



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Planeación Estratégica orientada a procesos y empleo de la
prospectiva en la Facultad de Ciencias Sociales de la
Universidad de Cienfuegos**

**Trabajo de Diploma para optar por el título de
Ingeniero Industrial**

Autor:

Alejandro Ramirez Godoy

Tutores:

Msc. Katia Rivero Alonso

Cienfuegos, junio de 2017

“Año 59 de la Revolución”



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Hago constar que la presente investigación fue realizada por la Universidad de Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando que la misma sea utilizada para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

Autor: Alejandro Ramirez Godoy

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido realizado según el acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple con los requisitos que envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico – Técnica
Nombre y Apellidos. Firma

Computación
Nombre y Apellidos. Firma

Msc. Katia Rivero Alonso

Tutor

Pensamiento

"Hoy más que nunca tenemos que ser excelentes planificadores, meditar y valorar cada acción que realicemos, con una visión abarcadora de qué vamos a hacer y cómo lo haremos para lograr los objetivos propuestos con su cumplimiento, la austeridad y racionalidad de los gastos deben estar presente en cada tarea que se planifique"

Raúl Castro Ruz

Dedicatoria

A mis padres, que han sabido acompañarme en este recorrido tan largo y de sacrificio constante, que caminaron junto a mi cuando el sol resplandecía y cuando pasaba la peor de las tormentas, por su amor infinito y por ser ellos mi máxima expresión de satisfacción y orgullo...

Agradecimientos

Hay tantas personas a las que quisiera agradecer que temo cometer el error de no mencionar a alguien. Por eso de manera general doy gracias a todas las personas a que de una manera u otra han contribuido a estar donde estoy hoy.

A mi madre y mi padre, por el amor y el apoyo que siempre han puesto en mí, por educarme y ser las personas más maravillosas de mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional y confianza hacia mí.

A mi tutora Katia, por dedicarme su tiempo, por mostrarme el camino a seguir y estar dispuesta a ayudarme en todo momento.

A mis profesores durante estos cinco años, por su dedicación y constancia.

A mis amigos, por estar a mi lado en todo momento, en las buenas y en las malas al punto de ser parte de mi gran familia.

A mis compañeros, que a lo largo de este tiempo tanto me han ayudado.

A todos los que pusieron obstáculos a lo largo de mi camino por que crecer ante las dificultades me hizo ser una persona más fuerte y mejor preparada.

A todos les brindo mis respetos y desde lo más profundo de mi corazón, reciban

Mil Gracias.

RESUMEN

El trabajo titulado "Planeación Estratégica orientada a procesos y empleo de la prospectiva en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos", tiene como objetivo, ajustar un procedimiento para la planificación estratégica orientada a procesos con un enfoque prospectivo y aplicarlo a la Facultad de Ciencias Sociales de la Cede Carlos Rafael Rodríguez de la Universidad de Cienfuegos. Para lograrlo se analizaron fundamentalmente documentos de medición y control: la acreditación universitaria, la evaluación institucional y la planeación estratégica, además de la capacitación del personal responsable por procesos. Para lograr los objetivos de la presente investigación se propone un procedimiento con enfoque prospectivo para la planificación estratégica, aplicándose el método de análisis estructural MICMAC, el método MACTOR y el SMIC para seleccionar las variables claves, los actores fundamentales y con la conformación de las hipótesis definir los futuros escenarios, evaluarlos y escoger el más idóneo.

Palabras claves: planeación estratégica; dirección estratégica; prospectiva; procesos

ABSTRACT

The paper entitled "Process-oriented Strategic Planning and Prospective Employment in the Faculty of Social Sciences of the University of Cienfuegos", aims to adjust a process-oriented strategic planning process with a prospective approach and apply it to the Faculty of Social Sciences of Cede Carlos Rafael Rodríguez of the University of Cienfuegos. In order to achieve this, we mainly analyzed measurement and control documents: university accreditation, institutional evaluation and strategic planning, as well as the training of personnel responsible for processes. To achieve the objectives of the present research, a procedure with a prospective approach to strategic planning is proposed, applying the MICMAC structural analysis method, the MACTOR method and the SMIC to select the key variables, the fundamental actors and the conformation of the hypotheses Define the future scenarios, evaluate them and choose the most suitable.

Keywords: *Strategic Planning; Strategic direction; Prospective; Processes*

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL | 4 |
| 1.1. Introducción | 4 |
| 1.2. El proceso de dirección estratégica | 4 |
| 1.3. Elementos teóricos generales sobre Planificación estratégica | 6 |
| 1.3.1. Planificación Estratégica y cambios en las universidades | 10 |
| 1.4. Prospectiva estratégica. Consideraciones básicas | 11 |
| 1.4.1. Método de los escenarios | 15 |
| 1.4.2. Importancia de la prospectiva | 16 |
| 1.4.3. La Prospectiva en Cuba | 17 |
| 1.5. Gestión por Procesos | 19 |
| 1.5.1. Elementos que componen un proceso | 21 |
| 1.6. Retos de las Instituciones de la Educación Superior del siglo XXI | 23 |
| 1.7. La planificación estratégica y gestión por procesos como vía para potenciar la gestión de la IES | 27 |
| 1.8. Conclusiones parciales | 30 |
| CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES | 31 |
| 2.1. Introducción | 31 |
| 2.2. Propuestas de modelos y procedimientos para la Planificación Estratégica | 31 |
| 2.2.1. Modelo propuesto por Marina Menguzzatto (1984) | 32 |
| 2.2.2. Modelo Cuadro de Mando Integral (1997) | 32 |
| 2.2.3. Modelo propuesto por Rogelio Gárciga (1999) | 33 |
| 2.2.4. Modelo de Planificación Estratégica de David (2003) | 33 |
| 2.2.5. El Modelo de Planificación Estratégica Aplicada (2005) | 34 |
| 2.2.6. Modelo de Dirección Estratégica, Ronda Pupo (2006) | 35 |
| 2.2.7. Procedimiento propuesto por León Lafuente (2010) | 35 |
| 2.2.8. Metodología de Rodríguez Varela (2012) | 36 |
| 2.3. Análisis y evaluación de los procedimientos propuestos | 37 |
| 2.4. Descripción del procedimiento | 39 |
| 2.4.1. Pasos del procedimiento | 43 |
| 2.5. Conclusiones parciales | 54 |
| CAPÍTULO 3. | 55 |
| 3.1. Introducción | 55 |
| 3.2. Caracterización del objeto de estudio | 55 |
| 3.3. Aplicación del procedimiento | 57 |
| 3.4. Conclusiones Parciales | 87 |

ÍNDICE

| | |
|----------------------------------|----|
| CONCLUSIONES GENERALES | 88 |
| RECOMENDACIONES | 89 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 90 |
| ANEXOS | 95 |

INTRODUCCIÓN

En el contexto nacional e internacional actual, las Instituciones de Educación Superior (IES) de América Latina tienen la imperiosa necesidad de definir y/o reorientar su misión teniendo en cuenta, entre otros, los cambios constantes en las exigencias del entorno y la aparición de nuevas condicionantes internas que hoy constituyen barreras y al mismo tiempo sintetizan impulsores de su propio desarrollo. Las IES debería adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos, sin embargo no siempre se toma en cuenta este enfoque a la hora de concebir el proceso de planeación estratégica en las mismas(Ellerani, Mendoza, & Fiorese, 2012). En otras palabras, la universidad del futuro no se construye sobre la coyuntura de las necesidades actuales, se piensa y se diseña sobre la base de las necesidades futuras que están sustentadas en los retos y tendencias que se presentan. La planificación estratégica, como una de las funciones o componentes de la dirección estratégica universitaria adquiere una gran importancia actual por los imperativos que imponen los cambios de un entorno turbulento e incierto en un mundo globalizado y los grandes retos que tiene que cumplir la educación superior(Rivero & López, 2012).

De igual modo, las universidades han empezado a emprender cambios. La demanda de métodos modernos de gestión y control de la organización y de una mayor eficacia, viene impuesta por la necesaria búsqueda de calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación. El predominio de la gestión orientada a los resultados y no a los procesos en las universidades, limita la mejora continua de los resultados que alcanza la organización en cuanto al cumplimiento de sus estrategias claves(Pazos, Babío, & López, 2012).

En el marco de estas exigencias de gran trascendencia, resulta factible contar con una proyección estratégica bien fundamentada a mediano y largo plazo bajo un enfoque integrador, holístico, proactivo, compartido y participativo que le permita responder a las demandas internas y externas. Ella representa el comienzo de una manera de practicar la gestión estratégica universitaria(Copertari, Sgreccia, & Segura, 2015).

El proceso de planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos ha sufrido modificaciones, pero carece de una fundamentación teórica, no se evalúan los objetivos estratégicos correspondientes al ciclo al concluir este, ni el propio proceso en sí, no se toman en cuenta los recursos disponibles, por lo que en ocasiones existe un divorcio entre la proyección estratégica y la planificación económica, se queda en los niveles superiores y no llega a la base

como debe ser. Por lo tanto, se hace necesario desarrollar y aplicar un procedimiento que responda a las exigencias del entorno actual y la comunidad universitaria en general y que contribuya a la definición de escenarios para una correcta proyección a otros niveles de dirección.

Después de mencionadas estas situaciones es posible enunciar el **problema a resolver** de la investigación: ¿Cómo **conformar el plan estratégico** de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos con enfoque a procesos?

El **Objetivo general** que se persigue es el siguiente: Aplicar un procedimiento para la Planificación Estratégica para el ciclo 2017-2021, orientada a procesos en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos.

Para lograr el objetivo general se definen los siguientes **Objetivos específicos**:

- ✓ Referir el estado del arte y la ciencia respecto a los procesos estratégicos, enfoque de procesos y aplicación de técnicas prospectivas en las Instituciones de Educación Superior.
- ✓ Describir el procedimiento para el diseño del plan estratégico con enfoque a procesos.
- ✓ Aplicar técnicas prospectivas para la definición de escenarios de apuesta, en la orientación de los resultados, basándose en el enfoque por procesos.
- ✓ Proyectar estratégicamente la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez” para el periodo 2017-2021.

Estructura Capitular:

El presente trabajo de diploma se estructura en tres capítulos, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones. En el **Capítulo I: Marco Teórico y Referencial** se hace un bosquejo conceptual acerca de la planeación estratégica. Se definen conceptos tales como: estrategia, dirección estratégica, planeación estratégica, enfoque prospectivo y cambio, papel de las universidades en el desarrollo local, su correspondencia.

En el **Capítulo II: Procedimiento para la Planeación Estratégica por Procesos y con enfoque Prospectivo en las IES** representa la propuesta metodológica que se aplica para llevar a cabo la investigación. Se describe el método implementado acorde a la universidad y se adecua orientado a procesos para la facultad en específico, además se hace referencia y se describen

las variables que pudieran integrar el sistema después de analizado los documentos de Planeación Estratégica, Acreditación Universitaria y Evaluación Institucional.

En el **Capítulo III: Aplicación del procedimiento a la Facultad de Ciencias Sociales** Se aplica el procedimiento previamente ajustado y estructurado para satisfacer las necesidades y finalidades de la facultad, hacer uso de la prospectiva para evaluar los entornos del futuro y determinar así el plan estratégico de la misma para el periodo 2017-2021.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

1.1. Introducción

En este capítulo se presenta una síntesis de los principales conceptos de dirección estratégica y sus componentes, profundizando en la planificación estratégica. Luego se hace referencia a la prospectiva estratégica, donde se muestran los antecedentes, los principales conceptos, consideraciones básicas, propósitos e importancia de la prospectiva. Además, se exponen elementos básicos de la Gestión por Procesos y las herramientas que emplea para su desarrollo, así como los retos actuales para las IES (Institución de Educación Superior) del siglo XXI. A continuación, se presenta el hilo conductor que desde el punto de vista teórico se seguirá en la presente investigación y que posteriormente será desarrollado en la tesis.

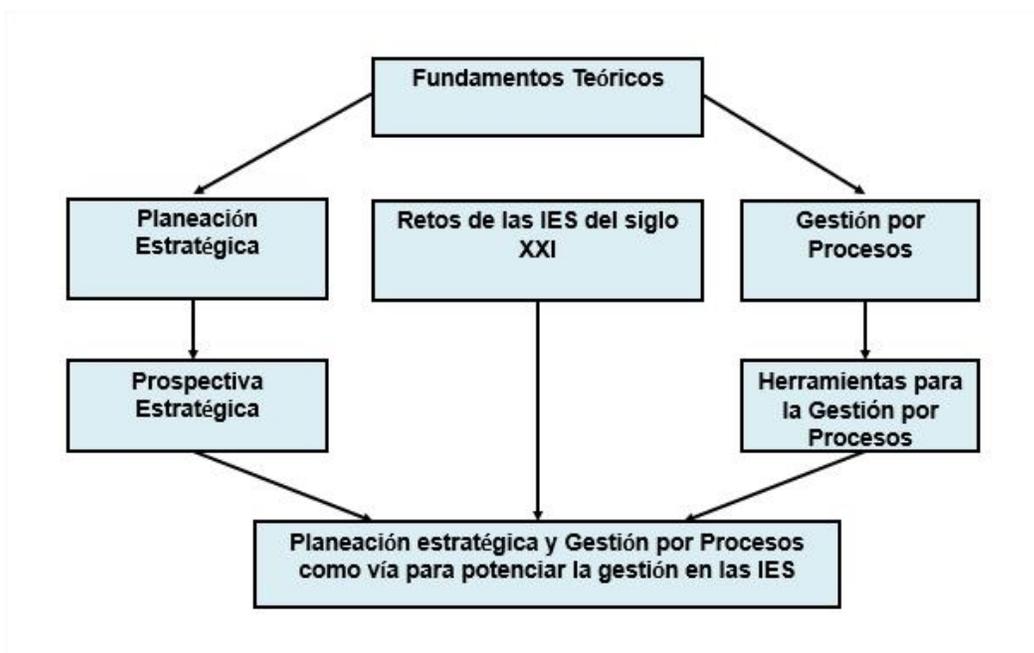


Figura 1.1 Hilo conductor. Fuente: Elaboración propia.

1.2. El proceso de dirección estratégica

La dirección estratégica es todo un proceso en el que se articulan dos momentos o grandes fases: la formulación de estrategias y la implantación y control. La formulación de estrategias recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica y se desarrolla a partir de un análisis estratégico (diagnóstico interno y externo) que permite definir su posición estratégica con respecto al entorno, evaluar y formular las diferentes opciones estratégicas que se adecuen a ella y la implantación de éstas con su correspondiente sistema de control que facilite efectuar los

ajustes necesarios, debiéndose definir previamente aspectos básicos tales como: misión, valores y visión, ya que constituyen el punto de partida para desarrollar el diagnóstico estratégico(Menguzzato & RENAL, 1991).

La implantación de las estrategias constituye el segundo e importante momento para implantar la estrategia, la organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas(Manguzzato & Piqueras, 1991).

Con frecuencia se dice que la implantación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Para el análisis de la misma, frecuentemente se divide en 3 componentes principales, los cuales conducen a una acertada implantación que influye de una forma u otra en el cambio estratégico:

Planificación de recursos: su objetivo es planear y ejecutar como se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.

Estructura organizativa: uno de los recursos más importantes en una organización son los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.

Gestión del cambio: supone la implantación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: la revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, la medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas. Las estrategias es preciso evaluarlas porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

Existe una gran variedad de metodologías para desarrollar el proceso de dirección estratégica, cualquiera que se utilice recoge en esencia los elementos siguientes(Campos, 1987):

- ✓ Efectuar un análisis estratégico que permita definir la posición de la organización con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.

- ✓ Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la elección de las estrategias que se adecuen a la organización.
- ✓ Implantarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras (Johnson, Scholes, Whittington, López, & Mazagatos, 2001).

Ronda define la dirección estratégica como el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno para coadyuvar a la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de su objeto social (Ronda, Pupo & Marcané, 2003).

En las IES, según Almuiñas y Galarza, concibe el cambio como algo normal en su actuación, exige comprender lo vital de la organización y definir sus prioridades de forma dinámica, monitorear constantemente el impacto de los resultados en el contexto externo e interno y replantearse si es necesario la estrategia actual (Galarza & Almuiñas, 2007). De acuerdo con Rivero y López, puede entenderse como el proceso continuo de adopción, puesta en práctica y monitoreo de las decisiones estratégicas. Sus preceptos, técnicas y herramientas generales, son válidos también para gestionar estratégicamente las IES, aunque estas como cualquier organización tienen características y exigencias propias, pero les son inherentes también las funciones generales de la dirección, sólo que es necesario que quienes en ellas operan, sean capaces de aplicarlas creadoramente (Rivero & López, 2016).

Los componentes de la dirección estratégica, en esencia, no difieren de los de la dirección tradicional. Por tanto, se reconoce que estos son: la planificación estratégica, la implementación y el control estratégico.

1.3. Elementos teóricos generales sobre Planificación estratégica

La génesis del concepto de estrategia proviene del arte de hacer guerra, es decir, del mundo de lo militar. En 1944 se comienza a aplicar en el campo económico y académico con la teoría de

juegos de Von Neuman y Mongentern. La idea principal defendida por estos autores es la de competición, de actuación frente al adversario para el logro de objetivos determinados.

A mediados del año 1950 fue introducida por vez primera en algunas empresas comerciales. Las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o como también se le denominó, sistemas de planeación a largo plazo. Sin embargo, Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia, ubica el comienzo de la planificación estratégica en la década de 1960 y la ve asociada a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. La planificación estratégica, para otros autores, entendido como sistema de gerencia, surge formalmente en los años setenta, como resultado de la evolución del concepto de planificación. Este desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

La planificación es empleada en el lenguaje rutinario cuando alguien se quiere referir a la definición previa de las actividades a realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas (Fuentes & Pozo, 2016).

De esta manera, es posible definir los pasos para el desarrollo de las más diversas acciones, desde las más cotidianas hasta las más extraordinarias. A partir de esta programación se definen opciones y se elige un curso determinado, entre las múltiples alternativas, para llegar al destino deseado. La planificación como elemento de la vida cotidiana, sirve para poder administrar los recursos con que se dispone y el tiempo con el que se cuenta, de manera que estos puedan ser aprovechados de mejor manera y a través de ellos se puedan generar beneficios al utilizarlos correctamente. Los elementos más comunes que son de utilidad para elaborar una planificación son los siguientes:

- ✓ El qué se realizará: es decir, cual es la acción o actividad que se desea ejecutar.
- ✓ El para qué se hará: ello nos indica si realmente la actividad o acción anteriormente determinada (el qué) nos será de gran ayuda y utilidad para lograr lo que perseguimos.
- ✓ El cómo se hará: se trata de definir los diferentes pasos y procedimientos que requiere una actividad o acción, de manera que esta pueda llevarse a cabo.
- ✓ El quién o quienes lo harán: en este elemento, se requiere asumir las responsabilidades de las diferentes actividades, las cuales pueden corresponder a una persona o a varias en caso que se requiera.
- ✓ El cuándo lo haremos: aquí se definen los tiempos que se requieren, de manera que permitan identificar en qué momento se deben ejecutar las diferentes actividades o acciones para que puedan tener mejor resultado.

- ✓ El con qué lo vamos a hacer: en este elemento, se analizan los recursos que se necesitan para ejecutar las actividades y las acciones con el objetivo de poder tener todo listo al momento de su ejecución.

En la medida en que se garanticen estos elementos en su totalidad y en la revisión de cada detalle que le corresponde, los resultados se postulan a ser mejores.

La Planificación Estratégica ha sido utilizada por muchas empresas en el mundo del comercio. De hecho, toda empresa ha utilizado el recurso de una Planificación para llevar a cabo el éxito de su administración, así esta no haya incluido un enfoque de “lo estratégico”, pues definir el fin último de las empresas no resulta nada difícil ni ajeno al pensamiento común. Está de más mencionar que la existencia de una empresa comercial tiene como finalidad ser competitiva y ubicarse en los rankings de mayor altura en cuanto a su capacidad de inserción en el mercado se refiere o al logro de la capacidad de ingresos que genera. Sin embargo, los atributos que le han conferido el elemento “estratégico” apuntan al logro de una dinámica de mayor estabilidad y sostenibilidad a largo plazo en el movimiento de mercado(Varela, 2012).

La **planificación estratégica** es un proceso de búsqueda de opciones de una organización para el futuro teniendo en cuenta el entorno que la rodea y las potencialidades y deficiencias que tiene la misma en aras de dar respuesta a los problemas estratégicos y donde los directivos juegan un rol protagónico.

Según Hardy, la planificación estratégica en el ámbito educativo siguió el rumbo de su desarrollo en lo general, pero con un desfase de alrededor de 10 años del resto de organizaciones privadas (empresas y negocios). Este desfase incluso, se identifica al comparar la evolución que tuvo en las empresas del sector público, donde la planificación estratégica encontró un rápido acomodo (Hardy, 1991).

Para hacer que la planificación estratégica fuera adoptada en el ámbito de la gestión educativa, los especialistas y estudiosos de la educación y los organismos internacionales, sobre todo de la educación superior, contribuyeron argumentando sobre la importancia, pertinencia y ventajas de su uso en los sistemas nacionales de la educación superior y en las mismas IES. Sobre todo, porque influye una fuerza exógena: la exigencia creciente para la educación superior de mayores niveles de eficacia y la necesaria consideración de nuevos roles que la sociedad le está demandando ante una evolución social y económica acelerada, propiciada por la

internacionalización de la educación. Es así como, a decir de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES] al arribar al siglo XXI, la planificación estratégica se convierte en un poderoso instrumento de la gestión universitaria a nivel planetario.

Teniendo en cuenta el criterio de Galarza y Almuiñas, la planificación estratégica es un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación (Galarza & Almuiñas, 2007).

Desde el punto de vista de lo social el cual representa el de mayor interés para la investigación, se apuntan algunas líneas que se deben cuidar para obtener mejores resultados en la elaboración de una planificación estratégica:

- ✓ Partir desde la participación local.
- ✓ Permitir y promover verdaderos espacios de participación y toma de decisiones, y no más bien, espacios para la votación de opciones propuestas desde niveles jerárquicos más altos.
- ✓ Propiciar el descubrimiento de los problemas reales y la creatividad misma para encontrar alternativas que permitan reducir el problema.
- ✓ Evitar jornadas demasiado constantes y altamente cansadas, ya que la comunidad puede dejar el proceso sin culminar. Además, que ya se les convoca a diferentes actividades de las localidades.
- ✓ Evitar utilizar técnicas únicas para la elaboración de la Planificación y abrir espacio e importancia a los aspectos cualitativos.
- ✓ Tomar en cuenta los diferentes sectores, grupos sociales y actores que operan en la localidad.
- ✓ Tener y tomar en cuenta los aspectos culturales propios de cada localidad.

La planificación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos, evaluando

toda la información relevante y los desarrollos futuros probables. La mejora de los procesos estratégicos, la planificación, la implantación y el control, es uno de los retos actuales al que deben responder las organizaciones para responder a los retos que impone el entorno en que se desenvuelven.

Uno de los modelos más simples para diseñar la Estrategia institucional es el que considera los siguientes elementos: la definición de la misión, o sea, la definición clara y compartida por todos los miembros de la IES de la razón de ser de la misma en la sociedad que está insertada, (¿Por qué existe?); otro es el diagnóstico estratégico, la visión de futuro para un determinado tiempo futuro; los planes de acción que se pueden materializar a través de la identificación de áreas de resultados claves o líneas prioritarias con la formulación de objetivos estratégicos, los criterios de medidas y las estrategias principales. Algunas metodologías incorporan otros elementos como el sistema de valores compartidos, la determinación de escenarios de apuesta a través del uso de la prospectiva estratégica, en el siguiente acápite se presentan consideraciones básicas sobre prospectiva.

1.3.1. Planificación Estratégica y cambios en las universidades

Según el Dr. Benito J. Romero Sotolongo las universidades de la región les corresponde mirar hacia una nueva perspectiva en su nuevo rol para este siglo, en el que se va más allá de una misión tradicional donde no sólo se satisfacen los servicios educativos para determinados estratos poblacionales seleccionados, sino que como institución se comienza a dar respuesta a otros segmentos poblacionales que tienen ya el status de egresados los cuales desean actualizar conocimientos ante los cambios que se presentan de carácter económico, tecnológico, y las nuevas exigencias de la sociedad.

Los escenarios que se presentan en estos momentos determinan la necesidad de que las instituciones de educación superior incluyan en los marcos de su gestión una cultura de planificación, caracterizada por un pensamiento estratégico, que conlleve a las instituciones a que se preparen de antemano para conocer “Hacia dónde va la institución en el futuro y como poder alcanzar esa imagen futura deseada acorde con las exigencias que se promueven para este siglo”(Marquetti, 2010).

La aplicación de un pensamiento estratégico en las organizaciones, ha creado diversas opiniones entre los especialistas del tema en cuanto a su alcance objetivos y funciones. En el caso de las instituciones de educación superior los criterios e interpretaciones acerca de los enfoques

estratégicos en las instituciones educativas, obedecen a la naturaleza de las diversas escuelas que practican éstos enfoques y a los elementos particulares de las mismas que la diferencian del resto de las organizaciones (Vidal & Ramos, 2015).

En las metodologías que se aplican para elaborar planes estratégicos en las universidades siempre se identifica un lugar para el tratamiento de los logros, problemas y las necesidades institucionales, además la aplicación de éstos enfoques constituye el marco adecuado para la toma de decisiones, el fortalecimiento con el entorno, la factibilidad de proyectar el futuro de la universidad y al mismo tiempo ser el instrumento para proporcionar la gestión de un cambio. En este sentido la universidad constituye su unidad de análisis, donde es necesario utilizar informaciones y datos de todas las áreas universitarias.

La aplicación de éstos procedimientos en este tipo de contexto académico requiere tener presente las oportunidades que se brindan de poder fortalecer los vínculos universidad – entorno, considerándose el proceso estratégico bastante proactivo a la solución de los problemas, donde se hace factible clarificar las metas y direcciones a perseguir, mientras que sus planes operativos que se derivan de los mismos son los que determinan la implementación y materialización de la planificación estratégica, asimismo la naturaleza de este procedimiento centra mucho la atención en metas y resultados deseados, brinda la posibilidad de generar e instrumentar programas así como, de poder establecer prioridades dentro del proceso de cambio que sea generado en la universidad. La prospectiva estratégica ha sido utilizada en este contexto como herramienta imprescindible para la planificación de las políticas públicas.

1.4. Prospectiva estratégica. Consideraciones básicas

Japón inició la búsqueda de metodologías que le permitieran reactivar su industria, y re-descubrió la prospectiva, convirtiéndose en el primer país que emprendió con éxito su aplicación en el planeamiento de su industria manufacturera. La experiencia exitosa de Japón convirtió a la prospectiva en una herramienta imprescindible para el planeamiento de las políticas públicas. Es así como, desde la década de los ochenta, casi todas las naciones de Europa y Asia vienen desarrollando sus Programas Nacionales de Prospectiva. América Latina no ha sido ajena a esta corriente. Gracias a la labor de ONUDI desde 1998 en Latinoamérica y el Caribe se vienen implementando los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva. Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México ya vienen ejecutando sus Programas Nacionales con singular éxito. Brasil se destaca por haber logrado llevar los resultados de los

estudios de prospectiva a los niveles de decisión política y al logro de un consenso Estado-Academia-Sector Privado-Sindicatos (Gallego, 2012).

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), empleando sus escasos recursos inició desde octubre del 2001 el proceso de formación de los recursos humanos nacionales en el campo de la prospectiva, habiendo diseñado una metodología propia denominada PROSPECTA, gracias a la cual el Perú cuenta hoy con una masa crítica de más de 300 profesionales capacitados en el empleo de las principales metodologías usadas en la formulación de los estudios de prospectiva.

La prospectiva no ha sido empleada sólo por los gobiernos. Es en el campo empresarial donde ha tenido un impacto significativo en las tres últimas décadas. La primera empresa multinacional que empleó una de las metodologías de prospectiva, el planeamiento por escenarios, fue la petrolera Royal Shell en 1968. Anteriormente a esa fecha, la Shell sólo aplicaba métodos de pronóstico, lo que les impedía identificar e interpretar eventos cruciales para su industria como el ocurrido en octubre de 1973 en Medio Oriente, que luego fue conocido como la crisis del petróleo de 1973. Al aplicar las técnicas de prospectiva, la Shell pudo vislumbrar este escenario poco deseable y plantear planes contingentes que fueron empleados en su momento. Con los años, se demostró que el uso de la prospectiva tuvo un impacto fundamental en la forma en que la empresa (Shell) en su totalidad atravesó la turbulenta década de 1970 y principios del 1980. En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de la microelectrónica y las telecomunicaciones, así como bancos de inversión y Trading Companies, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

Para Godet y demás autores la prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar eficaz orientado hacia dicho futuro condicionado como deseable, permite hacer del futuro la herramienta del presente (Godet, Gerber, &Radford, 2001).

Por otro lado, Vázquez apunta que la prospectiva, al plantear el concepto de construcción de futuros, contribuye a crear marcos para la creación de nuevas posibilidades. Inventar y crear posibilidades implica reestructurar significados, crear visiones, y establecer ambientes donde las

posibilidades superan las realidades establecidas. Una visión de futuro articula la posibilidad, irradia un marco de crecimiento personal (Mañana, 2009).

La misma es entendida como una sistemática mental que, en su tramo más importante, viene desde el futuro hacia el presente; primero anticipando la configuración de un futuro deseable, luego, reflexionando sobre el presente desde ese futuro imaginado, para finalmente concebir estrategias de acción tendientes a alcanzar el futuro deseable. Es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado. Es una disciplina y un conjunto de metodología orientada a la previsión del futuro. Básicamente se trata de imaginar escenarios futuros posibles, denominados futuribles, y en ocasiones de determinar su probabilidad, con el fin de planificar las acciones necesarias para evitar o acelerar su ocurrencia.

La prospectiva tiene dos enfoques complementarios, el cognitivo o exploratorio y el normativo o divisional. En el primero, la prospectiva es un instrumento que confiere opciones, información y da un horizonte al planeamiento. En el otro es la reflexión para la comparación de futuros, la evaluación, la previsión, el seguimiento de los cambios, el diseño del futuro deseado y a la vez, da un marco sumamente adecuado para la toma de decisiones.

Godet ha acuñado fuertes conceptos que entrelazan a la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico. Algunos de ellos son:

- ✓ La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles.
- ✓ Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan; de hecho, se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica. También en un interesante resumen de Godet, frente al futuro los hombres tienen la elección de adoptar cuatro actitudes:
 - El avestruz pasivo que sufre el cambio.
 - El bombero reactivo que se ocupa en combatir el fuego, una vez éste se ha declarado.

- El asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención.
- El conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados.

La prospectiva aporta un camino organizado, metodológico, progresivo para adoptar las dos últimas actitudes, en particular, la proactiva.

Partiendo de esta descripción el objetivo del análisis es hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

- ✓ Variable independiente es todo elemento, situación, acción, agente o actor que es la causa de la lógica del proyecto.
- ✓ Variable dependiente es el resultado o efecto producido por la variable independiente.
- ✓ Variable motriz es todo factor, situación, hecho, elemento, circunstancia o entorno (positivo o negativo) que se puede dar durante la ejecución del proyecto. Las variables intervinientes tienen que ser expuestas en la columna de los supuestos y las independientes y dependientes se colocan en la columna vertical del fin, propósito, productos y actividades del marco lógico.

La metodología prospectiva contempla como factor importante la participación de los principales involucrados desde el inicio de un proceso. Por lo tanto, requiere identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con un asunto o problema y analizar su dinámica y reacciones frente al avance del mismo. Este análisis permite darle mayor objetividad al proceso de planificación y concitar acuerdos entre involucrados, al considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios.

Identificar a los actores o involucrados significa conocer con anticipación quienes participarán directa o indirectamente en el proyecto, cómo van a ser sus reacciones, qué posición presente y futura tienen frente a la ejecución del proyecto, qué tipo de percepciones poseen y de qué manera podrían favorecerlo o perjudicarlo de acuerdo a sus expectativas, instancias de poder, mecanismos de control o de decisión. Como regla general, entre más específica y más particular sea la identificación del involucrado, mayor el nivel de precisión del análisis.

- ✓ Identificar los involucrados: analizar los involucrados significa conocer qué actor se movilizará con relación a la investigación. Para esto no sólo debe tenerse en cuenta la posición actual, sino también considerarse la posición futura.

- ✓ Clasificar los involucrados: implica agrupar a los involucrados de acuerdo a ciertas características tales como: si pertenecen a instituciones públicas, privadas u organizaciones; la relación que tengan con la investigación: si se refiere al entorno o si son internos a la investigación. Si están cercanos o lejanos a la investigación y toda otra característica que pueda ser de utilidad y si respaldarán a la investigación.
- ✓ Definir la posición, fuerza y posición de los involucrados: definirá la posición, la fuerza la importancia que el involucrado tiene para la investigación y el grado de comprometimiento que tenga con la investigación.
- ✓ Comparar alternativas: de acuerdo con la fuerza y expectativa identificadas previamente y teniendo en cuenta los intereses y limitaciones de cada uno de los involucrados, se podrán realizar diferentes actividades que permitan su participación en la identificación, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución.

1.4.1. Método de los escenarios

Una vez identificadas las invariantes, las tendencias pesadas, las tendencias emergentes, los hechos portadores de futuro y las rupturas presentes en un sistema, es necesario realizar un balance que permita mostrar el panorama completo de las variables que se están analizando.

Se necesita ser conscientes del pasado para comprender el presente y poder opinar razonablemente sobre el futuro, no limitarse a explicar la relación causa y efecto que reproduce el pasado en el presente, en cambio se precisa identificar lo que sucedería de no cambiarse las tendencias actuales, y describir las posibles alternativas del sistema bajo estudio en el futuro.

Los escenarios son simuladores para probar hipótesis, para ampliar el campo visual de los líderes y tomadores de decisiones.

Según (Masini&Vasquez, 2000) los tipos de escenarios de futuro más usuales que se pueden construir son los siguientes:

- ✓ Escenario Tendencial: es el escenario que trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van.
- ✓ Escenario Optimista: es el escenario que se ubica entre el escenario tendencial y el escenario utópico, ideal o más deseable. El escenario optimista contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada. El escenario optimista plantea acciones deseables pero plausibles o verosímiles que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo.

- ✓ Escenario Pesimista: es el escenario que contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica.
- ✓ Escenario Contrastado: escenario donde ocurre lo inesperado y reina la incertidumbre, es decir donde abundan los factores de ruptura que quiebran las tendencias existentes en un momento determinado.

Para la aplicación de la prospectiva se utilizan los softwares:

- ✓ Análisis estructural: identificación de las variables claves. MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación).
- ✓ Relación de los principales actores de su entorno estratégico, MACTOR (Matriz de Alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones).
- ✓ Escenarios de entorno, Método SMIC - ProbExpert (Matriz de impactos cruzados potabilizadas).

La prospectiva estratégica tiene su origen en la toma de conciencia de que el porvenir es a la vez, producto del azar y la casualidad, de las propias limitaciones del sistema, sobre todo, de la voluntad, fruto del deseo y de la ambición. La voluntad de cambio y el control de las nuevas reglas de juego que permitan adueñarse del futuro (Gabiña, 1995).

1.4.2. Importancia de la prospectiva

De acuerdo con el criterio dado por Rivera, la prospectiva le permite al decisor incorporar el futuro a la toma de decisiones, considerando los riesgos y oportunidades que representan cada escenario alternativo facilitando la elección de uno entre tantos que sea, al mismo tiempo, alcanzable y redituable. Lo guiará en la correcta determinación del problema que debe enfrentar, en la elección de las variables significativas que deberá estudiar y tomar en cuenta, en la elección de las acciones que le permitirán alcanzar el escenario elegido y en el establecimiento de las medidas de alerta temprana correspondientes. Asimismo, le permitirá incorporar a su análisis las eventuales contingencias futuras que puedan afectar su ruta estratégica y visualizar el impacto que puedan tener en las distintas variables y por ende en acciones a ejecutar (Rodríguez & Rojas, 2010).

La prospectiva es una herramienta práctica para la toma de decisiones al mismo tiempo que una forma de pensar del decisor. Su potencialidad no se agota en una fórmula o un algoritmo, no es una caja negra en la que el decisor introduce su pregunta por el input y recibe la respuesta como un output. Es un pensamiento sistémico de largo plazo, que asume al futuro como una

consecuencia de las decisiones y acciones tomadas en el presente. Porque extenderá la racionalidad de sus decisiones en el tiempo, incorporando al futuro y a las consecuencias de las acciones ejecutadas en el presente, como elementos claves para alcanzar los objetivos buscados. Más específicamente, el método prospectivo, es una herramienta clave en la toma de aquellas decisiones que afecten significativamente a la organización, cualquiera que sea su nivel, en el mediano y largo plazo.

1.4.3. La Prospectiva en Cuba

Desde la última década del siglo pasado se viene trabajando en Cuba con un enfoque estratégico, marcado por las transformaciones ocurridas en la arena internacional que han provocado cambios significativos, profundos y radicales en la economía, exigiendo nuevos paradigmas en el pensamiento de los directivos empresariales. La integración con países latinoamericanos requiere de la alineación de la economía cubana, del fortalecimiento de su proyección y de cambios en el liderazgo estratégico acordes a las exigencias actuales.

Los primeros métodos de pronosticación se efectuaron por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN, 1987 - 88) con la aplicación del método DELPHIS para determinar las prioridades de desarrollo de la informática en el país. Más tarde se trabajó en la conformación de los grupos nominales con la combinación del DELPHIS y la Tormenta de Ideas. Después, el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), aplicó y desarrolló el enfoque prospectivo como una de las técnicas para el estudio y conformación de los escenarios territoriales (Oñate N., 1988). Se asimilaron y desarrollaron nuevos enfoques, métodos y técnicas para la previsión y proyección de la economía, basados en la prospectiva y la construcción de escenarios. Los primeros pasos en esta esfera se dieron a comienzos de los años 90, con el inicio de una colaboración con el Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN), con el cual se organizaron cursos y seminarios y se envió a dos especialistas a una estancia corta en dicho país.

Entre 1990 y 1992 tuvo lugar un proceso de formación de los primeros especialistas en materia de prospectiva, que a su vez comenzaron a ejercer como profesores en el centro de superación de postgrado del MEP. El enfoque metodológico básico que se adoptó fue el de la escuela del francés Michel Godet.

En 1993 se realiza un primer trabajo de aplicación del enfoque prospectivo para la construcción de escenarios sobre la posible evolución del bloqueo de Estados Unidos contra Cuba. En

aquellos momentos, luego de la caída del campo socialista se había recrudecido el bloqueo con la Ley Torricelli, pero al propio tiempo, se daban circunstancias como: el advenimiento de una nueva administración (Clinton) y una nueva generación de políticos en Estados Unidos, que pudieran tener una visión más realista, diferente de la prevaleciente hasta entonces; la aprobación en ONU de la primera Resolución de la Asamblea General contra el Bloqueo; así como los cada vez más frecuentes pronunciamientos de personalidades de diversos medios en contra de esta medida, todo lo cual daba un diapasón de posibilidades, algunas extremas, que hacían conveniente el estudio del tema de su posible evolución, en particular de su eventual levantamiento.

En Cuba, el Ministerio de Economía y Planificación elaboró en el año 2005 una Metodología General para la Elaboración de los Escenarios Municipales que tiene como objetivo orientar las tareas para el fortalecimiento de la planificación en los municipios, con vista a propiciar una mayor iniciativa local en la promoción del desarrollo económico social y la solución de los problemas que enfrentan los territorios.

Las condiciones actuales en las que se encuentran la isla, donde se busca la integración con Latinoamérica, representan la oportunidad de fortalecer la proyección de la economía y a la vez constituyen un reto para los empresarios cubanos frente a la actual crisis económico financiera mundial. La situación exige la adopción de un liderazgo estratégico capaz de proyectar estrategias, pero a la vez requiere de cambios de mentalidad y actitud acorde a las exigencias actuales que responden efectivamente a los objetivos trazados por la dirección del país.

Cienfuegos como provincia se encuentra trabajando desde los años 90, en investigaciones relacionadas con el plan de Ordenamiento Territorial de Cienfuegos. En este sentido se han obtenido resultados satisfactorios y se ha demostrado la necesidad de aplicar este enfoque en las condiciones actuales. Esto es debido a la ausencia de horizontes perspectivas en los planes, así como una fragmentación institucional y ramal y un alto nivel de incertidumbre que dificultan el desarrollo de la planificación territorial en su enfoque tradicional.

En las universidades han empleado poco las técnicas y métodos empresariales para planear el futuro. A pesar de esa realidad la posibilidad de desarrollar prácticas y concepciones renovadas de la planeación de la Educación Superior han existido siempre. La planeación no era concebida como una operación esencial de la administración universitaria deseable. A pesar de la complejidad de la organización, se limitaba, la mayor parte de las veces, a realizar acciones a

corto plazo, inspiradas en la situación del momento, más que en el estudio temático y análisis interno y externo de las necesidades y expectativas de la comunidad. No obstante, desde los años 60 ciertas universidades, inspiradas en la teoría organizacional y la planeación emanada de otras empresas, adoptan progresivamente ciertos procesos de planeación, adaptándolos a sus propios proyectos y actividades.

Otro de los enfoques acogidos por las Instituciones de Educación Superior en las últimas décadas en aras de satisfacer las diferentes demandas de sus usuarios y ver la organización desde otra perspectiva, es la gestión por procesos en el siguiente epígrafe se brindan los elementos que permiten caracterizarla.

1.5. Gestión por Procesos

El enfoque clásico concibe la organización a través de los departamentos que posee y presupone que si cada departamento cumple sus planes la organización debe de cumplir el suyo también , esto es una falacia que ha sido demostrada, la gestión por procesos permite ver la organización de forma transversal, aspecto que permite que las personas en vez de concentrarse en su trabajo, vean el mismo como parte de una cadena que tiene como objetivo final la satisfacción de determinada necesidad y expectativa en el grupo de cliente seleccionado. Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) define el concepto de proceso como: "Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso"(ISO, 2008).

Velasco lo define así: "Secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente." (Velasco, 2010).

Es preciso tener en cuenta que esto va más allá de la definición clásica de "ciclo de actividades que transforma entradas en salidas", la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo, interacciones entre actividades y procesos ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente. En este sentido y sin agotar la definición, mejor sería decir que un proceso es un conjunto de actividades, interacciones y otros componentes que transforma entradas en salidas que agregan valor a los clientes del proceso.

Según proponen Villa y Pons: La gestión por procesos es la diligencia en sistema, de variables organizacionales tales como estrategia, tecnología, estructura, cultura organizacional, estilo de dirección, métodos y herramientas, en interacción con el entorno, encaminada al logro de la efectividad, la eficacia y adaptabilidad de los procesos, para ofrecer un valor agregado al cliente (Villa & Pons, 2006).

Dentro de una serie de normas ISO (9000) la que define la implementación de un sistema de gestión de la calidad, a partir de la versión del 2000 y en adelante incluye dentro de sus elementos de obligado cumplimiento la aplicación de la gestión por procesos para toda organización que pretenda certificarse o implementarla.

El aspecto 4 de la ISO 9000-2000 (Sistema de gestión de la calidad) en el acápite Requisitos generales propone que la organización debe:

- ✓ Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- ✓ Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- ✓ Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- ✓ Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- ✓ Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
- ✓ Implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La Norma ISO 9000-2008 realiza pequeños cambios referentes a los elementos anteriores.

La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la organización para cumplir con la estrategia y elevar el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios.

La mayoría de los autores coinciden en la identificación de 3 tipos de procesos en las organizaciones: estratégicos, procesos claves y procesos de apoyo o secundarios.

Procesos estratégicos:

Son aquellos relacionados con la estrategia de la organización que incluyen los siguientes elementos:

- ✓ La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- ✓ La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- ✓ La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- ✓ La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

Procesos claves:

Son aquellos que atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes.

Procesos de apoyo o secundarios:

Se identifican como pertenecientes a esta clasificación a aquellos servicios internos necesarios para realizar la actividad del negocio.

La gran mayoría de los procesos están compuestos por una serie de elementos comunes.

1.5.1. Elementos que componen un proceso

Según Velazco: “Todo proceso tiene tres elementos: Entradas, actividades y salidas” (Velasco, 2010).

Entradas: El input es un “producto” que provienen de un suministrador (externo o interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor” o “del cliente”.

Actividades: La secuencia de actividades propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.

Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, inputs necesarios o convenientes para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces).

La actividad tiene sentido al interior del proceso y está asociada a un cargo específico. Individualmente es irrelevante para el cliente del proceso.

Salidas: Es un producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”, el producto del proceso (salida) ha de tener un valor intrínseco, medible o evaluable, para su cliente o usuario. En cualquier proceso intervienen una serie de elementos dentro de los que se encuentran: personas, materiales, recursos físicos, métodos, planificación del proceso y medio ambiente:

Personas: Este elemento incluye responsables y miembros del equipo de proceso, todas ellas con los conocimientos, habilidades y actitudes (competencias) adecuados. La contratación, integración y desarrollo de las personas la proporciona el proceso de gestión de personal.

Materiales: Está compuesto por materias primas o semielaboradas, información (muy importante especialmente en los procesos de servicio) con las características adecuadas para su uso. Los materiales suelen ser proporcionados por el proceso de “gestión de proveedores”.

Recursos físicos: Comprende las instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en adecuadas condiciones de uso. Aquí nos referimos al proceso de gestión de proveedores de bienes de inversión y al proceso de mantenimiento de la infraestructura.

Métodos / Planificación del proceso: Hace referencia a los métodos de trabajo, procedimiento, hoja de proceso, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Es la descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente el cómo.

Se incluye el método para la medición y el seguimiento de:

- ✓ Funcionamiento del proceso (medición o evaluación).
- ✓ Producto del proceso (medida de cumplimiento).
- ✓ La satisfacción del cliente (medida de satisfacción).

Medio ambiente o entorno: Un proceso está bajo control cuando su resultado es estable y predecible, lo que equivale a dominar los factores del proceso, supuesta la conformidad del input. En caso de un funcionamiento incorrecto, poder saber cuál es el factor que lo ha originado es de capital importancia para orientar la acción de mejora y hacer una auténtica gestión de calidad.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos organizacionales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivos estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Negrín & Nogueira, 2002; Zaratiegui, 1999)

González Cruz establece además que las IES se deben dirigir y administrar como una organización de servicios de educación-investigación-extensión, orientados a la comunidad académica y la sociedad, pero que necesita modificar su estrategia, su forma de gobierno, innovar en la prestación de sus servicios y por tanto en sus procesos, renovar las competencias y habilidades necesarias en el personal, así como diversificar las fuentes de financiamiento para enfrentar estos cambios (González-Cruz, 2015).

1.6. Retos de las Instituciones de la Educación Superior del siglo XXI

En el caso de América Latina, a pesar de ser una región rica en recursos naturales, es la más desigual en la distribución de las riquezas a nivel mundial, con amplias brechas sociales, económicas, ambientales, de equidad y de atraso científico y tecnológico que retardan su desarrollo, por tanto, se hace más notoria la crisis. Dada estas condiciones, la educación juega un papel esencial en la transformación de la sociedad, en busca de la justeza, democracia y equidad que propicie un desarrollo sostenible de la humanidad. En este sentido es protagónico el lugar que ocupa la educación superior si se tiene en cuenta su misión como responsable del avance del conocimiento, la ciencia y la innovación tecnológica. Por ello, se requieren Instituciones de Educación Superior con carácter humanista, que se preocupen por la formación integral de sus profesionales para que sean capaces de enfrentar los diversos retos que impone

la integración de los países del área y la participación de forma activa, en las transformaciones sociales.

A tono con ello, el exministro de Educación Superior de Cuba, Dr. Rodolfo Alarcón señala que, las universidades son instituciones clave en los procesos de producción, difusión y uso del conocimiento relevante para el desarrollo. Ellas son determinantes en la provisión del potencial humano que el desarrollo sostenible reclama. Potencial humano significa no solo conocimientos, destrezas; también implica valores y actitudes. El conocimiento y la innovación que nuestras universidades producen y difunden son fundamentales en los grandes propósitos del desarrollo social, la inclusión y la competitividad de los sectores productivos, sobre todo en el contexto de una economía globalizada e interconectada (Capote, Rizo, & Bravo, 2016).

Sin embargo, en los últimos años se ha generado a nivel internacional por los gobiernos de diversos países, el debate, la preocupación y la implementación de acciones, que tienen como objetivo revertir esta situación actual existente en una oportunidad para reinventar las Instituciones de Educación Superior y adecuarlas a las exigencias de la sociedad del conocimiento. Este proceso ha dado lugar a la transformación de instituciones tradicionales en universidades innovadoras.

En este sentido sería muy útil conocer ¿Cuál es la contribución que las IES latinoamericanas y del Caribe pueden hacer a sus respectivas sociedades? La respuesta a esta interrogante guarda estrecha relación con las condiciones para el desarrollo de la educación superior en los diferentes países. De esta forma los elementos a tener en cuenta estarían relacionados con:

- ✓ Los modelos de universidad con capacidad para dar respuestas temporalmente eficientes a las demandas, requerimientos y exigencias de la sociedad a la que sirve y de los ciudadanos que en ella buscan el tipo de conocimientos necesarios para afrontar las circunstancias históricas que les toca vivir.
- ✓ El grado de importancia que la universidad debe dar a su función formativa, las circunstancias que la determinan y las áreas en que debe aplicarse, así como los contenidos, métodos de enseñanza aprendizaje, prácticas y su articulación, para que el currículo responda a los requerimientos de la sociedad, de los estudiantes y de la propia institución.
- ✓ El papel y el lugar que ocupa la universidad en el sistema de la educación superior y en la educación continuada.

- ✓ La prioridad que debe tener la investigación que se realiza en las universidades, y su orientación hacia desarrollos teóricos y de base o hacia la resolución de problemas prácticos que impulsen los mecanismos de intervención de estas instituciones en los países latinoamericanos y del Caribe, como vía para superar la brecha que los separa de los países más desarrollados.
- ✓ Los términos en que habrá que basarse la relación universidad sociedad (gobierno, economía empresas, sociedad civil) para que las demandas de esta última sean atendidas.
- ✓ Las competencias necesarias que debe tener el personal docente e investigador para que su actividad universitaria alcance los objetivos trazados.
- ✓ El financiamiento necesario para que este modelo sea viable.
- ✓ La gestión que ha de llevar a cabo la universidad para que el binomio eficiencia-eficacia tienda a relaciones satisfactorias.

Las Instituciones de Educación Superior en las actuales condiciones emergentes, están llamadas a enfrentar los enormes cambios sociales que se suceden en el amplio contexto de la globalización y la mundialización que están latentes. Dentro de los retos que deben asumir se encuentra el fortalecimiento de la gestión universitaria, lo cual transita sin lugar a dudas, por la implementación de acciones orientadas al mejoramiento continuo de la calidad de los procesos que la integran.

En este marco, la mejora de los procesos estratégicos, la planificación estratégica, la implantación y el Control Estratégico, son retos actuales al que deben responder las IES. Sin embargo, también se reconoce que no ha existido suficiente desarrollo teórico-metodológico y aplicación práctica en este campo, derivándose de ello la necesidad de encontrar alternativas viables que contribuyan a elevar la calidad de dichos procesos y sus resultados.

Las organizaciones están en constante riesgo y dentro de ellas, las IES, tienen retos y desafíos importantes para contribuir en la construcción de una sociedad más justa, democrática y equitativa basada en un desarrollo sustentable.

“La Educación Superior es un bien público social, un derecho humano y universal y un deber del estado. Esta es la convicción y la base para el papel estratégico que debe jugar en los procesos de desarrollo sustentable de los países de la región”.

Algunos de los principales retos que reclaman la atención en la Educación Superior son:

Formación de profesionales: formar personas, ciudadanos y profesionales integralmente, competentes y en función de las demandas de la sociedad; favorecer el acceso a la educación superior de calidad y como derecho real de todos, sobre todo de los sectores más desfavorecidos (políticas de inclusión); ampliar la cobertura, la flexibilidad y la diversidad de la oferta; elevar los niveles de permanencia y egreso incrementando además el apoyo público a los estudiantes; diseñar modelos educativos que favorezcan el aprendizaje centrado en el estudiante; diseñar currículos flexibles que ofrezcan diversas opciones para el tránsito de los estudiantes por las diferentes carreras según intereses y vocaciones.

Postgrado: diversificar la oferta de estudios de postgrado, elevando sus niveles de calidad en nexo con la investigación bajo criterios rigurosos de exigencias; desarrollar a través de los postgrados líneas activas de investigación y creación intelectual para garantizar que sean estudios que promuevan las más altas calificaciones profesionales y la formación permanente, contribuyendo efectivamente a la generación, transformación y socialización del conocimiento.

Investigación científica: desarrollar una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender (incluyendo los sociales), y que dé solución fundamental al desarrollo del país o la región, y al bienestar de la población; transformar los modelos de relación entre los grupos de investigación académica y los usuarios del conocimiento; incrementar la difusión y la divulgación del conocimiento científico y cultural a la sociedad.

Relaciones con el entorno: fortalecer las relaciones extensionistas con el entorno a través del diseño de un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos, la producción y transferencia del valor social de los conocimientos y el trabajo conjunto con las comunidades; incrementar el trabajo en redes académicas; alcanzar niveles superiores de integración regional y colaboración internacional.

Gestión institucional: garantizar la rendición de cuentas a la sociedad, incrementar la participación de la comunidad académica en la gestión institucional, lograr una gestión presupuestaria más transparente, garantizar la formación y capacitación permanente de los docentes, creando adecuadas condiciones laborales y regímenes de trabajo, salario y carrera profesional, garantizar la profesionalización de los directivos, perfeccionar las formas de gobierno, fortalecer la articulación con los niveles educativos precedentes, promover la participación de

distintos actores sociales en la definición de prioridades y políticas educativas, así como en la evaluación de éstas.

Uno de los retos más importantes de las IES es enfocar su desarrollo futuro tomando conciencia de las condiciones turbulentas que existen en el entorno (sistema abierto), intentando evaluar los cambios que se producen en él y salir a su encuentro. Otro reto importante de las IES es enfocar el desarrollo institucional a partir de la construcción de escenarios y visiones alternativas de futuros que permitan seleccionar aquel que sea más factible, que puede ser diferente al deseado.

Otro elemento prioritario resulta ser la construcción de una cultura estratégica organizacional, lo que requiere de cambios en las creencias, valores, actitudes, comportamientos y conductas de todos los integrantes de la comunidad universitaria, lo cual es difícil de lograr en poco tiempo.

1.7. La planificación estratégica y gestión por procesos como vía para potenciar la gestión de la IES

Como se ha señalado anteriormente, el elevado dinamismo y la turbulencia que caracteriza al contexto internacional actual, ha obligado a las organizaciones y entre ellas también a las IES, a priorizar la búsqueda de nuevas fórmulas que les permitan no solo garantizar su supervivencia en el tiempo, además que les guíen en la obtención de mejores resultados y mayores índices de calidad.

En particular, el desarrollo de los procesos universitarios exige ejercer una gestión o administración científica, moderna y de rigor, favorecedora de nuevas transformaciones conducentes al posicionamiento de los mismos en estadios de calidad cualitativamente superiores. En este sentido, los cambios dinámicos y profundos del contexto han impactado también, en la progresión del pensamiento sobre la gestión en las organizaciones, poniendo en crisis muchos de los viejos paradigmas y mostrando las bondades de otros nuevos más acordes a los tiempos vigentes.

La planificación estratégica en las IES, pretende potenciar entre otros, los siguientes aspectos: la construcción de escenarios alternativos sobre posiciones futuras, el compromiso del personal con el desarrollo institucional a través de la visión estratégica en horizontes temporales diversos, discriminando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la conformación de un sistema de acción centrado en los beneficiarios de los resultados de los procesos universitarios, la construcción de una cultura estratégica en la comunidad universitaria, las decisiones

estratégicas colegiadas en equipo con relación a las rutinarias u operativas, manejando adecuadamente los conflictos y las resistencias al cambio, una visión integral de la gestión universitaria, incorporando en los procesos la planificación, la implantación y el control.

Las exigencias dinámicas del contexto externo le plantean a las IES la adopción de una gestión cada vez más moderna, científica y de rigor para cumplir con su responsabilidad social. Es por ello que, crece el número de instituciones universitarias que se acogen a los principios que sustentan la dirección estratégica para lograr una mayor eficiencia y eficacia de sus resultados, como mecanismo para el seguimiento y evaluación de la estrategia global institucional y el análisis de los cambios del entorno. De ahí, la importancia de su continuo perfeccionamiento en las IES.

Se necesita entonces, que cada universidad se convierta en una entidad proactiva capaz de contribuir a la formación de excelencia de los profesionales, entregada a la búsqueda, creación y diseminación del conocimiento, generadora de ambientes de aprendizaje en los que se fomente el compromiso y la responsabilidad de los graduados para servir al desarrollo social, lugar donde se propicie la actualización y mejoramiento constante del conocimiento, que se adapte al ritmo de la vida contemporánea y se proponga resolver los problemas humanos más apremiantes, a partir de demostrar preocupación constante por el mejoramiento continuo de la calidad de todos sus procesos.

Para analizar a fondo a la universidad y los disímiles cambios que en ella se suceden al interactuar con el entorno en una relación dinámica, es necesario profundizar en el estudio de los componentes, interrelaciones y los propósitos que definen los procesos que desarrolla y que le otorgan significación integral y oportunidades diversas para la transformación social. Sin embargo, no todos los procesos tienen la misma influencia para el cumplimiento de la estrategia general de la institución.

Los procesos estratégicos, al igual que el resto de los procesos universitarios, necesitan ser adecuadamente gestionados para que se desarrollen con calidad y sus resultados contribuyan favorablemente en la satisfacción de las demandas internas y del territorio donde se desarrollen.

La gestión de procesos universitarios ha despertado un interés creciente en la actualidad. Ello incluye, no solo la modelación de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, sino también la pretensión de que dichos procesos se

desarrollen de forma coordinada, mejorando sus resultados con elevado significado social e incrementando los niveles de satisfacción de todas las partes interesadas.

Dentro de los problemas que pueden afectar la calidad de la gestión de los referidos procesos estratégicos, se encuentran, por ejemplo, la complejidad en la identificación de las demandas, la poca experiencia y preparación del factor humano en el diseño, organización, implementación y control de los mismos, la poca presencia de la influencia del entorno, el escaso desarrollo tecnológico de apoyo, el insuficiente tratamiento teórico-metodológico en esta área, entre otros.

Si bien se reconoce que en las últimas décadas ha habido un interés marcado por mejorar los procesos universitarios, aún son pocos los esfuerzos que se han realizado por profundizar en el estudio acerca de la calidad de la gestión de los mismos y de las consecuencias que puede ocasionar en las IES su inadecuada gestión.

Otro reto importante de las IES es enfocar el desarrollo institucional a partir de la construcción de escenarios y visiones alternativas de futuros que permitan seleccionar aquel que sea más factible, que puede ser diferente al deseado.

Un elemento prioritario resulta ser la construcción de una cultura estratégica organizacional, lo que requiere de cambios en las creencias, valores, actitudes, comportamientos y conductas de todos los integrantes de la comunidad universitaria, lo cual es difícil de lograr en poco tiempo.

1.8. Conclusiones parciales

- ✓ La planificación estratégica es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y al mismo tiempo, un proceso dinámico, continuo y sistemático de análisis, evaluación y toma de decisiones, cuyos resultados contribuyen en la supervivencia, crecimiento y desarrollo de las Instituciones de Educación Superior.
- ✓ Las organizaciones requieren ser más eficientes y eficaces, eso se logra a través del mejoramiento y control sistemático de sus procesos, utilizando un enfoque basado en procesos.
- ✓ Las Instituciones de Educación Superior, atendiendo a su función social, a las características del entorno, a las necesidades y expectativas de sus clientes, requieren un proceso de planificación estratégica capaz de restablecer estrategias teniendo en cuenta las características del entorno y de preparar profesionales con las competencias y valores adecuados para modificar estas características del mundo actual que lo requieran.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

2.1. Introducción

El presente capítulo está dedicado a la selección de una metodología para llevar a cabo la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos, teniendo en cuenta que se ajuste de forma más completa a las condiciones del objeto de esta investigación. Se presentan además los pasos de la metodología seleccionada, así como la descripción de las técnicas y herramientas a utilizar.

2.2. Propuestas de modelos y procedimientos para la Planificación Estratégica

El presente trabajo expone diferentes propuestas de metodologías y procedimientos para llevar a cabo una adecuada y eficaz planificación estratégica, para ello se referencian las labores de varios autores que han abordado la temática de la dirección estratégica y la dirección por objetivos basada en valores.

Para desarrollar los procesos de planificación estratégica tanto para el sector empresarial como público es necesario hacer mención a las concepciones de diferentes clásicos, por lo que se hace imprescindible tocar a los gurús de este tema internacionalmente en su sentido más amplio. En los casos referidos las técnicas aplicadas están relacionadas con el enfoque clásico del proceso de dirección estratégico, por mencionar algunos dentro del colectivo de autores reconocidos en las ciencias administrativas que han dedicado su valeroso tiempo en los análisis del proceso de dirección estratégica.

Sin embargo de acuerdo a la necesidad de actualizar las metodologías y procedimientos aplicados en las instituciones de educación superior, que se adecuen a las condiciones y características del entorno actual, hace imperiosa la necesidad de aplicar enfoques más novedosos que respondan a estas necesidades, entonces se está hablando de los enfoques de procesos y prospectivo, como enfoques que recorren y profundizan con mayor claridad y análisis científico las características del sistema a estudiar.

2.2.1. Modelo propuesto por Marina Menguzzatto (1984)

El modelo consta de 10 fases que abarcan desde la definición de la misión de la organización hasta la implantación de la estrategia.

Pasos, faces o etapas del modelo:

Misión.

Análisis del entorno.

Análisis interno.

Objetivos generales.

Estrategia actual.

Análisis del problema estratégico.

Búsqueda de estrategias posibles.

Estudio de viabilidad.

Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia.

Implantación.

El modelo considera la utilización de técnicas y herramientas como:

Análisis DAFO; cinco fuerzas de poder; la cadena de valor; matriz de cuotas y crecimiento BCG; matriz de cartera multifactorial GE; análisis de prospectiva; matriz de relaciones lógicas, elaboración de escenarios., perfil estratégico, apalancamientos; ciclo de vida del producto; matriz ADL (posición competitiva madurez).

El esquema metodológico del modelo puede verse en el **Anexo 1**.

2.2.2. Modelo Cuadro de Mando Integral (1997)

Este modelo es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton quienes establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados (Kaplan, Norton, & Santapau, 1997).

En el **Anexo 2** se representa dicho modelo, mereciendo dicha figura los siguientes comentarios:

Las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación.

De acuerdo a Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan (Kaplan et al., 1997).

2.2.3. Modelo propuesto por Gárciga (1999)

Este modelo expresado en 8 fases considera los elementos de diagnóstico inicialmente y después la definición de Misión Visión y cultura de la organización, en la misma concepción de Menguzzatto termina con la fase de implantación de la estrategia.

Pasos, faces o etapas del modelo:

Análisis del entorno actual y futuro.

Análisis interno.

Visión, misión (cultura, profesión y principios)

Objetivos generales estratégicos.

Análisis de las estrategias actuales.

Determinación de la brecha estratégica.

Formulación de las estrategias, evaluación y selección.

Implantación.

Herramienta expresada en el modelo:

Análisis DAFO.

Cinco fuerzas de poder.

La cadena de valor.

Perfil estratégico.

El esquema metodológico del modelo puede verse en el **Anexo 3**.

2.2.4. Modelo de Planificación Estratégica de David (2003)

El Modelo de Planificación Estratégica de David, el cual se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases (David, 2003):

Formulación de la estrategia

- ✓ Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- ✓ Realización de una auditoria externa e interna.
- ✓ Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- ✓ Creación, evaluación y selección de las estrategias.

Implantación de estrategias

- ✓ Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- ✓ Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

Evaluación de la estrategia

- ✓ Medición y evaluación del rendimiento.

2.2.5. El Modelo de Planificación Estratégica Aplicada (2005)

El Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan & Pfeiffer es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación (Goodstein, PFEIFFER, Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 2005):

1. **Planeación:** es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
2. **Búsqueda de valores:** es el diagnóstico de los valores presentes y futuros de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. **Formulación de la misión:** como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. **Diseño de la estrategia del negocio:** requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. **Auditoria del desempeño:** es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.

6. **Análisis de brechas:** es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. **Integración de los planes de acción:** exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
8. **Planeación de contingencias:** proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
9. **Implementación:** es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

2.2.6. Modelo de Dirección Estratégica, Ronda (2006)

El modelo ofrece los procedimientos que permiten la integración de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, así como facilita la coherencia para su implantación efectiva en las organizaciones objeto de estudio.

El modelo diseñado propicia la integración de las cuatro funciones de dirección con un enfoque sistemático, así como se fundamentan las variables que incluyen en la efectividad de la implantación, aspecto que constituía una influencia en los modelos anteriores. Además, se emplean nuevos conceptos y procedimientos, lo cual lo hace diferente a los modelos que lo anteceden (Ronda & Oro, 2006).

La principal diferencia del modelo radica en que contempla las fases de formulación, implantación, ejecución y control, lo cual garantiza la integración de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, aspecto no resuelto por los modelos precedentes al centrar la atención principalmente en la fase de formulación de la estrategia. Consta de 6 etapas que comienza con el análisis estratégico y termina con el control estratégico que puede verse en el **Anexo 4**.y además se describen de las etapas, procedimientos, herramientas y objetivos del modelo en el **Anexo 5**.

2.2.7. Procedimiento propuesto por León (2010)

La propuesta del Procedimiento consta de tres fases, el mismo está compuesto por: primera fase, análisis del problema expuesto, que contempla los siguientes pasos: los talleres de prospectiva, delimitación del sistema a estudiar y su correspondiente análisis estratégico; la segunda fase, relacionada con la aplicación de los métodos prospectivos: identificación de las variables claves de la entidad y del entorno con la ayuda del análisis estructural, la relación

de los principales actores de su entorno estratégico y las orientaciones estratégicas basadas en las competencias de la entidad, en función de los escenarios de su entorno y definición del Gap Estratégico, la tercera fase: formulación e implementación estratégica, donde se trata de pasar de la reflexión a la decisión y puesta en marcha del plan de acción. El esquema de este procedimiento se puede ver en el **Anexo 6**.

2.2.8. Metodología de Rodríguez (2012)

En este procedimiento diseñado por Rodríguez Varela, se incorpora el enfoque prospectivo adoptando en parte el modelo clásico adoptado por Godet para la realización del diagnóstico estratégico y la construcción de escenarios con el objetivo de enriquecer la estrategia con métodos prospectivos y así reducir el riesgo y la incertidumbre, así como avizorar los posibles futuros que se puedan presentar. Además, este procedimiento propone la utilización de algunas herramientas, para auxiliar las diferentes fases por las que transita el método.

El principal objetivo del procedimiento de relacionar la prospectiva con la planificación estratégica es reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno, así como avizorar los posibles futuros que se puedan presentar, preparando el camino para alcanzar el futuro por el que se decida apostar.

Esta metodología se presenta en el **Anexo 7** y consta de ocho fases, a saber:

- ✓ Planeación del proceso: Formular las acciones necesarias para implementar las restantes fases del proceso.
- ✓ Análisis Retrospectivo: Conocer los antecedentes y la evolución histórica de la organización.
- ✓ Diagnóstico estratégico: Diagnosticar la organización, determinar las variables y actores claves que determinan el funcionamiento del sistema, así como los escenarios futuros más probables y deseados.
- ✓ Formulación: El objetivo de esta fase es formular la misión, visión, valores compartidos, procesos y objetivos de la organización
- ✓ Publicación: Presentar los resultados en eventos y publicarlos en los distintos sitios.
- ✓ Implementación y Control: Implementar y controlar el proceso que en las fases anteriores se hace referencia.
- ✓ Evaluación: El objetivo de esta fase es evaluar el proceso de planificación estratégica para elevar su calidad y continuar su perfeccionamiento.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

- ✓ Impacto de los resultados: El objetivo de esta fase es medir el impacto que tiene los resultados de la implementación de la planeación estratégica en la organización.

2.3. Análisis y evaluación de los procedimientos propuestos

Las propuestas analizadas no pierden relevancia una ante la otra para la realización de una planificación estratégica adecuada. Teniendo en cuenta que todas persiguen el mismo objetivo, una correcta elección se garantiza si se enfoca al contexto donde se aplica, determinando cual se ajusta mejor al mismo. De esta forma para tener una visión más clara y lograr seleccionar el más idóneo acorde al caso objeto de estudio de esta investigación, se realiza una valoración de las diferencias y similitudes de los procedimientos analizados anteriormente.

| Metodologías o procedimientos | Diferencias | Similitudes |
|--|--|---|
| Marina Menguzzatto (1984) | No fortalece el principio de retroalimentación y control dentro de sus fases. | Se basan en esencia en la planificación, implementación y control. |
| Cuadro de Mando Integral (1997) | No se realiza un diagnóstico interno y externo de la entidad a analizar. Aplicable fundamentalmente a los planes empresariales. | Consideran el principio de retroalimentación. |
| Propuesta de Rogelio García (1999) | El control sintetiza un punto de poca prioridad dentro de sus fases. Se enfoca mucho en la cultura, La profesión y los principios empresariales. | Evaluación de las estrategias respecto a la dinámica de los factores externos e internos. |
| Planificación Estratégica de David (2003) | No se definen las acciones y objetivos a realizar por procesos y los responsables de cada acción. No utiliza la prospectiva como técnica de apoyo. | Analizan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización. |
| Planificación Estratégica Aplicada (2005) | El modelo no considera el futuro probable. | Permiten vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia. |
| Dirección Estratégica, Ronda Pupo (2006) | El modelo diseñado propicia la integración de las cuatro | Algunas incluyen o consideran el enfoque prospectivo un punto de apoyo importante. |
| Procedimiento propuesto por León Lafuente (2010) | Posee un enfoque generalmente prospectivo. | Todas se enfocan en reducir el riesgo y la incertidumbre. |

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| Propuesta de Rodríguez Varela (2012) | Señala la necesidad de cambios futuros donde se aplican las técnicas prospectivas para apoyar la construcción de los escenarios. | La mayoría estudia y garantiza la formación de valores en la entidad objeto de estudio. |
|--------------------------------------|--|---|

Tabla 1 Tabla comparativa de los métodos de PE. Fuente: Elaboración propia.

Ventajas y desventajas de los modelos y procedimientos:

Ventajas

- ✓ El procedimiento tiene en cuenta el entorno, los valores compartidos que son operacionalizados en función de la misión y visión de la organización y se aplica el enfoque de procesos.
- ✓ Señala la necesidad de cambios futuros donde se aplican las técnicas prospectivas para apoyar la construcción de los escenarios y permite retroalimentarse de las valoraciones de los implicados, así como de las experiencias acumuladas y vividas.
- ✓ Se hace evidente que los autores manifiestan la necesidad de la interacción e interconexión de distintos actores dentro de la organización en la fase de planeación.
- ✓ La estructura física o cognitiva se evidencia en las fases de diseño de la estrategia del negocio y de implementación.
- ✓ El modelo traza varias consideraciones decisivas para el logro del éxito en la fase de diseño de la estrategia de negocio, entre las cuales se encuentra la conceptualización de un estado final futuro deseado a través del trabajo proactivo.
- ✓ El principio de retroalimentación se hace evidente en este modelo y es aplicada al obtener los resultados en la fase de evaluación y ser comparados con dicho plan.
- ✓ Especifica la autonomía organizacional y la dependencia del medio ambiente, la cual se hace evidente en la fase de formulación de la estrategia.
- ✓ Analiza los factores internos a través de las debilidades y fortalezas de la organización y los factores externos mediante la consideración de las oportunidades y amenazas que plantea el entorno.
- ✓ Permiten vigilar y ajustar la puesta en práctica de la estrategia.

Desventajas

- ✓ El procedimiento tiene como desventaja la incertidumbre de los hechos futuros porque es imposible predecir con exactitud lo que va a pasar. Se requiere de tiempo para desplegar

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

el trabajo con las técnicas prospectivas lo cual puede interferir con el limitado tiempo que se utiliza usualmente para el proceso de planificación estratégica.

- ✓ El modelo no considera el futuro probable, y, como consecuencia no se alinea con la característica principal del principio de estrategia situacional.
- ✓ No se establece un punto dentro de las 3 etapas donde se definan las acciones y objetivos a realizar por procesos y los responsables de cada acción.

Del análisis anterior y atendiendo a las características del objeto de investigación se decide aplicar el procedimiento utilizado en la planificación estratégica de la Universidad de Cienfuegos adaptado para las condiciones concretas de la facultad de Ciencias Sociales, los elementos que sirvieron como referencia para esta selección son los siguientes:

- ✓ Los diferentes procedimientos analizados de manera general son diferentes, pero coinciden en algunas fases del enfoque tradicional de la planeación estratégica.
- ✓ Se analizaron las fases que se emplean en cada uno, comprobándose que las fases más comunes son, la construcción de la misión, visión, el diagnóstico estratégico tanto externo como interno, los objetivos generales y la implementación de la estrategia que se proponga la entidad.
- ✓ El procedimiento vincula la planeación estratégica con técnicas de enfoque prospectivo lo que permite reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno, así como avizorar los posibles futuros que se puedan presentar, preparando el camino para alcanzar el futuro por el que se decida apostar.
- ✓ Incorpora el enfoque a procesos.
- ✓ Otro importante aspecto que se tuvo en cuenta a la hora de seleccionarlo es que fue utilizado para diseñar la planeación estratégica de la Universidad de Cienfuegos, a la cual pertenece la Facultad de Ciencias Sociales objeto del presente estudio.

2.4. Descripción del procedimiento

De acuerdo a las orientaciones y regulaciones que declara el Lineamiento No. 268 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2015-2021, sobre la consolidación del sistema de planificación de objetivos y actividades de gobierno, se efectúa el proceso de elaboración de la planificación estratégica del sistema del MES para dicho proceso, de esta

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

manera en la desagregación de los objetivos en las diferentes unidades de dicho sistema se toma como punto de partida la propuesta metodológica que a continuación se muestra.

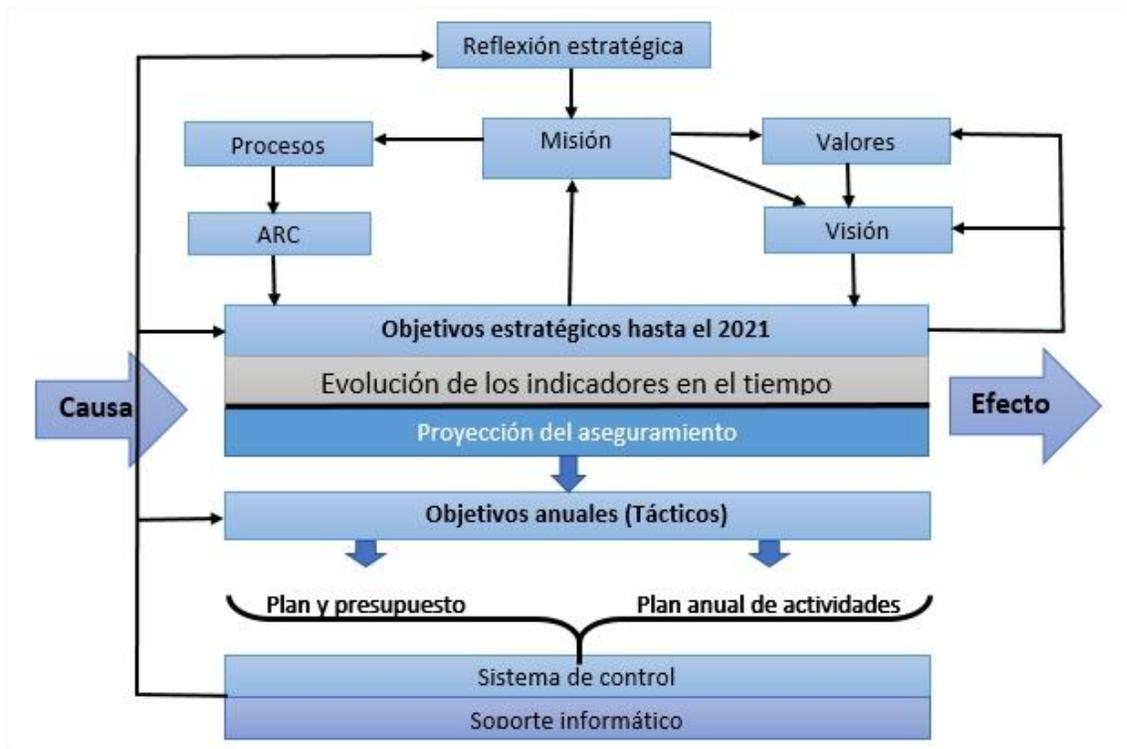


Figura 2.1. Planificación Estratégica 2017-2021. Ministerio de Educación Superior, MES.

Fuente: Colectivo de expertos del MES. La Habana 2017, Editorial Universitaria Félix Varela, La Habana, 2017.

La propuesta metodológica por el MES efectúa una combinación del enfoque de proceso con el enfoque que se venía tratando en las planificaciones anteriores, y a partir de aquí, como se menciona anteriormente, para los efectos del trabajo de tesis a desarrollar, se vincula la propuesta con el procedimiento propuesto por la MSc. Lourdes A. de León Lafuente (Lafuente, 2010), y el de la MSc. Dianni Rodríguez Varela (en estudios), (Sánchez, Varela, & others, 2012). (**Anexos 6 y 7**).

En ambos casos se trabaja con las técnicas prospectivas, con la diferencia de que el propuesto por la MSc. Rodríguez Varela se introduce el enfoque de proceso, por lo que en términos de adecuación las tres propuestas de procedimiento son considerados dentro del procedimiento que se propone para la planificación de la Facultad de Ciencias Sociales para el período 2017-2021.

En el mismo se considera como precepto el enfoque de sistema que permite, el desarrollo de una forma de trabajo basada en las interrelaciones de los elementos estructurales que componen el problema, fenómeno o procesos en cuestión, lo cual implica las intervenciones de múltiples

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

elementos interrelacionados que se despliegan a través de diferentes fases y por medio de los cuales se influye y orienta el comportamiento de los involucrados, tratándose en gran medida de estructurar una configuración integral de tales intervenciones.

En la Figura 2.2 se muestra la propuesta de procedimiento con sus adecuaciones.

Se tiene como ventaja en la propuesta, que se traza una secuencia lógica de pasos interrelacionados, en la que participan personas capacitadas, con experiencia, disposición y compromiso con los resultados. Sugiere además un conjunto de herramientas que van enriqueciendo los análisis para la toma de decisiones, asegura la construcción de los escenarios con alto rigor científico y contribuye a la formulación de objetivos, acciones, criterios e indicadores por procesos claves para la planificación estratégica de la FCS.

Las desventajas se registran esencialmente en que siempre que se habla de futuro existe la inseguridad y el riesgo sobre las decisiones, no obstante, teniendo en cuenta que con el estudio de las imágenes y escenarios en los que ha de moverse la organización a futuro sí se puede contar con un acercamiento al comportamiento de sus variables esenciales, las posibles alianzas - estrategias - convergencia entre los actores del sistema y los escenarios de apuesta a partir de los cuales se formularan las políticas, criterios y acciones de la Empresa para el período previsto.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

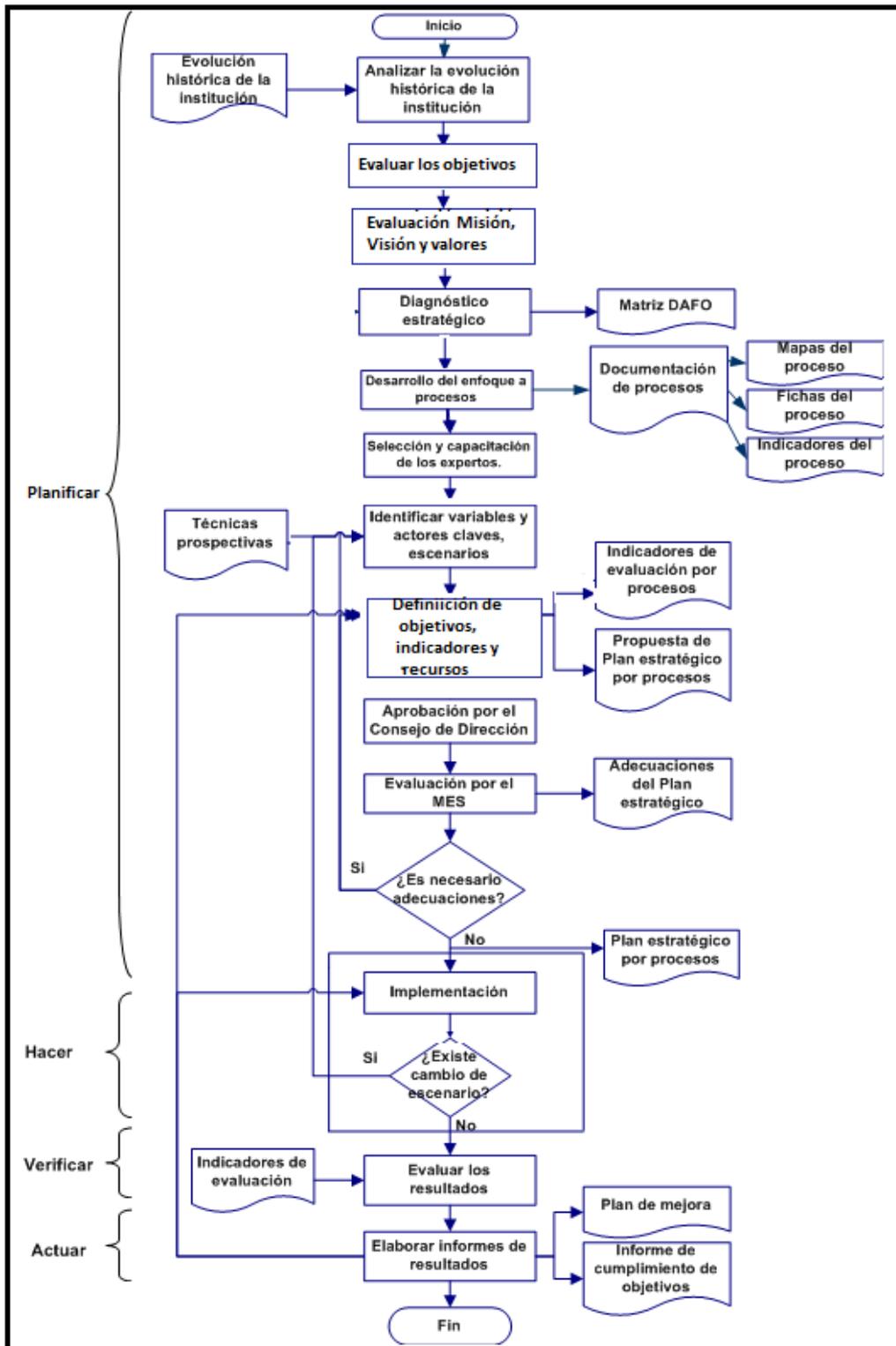


Figura 2.2: Procedimiento para la elaboración de la planificación estratégica de la Facultad de Ciencias Sociales para el período 2017 – 2021

Fuente: Elaboración del equipo de Planificación Estratégica de la Universidad de Cienfuegos

2.4.1. Pasos del procedimiento

El procedimiento como se observa consta de tres momentos:

- ✓ Análisis retrospectivo: Evaluación y análisis de su evolución histórica, evaluación del cumplimiento de los objetivos del quinquenio 2011 – 2016, revisión de la misión, visión y valores, diagnóstico estratégico (DAFO y definición de los procesos de la Facultad)
- ✓ Aplicación de las técnicas prospectivas: Determinación de los cambios a futuros y definición de variables claves, actores - objetivos, hipótesis y escenarios de apuesta
- ✓ Diseño estratégico para el período 2017 – 2021: Definición de los objetivos estratégicos y procesos claves, criterios de media, indicadores de evaluación y definición de recursos. Implantación y Evaluación.

Para cada uno de estos momentos se aplican diversas técnicas y procedimientos.

Etapa 1. Análisis retrospectivo

El objetivo de esta etapa es determinar en qué condiciones se encuentra el objeto de estudio y su posicionamiento en la matriz DAFO para conocer los cambios importantes que ha de enfrentar la organización objeto de estudio, constituyendo un paso importante dentro del proceso la creación del grupo de expertos y su entrenamiento en los talleres de prospectiva.

El grupo de expertos es la base para el desarrollo de la investigación. La complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen recursos y métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos se parte de la necesidad de que se genere una sinergia entre todos los participantes para obtener resultados superiores.

Paso 1: Formar grupo de expertos y desarrollo de talleres de reflexión colectiva

Para la creación del equipo de expertos se prevé el desarrollo de talleres con el objetivo de realizar un intercambio acerca del objetivo de la investigación, con una amplia explicación acerca de lo que se espera de los participantes y el beneficio de sus resultados para la gestión de la organización.

Los participantes deben ser personas que hayan estado implicados en el proceso de elaboración de escenarios desarrollado en procesos anteriores. De esta cantera de participantes se

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

seleccionará el equipo con los que se estará desarrollando la investigación y que serán los que validarán las propuestas del proceso de diseño estratégico para el período 2017 / 2021.

En los talleres de reflexión colectiva se utiliza la metodología propuesta por Godet en su trabajo sobre la integración de la Planificación Estratégica por escenarios (Prospectiva estratégica: problemas y métodos, 2007), donde hace referencia a los Talleres de Prospectiva Estratégica para iniciar y simular en grupo el proceso, siendo este paso necesario para la familiarización de los participantes con las herramientas de la Prospectiva Estratégica como: identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas.

El objetivo de estos talleres es dejar establecida la información que servirá de base para posteriores análisis, a través de la reflexión y diagnóstico colectivo, y sobre todo, el entrenamiento de los que formarán parte del estudio.

Una vez concluido el ejercicio, los expertos habrán determinado los principales problemas actuales y apuestas de futuro, permitiendo la definición del sistema a estudiar y el análisis retrospectivo, para determinar el posicionamiento y problemas estratégicos de la organización.

Paso 2: Evaluación de los objetivos planteados para el período 2011 – 2016

Luego de efectuarse un recuento de la evolución histórica del objeto de estudio se procede a evaluar el cumplimiento de los objetivos del anterior período, conociéndose de esta manera en qué medida han sido cumplido, dónde radican los problemas fundamentales de incumplimiento y qué medidas se pueden tomar para darle una solución o minimizar los daños que han provocado su incumplimiento.

De conjunto en este paso se procede a ser objeto de análisis la misión de la organización, considerando si es necesaria su reformulación o si se decida mantenerla como está ya que de la forma que está diseñada responde al objeto social.

Se define la visión de la organización para el período que se pretende trabajar a partir de los retos del entorno y del crecimiento que se pretende dar por parte de los miembros de ella.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

En cuanto a los valores se revisan los existentes con el objetivo de considerar si es necesaria una adecuación que respondan a las exigencias como la definición de algún valor deseado.

Se desarrolla el análisis estratégico sirviendo de base para el mismo: el análisis documentas, encuestas, entrevistas, trabajo en grupo y otras que se consideren necesarias para obtener la información necesaria.

El análisis estratégico debe permitir obtener las variables para la elaboración de la matriz DAFO, la que servirá para conocer la ubicación de la organización y tener una primera aproximación al tipo de estrategia que se debe formular en la planificación de la organización. Recordar que hasta estos momentos se está trabajando con información resultado del trabajo y desempeño de los objetivos estratégicos de la etapa anterior, por lo que hasta este momento solo se ha hecho el análisis retrospectivo de la organización.

Paso 3: Presentación del mapa de proceso de la organización

Una vez que se tienen los resultados de la etapa anterior en cuanto al cumplimiento de objetivos y la ubicación en el cuadrante de la organización se deberá valorar la propuesta del equipo que ha estado trabajando sobre el mapa de proceso para las facultades el que si se considera necesario se reflexiona sobre el mismo y se proponen ajustes o no al mismo, debiéndose quedar aprobado por el consejo de dirección para trabajar sobre él el nuevo período de planificación.

Etapa 2: Aplicación de los métodos prospectivos

El objetivo de esta etapa es describir escenarios a través de los métodos prospectivos, con la definición de las variables claves, el juego de actores con sus convergencias / divergencia para la formulación de alianzas estratégicas e hipótesis, para la formulación de políticas, criterios y acciones para el período proyectado.

En esta etapa debe quedar aclarado que las primeras variables que han de ser objeto de estudio y formar parte de la matriz MICMAC para definir variables claves son las de la matriz DAFO por ser variables exclusivas del sistema estudiado y que las variables que serán definidas para integrar el sistema son aquellas que a futuro serán objeto de análisis para alcanzar la visión y los cambios estratégicos

Paso 1: Elaborar listas con los cambios con relación al entorno

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

Una vez definido el equipo de expertos se les convoca a un Taller de Prospectiva Estratégica, con el objetivo de establecer la información que servirá de base para los posteriores análisis, a través de la reflexión y diagnóstico colectivo, de forma tal que en las sesiones de síntesis y en el intercambio los participantes adquieran un mayor conocimiento y familiaridad del problema a estudiar y las herramientas a utilizar.

Se plantea reflexionar sobre:

- ✓ Incidencia de los cambios de entorno.
- ✓ Identificación de las competencias distintivas en la gestión administrativa de la universidad.

Una vez finalizado el ejercicio se habrán localizado y jerarquizado los principales problemas actuales y apuestas de futuro. Encontrándose el equipo de expertos en condiciones de comenzar el estudio.

Paso 2: Identificación de variables claves

Determinación de las variables claves del sistema: El objetivo de este paso es definir variables claves por cada proceso descrito, comenzando el mismo con el análisis estructural.

Análisis estructural: En el análisis estructural el objetivo que se persigue es ofrecer la posibilidad de poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan a la organización, describiéndose el sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, lo que permite estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales internas y externas que faciliten la definición de variables claves.

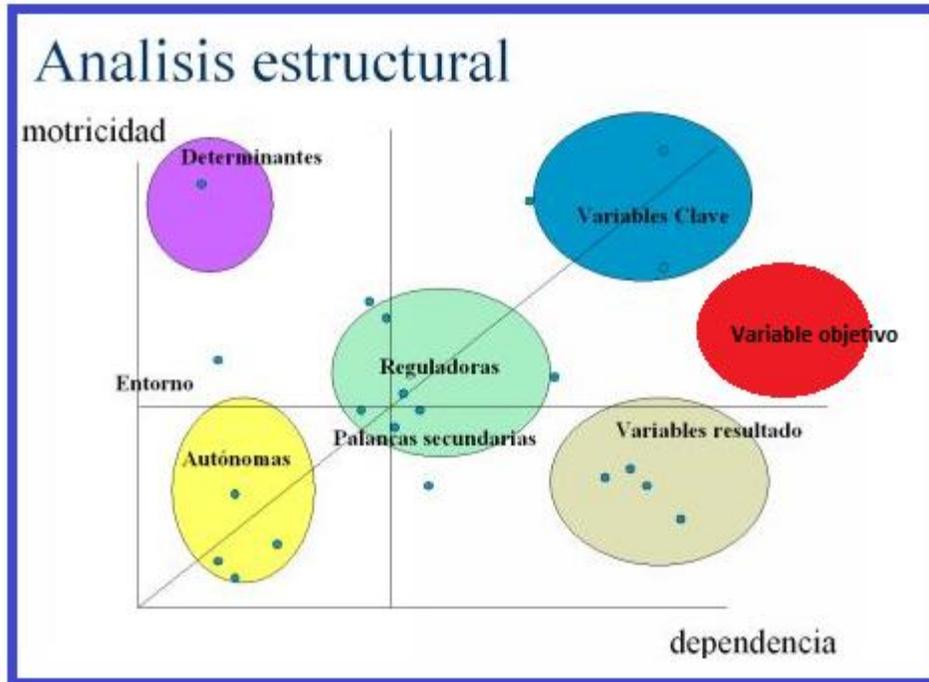
Para el análisis estructural se aplica la Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC).

Para ello se requiere:

- ✓ *Censar las variables incidentes en el objeto de estudio*: ¿Cuáles son las variables que mueven el accionar del sistema? El listado de las variables se conforma con el grupo de expertos seleccionados, incluyéndose tanto internas como externas.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

- ✓ Descripción de las relaciones entre variables: ¿Cuál es la relación que se manifiesta entre las variables del sistema? ¿Cuáles son las variables de motricidad y dependencia?



Gráfica 2.1: Representación gráfica del posicionamiento de las variables a partir de la evaluación efectuada.

Fuente: Tomado de la tesis de Maestría de Isamelys Velázquez, Venezuela 2014.

La leyenda de las variables es como sigue:

- ✓ Variables determinantes: motricidad significativa del grupo de variables de mayor influencia
- ✓ Variables de entorno: motrices para cualquier sistema organizativo pero no necesariamente determinantes para el desarrollo del mismo
- ✓ Identificación de las variables reguladoras o llamadas de pelotón: constituyen variables de palancas secundarias cuya movilidad en el sistema y en los diferentes planos de análisis es necesaria tenerlas en consideración
- ✓ Variables de comportamiento autónomo, su incidencia en el resto del sistema es de marcada significancia, pero la incidencia del resto de las variables sobre ellas es nulo
- ✓ Variable objetivo, mueve de forma objetiva el sistema de estudio
- ✓ Variables de la salida o resultados, nivel de dependencia de las variables que son resultado del proceso

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

- ✓ Variables claves: Las esenciales del sistema, sobre las que recaerá el peso del cambio. Claves.

Para la identificación de las variables claves se trabaja a partir de la clasificación de las relaciones entre variables, utilizándose de la forma que a continuación se explica:

- ✓ Clasificación Directa (nivel de motricidad directa y el grado de dependencia de una variable sobre otra).
- ✓ Clasificación indirecta (se pueden encontrar las variables ocultas, jerarquizar las variables y confirmar la importancia de otras en el sistema, que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal y sin embargo, la clasificación directa no pone de manifiesto).
- ✓ Clasificación directa potencial (es una clasificación directa que tiene en cuenta las relaciones potenciales, existentes hoy pero que la evolución del sistema hace probable o posible en un futuro más o menos lejano).
- ✓ Clasificación indirecta potencial (clasificación indirecta que tiene en cuenta las relaciones potenciales).

La selección de las variables de acuerdo a su clasificación y posicionamiento en el plano directo e indirecto, motricidad y dependencia conlleva a la determinación de las variables claves del sistema.

Definidas las variables claves se da paso a determinar el juego de actores.

Paso 2: Relación de los principales actores en su ambiente estratégico, determinación de alianzas y conflictos.

La estrategia y análisis del juego de actores es crucial para la resolución de conflictos entre el grupo de actores, que tienen diferentes objetivos y proyectos en las condiciones fuertes de la evolución del sistema estudiado. Este análisis es esencial para poner en evidencia los retos estratégicos y las preguntas claves para el futuro.

Los principales objetivos del juego de actores son: identificar las motivaciones de cada actor, sus restricciones y medios de acción (actuales y potenciales); comprender la estrategia de los actores reales (alianzas y conflictos); detectar los gérmenes de cambio de la estrategia de los actores y formular las preguntas claves para el futuro.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

Este análisis de la estrategia de actores se realiza con el auxilio de la Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR).

Esta valoración efectuada contribuye al planteamiento de las cuestiones claves del futuro, sirviendo de base para la formulación de las hipótesis que serán utilizadas para la definición de los escenarios de entorno.

Construcción del tablero de estrategia de los actores: (plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor y sus medios de acción). Listado de actores.

Se hace énfasis en los actores que dominan las variables claves resultantes del análisis estructural (el número útil de actores se sitúa entre 10 y 20). Identificar las posturas estratégicas y los objetivos asociados, permite revelar un cierto número de posturas estratégicas sobre las cuales los actores tendrán objetivos convergentes o divergentes, pudiendo llegar cada actor a ser conducido a una alianza o entrar en conflicto con otros.

El posicionamiento de cada actor sobre los objetivos estratégicos trata de descubrir la actitud actual de cada uno sobre cada objetivo (favorable, opuesto, neutro o indiferente). La matriz de posiciones simples: actores X objetivos se puede rellenar utilizando la conversión siguiente:

La influencia se puntúa de cero (0) a cuatro (4), teniendo en cuenta la importancia que tiene sobre el actor:

- 0: sin influencia
- 1: influencia sobre el proceso
- 2: influencia sobre el proyecto
- 3: influencia sobre la misión
- 4: influencia sobre su existencia

Este posicionamiento permite conocer los actores motrices, de enlaces, dependientes y autónomos, y de conjunto con ello, quienes son vitales para mover el sistema con las variables claves y la variable objetivo.

Evaluar las relaciones de fuerzas entre los actores constituye de igual manera, un momento importante dentro del proceso, ya que la matriz representa las relaciones de fuerza directa entre actores. Las relaciones de fuerza deben tener en cuenta la fidelidad de los medios de acción

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero). Se construye un plano de influencia-dependencia de actores.

El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada de uno ellos y sus posibilidades de bloquear tácticas posibles. Se destaca que sólo la inteligencia colectiva, y un conocimiento plural del sistema (retrospectiva, estructura y estabilidad) pueden ayudar en la formulación de recomendaciones estratégicas.

La importancia de este momento consiste en que permite visualizar el grupo de actores (convergencia de intereses), su grado de libertad aparente, señalar los actores potencialmente más amenazados y alcanzar la estabilidad del sistema.

Paso 3: Definición de los escenarios de apuesta

El objetivo de este momento es destacar los escenarios más probables y examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

La aplicación del método de impactos cruzados, matriz SMIC, viene a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

Definición de hipótesis.

En la formulación de hipótesis se define por los expertos, aquellas posiciones que responderán a los cambios del entorno, teniéndose en cuenta, cómo se explica anteriormente, las rupturas, tendencias y evolución de las relaciones de fuerzas entre los actores frente a los cambios del mismo. Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias.

Ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural, o reflexión acerca de la estrategia de los actores, que permiten identificar mejor las variables claves y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

- ✓ Potabilización de escenarios.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

Los criterios de selección son los mismos que los del método Delphi, y lo que se les pide es:

- ✓ Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad uno (1-muy débil), hasta una probabilidad cinco (5- acontecimiento muy probable) y evaluar bajo forma de probabilidad condicional, la realización de una hipótesis en función de todas las demás, por lo que habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

Definitivamente, el rol del método SMIC, se resume esencialmente en delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios. Una vez que se determinan las imágenes finales, el objeto del método de los escenarios consiste en describir de manera coherente los diferentes caminos que, partiendo de la situación actual, conducen a ellos, teniendo en cuenta mecanismos de las evoluciones y comportamientos de actores analizados en la base.

El método de escenarios consiste en vigilar estrechamente los futuros más probables, que serán recogidos de acuerdo a las probabilidades por el método de los escenarios.

- ✓ Construcción de escenarios

Este momento se centra en la redacción de los escenarios, camino del presente hacia las imágenes finales con el comportamiento de los actores.

Como resultado de la aplicación de la matriz SMIC se obtienen un total de 64 escenarios de los cuales es conveniente realizar una selección de 3 escenarios (positivo, neutro y negativo), describiéndose los mismos para dar paso a la siguiente etapa, formulación e implantación estratégica y evaluación de los cambios planteados.

Una vez definido el escenario de apuesta, se procede a la formulación estratégica.

Etapa 3: Diseño estratégico

Para ello, esta etapa deberá desarrollarse a partir de dos pasos:

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

Paso 1. Redefinir la visión y estrategia general.

El proceso práctico de reformulación de la visión debe ejecutarse siguiendo el procedimiento establecido por la literatura, al cual pueden incorporarse otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico, que garantice una decisión final realista y creíble.

Corresponde a continuación redefinir la direccionalidad estratégica de la organización, formulando la estrategia general, los objetivos e identificando las estrategias que corresponde a cada uno, considerando para ello, los resultados anteriores, o lo que es lo mismo, los escenarios.

Paso 2: Definición de los objetivos estratégicos y procesos claves, criterios de media, indicadores de evaluación y definición de recursos. Implantación y Evaluación.

En este momento del diseño de la planeación, es importante centrarse en aquellos aspectos relacionados con los objetivos a mediano y largo plazo. Para ello es necesario considerar la cooperación y coordinación entre las distintas unidades de la organización, de manera que se faciliten las interrelaciones y la explotación conjunta de los recursos.

En esta etapa se requiere de:

- ✓ Aprovechar los conocimientos y experiencia acumulada en el negocio y sus diferentes líneas de servicios.
- ✓ Crear un debate amplio y enriquecedor sobre las principales decisiones estratégicas.
- ✓ Promover la interrelación y colaboración.
- ✓ Crear un sentido de propósito y de compromiso por la organización.

Por otro lado, las estrategias que se adopten deberán dar respuesta a las exigencias del escenario de apuesta, por lo que se deben observar primordialmente los siguientes aspectos:

- ✓ Cómo hace frente a las dificultades internas y externas identificadas (debilidades y amenazas).
- ✓ Cómo explota las fortalezas y oportunidades.
- ✓ Cómo se adecua a los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR PROCESOS Y CON ENFOQUE PROSPECTIVO EN LAS IES

Como complemento, para asegurar que las opciones estratégicas favorezcan el logro de los resultados, se propone utilizar para su selección el enfoque de la lógica estratégica, que busca establecer a priori la relación entre la situación de los servicios – mercados de la organización y la disponibilidad de recursos, por un lado, y por otro, la adecuación de las estrategias concretas.

Esta etapa del procedimiento incluye además el elemento táctico y operativo del diseño. El elemento táctico considera la selección de los medios para alcanzar los objetivos estratégicos, en tanto, él es una consecuencia de la desagregación de la estrategia en planes anuales y operativos de las diferentes áreas funcionales de la organización y su respectivo sistema de control.

Una vez que se ha determinado la estrategia general y los objetivos estratégicos, es necesario eslabonar las diferentes unidades de la organización: áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina “Alineamiento Estratégico”. A pesar de la gran importancia del término para la administración moderna de las organizaciones, existe muy poco conocimiento de la palabra alineamiento.

De tal forma, el alineamiento es vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma que asegure que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización.

La filosofía central del alineamiento estratégico, es que las personas hacen y se involucran únicamente, en aquello que creen que es correcto, por esta razón, es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculados y alineados en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro, de los resultados esperados por esta.

Esta concepción permite el alineamiento vertical o despliegue de la estrategia hacia las áreas funcionales y los trabajadores, para garantizar que su trabajo diario contribuya al logro de la estrategia, convirtiéndose ésta, en parte fundamental del trabajo diario de todos los miembros de la organización.

2.5. Conclusiones parciales

- ✓ Se hace un análisis crítico de los principales modelos y procedimientos de planeación estratégica más utilizados describiendo sus ventajas y desventajas.
- ✓ Se concluye que para el objeto de estudio analizado la mejor variante es el procedimiento propuesto por Lourdes de León porque vincula la planeación estratégica con técnicas de enfoque prospectivo lo que permite reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno.
- ✓ Se describen las principales fases del procedimiento para su aplicación en el objeto de estudio del capítulo 3.

CAPÍTULO 3.

3.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento propuesto para el análisis y diseño estratégico de la Facultad de Ciencias Sociales en el período 2017 / 2021, dándole un enfoque prospectivo y enfocándolo a los procesos en la organización objeto de estudio. Además, se expone una caracterización de la Universidad de Cienfuegos de una manera global y de la Facultad en si misma que pertenece a la actual cede Carlos Rafael.

3.2. Caracterización del objeto de estudio

Caracterización general de la Universidad de Cienfuegos

La Universidad de Cienfuegos surge en 1994, como resultado de la integración desde 1991 de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas por acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. En el curso 1994/1995 comienza a trabajar con el enfoque de Planificación Estratégica, el cual concibe a las universidades como un sistema abierto y dinámico, sensible a la influencia externa y preparada para responder a las exigencias de sus clientes. Esto la compromete con el territorio y el país. En el año 1998 adopta el nombre de Carlos Rafael Rodríguez. En enero del 2011 se aprueba una nueva estructura institucional que ocasiona modificaciones en las facultades de Informática y Mecánica, las cuales fueron fusionadas, por lo que a partir de septiembre de ese mismo año se comienza el curso con cuatro facultades y sus 12 carreras.

En septiembre de 2014 inicia el curso con la fusión entre las Universidades Carlos Rafael Rodríguez y la de Ciencias Pedagógicas Conrado Benítez, acorde con la actualización del modelo económico cubano, la optimización de los recursos y el fortalecimiento lectivo de los educandos y futuros profesionales, agregando a las carreras existentes las de perfil pedagógico.

La universidad cuenta hoy con dos sedes universitarias, 7 centros universitarios municipales, y 7 facultades. El organigrama que representa la estructura actual de la universidad puede verse en el **Anexo 8**. La matrícula es de 2981 estudiantes, divididos en los 38 programas de pregrado existentes. De ellos 1680 en el curso regular diurno, 1039 en el curso por encuentro y 122 en curso a distancia. Existen 14 programas de maestría, 1 programa de especialidad y 1 programa de doctorado tutelar.

La composición de la fuerza laboral es de 1317 trabajadores, de ellos 138 directivos, 842 son profesores. El centro cuenta con 126 doctores en ciencias, 554 master y 324 de sus profesores son auxiliares y titulares.

Se han graduado en la rama de las ciencias técnicas a 2930 estudiantes, en las ciencias económicas a 4037, en ciencias pedagógicas a 1747, en cultura física a 799, en las ciencias agrarias a 194 y en las ciencias sociales y humanísticas 1318 para un total de 11025 estudiantes.

Facultad de Ciencias Sociales

La Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos, fruto del proceso de integración de la Educación Superior en el 2015, tiene sus antecedentes en la Facultad de Humanidades creada en el 2000, que devino posteriormente en Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en el 2006.

La actual estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Sociales, está conformada por tres departamentos docentes y el Centro de Estudios Socioculturales. Los departamentos responden a la denominación de Estudios Socioculturales, Derecho y Comunicación Social que tiene adscrito el Centro de Comunicación para el Desarrollo de Cumanayagua. En los departamentos docentes se encuentran las carreras de Estudios Socioculturales y Derecho en todas las modalidades de estudio y solo se cuenta con el Curso por Encuentro, en Comunicación Social. El total de la matrícula es de 432 estudiantes, de los cuales 190 corresponden a CRD, 103 a Curso por Encuentros y 75 en Enseñanza a Distancia y 34 a la Continuidad de Estudio.

La facultad imparte 5 programas de posgrado: Maestría de Manejo Integrado de Zonas Costeras, Estudios Históricos y Antropología Sociocultural Cubana, Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología, Estudios Socioculturales y Comunicación Social. De estos programas los dos primeros alcanzaron la categoría de certificados en el 2014 y en marzo del presente año, se efectuó el proceso de evaluación externa de la maestría de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología, con resultados excelentes, según consta en informe de evaluación externa. Esto permite contar con la certificación del 100% de los programas que están en tiempo de ser evaluados.

La plantilla aprobada de la facultad es 83 trabajadores. El total de profesores a tiempo completo es 62 y a tiempo parcial 28. Los doctores son 18 (Ciencias Jurídicas 6, Ciencias Filosóficas 5, Ciencias de la Educación 4, Ciencias del Arte 1, Ciencias Sociológicas 1 y Ciencias Pedagógicas

1) y masters/ especialistas, 50. El total de profesores titulares es 14 y profesores auxiliares, 18. Los profesores asistentes son 36 y profesores instructores 23.

Se cuenta además con un total de 17 doctores de otras universidades nacionales e internacionales así como instituciones y centros de investigación (Universidad de la Habana, Universidad de Sancti Spiritus, Universidad de Granada, Fundación Fernando Ortiz, Instituto de Geología, Museo de Historia Natural, entre otras) que participan en los programas de posgrado, en proyectos de investigación y como tutores de tesis doctorales de la facultad. El área se prestigia con Doctores Honoris Causa (2), profesora de mérito (1) y profesores consultantes (3).

En la búsqueda por incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad del proceso de gestión, en la facultad, se han desarrollado actividades para la implementación de la gestión por procesos en su sistema de gestión. Para ello se han identificado sus principales procesos y se lleva a cabo un programa para la documentación de los mismos, donde se establecen sus actividades y características principales reflejadas en las fichas, mapas y diagramas de flujo, manuales de procedimientos y fichas de indicadores, elaborados para cada uno de los procesos. En el **Anexo 9** aparece reflejado el mapa de procesos aprobado en el Consejo de Dirección de la facultad.

La misión de la facultad se define como:

La facultad de Ciencias Sociales, con un colectivo de trabajadores comprometidos socialmente, forma profesionales revolucionarios e integrales, prepara a sus egresados para la intervención y la promoción sociocultural así como en el trabajo en el sector jurídico y comunicacional que demanda la sociedad. Además, se destaca en las tareas de investigación, superación y colaboración territorial, nacional e internacional, en función de consolidar y promover la ciencia, la innovación y la cultura científica acorde con las demandas del desarrollo sostenible.

3.3. Aplicación del procedimiento

Etapas 1. Análisis retrospectivo y elaboración de lista de cambio

Como se definió en acápites anteriores el objetivo de esta etapa es determinar cuáles son las condiciones en que se encuentra la organización y su posicionamiento en la matriz DAFO, y a partir de este análisis definir cuál sería la estrategia a seguir para el período definido. Para el desarrollo de los diferentes pasos se requiere de la creación del grupo de expertos y su

entrenamiento en los talleres de prospectiva, y de conjunto con un equipo de trabajo proporcionen la información requerida.

Paso 1: Formar grupo de expertos y desarrollo de talleres de reflexión colectiva

Como se explica en el capítulo II, el método está basado en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a acuerdos concertados.

Para la aplicación del método se calculó el número de expertos como explica en el **Anexo 10**.

Se aplicó el método cualitativo de nominación donde se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Disposición a participar.
- ✓ Años de experiencia en el sector.
- ✓ Capacidad de análisis y pensamiento lógico.
- ✓ Estudios realizados sobre el tema.
- ✓ Posición que ocupan dentro de la entidad.

Se crea un grupo de trabajo interno formado por especialistas (expertos) relacionados con los procesos de la facultad, los cuales se exponen en el **Anexo 11**.

Tras definir los grupos de trabajo y de expertos se desarrolla el ejercicio para el entrenamiento en los talleres de prospectiva.

Talleres de prospectiva: se trabajó en la reflexión de:

- ✓ Incidencia del cambio en la misión de la facultad y qué posibles líneas tomar para enfrentarlo (reflexión).
- ✓ Ruptura de paradigmas.
- ✓ Identificación de las competencias distintivas del capital académico.

Las directrices de cambio y/o transformación de la facultad están definidas en función de lograr un salto en los resultados de la organización, incorporando las oportunidades y amenazas que se avizoran a futuro:

- ✓ Excelencia en el área de las Ciencias Sociales, por su calidad y pertinencia, con profundo sentido humanista, competentes, portadores de los valores revolucionarios y patrios y con un alto compromiso con la Revolución Socialista,
- ✓ Formación orientada al desarrollo integral de ciudadanos creativos, altamente competentes en su ámbito laboral, socialmente solidarios y comprometidos con los principios socialistas;

- ✓ Reconocimiento de la calidad de sus proyectos de investigación científica –básica y aplicada– como resultado de sus contribuciones al conocimiento, el desarrollo de la facultad y formación de una cultura científica y tecnológica localmente relevante.
- ✓ Éxito en sus relaciones de cooperación académica y cultural con individuos, instituciones y organizaciones nacionales y extranjeras, basadas en la reciprocidad y estructuras flexibles.
- ✓ Líder en la gestión de estudios socioculturales en función del desarrollo sostenible en vínculo con el enfoque CTS.
- ✓ Relevancia en el desarrollo sustentable del territorio, con enfoque estratégico y prospectivo, sirviendo de resorte a la satisfacción de las necesidades de la ciencia, tecnología e innovación, con un esquema de corresponsabilidad y compromiso social.

Paso 2. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico de la facultad para definir las variables de la matriz DAFO y proceder a determinar la posición competitiva de la misma se desarrolló tomando como punto de partida la evaluación de los objetivos 2011 – 2016 y las variables que fueron objeto de análisis recientemente por parte de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) (noviembre, 2016).

Evaluación de los objetivos de la Facultad de Ciencias Sociales del quinquenio 2011-2016

La planeación estratégica definida para el período 2011-2016 abarcaron un total de 4 áreas de resultados claves con 9 objetivos estratégicos a los cuales se les describieron los correspondientes criterios de medidas, ver **Anexo 12**.

De un total de 68 criterios de medida, respectivamente, se cumplieron 59, el resto fueron parcialmente cumplidos y no cumplidos. De esta manera se puede plantear que el cumplimiento de los objetivos planificados fue satisfactorio, lo que se muestra en la tabla que a continuación se presenta.

Tabla 3.1 Cumplimiento de la Planeación estratégica de la FCS en el período 2011 / 2016

| |
|--|
| Cumplimiento de la Planeación estratégica 2011 / 2016 |
| ARC 1: Profesional competente y comprometido con la revolución |
| OBJETIVO 1: Lograr niveles superiores de calidad en todos los tipos de curso y escenarios docentes, priorizando la formación de los estudiantes, mediante el adecuado cumplimiento de la estrategia educativa de cada grupo. (Lineamientos |

| | |
|---|---|
| vinculados 140, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152 y 153. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65). | |
| Criterios de Medida 13 | 9 Cumplidos 3 incumplido 1 sobre cumplido |
| ARC 2: Claustro revolucionario de excelencia | |
| Objetivo 2: Elevar la calificación y la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación político-ideológica (Lineamientos vinculados: 138, 144, 146, 141, 145, 170 y 172. Objetivos del Partido vinculados: 47, 50, 56 y 66, 42, 47 y 56). | |
| Criterios de Medida 8 | 4 cumplidos 4 incumplido |
| ARC 3: Impacto económico y social | |
| Objetivo 3: Satisfacer con calidad las demandas de formación de capacitación y posgrado de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país (Lineamientos vinculados: 04, 74, 138, 145, 146, 153. Objetivos del Partido vinculados: 40, 41, 42, 46, 47, 48, 50, 52, 56). | |
| Criterios de medida 3 | 1 cumplido 2 incumplidos |
| <u>Objetivo 5:</u> Incrementar la obtención de resultados de investigación–desarrollo con alta pertinencia y las gestiones necesarias que garanticen los procesos innovativos y la elevación del impacto en la economía y la sociedad. (Lineamientos vinculados: 129, 131, 137 y 152. Objetivos del Partido vinculados: 43, 47, 53, 54 55, y 65). | |
| Criterios de medida 7 | 4 cumplidos 3 incumplido |
| <u>Objetivo 6:</u> Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local, en base a lo establecido en la Política de Desarrollo Económico y Social Territorial. (Lineamientos vinculados 5, 35, 36, 37, 133, 138, 150, 152, 163, 178, 180, 191, 205-207, 233, 247, 264, 293 y 294. Objetivos del Partido vinculados 47, 57 y 65). | |
| Criterios de medida 7 | 5 cumplidos 2 incumplido |
| ARC 4: Gestión de la educación superior | |

| | |
|---|-----------------|
| <u>Objetivo 7:</u> Incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base. (Lineamientos vinculados: 01, 04, 08, 10, 12, 15, 30, 31, 33, 56, 64, 76, 78, 80, 108, 110, 111, 112, 114, 115, 119, 122, 140, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 161, 162, 164, 172, 176, 253). | |
| Criterios de medida | 5 cumplidos |
| 7 | 2 incumplido |
| <u>Objetivo 8:</u> Lograr avances en la selección, preparación, superación, estabilidad y control de la actuación de los cuadros y reservas”. (Lineamientos vinculados 08 y 12. Objetivos del Partido vinculados: 73, 74, 75, 76, 77, 78,79 y 82). | |
| Criterios de medida | 5 cumplidos |
| 8 | 3 incumplido |
| <u>Objetivo 9:</u> Incrementar la calidad del trabajo de prevención en función de la reducción de hechos de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción, a partir de la identificación sistemática de los riesgos y vulnerabilidades presentes en la organización (Lineamientos vinculados: 01, 04, 07, 08, 10,12-15, 23, 24, 30–34, 56-65, 96-113, 116- 128, 165 y 166. Objetivos del Partido vinculados: 45, 51, 53, 77 y 79). | |
| Criterios de medida | Todos cumplidos |
| 3 | |

Fuente: Elaborado por el grupo de expertos.

Diagnóstico estratégico

Resultado de la evaluación de los objetivos 2011 – 2016 y las variables que fueron objeto de análisis, recientemente, por parte de la Junta de Acreditación Nacional (JAN) (nov, 2016) arrojaron los siguientes resultados:

Variable 1: contexto institucional

Se resalta el proceso de planificación estratégica de la facultad que articula la planificación de los departamentos docentes y permite que la planificación contribuya al cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la universidad. Los objetivos de trabajo, a partir del balance parcial de los mismos, se chequean y adecuan semestralmente, según como procede el análisis. Para las adecuaciones, se considera el nivel de cumplimiento del plan y las posibilidades de que surjan

emergencias en el entorno, que provoquen modificaciones en las metas parciales. Las valoraciones y modificaciones se aprueban por el Consejo de Dirección.

A través de las reuniones de puntualización mensual y los balances de cumplimiento, se va logrando la concreción de la estrategia desde cada profesor, lo que se manifiesta en los planes de desarrollo individual y el análisis Las acciones educativas, metodológicas, científicas y de superación que deben realizar en el año los profesores, se ubican en el plan de desarrollo individual, las que son controladas periódicamente por los jefes de departamento y el director del centro de estudio. Se logra así el control y su reflejo en la evaluación del desempeño.

La consolidación de los valores compartidos de la organización, constituye un resultado de las acciones antes mencionadas. Esto se verifica en el comportamiento del colectivo de profesores y estudiantes, mediante el proceso de cumplimiento de la Planeación Estratégica de la facultad, lo que permite el avance continuo de la calidad de su gestión.

La integración facultad- CUM - trabajo en redes para el desarrollo local, ha sido un resultado de los seminarios y talleres de GUCID a nivel municipal y provincial en función de ordenar la ciencia y la innovación para el desarrollo local, que ha derivado en el diseño de proyectos locales.

La facultad en el marco de las relaciones interinstitucionales e internacionales tiene vínculos con universidades del país y el extranjero. De igual forma, se contribuye a la formación académica y de postgrado de especialistas de otras universidades cubanas. En el plano internacional existen relaciones de trabajo con universidades de México, Ecuador, Venezuela, Colombia, Suecia, Angola, Italia, España, Canadá, entre otras. La facultad dirige proyectos con financiamiento internacional en los últimos años. Se participa como coordinadores del eje jurídico del proyecto internacional “Conservación y uso sostenible de la Biodiversidad desde el enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras en áreas demostrativas de la región occidental, central y oriental de Cuba” (IWEco-CUBA), auspiciado por el GEF-PNUMA-CITMA.

La trayectoria de las investigaciones de la facultad se ha expresado en proyectos de investigación que se desenvuelven con redes nacionales e internacionales.

Variable 2: gestión de los recursos humanos

El claustro de la facultad se caracteriza por su elevado compromiso revolucionario. Se aprecia la implicación de los docentes en tareas que contribuyen a la solución de problemas económicos, sociales y medioambientales dentro del escenario nacional.

La Política de Cuadros de la facultad tiene como dirección fundamental el cumplimiento de los objetivos aprobados por la Primera Conferencia Nacional del PCC. A pesar de que no todos los cuadros ostentan categoría superior en este momento, se trabaja en la proyección de categorías para próximos períodos. De esta manera se fortalece el trabajo con los cuadros y la reserva. Se desarrolla una política de cuadros caracterizada por una mayor estabilidad en el cargo y se garantiza su renovación a través de una reserva que se gestiona y prepara eficazmente.

La facultad cuenta con un movimiento de alumnos ayudantes que se fortalece con las carreras de Licenciatura en Estudios Socioculturales y Licenciatura en Derecho, a la vez que constituye cantera para la fuente de ingreso de los adiestrados a la facultad.

En el plan individual de cada trabajador se concretan las actividades que a él le competen según sus categorías o funciones. Las tareas asignadas, le son posteriormente evaluadas por sus resultados. Los departamentos se fortalecen como bases de la actividad docente, metodológica y científica. La constante preparación de sus jefes propicia el adecuado desarrollo de su gestión como líderes académicos. En todos los departamentos docentes se presta atención prioritaria a la preparación metodológica de profesores recién graduados y a los de tiempo parcial, planificándose actividades metodológicas de diferente tipo con este objetivo.

Variable 3: formación del profesional de pregrado

El proceso de formación de pregrado se desarrolla en 3 carreras, en las que se forman profesionales en las ciencias jurídicas y sociales, en los tipos de Curso: Diurno y Continuidad de Estudios. De ellas, 2 se desarrollan de forma presencial en el Curso Diurno, Licenciatura en Estudios Socioculturales que fue acreditada de excelencia en el año 2014 y Licenciatura en Derecho y Licenciatura en Comunicación Social se ubica en la continuidad de estudios.

Se han logrado resultados superiores en el trabajo metodológico en todos los niveles, con énfasis en el colectivo de año, integrado por los profesores que imparten las asignaturas y los representantes de las organizaciones políticas y estudiantiles, con la conducción del profesor principal. En los años académicos, eslabón base, las estrategias educativas resultan de vital importancia pues en ella se definen los objetivos y acciones encaminadas a la formación integral de los estudiantes.

Se consolida el trabajo en la Residencia Estudiantil como un espacio educativo, a partir de una mayor integración Facultad- Residencia a través de las estrategias educativas. Se realizan

Consejos de dirección en la Residencia, donde se analiza el comportamiento de la población becada y se realizan visitas a los dormitorios por los profesores y se conciben proyectos conjuntos que permite elevar la calidad de su labor.

El diseño de la disciplina principal integradora contribuye a la formación de valores en los estudiantes y al dominio de los modos de actuación profesional, lo que se expresa en los resultados de las evaluaciones integrales y en la elevación de la calidad en las prácticas laborales; lo que ha favorecido las relaciones de cada carrera con sus principales empleadores, aprovechando las flexibilidades que brindan los planes de estudio.

La facultad cuenta con un claustro que posee una adecuada estructura de categorías docentes (14 profesores titulares, 18 profesores auxiliares, 36 profesores asistentes y 23 profesores instructores). Los profesores demuestran en su desempeño como educadores en la preparación científico-técnica y política ideológica, (reconocida por los estudiantes en más del 90% según encuestas aplicadas).

Se promueve la utilización de bibliografías actualizadas tanto impreso como en soporte digital para el desarrollo de las actividades de estudio independiente e investigativo. Se tiene actualizado el fondo bibliográfico en correspondencia con la matrícula existente, así como materiales de consulta en la plataforma MOODLE. La facultad eleva el rigor y efectividad del proceso docente educativo para incrementar la eficiencia del ciclo académico. De manera comparativa durante los últimos cursos, se evidencia una tendencia a la estabilidad de los indicadores, resultado del impacto que va teniendo el trabajo metodológico desarrollado, en las salidas del proceso de formación.

Variable 4: Interacción social

La facultad se caracteriza por la interacción constante con el contexto sociocultural político y científico del territorio. Las carreras de Estudios Socioculturales, Derecho Comunicación Social, han ido dando respuestas a las necesidades de profesionales que dinamizan el desarrollo territorial y local.

Se cuenta con la existencia de un potencial científico-técnico calificado que desarrolla investigaciones de impacto que se organiza por líneas de investigación que responden a las prioridades del desarrollo del territorio, con vínculo con múltiples instituciones de la provincia. La facultad participa en la asesoría a la estrategia de desarrollo local de los municipios, a través de

la activa participación en el Proyecto GUCID del MES y en el PIAL, desde la coordinación del eje de género y comunicación.

La organización de la ciencia incide en un significativo incremento de la participación estudiantil en los Fórum de base, provincial y en los nacionales de Estudiantes Universitarios, Fórum de Ciencias Sociales.

Es significativa la calidad de los eventos que como espacios de socialización tiene la facultad, en el plano nacional e internacional. Resulta meritorio destacar el trabajo realizado por las Cátedras Honoríficas que han realizado: concursos, coloquios y talleres de ciencias sociales, evento de preparación para la defensa, talleres martianos y jornadas científicas estudiantiles.

La formación y capacitación de cuadros y directivos en los Diplomados en Administración Pública, Gestión Empresarial y el Diplomado para Cuadros noveles constituye un espacio de superación en el que han participado profesores de Derecho y del CESOC, cuya labor ha sido reconocida por el CAP de Cienfuegos. La política universitaria de posgrado fomenta los vínculos con la sociedad, promueve y consigue que el posgrado se construya en interacción con el gobierno, los organismos, universidades, instituciones, gobiernos, territorios, lo que le permite incorporar las principales necesidades y demandas de esos actores y asegura la pertinencia del mismo.

El sistema de posgrado se sustenta en la cooperación interna entre facultades y centros y la colaboración de profesionales de otros CES y entidades especializadas de la producción y los servicios, lo que favorece el impacto en la solución de los problemas del territorio desde enfoques multidisciplinarios.

Variable 5: infraestructura

La facultad pone a disposición de sus actividades sustantivas los recursos disponibles y realiza las acciones de gestión encaminadas a planificar, organizar, ejecutar y controlar las mismas, con el fin de lograr eficiencia y eficacia en sus funciones. Se trabaja constantemente en el mejoramiento y embellecimiento de sus espacios. A través de los recursos que se asignan centralmente a partir de los planes de mantenimiento se aprecia el mejoramiento de las condiciones de estudio, trabajo y vida de los estudiantes y trabajadores.

Sobre cada una de las actividades: docencia de pre y postgrado, investigación y extensión, se realiza anualmente la previsión de los recursos en aulas, laboratorios, condiciones de trabajo y garantía de utilización y gestión de los recursos bibliográficos.

La investigación y las actividades de socialización de sus resultados se ordenan partiendo de los cronogramas generales de trabajo de cada uno de los proyectos asociados a las líneas de la facultad y realiza su presentación anual para el uso del financiamiento, según sus objetivos y plan del año. Todas las actividades de gestión de la ciencia y la innovación se planifican teniendo en cuenta los tiempos y disposiciones existentes al respecto, las que se planifican en el modelo de control del presupuesto, y se encuentran desagregadas en el plan de trabajo anual de la facultad. Los eventos cuentan con su desagregación según el plan del presupuesto estatal.

La situación bibliográfica es positiva al garantizarse por distintas vías la bibliografía. La facultad cuenta con un respaldo material apropiado que le permite cumplir con la calidad requerida, las exigencias de los programas. La bibliografía está actualizada fundamentalmente con títulos en soporte digital y bibliografía básica que ofrecen cobertura al 100% de las asignaturas. Además, se cuenta con un conjunto de materiales bibliográficos que sirven de apoyo a la actividad docente y que ha sido el resultado del trabajo conjunto de los profesores.

Para la actividad docente se cuenta con las aulas del edificio docente de la universidad además del salón de postgrado de la facultad y sus dos laboratorios, equipados básicamente desde el punto de vista tecnológico para el desarrollo de las clases y la autopreparación de los estudiantes y profesores. En los últimos años, la facultad ha incrementado gradualmente su disponibilidad de equipos de cómputo y la presencia de estos en la Red UCF.

Para el postgrado se garantiza una biblioteca virtual que posee 1813 libros, y 5040 materiales preparados para la docencia, así como tesis de doctorados y maestrías de diferentes especialidades. Aunque se avanza en el montaje de las asignaturas en la plataforma, es baja la presencia de interactividad con las diferentes prestaciones de la plataforma. Para ello se trabaja en la superación de docentes que van apropiándose de las ventajas de esta herramienta y se desarrollan talleres con los claustros de las carreras. Los Talleres de Buenas Prácticas posibilitan generalizar las mejores experiencias en todas las carreras de la Universidad.

En el 100% de las carreras evaluadas externamente está acreditado el sistema integrado y progresivo de medios de enseñanza. El SIGENU es fundamental para la gestión académica e función de apoyar la toma de decisiones. Está actualizado el levantamiento de riesgo de la facultad y el plan de medidas previsto para su reducción.

VARIABLE 6: IMPACTO SOCIAL

La Facultad ha mantenido un posicionamiento de liderazgo a nivel territorial y ha trascendido a otros escenarios del país. Los procesos de interacción, expresados en asesorías, gestión de proyectos institucionales, empresariales e internacionales, estrategias de cooperación de trabajo, junto a la formación general y la capacitación. Contar en el claustro con profesionales de alto prestigio académico y científico ha garantizado la base para el despliegue de estas características lo cual se ha revertido en el desarrollo exitoso de tareas y resultados investigativos.

La interacción y alcance sociales del quehacer de la facultad se ha expresado de igual manera en las acciones y la colaboración con organizaciones y sociedades científicas y de profesionales, como la Sociedad de Psicólogos, la Unión de Historiadores, la Sociedad Cultural José Martí, la Sociedad Geológica de Cuba, la UNEAC, la Asociación de Pedagogos de Cuba, Asociación de Comunicadores y la Unión de Juristas. Desde esta plataforma de participación los profesionales de la facultad han tenido procesos de integración con otras asociaciones como la Asociación de Economista de Cuba, (ANEC), la Asociación de Productores de Animales (ACPA) y la Asociación Nacional de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF), de manera especial en relación a los procesos de intervención sociocultural comunitarios.

Las dimensiones sociales del trabajo científico y académico de la Facultad de Ciencias Sociales sustentado en un posicionamiento interdisciplinario, ha impactado al sistema empresarial y a toda la sociedad cienfueguera sin embargo se ha visto limitado porque los procesos formativos de base, y a nivel del postgrado no han podido tener el despliegue suficiente a nivel de la formación doctoral dada la prevalencia de la disciplinariedad en estos ámbitos.

También se reconoce los resultados obtenidos por el Centro de Comunicación para el Desarrollo en Cumanayagua, adscrito al Departamento de Comunicación Social (CCD), ha potenciado el espectro investigativo, el trabajo comunitario, la superación profesional en el territorio en materia de comunicación pública e institucional.

Construcción de la Matriz DAFO

Una vez analizados por el grupo de expertos los documentos que evidencian el estado actual de la facultad se procedió a definir las fortalezas y debilidades de la facultad, así como oportunidades y amenazas del entorno en que se desenvuelven.

Tabla 3.2 Listado DAFO

| FORTALEZAS (Internas) | OPORTUNIDADES (EXTERNAS) |
|------------------------------|---------------------------------|
|------------------------------|---------------------------------|

| | |
|--|--|
| 1. La dirección estratégica de la facultad consolida los procesos sustantivos a partir de un compromiso y sentido de pertenencia de estudiantes y trabajadores | 1. Forma de gestión no estatal |
| 2. Los profesores de mayor categoría y experiencia forman parte del claustro de los primeros años de las carreras | 2. Restablecimiento de las Relaciones con EEUU |
| 3. Se trabaja con estrategias diferenciadas para los primeros años de las carreras | 3. Relaciones inter universitarias |
| 4. Favorable integración con el entorno inter y extra universitario. | 4. La ES como actor integrado en el sistema de CTI |
| 5. Elevado grado de satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores con la formación recibida. | 5. Desarrollo territorial |
| 6. Se cuenta en cada dpto. con una estrategia de desarrollo que proyecta en 5 años el crecimiento de los docentes. | 6. Perfeccionamiento del modelo económico cubano |
| 7. Investigaciones que contribuyen al Desarrollo Socio Cultural Local. | 7. Crecimiento de las relaciones y redes universitarias |
| | |
| DEBILIDADES (INTERNAS) | AMENAZAS (externas) |
| 1. Insuficiente índice de artículos publicados en revistas científicas de prestigio nacional e internacional | 1. EEUU en su empeño de cambio de régimen |
| 2. Poca inserción en programas de formación doctoral que provoca una baja reproducción de doctores. | 2. Ofertas de trabajo con mejores condiciones y salarios |
| 3. Inestabilidad en el claustro de la carrera de derecho. | 3. Reforzamiento de la competencias en servicios de superación, proyectos, asesorías y consultorías en el territorio |

| | |
|---|--|
| 4. No existe una diferenciación entre el plan metodológico del Departamento y la Carrera. | 4. Limitación en las inversiones constructivas y de reposición de equipos |
| 5. bajo rigor en las evaluaciones de los controles a clases. | 5. Continúa el país teniendo dificultades de acceso a las tecnologías modernas |
| 6. No se trabaja directamente con las necesidades de los profesores a tiempo parcial. | 6. Leyes migratorias |
| 7. Aun no es suficiente la generación de los registros y las aplicaciones de la actividad científica y la innovación. | 7. Organismos prestigiosos que ofertan servicios similares |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la evaluación de la DAFO se muestran en el **Anexo 13**.

En la evaluación de la matriz DAFO se observa que la Institución se encuentra en el cuadrante ofensivo y con fuerte tendencia a defensivo por lo que de acuerdo a las valoraciones que se hagan luego de aplicarse las técnicas prospectivas y definido su GAP estratégico se declaran los objetivos estratégicos, criterios de medidas y grados de consecución para cada proceso clave definido en el Mapa de proceso.

Etapa 2: Aplicación de los métodos prospectivos

Como se plantea en el Capítulo II no se resuelve el problema sólo con conocer fortalezas / debilidades y amenazas / oportunidades si no se es capaz de tener claro cuáles son dentro de ellas las variables esenciales que impulsan al sistema y los actores implicados en el mismo, cuestión que no declara la DAFO por sí sola. He aquí una razón para la aplicación de las técnicas prospectivas como vía suficiente y necesaria para profundizar en el análisis estratégico del objeto de estudio.

Es necesario recordar que se está frente a una etapa donde lo que se busca es la definición de los escenarios de apuesta que servirán de puente en la proyección estratégica y lograr el salto entre lo real y lo deseado.

Paso 1: Aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC).

En este paso se procede al censo de variables por parte de los expertos y con la ayuda del software MICMAC se definen: ¿Cuáles son las variables que mueven el accionar de la empresa?, ¿Cuál es la relación que se manifiesta entre las variables? ¿Cuáles son las variables de motricidad y dependencia? y ¿Cuáles son declaradas como variables claves?

Se definen y describen un total de 40 variables, **Anexo 14**, de ellas: 12 pertenecen a procesos estratégicos, 14 a los procesos misionales, 3 a los procesos de apoyo y 10 a factores externos. Se evaluaron las mismas a través del software MICMAC, quedando como resultado de los cuatro cuadrantes las siguientes variables, el gráfico de influencias directas y el mapa de influencia / dependencia directa se pueden ver en el **Anexo 15**.

Tabla 3.3: Resultados del mapa de influencia / dependencia directa por variables.

| Variabes Motrices | Variabes de Enlace | Variabes Autónomas | Variabes Dependientes |
|---|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| Presupuesto | Evaluación del desempeño | Lineamientos económicos y sociales | Clima laboral |
| Opinión de los estudiantes | Políticas estratégicas y estrategias | Disposiciones jurídicas | Preparación y superación integral |
| Impacto y relevancia de la ciencia | Liderazgo | Ley inmigración | Vínculos comunidad |
| Proyecto de investigación científica, básica y aplicada | Motivación | Gestión no estatal | Cooperación académica |
| Cultura de investigación científica | Proceso de selección del personal | Entorno laboral atractivo | Preparación sector ju |
| Relaciones interuniversitarias | Incentivos personales o grupales | Crecimiento turístico | |
| Redes científicas y académicas | Curriculum de formación | | |
| Infraestructura | Plan de trabajo | | |
| Retos de la Educación Superior | Formación política ideológica | | |

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|
| Relaciones diplomáticas con E.E.U.U. | Remuneración | | |
| Ingreso a la Educación Superior | Calidad de los procesos universitarios | | |
| | Preparación científica pedagógica | | |
| | Estrategia educativa | | |
| | Producción científica | | |
| | Vínculos con el sector público | | |
| | Intercambio académico | | |
| | Acceso a plataformas interactivas | | |
| | Servicios de informatización | | |

Fuente: elaboración propia.

En la posición de las variables evaluadas se encuentran en el pelotón: Prelación y superación integral, Redes científicas y académicas e Intercambio académico.

Destáquese la variable Curriculum de formación (CF) como variable muy influyente y dependiente por lo que se declara variable objetivo dentro del sistema, ver **Anexo 16**.

En cuanto a las variables más influyentes de acuerdo a la influencia directa se destacan en lo gráfico: Proceso de selección del personal (PSP) y Evaluación del Desempeño (ED)

Luego de quedar definidas la posición de las variables en los cuadrantes de la matriz se seleccionan las variables claves por el grupo de expertos quedando de la siguiente manera:

- ✓ En el Proceso Estratégico 10 variables: Liderazgo(L), Plan de trabajo(PT), Currículo de formación(CF), Formación política ideológica(FPI), Incentivos personales o grupales(IPG), Evaluación del desempeño(ED), Políticas y estrategias(Pe), Motivación(M), Proceso de Selección del Personal(PSP) y las Relaciones inter universidades(RIU).
- ✓ En los Procesos Misionales 12 variables: Vínculos Comunidad(VC), Vínculos empresariales(VE), Preparación científica – pedagógica(PCP), Estrategia Educativa(EE), Impacto y relevancia de la ciencia(IRC), Producción científica(Pc), Proyectos de investigación científica -básica y aplicada(PICBA), Cultura de investigación

científica(CIC), Intercambio académico(IA), Preparación y superación integral(PSI), Redes científicas y académicas(RCA) y por ultimo Calidad de los procesos universitarios(CPE).

Declaradas las variables claves se da paso a la determinación de actores objetivos.

Paso 2: Relación de los principales actores en su ambiente estratégico, determinación de alianzas y conflictos.

El objetivo de este paso es determinar las relaciones entre los actores y el juego entre ellos, a través del conocimiento de la posición que adoptan ante los objetivos estratégicos, permitiendo reconocer cuáles son las convergencias y divergencias para las futuras tácticas posibles. En tal sentido se trabaja con los expertos declarados a los que se les pide en una tira de papel que liste los actores con sus objetivos estratégicos que a su modo de ver por su experiencia y conocimiento tienen relación con el sistema estudiado.

Utilizando la misma técnica, se procede a la definición de los objetivos estratégicos, en el **Anexo 17** se muestran el listado de los actores representativos de las variables claves propuestas por los expertos y objetos asociados.

Resultados e interpretación de la matriz.

✓ Matriz de influencia dependencia. MDII

| MDII | SEP | CDU | C | OPM | CDF | E | CMC | CC | JD | F | D | I |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|------|
| SEP | 16 | 17 | 20 | 20 | 20 | 16 | 17 | 14 | 13 | 13 | 24 | 174 |
| CDU | 10 | 10 | 13 | 12 | 13 | 9 | 10 | 9 | 10 | 10 | 14 | 110 |
| C | 9 | 11 | 11 | 12 | 10 | 11 | 11 | 8 | 9 | 10 | 12 | 103 |
| OPM | 8 | 9 | 10 | 8 | 10 | 8 | 8 | 7 | 9 | 8 | 10 | 87 |
| CDF | 12 | 13 | 14 | 14 | 12 | 12 | 12 | 8 | 9 | 10 | 16 | 120 |
| E | 10 | 12 | 12 | 12 | 11 | 11 | 11 | 9 | 10 | 10 | 14 | 111 |
| CMC | 12 | 12 | 14 | 14 | 15 | 11 | 11 | 9 | 10 | 10 | 18 | 125 |
| CC | 13 | 14 | 17 | 15 | 17 | 13 | 14 | 11 | 12 | 11 | 18 | 144 |
| JD | 16 | 17 | 20 | 18 | 19 | 16 | 17 | 13 | 12 | 12 | 21 | 169 |
| F | 7 | 9 | 9 | 10 | 11 | 8 | 8 | 6 | 8 | 8 | 12 | 88 |
| D | 12 | 10 | 13 | 12 | 14 | 9 | 10 | 10 | 9 | 10 | 16 | 109 |
| Di | 109 | 124 | 142 | 139 | 140 | 113 | 118 | 93 | 99 | 104 | 159 | 1340 |

Actores más influyentes: Consejo de Dirección Facultad (CDF), Consejo Científico (CC), Sector Empresarial y Público (SEP), Jefes de departamento (JD) y Colectivo metodológico - científico (CMC).

Actores más dependientes: Consejo de Dirección UCF (CDU), Docentes (D), Organizaciones políticas y de masa (OPM), Comunidad (C) y Consejo de Dirección Facultad (CDF). De acuerdo

al mapa de influencias dependencias entre actores que puede verse en el **Anexo 18**, se observa que:

Actores motrices: Jefes de departamento (JD), Sector Empresarial y Público (SEP), y Consejo Científico (CC).

Actores de enlaces: Consejo de Dirección Facultad (CDF), Formación (F), Estudiantes (E) y Colectivo metodológico - científico (CMC).

Actores autónomos: Consejo de Dirección UCF (CDU) y Comunidad (C).

Actores dependientes: Docentes (D) y Organizaciones políticas y de masa (OPM).

✓ Cálculos a partir de la Matriz Actores Objetivos (MAO)

En las posiciones simples actores objetivos los actores están todos a favor del cumplimiento de los objetivos con excepción del objetivo CIS que en este caso solo tres actores están a favor de su cumplimiento esto se muestra en el **Anexo 19**.

Todos los actores convergen como muestra la matriz de convergencia en el **Anexo 20**, no existe ningún actor ni ambivalente ni en contra. Los gráficos de convergencia pueden verse en el **Anexo 21**.

Los actores Docentes (D) y Comunidad (C) se encuentran más distanciados por lo que se recomienda en este caso desarrollarse alianzas estratégicas para incorporarlos al sistema.

Como se observa en el gráfico las convergencias más fuertes se dan entre Colectivo metodológico - científico (CMC), Jefes de departamento (JD) y Formación (F).

Divergencias no se expresan, como se puede ver en la matriz que se expone en el **Anexo 22**.

En el análisis de la Matriz actor objetivos de segundo orden se constante resultados similares a los del primer orden. En este sentido se puede concluir planteando que el nivel de implicación de los actores sobre los objetivos es alto y todos están a favor del cumplimiento de los mismos. Una vez concluido el análisis del juego de actores se procedió a la definición de las hipótesis para la construcción de escenarios.

Paso 3. Definición de hipótesis. Construcción de escenarios

Luego de la interrogación de al grupo de expertos, aplicándose de nuevo la tira de papel y sometimiento a consenso de criterios en sesión plenaria, se determinaron las hipótesis para la definición de las probables combinaciones teniendo en cuenta las interacciones entre ellas, para

este procesamiento se utilizó el Sistema de Matrices de Impactos Cruzados (SMIC), oscilando la ponderación en un rango de valores entre 0-1.

Hipótesis

1. Crecimiento de los doctores (H1): Se logra un 60 % de doctores en ciencias en el claustro.
2. Altos resultados científicos (H2): Se obtienen altos resultados científicos de producción de artículos y revistas de impacto.
3. Lograr el 90 % de estudiantes integrados (H3): Se logra que los estudiantes de las carreras estén integrados e incorporados a las actividades universitarias e identificadas con el proceso revolucionario obteniéndose significativos resultados en la promoción.
4. Incremento de proyectos territoriales, nacionales e internacionales (H4): Se manifiesta un incremento en la satisfacción de los servicios que presta la Facultad en el desarrollo científico - metodológico interno y externo.
5. Impacto positivo de investigaciones en eventos territoriales, nacionales e internacionales (H5): Se logra un impacto positivo en eventos, territoriales, nacionales e internacionales como resultado de las investigaciones y proyectos desarrollados por los docentes y estudiantes de la Facultad.
6. Crecimiento en las relaciones nacionales e internacionales de la Facultad con presencia de una red interuniversitaria (H6): Se alcanzan altos resultados en los procesos de socialización y cooperación dentro y fuera del territorio nacional, alcanzándose resultados positivos en la creación de una red interuniversitaria internacional.

Es necesario dejar sentado que se trabaja con los mismos expertos declarados al comienzo del capítulo.

Visualización e interpretación de los resultados

De este modo los resultados obtenidos en las probabilidades simples de realización a un horizonte dado y las condicionales de las hipótesis tomadas de dos en dos son los que se muestran en el **Anexo 23**. Estos expresan los valores netos de realización.

En el caso del histograma de extremos respecto al conjunto de expertos se tiene que de los 64 posibles escenarios se toman los 7 más cercanos de realización en el caso del objeto de estudio, el que se representa en el **Anexo 24**.

De ellos:

A. Escenario deseable

E 01: (111111) Con probabilidades de ocurrencia de 0.105 mínima y 0.401 máxima, se cumplen en su totalidad las hipótesis: Crecimiento de los doctores, altos resultados científicos, el 90 % de los estudiantes integrados, Incremento de proyectos territoriales, nacionales e internacionales, Impacto positivo de investigaciones en eventos territoriales, nacionales e internacionales y Crecimiento en las relaciones nacionales e internaciones de la Facultad con presencia de una red interuniversitaria.

B. Escenario probable

E 33: (011111) Con una probabilidad de ocurrencia de 0.148 donde no se cumple la hipótesis 1 que plantea el crecimiento de los doctores en un 30% en el claustro y se cumplen el resto de las hipótesis planteadas.

C. Escenario desfavorable

E 17: (101111) Con una probabilidad de ocurrencia de 0.155, en cuanto al cumplimiento de las hipótesis no se cumple la H2 tenemos que no se obtienen altos resultados científicos de producción de artículos y revistas de impacto, mientras se cumplen el resto de las hipótesis declaradas.

Una vez analizados y valorados cada uno de estos tres escenarios se propone trabajar para el período 2017 – 2021 con el **E 01: (111111)** que supone ser el deseado y se deja para su posterior proyección el **E 33: (011111)** que constituye un escenario probable.

Se describe el escenario de la siguiente forma:

E 01: (111111): Se logra un 60 % de doctores en ciencias, obteniendo altos resultados científicos de producción de artículos y revistas de impacto, con un 90% de estudiantes de las diferentes carreras integrados e incorporados a las actividades universitarias e identificados con el proceso revolucionario obteniendo significativos resultados en la promoción, un incremento en la satisfacción de los servicios que presta la facultad en el desarrollo científico - metodológico interno y externo, un impacto positivo en eventos, territoriales, nacionales e internacionales como resultado de las investigaciones y proyectos desarrollados por los docentes y estudiantes de la facultad alcanzando altos resultados en los procesos de socialización y cooperación dentro y fuera del territorio nacional, alcanzándose resultados positivos en la creación de una red interuniversitaria internacional.

GAP Estratégico

Como resultado del análisis realizado, se llegó al consenso por el grupo de expertos y Consejo de dirección, que el **GAP** estratégico para lograr la certificación de la facultad sólo puede vencerse formulándose objetivos estratégicos encaminados a lograr el Crecimiento de los doctores, Altos resultados científicos de producción de artículos y revistas de impacto, 90% de los estudiantes integrados e incorporados a las actividades universitarias e identificados con el proceso revolucionario con significativos resultados en la promoción, Incremento en la satisfacción de los servicios que presta la Facultad en el desarrollo científico - metodológico interno y externo, impacto positivo en eventos, territoriales, nacionales e internacionales como resultado de las investigaciones y proyectos desarrollados por los docentes y estudiantes de la Facultad alcanzando altos resultados en los procesos de socialización y cooperación dentro y fuera del territorio nacional, alcanzándose resultados positivos en la creación de una red interuniversitaria internacional.

- ✓ Se declara la visión de la facultad para el 2021

Visión

Somos una facultad distinguida por un claustro de alto nivel científico-pedagógico y profesional, comprometida con el proyecto revolucionario cubano, líder en los estudios socioculturales con alto impacto en el trabajo comunitario y promotora de la gestión de la ciencia, tecnología, innovación y extensión universitaria que impacta en la capacitación al sector jurídico, el desarrollo local y la política cultural del país.

Indicadores de cambio hacia la Acreditación

- ✓ Porcentaje de Doctores
- ✓ Porcentaje de Profesores Titulares y Auxiliares.
- ✓ Nivel de satisfacción de los estudiantes de pregrado y postgrado.
- ✓ Visibilidad de la ciencia, la tecnología y la innovación en el territorio a través de proyectos, publicaciones, participación en eventos, y colaboración.
- ✓ Nivel de satisfacción de los empleadores de graduados de pregrado
- ✓ Visibilidad de la facultad

DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PERÍODO 2017 / 2021

La planificación estratégica de la facultad se realiza con un enfoque de procesos y la aplicación de las técnicas prospectivas que ya han sido consideradas en acápite anterior, además de partir

de las prioridades establecidas por el MES y la universidad, a partir del diagnóstico del centro y las particularidades de nuestra área.

Se implementó, por solicitud de la dirección de la facultad, una estrategia de acompañamiento por los especialistas del grupo de planeación estratégica de la universidad al proceso de planificación de nuestra área. Se implementaron los procedimientos establecidos para la determinación de los objetivos y criterios de medida con los procesos identificados en correspondencia al cumplimiento de la misión y objetivos de la facultad.

PROCESO -1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo 1: Lograr que la planificación estratégica con enfoque de proceso se convierta en una herramienta para el logro de la misión y la visión de la facultad, a partir de la implementación y transmisión de una cultura académica de excelencia y modos de actuación éticos, de trabajadores y estudiantes.

Criterios de medida

CM1- Se formaliza el 100% de la documentación de los procesos como base para la consolidación del sistema de gestión de la facultad.

CM2- Se logra el alineamiento de la planificación estratégica de la facultad hasta el nivel operativo en el 100% de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

CM3- Se garantiza la sostenibilidad de los procesos de la organización centrando la atención en los misionales, a partir de la gestión eficiente y eficaz del presupuesto.

CM4- Se aplica una herramienta que permite el control y evaluación de la implementación de la planificación estratégica en el 100% de los procesos universitarios en todos los niveles de dirección.

PROCESO-2 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES

Objetivo 1: Desarrollar y mantener los sistemas de información, comunicación, así como las tecnologías educativas y de informatización, que permitan proveer servicios de alta disponibilidad, seguridad y confiabilidad como apoyo a la ejecución y gestión de todos los procesos.

Criterios de medida:

CM1- Se actualiza el sitio Web de la facultad y se desarrollaron aplicaciones informáticas: repositorios didácticos educativos, sistemas de gestión, páginas web a nivel de departamentos, blog y plataformas virtuales con la eficiencia, eficacia y calidad del proceso docente educativo.

CM2- Se garantiza la disponibilidad y facilidades de acceso, de los estudiantes, a los libros de textos básicos de las carreras, en los repositorios y ftp de las facultades. El 95% de los estudiantes encuestados manifiestan satisfacción.

CM3- Se garantiza que el soporte tecnológico y el servicio Web satisfaga el funcionamiento y la visibilidad nacional e internacional de la revista de la facultad en versión digital, así como el quehacer universitario en las redes sociales y sitios de la UCF.

CM4- En los medios de comunicación masiva del territorio se difunde el 100 % de las acciones formativas, investigación y de extensión a divulgar, con la frecuencia, calidad e intencionalidad que se realizan, por la facultad, en el desarrollo local, nacional e internacional.

CM5- El 100 % de los sitios Web y Redes Sociales institucionales se gestionan con eficiencia y se actualizan sistemáticamente con la calidad requerida, lo que permite alcanzar una mejor visualización de la facultad dentro de la UCF y a nivel nacional e internacional.

CM6- El 100 % de los procesos universitarios con prioridad en las tareas sustantivas, estratégicas y de apoyo soportan su gestión en sistemas informáticos.

CM7- El diseño, producción y elaboración del 100 % de los materiales didácticos y educativos para las carreras posibilita el respaldo material que le permite cumplir con calidad las exigencias del proceso de formación, con un sistema integrado de medios de enseñanza.

CM8- El 100 % de asignaturas de pregrado y cursos de posgrado están montadas en la plataforma Moodle y se utiliza de forma interactiva por profesores y estudiantes.

CM9- El funcionamiento del sistema de seguridad informática garantiza la aplicación de medidas de control para la supervisión de intrusiones y ataque informáticos, lo cual evidencia la cultura de los usuarios de las políticas establecidas en la facultad derivada de la UCF.

PROCESO - 3 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Objetivo 1: Comprobar la calidad de la gestión y de los resultados del trabajo de todos los procesos universitarios para de manera gradual y continua elevar el prestigio académico y científico de la facultad para la excelencia.

Criterios de medida:

CM1- Organiza y gestiona al menos 2 procesos de autoevaluación en el 100% de los programas de formación académica que posee requisitos para obtener y mantener una categoría superior de acreditación según corresponda.

CM2- Asesora y controla al 100% de los comités académicos y las carreras en los procesos de autoevaluación de los programas académicos existentes garantizando la calidad de los informes de este proceso.

CM3- Verifica el cumplimiento de los estándares establecidos en el 100% de los procesos como soporte fundamental de la sostenibilidad de la universidad.

PROCESO-4 GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Objetivo 1: Alcanzar resultados superiores en el trabajo por la excelencia del claustro, priorizando la formación que conduzca a los profesores e investigadores a ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana. (*Lineamientos vinculados: 104, 105, 117, 118 y 122. Objetivos del Partido vinculados: 42, 47, 50, 56 y 66*).

Criterios de medida

CM1- Se gestiona la preparación inicial al 100% de los profesores de nuevo ingreso y los recién graduados que garantice su formación política, ideológica y profesional, en especial los más jóvenes, para que logren afianzar en sus estudiantes los valores de la organización. Se controla que el 100 % de los profesores tengan incluido en su plan de desarrollo individual las acciones de superación política, ideológica y profesional.

CM2- Se Controla que desde los Departamentos docentes se optimice la utilización eficiente y el control sistemático del fondo de tiempo del 85 % de los profesores, concretando en su plan de trabajo las responsabilidades que le corresponden de acuerdo con la categoría que ostenta.

CM3- Se analiza las principales regularidades del proceso evaluativo en correspondencia con los resultados del trabajo del departamento. Se verifica que el 100 % de los docentes tengan reflejado en su plan de desarrollo individual las acciones encaminadas a erradicar las deficiencias del proceso evaluativo anterior.

CM4- Se consolida el sistema de estimulación, material y moral al 100 % de los profesores e investigadores, para lograr una mayor estabilidad en el claustro.

CM5- Se garantizan los procesos de Ratificación y Cambio de categorías docentes para mejorar la composición del claustro a tiempo completo y parcial hasta un 70%. Se controla que en el plan de desarrollo individual de los docentes estén reflejadas las acciones que le garanticen el tránsito por las categorías docentes en el menor tiempo posible.

CM6- Se gestiona el crecimiento profesional de los docentes para alcanzar el grado científico de Doctor, según la proyección. Se controla que en el plan de desarrollo individual de los docentes estén reflejadas las acciones que le garanticen alcanzar el grado científico de Doctor.

CM7- Se gestiona la reincorporación de profesores jubilados y la incorporación al claustro de profesionales de la producción y los servicios con experiencia profesional, en correspondencia con las necesidades de la universidad.

CM8- Se controla la ubicación de todos los trabajadores de facultad en las actividades de Seguridad y Defensa Nacional y Reducción de desastres, para fortalecer con ello los valores de humanismo, patriotismo y antiimperialismo.

Objetivo 2: Lograr avances en la selección, promoción, preparación, superación, estabilidad y control de la disciplina y actuación ética de los cuadros y reservas, lo que tributa al avance de la Institución de la Educación Superior. (*Lineamiento vinculado: 269 y Objetivos del Partido vinculados: 73, 74 75, 76, 77, 78,79 y 82*).

Criterios de medida:

CM1- La estabilidad anual de los cuadros en el cargo es del 80%.

CM2- Avanza la composición de los cuadros con respecto a los jóvenes, mujeres (80%), negros y mestizos (60 %), Profesores Auxiliares y Titulares (50%) y Doctores en Ciencias (30%) sobre la base del mérito y cualidades personales.

CM3- El 90% de los cuadros promovidos proceden de la reserva.

CM4- CM4: Se logra que los cuadros y sus reservas estén preparados para el cargo específico al que se les promueve. Al menos 1 cuadro cursa el Diplomado de Administración Pública o Dirección y Gestión Empresarial.

PROCESO - 5 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Objetivo 1: Lograr la participación y promoción creadora de la facultad en la vida cultural intra-extrauniversitaria en correspondencia con las necesidades identificadas, a partir de los vínculos entre el proceso de extensión universitaria y el resto de los procesos universitarios.

Criterios de medidas

CM1.- Contribuir a que el 100% de las carreras en su diseño de la estrategia educativa, conciban acciones relativas a actividades extensionistas que desarrolla la universidad. Esto es reconocido

por el 100% de los estudiantes y los expertos en cuanto a la satisfacción y participación en acciones extensionistas.

CM2.- Se gestiona para todas las carreras el desarrollo con calidad de actividades en las prácticas laborales, lo que es reconocido por el 98% de los estudiantes.

CM3.- La gestión del proceso de extensión universitaria se realiza desde la concepción del trabajo sociocultural constituyendo el proyecto la forma organizativa básica. Por lo que se contribuye a que cada carrera y año académico organice acciones que tributen a esta concepción. Sus resultados son avalados por los criterios favorables de la comunidad, el 85% de satisfacción del claustro y el 100% de satisfacción de los estudiantes.

CM 4.- Se promueve la participación de los estudiantes y profesores en el 100% de los eventos que en el ámbito de la extensión universitaria se desarrollen.

CM 5.- Se logra el 100% en el nivel de incidencia de las acciones extensionistas en los proyectos de investigación.

CM 6- Se contribuye desde la extensión universitaria con acciones concretas a una mejor gestión del desarrollo socio comunitario en los 8 municipios.

PROCESO- 6 FORMACIÓN

Objetivo 1: Formar y desarrollar profesionales integrales y líderes que se caractericen por su profundo sentido humanista, que sean competentes y comprometidos con la Revolución (Lineamientos vinculados 113, 116, 117, 118, 119, 121 y 122. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65).

Criterios de medida

CM1. La planificación docente y científico metodológica organiza y facilita la gestión integrada de los procesos formativos en cada uno de los programas, con un 100 % de cumplimiento de las actividades realizadas a nivel de facultad.

CM2. La preparación docente, metodológica, científica y política ideológica del claustro prioriza la formación integral del estudiante. Esto es reconocido por el 100% de los estudiantes.

CM3. La pertinencia del trabajo metodológico en todos los niveles y en cada una de sus formas tributa al perfeccionamiento de los programas que se imparten en la universidad. El 100% de los estudiantes y empleadores están satisfechos con la preparación recibida para la solución de problemas relativos a la profesión.

CM4. Lograr niveles superiores de calidad evidenciados en la acreditación del 100 % de los programas que tienen los requisitos.

PROCESO DE FORMACIÓN DE PREGRADO

Objetivo 1: Formar profesionales integrales y líderes, a partir de una sólida formación humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos. 113, 116, 117, 118, 119, 121 y 122. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65).

Criterios de medida

CM1- El acceso a la educación superior se incrementa y diversifica con equidad social y en correspondencia con las necesidades locales y territoriales. La matrícula aumenta en un 30% con respecto al 2016 en las carreras de ESC y Derecho con énfasis en las ciencias básicas. Se cubren las plazas de ingreso en todas las carreras.

CM2- El 97% de los estudiantes encuestados y los criterios emitidos por expertos consideran que los profesores contribuyen a la formación de los estudiantes como profesionales revolucionarios comprometidos con su historia patria y la actualización del Modelo de Desarrollo Económico y Social Cubano.

CM3- Las disciplinas de formación general contribuyen a elevar el desarrollo de la cultura general integral desde los fundamentos de la ideología de la Revolución Cubana en los estudiantes. El 99% de los estudiantes encuestados manifiesta satisfacción con esta preparación y el 95 % aprueba las comprobaciones realizadas.

CM4- En todas las carreras se logra desde el currículo, contribuir a la preparación para la defensa, expresados en el 90% de satisfacción con la calidad de la disciplina PDD. El 83 % de las carreras evidencian su articulación con los contenidos de la Seguridad Nacional y Defensa Nacional. El 60% de los estudiantes de carreras estén comprometidos a obtener premios en eventos regionales.

CM5- La comunidad, los empleadores y el 95% de los estudiantes sienten satisfacción por los logros alcanzados en las tareas de impacto económico y social desarrolladas. La participación estudiantil en las tareas de impacto social es del 97 %.

CM6- El 95 % de los estudiantes encuestados están satisfechos con la calidad del proceso de formación y el rigor de los profesores. Asimismo, se realizan al menos dos controles a clase en el semestre a los Adiestrados, Instructores y Asistentes. El 95% de los empleadores encuestados poseen criterios favorables sobre la calidad de los egresados.

CM7- Se logra acreditar el 100 % de los programas de pregrado posibles a partir de la elevación de la calidad del sistema de gestión implementado.

CM8- Se contribuye favorablemente al reforzamiento de la mentalidad de productores de los estudiantes y se manifiesta en el 100 % la realización de la práctica en su municipio y en el 90 % de satisfacción de los estudiantes con la encuesta de formación del profesional. Se logra que el 30% de los estudiantes participen en proyectos y trabajos de diploma de interés de los municipios.

CM9- Se logran resultados superiores en los indicadores docentes globales del Curso Diurno. Ello supone un cumplimiento al 68% de Eficiencia Académica Vertical; un resultado del 62% de Eficiencia Académica Limpia; una Promoción Limpia al 84%; Promoción Total al 92%; Promoción Total de primer año al 88 %; Índice Académico al 4,18 y Retención al 94%. El CPE alcanza una eficiencia de ciclo de 30 % y la EAD logra un índice de éxito de 3.

CM10- Se logra un mayor uso y aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, lo que es reconocido por el 96% de los estudiantes. El 95% de las asignaturas están montadas en plataformas interactivas.

CM11- Se logra que el 100 % de las asignaturas posean un nivel de aseguramiento bibliográfico adecuado por diferentes vías. Se incrementa en un 15 % la cantidad de materiales ubicados en la red para todas las asignaturas impartidas. El 90% de los estudiantes encuestados manifiesta satisfacción.

CM12- Se aplica la política de perfeccionamiento de la enseñanza del idioma inglés y se validan sus resultados, lográndose eficiencia y calidad en el egreso de los estudiantes; el 90% de los estudiantes manifiesta satisfacción.

CM13- Se logra que el 100 % de las carreras realicen exámenes integradores en los años académicos de 3ero a 5to.

CM14- En todas las carreras se logra contribuir con el seguimiento al graduado expresados en el 97% de satisfacción con la calidad de su formación y de la atención que reciben.

CM15- Incremento pertinente de la matrícula de CPE entre un 10 - 20 % anual. Inserción en sus municipios del 25 % de los estudiantes de curso diurno en proyectos de DL.

FORMACIÓN DE POSGRADO

Objetivo 2: Promover la formación de doctores potenciando la incorporación de jóvenes talentos que se desempeñan en las diversas áreas del conocimiento para la continuidad y el relevo necesario en el desarrollo previsible de la organización y el país. (*Lineamientos 118,122*) (*Objetivos PCC 152, 154, 155, 157*)

Criterios de medida

CM1- Ingresan al menos 40 nuevos aspirantes pertenecientes al claustro de profesores e investigadores de la facultad y en correspondencia con las necesidades de las diferentes áreas de las ciencias sociales (Filosofía, Sociología, Historia, Literatura, Lingüística, Comunicación Social, Ciencias Jurídicas y del Arte).

CM2- Defienden exitosamente sus tesis de doctorado 35 doctorandos pertenecientes al claustro de profesores de la facultad.

CM3- Se forman no menos de 2 doctores externos en los programas de la universidad.

Objetivo 3: Contribuir al desempeño de los profesionales del sector estatal y no estatal satisfaciendo con calidad las necesidades de superación y del posgrado como parte de su formación continua en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país. (*Lineamientos 118, 122, 141, 143*) (*Objetivos 152, 154, 157*)

Criterios de medida

CM1- Se da respuesta a más del 95% de las necesidades de superación y posgrado de los trabajadores del sector estatal como parte de su formación continua, con la participación activa de los Departamentos Docentes y el Centro de Estudios Socioculturales, en diálogo interactivo con las empresas y organismos del territorio.

CM2- Se desarrollan acciones de superación y posgrado para trabajadores del sector no estatal y se satisfacen más del 50% de sus demandas de acuerdo con las capacidades de la facultad.

CM3- La capacitación contribuye a la gestión de proyectos y programas integrales de desarrollo municipal en los 8 municipios de la provincia y al avance hacia un sistema de capacitación municipal pertinente con el desarrollo local con la impartición en los CUM de 2 diplomados y 50 cursos donde se capaciten 363 especialistas locales en temas jurídicos, de medio ambiente, desarrollo local, CTS, estudios socio-comunitarios y de patrimonio cultural e identidad cultural.

PROCESO-7 CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Objetivo 1: Incrementar la obtención de resultados de investigación–desarrollo y gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del territorio y del país. (Lineamientos vinculados:14,98,100,101,102,103,106,110,156,159. Conceptualización del modelo Económico y Social, párrafos 48, 52, 107,113. Plan Nacional de desarrollo Económico social hasta 2030, párrafos vinculados: 19, 91, 138, 140, 148, 152, 156, 157,181)

Criterios de Medida

CM1: Se logra incrementar la visibilidad de los resultados de la ciencia y la tecnología a través de publicaciones en revistas científicas referenciadas: 186 artículos en el Grupo I, 397 en el Grupo II, 467 en el Grupo III y 326 en el Grupo IV; para total en BDI de 1376 artículos científicos; monografías 75 y libros 131, total de publicaciones 1582 para un índice promedio en el ciclo de 3,58 publicaciones por profesor. Se obtienen tres patentes de invención y modelos en Cuba, cuatro normas y 82 registros de software y 12 registros no informáticos.

CM2: La comercialización de productos y servicios permite ingresar 65 800 CUC y 758 000 CUP. Se ingresan por concepto de eventos 106 200 en CUP y 60 600 CUC.

CM3: La pertinencia de los proyectos responde a las prioridades nacionales y de desarrollo integral territorial; Se participa en proyectos institucionales con demanda externa y no sobrepasan el 2% con respecto a estructura total. Se incrementan los proyectos asociados a prioridades nacionales y los proyectos empresariales. El financiamiento y recursos por proyectos alcanzan un monto no menor de 20500 CUC de fuentes nacionales y 24 000 CUP y Financiamiento de proyectos y donativos de fuentes extranjeras 10 1 00 CUC.

CM4: Se mejora la relevancia alcanzada por los resultados de la I+D+i, logrando 5 premios de la ACC, 1 de los premios nacionales de innovación, 3 del MINAG y otros OACE e instituciones, 80% provinciales del CITMA de I+D e innovación cada año y 10% de los premios del fórum de ciencia y técnica cada dos años. Obtiene 6 premios en total de los fórum estudiantiles de las Ciencias Sociales.

CM5: Se alcanzan impactos relevantes a nivel nacional, territorial, empresarial e institucional, por la gestión de resultados en las comunicaciones; medioambiente; ciencias sociales; en educación superior y en ámbito de la cultura.

Objetivo 2: Lograr impacto de la gestión universitaria del conocimiento y la innovación en el desarrollo socioeconómico local consolidando a la universidad como aliado estratégico de los gobiernos para el logro de una sólida base económico productiva, en el escenario de las transformaciones en marcha en la gestión de gobierno como aliado de los decisores locales.

(Lineamientos vinculados: 17, 91, 117, 118, 121, 122, 133, 148, 149, 154, 163, 170, 189, 194, 231, 232, 254, 261, 264 y 273). Conceptualización del Modelo Económico Social: Párrafos 100, 204, 220, 223, 237. (Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030: párrafos vinculados 35, 49, 65, 66, 92, 128, 153, 169, 194, 215, 216, 248).

Criterios de medida

CM1- Contribuir, desde la asesoría, capacitación y participación, en la mejora de la estructura y relevancia de proyectos de IMDL y otros proyectos pertinentes de i-D-I con mayor protagonismo de los CUM.

CM2- Atención e impacto diferenciados a 8 municipios priorizados, en base a los resultados de los CM 1-5 y a otros indicadores de la gestión universitaria del conocimiento y la innovación para el desarrollo local (GUCID-Local).

PROCESO-8 GESTIÓN DE LOS SERVICIOS UNIVERSITARIOS

Objetivo 1: Control de la calidad en los servicios que requieran todos los procesos y programas de la facultad; haciendo un uso eficiente y eficaz de los recursos asignados.

Criterios de medida

CM1- Los mecanismos de distribución, así como la eficiencia en su utilización garantizan la entrega de los recursos disponibles a todos los departamentos docentes, el CESOC y áreas de apoyo a la docencia.

CM2- Se distribuyen de manera eficiente los recursos almacenados (materiales docentes, de oficina) en correspondencia con las asignaciones de la facultad.

CM3- El mantenimiento a los equipos y estructura de los laboratorios en función de su apoyo al proceso docente, garantiza el 89% de empleo.

CM4- El mantenimiento y reparación a los equipos de cómputo garantiza que su nivel de disponibilidad se encuentre 90%.

CM5- El grado de satisfacción por el empleo de los recursos disponibles y las condiciones de las áreas de trabajo, es del 90%.

PROCESO - 9 GESTIÓN DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES

Objetivo 1: Se consolida el proceso de las Relaciones Internacionales de la facultad a partir del incremento de su imagen internacional.

Criterios de medida

CM1- Se incrementa en un 40% la captación de ingresos como resultado de la comercialización de los servicios académicos internacionales.

CM2- Se gestionan nuevos nichos que permiten incrementar en no menos de 3 los proyectos internacionales aprobados en colaboración con instituciones extranjeras.

CM3- Se gestiona la participación en al menos 8 redes internacionales.

CM4- Se logra actividad en al menos el 80 por ciento de los convenios internacionales vigentes.

CM5- Se cumple al 100 % las solicitudes de Asistencia Técnica Exportada.

CM7- Se reconoce por el 100% de los estudiantes internacionales la calidad de las actividades académicas.

CM8 - Se gestionan al menos 15 becas doctorales en universidades que tengan programas y proyectos de investigación afines al área, con posibilidades de recibir aspirantes.

PROCESO 10- REGISTRO Y CONTROL ECONÓMICO

Objetivo 1: Contribuir a la continuidad y vitalidad de los procesos universitarios, aportando información económica financiera oportuna y confiable útil para la toma de decisiones en todos los niveles de dirección.

Criterios de medida

CM1- Se logra la visibilidad y transparencia para toda la facultad del 100% de los resultados de la gestión económica financiera del área.

CM2- Se promueve el desarrollo de una cultura económica en la administración los recursos económicos y financiero en el 100% de los procesos universitarios.

3.4. Conclusiones Parciales

- ✓ La aplicación del procedimiento para la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Sociales permitió:
- ✓ Realizar un análisis retrospectivo de la facultad, lo que facilitó la información para la aplicación de la matriz DAFO, lo cual amplió que la facultad se encuentre en el cuadrante ofensivo.
- ✓ Se aplicaron los métodos prospectivos que propiciaron la selección del escenario deseado, además de declarar la visión del futuro.
- ✓ Se diseñaron los objetivos estratégicos y sus respectivos criterios de medidas por proceso para el periodo 2017-2021.

CONCLUSIONES GENERALES

- ✓ La planificación estratégica es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y al mismo tiempo, un proceso dinámico, continuo y sistemático de análisis, evaluación y toma de decisiones, cuyos resultados contribuyen en la supervivencia, crecimiento y desarrollo de las Instituciones de Educación Superior.
- ✓ Las Instituciones de Educación Superior, atendiendo a su función social, a las características del entorno, a las necesidades y expectativas de sus clientes, requieren un proceso de planificación estratégica capaz de restablecer estrategias teniendo en cuenta las características del entorno y de preparar profesionales con las competencias y valores adecuados para modificar estas características del mundo actual que lo requieran.
- ✓ El análisis crítico de los principales modelos y procedimientos de planificación estratégica más utilizados permitió seleccionar la elaboración del equipo de Planificación Estratégica de la Universidad de Cienfuegos teniendo en cuenta que se ajusta más a las condiciones del objeto de estudio ya que vincula la planificación estratégica con técnicas de enfoque prospectivo lo que permite reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno.
- ✓ La aplicación del procedimiento seleccionado en la Facultad de Ciencias Sociales permitió La aplicación del procedimiento para la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Sociales permitió realizar un análisis retrospectivo de la facultad, lo que facilitó la información para la aplicación de la matriz DAFO, lo cual arrojó que la facultad se encuentre en el cuadrante ofensivo, se aplicaron los métodos prospectivos que propiciaron la selección del escenario deseado, además de declarar la visión del futuro y se diseñaron los objetivos estratégicos y sus respectivos criterios de medidas por proceso para el periodo 2017-2021.

RECOMENDACIONES

- ✓ Desarrollar las siguientes fases del procedimiento de manera que se implemente y se evalúen los resultados obtenidos.
- ✓ Extender la aplicación del procedimiento a otras facultades de la universidad para lograr homogeneidad en el proceso de planificación estratégica en la institución.
- ✓ Socializar los resultados de esta investigación a través de la presentación en diferentes eventos científicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Campos, E. B. (1987). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y*

casos. España: Ediciones Pirámide. Recuperado a partir de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=102712>

Capote León, G. E., Rizo Rabelo, N., & Bravo López, G. (2016). La formación de ingenieros en la actualidad. Una explicación necesaria. *Revista Universidad y*

Sociedad, 8(1), 21–28.

Copertari, S., Sgreccia, N., & Segura, M. L. (2015). Políticas universitarias, Gestión y

Formación Docente en Educación a Distancia. Hacia una Pedagogía de la

virtualización. *Revista de Educación a Distancia*, (27). Recuperado a partir de

<http://revistas.um.es/red/article/view/232351>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Recuperado a partir de [https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=kpj-](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=Modelo+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3)

[H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=Modelo+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=Modelo+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3)

[%A9gica+%2B+david+%2B+2003&ots=i_FXK-](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=Modelo+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3)

[oH2V&sig=fTSPVznyQpwXiQ5WE0qRInMFQNW](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=Modelo+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3)

Ellerani, P. G., Mendoza, M. J. G., & Fiorese, L. (2012). Un proceso de construcción

participada del perfil docente en una red de Instituciones de Educación Superior

de América Latina. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 10(2), 121–147.

Fuentes, M. del M. F., & Pozo, E. C. (2016). *Fundamentos de dirección y administración*

de empresas. España: Ediciones Pirámide.

Gabiña, J. (1995). *El futuro revisitado: La reflexión prospectiva como arma de estrategia*

y decisión. Francia: Marcombo Boixareu Editores. Recuperado a partir de

http://documents.irevues.inist.fr/bitstream/handle/2042/30133/XX_CNE-LIPSOR_000659.pdf?sequence=1

Galarza, J., & Almuíñas, J. L. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior*. La Habana, Cuba. MES

Gallego, S. E. B. (2012). La Importancia de la planeación estratégica basada en la prospectiva para las organizaciones actuales. Recuperado a partir de http://unilibre.edu.co/cartagena/images/ciul/Revistas/Sab_Cie_Lib_Germinacion/Saber_Ciencia_y_Libertad_Germinacin_2012_7.pdf#page=86

Godet, M., Gerber, A., & Radford, K. (2001). *Creating futures*. Economica. Recuperado a partir de <http://en.lapropective.fr/dyn/anglais/articles/CreatingPressRelease.pdf>

González-Cruz, E. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 151–162.

Goodstein, L. D. N., Pfeiffer, T. M., Goodstein, J. Williaml. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (2005). *Planeación estratégica aplicada*. México: McGraw-Hill Interamericana,.

Hardy, C. (1991). Configuration and strategy making in universities: Broadening the scope. *The Journal of Higher Education*, 62(4), 363–393.

ISO, O. I. de N. (2008). ISO 9001:2008(es), Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Recuperado 7 de junio de 2017, a partir de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-4:v2:es>

- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2001). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice Hall. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/download/47092588/Direccion-Estrategica-Gerry-Johnson_1.pdf
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000,. Recuperado a partir de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf
- Lafuente, L. A. D. L. (2010). La prospectiva en la planeación estratégica. procedimiento metodológico para el sector empresarial. *Revista Teknos*, 6(1). Recuperado a partir de <http://revistas-tecnologicocomfenalco.info/index.php/teknos/article/view/669>
- Manguzzato, M., & Piqueras, J. J. R. (1991). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Ariel. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=42305>
- Mañana Vázquez, R. (2009). Un ensayo de prospectiva: la industria minera en el futuro de la economía española. *Mediterráneo Económico*, 16.
- Marquetti, M. L. M. (2010). Una propuesta de plan estratégico para el Departamento de Ciencias Médicas doctor Salvador Allende La Habana Cuba. *Revista de Enfermería Neurológica*, 9(2), 67–69.
- Masini, E. B., & Vasquez, J. M. (2000). Scenarios as seen from a human and social perspective. *Technological forecasting and social change*, 65(1), 49–66.
- Menguzzato, M., & RENAL, J. (1991). *La dirección estratégica de la Empresa*. Barcelona, España. Editorial Ariel. Economía.

- Negrín Sosa, E., & Nogueira Rivera, D. (2002). La Gestión por Procesos. Una aplicación en empresas hoteleras. *Revista Retos Turísticos*, 3.
- Pazos, D. R., Babío, N. C., & López, S. F. (2012). La gestión empresarial como factor clave de desarrollo de las spin-offs universitarias. Análisis organizativo y financiero/The importance of management in the university spin-offs development. Organizational and financial analysis. *cuadernos de gestión*, 12(1), 59.
- Rivero, J. L. A., & López, J. G. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(2), 72–97.
- Rivero, J. L. A., & López, J. G. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades/Strategic Guidance and Management of Risks in Universities. *Revista Cubana de Educación Superior*, (2), 83–92.
- Rodríguez, H. A. R., & Rojas, M. N. M. (2010). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Universidad & Empresa*, 8(10), 257–270.
- Ronda Pupo, G. A., & Oro Martínez, J. J. (2006). Modelo de dirección estratégica integrada para instituciones de salud en el contexto Latinoamericano. línea) www.gerenciasalud.com/2002 (consulta: 22 jul 2004).
- Ronda Pupo, G., & Marcané, J. A. (2003). Apuntes sobre dirección estratégica?` Cómo integrar los niveles tácticos y operativos?
- Sánchez, Y. Á., Varela, D. R., & others. (2012). Procedimiento de mejora de la planificación de inventarios en la Nueva Isla. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (176). Recuperado a partir de

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012a/planificacion-inventarios-cuba.zip>

Varela Rodríguez, D. (2012). *Planificación estratégica con enfoque prospectivo en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez*. (Trabajo de Diploma).

Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.

Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.

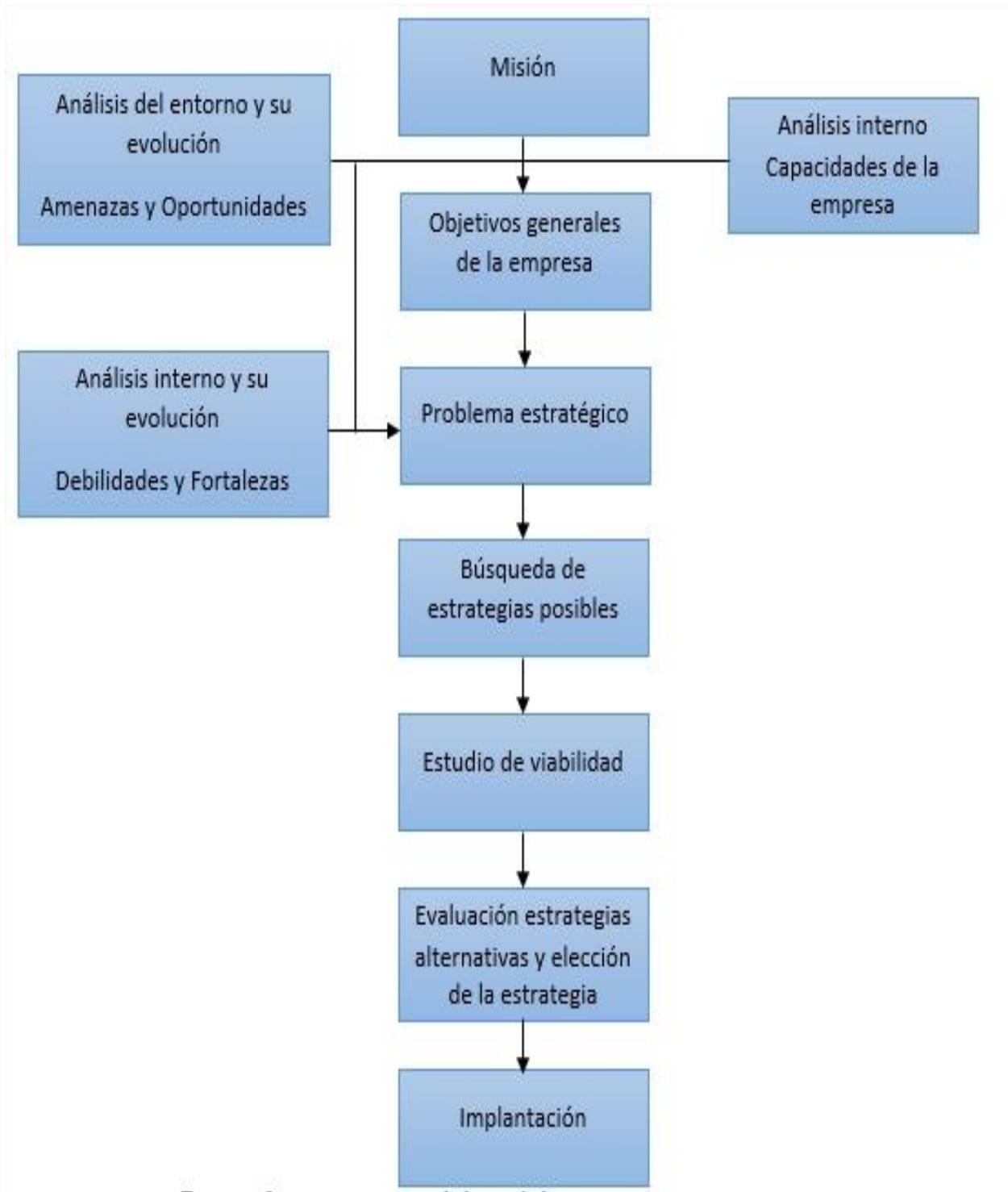
Vidal, L. H. P., & Ramos, F. R. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. YoPublico.

Villa González, E. M., & Pons Murguía, C. R. (2006). *Gestión por procesos*. Cienfuegos: Universidad de Cienfuegos, 39.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81–8.

ANEXOS

Anexo 1 Modelo propuesto por Marina Menguzato (1984)



Anexo 2 Modelo de Cuadro de Mando Integral (1997)

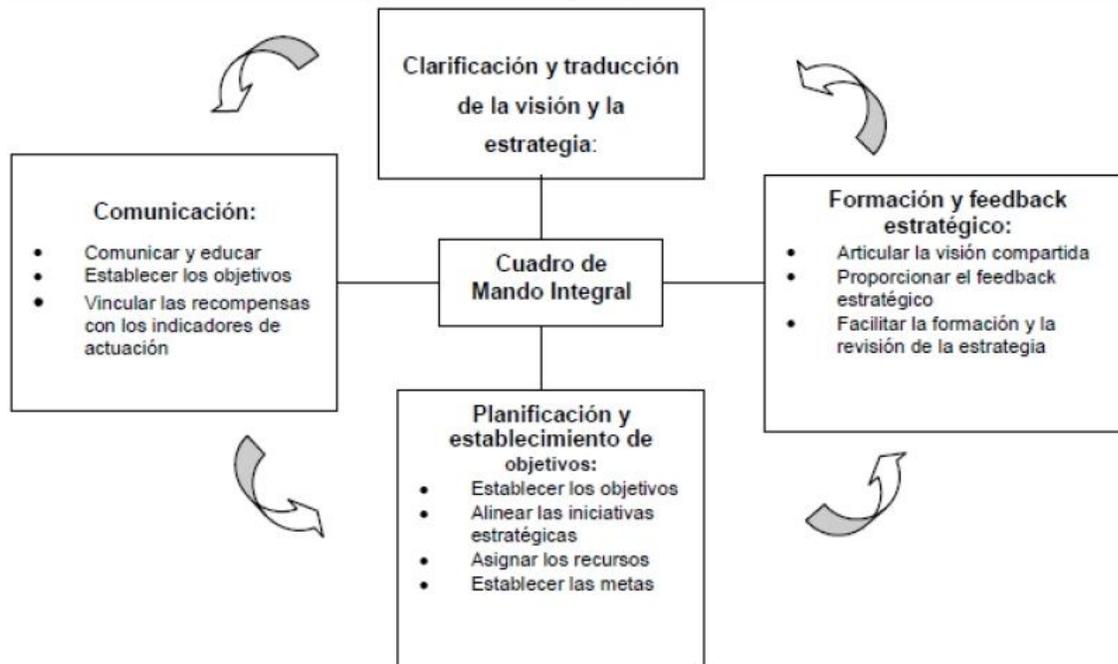
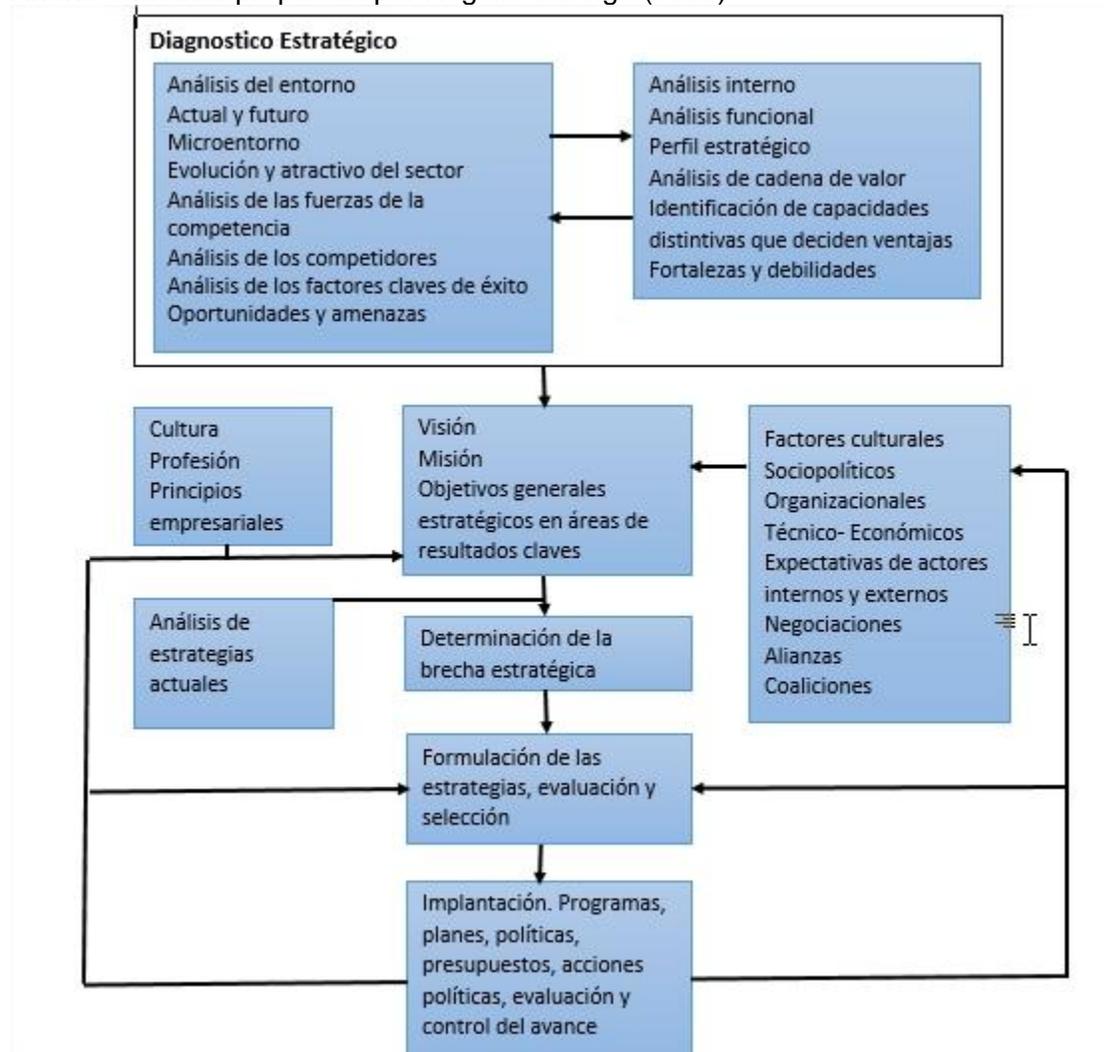
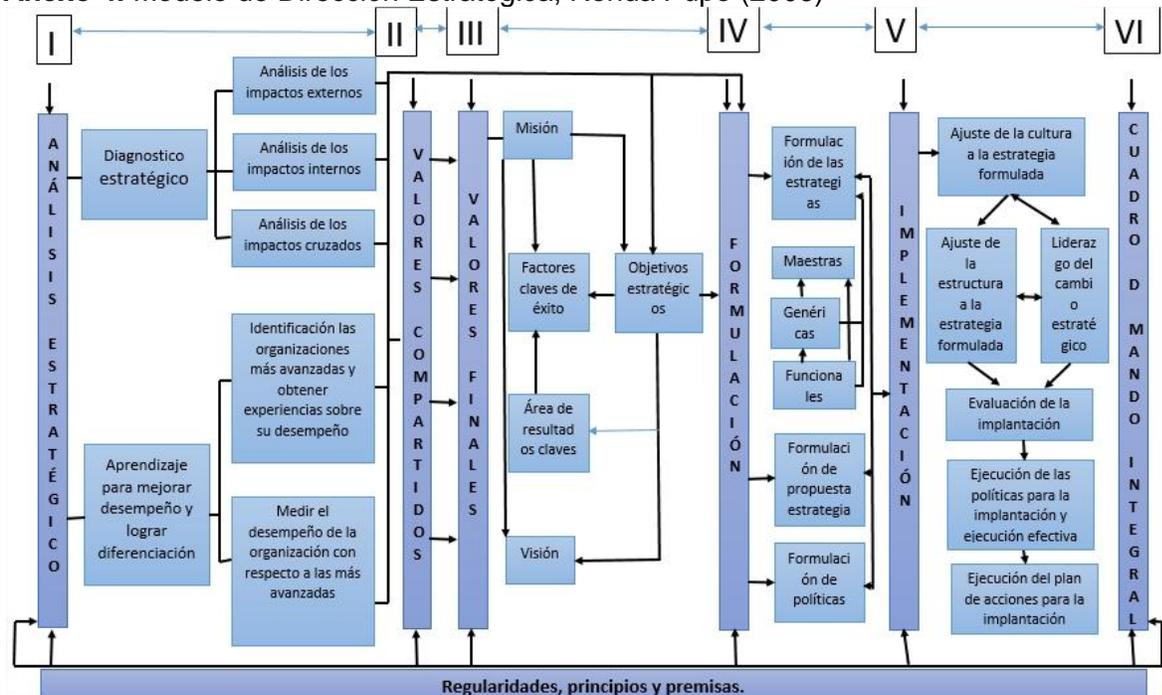


Figura 2 El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción. Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997).

Anexo 3 Modelo propuesto por Rogelio Garciga (1999)



Anexo 4. Modelo de Dirección Estratégica, Ronda Pupo (2006)**Anexo 5. Tabla Descripción de las etapas, procedimientos, herramientas y objetivos del modelo de Dirección Estratégica.**

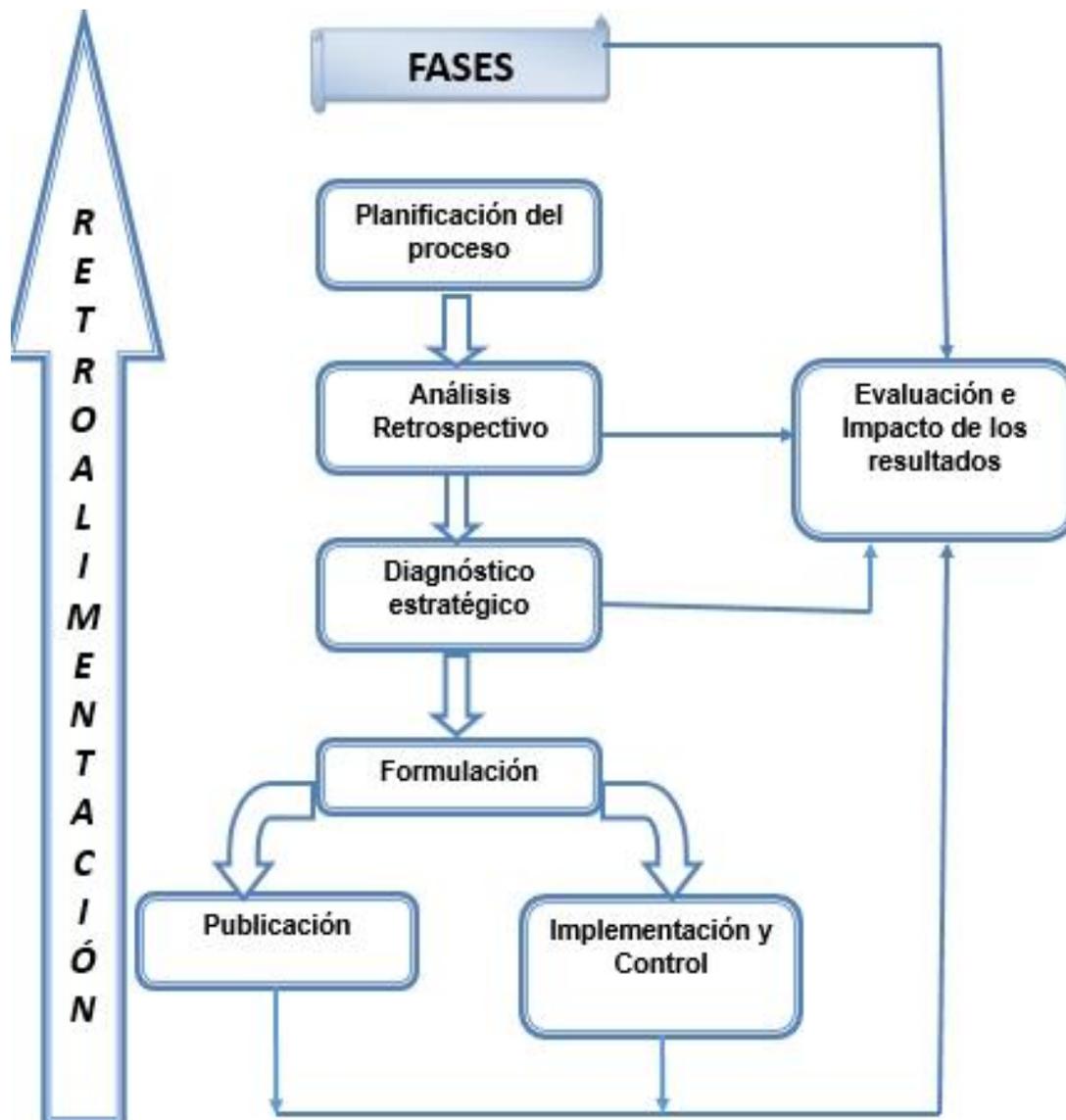
| Etapas | Procedimientos | Herramientas | Objetivos |
|-----------------------|--|--|--|
| Análisis Estratégico. | Diagnostico estratégico (diagnóstico del macro y micro entorno, diagnostico interno y análisis de las relaciones internas y externas). Aprendizaje para mejorar desempeño y lograr diferenciación (identificación de las organizaciones más avanzadas y obtener experiencias sobre su desempeño y medir el desempeño de la organización con respecto a las más avanzadas). | Matriz de evaluación de impactos internos y externos. Matriz de impactos cruzados. Software diagnostico estratégico. Matriz de aprendizaje. | Determinar la posición estratégica interna, externa y general de la organización. Definir las necesidades de aprendizaje estratégico. Establecer los elementos del entorno que pueden tener impactos negativos sobre los valores de los integrantes de la organización. Garantizar la proactividad necesaria en la dirección estratégica de la organización objeto de implementación. |
| Valores compartidos. | Definición de los valores compartidos (Valores existentes, valores necesarios y valores instrumentales). | Matriz de evaluación de valores compartidos. | Definir los valores compartidos existentes, los necesarios y los instrumentales delos |

| | | | |
|----------------------|--|---|---|
| | | | integrantes de la organización. |
| Valores finales. | Definición de la misión. Definición de la visión. Segmentación estratégica. Factores claves de éxito. Áreas de resultados claves. Objetivos estratégicos. | Trabajo de grupo. | Determinar la dirección organizacional. |
| Formación. | Establecer estrategias maestras. Definir estrategias genéricas. Definir estrategias funcionales. | Matriz de evaluación de impactos internos y externos. Software diagnóstico estratégico. Trabajo en equipos. | Lograr coherencia e integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo. Establecer la armonía entre las estrategias definidas. |
| Implementación. | Liderazgo del cambio estratégico. Adecuar la estructura de la organización a la estrategia. Cambio de la cultura en función de la implantación. Ejecución de las políticas para garantizar la implantación. | Trabajo en equipos. Servicios de consultoría. Entrenamientos. | Lograr la implantación y ejecución efectiva de la dirección estratégica. Elevar el nivel de efectividad de la organización objeto de implantación. |
| Control estratégico. | Monitoreo y evaluación de los aspectos estratégicos. Corrección de los aspectos que pueden entorpecer el cumplimiento de los aspectos estratégicos. Evaluación de la efectividad del sistema informativo. | Trabajo en equipos. Software. Auditorías. | Lograr la proactividad de los sistemas de control. Garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos y estrategias trazadas. |

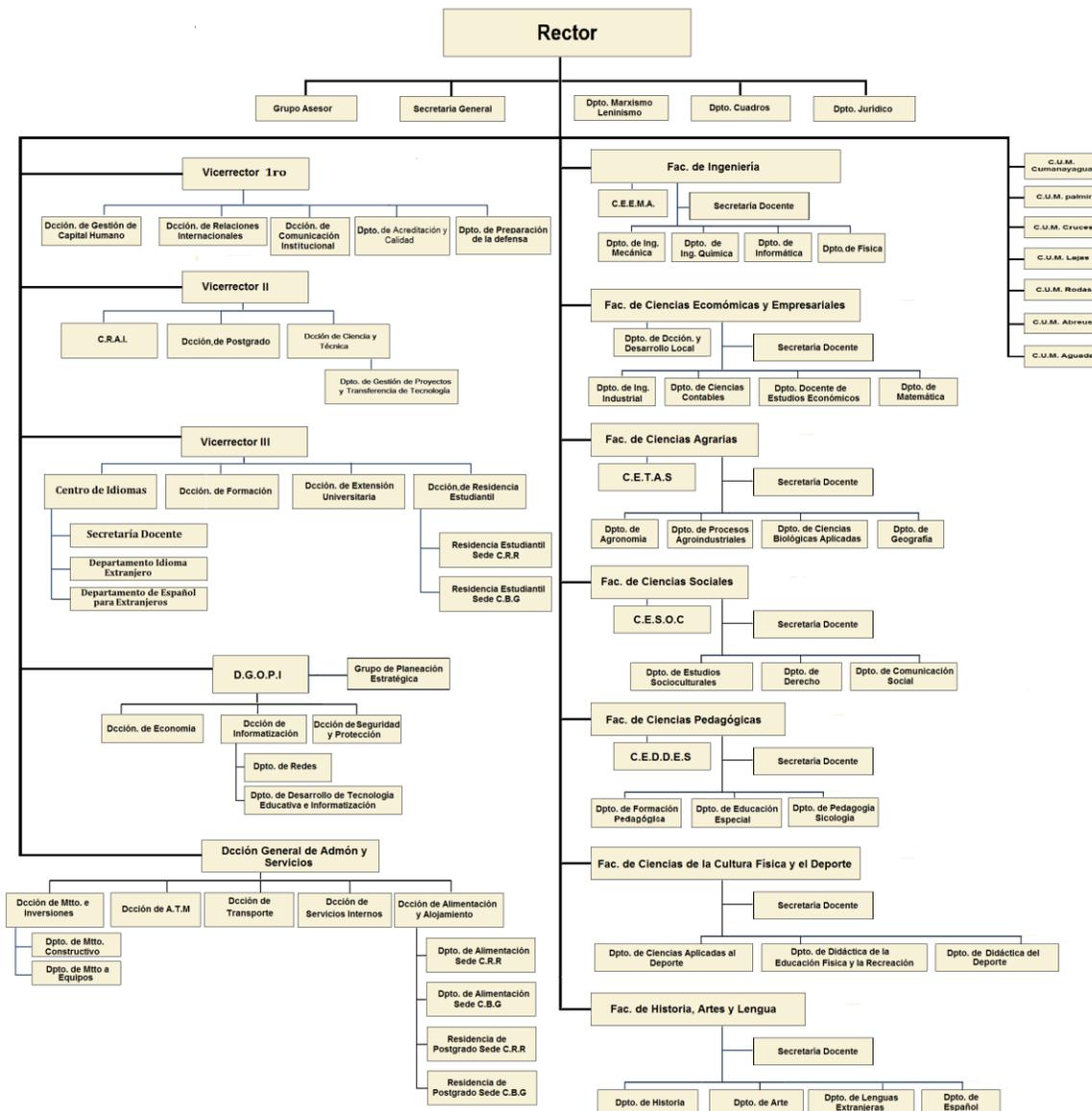
Anexo 6. Procedimiento propuesto por León Lafuente (2010)



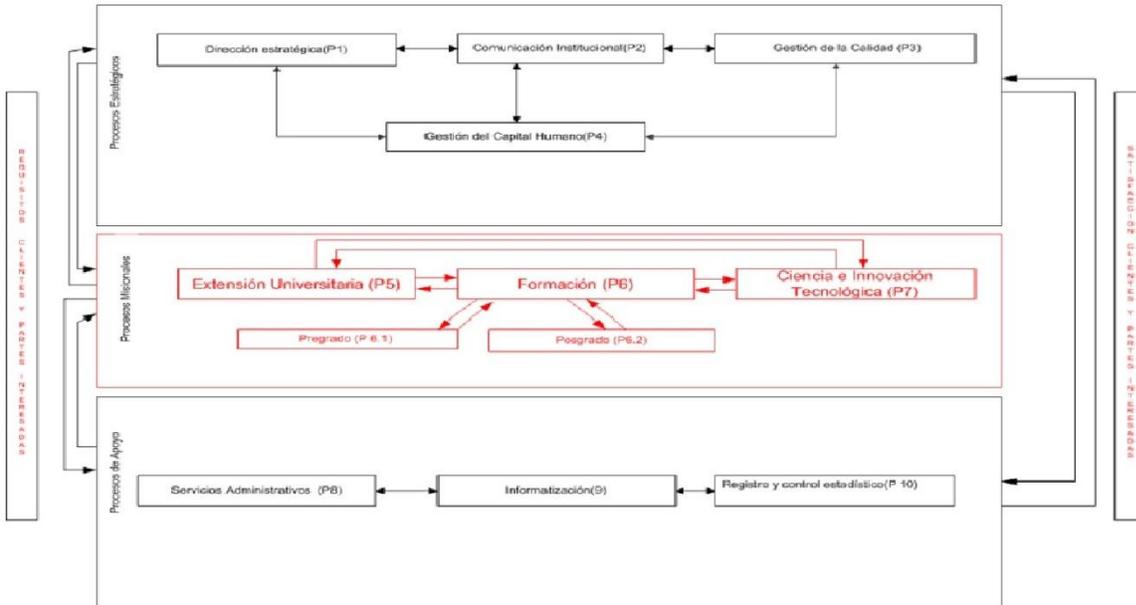
Anexo 7. Metodología de Rodríguez Varela (2012)



Anexo 8. Organigrama de la Universidad de Cienfuegos



Anexo 9. Mapa de procesos de la Facultad de Ciencias Sociales



Anexo 10. Cálculo del número de expertos

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^x}$$

Donde:

| Nivel de confianza | % | Valor de k |
|--------------------|---|------------|
| 99 | | 6.6564 |
| 95 | | 3.8416 |
| 90 | | 2.6806 |

k: cte. que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos.

i: Nivel de precisión deseado.

De acuerdo a la característica de la investigación se le asigna los valores de precisión deseado y se sustituye en la fórmula dada.

Donde:

K: 3.8416

p: 0,5

i: 0.4

n ≈ 9

Anexo 11. Listado de Expertos

| N° | Cargo | Nombre | Grupo | Peso |
|----|-----------------------------------|------------------------------------|-------|------|
| 1 | Decana | Dra .C Odalys Medina Hernández | 1 | 10 |
| 2 | Vic. Decana Invest y postg. | MSc. Yirka Julves Alvarez | 1 | 7 |
| 3 | Directora de Ciencia y Técnica | Dra. C Marianlea Morales Calatayud | 1 | 7 |
| 4 | Vic. Decana formación | MSc. Dainelkys Madrazo Elizarde | 1 | 7 |
| 5 | J. Dpto. Estudios Socioculturales | Dra. C Yoanelys Mirabal Pérez | 2 | 5 |
| 6 | J. Dpto. Derecho | Lic. Arahí Chaviano | 2 | 5 |
| 7 | J. Dpto. Comunicación Social | MSc. Yanet Dorticós Torriente | 2 | 7 |
| 8 | J. Dpto. CESOC | Dr. C Fernando Agüero Contreras | 3 | 7 |
| 9 | Coordinador carrera ESC | Dra. C Esther Hernández Moreno | 3 | 4 |

Anexo 12. La planeación estratégica defina para el período 2011-2016.

ARC - 1: PROFESIONAL COMPETENTE COMPROMETIDO CON LA REVOLUCIÓN

Objetivo 1: Lograr niveles superiores de calidad en todos los tipos de curso y escenarios docentes, priorizando la formación de los estudiantes, mediante el adecuado cumplimiento de la estrategia educativa de cada grupo. (Lineamientos vinculados 140, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152 y 153. Objetivos del Partido vinculados: 52, 56, 62, 63, 64 y 65).

Criterios de medida:

1. Se logran resultados superiores en los indicadores docentes globales del Curso Diurno. Ello implica alcanzar los resultados siguientes:
 - a) Eficiencia Académica Vertical: 64%;
 - b) Eficiencia Académica Limpia: 58%
 - c) Promoción Limpia: 84%;
 - d) Promoción Total: 92%;
 - e) Promoción Total de primer año: 85 %
 - f) Promoción Total de primero y segundo años: 78 %
 - g) Índice Académico: 4,12
 - h) Retención es de 94%.
2. Se logran resultados adecuados en los indicadores docentes globales de los Cursos Semipresenciales, lográndose:

-
- a) En el Curso Por Encuentros:
 - Promoción Limpia: 62 %
 - Promoción Total: 80 %
 3. Se obtienen resultados superiores por parte de los estudiantes en el conocimiento del Marxismo Leninismo y la Historia de Cuba, garantizando que:
 - a) El 96% de satisfacción con la calidad de las actividades docentes.
 - b) El 92 % de los estudiantes aprueban las comprobaciones y los exámenes.
 4. La modalidad semipresencial se revitaliza; se logra mantener 3 carreras en la facultad con matrícula activa en primer año con respuestas a las necesidades del desarrollo local en los territorios.
 5. Los resultados de la estrategia educativa del año son reconocido de forma satisfactoria por los estudiantes, lo que se expresa por el 92% de los encuestados.
 6. Las carreras diversifican y amplían la oferta de asignaturas correspondientes al currículo optativo y electivo. El 80% de los estudiantes encuestados sienten satisfacción con las posibilidades existentes.
 7. Se logran niveles superiores de pertinencia de la gestión de la calidad de las carreras a través del trabajo metodológico en todos los niveles, priorizando la labor educativa desde el contenido de las asignaturas; la formación política, ideológica, económica y social de los profesores, como parte de su formación integral y el fortalecimiento del eslabón de base de las carreras. Esto se evidencia a partir de:
 - a) Se logra el 93% de satisfacción de los estudiantes a partir de la preparación profesional que reciben.
 - b) Se logran dos controles a clase en el semestre a los docentes de menor categoría (Instructor, Asistente) y se eleva el rigor de las calificaciones.
 8. Los estudiantes participan en las prácticas laborales de la carrera y las actividades de alto impacto social en el territorio, de tal forma se contribuye favorablemente al reforzamiento de la mentalidad de productores y se manifiesta en los niveles de satisfacción siguientes:
 - a) Se logra el 100% de participación de los estudiantes en los municipios según la existencia de estudiantes.
 - b) Se logra el 90 % de satisfacción de los estudiantes en la encuesta de formación del profesional.
 - c) Se logra el 25% de participación de los estudiantes en proyectos o en el desarrollo de investigaciones y práctica laboral en los municipios.

9. Se inicia el proceso de evaluación externa a la carrera de Derecho en 2016.
10. La carrera de ESC mantiene sus indicadores de excelencia.
11. Se logra que el 100% de las asignaturas de los diferentes currículos posean un nivel de aseguramiento bibliográfico adecuado por diferentes vías. Se incrementa en un 10% la cantidad de materiales ubicados en la red para todas las asignaturas impartidas.
12. Se obtienen resultados superiores en la Seguridad Nacional, Defensa Nacional y Defensa Civil, expresado en:
 - a) El 96 % de satisfacción con la calidad de la disciplina PDD.
 - b) El 70% de las carreras evidencian su articulación con los contenidos de la Seguridad Nacional y Defensa Nacional nuevo
 - c) El 97 % de los estudiantes de carreras afines a especialidades militares están comprometidos a formarse al llamado de la Patria.
 - d) La participación de un 60% de los estudiantes en el evento Regional de EPMI
13. El proceso de Extensión Universitaria se organiza por proyectos extensionistas, que facilita la gestión integrada de los procesos formativos en cada carrera, departamento y año académico, evidenciado por escenarios:
 - a) El 88% de la comunidad universitaria domina los resultados más relevantes que se generan en el centro.
 - b) El 90 % de los estudiantes participan en tareas de impacto social.

ARC - 2: CLAUSTRO REVOLUCIONARIO DE EXCELENCIA

Objetivo 2: Elevar la calificación y la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación político-ideológica (Lineamientos vinculados: 138, 144, 146, 141, 145, 170 y 172. Objetivos del Partido vinculados: 47, 50, 56 y 66, 42, 47 y 56).

Criterios de medida:

1. Se incrementa en 2 la cantidad neta de Doctores en la facultad.
2. Se incrementa el claustro a partir de la categorización (10) de profesionales del territorio con alta experiencia profesional.
3. Se incrementa la categoría de PA en el claustro a partir de la categorización (13) profesionales del territorio con alta experiencia profesional
4. El 100% de los recién graduados cursan los diplomados de formación básica durante la preparación profesional

5. Se imparte el Diplomado de Seguridad Nacional, Defensa Nacional y Reducción de Desastres, logrando incrementar la preparación del claustro a tiempo completo al 94 %.
6. Los temas de tesis doctorales defendidas se corresponden con el área de desempeño profesional y académico del profesor o investigador, en distribución armónica por áreas del conocimiento.
7. El 100% de los doctores del claustro participa en proyectos de investigación y/o son tutores de tesis doctorales.
8. Se incorporan nuevos aspirantes (6) en programa doctoral, con temas de tesis correspondientes a las prioridades de investigación del territorio y el país.

ARC -3: IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL

Objetivo 3: Satisfacer con calidad las demandas de formación de capacitación y posgrado de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país (Lineamientos vinculados: 04, 74, 138, 145, 146, 153. Objetivos del Partido vinculados: 40, 41, 42, 46, 47, 48, 50, 52, 56).

Criterios de medida

1. Se satisface al menos, el 90% de las demandas de capacitación y posgrado formuladas por entidades estatales y no estatales de la provincia, con pertinencia y excelencia académica.
2. Se satisface no menos del 90% de las necesidades de capacitación y posgrado demandadas por el sector no estatal en la provincia y se ofertan actividades dirigidas a trabajadores de ese sector.
3. Se incrementa en dos la formación doctoral con relación al año anterior.

Objetivo 4: Contribuir a la elevación del impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas, en los Órganos Estatales, Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales, OSDE y los Gobiernos territoriales, acorde con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas (Lineamientos vinculados 04, 138, 145, 146, 147 y 153. Objetivos del Partido vinculados 73, 77 y 78).

Criterios de medida:

1. Mejorar la integralidad de los Sistemas de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas, mediante la asesoría, control y desarrollo de acciones de preparación y superación de los cuadros con prioridad en la implantación de las nuevas formas de gestión de los gobiernos territoriales.

2. Se consolida la preparación y superación de los cuadros y reservas y el 90% de los directivos alcanzan categorías docentes principales y formación académica de posgrado.

Objetivo 5: Incrementar la obtención de resultados de investigación–desarrollo con alta pertinencia y las gestiones necesarias que garanticen los procesos innovativos y la elevación del impacto en la economía y la sociedad. (Lineamientos vinculados: 129, 131, 137 y 152. Objetivos del Partido vinculados: 43, 47, 53, 54 55, y 65).

Criterios de medida:

1. Se gestiona y logran resultados relevantes e impactos significativos a nivel sectorial, territorial o empresarial, con énfasis en lo agroambiental, medio ambiente, lo social, lo comunicacional y los nexos gobierno, innovación-universidad.
2. Se mejora la estructura de proyectos de I+D+i teniendo en cuenta la siguiente composición:
 - a) Se cuenta con dos proyectos asociados a prioridades nacionales con respecto al año anterior.
 - b) Se cuenta con un proyecto empresarial con respecto al año anterior.
 - c) Se cuenta con un proyecto internacional.
3. El financiamiento y recursos por proyectos alcanzan un monto no menor de:
 - a) 6800 CUC de fuentes extranjeras.
 - b) Los ingresos por comercialización de productos y servicios de la IDi, alcanzan los 24 200 CUP.
4. Se mantiene la relevancia alcanzada por los resultados de la IDi, con 1 premio de la ACC, 1 premio nacional de innovación: 1 premio MINAG: 20 premio CITMA provinciales de investigación científica y 3 premios CITMA provinciales de innovación tecnológica.
5. Se alcanzan publicaciones en revistas científicas indizadas, alcanzando la siguiente cantidad de artículos:
 - a) 28 grupo I
 - b) 30 grupo II
 - c) 70 grupo III
 - d) 120 grupo IV
 - e) La revista digital de la FACULTAD CCDE, se gestionan para alcanzar el sello CITMA.
6. Se logra buena participación en el Fórum Nacionales Universitarios de Ciencias Sociales y Exactas y en el de Ciencias Pedagógicas y se cumple con la participación en los eventos nacionales e internacionales del área (Taller Nacional de ESC, Fórum científico, Evento Carlos Rafael Rodríguez, Encuentro de Pablo Freire).

7. Se crea un dispositivo a nivel de facultad para la Vigilancia Científica-Tecnológica en función de dinamizar el impacto del claustro a través de las relaciones interinstitucionales (nacionales e internacionales) que potencien publicaciones, participación en redes e intercambio académico.

Objetivo 6: Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local, en base a lo establecido en la Política de Desarrollo Económico y Social Territorial. (Lineamientos vinculados 5, 35, 36, 37, 133, 138, 150, 152, 163, 178, 180, 191, 205-207, 233, 247, 264, 293 y 294. Objetivos del Partido vinculados 47, 57 y 65).

Criterios de medida:

- 1 Se mantiene la articulación FCS-cum a través de PADIT y la gestión GUCID en función de las necesidades del Desarrollo Local (DL), con énfasis en agropecuaria, agroambiental y la gestión del patrimonio Paleontológico y Geológico como recurso de desarrollo.
- 2 Se imparten por la facultad diplomados 1 y 4 cursos a equipos de dirección y reservas de los gobiernos municipales, para la creación de capacidades para la mejor implementación de las nuevas formas de gobierno y su contribución al DL. Se brinda asesoría en la elaboración e implantación de las Estrategias de Comunicación.
- 3 Se imparten 2 cursos y talleres a los colectivos gestores y especialistas locales, como parte de un sistema de capacitación municipal con impacto AVALADO en el aumento de las capacidades de gestión de proyectos.
- 4 Se desarrollan 5 proyectos de desarrollo socio comunitarios articulados con programas y proyectos de desarrollo económico según se muestra a continuación:
 - a) Con financiamiento Internacional
 - PIAL (en los ocho municipios de la provincia, eje de género)
 - PADIT (en los municipios Lajas, Abreus, Aguda y Cienfuegos)
 - GEF-PNUMA (Comunidades Costeras Cienfuegos)
 - b) Con financiamiento Nacional. (PAPN)
 - GUCID (en los ocho municipios de la provincia)
 - Proyecto de Desarrollo Local en Cruces.
 - Proyecto de Desarrollo Socio Económico Local.
- 5 Se capacitan 10 delegados municipales y líderes comunitarios, con impacto AVALADO en base a indicadores de desarrollo comunitario.
- 6 Los proyectos de I+D+i gestionados por las universidades, centros de investigación y CUM, aportan 16 tecnologías-municipio y las capacidades de absorción correspondientes, con

impacto reconocido y financiamiento AVALADO por 5 MM CUP y 1 MM CUC de fuentes nacionales y extranjeras para Proyectos de Iniciativas Municipales de Desarrollo Local (IMDL) y otros proyectos priorizados en los PIDM, con énfasis en la contribución a la gestión local (producción de alimentos, agricultura urbana y suburbana) , medio ambiente (agua y saneamiento) y otros priorizados.

- 7 Se logra una atención e impacto diferenciado AVALADO sobre el desarrollo económico y social del municipio Lajas, con expresión en los resultados de los criterios de medida 1-5 y en indicadores de la Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local (GUCID-Local)

ARC-4: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Objetivo 7: Incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base. (Lineamientos vinculados: 01, 04, 08, 10, 12, 15, 30, 31, 33, 56, 64, 76, 78, 80, 108, 110, 111, 112, 114, 115, 119, 122, 140, 142, 143, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 161, 162, 164, 172, 176, 253).

Criterios de medida:

1. Se evidencian resultados en el sistema de gestión, enfocado a la calidad, con la integración de los procesos y se perfecciona la formación integral de los estudiantes en el eslabón de base.
2. Se logra la elevación de la calidad de los programas académicos e instituciones a partir de la integración del sistema de gestión implementado, logrando que:
 - a) El 90 % de los programas de pregrado poseen categorías de acreditación superior (carrera de Derecho y ESC).
 - b) El 100% de los programas de maestría poseen categoría de acreditación superior.
3. Se logra el cumplimiento de más del 95% de los compromisos de la colaboración internacional, en respuesta a las prioridades del gobierno.
 - a) Cumplir al 100% los compromisos con Venezuela.
 - b) Cumplir al 100% las solicitudes de Asistencia Técnicas Exportada.
 - c) El 92% de las Redes donde se participa son de alto impacto.
4. Se logran resultados en la mejora de la calidad y la visibilidad internacional de la universidad como resultado de la integración del proceso de internacionalización a la docencia, la investigación, la extensión, y la gestión universitaria.
5. El 70% de los procesos universitarios poseen un elevado nivel de informatización.

6. La gestión de la infraestructura, de los servicios y de los contenidos garantiza el acceso al 80% de los servicios locales desde la Red Nacional, y de todos los usuarios del centro a los contenidos de la RedUniv.
7. La gestión de seguridad informática garantiza la aprobación de todas las auditorías y la respuesta efectiva a todos los reportes recibidos desde entidades externas.

Objetivo 8: Lograr avances en la selección, preparación, superación, estabilidad y control de la actuación de los cuadros y reservas". (Lineamientos vinculados 08 y 12. Objetivos del Partido vinculados: 73, 74, 75, 76, 77, 78,79 y 82).

Criterios de medidas.

1. Los cargos de cuadros en lo cualitativo y cuantitativo se encuentran cubiertos en correspondencia con la estructura aprobada, garantizándose que los cuadros promovidos proceden de la reserva y el 98 % de los cargos tienen definida al menos dos reservas.
2. Se alcanza una estabilidad de los cuadros en los cargos del 80%.
3. Se incrementa en 1% la composición de los cuadros son negros o mestizos.
4. En los cargos docentes se logra una composición de mujeres del 90 %.
5. El 70 % de los cuadros en cargos docentes son Profesores Titulares o Auxiliares.
6. Se cumple en un 98 %, el plan de evaluación de los cuadros y existe correspondencia entre la evaluación y los resultados de la institución.
7. Se tiene actualizado y con buen funcionamiento el sistema del MES de Preparación y Superación de los cuadros, el Plan a nivel de entidad y el 100% de los Planes de Desarrollo Individual de los cuadros. El 60 % de los cuadros docentes tienen aprobado un curso para el cargo, impartido durante los años del 2014 al 2016.
8. El 3% de los cuadros vencen durante el año un curso de superación política en la Escuela Superior o Provincial del PCC.

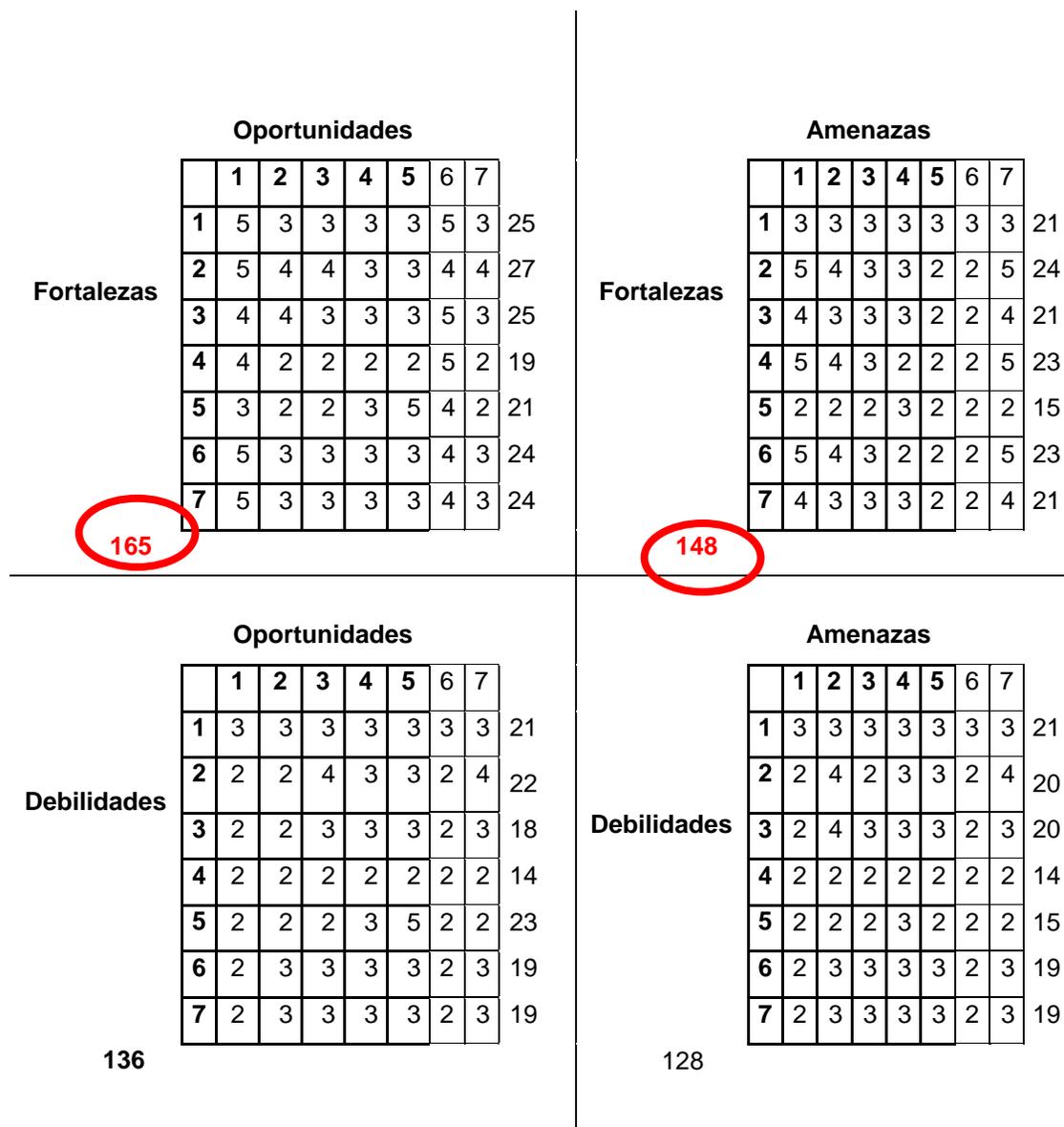
Objetivo 9: Incrementar la calidad del trabajo de prevención en función de la reducción de hechos de indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción, a partir de la identificación sistemática de los riesgos y vulnerabilidades presentes en la organización (Lineamientos vinculados: 01, 04, 07, 08, 10,12-15, 23, 24, 30-34, 56-65, 96-113, 116- 128, 165 y 166. Objetivos del Partido vinculados: 45, 51, 53, 77 y 79).

Criterios de medida:

1. En el 100% de la facultad, los departamentos y CESOC se gestiona la prevención a partir de la aplicación adecuada del autocontrol

2. Se reducen los hechos delictivos al menos en un 10% y sus impactos negativos en la organización.
3. Se eliminan las pérdidas o extravíos de documentos clasificados

Anexo 13. Resultados de la Matriz DAFO



Gráfica : Matriz DAFO de la FCS

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Definición y descripción de las Variables.

| N° | LONG LABEL | SHORT LABEL | DESCRIPTION | THEME |
|----|-----------------------------------|-------------|---|--------------|
| 1 | Evaluación del desempeño | ED | Evaluación del desempeño de los docentes de forma sistemática que incide en el cumplimiento de las tareas asignadas y desarrollo de competencias. | PEstrategico |
| 2 | Políticas y estrategias | Pe | Políticas y estrategias de cambios que respondan a las exigencias que se derivan del contexto local, nacional e internacional. | PEstrategico |
| 3 | Liderazgo | L | Capacidad de los directivos de liderar y llevar hacia adelante el desarrollo de los profesores | PEstrategico |
| 4 | Clima laboral | CL | Comportamiento organizacional, cultural y comunicacional que favorece la realización y amplia participación de todos los docentes y no docentes en las actividades organizacionales. | PEstrategico |
| 5 | Motivación | M | Mueve a los docentes, trabajadores y directivos en la consecución de los objetivos organizacionales | PEstrategico |
| 6 | Proceso de selección del personal | PSP | Determinante en el ordenamiento y exigencia de las competencias que se requiere en el capital humano para cubrir las plazas docentes/no docentes en la Facultad | PEstrategico |
| 7 | Incentivos personales o grupales | IPG | Base de estimulación del personal académico/no académico para alcanzar resultados favorables en los procesos. | PEstrategico |
| 8 | Curriculum de formación | CF | Planes de formación en función del desarrollo de carrera del docente | PEstrategico |
| 9 | Plan de trabajo | PT | Herramienta fundamental donde se concretan las acciones estratégicas del docente, departamento y Facultad | PEstrategico |
| 10 | Presupuesto | P | Gestión óptima y racional del presupuesto en función del crecimiento y desarrollo de carrera de los docentes y estudiantes | PEstrategico |
| 11 | Formación política ideológica | FPI | Valores éticos y morales del personal docente/no docente y su posición ante los proyectos de la Revolución. | PEstrategico |
| 12 | Preparación y superación integral | PSI | La preparación y superación integral de profesores, directivos y trabajadores contribuye a formación de profesionales de la nueva sociedad e identificado con los principios de la revolución | PMisionales |
| 13 | Remuneración | R | Sistema salarial que repercute en la motivación y desempeño de docentes / no docentes. | PEstrategico |
| 14 | Vínculos Comunidad | VC | Exigencia de la comunidad respecto al compromiso de la universidad con el | PMisionales |

| N° | LONG LABEL | SHORT LABEL | DESCRIPTION | THEME |
|----|--|-------------|--|-------------|
| | | | desarrollo de las localidades lo que la lleva a asumir un rol de responsabilidad a tono y en consecuencia con el desarrollo del medio donde se encuentra enclavada y con quien está comprometida | |
| 15 | Calidad de los procesos universitarios | CPE | Implementación del control de normas educativas flexibles, innovadoras y humanistas que contribuyan a la obtención de resultados académicos y profesionales que conduzcan a la excelencia educativa | PMisionales |
| 16 | Opinión de los estudiantes | OE | Opinión de los estudiantes respecto a la preparación y desempeño docente de sus profesores que incide de forma fundamental en el desempeño por perfeccionar su carrera profesional. | PMisionales |
| 17 | Preparación científica - pedagógica | PCP | Facilita y permite al Profesor aplicar la ciencia en las clases y hacerlas creativas, favorece al sistema de categorías académicas la que debe de establecer jerarquías de méritos académicos | PMisionales |
| 18 | Impacto y relevancia de la ciencia | IRC | Resultados científicos que beneficie a la economía, la sociedad y el territorio por conceptos de financiamiento de proyectos de investigación e innovación tecnológica. | PMisionales |
| 19 | Estrategia Educativa | EE | Variable encaminada a la formación y prevalencia de las normas, eticas, valores que caracterizan a los trabajadores de la universidad y que promueven la formación de los educandos. | PMisionales |
| 20 | Producción científica | Pc | Se refiera al desarrollo de publicaciones de artículos en revistas nacionales, extranjeras y científicas referenciadas en base de datos reconocida en la Web of Science, libros y monografías, como la participación en congresos internacionales y tesis doctorales defendidas exitosamente en proyectos de investigaciones del centro. | PMisionales |
| 21 | Proyectos de investigación científica -básica y aplicada | PICBA | Desarrollo de proyectos encaminados a la formación de la cultura científica básica y los resultados alcanzados a nivel territorial en su aplicación | PMisionales |
| 22 | Cultura de investigación científica | CIC | Sistema de investigación personal formado con el nivel de doctorado en número significativo así como, una infraestructura adecuada que pueda satisfacer las exigencias actuales para el desarrollo de la investigación científica | PMisionales |

| Nº | LONG LABEL | SHORT LABEL | DESCRIPTION | THEME |
|----|------------------------------------|-------------|---|-------------|
| 23 | Vínculos con el sector público | VSP | Relación biunívoca comunidad - universidad, estos conceptos son desarrollo, vinculación, integración y sostenibilidad, y hacia ahí deberá estar centrada y orientada esta relación. | PMisionales |
| 24 | Relaciones íter universitarias | RIU | Relaciones íter universitarias en el contexto nacional e internacional, para el establecimiento de convenios íter universitarios en las áreas priorizadas por la institución | PMisionales |
| 25 | Cooperación académica | CA | Socialización de conocimientos y experiencias en la educación y formación de los educandos | PMisionales |
| 26 | Redes científicas y académicas | RCA | Participación de la facultad en redes íter universitarias que faciliten el intercambio, incorporándose las instituciones a redes internacionales de educación superior | PMisionales |
| 27 | Intercambio académico | IA | Vía de socialización de conocimientos y técnicas científico pedagógica que favorecen la interacción entre docentes y educandos de diferentes CES | PMisionales |
| 28 | Infraestructura | I | Infraestructura de laboratorios, departamentos, acceso a páginas de información académica que facilita la preparación de los profesores. | PApoyo |
| 29 | Acceso a plataformas interactivas | API | El acceso a las plataformas interactiva favorece la creatividad de los docentes para crear sus páginas, plataformas como moodle, microcampus y biblioteca virtual. | PApoyo |
| 30 | Servicios de informatización | SI | Se refiere a la gestión de recursos de la red como correo electrónico, actualizaciones, internet, web de otras universidades y conexión inalámbrica que facilitan el trabajo docente científico de los profesores. | PApoyo |
| 31 | Retos de la ES | RES | Retos actuales que tienen las IES en la formación de un nuevo tipo de profesional capaz de responder a las altas exigencias del contexto externo. | Externos |
| 32 | Lineamientos económicos y sociales | LIE | Impacto de la aplicación de los lineamientos en los procesos: calidad docente educativa y sus indicadores, trabajo metodológico, categorías docentes y grados científicos, composición de los departamentos, preparación política ideológica, enfoque multidisciplinario del trabajo de la ciencia y la innovación vinculados a los problemas del territorio. | Externos |

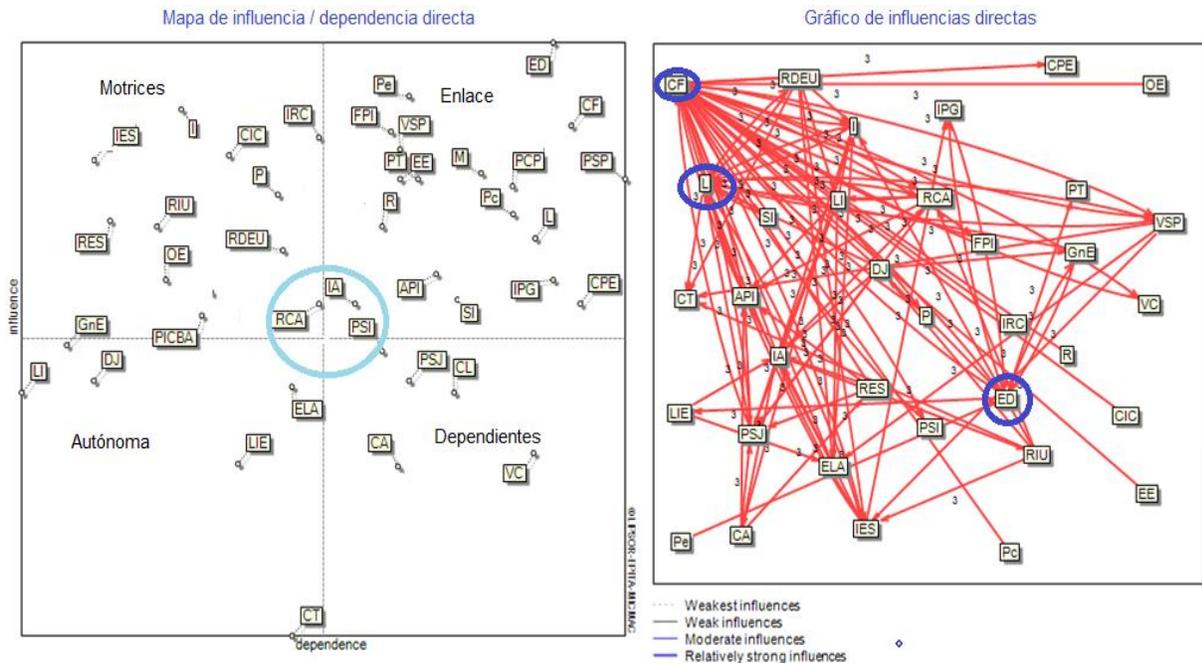
| N° | LONG LABEL | SHORT LABEL | DESCRIPTION | THEME |
|----|-----------------------------------|-------------|---|----------|
| 33 | Disposiciones jurídicas | DJ | Leyes, procedimientos, políticas y reglamentaciones declaradas por el organismo rector y los Órganos del Estado que regulan el comportamiento de las actividades en la organización | Externos |
| 34 | Ley de inmigración | LI | Ley que facilita la salida de docentes preparados luego de haberse invertido capital y tiempo en su preparación y desarrollo profesional | Externos |
| 35 | Relaciones diplomáticas con EE.UU | RDEU | Apertura de las relaciones diplomáticas amplía las relaciones de trabajo interuniversitarias sin dejar de tener en cuenta el objetivo mantenido del vecino de en cuanto al "cambio de régimen" en nuestro país | Externos |
| 36 | Gestión no estatal | GnE | El crecimiento del sector por cuenta propia exige de preparación en temas relacionados con disciplinas acordes a las que desarrolla la Facultad lo se traduce en una mayor preparación de los docentes y perspectivas de desarrollo local | Externos |
| 37 | Entorno laboral atractivo | ELA | Oferta de trabajo en otras organizaciones del entorno que favorecen el éxodo de profesores. | Externos |
| 38 | Ingreso a la Educación Superior | IES | Variable determinante en los procesos universitarios que exigen de claustros formados con alto nivel científico docente y una base técnico-material adecuada al crecimiento del mismo. | Externos |
| 39 | Preparación Sector Jurídico | PSJ | Los acuerdos del VII Congreso del PCC, que se traducen en los Lineamientos Económicos, exigen de grandes transformaciones de los gobiernos y directivos del territorio lo que exige de una mayor preparación de estos por parte de la educación superior, viéndose representado en la Facultad. | Externos |
| 40 | Crecimiento turístico | CT | El desarrollo turístico en el territorio exige de profesionales y directivos preparados en la especialidad de turismo lo que conlleva que los docentes que se encuentran dentro de esa área del saber tengan una preparación más sólida. | Externos |

Anexo 15. Mapa y grafico de influencia directa.

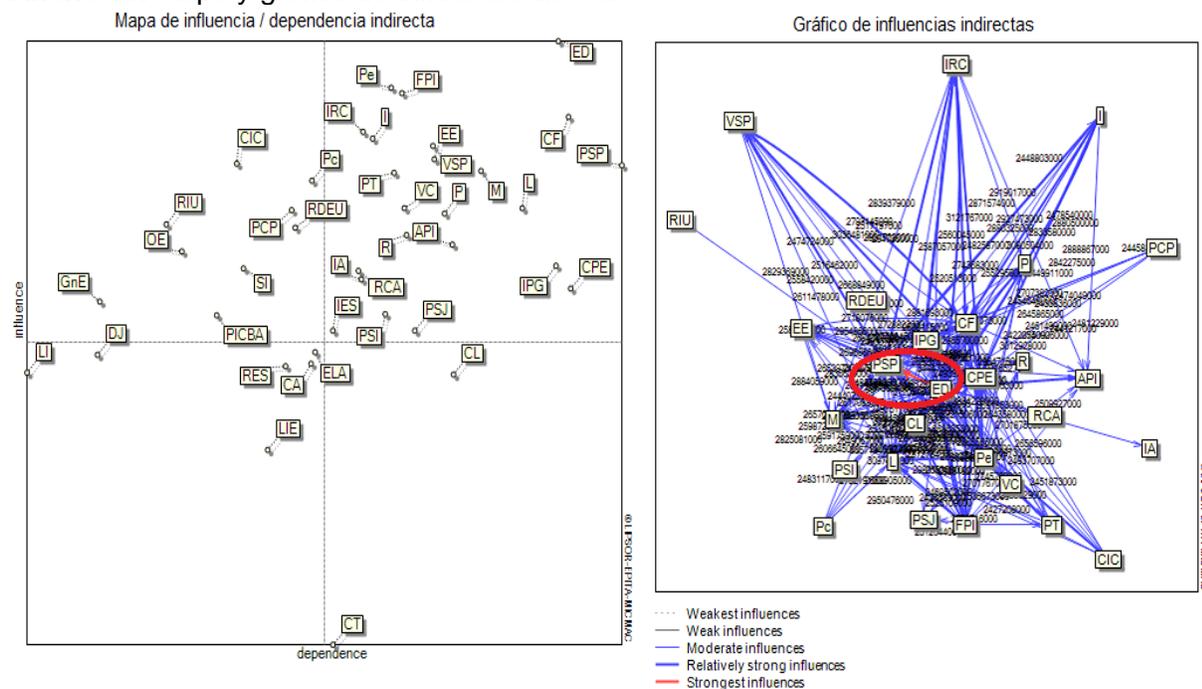
Matrix characteristics - Variables FHumanidades

| Indicator | Value |
|----------------------|---------|
| Matrix size | 40 |
| Number of iterations | 5 |
| Number of zeros | 534 |
| Number of ones | 117 |
| Number of twos | 335 |
| Number of threes | 563 |
| Number of P | 51 |
| Total | 1066 |
| Fillrate | 66,625% |

© LIPSOR-EPTA-MICMAC



Anexo 16. Mapa y gráfico de influencia directa



Anexo 17. Actores

Tabla 3.1 Listado de los actores representativos de las variables claves propuestos por los expertos y objetivos asociados.

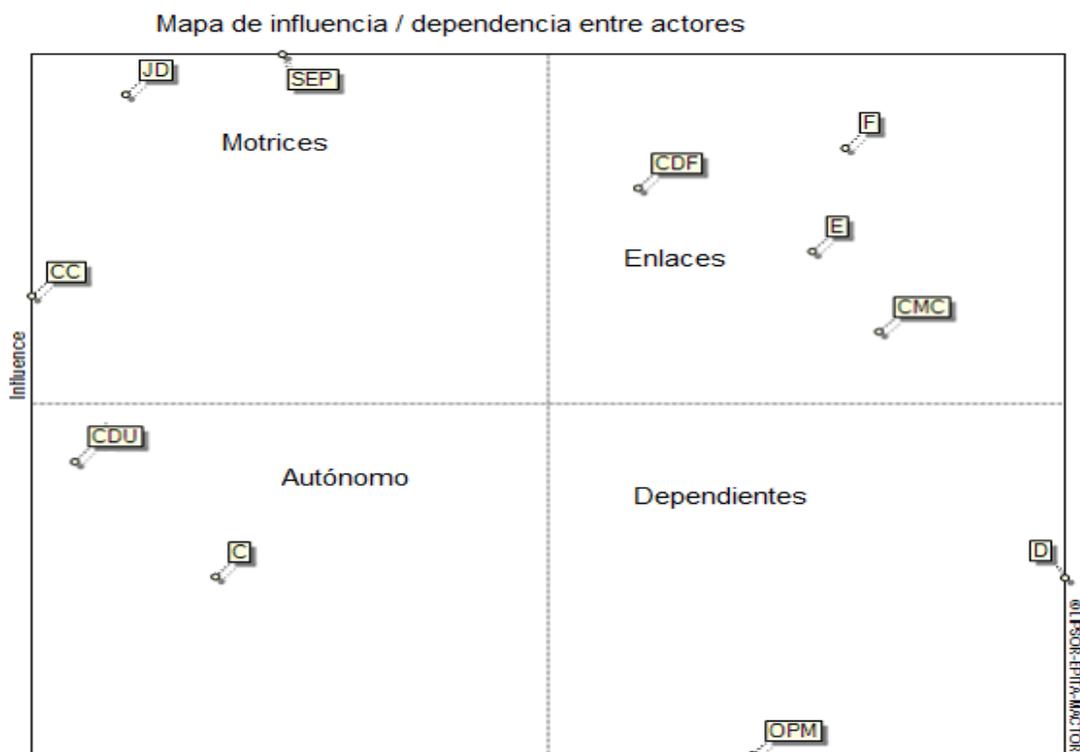
| Nº | LONG LABEL | SHORT LABEL |
|----|-------------------------------------|-------------|
| 1 | Sector Empresarial y Público | SEP |
| 2 | Consejo de Dirección UCF | CDU |
| 3 | Comunidad | C |
| 4 | Organizaciones políticas y de masa | OPM |
| 5 | Consejo de Dirección Facultad | CDF |
| 6 | Estudiantes | E |
| 7 | Colectivo metodológico - científico | CMC |
| 8 | Consejo Científico | CC |
| 9 | Jefes de departamento | JD |
| 10 | Formación | F |
| 11 | Docentes | D |

OBJETIVOS

| Nº | LONG LABEL | SHORT LABEL | STAKE |
|----|-------------------------------|-------------|----------------------|
| 1 | Trabajo metodológico | TM | Trabajo metodológico |
| 2 | Trabajo Político e Ideológico | TPI | Polit. Ideolg. |
| 3 | Formación integral | FI | Desarrollo |

| N° | LONG LABEL | SHORT LABEL | STAKE |
|----|---|-------------|---------------------|
| 4 | Formación integral del adiestrado | FIA | Formación |
| 5 | Investigación científica | IC | Investig-Desarrollo |
| 6 | Ética en el proceso educativo | EPE | Formación |
| 7 | Desarrollo inter y transdisciplinario | DIT | Desarrollo |
| 8 | Perspectiva docente-investigativa-extensionista | PDIE | Integralidad |
| 9 | Programas de colaboración y extensionista | PCE | Investig-Desarrollo |
| 10 | Apoyo a la docencia | AD | Formación |
| 11 | Control oportuno y sistemático | COS | Control |
| 12 | Selección del personal | SP | Control-Exigencia |
| 13 | Colaboración, integración y sostenibilidad | CIS | Investig-Desarrollo |

Anexo 18. Mapa de influencia-dependencia



Anexo 19. Resultados de la matriz 1MAO

| 1MAO | TM | TP1 | FI | FIA | IC | EPE | DIT | PDIE | PCE | AD | COS | SP | CIS | Absolute sum |
|-------------------------|----|-----|----|-----|----|-----|-----|------|-----|----|-----|----|-----|--------------|
| SEP | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| CDU | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| C | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 11 |
| OPM | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| CDF | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| E | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| CMC | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| CC | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 12 |
| JD | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| F | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 13 |
| D | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 11 |
| Number of agreements | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 10 | 11 | 11 | 10 | 3 | |
| Number of disagreements | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Number of positions | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 10 | 11 | 11 | 10 | 3 | |

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Anexo 20. Matriz de convergencias

| 1CAA | SEP | CDU | C | OPM | CDF | E | CMC | CC | JD | F | D |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| SEP | 0 | 12 | 11 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 |
| CDU | 12 | 0 | 11 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 |
| C | 11 | 11 | 0 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 10 |
| OPM | 12 | 12 | 11 | 0 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 |
| CDF | 12 | 12 | 11 | 12 | 0 | 12 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 |
| E | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 0 | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 |
| CMC | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 12 | 0 | 12 | 13 | 13 | 11 |
| CC | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 12 | 12 | 0 | 12 | 12 | 11 |
| JD | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 12 | 13 | 12 | 0 | 13 | 11 |
| F | 12 | 12 | 11 | 12 | 12 | 12 | 13 | 12 | 13 | 0 | 11 |
| D | 11 | 11 | 10 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 0 |
| Number of convergences | 118 | 118 | 109 | 118 | 118 | 118 | 120 | 118 | 120 | 120 | 109 |

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Anexo 21. Mapa de convergencia

Mapa de convergencias entre actores de 1 orden

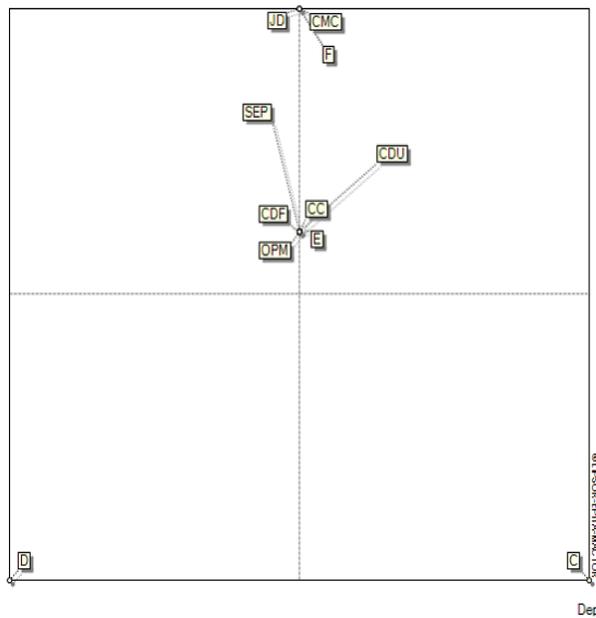
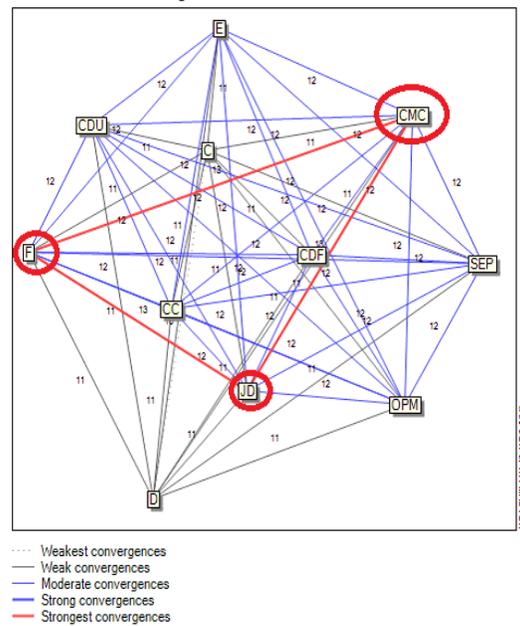


Gráfico de convergencia entre actores de 1 orden

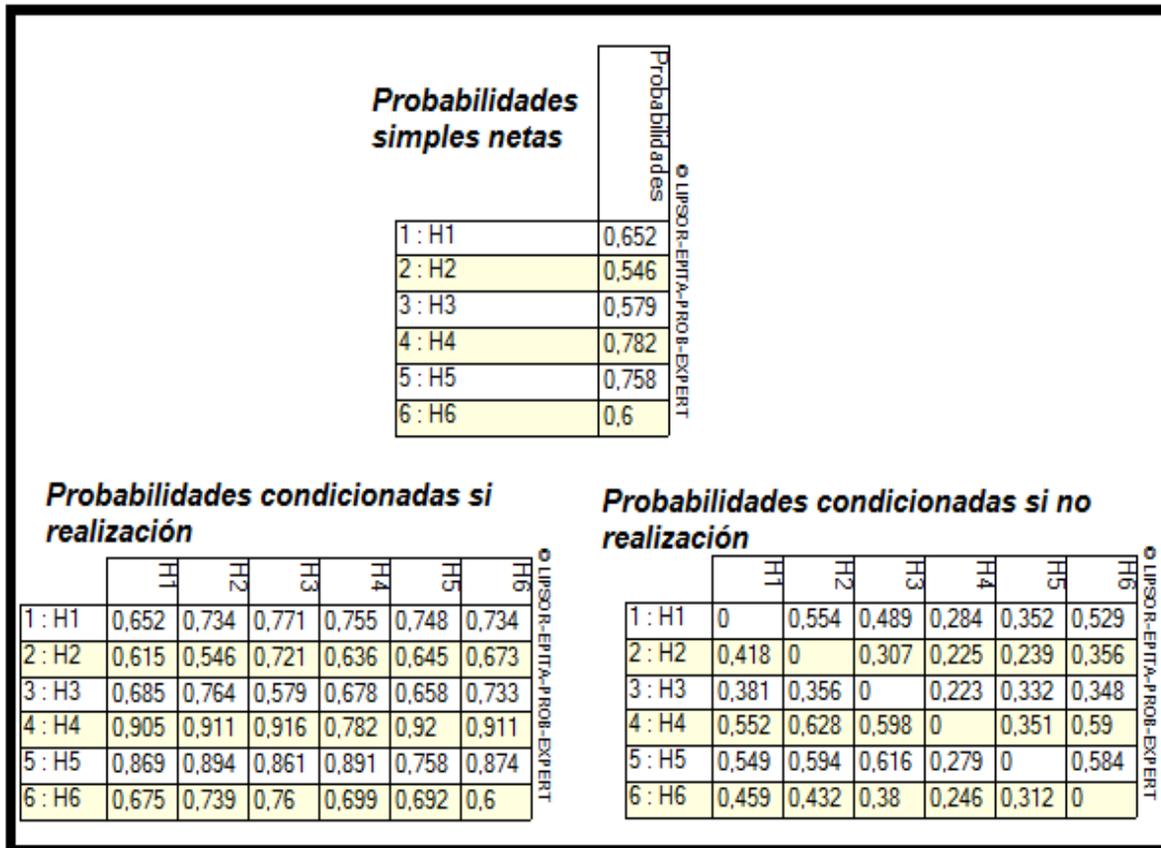


Anexo 22. Matriz de divergencia

| 1DAA | SEP | CDU | C | OPM | CDF | E | CMC | CC | JD | F | D |
|-----------------------|-----|-----|---|-----|-----|---|-----|----|----|---|---|
| SEP | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CDU | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OPM | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CDF | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| E | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CMC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| JD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| F | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| D | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Number of divergences | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

© LIPSOB-EPTTA-MACTOR

Anexo 23. Probabilidades simples



Anexo 24. Histograma de los extremos (conjunto de expertos)

