the High Education Institutions requires the design of self-evaluation and management system using the instruments of the University System of Accreditation Programs. The evaluation and accreditation system established by this Ministry (masteries, PhD, majors, university careers, institutions) starts from the respective self-evaluation and goes to the extern evaluation, the final assessment by the National Accreditation Board and the disclosure of the results. In order to supply these needs, the processes have to be carried out in those institutions that respond to the established quality. It is expressed in those established documents the importance of administer those processes. In this project, it is upheld the thesis that it is not enough the fact of administer them, but also lead them. Here, it is offered a viewpoint along with a suggestion to achieve this objective.

Keywords:

Self-evaluation, evaluation, accreditation, management, leadership.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual impone a las instituciones educativas la necesidad de transformarse para responder con éxito al panorama mundial del siglo XXI, pleno de complejidades y contradicciones que exigen la urgencia de contar con la preparación del capital humano encargado de afrontar los cambios que imponen el desarrollo científico técnico cada vez más acelerado.

En tal sentido, existe un amplio consenso de que las condiciones del mundo actual y sus retos futuros demandan una nueva visión de la educación superior, caracterizada por la búsqueda constante de tres aspectos básicos: pertinencia, calidad e internacionalización. La respuesta para ello debe ser flexible, diversificada y consecuente con esos retos.

Acerca del papel de las universidades ya desde el siglo XIX, José Martí apuntaba: *“debe ajustarse un programa nuevo de educación, que empiece en la escuela de primeras letras y acabe en una Universidad brillante, útil, en acuerdo con los tiempos, estado y aspiraciones de los países en que enseña”*. (Martí, 1997, p.17)

En esa búsqueda constante de una mejor Universidad, la Educación Superior Cubana se ha propuesto elevar sus estándares de calidad, lo que, más que una demanda, constituye un imperativo para garantizar la inserción de sus egresados en un mercado laboral cada vez más exigente y competitivo.

Más, esa búsqueda de la calidad no puede estar al margen de una educación basada en el sistema de valores de la Revolución Cubana, sino que debe apuntar hacia la formación de profesionales que, además de contar con una elevada competencia profesional, sean portadores de las más altruistas convicciones revolucionarias.

El desarrollo de la educación en Cuba ha creado condiciones que lo privilegian para enfrentar esos retos y en ello el papel de las universidades es decisivo pues en ellas se forman a los profesionales que enfrentan y enfrentarán los cambios a los que está abocado el mundo hoy.

En correspondencia con el legado martiano y para cumplir con la responsabilidad asignada a la educación en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba al dejar expresado en el lineamiento 145 *“Continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente educativo”* (República de Cuba. Partido Comunista de Cuba, 2011), es que la formación que transcurre en las universidades—intra y extramuros—requiere que, de manera sistemática, sean revisados los procesos que transcurren tanto en las carreras para las cuales se forman, como

a nivel institucional; de manera que tales procesos se traduzcan en formas de pensar y actuar, frente a los problemas concretos a los que están abocados tanto durante la práctica laboral como una vez graduados.

Encaminar la formación de este profesional a que sea reflexivo, competente, crítico y renovador siempre de su práctica, exige a su vez desarrollar en los profesores que lo forman una definida vocación docente, un preocupación extrema por su actualización académica y científica y una buena dosis de creatividad para mantener la motivación de los estudiantes por la profesión escogida.

Para valorar la calidad de esta formación y la de los procesos que la hacen posible, resulta imprescindible contar con el diseño de un sistema gestión de la calidad que, a partir de los instrumentos del Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), permita detectar las fortalezas y debilidades y en consecuencia elaborar el plan de mejora encaminado al sostenimiento de las primeras y minimizar las segundas.

Todo lo anterior requiere de que los principales cuadros y directivos en cualesquiera de los niveles organizativos de que se trate, reconozcan su liderazgo en tales procesos, que resulta obvio señalar no se dan de manera espontánea y que sus resultados son el fruto del grado de implicación y compromiso que logren impregnar en sus seguidores.

DESARROLLO

Acerca de los procesos de autoevaluación y acreditación: marco legal y consideraciones teóricas

Asegurar la calidad en las instituciones de la Educación Superior requiere del diseño de un sistema de gestión y autoevaluación mediante los instrumentos del Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), cuyo objetivo fundamental es promover la mejora de la gestión en las instituciones de educación superior de la República de Cuba y para ello cuenta con el respaldo legal que le ofrece la Resolución 24/2014. En su concepción más general plantea que *“la evaluación externa y la acreditación constituyen etapas de un sistema integral que se reconoce como la gestión para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior y de certificación pública de niveles de calidad: nacional e internacional”* (República de Cuba. Junta Nacional de Acreditación, 2014a). El sistema de evaluación y acreditación establecido por el Ministerio de Educación Superior (MES), ya sea para maestrías, doctorados, carreras o instituciones, comienza con la respectiva autoevaluación y transita hacia la evaluación externa, la valoración final por la Junta

de Acreditación Nacional (JAN) y la divulgación de sus resultados.

Los resultados de los procesos de autoevaluación y evaluación externa deben propiciar análisis integradores que posibiliten detectar aquellas debilidades sistematizadas en diferentes procesos y establecer acciones con vistas a su erradicación. De igual manera debe procederse con las fortalezas para su generalización. Y es aquí donde el plan de mejora resulta el componente dinamizador de ambos procesos.

A partir de la aprobación del SUPRA por el MES los sistemas que lo componen han estado sujetos a un proceso de perfeccionamiento continuo, que se ha ampliado no solo al marco legal que lo sustenta, sino también a la propia integración entre dichos sistemas.

Este sistema, a partir de las demandas del contexto internacional ha establecido en el Manual de implementación del Sistema de Evaluación y Acreditación de carreras universitarias SEA-CU (enero 2014) *“las metodologías, métodos y procedimientos empleados para crear una cultura de calidad en la comunidad universitaria, a partir del fortalecimiento de la autoevaluación y evaluación externa con vistas a la acreditación de programas e instituciones, y preparar a la organización para enfrentar los nuevos retos del presente siglo”*. (República de Cuba. Junta Nacional de Acreditación, 2014b)

Para satisfacer tales demandas resulta necesario trabajar porque los procesos que se llevan a cabo en la institución respondan al patrón de calidad establecido, entendido este como *“el conjunto de estándares que, de acuerdo con la teoría y la práctica de la evaluación académica internacional, así como la experiencia cubana en el campo de la formación de profesionales, deben ser satisfechos para garantizar la acreditación nacional de una carrera universitaria”*. (República de Cuba. Junta Nacional de Acreditación, 2014b)

Pero, cómo conocer si tales procesos se acercan o no a ese patrón. La respuesta a tal interrogante será satisfecha si de manera continua se examinan y valoran; y si, en definitiva, se evalúan en correspondencia con los estándares establecidos.

Llegado a este punto, aunque pareciera innecesario, cabe reflexionar acerca de algunos criterios referidos a la evaluación por cuanto es un término ampliamente utilizado en el sector educacional, pero que cobra características particulares cuando de sus resultados depende una condición a alcanzar, en este caso a la acreditación de una carrera o una institución.

En tal sentido la definición de Gil Álvarez (2004), en cuanto a que *“la evaluación es un elemento y proceso fundamental en la práctica profesional (...) que permite (...) conocer las características de los procesos y no solo sus resultados (...) y (...) proporciona la determinación de juicios y decisiones”* se aviene a las características que deben identificar este proceso y, de manera particular, el de autoevaluación como paso previo a la evaluación externa.

Sin subestimar ninguno de los procesos que conforman el SUPRA, la autoevaluación deberá enfatizar en aquellos aspectos esenciales que deciden la mejora de una carrera universitaria. Por su carácter endógeno, permanente y continuo debe prestársele sumo interés e involucrar en ella a directivos, docentes, trabajadores y estudiantes.

Como resultado de ella debe quedar un ambiente favorable tendente al autoanálisis, la autorreflexión y el mejoramiento y elevación de la calidad de los procesos sustantivos que se ejecutan al interior de la institución.

Más, cómo lograr el compromiso, el entusiasmo y la participación de todos los factores. Indiscutiblemente, estos resultados no se logran de manera espontánea y es responsabilidad, en primera instancia de los cuadros y directivos lograrlo.

¿Gestionar o liderar los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación? Un punto de vista al respecto

Ha sido declarado desde el Manual de implementación del Sistema de Evaluación y Acreditación de carreras universitarias (SEA-CU) de febrero 2009 que está llamado a convertirse en *“un eficiente y eficaz instrumento de gestión cotidiana y sistemática para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad en la formación de los profesionales de cada rama y, por lo tanto, constituye el contenido fundamental del trabajo de los principales actores universitarios, a partir de la autoevaluación de las carreras y del evidente seguimiento del Plan de Mejora”*. (República de Cuba. Junta Nacional de Acreditación, 2014b)

Por otra parte se declara igualmente en el XIII Seminario Nacional para Educadores (Curso 2013 – 2014) que *“la gestión institucional -planificar, organizar, regular y controlar- se proyecta en forma de sistema a partir de lo legal, lo estratégico y los recursos disponibles”*. (República de Cuba. Ministerio de Educación, 2013)

Al respecto del término gestión, su significado más elemental en el Diccionario Enciclopédico Grijalbo (1997, p.819) se refiere a la *“acción y efecto de gestionar”*. y por su parte define gestionar como *“tramitar las diligencias pertinentes para la consecución de un negocio o*

de cualquier otro asunto". Sin embargo, para profundizar en su empleo para el tema objeto de este trabajo, otros autores consultados aportaron que "... es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización" (Ponjuán, 1998) y que "...gestión es la acción y efecto de realizar tareas-con cuidado, esfuerzo y eficacia-que conduzcan a una finalidad". (Chiavenato, 2004)

Pero, no basta con señalar el objetivo o finalidad. Es necesario también echar a andar el sistema, impulsarlo hacia el objetivo definido y evitar que las influencias del medio externo e interno, puedan desviarlo de la meta propuesta, para lo cual se requiere del ejercicio de una influencia consciente y sistemática sobre el colectivo de personas y la persona individualmente.

Desde esta perspectiva, entonces, gestión es más que planificar y realizar determinadas tareas. Gestión es también liderar los procesos. Pero, quién los gestiona y lidera.

Ha quedado claro desde el marco legal que ampara el SUPRA, que los procesos que contiene tienen que ser guiados por los cuadros y directivos de los niveles involucrados en ello. Por esa razón es que estos, más que jefes responsabilizados con una tarea, deben erigirse en líderes que convoquen, persuadan y logren el compromiso y la motivación de profesores, estudiantes y trabajadores en general en el éxito del fin propuesto.

No basta, por tanto que un cuadro o directivo reúna los requisitos necesarios para el cargo, ni acumule una larga experiencia docente y de dirección. Tampoco basta con que se lo proponga, lo que desee, se esfuerce y se esmere para lograrlo.

Conseguir esta transformación transita por los caminos de lo cultural y lo actitudinal. En lo cultural, un curso, la autopreparación sistemática, el autodidactismo de la mano de un método, un entrenamiento adecuado y tiempo pueden favorecer el aprendizaje y puesta en práctica de los principios del liderazgo; porque el liderazgo no es un don que tienen unos pocos, sino un arte que puede ser aprendido por muchos.

Lo actitudinal, aunque mucho más complejo, no es imposible. Las personas deben aprender a conocerse, a analizar su carácter, temperamento y relaciones para poder tomar decisiones de cambio que le ayuden a una convivencia más armoniosa, satisfactoria y sana en lo personal y en las relaciones con los demás. Y no sería ocioso que los programas de preparación y superación a ellos dirigidos contemplaran el cambio de aptitudes dentro de sus objetivos.

Pero, aún no es suficiente haber alcanzado lo anterior, se requiere también, y resulta condición indiscutible, que el grupo le adjudique ese rol, reconozca que es capaz de generar un ambiente que multiplique el compromiso, el estímulo y la búsqueda de las mejores soluciones, lo que puede lograrse en la misma medida en que su estilo de dirección, formado y desarrollado en el complejo sistema de actividades, influencias e interacciones se lo permita.

Visto desde esta perspectiva, entonces gestión y liderazgo no son términos ni procesos antagónicos. Gestionar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común. En tal caso, la persona que los asuma debe ser capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones, lograr objetivos y al mismo tiempo tener un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y afectivo de sus colaboradores, comprometidos con una misión cuyo alcance y resultado merezcan trabajar por ella; por cuanto, en la actualidad, las posibilidades de éxito encuentran sus bases en la capacidad del dirigente de afincarse en los mejores valores humanos y proyectarlos al futuro, con el apoyo de lo más avanzado en la dirección científica que ha alcanzado, mientras transcurre el proceso que representa su formación.

La gestión de los procesos de autoevaluación y evaluación en la Universidad de Cienfuegos: resultados y experiencias

El resultado de las visitas efectuadas a facultades y carreras en la Universidad de Cienfuegos con el objetivo de constatar el grado de correspondencia entre los informes de autoevaluación en estos niveles de dirección y los resultados que, como consecuencia de la aplicación de instrumentos, entrevistas, revisión de documentos y evidencias acerca del trabajo desarrollado, emitieron los expertos, permitieron obtener una visión global acerca de la marcha de estos procesos tanto a nivel institucional como de carreras, determinar las fortalezas y debilidades en las diferentes variables; así como rediseñar las acciones del diseño estratégico.

Si bien se puso de manifiesto en las visitas la seriedad y el esfuerzo de los implicados en el proceso, la importancia ofrecida a la autoevaluación y el empeño por confeccionar un plan de mejora para perfeccionar la labor desarrollada y continuarla en función de la gestión de la calidad en las carreras; en este trabajo se centrará la atención en aquellos aspectos que

desde la dirección no facilitaron mejores resultados y frenaron la gestión del proceso.

En tal sentido la planificación, como función de dirección, fue la más afectada. Ha constituido una regularidad a nivel institucional la falta de coherencia entre los planes anuales, mensuales e individuales en los diferentes niveles organizativos y de dirección a partir del diseño estratégico y el plan de trabajo anual.

Tal situación exige una planeación estratégica que integre los objetivos del MES y las variables de los patrones de calidad, con criterios de medida que favorezcan el cumplimiento y desarrollo de los objetivos propuestos. Y pasa, indefectiblemente, porque la misión esté orientada hacia la mejora continua de la calidad.

De igual forma, los planes de desarrollo individual requieren perfeccionamiento en los plazos y tipos de tareas de preparación y superación. Esta dificultad no logra impulsar el proceso de acceso a las categorías superiores de Profesor Titular y Profesor Auxiliar en todas las áreas por igual y afecta también el cumplimiento de las defensas doctorales por años de los aspirantes, lo que compromete los niveles de profesionalización que deben alcanzarse con vistas a la acreditación, dígame carrera o institución. Situación similar sucede con el número de publicaciones en revistas indexadas, arbitradas y de impacto, que es limitado y por tanto tiene iguales consecuencias.

La referencia a algunas de las debilidades detectadas y apuntadas anteriormente evidencia que, además, falló el control a lo planificado, cuyo propósito inmediato es medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y calidad establecidos, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución, en línea con las normas correspondientes.

Desde luego, el cumplimiento de las funciones de dirección como parte de la gestión de calidad, no puede estar al margen de la misión, por cuanto si esta es entendida como la razón de ser de la organización, debe ser compartida por todos y ser capaz de movilizar sus energías y capacidades. De ser así, entonces pueden esperarse resultados favorables en términos de calidad.

Pero, es en este aspecto que el papel del cuadro y directivo se muestra con atisbos o no de líder. La misión no puede convertirse en una mera consigna producto de la inspiración del jefe: hay que elaborarla y compartirla con los seguidores.

Y si bien en la Variable I. Contexto institucional del SEA-CU se establece evaluar el cumplimiento de la misión en función de favorecer la gestión por la calidad en los procesos de formación del profesional, no puede estar ajena en el resto de las variables.

Los aspectos señalados han sido objeto de análisis en el departamento de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Cienfuegos, al formar parte sus profesores del grupo de especialistas seleccionados para las visitas a Facultades y carreras, y ser consecuentes con las funciones establecidas para este departamento, específicamente en las relacionadas con la preparación y superación de cuadros y reservas; todo lo cual conllevó a reflexionar acerca de una propuesta para cuadros y directivos, que desde la dirección, les permita afrontar los procesos de autoevaluación y evaluación de las carreras y a nivel institucional.

La dirección de los procesos de autoevaluación y acreditación. Una propuesta

A cuadros y directivos en general se les exige por la implementación de la dirección científica en su desempeño; sin embargo la práctica refleja cierto nivel de improvisación en este sentido, muy a pesar de que hayan recibido, por años, determinados niveles de preparación y superación.

La situación actual requiere de la sistematización práctica de un modo de actuar de los dirigentes principales que se revierta en un ambiente organizacional favorable que impulse a sus seguidores a una actuación comprometida.

La claridad de objetivos y tareas, la flexibilidad acerca de cómo actuar; el liderazgo compartido en el análisis de problemas y en la búsqueda de soluciones; la demostración científico y metodológica de lo que se quiere; la identificación de comportamientos favorables en el trabajo; la legalización del sistema de ayudas internas y externas y la disposición estratégica de los recursos pueden constituirse en medios para hacer que todos los miembros de la organización se muestren prestos a participar, ayudar, corregir conductas y, sobre todo, reproducir en otros espacios donde interactúan la satisfacción, el respeto, la consideración y la disposición hacia la dirección.

Es en tal sentido en que se basa la propuesta siguiente y cuyo objetivo no es más que ofrecer aquellos elementos que, desde la perspectiva de la dirección, pueden contribuir a viabilizar a que los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación se gestionen y lideren.

Tabla 1. Elementos a tener en cuenta para la gestión y el liderazgo en los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación.

La visión	Constituye punto de partida en la dirección de todo proceso de dirección. Es la expresión de lo que se aspira en un futuro no lejano. Es formulada por el líder, pero compartida por sus seguidores. Debe ser positiva y alentadora.
La misión	Es la razón de ser de la organización, su aporte más significativo a la sociedad. Tiene que ser creíble, orientada al futuro y revisada constantemente. Al igual que la visión debe ser compartida por todos y en su formulación haber tomado parte todos los implicados.
Las estrategias maestras	La visión y la misión generalmente son contentivas de aspectos que no pueden atenderse todos a la vez. Por eso es necesario determinar las áreas de resultado clave (ARC) que inciden en la calidad de los procesos y sobre esa base determinar qué aspectos serán atendidos prioritariamente. Concebir y desarrollar estrategias que se distingan de las demás por la activa participación en este proceso.
Las metas generales	Para determinarlas es necesario analizar: <ul style="list-style-type: none"> • los objetivos estatales y el patrón de calidad establecido en el SUPRA. • el comportamiento de los indicadores de eficiencia. • el nivel de profesionalización del claustro. Una vez determinadas, las metas se convierten en punto de mira para su revisión constante y deben ser del conocimiento de todos.
Proceso de planificación	La planificación es el instrumento para concretar las metas en acciones prácticas. Planificar qué objetivos específicos llevan a conseguir la meta general definida, quién es el responsable de su cumplimiento, el tiempo, los recursos y su evaluación y control. La relación entre plan anual, mensual e individual del cuadro o directivo resulta imprescindible para que el plan de desarrollo individual del docente y su planificación particular personalice las metas trazadas y logre el compromiso por alcanzarlas.
Condiciones necesarias para la viabilidad del plan	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Calidad</i>: todo el proceso debe estar encaminado hacia el logro de los estándares de calidad establecidos. • <i>Importancia de los objetivos</i>: los objetivos deben satisfacer los criterios de importancia y asequibilidad, retos, pero alcanzables. • <i>Participación</i>: tanto cuadros, directivos, profesores, estudiantes, trabajadores en general deben sentirse implicados en el proceso de ejecución del plan, formar parte y comprometerse. • <i>Control</i>: debe existir un sistema de control que contraste periódicamente lo realizado con lo planificado, detectar las desviaciones para producir los reajustes necesarios. • <i>Gestión y liderazgo</i>: gestionar es planificar de acuerdo con un proyecto y un presupuesto; es organizar, ejecutar y controlar. Es una parte importante de la dirección; pero no suficiente. La calidad en la dirección exige el liderazgo transformador.

Fuente: Adaptado de: Autoevaluación y Transformación Institucional. Aportes para su implementación (Asteggiano, Cocca & Guerrero, 1998).

De manera esquemática tales elementos se desarrollarían de la siguiente forma:



Figura 1. Pasos para desarrollar los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación.

Fuente: Elaboración propia.

En correspondencia con esa secuenciación, y sin que constituya un modelo rígido de actuación, se infieren los momentos por los cuales transitar:

- Un primer momento en que se determine la visión y la misión institucional. En él se prueba o no si quien dirige es más que el jefe, es el líder que orienta, motiva, persuade, inspira y compromete en hacer realidad en los diferentes niveles organizativos los fines propuestos.
- Un segundo momento en que se operacionalizan las funciones generales de dirección, al concretar en las estrategias los objetivos estatales e institucionales de acuerdo con el patrón de calidad establecido en los documentos rectores del SUPRA que a su vez encuentran mayor nivel de especificidad en el proceso de planificación que a corto plazo—anual, mensual—anticipan el desempeño esperado. En este momento también se necesita que más que se ejecuten determinadas funciones propias de la dirección, afloren las condiciones de liderazgo.

Ahora bien, ¿cómo lograr que cuadros y directivos de los diferentes niveles organizativos pongan en práctica las cuestiones anteriores, de manera que contribuyan al desarrollo exitoso de los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación?

El conocimiento de los principales documentos que norman estos procesos constituye una premisa que no puede obviarse. Es por ello que la preparación (individual y colectiva) deviene en condición indispensable y tarea de máxima prioridad.

Un complemento de los elementos anteriores es el comportamiento de cuadros y directivos en su accionar diario, que los caracterice por:

- la concepción estratégica para enfrentar el cambio, concebir y desarrollar estrategias que se distingan de las demás por la activa participación en este proceso.
- capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo pasar de las formas clásicas de control, a la supervisión, la ayuda, la asesoría, y en general la cooperación para fortalecer los puntos débiles de sus colaboradores y multiplicar los fuertes.
- desarrollar la capacidad de escuchar.
- dirección participativa, donde el clima socio psicológico propicie un ambiente favorable al desarrollo de realizaciones personales superiores y prime la ética, el respeto, la moral y la motivación.

CONCLUSIONES

Los procesos de autoevaluación, evaluación externa y la elaboración del plan de mejora que de ellos emerge encuentran en el Sistema Universitario de Programas de Acreditación el marco legal propicio para llevarlos a cabo. Pero, tal condición no basta. Resulta indispensable el establecimiento de un clima favorable de autoanálisis y reflexión que genere compromiso y participación de profesores, estudiantes y personal auxiliar.

En este empeño, además de gestionar los procesos, se necesita liderarlos. Más que planificar, organizar, ejecutar y controlar; se requiere que quienes están al frente de cualquiera de los niveles de dirección, sea un estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. En tal sentido ambos roles se complementan.

Enfocar tales procesos desde la perspectiva de la dirección, requiere entonces claridad en la determinación de

la visión y la misión institucional, las que deben ser compartidas por todos y revisadas con sistematicidad; establecer las estrategias maestras y las metas generales a partir de su contrastación con los objetivos estatales, los resultados del diagnóstico de estudiantes y docentes y los estándares de calidad concebidos nacional e internacionalmente; planificar los procesos y establecer las vías que permitan organizarlos, ejecutarlos y controlarlos, siempre en busca de la necesaria unidad en la diversidad de criterios, conductas y actuaciones de los colaboradores para lo cual necesita ser más que un administrador un líder. Y el liderazgo no es innato, es susceptible de ser aprendido si hay empeño en ello.

BIBLIOGRAFÍA

- Addine Fernández, F. (2009). El proceso de evaluación del impacto del postgrado en programas de amplio acceso. La maestría en ciencias de la educación. La Habana: MINED.
- Asteggiano, D., & Cocca J, G. R. (1998). Autoevaluación y transformación institucional. Apuntes para su implementación. Capítulo 2: Dos modelos de instituciones. Rosario: UNR.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Codina Jiménez, A. (2012). Inteligencia emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales. Actitudes y herramientas. La Habana: Ciencias Sociales
- Colectivo de autores: (2008). El ingeniero industrial en la concepción de los sistemas informativos empresariales. Félix Varela.
- Gil Álvarez, J. (2004). Sistema de evaluación de la calidad de la formación inicial del profesorado: un estudio de campo en la carrera Licenciatura en Educación primaria. *Tesis doctoral*. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos.
- Grijalbo. (1997). Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Barcelona: Océano.
- Martí, J. (1997). Ideario Pedagógico. La Habana: Pueblo y Educación
- Ponjuán, G. (1998). Gestión de la información en las organizaciones La Habana
- República de Cuba. Ministerio de Educación (2013). XIII Seminario Nacional para Educadores. La Habana: Ministerio de Educación.
- República de Cuba. Junta Nacional de Acreditación. (2014a). Manual de implementación del Sistema de Evaluación y Acreditación de carreras universitarias (SEA-CU). La Habana: JAN.
- República de Cuba. Junta Nacional de Acreditación. (2014b). Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (SEA-IES). Resolución Ministerial 24/2014. La Habana: JAN.
- República de Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La Habana: Consejo de Estado.