

PRACTICE-BASED ARTICLE

Quality management in Higher Education Institutions: results, contributions and impacts of a research project***Gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior: resultados, contribuciones e impactos***José Luis Almuiñas Rivero¹  ¹ Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana, Cuba.

How to cite: Almuiñas, J. L. (2026). Quality management in Higher Education Institutions: results, contributions and impacts of a research project. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_4), 153–164. http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_4.4228

Received: 29-05-2026

Accepted: 22-09-2026

Published: 15-10-2026

ABSTRACT

Cuban higher education is of particular importance given the growing demands on universities and, especially, the need for higher quality outcomes and impacts that generate beneficial contributions to society. The development of quality in Higher Education Institutions attached to the Ministry of Higher Education also requires the continuous improvement of their management, which constitutes one of the areas of research interest in the Sectoral Program “Higher Education and Sustainable Development”. In this context, the Center for Studies for the Improvement of Higher Education at the University of Havana developed a research project aimed at these objectives. This article presents some of the most relevant results, focusing on the evaluation of university institutions, the relationship between quality and equity, the sustainability of academic and non-teaching staff, access to higher education, and the competencies of administrators and faculty in the area of quality management. Theoretical, empirical, and statistical research methods were applied in a combined manner. Methodologies, intervention strategies, information systems, and training and professional development programs are proposed. In conclusion, the theoretical, methodological, and practical contributions of the results obtained strengthen institutional capacities to contribute to the improvement of quality management in Cuban university institutions and promote the development of innovation projects linked to a current and projected priority research area.

Keywords: Quality in Higher Education; University quality management; Improvement of quality management.

RESUMEN

La educación superior cubana adquiere especial importancia ante el crecimiento de las demandas universitarias y de manera particular, la necesidad de una mayor calidad de sus resultados e impactos, generadores de aportes beneficiosos a la sociedad. El desarrollo de la calidad en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior exige también el mejoramiento continuo de su gestión, la cual constituye una de las áreas de interés investigativo en el Programa Sectorial “Educación Superior y Desarrollo Sostenible”. En este contexto, el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de la Habana desarrolló un proyecto de investigación orientado a tales propósitos. En este artículo, se presentan algunos de los resultados más relevantes, centrando la atención en la evaluación de las instituciones universitarias, la relación calidad - equidad, la sostenibilidad del personal académico y el personal no docente, el ingreso a la educación superior y las competencias de directivos y docentes en el ámbito de la gestión de la calidad. Se aplicaron, de manera combinada, métodos de investigación teóricos, empíricos y estadísticos. Se proponen metodologías, estrategias de intervención, sistemas informáticos y programas de formación y superación. Como conclusión se plantea que las contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas de los resultados obtenidos fortalecen las capacidades institucionales para contribuir al mejoramiento de la gestión de la calidad en las instituciones universitarias cubanas e impulsan el desarrollo de nuevos proyectos de innovación vinculados con un área de investigación prioritaria actualmente y en proyección.

Palabras clave: Calidad en la Educación Superior; Gestión de la calidad universitaria; Mejoramiento de la gestión de la calidad.



INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado actual es cada vez más interdependiente y muestra una crisis sistémica multifactorial, donde salta a la luz un panorama creciente de desigualdades y asimetrías en la distribución de las riquezas, contradicciones y presiones económicas, sociales y ambientales para todos los países, sobre todo, aquellos en vías en desarrollo.

Ante esta compleja realidad global, los países latinoamericanos y caribeños enfrentan fuertes tensiones y presiones de diferentes tipos, y por ello, la educación superior se convierte en uno de los agentes de cambios importantes para responder a los desafíos actuales y futuros del siglo XXI, donde se destaca el auge vertiginoso de la ciencia, la tecnología y la innovación. Por otra parte, en la visión de futuro transformadora de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Organización de Naciones Unidas, 2015), se ubica a la educación debe ser calidad, inclusiva e igualitaria en todos los niveles de enseñanza, lo cual incluye a la educación superior, como uno de los motores impulsores de los cambios necesarios para cumplir los objetivos y metas propuestas.

La complejidad, la incertidumbre y el dinamismo del escenario regional actual requiere un proceso de reflexión profundo para lograr los cambios necesarios para enfrentar el crecimiento significativo de la demanda de educación superior y el justo reclamo de la sociedad de una mayor calidad y pertinencia de sus resultados generadores de aportes beneficiosos al desarrollo sostenible de cada uno de los países de la región. Cuba enfrenta actualmente grandes desafíos para alcanzar las trascendentales transformaciones derivadas de un escenario económico y social complejo, en el cual la educación superior constituye uno de los ejes principales para avanzar hacia el desarrollo sostenible. En este sentido, se plantea además la necesidad de asegurar el desarrollo de la educación superior, cuyos resultados han sido ampliamente reconocidos, por su importancia, significación y crecientes aportes al país en diferentes ámbitos.

Y precisamente, en este contexto el mejoramiento de la calidad en la educación superior cubana ha sido constante y de ahí, su prioridad como un factor esencial en las proyecciones del Ministerio de Educación Superior (MES) y las Instituciones de Educación Superior (IES) adscritas. Ello se ratifica en el informe del MES (2024), a la Conferencia de seguimiento a la III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES+5), donde se señala: “para los universitarios cubanos es imprescindible mantener una permanente búsqueda de vías para elevar la calidad, partiendo de nuestras realidades y de la rica experiencia mundial” (p. 5).

Sin duda, el interés por el tema de la calidad en las IES ha generado una práctica exitosa e iniciativas innovadoras en varias esferas. Sin embargo, persisten algunas áreas de mejora que, por su importancia y actualidad, deben ser abordadas a través de la investigación científica, para nutrir las políticas, que apoyan la generación de nuevos conocimientos, tecnologías y la innovación, sobre todo, en un campo de objeto de estudio de particular significación: la gestión de la calidad.

Diversos autores han tratado el tema de la gestión de la calidad en las IES; sin duda, su análisis es una necesidad y un reto de la sociedad contemporánea, si se quiere garantizar que las mismas cumplan con altos estándares de calidad y eleven su nivel de satisfacción de las demandas universitarias (Paricio, 2012; Almuiñas & Galarza, 2014; Almuiñas, 2018; Romero et al., 2020).

Por ello, se puede plantear que la gestión de la calidad debe ser parte del sistema de gestión institucional, revelando el sentido de articulación de los procesos y la función directiva. No se trata de acciones aisladas e improvisadas, al contrario, exige la continuidad y sistematicidad de las acciones para responder a las mejoras contenidas en las políticas y estrategias para el desarrollo de la calidad externas e internas (endógena), tanto a nivel nacional e institucional; todo ello, con la participación de los actores implicados de la comunidad universitaria.

El Programa Sectorial “Educación Superior y Desarrollo Sostenible” dirigido por el MES responde a la misión, objetivos, funciones y visión de la educación superior cubana; en el mismo, se plantea la necesidad de enriquecer las políticas y la gestión de la educación superior y, sobre todo, sus nexos con la sociedad. Uno de los problemas señalados es: “No se avanza suficientemente y de forma integrada en la gestión de la calidad a nivel de cada programa, proceso y de las IES y Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ECTI), en su conjunto” (MES, 2020, p. 2). Al respecto, se le presta atención al desarrollo de investigaciones, que se orienten a mejorar dicha gestión a través de enfoques, metodologías, herramientas e indicadores asociados a los objetivos trazados y en interacción con los decisores impulsar la introducción en la práctica de los resultados.

En este marco, un colectivo de investigadores del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana (UH) desarrolló, durante el periodo 2021-2024, el proyecto de investigación titulado “Contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas al desarrollo de la gestión de la calidad en las IES del sistema MES”, donde participaron también especialistas de otras instituciones universitarias del país. El objetivo general del proyecto es diseñar e implementar modelos, sistemas, metodologías, estrategias de intervención y programas de formación de directivos y docentes, para contribuir al mejoramiento de la gestión de la calidad en las IES del sistema MES. Y precisamente, en este artículo se presentan, de forma muy resumida e integrada, algunos de sus principales resultados, aportes e impactos reales y potenciales.

METODOLOGÍA

El referido proyecto se caracteriza por su amplio perfil (pluritemático) al abordar un conjunto de temas de interés investigativos. Se destaca además por el carácter interdisciplinario en el abordaje de los temas tratados. Se asumieron características de los tres modelos de investigación: clásico, interpretativo y socio crítico. Clasifica como una investigación descriptiva, explicativa y propositiva. En dependencia de cada resultado se aplicaron, de manera combinada, métodos de investigación teóricos, empíricos y estadísticos, que permitieron analizar los elementos vinculados con la gestión de la calidad desde una visión institucional y de los procesos específicos abordados.

La estrategia metodológica aplicada se trazó en función de los objetivos específicos propuestos, las tareas a realizar, los métodos y técnicas a utilizar y los resultados a obtener en cada caso. En el nivel teórico - conceptual se emplearon los procedimientos de análisis y reflexión, a partir de la literatura especializada y la experiencia de los participantes en cada resultado planificado, con el fin de identificar y determinar las concepciones teóricas y metodológicas válidas para el cumplimiento de las exigencias de la investigación.

En el nivel metodológico estuvo presente también una diversidad de caminos: por ejemplo, se utilizó la indagación de campo (encuestas, entrevistas, triangulación, consulta a informantes de calidad o expertos), fundamentalmente, para la recopilación y análisis de datos provenientes de distintas fuentes de información, que incluyó el análisis documental. En lo que a la práctica se refiere, el diseño y aplicación concreta de las estrategias de intervención concebidas permitió mostrar su viabilidad en contextos universitarios específicos seleccionados para su aplicación.

Durante el desarrollo del proyecto se planificaron, anualmente, sesiones científicas para darle seguimiento a los resultados parciales; reuniones de análisis de los avances de los resultados del proyecto y otras actividades académicas para la superación colectiva en temas vinculados con las problemáticas objeto de estudio.

RESULTADOS

Los resultados del proyecto tienen un alcance nacional; otros, se ubican a nivel institucional, con posibilidades de generalización. Se destaca además por el carácter interdisciplinario en el abordaje de los temas tratados. Uno de los resultados, se aborda mediante el trabajo cooperado interinstitucional de una red integrada por varias IES cubanas. A continuación, se presentan algunos de los más relevantes.

Propuesta de una metodología para clasificar las IES del sistema MES.

En su concepción y diseño, este resultado asume un carácter evaluativo - comparativo. Incluye una sistematización de conocimientos vinculada con el objeto de estudio, destacándose, primeramente, un análisis crítico de los principales rankings globales y rankings nacionales universitarios de países seleccionados y el estudio de las pocas experiencias existentes en relación con el ordenamiento de las IES en la educación superior cubana. Se argumenta además por la necesidad de disponer de una metodología para clasificar (no ranking), con criterios autóctonos y pertinentes, las IES del sistema MES. Dentro de su fundamentación (Almuiñas & Vargas, 2023), se definieron:

- (a) Sus propósitos (“el por qué de la clasificación”).
- (b) Las esencialidades teóricas que lo sustentan, donde se incluyen, entre otros, las relaciones o interacciones, que expresan el vínculo estrecho que tiene la clasificación de las IES con el entorno, su carácter de proceso (insumos, que se transforman y generan resultados que generan impactos) y la necesidad de su gestión.
- (c) Los principios que la sustentan (no promoción de la competencia; reconocimiento a la diversidad de instituciones; mayor homogeneidad y semejanzas posibles entre las mismas, mediante la aplicación de diferentes criterios para la clasificación; utilización de un número reducido de indicadores relativos clave (no simples), que tienen el mismo peso en la clasificación.
- (d) Sus funciones: diagnóstica, orientadora, informativa y formativa o desarrolladora del aprendizaje organizacional y de una cultura institucional hacia la mejora continua en función del avance en el posicionamiento institucional.

La metodología propuesta se estructura, de forma sistémica y concatenada, en cinco fases, articuladas e interrelacionadas entre sí, en la que cada una le da soporte a la posterior y en su conjunto, se retroalimentan; en cada una de las mismas se definen los objetivos, las acciones y los resultados. El proceso de clasificación de las IES transita, en primer lugar, por lograr una adecuada planificación, como elemento esencial, que coadyuva al desarrollo posterior de su organización y finalmente, implementación y análisis de los resultados, que incluye la valoración de las experiencias resultantes para su perfeccionamiento.

Dichas fases son las siguientes:
direccionalidad del proceso:

- propósito.
- relaciones esenciales.
- principios.
- objetivos.

(b) determinación de los insumos:

- los criterios para la clasificación de las IES, los cuales conforman diferentes perspectivas de análisis: por su tamaño o la matrícula total; por el personal académico a tiempo completo que disponen; por el perfil de las carreras que desarrollan - ramal o multiramal; por el año de creación de las IES; por la categoría superior de acreditación que ostentan, y todas las IES, sin distinción al considerarlas homogéneas.
- las dimensiones e indicadores relacionales: (en este caso, se destacan además la elección y el uso de una gran cantidad de datos disponibles que, relacionados entre sí, le añaden un valor agregado a los mismos).
- los criterios de referencia para la comparación.
- los criterios para la agrupación de las IES, que expresan un concepto de calidad y diferentes niveles de desempeño y permiten ubicar a las IES -por orden alfabético- en tres categorías de evaluación (Mayor, Medio e Inferior).

(c) el aseguramiento del proceso (capacitación, estrategias de divulgación y comunicación, determinación de recursos necesarios, otros);

(d) los aspectos organizativos del proceso, y

(e) el desarrollo del proceso (análisis de los resultados de la clasificación desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa)

Otro rasgo que se acentúa, como uno de los resultados de la investigación es el diseño de un sistema automatizado, que responde a los requerimientos del desarrollo del proceso para clasificar las IES (MES-CLA) y la elaboración del Manual para su implementación (Registro informático en el Centro Nacional de Derecho de Autor - CENDA). Dicho sistema se estructura en varios módulos, que facilitan las operaciones y ofrecen diferentes facilidades a los usuarios.

La acreditación y la evaluación institucional en las IES del Núcleo Cuba de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior: situación actual, consecuencias y estrategias para su mejoramiento. Estudio comparado entre 2015 y 2019.

Se sustentaron, teóricamente, los elementos vinculados con la calidad y la gestión de la calidad en las IES, con énfasis, en los procesos de acreditación y la evaluación institucional o autoconocimiento (sin fines de acreditación). Se ponen de relieve y argumentan las ventajas para abordar el estudio de esta problemática desde una perspectiva comparada apoyada en el trabajo cooperado en red. En este caso, se diseñó y aplicó una metodología para desarrollar el proceso evaluativo y comparativo, con énfasis en la determinación de los focos de comparación y los parámetros de comparabilidad, así como de los instrumentos aplicados que les sirvieron de sustento a los intereses investigativos.

En el estudio participaron 11 Unidades de Análisis (UA), de ellas, 9 IES cubanas que son miembros de la Red Internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), que dirige el CEPES-UH. El cuadro de situación prevaleciente en dichas UA muestra similitudes y diferencias, pero con mayor cantidad en estas últimas con relación a las primeras a partir de elementos que les son comunes. Se revelan también prácticas exitosas que pueden mejorar el funcionamiento de las unidades de análisis del conjunto estudiado. Los logros y consecuencias positivas de la acreditación en dichas unidades son indudables y tienen una clara manifestación en el desarrollo de la calidad y en las transformaciones institucionales y en general, del sistema MES. Se identificaron también diversos problemas, que se pueden agrupar de la forma siguiente: teóricos - metodológicos, vinculados con las condiciones para implementar el proceso y vinculados con los resultados e impactos. Dichos problemas incluyen aspectos conceptuales, procedimentales, organizativos, culturales, técnicos y no menos importante, aquellos referidos a la inserción activa del factor humano en el desarrollo de los procesos analizados. Adicionalmente, se plantean un conjunto de estrategias de mejoramiento en las UA y a nivel nacional, así como se propone una agenda futura de investigación.

La calidad y equidad desde la perspectiva del acceso y los procesos académicos en la UH: direcciones de cambio para su mejoramiento.

Se destaca la sistematización del enfoque de la equidad en vínculo con la calidad como elemento potenciador de análisis en las oportunidades de acceso y también en los procesos académicos en la educación superior cubana y en particular, en la UH.

Los resultados incluyen los estudios desarrollados en la UH sobre equidad en la educación superior. Se identificaron además algunos elementos que caracterizan la situación actual en la relación calidad - equidad en dicha institución, los cuales deben tenerse en cuenta en la formulación y seguimiento de políticas, a fin de favorecer la equidad de la educación superior cubana y en particular, en la UH; particularmente, se centra la atención en las referidas al acceso complementado con las características distintivas del contexto que le confieren una visión de integralidad del fenómeno estudiado. Desde esa perspectiva, se identificaron los rasgos distintivos en el perfil del ingreso en un grupo seleccionado de carreras y se ponen de relieve algunas consideraciones sobre la situación actual que se presenta en la equidad desde la perspectiva de los procesos académicos. Se proponen un conjunto de direcciones de cambio a incluir en los objetivos de trabajo de la UH en materia de equidad en marco de las oportunidades de acceso y los procesos académicos.

Estrategia para la permanencia del personal académico (docentes e investigadores) a tiempo completo de la UH.

Se destaca la construcción teórica asumida para diseñar la Estrategia propuesta, concebida desde las exigencias del contexto nacional e institucional en relación con la permanencia del personal académico. A ello, se añade la elaboración, de manera lógica y racional, de una metodología integrada por un conjunto de etapas o momentos, que permitió elaborar dicha Estrategia, teniendo en cuenta la concepción contextualizada de permanencia del personal académico y las regularidades detectadas en la caracterización del objeto de investigación: (a) la contextualización del objeto de estudio; (b) la caracterización de la situación prevaleciente, que incluye el estudio de tendencias desde una visión cuantitativa (indicadores seleccionados) y el trabajo de campo o empírico-; (c) la determinación de la visión de futuro tendencial y la visión de futuro factible; (d) la determinación de las direcciones de cambio, los objetivos y las estrategias generales y específicas según sectores universitarios estudiados (profesores eméritos, profesores consultantes, profesores jubilados y recontratados, doctores, docentes e investigadores no doctores y recién graduados).

Específicamente, la caracterización del personal académico se realizó en nueve facultades y cuatro centros de la UH, tomando como base las siguientes dimensiones: lo personal, lo organizacional (gestión del personal académico) y las condiciones del contexto. Se determinó la problemática específica (lo común y lo diferente) que se presenta en los referidos sectores principales que integran el personal académico. Se propone un conjunto de estrategias generales y específicas para mejorar la permanencia de cada sector del personal académico de la UH.

Se diseñó también un sistema automatizado para apoyar el análisis de las tendencias de dicho personal en la UH (SATPEDI - UH), con el correspondiente Manual para su implementación (Registro informático en el CENDA).

El análisis de las tendencias de dicho personal y el diagnóstico realizado (incluye los instrumentos utilizados) poseen un alto valor práctico, ya que brindan una visión contextualizada y un mejor conocimiento y comprensión de la situación prevaleciente; se identifican y visualizan posibles escenarios ulteriores, así como se ponen de relieve posibles alternativas para la solución de problemáticas relacionadas con su permanencia en la UH.

Perfeccionamiento de la gestión del personal no docente en la UH (personal técnico, administrativo y de servicios).

Se analizaron los fundamentos teórico - conceptuales vinculados con la gestión de los recursos humanos, con énfasis en el personal no docente (personal técnico, administrativo y de servicios), temática poco tratada en la literatura nacional e internacional (investigación de carácter exploratorio). Se elaboró y aplicó una metodología para elaborar el diagnóstico, derivándose un estudio de las tendencias principales de dicho personal durante el periodo 2018-2022 y una caracterización de la situación prevaleciente (fortalezas y debilidades). Se determinó además la visión de futuro tendencial y se proponen las principales direcciones de cambio para mejorar la gestión del personal no docente en la UH.

La significación práctica de este resultado está dada, porque se pone a disposición de los directivos de la UH (nivel estratégico), un diagnóstico de la gestión del personal no docente (principales fortalezas y debilidades) y una propuesta de las principales direcciones de cambio. Se debe señalar que en este ámbito no existen antecedentes investigativos en la UH.

Diseño de un modelo computacional de apoyo al proceso de ingreso a la educación superior cubana

Dicho modelo ha sido empleado para el ingreso a las tres modalidades de estudios, de manera satisfactoria a nivel nacional. El sistema automatizado para su implementación (SADIES) permitió, por primera vez, gestionar diferentes vías de ingreso, tipos de cursos, carreras e IES, entre otras entidades relacionadas con el proceso de ingreso como la vinculación territorial, las convocatorias a examen, la cantidad y tipo de estos exámenes, el manejo de múltiples escalafones y las distintas variantes de opciones a solicitar por el aspirante. El modelo ha ido evolucionando y utilizado como base para la producción de nuevos sistemas informáticos, llevadas a cabo por otros equipos de desarrollo, con el fin de perfeccionar sistemáticamente la automatización del proceso de ingreso a las IES.

Actividad de posgrado y aporte al conocimiento

Como expresión del vínculo investigación y el posgrado, y una de las vías importantes para la socialización y la transferencia de los resultados fueron diseñados e implementados varias actividades para la formación y capacitación de directivos y docentes (alrededor de 120) de varias IES, las cuales se nutrieron de los avances obtenidos en las diferentes acciones investigativas, y contribuyeron a la socialización, valoración e introducción de los resultados.

La producción científica lograda es amplia, la cual incluye 29 artículos, 42 ponencias, un libro electrónico, 19 capítulos de libros, defensa de varias tesis doctorales, maestrías y de grado, la certificación de registros informáticos y la obtención de un premio provincial de la Academia de Ciencias de Cuba. Asimismo, se diseñó y desarrolló el Seminario Internacional sobre la Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior, como parte del desarrollo de la RED-DEES.

DISCUSIÓN

El mundo globalizado actual es cada vez más interdependiente y muestra un panorama lleno de desigualdades y asimetrías en la distribución de las riquezas, contradicciones y presiones económicas, sociales y ambientales para todos los países. Son bien conocidos los nudos críticos del presente: la pobreza y el hambre, el despilfarro de los recursos del planeta y el deterioro continuo del medio ambiente y el cambio climático acelerado; la violencia, las guerras y sus efectos negativos en el planeta y cada uno de los países; migraciones masivas; la exclusión y el irrespeto a los derechos humanos y la dignidad humana; el racismo y la xenofobia; la proliferación de epidemias y la presencia de altos niveles de analfabetismo, entre otros problemas.

Por otra parte, se presenta el desarrollo vertiginoso que ha tenido la ciencia, la tecnología y la innovación. Si a ello se une los efectos negativos que ha dejado la pandemia de la COVID-19 en todos los países del planeta, es posible afirmar que el panorama actual del mundo es otro, mucho más crítico para la economía y la vida de los seres humanos. En resumen, siguen creciendo las diferencias económicas y sociales entre los países y la vulnerabilidad de las sociedades.

La complejidad de la situación no permite formular soluciones sencillas para problemas multi-causales. Para enfrentarlos e intentar minimizarlos o solucionarlos, se concibió el documento aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015): “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” en el cual, la educación y específicamente, la educación superior se sitúa en uno de los ejes de la problemática mundial. Concretamente, el Objetivo No. 4 plantea: “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (p. 19).

Las nuevas realidades del mundo actual obligan a la educación, y en particular, a la educación superior a lograr cambios significativos para continuar enfrentando los retos y desafíos del siglo XXI. En este empeño, al conocimiento se le reconoce como una de las bases para el desarrollo económico, social y ambiental y, por tanto, las IES se convierten en factores cruciales para su generación, transferencia, socialización y utilización.

Los países latinoamericanos y caribeños no son una excepción de la crítica situación global, presentando un difícil escenario económico, social y ambiental, con tendencia a empeorarse, dada su alta dependencia del mercado externo, el significativo atraso industrial y el pobre desarrollo científico - tecnológico, entre otros males. Ante este panorama, urge una intervención rápida de las IES, que debe tratarse de perpetuar en ese entorno que ha variado, considerablemente, en las últimas décadas, y está lleno de amenazas y oportunidades para su subsistencia y desarrollo, de donde saltan a la luz importantes desafíos políticos, económicos, sociales y ambientales.

En consecuencia, la adaptación a esas circunstancias les exige realizar un proceso de reflexión para enfrentar disímiles desafíos emergentes ante un entorno inestable y muy complejo. En este escenario, las IES deben responder al crecimiento significativo de la demanda de educación superior y del reclamo de la sociedad de una mayor calidad en cada uno de los países de la región.

Específicamente, la preocupación por el mejoramiento constante de la calidad data de muchos años atrás y de ahí, su abordaje en todos los aspectos del quehacer universitario. El concepto de calidad ha variado, sustancialmente, en el tiempo desde su origen en la era artesanal hasta nuestros tiempos. Su desarrollo

más significativo se alcanza en el medio empresarial hasta su aparición en otros sectores, incluyendo a las instituciones educativas (Almuiñas & Galarza, 2017).

La calidad en la educación superior en la región ha sido ampliamente tratada por muchos autores (Harvey & Green, 1993; Fernández & Coppola, 2014; Durán & Páez, 2020), así como ha sido uno de los principales centros de atención en las últimas reuniones y conferencias de los organismos internacionales dedicados a la educación superior tales como las Conferencias Regionales sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe desarrolladas en los años 1996, 2008, 2018 y la CRES+5 (UNESCO-IESALC) y las Conferencias Mundiales de Educación Superior de la UNESCO (1998, 2009, 2022). Según Días (2008), la calidad es:

Una construcción social, que varía según los intereses de los grupos de dentro y fuera de la institución educativa, que refleja las características de la sociedad que se desea para hoy y que se proyecta para el futuro. No es un concepto unívoco y fijo, sino que debe ser construido mediante consensos y negociaciones entre los actores. (p. 61).

Fernández & Aiello (2014), plantean que “la calidad debería ser asumida mediante una concepción institucional, basada en una construcción social, de carácter gradual y colectivo, pertinente, sustentada en un proceso de reflexión y debate intra y extrauniversitario” (p. 62).

Lo cierto es que, en los últimos años, se han producido numerosas aportaciones en la forma de pensar y concebir la calidad en la educación superior, a partir de la cuales han emergido problemáticas que, anteriormente, no se visualizaban o eran de interés exclusivo de una minoría de docentes e investigadores o de aquellos que ocupaban puestos directivos o asesores en las IES. Este tema ha ganado una fuerza considerable y aparece referido en una multiplicidad de eventos y dichas conferencias regionales y mundiales de la educación superior, hasta posicionarse como un eje crítico y condicionante para su desarrollo y, por tanto, en una cuestión decisiva y crucial. Por ello, ninguna IES puede permanecer inmutable ignorando las cuestiones relacionadas con la calidad y su carácter multifactorial, ya que es una invariante y uno de los principales principios que rigen hoy al sistema universitario.

La calidad tiene que ver con la eficacia y sostenibilidad en el alcance de los objetivos, misión y visión de las IES. Su conceptualización está asociada íntimamente a los objetivos y metas que desarrollan como instituciones. Esto es consistente con la definición de calidad de la UNESCO (2018), que la describe como “un concepto multidimensional, que abarca todas las funciones y actividades institucionales, así como sus recursos, procesos y resultados, y se expresa en la diferenciación, la relevancia y la pertinencia” (p. 11).

En la Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe celebrada en Córdoba - Argentina (IESALC-UNESCO, 2018a) se señaló:

Se hace también fundamental abordar el tema de la calidad, en un contexto de diversidad. Esto exige definir calidad con la participación de los principales actores sociales, establecer indicadores apropiados a las características de los propósitos formativos de las instituciones, incluyendo como valores la inclusión, la diversidad y la pertinencia. (p. 6)

En el Plan de Acción de la referida Conferencia (UNESCO-IESALC, 2018b), se concibe a la calidad como una de las áreas estratégicas de la educación superior, destacándose que:

Tiene que ver con la eficacia y sostenibilidad en el alcance de los objetivos, misión y visión de las IES en América Latina y el Caribe. Su conceptualización está asociada íntimamente a los objetivos y metas que desarrollan como instituciones. Esto es consistente con la definición de calidad de la UNESCO, que la describe como un concepto multidimensional, que abarca todas las funciones y actividades institucionales, así como sus recursos, procesos y resultados, y se expresa en la diferenciación, la relevancia y la pertinencia (p.11).

El análisis de las diferentes conceptualizaciones sobre la calidad en la educación superior permite plantear su estrecha vinculación con la dinámica del entorno, con la identidad y el desarrollo de cada IES y, sobre todo, con el cambio positivo, el progreso y la transformación educativa, siempre tendiente a lograr una mejora continua en su quehacer, con base a las referencias internas y externas al sistema educativo y a una IES, en particular (Almuiñas & Galarza, 2017).

La calidad de la educación superior está asociada también con la cultura organizacional, la capacidad institucional para responder a las crecientes demandas universitarias y el grado en que es capaz de cumplir responsablemente con su misión social. Se convierte así en una de las dimensiones que debe ser objeto del trazado de políticas universitarias nacionales e institucionales, que estimulen la inquietud en la comunidad universitaria por la mejora continua; es una de las rutas de navegación para la proyección de los sistemas universitarios e institucional y una idea - fuerza para dinamizar y contribuir al cambio necesario que requiere el desarrollo sostenible al que se aspira. Requiere ser visualizada desde varias perspectivas: política, científico-

tecnológica, cultural, social y económica; es un concepto multidimensional, dinámico, relativo y diverso en función de las particularidades de cada contexto, que además requiere concreción a través de diferentes vías.

Ahora bien, cualquiera que sea el concepto de calidad que se adopte por un sistema universitario o una IES, salta a la luz la necesidad de su gestión, la cual es vital para la comprensión de las actuales exigencias del mejoramiento continuo. La gestión de la calidad en las IES es un concepto complejo y generador de discusión permanente en el medio universitario. Al respecto, se presentan visiones y perspectivas diferentes. Espí y Lemaitre (2010), plantean que:

La consecución de un enfoque renovado de la gestión de la calidad, además de interesarse por el logro de ciertos propósitos, debe proyectar un horizonte más amplio al del aseguramiento de la calidad; ello exige, el mejoramiento continuo en todas las áreas de la IES, con el fin de satisfacer las “necesidades de los usuarios y sociedad, logrando con ello mayor calidad, pertinencia e impacto, con eficiencia, eficacia y efectividad. (p. 12)

La gestión de la calidad no es solamente evaluarla ni lograr una acreditación a partir de exigencias externas; es mucho más que eso, ya que tiene mayor alcance. Desde esta perspectiva, se está rompiendo la lógica del ciclo funcional de la gestión, el cual transita por su planificación y aseguramiento inicial con determinadas acciones organizativas y apoyada con los recursos necesarios; para posteriormente, proceder a la implementación, el seguimiento y finalmente, la evaluación y retroalimentación (Almuiñas & Galarza, 2014).

Se plantea además que la calidad se planifica y evalúa a partir de diferentes vías y acciones vinculadas con su gestión, las cuales exigen continuidad y sistematicidad para responder a la mejora continua contenida en las políticas y estrategias orientadas a su desarrollo, tanto a nivel nacional e institucional; o sea, no son acciones aisladas e improvisadas. Almuiñas & Galarza (2014), destacan que el desarrollo de la gestión de la calidad puede darse desde diferentes perspectivas; cada una constituye un fenómeno educativo, con nombre propio, que posee determinadas especificidades y propósitos que cumplir en el aseguramiento y promoción de la calidad de la educación superior y de cada una de las IES (dirección estratégica y la dirección por objetivos, evaluación institucional y acreditación universitaria, auditorías y otras).

En este caso, también se incluyen aquellas que tienen una mirada que propicie su desarrollo endógeno, es decir, su garantía interna y por tanto, se convierten en agentes promotores de la calidad, y no, un factor controlador del sistema mediante procesos normativos. El desarrollo de estas vías complementarias (autoevaluaciones sin fines de acreditación, la clasificación de grupos homogéneos en una IES, la evaluación prospectiva, otras) a las existentes se basa en el uso adecuado de la autonomía socialmente responsable y el compromiso social de las IES, sin violar en el marco legal, normativo y reglamentario existente a nivel nacional e institucional.

Al respecto, en la Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe celebrada en Córdoba - Argentina (IESALC-UNESCO, 2018):

Se deben diseñar políticas y mecanismos que no se limiten a evaluar sino también a promover la calidad y apoyar a las instituciones para que sean ellas las que, en ejercicio de una autonomía responsable, asuman el compromiso de avanzar de manera sostenida en su capacidad de respuesta a las necesidades de los estudiantes y del entorno social en que se desempeñan. (p.7)

La necesidad de la integración de todas las vías en una Estrategia de Calidad, a la cual se le dé seguimiento y evaluación, puede dar lugar a un Sistema de Gestión de la Calidad, que revele el sentido de articulación de los procesos universitarios y la función directiva, y que al mismo tiempo, forme parte del sistema de gestión institucional. Es por ello que, los directivos universitarios, por el importante papel que deben cumplir para dar respuesta a las demandas que se enfrenta, precisan de una formación continua y permanente. De igual modo, los docentes e investigadores requieren también de una formación básica en ese ámbito, pues no están ajenos de desempeñar también un rol de gestor tanto en las aulas como en otros escenarios académicos (proyectos extensionistas, investigación, otros). Por esto, el diseño y puesta en práctica de programas de formación y superación para el desarrollo de competencias es una necesidad evidente en las IES, para garantizar la calidad y su gestión mediante estrategias innovadoras que contribuyan al desarrollo de sus competencias

Como conclusión se puede plantear que la gestión de la calidad en la educación superior ha tenido importancia teórica, metodológica y práctica en la región, sobre todo, en la última década, que comienza a consolidarse paulatinamente, apareciendo en la agenda universitaria de muchos países, sobre todo, cada vez más desde una visión multidimensional articulada con áreas estratégicas, que requieren una gran atención, tales como la pertinencia social, la equidad, la internacionalización, la innovación y la sostenibilidad.

La inquietud por el desarrollo de la calidad y su gestión en la educación superior cubana ha conllevado a la búsqueda de vías orientadas a su mejoramiento continuo. Las IES adscritas al MES han tenido que responder, en medio de tensiones y condiciones muy difíciles, al crecimiento continuo de las demandas universitarias en un escenario cada vez más diverso. De ahí, el aumento de la importancia de la investigación y de la socialización de las buenas prácticas en este campo, que ha permitido ponderar los viejos y futuros problemas a resolver,

donde existen visiones diferentes que están presentes actualmente en dichas instituciones y saltan a la luz innumerables posibilidades de continuar investigando dado su complejidad y amplitud.

En el tratamiento de este punto resulta, especialmente, interesante un conjunto de contribuciones derivadas de los resultados del proyecto de investigación desarrollado, que fortalecen las capacidades institucionales orientadas a impulsar un área de investigación prioritaria actualmente en el Programa Sectorial “Educación Superior y Desarrollo Sostenible” con vistas a desarrollar las políticas vinculadas con la calidad universitaria y su gestión.

En primer lugar, se puede plantear que el empleo de los enfoques endógenos y fundamentados y contextualizados en la educación superior cubana es infrecuente en términos de antecedentes investigativos. La propuesta de metodología para clasificar las IES del MES es una de las vías evaluativas complementaria a las actualmente existentes (marco regulatorio externo), que contribuye a la autorregulación y al mejoramiento endógeno de la calidad, a su garantía interna. Se considera además que no debe ser desestimada, ya que su construcción e implementación responde al uso de la autonomía socialmente responsable, sin violar las exigencias legales, normativas y reglamentarias para el desarrollo de la calidad de la educación superior.

Con ello, se intenta llenar vacíos importantes en los ámbitos teórico y metodológico que no han estado presentes en las pocas experiencias anteriores en el campo de la clasificación de IES y de las propias estructuras académicas al interior de cada una de las mismas. Posee una significación práctica, ya que se pone a disposición de los directivos del MES una metodología flexible y situacional para clasificar las IES, que al mismo tiempo se convierte en una herramienta de investigación, innovación y de apoyo a la toma de decisiones en el ámbito de la gestión universitaria, sobre todo, en el mejoramiento de la planificación y evaluación institucional y del sistema MES.

En relación con los resultados del estudio comparado, se puede plantear que constituyen también una oportunidad para realizar reflexiones a partir de la experiencia resultante y aportar algunos elementos para impulsar dos procesos específicos de evaluación de la calidad en las IES (acreditación y la evaluación institucional o autoconocimiento (sin fines de acreditación)). Se considera que las comparaciones y las propuestas de estrategias que se realizan pudieran ser útiles para las IES del sistema MES, el propio organismo central y la Junta Nacional de Acreditación. En esa dirección, sirven de aliento a las instituciones participantes en relación con la identificación de prácticas exitosas desarrolladas y la necesidad de realizar algunos cambios en el corto plazo para mejorar su funcionamiento. Es decir, la mirada propia que se hace por cada una de las mismas sobre las restantes y que puede servir de base de comparación.

Igualmente, estos resultados constituyen una experiencia que nos está dando visiones diferentes a las convencionales en el campo de la autoevaluación institucional o autoconocimiento y además enriquece, profundamente, los análisis que pudieran aportar también al mejoramiento de la calidad y su gestión. Se debe señalar que en el área de la gestión de la calidad y en general, la gestión universitaria, este tipo de estudio comparado y evaluativo a nivel de instituciones es infrecuente en la región latinoamericana y caribeña, pero con enorme potencialidad para su desarrollo.

La otra situación interesante se relaciona con el aporte del estudio al fortalecimiento de las relaciones de cooperación solidaria entre las IES participantes miembros del Núcleo Cuba de la RED-DEES. Los estudios comparados de carácter evaluativo y comparativo con el apoyo del trabajo cooperado y solidario de varias IES que pertenecen a una red son una de las estrategias de buen sentido para lograr dichos objetivos.

En el estudio sobre la relación calidad - equidad se aporta una aproximación teórica a la manera en que puede abordarse este fenómeno desde el contenido de la conceptualización asumida. Se pone en evidencia que la calidad de las IES no puede comprenderse sin incorporar la equidad a su significado. Por ello, se requieren sistemas de educación superior equitativos, que garanticen oportunidades de acceso, permanencia y egreso capaces de promover en el entorno institucional, valores de equidad para todos los miembros que desarrollan la labor universitaria y que se manifieste en sus procesos académicos y funciones. Se deben introducir cambios para compensar las desigualdades existentes y reducir brechas de equidad en el acceso y en los procesos académicos, que limitan las posibilidades de determinados grupos poblacionales presentes en su contexto socioeconómico.

En lo teórico-metodológico, se pone de relieve que el enfoque de la relación equidad - calidad es un elemento potenciador de análisis en las oportunidades de acceso y también en los procesos académicos en la educación superior cubana y en particular en la UH, así como una aproximación teórica a la manera en que puede abordarse este fenómeno desde el contenido de la conceptualización asumida para el estudio. En relación con su significación práctica, se identificaron algunos elementos que caracterizan la situación actual en dicha relación en la UH y otros, a tener en cuenta en la formulación y seguimiento de políticas, a fin de favorecer la equidad de la educación superior cubana y en particular, en la UH, así como su consecuente articulación en proyecciones de políticas, particularmente, las referidas al acceso complementado con las características distintivas del contexto que le confieren una visión de integralidad del fenómeno estudiado.,

Las áreas de mejoras identificadas y las propuestas que se presentan en el estudio sobre la permanencia del personal académico altamente calificado, talentoso, capacitado y competente de la UH, crean un conjunto de carpetas, que deben continuar siendo investigadas por la importancia que tienen actualmente y, sobre todo,

en proyección. El conocimiento y profundización de dicha problemática constituye una condición necesaria para el futuro institucional, ya que contribuye al desarrollo de las capacidades de formación, de generación de conocimientos e innovación y proyección cultural. Sin dudas, es necesario lograr la sostenibilidad de ese personal, por el alto grado de envejecimiento que posee y el crecimiento de las demandas universitarias que se proyecta, entre otros factores de influencia. Ello exige una gestión proactiva y anticipada, que incluye contar con una Estrategia fundamentada y permanentemente actualizada, que contribuya a lograr tales propósitos, propicie la convergencia del contexto interno y externo, tenga en cuenta las necesidades individuales, institucionales y de la sociedad, en general.

Por lo anterior, uno de los desafíos principales que se enfrenta por las IES adscritas al MES es crear un espacio propio y no lateral, al tema de la sostenibilidad de dicho personal con resultados productivos para proyectar un conjunto de acciones, que propicien consolidar las fortalezas actuales y disminuir algunas tensiones que se derivan de la situación prevaleciente. Para trazar el camino de la situación actual hacia el estado futuro pretendido se requiere: (a) una mirada más profunda hacia la heterogeneidad del personal académico (diferencias generacionales), que exige dejar atrás la visión homogénea de los actores y reconocer sus diferencias, y (b) el mejoramiento de la gestión de dicho personal, con énfasis en el personal más joven. Estas direcciones de cambio suministran los argumentos para el trazado de los objetivos dirigidos, entre otros, a redimensionar la profesionalización de los directivos, buscar nuevas vías para enfrentar la situación prevaleciente y continuar la formación y motivación del personal académico.

Estos aspectos son muy interesantes también en el caso del personal administrativo, dada la importancia que tiene en la gestión de los recursos humanos para las organizaciones, en especial, para las IES y dentro de estas, en la UH, donde juegan un papel fundamental en todas las transformaciones proyectadas en la Estrategia institucional. A partir del diagnóstico realizado, se elaboró una Estrategia para retener, capacitar, superar o estimular a los diferentes actores que integran este tipo de personal. Este tipo de estudio aún es infrecuente; de ahí, surge la necesidad de su continuación, donde se destacan también aspectos muy interesantes desde el punto de vista teórico, metodológico y prácticos. Además, nos sirve para demostrar su pertinencia y la necesidad de generar oportunidades y condiciones de equidad al igual que en el caso del personal académico en aras de una mayor calidad de su gestión.

A partir de los resultados de la investigación desarrollada se derivan también indicadores de progreso e impacto. Entre ellos se encuentran las contribuciones teóricas y metodológicas orientadas a la comprensión y transformación de la gestión de la calidad en la educación superior, así como el perfeccionamiento de los procedimientos metodológicos empleados para gestionar la calidad en las IES del sistema MES.

Asimismo, se destaca la incorporación de nuevas aplicaciones informáticas para apoyar determinados procesos universitarios y los cambios generados en los procesos estudiados y en los actores implicados, a partir de la formulación de las estrategias de intervención propuestas. A ello se suma la cantidad de directivos y docentes universitarios formados y capacitados en ámbitos relacionados con la gestión de la calidad.

Finalmente, se consideran las valoraciones favorables sobre el contenido y la viabilidad de los resultados alcanzados. En este sentido, se cuenta con un número significativo de avales de los usuarios, considerados como expresión de impactos reales y potenciales y de avances en el nivel de madurez social de los resultados. También se reconoce el mejoramiento de la imagen y el prestigio de las IES cubanas que integran la Red Internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES).

Otro elemento que vale la pena destacar tiene que ver con la continuidad de algunos de los resultados obtenidos, como expresión de su generalización y transferencia a otras IES con interés en el tema y consideradas como usuarias. Ello es expresión también del aumento de la ampliación de los aportes resultantes y del valor del conocimiento producido para preservar y desarrollar capacidades institucionales y mejorar la gestión de la calidad universitaria, aprovechando el trabajo cooperado entre las mismas y el aprendizaje organizacional resultante.

En este contexto, se pone de manifiesto la aprobación de dos nuevos proyectos de innovación en la Segunda Convocatoria del Programa Sectorial (2024-2028), actualmente en ejecución y dirigidos teórica y metodológicamente por el CEPES-UH. Los proyectos aprobados son los siguientes: (a) Metodología para clasificar facultades, centros (perfil de investigaciones y otros) y departamentos docentes en una IES; y (b) Estrategia orientada a la permanencia del personal académico en las IES.

En el primer proyecto participan la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, la Escuela Latinoamericana de Medicina, la Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez, la Universidad de Granma, el Instituto de Farmacia y Alimentos y el Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias de la Universidad de La Habana. En el segundo, la Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez, la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, la Escuela Latinoamericana de Medicina, el Instituto de Farmacia y Alimentos, el Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias y la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana.

En ambos proyectos, se pretenden lograr innovaciones institucionales transformadoras (con impactos evaluables y reales), que sustenten y contribuyan a desarrollar una calidad y gestión de la calidad sostenibles.

Al respecto, el autor coincide con Núñez (2025), cuando señala que: “la robustez de la investigación debe generar productos de buena factura académica, junto a esto hay que lograr que la investigación aliente procesos de transformación, solución de problemas de la práctica social, con el respaldo del conocimiento debidamente certificado” (p.31).

CONCLUSIONES

El tema de la gestión de la calidad tiene una gran significación en las IES del sistema MES y, por tanto, está planteada la interrogante sobre cómo mejorarla a partir de diferentes perspectivas; su amplitud así lo merece. Los resultados del proyecto de investigación desarrollado guardan correspondencia con esa exigencia al abordar algunos problemas importantes en ese ámbito con propuestas de solución y una visión innovadora y transformadora orientada a consolidar y desarrollar nuevas capacidades institucionales y nacionales en el sistema MES.

A partir de los planteos realizados en relación con los resultados y su discusión, saltan a la luz seis aspectos, que por supuesto no dejan de ser los únicos a considerar. En primer lugar, enriquecen la teoría en el campo de la Ciencias de la Educación, en particular, de la gestión de la calidad, y en general, de la gestión universitaria. Un segundo punto a destacar son las aportaciones metodológicas y prácticas en áreas, donde existen posibilidades de mejora, que incluyen la propuesta de metodologías, estrategias de intervención, sistemas informáticos y programas de formación de directivos.

En tercer lugar, la producción científica y las acciones capacitantes propuestas contribuyeron a la introducción de los resultados, convirtiéndose en una de las vías importantes para su socialización. También, se destaca el carácter interdisciplinario en el abordaje de los temas tratados, donde confluyeron especialistas de varias IES, que aportan miradas enriquecedoras desde diferentes ámbitos del conocimiento. Finalmente, el impacto de los resultados en relación con la generación de dos nuevos proyectos de innovación orientados a consolidar y desarrollar nuevas capacidades en otras IES interesadas en lograr transformaciones reales actuales y en proyección.

En el plano académico el proyecto desarrollado presenta mucho interés, porque sus resultados pueden promover el intercambio, diálogo y nuevas reflexiones interpretativas entre los especialistas y en general, la comunidad universitaria en relación con el significado que le otorgan a las experiencias institucionales relacionadas con algunos campos del conocimiento que aún no tienen suficiente desarrollo. Desde esta perspectiva, especializar grupos en torno a los temas de interés tratados en el proyecto y en otros relevantes vinculados con la gestión de la calidad en las IES adscritas al MES es una estrategia de buen sentido, complementaria de una formación de posgrado o con mayor nivel de profesionalización, sobre todo, de los directivos universitarios.

REFERENCIAS

- Almuiñas, J. L. & Galarza, J. (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en la Educación Superior. En: J. L. Almuiñas y J. Galarza (Eds.). *Dirección Estratégica y Calidad en las IES. Potencialidades para su desarrollo* (pp. 55 - 68). Editorial de la Universidad Juárez http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011
- Almuiñas, José L. & Galarza, J. (2017). La gestión de la calidad en las instituciones de educación superior desde la perspectiva de la integración de los procesos estratégicos. En J. L. Almuiñas, J. Galarza y D. Megret (Eds.). *La gestión de la calidad en las IES*. Tomo 1. (pp. 71-92). Sello Editorial Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador. <https://dspace.itb.edu.ec/items/be6b87bf-d48a-4285-8a5c-3b7b916d007c/full>
- Almuiñas, J. L. & Vargas, S.A. (2023). Fundamentos y objetivos de una propuesta metodológica para clasificar las instituciones de educación superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. En J. L. Almuiñas, J. Passarini y J. Domínguez (Eds.). *La gestión de la calidad desde diferentes perspectivas* (pp. 93 - 110). Facultad de Medicina Veterinaria; Universidad de la República. <https://www.fvet.edu.uy/wp-content/uploads/2024/07/La-gestion-de-la-Calidad-Universitaria-desde-diferentes-perspectivas-1.pdf>
- Días, J. (2008). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña. En A. L. Gazzola y A. Didriksson (Eds.). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (pp. 87-112). IESALC-UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000161990>
- Durán, C.M. & Páez, D., C. (2020). *Una mirada sobre la calidad en educación superior Conceptos y reflexiones*. Editorial REDIPE, Universidad Francisco de Paula Santander. <https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-una-mirada-sobre-la-calidad-en-educacion-superior.pdf>
- Fernández, N. & Aiello, M. (2014). La evaluación universitaria en Argentina en el marco de América Latina. Situación y desafíos en relación al aseguramiento de la calidad. En: H.A. Monarca y J. Valle (Eds.) *Evaluación de la calidad de la Educación Superior en Iberoamérica* (pp. 21 - 48). GIPES-UAM. https://www.academia.edu/27015038/Fern%C3%A1ndez_Lamarra_N_y_Aiello_M_2014_La_evaluaci%C3%B3n

universitaria_en_Argentina_en_el_marco_de_Am%C3%A9rica_Latina_Situaci%C3%B3n_y_desaf%C3%ADos_en_relaci%C3%B3n_al_aseguramiento_de_la_calidad

- Fernández, N. & Coppola, N. (2014). Reflexiones sobre la práctica de la evaluación en la educación superior: la evaluación institucional y de la función docente en el marco de la planificación estratégica. En: J. L. Almuiñas y J. Galarza (Eds.). *Dirección Estratégica y Calidad en las IES. Potencialidades para su desarrollo* (pp. 139 - 150). Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011
- Harvey & Green (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34. <https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PN1589/Defining%20Quality%20Harvey%20and%20Green%20copy.pdf>
- Ministerio de Educación Superior [MES]. (2024). *La educación superior cubana. Visión hacia la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe*. Editorial Universitaria Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior [MES]. (2019). *Ficha del Programa Sectorial "Educación Superior y Desarrollo Sostenible"*. MES, La Habana, Cuba.
- Núñez, J. (2025). Reflexiones sobre la agenda y la implementación del programa sectorial "Educación Superior y Desarrollo Sostenible". En Ministerio de Educación Superior (MES). Programa Sectorial de Educación Superior y Desarrollo Sostenible (PSES). *Educación Superior y Desarrollo Sostenible en Cuba: logros y desafíos* (pp. 21 - 44). Editorial Universitaria.
- Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1). https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Paricio, J. (2012). Diez principios para un sistema de gestión de la calidad concebido específicamente para la coordinación y la mejora interna de las titulaciones universitarias. *Revista de Docencia Universitaria*, 10 (3); 49 - 69. <https://doi.org/10.4995/redu.2012.6014>
- Romero, A. J., Flores, D. A., Flores, E. V. & Luzuriaga, M. A. (2020). Gestión de la calidad en instituciones de educación superior. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-15. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2102>
- UNESCO-IESALC (2018a, junio 11-14). *Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376753.locale=en>
- UNESCO-IESALC (2018b). *Plan de Acción 2018 - 2028. III Conferencia Regional de Educación Superior para América Latina y el Caribe*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388871>
- UNESCO-IESALC (2024, marzo 13-15). *Declaración Final de la Conferencia de seguimiento a la III Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES+5)*. https://cres2018mas5.org/wp-content/uploads/2024/04/Declaracion-CRES5_ES.pdf

Conflicts of Interest:

The authors declares no conflicts of interest.

Author Contributions:

The authors were responsible for all aspects of the study, including conceptualization, methodology, analysis, and writing.

Disclaimer/Publisher's Note:

The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the authors and individual contributors and not of Revista San Gregorio or the editors. Revista San Gregorio and/or the editors disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.