



## ¿Dónde vamos a centrar el paso a la excelencia en nuestras Instituciones de Educación Superior?

*What to focus to achieve excellence in our universities?*

**Dr. Cs. Fátima Addine Fernández**

[fatima@mes.gob.cu](mailto:fatima@mes.gob.cu)

*Comité Técnico Evaluador de Instituciones de la Educación Superior*

Versión de la conferencia magistral impartida en la *XIII Conferencia Internacional de Ciencias de la Educación* que tuviera lugar en la Universidad de Camagüey el pasado mes de noviembre.

La autora es Doctora en Ciencias (2011), Doctora en Ciencias Pedagógicas (1997) y Profesora Titular (2004). Es autora de numerosos libros y profesora de programas de maestrías y doctorados en los que se distingue por la calidad y cantidad de especialistas formados bajo su tutoría. Actualmente se desempeña como asesora técnico metodológico de la Junta de Acreditación Nacional y Presidenta del Comité Técnico Evaluador de Instituciones Educación Superior de la República de Cuba. Ejerce, además, como Secretaria del Tribunal de Ciencias Pedagógicas que tiene como sede a la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”.

Buenos días, como pueden ver en la lámina les propongo partir de unas palabras de nuestro José Martí *“Bueno es que en el terreno de la ciencia se discutan los preceptos científicos. Pero cuando el precepto va a aplicarse..., es necesario que se planteen para la discusión, no el precepto absoluto, sino cada uno de los conflictos prácticos, cuya solución se intenta de buena fe buscar”* (Martí, 2001a, pág. 335)

Este fragmento nos propone una interrogante, desde mi manera de entender José Martí está llamando la atención sobre la importancia del método, porque el método es lo que nos enseña a aprender en la búsqueda de ese nuevo conocimiento, es decir las verdades no son absolutas y cuando van a aplicarse tenemos que ser conscientes de los conflictos que originan llevar la teoría a la práctica y al mismo tiempo estamos transitando del análisis de mi práctica a una concepción teórica. Como es natural me he propuesto un objetivo didácticamente formulado para esta conferencia, que es reflexionar acerca de los procesos para acreditar la calidad en las instituciones de Educación Superior cubanas. Es decir les voy a mostrar algunas de nuestras miradas teóricas-prácticas y metodológicas de cómo hemos abordado estos procesos en nuestras instituciones.

Lo primero que tenemos que decir es que cuando abordamos un problema no podemos asumir una posición absoluta, pues se dan contradicciones entre las posiciones teóricas y las posiciones prácticas, tales como la identificación de los problemas que limitan acreditar las carreras, qué lo limita, por qué lo limita. Recuérdese que la formación y la calidad necesita de un abordaje multicausal y ese abordaje multicausal necesita de trabajo multi e interdisciplinario no solo a nivel, digamos de la expresión de un

currículo, sino del trabajo de todos los participantes porque fíjense que la contracción me lleva a una problemática que veíamos ayer, que es cómo la evalúo, cómo estoy presente ante esa evaluación y como están las políticas vinculadas a la ciencia, a la tecnología y a la innovación, es decir cuánto tenemos que seguir profundizando en los estudios sobre innovación.

Aquí aparece para este auditorio una pregunta o una tarea que les quiero sugerir: ¿cómo entiendo la innovación? La formación y el aprendizaje son para toda la vida y entonces hay un cambio en la concepción de cómo diseñar ese proceso pedagógico, cómo utilizo ese resultado para que el aprendizaje sea a lo largo de toda la vida. Me gustaría que incorporaran a sus interrogantes la siguiente: ¿Cómo nos imaginamos la Universidad en el 2020? Esa será siempre una pregunta que nos tiene que mover, porque si usted no hace ese análisis los movimientos son muy difíciles, porque la imaginación tiene que ayudarnos a movernos, lo veíamos ayer, muchos de los presentes quieren defender una investigación, bueno pues se lo tienen que imaginar, se lo tienen que proponer porque sino realmente no lo pueden hacer. ¿Qué significa para las universidades cubanas el 2020? para todas significa que hay un plan del 2016 al 2020 pero para la Universidad de Camagüey, recientemente certificada significa el reto de moverse de una categoría certificada a una categoría de excelencia y entonces eso hay que imaginárselo, eso hay que proponérselo, eso hay que trabajarlo todos los días, hay que construir el referente de qué es una Universidad Excelente. Los colegas que me antecedieron dejaron algunas preguntas mi compañero Montejo preguntó ¿Y con qué Pedagogía se escriben los artículos?<sup>1</sup> Por tanto yo vuelvo aquí a la concepción de qué voy a entender por calidad de la formación, para entonces imaginarnos todos qué es una Universidad Excelente.

*La imaginación no es más que el aprovechamiento de lo que se tiene en la memoria*, es decir es poder realmente proyectar la misión y el modo de asegurar la pertinencia y la calidad. Cuando hoy hablamos de esa pertinencia y esa calidad estamos hablando de preservar y desarrollar, promover los procesos sustantivos y subrayo desde su identidad, los compañeros de las revistas aludían a lo que caracteriza la formación de un profesional que se forma en Camagüey, cuál es la identidad de esta Universidad, en qué se distingue de otras Universidades, por tanto esa es una tarea que queda para todas las instituciones encontrar su identidad y saber que la excelencia es posible.

Recientemente hicimos el proceso de evaluación externa a la Universidad de la Habana y discutíamos la identidad, una identidad que va a la formación eminentemente humanista porque en la Habana hay otras universidades que trabajan otras áreas del conocimiento. Por tanto, tenemos que ver cómo se da la relación entre la formación, la investigación y la extensión; pero sigo insistiendo: si tengo que garantizar un aprendizaje para toda la vida, cómo utilizo el resultado de la investigación, pues lo tengo que utilizar justamente para diseñar y evaluar ese proceso de formación. De allí que siempre tengamos más preguntas que respuestas y que utilicemos todo el proceso de investigación para poder tener una inclusión que sea sostenible, de manera que hay otra problemática conceptual que no solo es la de la calidad, sino la calidad de la formación; es decir, hoy la razón de ser de una institución de educación superior cubana es, cómo es la formación de ciudadanos revolucionarios y comprometidos, que se

---

<sup>1</sup>Se alude a la concepción epistemológica asumida por los autores en artículos publicados en una revista de ciencias pedagógicas cuya presentación se realizó minutos antes de iniciar esta conferencia.

preparan para toda la vida, para su desempeño en la sociedad, para ponerse a la altura de su tiempo, para que tengan siempre la mirada en cómo están aprendiendo para poder emprender las transformaciones de manera creadora, y subrayo de manera creadora. La categoría contenido de enseñanza desde nuestro referente deja explícito el conocimiento, la habilidad, el valor, la preparación para encontrar soluciones que no teníamos antes y ese es un ejercicio que tenemos que hacer desde que el nene está en el claustro materno, y por tanto en contacto con el objeto de su profesión.

Con respecto al *modo de actuación profesional*, —núcleo del modelo del profesional— es desde ese *modo de actuación profesional* que podemos evaluar como él se *desempeña* una vez egresado; pudiéramos discutir la denominación, pero lo importante es conocer los resultados de la formación inicial y su correspondencia para vivir en una sociedad siendo portador de un sistema de valores con el compromiso de emprender las transformaciones necesarias. Por tanto, en la construcción del conocimiento hay que trascender la disciplina porque el enfoque dirigido a la innovación significa, y aquí viene el enfoque de la investigación, en conocer el conocimiento, es a partir de nuestros diseños curriculares donde se identifica, mejor formulados o no, cuáles son los problemas profesionales que tipifican esa formación y cómo los preparo para identificarlos y solucionarlos. Ese es el punto de partida porque después no puedo evaluar el impacto de un egresado si no sé cómo está preparado para identificar y solucionar problemas de su profesión cuando además han pasado cuatro o cinco años de su graduación. Este elemento ha sido poco tratado, se ha trabajado poco el error y tengo que conocer con mis estudiantes por qué se produce el error, por eso digo que hay que saber porque se produce ese error, por qué me equivoqué, qué es lo que está sucediendo y cómo diagnóstico la zona de desarrollo potencial.

Por consiguiente, en nuestras instituciones debemos tener una pirámide que comienza con los estudiantes en sus proyectos de cursos, en proyectos de diplomas, en la formación como alumnos ayudantes para que puedan hacer sus tesis de maestrías y así llegar a la formación de doctores desde las edades más tempranas, pero fíjense que pasa por una formación científica desde ese resultado, por tanto hay una relación entre el pregrado y el posgrado. ¿Qué estoy necesitando en un nivel y en el otro nivel? Al nivel de departamento docente se parte de una planificación y desde una organización ese es un reto para la Universidad cubana. Este es un problema no resuelto porque queremos tener tantos departamentos como áreas y entonces habría que preguntarse las tareas que identifican a ese departamento y cuál es su relación con la calidad, cómo utilizo el potencial humano de profesores y estudiantes en la búsqueda de la solución de los problemas.

Ahora voy a referirme a una experiencia de la Universidad de La Habana en la que ellos hicieron el diseño del sistema de control interno en relación con la calidad de la formación y por qué esta experiencia está centrada en la formación del profesional. Les adelanto que en la Junta de Acreditación Nacional estamos moviéndonos hacia una evaluación que coloca el énfasis en la calidad del estudiante, en cómo está preparado para transferir el conocimiento y será importante que seamos doctores de primer grado, de segundo grado, profesores titulares que escribamos en revistas, es nuestra visibilidad; pero que significa todo eso en la formación del estudiante, entonces vamos a organizar nuestra mirada desde la concepción de innovación, fíjense que hay un problema de transferencia, en esa gestión de proceso se

comienza desde esa propia comisión de ingreso ¿quiénes son los que ingresan, cómo ingresan, por qué ingresan? estoy hablando de la formación del profesional.

En esta experiencia de la Universidad de La Habana la autoevaluación la hicieron desde un enfoque de gestión de la calidad.<sup>2</sup> ¿Cómo procedieron? En el 2010 realizaron un diseño del plan estratégico 2016, en el curso 2011-2012 comienzan a implementar las directrices de la gerencia estratégica vinculada a los patrones de calidad de sus programas en respuesta a las debilidades y plan de mejoras del 2010 con estrategias definidas, al siguiente curso (2012-2013) diseñan e implementan estrategias de investigación, producción científica y de acreditación de todos los programas académicos, finalmente en el curso (2014-2015) elaboran el manual de la organización para la gestión y el control de calidad. Se trata de un sistema de gestión por procesos. Se entrega a la Junta de Acreditación Nacional el informe de autoevaluación acompañado de la evaluación del plan de desarrollo. El valor metodológico del diseño constituye un procedimiento que permite integrar los Sistemas de Control Interno con la gestión de la calidad de los procesos en una universidad pública, se aporta un instrumento que por primera vez integra la calidad de los procesos universitarios con el control interno. El resultado se expresa organizadamente en manuales institucionales. Puede observarse que el macro proceso de formación profesional están presentes los subprocesos del ingreso, gestión del pregrado, gestión documental y trayectoria integral del estudiante y egreso. Se inicia desde la solicitud de ingreso ¿quiénes son los que ingresan, cómo ingresan, por qué ingresan? Hasta el seguimiento del egresado.

Observen como cada vez más se va reflejando en qué momento se realiza el control, cómo se asocia este proceso al sistema de evaluación y dónde se encuentran las evidencias —uno de los temas más complejos de la evaluación—. Es decir, cómo obtengo las evidencias, cómo registro los procesos. Ya fijamos en un primer momento para qué y para quién es el referente de calidad y cómo el método es el que nos enseña a aprender.

Aquí vuelvo a hacer otra reflexión, cuáles son las incertidumbres en relación con la evaluación de la calidad de la formación, yo he seleccionado algunas incertidumbres, ustedes pueden tener sus incertidumbres como profesores universitarios, como estudiantes de doctorados. Lo primero es que debemos acabar de darnos cuenta que tenemos en el aula una multiplicidad de saberes que circulan por otros canales difusos y descentralizados; hoy la manera de tomar lo que está pasando es diferente, ustedes están con sus celulares, con sus cámaras y entonces la manera de atender es otra, no sé qué van a hacer después con esas imágenes y eso me genera una incertidumbre, me pregunto cómo utilizaran esa información. Ahora no es sólo el conocimiento que trasmite el maestro, usted sale y se encuentra a todo el mundo allá bajo conectado a la wifi, eso hace tres meses que no sucedía; entonces, cómo me preparo para dirigir ese proceso, qué hacer para que ese sea un proceso de calidad. Por eso lo que las universidades hagan por la calidad de los procesos, por la calidad de sus profesores tiene que encontrar una expresión en la calidad de los estudiantes y en la Junta de Acreditación Nacional nos vamos a centrar la atención en cómo el estudiante aprende para transferir el conocimiento, por tanto la categoría rectora, que es el objetivo —que para nosotros es la de formar un hombre americano original y de su

---

<sup>2</sup>Universidad de La Habana 2015 Informe de autoevaluación Institucional para re-acreditación. (Junio 2015)

tiempo que diga lo que piensa y lo diga bien—, tiene que dejar claro hacia dónde va la educación superior en el mejoramiento constante de la calidad de la formación.

En nuestro país los referentes de calidad de la educación están en relación con la formación de las personas que terminan el programa para producir cambios que mejoren esa formación y para la planificación del cambio y de las estrategias del cambio. Hoy la evaluación institucional tiene que evidenciar la estrategia con todos los programas académicos, no con una parte de ellos, para que entonces pueda moverse toda la institución porque el ritmo de crecimiento no lo marca el que va delante, sino el que va quedando rezagado. Bueno fíjense, se trata de una educación basada en un sistema de valores que combina una elevada competencia profesional con las más altruistas convicciones revolucionarias, es decir se introduce la competencia profesional como uno de aquellos aspectos que indiscutiblemente nos tiene que llevar a esa excelencia académica y a esa pertinencia, entendida como respuesta al entorno, como capacidad para su transformación.

Se entiende por evaluación de la calidad de los procesos universitarios como una parte del sistema de gestión propio de la IES en lo relativo a la verificación de la correspondencia entre lo planificado y lo logrado, a partir del análisis de sus componentes, funciones, procesos y resultados lo cual permite actuar en la mejora sistémica y sistemática de todas las áreas de la entidad educativa de formación de profesionales, posibilitando la comparación de los objetivos propuestos con los resultados y así contribuir a satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas pertinentes logrando con ello una mayor cultura de la calidad. Para que dicho objetivo se alcance, la evaluación debe ser permanente y continuada.

Por tanto, la evaluación de la calidad está encaminada al incremento de la eficiencia académica y el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad de la formación del profesional sobre la base del uso eficiente de los recursos disponibles, especialmente los recursos humanos y la estrategia de formación científica, profesional y pedagógica.

Bueno ya estos aspectos ustedes lo han ido conociendo en la acreditación de los programas, que toma como principio el mejoramiento continuo de la calidad, que no es prepararme para un momento, sino que todos los días, tengo que pensar cómo hacerlo mejor y el día que lo haga mejor cómo hacerlo excelente; entonces incluye una autoevaluación propia y una evaluación externa, pero el elemento decisivo es un cambio en la concepción de la autoevaluación—por su puesto contra el patrón establecido—. La autoevaluación no es algo que hago cuando ya voy a solicitar la evaluación externa, la autoevaluación forma parte de mi concepción de la calidad, forma parte de cómo planifico estratégicamente, es el punto de partida es conocernos a nosotros mismos y conocer dónde estamos y cuanto más podemos avanzar.

Por su parte, la acreditación es el reconociendo que el Estado hace del cumplimiento de los objetivos y de la calidad del servicio que brinda una institución de educación superior. Es decir, no es solamente que pasó con la autoevaluación, sino que los evaluadores externos también comparamos la correspondencia que hay entre la propia mirada y la mirada que hacemos los demás con la utilización de la misma guía. La certificación es el sistema universitario de programa de acreditación (SUPRA) por tanto su objetivo es identificar fortalezas y debilidades.

Me quiero detener un instante en los planes de mejoras, el plan de mejoras debe estar asociado a los procesos y su movimiento retroalimenta a la planeación estratégica. Las acciones de los planes de mejoras deben evidenciar cómo conservar las fortalezas en el orden cualitativo porque erróneamente decimos: “voy nada más que a eliminar las debilidades” y hay que mantener las fortalezas, tengo que hacer una proyección y desde ahí entonces ver como disminuyo las debilidades. Siempre habrá debilidades, pues habrá que mejorar continuamente y no podemos estancarnos. Diríamos ellas agudizan las contradicciones en todos los niveles y mantienen la espiral ascendente del desarrollo. En estos planes el espíritu es el auto cuestionamiento, dirigido a la búsqueda del aprovechamiento del potencial de desarrollo y el perfeccionamiento continuo, se sistematizan logros y retos. Entonces cuáles son las modificaciones que la Universidad de Camagüey formula, ejecuta y alcanza como consecuencia de la acreditación de los programas y de la Universidad. Asimismo sería relevante conocer el nivel de éxito alcanzado con tales cambios a través del tiempo y de la utilización de las oportunidades de mejora.

Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio. Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante que los demás. Por otra parte, los modelos de calidad consideran conveniente asumir el enfoque hacia la mejora para facilitar la reacción a los cambios en sus condiciones internas y externas y así crear nuevas oportunidades

Este es el paradigma emergente, que hemos llamado modelo proactivo y está basado en el concepto de cambiar para incentivar a los demás a cambiar. Es establecer un sistema de mejoramiento y desarrollo sostenible en el tiempo. Son valores actuantes y reguladores de un comportamiento intrínsecamente consistente como la responsabilidad social, los que demuestran el nivel de desarrollo alcanzado.

Un problema que todavía tenemos es que no hemos logrado la total integración con la gestión de la calidad, tenemos por un lado la gestión, las áreas de resultados claves y el patrón de calidad. Les decía al inicio que el abordaje de estos problemas nos enfrenta a problemas en el plano teórico, en el plano práctico y en el plano metodológico. Tenemos un reglamento, el patrón y la guía de evaluación para todas nuestras universidades porque son los estándares, pero son estándares que como bien decían los compañeros que me antecedieron tienen que encontrar en cada universidad esa especificidad.

En la evaluación externa siempre le ha resultado muy fácil identificar a los pares evaluadores cuando en una IES no hay trabajo colectivo, cooperado, comunicación, pues no hay una unidad de expresión, o se evidencia desconocimiento de los resultados de las diferentes áreas. La comunicación siempre será importante yo estoy hablando con orgullo de mi país, que no es perfecto, pero que aspiramos a hacerlo todo colectivamente bien. No es un sálvese el que pueda, vamos todos a implicarnos, esa concepción a veces nos falta. Una universidad que comprende el valor de este trabajo colectivo va a estar siempre en mejores condiciones de lograr esa calidad, tengo que tener una universidad que aprende, que aprende todos los días, que discute colectivamente cómo su plan mejora, valora con todos los participantes los resultados que se proponen alcanzar y cuáles son los recursos para mejorar.

Si nos pusiéramos una nueva tarea diríamos ¿cuál es la universidad que aprende? Nuestro próximo congreso Universidad 2016 la visualiza como *Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible*, para un desarrollo que es inclusivo y es para disminuir o para acabar con la pobreza. Bueno

siguen habiendo puntos polémicos fíjense que me estoy moviendo de contradicciones e incertidumbres a puntos polémicos, bueno el carácter complejo, los factores, la participación de todos los implicados, lo más complejo, cómo hago que todo el mundo se implique en este proceso, cuáles son los métodos para hacerlo, esta es una lección justamente aprendida, las acciones recíprocas para el estado cualitativo deseado. Cómo me muevo frente a una misión y la interrelación entre procesos con los factores sociales, es en esta relación con la sociedad donde puedo reconocer la identidad del profesional que se forma en una provincia.

Es necesaria la identificación de un método, digo de un método, puede ser que hayan muchos métodos, pero digo que el método es investigar siempre, es analizar críticamente nuestra práctica, qué nos queda bien, cómo lo podemos hacer mejor y una socialización constante, porque si no nos socializamos, si no sabemos lo que está haciendo el otro es muy difícil poder avanzar, seguimos con una nueva contradicción y es cómo utilizo los resultados de las investigaciones para hacer una introducción electiva de los resultados, nosotros tenemos muchas investigaciones en las universidades pero lamentablemente todavía no las utilizamos para dirigir los procesos y muchas veces los centros de estudios no conocen los resultados del centro de estudio que está continuo. La socialización es un problema que tenemos que resolver porque la introducción tiene que ser el estímulo para poder mover ese resultado. Si ustedes se percataron en la presentación de las revistas se dieron cuenta que hay un hilo conductor: elevar esa calidad de una universidad que se ha planificado ser excelente, pero lo que no puede suceder es que cada revista tuviera un objetivo diferente.

Bueno hay una polémica entre cómo dirijo, es decir la dirección es estratégica, la dirección es por procesos y tengo que utilizar los resultados para conducir las transformaciones, porque cuando el profesor Montejo dice que es dirigir científicamente y aprender científicamente es porque la formación tiene esa concepción y donde los resultados de las tesis que vamos a defender se distinguen por las contribuciones a la teoría y no como muchas veces nos sucede a los que pasamos por ese proceso en que se nos pregunta en qué se diferencia esa tesis de la otra, qué se hizo en un país, qué se hizo en ese otro, es decir cuál es la contribución que mueve al desarrollo de esa universidad. Lo esencial de los aportes científicos sigue siendo una polémica, observen que diferencio la contradicción de la polémica, entre el proceso que transcurre en la institución o el proceso que transcurre a través de ella, y no es un juego de preposiciones porque todo lo que pasa en la universidad tiene que contribuir a la formación, formación como proceso, núcleo, como movimiento como razón de ser, no es el discurso por un lado y la práctica por otro, sino es que transcurre a través de ella.

Si los directivos en todos los niveles no tienen una concepción clara de la calidad, entonces no se produce el movimiento, porque desde la concepción se evalúa, desde la concepción se hace el diseño, desde la concepción se hace esa planificación, por tanto aquí voy a hacer un alto para el debate, que por esta composición es un debate que quiero desearía se lleven, que se pregunten ¿dónde estamos? Cada uno tiene que preguntarse ¿dónde estoy? Cuando llegué aquí me sentí de una manera, pero dónde estoy ahora, preguntarse si he ido siguiendo esa lógica. Cuando hay preguntas hay investigación. De ahí que surge otra interrogante: ¿se conoce si el nivel de logro alcanzado podría mantenerse o quizás disminuir por amenazas existentes?, ¿cuáles son las estrategias de solución exitosas que podrían orientar el desarrollo de nuevos planes de mejora?

Por tanto, cuáles son nuestras buenas prácticas, también por orgullo de cubana digo que nosotros compartimos nuestras buenas prácticas, con qué orgullo el doctor Montejo dijo: “en la revista sólo se publica lo que tiene la calidad requerida”, eso es parte de nuestras buenas prácticas, esto me queda bien, ahora qué puede quedar mejor, después preguntarme dónde están las fortalezas en la formación, que significa hoy que en nuestras universidades, por solo poner un ejemplo, nuestros estudiantes de duodécimo grado ya comiencen a formarse en la universidad mientras culminan el nivel pre-universitario, qué significa como práctica y qué significa para los estudiantes, qué significa para los maestros, muchos de los cuales han tenido que reflexionar porque muchas veces dicen yo soy el súper doctor *va a impartir docencia de pregrado*, cuando es el pregrado en esencia el que más nos nutre y es donde se evidencia nuestra formación. La otra pregunta es cómo socializamos los resultados y la otra es cómo seguir, porque siempre habrá un cómo seguir diferente, preguntándome cuáles son las fortalezas que tengo, porque no podemos seguir solo hablando de lo que nos falta, tenemos que saber que la copa está medio llena.

Ayer el Rector afirmaba que nos enfrentamos a nuevos cambios, es decir que además de preservar nuestra identidad tenemos que tener currículos más abiertos, más flexibles, con amplio empleo de las nuevas tecnologías, y el empleo de las nuevas tecnologías no es tener una plataforma y con esa plataforma bajar documentos en Word, el proceso de enseñanza aprendizaje cuando se utiliza, esa plataforma y esas aulas virtuales es para interactuar, el proceso no se puede montar de la misma manera, y eso lleva un pensamiento, no es ahora decir *los estudiantes trabajan desde la plataforma* y cuando usted mira la traza lo único que han hecho es bajar documentos Word, y para eso no es la tecnología. Entonces un modelo de formación propio que se parezca a nosotros, no a otros. Es decir que yo sienta el legítimo orgullo no solo de haber nacido en Cuba, sino de querer ser cubana, un modelo ajustado a las necesidades actuales y futuras de nuestro país, por tanto hay un incremento de la educación a distancia porque se está dando la sobrepoblación estudiantil, es decir hay un intercambio, hay desafíos y eso también tengo que tomarlo en cuenta para hablar de esta calidad en la formación, es decir nuestras universidades serán cada vez más universidades virtuales, con todo lo que necesita la universidad virtual, que no solo es el montaje del proceso pedagógico, es cómo matriculo a los estudiantes y cómo entrego el título.

Les decía que después en el debate íbamos a hacer una pregunta que me gustaría sea de esas preguntas que cada uno se responda y después las pueda comparta conmigo y es ¿cuál es la concepción de evaluación de la calidad que hay en mí? Estoy segura que cada uno tiene una respuesta distinta y entonces hay que ponerse de acuerdo no porque todos tengamos la misma pero yo tengo que conocer y reconocer que me quiero mover al futuro, que es un futuro hacia la excelencia, pero ¿cómo lo hago? Esta pregunta no es tan ingenua, algunos quizás me digan que nunca se la habían planteado, o van a decir lo mismo que en un ejercicio que hice en esta propia universidad hace un año cuando pregunté cómo se veían en los próximos cinco años y muchos me dijeron que nunca se lo habían planteado y si usted no se plantea verse de alguna manera, entonces hay cosas que no andan muy claras en su concepción, usted tiene que tener esa proyección metacognitiva, tiene que tener el referente teórico porque muchas veces decimos *“la calidad es un concepto complejo, multifactorial”* bien todo eso es



cierto pero cuál es el suyo, con el concepto con el que usted opera todos los días, por qué está usted permanentemente insatisfecho y desde su insatisfacción como lo hace mejor.

En consecuencia, hacer mejor las cosas no es hacerle al otro lo que le toca hacer sino enseñarle como seguirlo haciendo y siempre desde la concepción didáctica es que nosotros desde el objetivo nos movemos de tarea en tarea, qué tarea me pongo para yo poder seguir avanzando. No solamente las tareas que le he sugerido, las he ido subrayando, sino las que usted se asigne, qué voy a estudiar, qué usted va a hacer, cómo lo va a hacer, por tanto los retos y las perspectivas quedan por ustedes, es decir ustedes tienen la perspectiva, los profesores, los estudiantes de la universidad de Camagüey, ser una universidad de excelencia, pero eso hay que imaginárselo primero, eso no pueden esperar para empezar hacerlo dentro de cuatro años porque los procesos estratégicos hoy pueden ser unos y en breve ser otros.

Creo que pudiéramos hacer muchas más cosas si creyéramos que son muchas menos las imposibles, porque muchas veces decimos “hoy eso es imposible” o “no lo puedo hacer”. Parto de lo que dijo un político francés de la propia historia de nuestro país que cuando creíamos que era imposible algunas tareas la vida nos demostró que fueron posibles. Por ejemplo puedo aprovechar para resaltar como se trabajó por contribuir a la formación y superación de los maestros, no solo en esta provincia, en una tarea titánica que tuvo al frente a mi amigo el doctor Quintero<sup>3</sup>, parecía imposible y muchos además se la cuestionaron pero yo digo muchas veces, pero los maestros estaban a pie de obra, estaban trabajando, estaban investigando sus prácticas y crecieron como personas y nuestra educación pudo contar en Camagüey con un ejército de educadores mejor preparados para elevar la calidad de la Educación Cubana, y como protagonistas también hacer la Política Educacional.

Para nosotros los cubanos, herederos de la tradición martiana, el pensamiento tiene que verse en la obra, es decir pasamos trabajo, tenemos bloqueo pero tiene que verse en la obra, nuestra satisfacción es verlo en la obra, es ver que logramos poquito a poco esa transformación, y digo el primer deber de un hombre de estos días es ser un hombre de su tiempo.

Les pregunto qué significa para la Universidad de Camagüey, ser una universidad de su tiempo, qué significa y es por eso la primera pregunta, ese es un ejercicio que hay que hacer, en donde no aplicamos las teorías ajenas, sino descubrimos las propias y las descubro intercambiando las mejores prácticas sabiendo que puedo aprender, compartir y cooperar con otros y que no voy a estorbar a mi país con abstracciones, sino inquirir la manera de hacer prácticas aquellas ideas útiles, por tanto después de estas reflexiones quiero volver a la pregunta inicial *¿dónde vamos a centrar el paso a la excelencia?* Lo vamos a centrar en la calidad de la formación, en la calidad del aprendizaje, en cómo nuestros estudiantes aprenden para que puedan hacerlo a lo largo de su vida, es decir que métodos utilizar, cómo prepararlos para la incertidumbre.

Quiero terminar compartiendo con un ustedes un pensamiento, también de Martí: *“Somos un ejército de luz y nada prevalecerá contra nosotros, nos queda por hacer, lo que sabemos que queda por hacer, y será*

---

<sup>3</sup>Se refiere a la Maestría en Educación en Red, de la que egresaron miles de maestros y profesores del Sistema Nacional de Educación al cierre de la década anterior e inicios de esta.

*hecho, porque pasará todo lo que debe pasar y en los lugares donde se oscurece el sol quedará por encima”* (Martí, 2001b, pág335).

**Recibido: noviembre 2015**

**Aprobado: marzo 2016**

### **Bibliografía (citada)**

Martí, J. (2001a). A los presidentes de los clubs. En J. Martí, *Obras Completas* (Vol. II, págs. 362-363). Ciudad de La Habana: Centro de Estudios Martianos y Karisma Digital.

Martí, J. (2001b). La polémica económica. En J. Martí, *Obras Completas* (Vol. VI, págs. 334-337). Ciudad de La Habana: Centro de Estudios Martianos y Karisma Digital.