

JORNADA CIENTÍFICA XL ANIVERSARIO
CENTRO DE INVESTIGACIONES MÉDICO QUIRÚRGICAS
CIMEQ

Enfoque proyectivo del plan de mejoras en las universidades médicas cubana
Projective approach of the improvement plan in Cuban medical universities

Yordanca Roldán Varela¹

Wildan Vázquez Torres²

¹Departamento de Calidad y Acreditación. Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. La Habana, Cuba.

²Departamento de Ciencia y Técnica. Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. La Habana, Cuba.

Resumen

Introducción. Las universidades tienen la misión de formar capital humano cada vez más competente e identificado con los principios de la Revolución, capaz de asumir los nuevos desafíos. La Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias se encuentra inmersa en el perfeccionamiento de su gestión, como respuesta a la creciente necesidad del mejoramiento continuo de los procesos en pos de la calidad. Resulta vital reflejar las acciones que se llevan a cabo en el proceso de gestión y el papel que desempeñan los departamentos de calidad en el logro de dicho objetivo. La universidad se vinculó al Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del país en el año 2017 con la acreditación de la carrera de medicina, resultando certificada, el fruto ha sido la implementación de mejoras en el quehacer académico y administrativo, los cuales se han cristalizado en la formulación y ejecución de los planes de desarrollo.

Objetivo. Fundamentar acciones que contribuyen a perfeccionar de manera proyectiva el plan de mejoras en las universidades médicas cubanas.

Conclusiones. En la elaboración del plan de mejoras se requiere de la implicación de todos los responsables pues integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los procesos para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Sus acciones deben visualizarse como un proceso que propicia la

sostenibilidad. El carácter formativo, participativo y democrático de las evaluaciones, así como la retroalimentación que se logra, posibilitará una mayor calidad.

Palabras clave: gestión de la calidad; plan de mejoras; fortalezas y debilidades.

Summary

Introduction. Universities have the mission of forming human capital that is increasingly competent and identified with the principles of the Revolution, capable of taking on new challenges. The University of Medical Sciences of the Revolutionary Armed Forces is immersed in the improvement of its management, in response to the growing need for continuous improvement of processes in pursuit of quality. It is vital to reflect the actions that are carried out in the management process and the role that quality departments play in achieving this objective. The university was linked to the System of Evaluation and Accreditation of Higher Education of the country in 2017 with the accreditation of the medical career, being certified, the main result has been the implementation of improvements in the academic and administrative work, the which have been crystallized in the formulation and execution of development plans.

Objective. Establish actions that contribute to projectively perfecting the improvement plan in Cuban medical universities.

Conclusions. In the preparation of the improvement plan, the involvement of all those responsible is required, since it integrates the strategic decision about which changes should be incorporated into the processes so that they are translated into a better perceived service. Their actions must be viewed as a process that fosters sustainability. The formative, participatory and democratic nature of the evaluations, as well as the feedback that is obtained, will enable a higher quality.

Keywords: quality management; improvement plan; strengths and weaknesses

Introducción

La gestión de la calidad en las instituciones de educación superior es una necesidad y un reto ineludible en la sociedad contemporánea, que comprende todas sus funciones y actividades: programas académicos, investigación, personal, estudiantes, infraestructura, servicios a la comunidad y al mundo universitario. Así, la calidad en la educación superior resulta un concepto pluridimensional, que abarca todos los procesos universitarios y

debe ser el eje central de su accionar para lograr la satisfacción de todas las partes interesadas.

El perfeccionamiento de los procesos sustantivos universitarios constituye una tarea continua de la universidad, que se convierte en la búsqueda de la calidad para formar profesionales capaces, competentes y revolucionarios. El análisis crítico con enfoque proyectivo, de la Política de Calidad en las universidades médicas en general, y en la Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias en particular, constituye una necesidad que impone el propio desarrollo.

En el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior de la República de Cuba, se plantea: El objetivo general de su implementación es contribuir de manera sistémica e integral a la mejora continua de los procesos sustantivos en las instituciones de educación superior cubanas. Sus objetivos específicos son proporcionar información a la sociedad sobre la calidad de los programas e instituciones objeto de evaluación y acreditación y fomentar una cultura para la gestión de la calidad y mejora continua en la comunidad universitaria con el reconocimiento social y la certificación pública de la calidad.

Por lo que la gestión de la calidad tiene un amplio escenario, es muy abarcadora, se ha convertido en un pilar fundamental ante la necesidad de llevar a cabo diversas acciones que permitan evaluar la calidad y mejora continua en la comunidad universitaria.

Para la educación superior en Cuba, los indicadores en la guía de evaluación permiten medir el grado de ajuste a los criterios de calidad. Estos indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos y en principio expresan una aspiración o desafío.

El procedimiento para el desarrollo de los procesos de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior en Cuba puede resumirse en:

Plan de mejora (corto, mediano y largo plazo); Autoevaluación (sistemática y por etapas); Evaluación externa; Análisis en el Comité Técnico correspondiente (propuesta de dictamen)

Asimismo, el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en Cuba y sus subsistemas constituyen el instrumento fundamental para evaluar y acreditar la calidad de las instituciones de educación superior reconocidas tanto a nivel nacional como internacionalmente, motivo por el cual se constituyó en la Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, el Departamento de Calidad y

Acreditación, con el objetivo de trazar estrategias para las evaluaciones que se realizaran de manera sistemática, para de esta forma dar seguimiento a un plan de mejoras con el fin de mantener las fortalezas y eliminar debilidades.

La utilización práctica de los referentes señalados ha permitido apreciar con mayor claridad los avances en la gestión de las instituciones de Educación Superior del país, que existen fortalezas que se consolidan, pero que aún persisten debilidades, deficiencias y dificultades que deben ser eliminadas, en el tránsito gradual a etapas cualitativamente superiores.

En particular, así se manifiesta la gestión en la Universidad de Ciencias Médicas de la Fuerzas Armadas Revolucionarias la que se encamina en el 2022 a evidenciar resultados de calidad superior, desde las fortalezas que la identifican y no ajena a debilidades identificadas en los últimos tres años. Un plan de mejoras con enfoque proyectivo contribuirá a resultados superiores en cada una de las etapas y tiempos previstos. Proceso verdaderamente importante en la búsqueda de la mejora continua.

El presente artículo pretende fundamentar acciones que contribuyen a perfeccionar de manera proyectiva el plan de mejoras en las universidades médicas cubanas.

Desarrollo

Las universidades de ciencias médicas cubanas tienen como misión dirigir y controlar los procesos de aplicación de las políticas para la formación, educación continuada y la capacitación de los recursos humanos necesarios a la Salud Pública, a partir del desarrollo de las carreras de las Ciencias Médicas en las unidades docentes, asistenciales e investigativas del Sector. Aseguran el desarrollo científico, técnico y la innovación tecnológica sobre la base humanística, ética, solidaria y revolucionaria en función de los problemas de salud de la población.

La Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, tiene como objeto social la formación de recursos humanos de la salud. Su misión es formar profesionales comprometidos socialmente, con alto valor ético-humanista y elevada competencia en su desempeño, a través de un proceso docente-educativo de calidad en el pregrado y el posgrado, con un claustro de profesores de alto nivel científico-pedagógico; a fin de satisfacer las necesidades de salud de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y la Salud Pública tanto en el país como en otras naciones.

Todo esto implica que la calidad que se exige a las universidades médicas tiene estar a tono con las necesidades de salud de la población y el entorno social en que se

desarrollen las mismas, por lo que las mejoras continuas y perfeccionamiento de los procesos sustantivos pasen a formar parte indisoluble en el proceso formativo del profesional médico.

Desde el año 2017 la universidad inició los procesos de evaluación externa al Programa de la Carrera de Medicina Militar (resultando certificada) y con posterioridad a la Institución. El análisis realizado revela la existencia de fortalezas y debilidades:

Principales Fortalezas:

- La pertinencia e impacto social de la carrera de medicina militar, se evidencia en el desempeño de tareas de alto impacto social en Cuba y otros países. Se destaca la campaña contra el ébola en África y acciones de la brigada Henry Reeve en escenarios de catástrofe. En el ámbito militar y nacional profesores y estudiantes participan activamente en la solución de problemas de salud de la población.
- Elevados reconocimientos de la Dirección del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, el Ministerio de Salud Pública, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Salud, la Asociación de Agregados militares Extranjeros en Cuba, y de los Ejércitos Occidental, Central y Oriental. Alto nivel de satisfacción de empleadores con la calidad del desempeño de los egresados y la formación integral que reciben.
- Los egresados evidencian alto nivel político ideológico y profesional en la asistencia en el nivel primario y secundario de atención de la salud. Existe un sistema de seguimiento al egresado que trasciende el ámbito médico militar y funciona a nivel nacional la elevada atención individual según las ubicaciones laborales. Colaboran con el sistema nacional de salud de otros países en la formación de médicos militares de pregrado y postgrado.
- El claustro que posee un alto prestigio y reconocimiento social, por su nivel docente y las cualidades de educadores con una sólida preparación política ideológica y profesional, gozan de prestigio entre los estudiantes y les consideran ejemplos de profesionales. Ha recibido por sus resultados profesionales y docentes (Ocho Orden "Carlos J Finlay" de I grado, 10 vanguardias nacionales del Sindicato Nacional de Trabajadores Civiles de la Defensa, 7 medallas Internacionalistas).
- Protagonismo en su proceso de formación, con incorporación del 100 % a la Sociedad Científica Militar de los Alumnos y reconocimiento a su labor. Estabilidad en los resultados de promoción, eficiencia vertical y académica de la carrera.

- La infraestructura garantiza la formación, mediante el aseguramiento bibliográfico: textos básicos en versión impresa y digital, así como materiales de apoyo a la docencia.
- Las condiciones en la Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y en los escenarios docentes de la atención primaria y secundaria de salud, permiten la integración de los diferentes procesos.
- Acceso al portal Infomed y a la intranet para la preparación de estudiantes y profesores, con un repositorio de información mediante una plataforma virtual que se actualiza de forma sistemática e incluye multimedia, ejercicios, bibliografía básica y de consulta dirigida a elevar la calidad del proceso formativo.
- El diseño curricular logra un estrecho vínculo entre la formación médica militar con actividades específicas integradoras (salidas en campaña y prácticas de mando) que garantizan los modos de actuación previstos en correspondencia con el perfil profesional.
- Existencia de estrategias educativas curriculares orientadas a la formación integral del futuro egresado, con énfasis en la formación de valores y una cultura general integral.
- La medicina militar como disciplina principal integradora (rectora), cuenta con las asignaturas que garantizan los modos de actuación médico militares del futuro profesional.
- Existencia de un trabajo metodológico sistemático que se articula en los diferentes niveles de dirección, desde los departamentos hasta la institución, que garantizan la calidad del proceso docente educativo y contribuye a elevar la preparación pedagógica de los profesores. Se aplican métodos activos de enseñanza y aprendizaje, especialmente en la solución de problemas y en el trabajo independiente y se perfeccionan los sistemas de evaluación del aprendizaje en las diferentes asignaturas.

Se pusieron de manifiesto además debilidades en las distintas variables.

Principales debilidades:

- El total de Doctores en Ciencia (17,9 %) es aún bajo de acuerdo a las potencialidades.
- El plan de formación doctoral proyectado no alcanza el 30 % del claustro.
- El índice de publicaciones por profesores es bajo 2,34 de ellos 0,02 en los grupos 1 y 2.
- El índice de participación en eventos científicos es muy bajo con un promedio de 0,72.
- Insuficiente incorporación de los cadetes a exámenes de premios.
- Poca participación de los cadetes en eventos estudiantiles de otras instituciones.

- Insuficiente número de investigaciones pedagógicas enfocadas a los problemas científico-metodológicos más importantes del proceso de formación profesional.
- Limitaciones en la articulación de la docencia y la práctica laboral con la actividad investigativa de los cadetes que tenga salida a la solución de problemas de salud.

La revisión del estado del conocimiento y la práctica evidenció la existencia de problemas asociados a la gestión de los procesos sustantivos de la universidad, al constatarse las limitaciones en el tratamiento sistemático de las características de calidad demandadas por las partes interesadas, el seguimiento de las variables establecidas en los patrones de calidad por el que serán evaluadas y que a su vez, desplieguen estas características hasta las responsabilidades individuales del personal involucrado.

Al hablar sobre calidad en la educación superior es imprescindible establecer su relación con la calidad de los recursos humanos, los estudiantes, los materiales e insumos utilizados en cada proceso universitario; los métodos y tecnologías utilizados en el proceso docente educativo, la infraestructura, el equipo directivo, los procesos de investigación e innovación y extensión universitaria, así como los programas de pregrado y posgrado.

Entonces, un plan de mejoras con enfoque proyectivo, se considerará como conjunto de acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo, que se toman en una institución para mejorar sus resultados, tiene un mayor impacto cuando se dedica más tiempo al aprendizaje de algún aspecto de la competencia no alcanzada. Se mejora más cuando lo que se viene haciendo, se realiza de forma diferente: cambio de actitudes, enfoques, metodología, evaluación y se mejora más cuando se refuerza algún aprendizaje enfatizando entre todos lo mismo. Su elaboración requiere de la implicación de todos. En las Universidades se debe trabajar con un enfoque continuo de las mejoras.

La elaboración de un plan de mejoras, requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables. Integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las acciones a desarrollar. Para su elaboración será necesario establecer los objetivos que se proponen y diseñar la planificación de las tareas para conseguirlos.

Un plan de mejoras debe permitir:

- Servir de base para la detección de mejoras, control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras.
- Identificar las fortalezas y las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones y de un sistema de seguimiento y control.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad universitaria para alcanzar una cultura de calidad.

Por todas estas razones el plan de mejoras lleva a las universidades a seguir una línea de trabajo consecuente con la misión de las mismas y el carácter sistémico de los procesos sustantivos en ellas implicados, por lo que se constituye en un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo.

La identificación de fortalezas y debilidades, constituyen elementos para elaborar el plan de mejoras y con ello concretar las acciones que tributan a la mejora continua de la calidad.

El mejoramiento de la calidad consiste en desarrollar una conciencia de mejorar la calidad de gestión y ofrece la posibilidad de impulsar la movilidad del colectivo, en un ámbito más extenso.

La universidad tiene como propósito acometer un sistema de actividades con vista a la mejora y dar cumplimiento a las acciones del plan, trabajar en los aspectos negativos o no bien logrados en capacidades, desempeños deficientes que están bajo el estándar promedio o de los que carece, que serían las debilidades.

La cultura de la calidad es parte de la cultura organizacional. En el marco de una Institución de Educación Superior casi todos los aspectos de la misma, sus rutinas diarias, su estrategia, sus métodos, sus procesos, constituyen parte de esa cultura, pues si la organización tiene una historia, resultados que la identifican entonces, la institución habrá generado un esquema estructurado en el cual se reflejan sus valores y proyecciones estratégicas.

Desde el enfoque proyectivo, pasos para la elaboración de un plan de mejoras (Fig. 1).

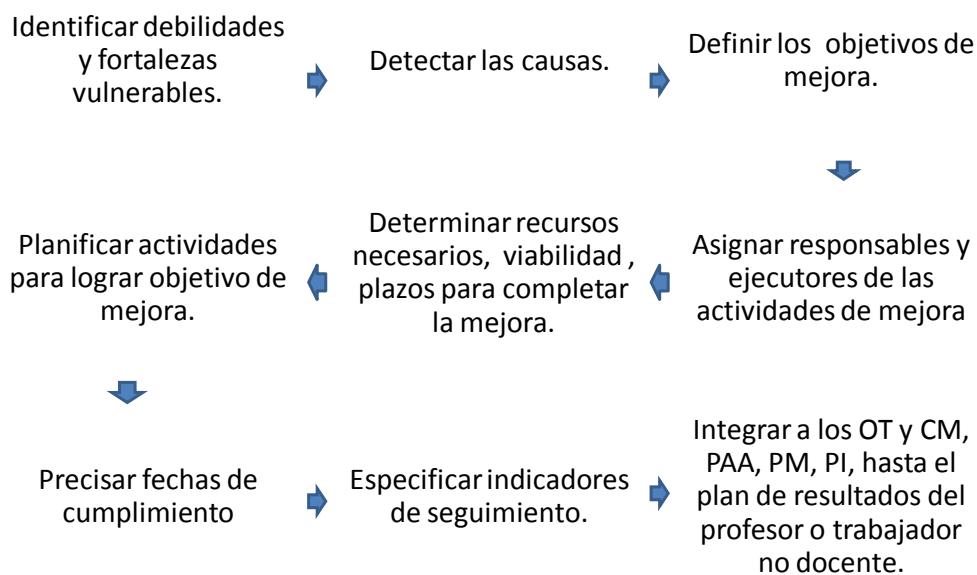


Fig. 1 – Pasos para la elaboración del plan de mejoras.

Desde el análisis de las mejores prácticas, así como de resultados de investigaciones realizadas, para establecer el plan de mejora se recomienda a definir las acciones de mejora, su responsable, objetivos, alcance, lugar y momento en que se debe hacer, además de los recursos necesarios para acometerla.

El procedimiento general mantiene un lazo que asegura el carácter cíclico de la mejora en el despliegue de la calidad del proceso.

La difusión de un plan es el acto en el cual la institución, programa o carrera se compromete consigo mismo y con la sociedad, en la realización de las acciones. La ejecución es responsabilidad de cada jefe. La evaluación consiste en verificar el cumplimiento de las acciones y valorar la efectividad con respecto al objetivo trazado.

No basta con redactarlo, difundirlo y ejecutarlo es necesario evaluarlo. Por lo general una vez lograda la acreditación se olvidan los planes de mejora y es necesario recordarlo de forma permanente.

Un primer resultado:

Como parte de la nueva estructura de la Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias se crea el Departamento de Calidad y Acreditación, adscripto a la Rectoría, su principal objetivo está en correspondencia con:

- la finalidad de sostener las fortalezas y atenuar las debilidades identificadas en los procesos de evaluación externa realizados por la Junta de Acreditación Nacional, el Departamento de Calidad se enfrasca en el cumplimiento de su misión.
- la coordinación y asesoría de la gestión para el mejoramiento continuo de los procesos universitarios y sus resultados, a partir de la implementación de los Sistemas de Evaluación y Acreditación de programas académicos e Instituciones de Educación Superior y las normativas existentes del Ministerio de Salud Pública y al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, así como de la implementación de la NC-ISO orientada a la acreditación de servicios profesionales, basados en el fomento y desarrollo de una cultura de la calidad, apreciada la conjunción de la excelencia académica y la pertinencia social.

Las bases que soportan la concepción del Departamento de Calidad y Acreditación son:

- La planeación estratégica, como método general de planeación.
- El trabajo por proyectos, como forma organizativa de planear, organizar, ejecutar y controlar el proceso de gestión para la obtención de los resultados previstos.
- La dirección por objetivos, como método de dirección del proceso de gestión.
- Los documentos rectores y normativos de la actividad científica y de innovación tecnológica en el país y en el territorio, las normativas existentes del Ministerio de Salud Pública, Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, el Ministerio de Educación Superior y los propios de la universidad, como instrumentos metodológicos fundamentales.
- La política integrada institucional, como guía de acción para la toma de decisiones.
- El capital humano y su calificación, competencia y experiencia, así como la infraestructura técnico-material e informativa con que cuenta la organización, como soporte material de los procesos de formación, investigativos y de gestión.
- El prestigio nacional e internacional ganado por la Institución, como apoyo a las relaciones interinstitucionales para soportar, de manera general, las acciones de colaboración y financiamiento necesario a ambos niveles.

Acciones estratégicas:

Determinar el estado real de la calidad de la gestión institucional.

- Alinear la planificación estratégica de la Universidad con el patrón de calidad del Sistema de Evaluación y Acreditación de las Instituciones de Educación Superior.
- Preparar a los cuadros en planeación estratégica, normas, reglamentos del Sistema de Evaluación y Acreditación y programas académicos.
- Realizar autoevaluaciones sistemáticas de los programas y de la Institución.
- Divulgación de la política de calidad de la Universidad.

Desarrollar de una cultura de calidad en la comunidad universitaria relacionada con la evaluación y acreditación de programas académicos.

- Analizar en los Consejos Docentes de forma periódica los resultados del control a los departamentos, los elementos vinculados a las actividades científicas –pedagógicas de profesores y estudiantes para la toma de medidas correctivas pertinentes.
- Identificar en el claustro y hospitales líderes científicos (Doctores en Ciencias) que incentiven, monitoreen y conduzcan procesos de investigación (tareas temáticas, grupos de aspirantes y otros).
- Desarrollar proyectos de investigación conjuntos con instituciones de salud de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y otras que se considere.
- Incrementar la utilización de los talleres científicos metodológicos como vía de divulgación de resultados científicos obtenidos por maestrantes y aspirantes al ser reconocidos los mismos como una de las vías de superación del claustro.
- Desarrollar cursos a distancia empleando plataforma interactiva (Moodle), de la misma forma que se realiza en algunas asignaturas para la continuidad del curso académico. Emplear además con el mismo fin, la aplicación y bondades de WhatsApp y Telegram.
- Gestionar con las direcciones correspondientes la visibilidad a través de plataformas interactivas desde otras instituciones de la salud y de las Fuerzas Armadas Revolucionarias para el intercambio y la gestión universitaria.
- Proponer un sistema de información para que la Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias cuente con un repositorio de gestión de la calidad.

- Perfeccionar el diseño de medición del impacto económico y social de los resultados de los resultados de los productos y servicios creando mecanismos más eficientes para su control (seguimiento al egresado y a los empleadores).
- Elaborar los informes de autoevaluación en todos los niveles e instancias de la Universidad hasta el nivel del departamento.
- Desarrollar intercambios de valoración de los resultados de la autoevaluación institucional en los diferentes escenarios de la universidad.
- Fortalecer el control interno.
- Evidenciar todas las actividades que se realicen.

Convertir los programas académicos de las especialidades de postgrado en el motor de la calidad de la gestión institucional y de programas de la Universidad y el mejoramiento del impacto.

Vías fundamentales para medir la efectividad de las acciones:

1. Visitas integrales y actividades de control planificadas cada año.
2. Sistema de trabajo metodológico y de preparación de docentes y cuadros.
3. Revisión de informes de autoevaluación parciales y finales, priorizando en cada año fiscal los de programas académicos que se evalúan externamente.
4. Acompañamientos en los procesos de autoevaluación y evaluación externa con cuadros, jefes de carreras, coordinadores académicos y docentes.
5. Preparación de los profesionales universitarios en las normas y reglamentos del SEA
6. Entrevistas de satisfacción y guías de observación a profesionales y estudiantes.

A modo de conclusión en la elaboración del plan de mejoras se requiere de la implicación de todos los responsables universitarios pues integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Sus acciones deben visualizarse como un proceso que propicia la sostenibilidad a largo plazo. El carácter formativo, participativo y democrático de las evaluaciones, así como la retroalimentación que se

logra entre todos los involucrados, posibilitará una mayor calidad en los procesos formativos.

Los procesos de evaluación permiten evidenciar la calidad en la formación profesional y mejoramiento personal, apoyándonos en la profesionalidad, en el trabajo político-ideológico y de la formación de valores que se realiza por el claustro.

Perfeccionar el proceso de evaluación de la calidad como un problema de toma de decisiones desde un enfoque proyectivo, permitirá aprovechar múltiples alternativas existentes para el manejo de información en ambientes cada vez más cambiantes.

Profundizar el despliegue de la calidad hasta las competencias del personal, así como el impacto de las necesidades y expectativas de las agrupaciones de profesionales con intereses afines en las diferentes ramas en la calidad de los procesos sustantivos y la gestión de las Instituciones de Educación Superior.

Referencias bibliográficas

1. Junta de Acreditación Nacional (JAN). (2018). Resolución N.o 150/18 Reglamento del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Ministerio de Educación Superior.
2. Junta de Acreditación Nacional (JAN). (2019). Resolución N.o 9/19 Subsistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias. Ministerio de Educación Superior.
3. Addine Fernández, F. y G. A. García Batista (2018): «Investigación y aprendizajes en los procesos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior cubanas», ponencia, 9.º Taller internacional de Evaluación de la calidad y acreditación, La Habana, ISBN 978-959-16-3243-2.
4. Addine Fernández, F.; E. González Cruz y A. Ruiz Gutiérrez (2017): «Proceso de acompañamiento para la autoevaluación y evaluación externa de las Instituciones de Educación Superior Cubanas», en José Luis Almuiñas Rivero, Judith Galarza López y Danieska Megret Ramírez (comp.), *Gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior*, tomo 1, Sello Editorial Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, Ecuador, pp. 289-306, ISBN 978-9942-17-029-3.
5. Guerra Bretaña RM. La calidad como eje de la gestión universitaria. Revista Normalización. 2006 [acceso: 30/11/21];Vol (1): páginas [aprox. X pant.]. Disponible

en:<https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/stakeholders.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1612stakeholders>

6. Guerra Bretaña RM, Jaya Escobar AI. El papel de los stake holders en la gestión de la calidad universitaria: el enfoque de la ISO 9001:2015. 2016 [acceso 07/01/2020];(12):[15 p.] Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/12/stakeholders.html>.
7. Noda, Hernández, M. E (2019) Educación superior de calidad: principales transformaciones Pedagogía 2019 Curso pre evento 9 ISBN 978- -959-18-12.
8. Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas, Colectivo de autores. 2018.
9. Plan de mejoras Universidad de Ciencias Médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, 2019.
10. Alberto Jaramillo Jaramillo, Mejoramiento continuo en la educación superior. La experiencia reciente de la Universidad EAFIT, REVISTA Universidad EAFIT Vol. 43. No. 146. 2007. pp. 20-32.
11. Abreu, O. L. L., Muñoz, J. J. G., Monter, I. B., & Cobas Vilches, M. E. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. Revista Educación Médica del Centro, 7(4), 196-215.
12. Acuña, J. (2012). Modelo de Gestión de Calidad Académica para la Educación Superior. Revista Calidad en la Educación Superior, N° 1, 163.
13. Mora, N. (2016). Plan de mejoramiento del sistema de gestión de la calidad para una institución de Educación Superior basado en la norma NTCGP1000:2009 E ISO 90001:2008. Bogotá (Monográfico publicado).

Yordanca Roldán Varela¹ <https://orcid.org/0000-0002-8721-3388>

Correo: yordi@infomed.sld.cu

Wildan Vázquez Torres¹ <https://orcid.org/0000-0003-1719-5935>

Correo: wildavt@infomed.sld.cu