



**Facultad de Ingeniería**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

## **Trabajo de Diploma**

**Titulo: Propuesta de proyecto Estratégico para el ciclo 2022-2026 para la facultad de Ciencias Económicas.**

**Autor: Chanetsa Bell Cabrera**

**Tutores: Dra C Katia Rivero Alonso**

**Lic Ernesto González Trimiño**

**2021**

Pensamiento

*La vida es una serie de colisiones con el futuro; no es una suma de lo que hemos sido, sino de lo que anhelamos ser.*

# Dedicatoria



---

*A mis padres por el sueño de verme  
realizada como profesional.*

---



# Agradecimientos

A mi tutora Katia por su guía, apoyo y cariño.

A mi Familia en especial a mis padres y mi abuela por su apoyo y comprensión.

A mi compañera de aula Dania por su ayuda incondicional.

Al colectivo de profesores de la carrera por contribuir a mi formación profesional.

A la revolución cubana.

# Resumen

### Resumen

La implementación de sistemas de gestión con enfoque estratégico orientado a la calidad, que permitan dar respuesta a las demandas de la sociedad, constituye una prioridad de trabajo del Ministerio de Educación Superior de Cuba. La investigación tiene como objetivo elaborar el Proyecto Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cienfuegos a partir de la aplicación del procedimiento que permite lograr este propósito. Se hace uso de técnicas de recopilación de información; revisión de documentos, talleres de participación, consulta a experto, tormenta de ideas y el mapeo de procesos. Los resultados fundamentales de la investigación se centran en: Proyecto estratégico del ciclo 2022-2026 de la FCE que contiene indicadores, procesos y objetivos; a su vez se obtiene el ajuste del mapa de procesos, la misión, visión, valores y matriz DAFO. El trabajo cuenta con dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que muestran la aplicación de las técnicas utilizadas.

**Palabras claves:** Gestión Universitaria, Proyecto estratégico, Enfoque a Proceso, Dirección Estratégica.

# Summary

## Summary

---

### Summary

The implementation of management systems with approach strategic oriented to the quality, that allow give answer to the demands of the society, constitutes a priority of education superior ministry of Cuba. The research has as objective develop the proyect strategic of the science economic faculty of the university of Cienfuegos since of de application of procedure enabling achieve this purpose. I ago use of techniques of compilation of information, revision of documents, workshops of participation, consultation to expert, storm of idea and the mapping of processes. The results fundamental of the research is focus in: project strategic of cycle 2022-2026 of the FCE that contains indicators, processes and objectives, to its time is obtained the adjustment of map processes, the mission, vision, values and matrix DAFO. The work boasts two chapters, conclusions, recommendations, bibliography and annexes that show the application of the techniques used.

**Keywords: University Management, Strategic Project, Process Approach, Strategic Direction.**

# Índice

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I: Marco Teórico Referencial</b> .....	<b>7</b>
1.1 Retos internacionales y nacionales en las IES .....	8
1.2 Gestión universitaria. Generalidades. ....	13
1.3 El enfoque estratégico en las IES. Una opción para enfrentar los retos del siglo XXI .....	17
1.3.1 La dirección estratégica como enfoque de gestión integrador.....	18
1.4 Enfoque a procesos en las IES .....	20
1.5 Control estratégico en la IES.....	22
1.6 Procedimientos para el perfeccionamiento de la Gestión Universitaria .....	24
Conclusiones parciales.....	25
<b>Capítulo II: Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Económicas</b> .....	<b>27</b>
2.1 Caracterización de la Facultad de Ciencias Económicas.....	27
2.2 Sistemas de gestión universitarios orientados a la calidad y a la dirección estratégica. ....	31
2.3 Sistema de Gestión universitario de la Ucf. Su vínculo con la Dirección Estratégica. ....	34
2.4 Situación actual del sistema de gestión en la Facultad de Economía de la Universidad de Cienfuegos....	35
2.5 Procedimiento para la Planeación estratégica. ....	36
2.6 Aplicación del procedimiento para el diseño del ciclo estratégico 2022-2026 de la Facultad de Ciencias Económicas.....	43
2.6.1 Propuesta de mapa de procesos a nivel de Facultad y CUM. ....	43
2.6.2 Aplicación del procedimiento y sus Resultados. ....	45
Conclusiones parciales.....	60
<b>Conclusiones generales</b> .....	<b>62</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>64</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>66</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>72</b>

# Introducción

### Introducción

Actualmente se observan en la economía y la sociedad transformaciones sin precedentes que inciden directamente en los sistemas de dirección del sector empresarial, público y en particular en la educación. Estas transformaciones están marcadas por los efectos de la crisis económica internacional, lo que ha traído consigo un aumento en las tasas de desempleo, reducciones de presupuesto en algunos países para la educación y la salud, fuga de capitales, entre otros fenómenos. Se acentúa también el proceso de globalización, se incrementa la competencia, los cambios son cada vez más rápidos y complejos, impulsados fundamentalmente por el apresurado desarrollo de la ciencia y la tecnología y sus impactos en la sociedad. Otro elemento a resaltar, es el creciente deterioro del medio ambiente y la amenaza que esto representa para la vida en general.

Lo expresado anteriormente reafirma el impacto que tienen estos fenómenos en las instituciones educativas y en especial en las universitarias, convocadas a ofrecer alternativas que contribuyan a la formación de profesionales capaces de desenvolverse eficientemente en estos escenarios, lo que obliga a estas instituciones a llevar a cabo una gestión universitaria de acuerdo con los requerimientos que exige el momento actual. Los modelos de gestión imperantes en muchas organizaciones fueron concebidos para dar respuesta a un entorno mucho más sencillo y estable que el que se presenta hoy, y, por tanto, constituye un imperativo implementar y desarrollar sistemas de gestión que le permitan dar respuesta a las demandas presentes y futuras del entorno que las rodean.

Para lograr tales propósitos, las IES deben apostar por consolidar sus modelos de gestión con un enfoque estratégico, lo cual lleva implícito la asunción de sistemas de gestión de la calidad pertinentes y comprometidos con el éxito institucional, bajo la condición del ejercicio cabal de un verdadero liderazgo transformativo (Galarza y Almuíñas 2018).

En particular, las IES cubanas no están ajenas a estos cambios contextuales, y por ello han tenido que adecuar sus estrategias de desarrollo a las nuevas condiciones del contexto global, donde destaca el recrudecimiento del bloqueo económico a la isla y el impacto que tiene el mismo sobre la educación superior, lo cual se traduce en carencias diarias que afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación y el trabajo científico de los estudiantes y profesores en general. Como resultado de esta política, Cuba permanece sin tener acceso al mercado norteamericano para la compra de insumos para la educación y materiales fundamentales para la reparación y mantenimiento de las instalaciones, por lo que se ve obligada a adquirirla en mercados lejanos. Para saldar estos desafíos, el Gobierno y el Estado cubano implementan un conjunto de directrices y

## Introducción

---

acciones derivadas de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la conceptualización del Modelo Económico y el Plan Nacional de Desarrollo hasta el 2030, que contiene la visión de la Nación y los ejes y sectores estratégicos, que inciden, positivamente, en diferentes ámbitos, como es el caso de la educación superior.

La nueva constitución de la República de Cuba establece que *“el estado promueve el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación, como elementos imprescindibles del desarrollo económico y social”*. Además, *“Se estimula la investigación científica con un enfoque de desarrollo e innovación”*. (Saborido, 2020, p.9).

Estos aspectos son objeto de especial atención, destacándose los nuevos instrumentos jurídicos para la creación de parques tecnológicos, de empresas de altas tecnologías y de empresas de ciencia y tecnología e interface universidad-empresa. En el plan de la economía se establecen como prioridades “Aprovechar el aporte de la academia, el potencial científico y el vínculo universidad-empresa” y “Potenciar los proyectos de desarrollo local” lo cual forma parte del sistema de trabajo del Estado y del Gobierno. Estos son algunos de los retos que deben afrontar las IES cubanas.

En mayo del año 2019 en los talleres desarrollados en torno a la planificación de los objetivos anuales correspondiente al año 2020, en respuesta al entorno complejo y dinámico en el que se desenvuelven las IES, el MES reorganizó el proyecto estratégico teniendo en cuenta, misión, visión, estrategias, objetivos, procesos e indicadores, identificando aquellos que tienen relación directa con los ODS(indicadores esenciales), a su vez esta propuesta se sustenta en el vínculo universidad-empresa para el desarrollo del país en todas las esferas, estos aspectos son considerados como cruciales en el gestión universitaria actual en Cuba.

En el actual proyecto estratégico propuesto por el MES en el año 2021 se identifican 8 objetivos y 8 procesos pudiendo ser clasificados como estratégicos, clave o sustantivos y de apoyo. Cabe destacar que desde el proyecto estratégico propuesto por el MES y asumido y diseñado por cada IES cubana se integra la gestión de la calidad con fines de evaluación interna y externa, el enfoque a procesos y el cumplimiento de regulaciones del propio sistema y del estado cubano. Es un reto que afrontaron estas instituciones desde mediados del año 2019, pues en su mayoría aún no habían transitado hacia la filosofía de la gestión estratégica con la integración de la gestión de la calidad y el enfoque a procesos. De esta manera las IES cubanas aseguran su aporte con respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legitimadas a los problemas transversales que plantea la Agenda 2030 con soluciones interdisciplinarias.

En la Universidad de Cienfuegos (UCf) como parte del perfeccionamiento de la gestión desde el año 2015, desarrolla una nueva etapa para emprender la gestión por procesos como vía para la mejora de la gestión de esta institución. Desde hace más de una década en la UCf se han desarrollado investigaciones que propician el perfeccionamiento de la gestión universitaria desde enfoques a proceso y dirección estratégica y se ha logrado a lo largo del presente ciclo estratégico trabajar de manera integrada los enfoques de dirección estratégica y el de proceso.

Las Facultades como unidades organizativas de las IES, también requieren del desarrollo de estos estándares como principio fundamental para el desarrollo efectivo de sus sistemas de gestión que tributen a su vez al desarrollado en la UCf. De acuerdo con lo anterior la Facultad de Ciencias Económicas (en lo adelante FCE) en su constante evolución implementa acciones para el perfeccionamiento de su sistema de gestión universitaria que facilite una toma de decisiones que la convierta en una organización auspiciadora del desarrollo local. Es válido destacar que esta Facultad siempre se ha desempeñado como el espacio donde se han desarrollado todas las experiencias relativas a la gestión universitaria para este nivel organizativo, de los resultados obtenidos en esta Facultad, se han desarrollado réplicas en el resto de las Facultades que conforman a la UCf.

Los aspectos que se muestran a continuación deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de este trabajo de diploma:

- Proceder a planificar el ciclo 2022-2026 a partir de indicaciones emitida por el MES y por la Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad de la UCf.
- En el nuevo ciclo que se debe planificar se sustenta la necesidad de establecer el vínculo entre el enfoque a proceso, los estándares establecidos por la Junta de Acreditación Nacional(JAN) y la dirección estratégica a nivel de Facultades y CUM a partir de acciones establecidas en la Estrategia de Calidad a nivel de UCf.
- La necesidad de que directivos y trabajadores de la facultad perfeccionen y actualicen las herramientas relativas a los enfoques de dirección estratégica y procesos.
- Tener en cuenta antecedentes de esta investigación las tesis desarrolladas en FCE por: Rivero(2013); Braffor( 2015), Sosa (2017), Cabrera(2020), que abordan el enfoque estratégico y el enfoque a procesos a nivel de Facultad

Todo lo planteado anteriormente resalta la necesidad de proponer un proyecto estratégico para el ciclo 2022-2026 acorde a las nuevas exigencias establecidas por los entes reguladores y el entorno. Este planteamiento constituye la situación problemática de la presente investigación.

## Introducción

**Problema de investigación:** ¿Cómo contribuir al diseño de un proyecto estratégico para la Facultad de Ciencias Económicas para responder a las exigencias que se derivan de la aplicación del enfoque estratégico de la gestión universitaria?

**Objetivo General:** Implementar un procedimiento que posibilite desarrollar la propuesta de un proyecto estratégico para el ciclo 2022-2026 para la Facultad de Ciencias Económicas partir de establecer vínculos con la dirección estratégica, el enfoque a procesos y estándares para la evaluación institucional y de programas de formación de pregrado y posgrado.

### Objetivos específicos:

1. Analizar el estado del arte relativo a la gestión universitaria, la dirección estratégica en las Instituciones de la Educación Superior y la gestión por procesos como herramienta para mejorar el desempeño de estas.
2. Diagnosticar el proceso de planificación estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas de la UCf teniendo como base los resultados obtenidos en el ciclo 2017-2021.
3. Perfeccionar el mapa de procesos e indicadores del proyecto estratégico para Facultades y CUM de la UCf.
4. Diseñar un proyecto estratégico para el ciclo 2022-2026 en la Facultad de Ciencias Económicas acorde al establecimiento de los vínculos con la Dirección Estratégica, el enfoque a procesos y estándares para la evaluación institucional y de programas de formación de pregrado y posgrado.

### Justificación de la investigación:

El valor práctico está asociado a la actualización, mejora y desarrollo del sistema de gestión de la facultad centrado en el vínculo de la dirección estratégica y el enfoque a procesos en la organización objeto de estudio. Se logra identificar Misión, Visión, Valores, reorganizar las actividades y los recursos, delimitar las responsabilidades de los actores implicados en su gestión universitaria.

El valor social de la investigación se manifiesta en la mejora del ambiente laboral como resultado de cambios organizativos que se acercan a las mejores prácticas de gestión, con el incremento de la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad con el desempeño de los procesos.

En el desarrollo de la investigación se utilizan métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas propias de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines como: revisión de documentos, entrevistas, el análisis y la síntesis de la información obtenida, inductivo-deductivo, sistémico, consulta a expertos, talleres de participación, listados de reducción, tormenta de idea,

## Introducción

---

herramientas contenidas en enfoques tales como la Dirección Estratégica (DAFO) y el enfoque a proceso (Mapeo de proceso).

Para su presentación, la presente investigación se estructuró en dos capítulos:

- **Capítulo 1:** Contiene el marco teórico-referencial que sustenta la investigación, a partir de los enfoques de la dirección estratégica y la gestión por procesos como herramientas para mejorar el desempeño de las Instituciones de Educación Superior.
- **Capítulo 2:** Se demuestra la necesidad de implementar el procedimiento que permita el proponer el proyecto estratégico a nivel de Facultad y CUM y se procede a la aplicación teniendo como resultados el perfeccionamiento del mapa de procesos, el proyecto estratégico ajustado a los niveles de Facultades y CUM y el diseño estratégico para el ciclo 2022-2026 de FCE.

# Capítulo 1

**Introducción**

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico-referencial, donde se presenta una visión general acerca de los principales retos que tienen las Instituciones de Educación Superior en lo adelante (IES) a nivel internacional y nacional ante las nuevas exigencias del entorno. Luego, se abordan aspectos relacionados con la Gestión Universitaria, enfoque estratégico, enfoque a procesos y control estratégico con énfasis en las IES. Para finalizar se realiza un análisis de diferentes procedimientos para desarrollar el enfoque a procesos en las IES, teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico. En la Figura 1.1 se muestra el Hilo Conductor de la revisión de la literatura.



Figura 1.1: Hilo conductor del Marco teórico-referencial de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

### 1.1 Retos internacionales y nacionales en las IES

La crudeza y el impacto despiadado que ejercen los fenómenos globales en la cotidianidad de los países latinoamericanos, le obligan a la búsqueda constante de fórmulas pertinentes para dar solución a sus conflictos políticos y sociales. Esa elevada trascendencia de los fenómenos que acontecen en el contexto global, impone a las IES la necesidad de responder a la solución de los problemas sociales más emergentes. El escenario global actual se debate frente al azote de potentes fuerzas que hacen vulnerables a los diversos sistemas socioeconómicos del mundo, originando desbalances, desequilibrios y precariedades insostenibles, la preponderancia de un desbastador Síndrome Paroxístico multidimensional, hace emerger una florida gama de imágenes nefastas traducidas en crisis socioeconómicas, culturales, políticas y ambientales, entre otros síntomas de elevada letalidad. (Galarza & Almuiñas 2018)

Ante estos dilemas, la sociedad busca en las IES respuestas para afrontar estas crisis desde la formación de profesionales, la ciencia, tecnología e innovación y la capacidad que tienen estas instituciones de volcar hacia el entorno sus resultados por medio de las funciones de la extensión o vinculación con la sociedad.

Por lo que los cambios en las diversas esferas de la sociedad en la última década, han generado la necesidad de transformar la educación en todos sus niveles, y en especial la universitaria, por el papel que cumple en los procesos de cambio y modernización de la sociedad.

El caso más reciente es constatado en la promulgada Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, la que compila entre sus 17 objetivos y 169 metas, un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad; enraizado al fortalecimiento de la paz y la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones. En particular, como parte de su visión de futuro, esta proclama alude a la necesidad de:

Proporcionar una educación de calidad, inclusiva e igualitaria a todos los niveles: enseñanza preescolar, primaria, secundaria y terciaria y formación técnica y profesional. Todas las personas, deben tener acceso a posibilidades de aprendizaje permanente que las ayuden a adquirir los conocimientos y aptitudes necesarios para aprovechar las oportunidades que se les presenten y participar plenamente en la sociedad (Galarza & Almuiñas, 2018 p.145).

Ante este reto las universidades deben proponerse desde la gestión de sus procesos (estratégicos, clave y de apoyo) aportes que lleven a la sociedad en todas sus esferas al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en esta agenda. Prueba de ello es el Congreso Universidad 2020, celebrado en la Habana Cuba, foro que estuvo dedicado a mostrar los avances que las casas de altos estudios de todo el orbe han aportado en pro de estas metas.

Las ideas anteriores llevan a compartir el criterio de Ricaurte & Pozo (2018). El autor plantea que, para poder responder a este desafío, se requiere una administración de la educación de calidad, innovadora, construida y ejercida colectivamente, capaz de promover una universidad, que responda a los problemas de la sociedad, a partir de la generación de la ciencia y tecnología. A lo cual adicionan las autoras de este artículo siguiendo las ideas planteadas en la literatura consultada (González & Hernández, 2014; González, Fernández-Larrea & Barrios, 2016; Rosabal et al., 2019; Castanedo, 2019; Rivero & Galarza, 2019; Ricardo et al., 2019; Ortiz, Pérez & Velázquez, 2019; Wong, Torres & Falla, 2019), la necesidad de una universidad que defina y articule adecuadamente sus funciones, que entienda que los procesos universitarios clave (o sustantivos) son la docencia, la investigación y la extensión universitaria) y que los procesos administrativos (clasificados en estratégicos y de apoyo) sirven de soporte para que los procesos clave cumplan con su razón de ser. A criterio de Ricaurte & Pozo (2018), los países de América Latina, necesitan multiplicar, de modo urgente, sus conocimientos científicos y tecnológicos para que puedan participar activamente y beneficiarse equitativamente de la transformación política y económica en el mundo moderno, y buscar que no se amplíe la brecha del desarrollo y la tecnológica, por lo que se plantea: a) La universidad latinoamericana debe adecuar sus estructuras y modelos de gestión a los desafíos de la sociedad posmoderna; b) Los sistemas de gestión de la calidad han sido ajenos a la realidad de las universidades, y los procesos de evaluación en Latinoamérica son recientes; c) La estructura por procesos permite adaptar las funciones universitarias a una moderna gestión administrativa.

Se reclama, además, una intervención rápida y activa de las IES, las que, en el afán de contribuir a la solución de los problemas sociales más emergentes, deben proponer y acometer acciones precisas para la construcción de una sociedad más próspera, justa y solidaria, soportada en un modelo de desarrollo sostenible, sin descuidar la garantía de la calidad de los resultados e impactos que se obtienen. Al respecto, en la Conferencia Regional de la UNESCO sobre la Educación Superior para América Latina y el Caribe, celebrada en Cartagena de Indias, Colombia, en el 2008, se señaló que: *“Las políticas educacionales nacionales constituyen la condición necesaria para favorecer el acceso a una educación superior de calidad, mediante estrategias y acciones consecuentes para ello”*. (Galarza & Almuiñas, 2018, p.145)

Investigadores como Tristán (2007); González & Hernández (2014); Ortiz, Pérez & Velázquez (2014a, 2014b, 2019); Almuiñas & Galarza (2016); Ricaurte & Pozo (2018); Lauchy & Acosta (2018); Chancay & Murillo (2019) señalan que la educación es una inversión a futuro y un factor determinante para el desarrollo económico, político y social de cualquier nación en el largo plazo.

La sociedad cambiante, la aceleración del tiempo histórico, el avance científico y tecnológico exigen, no sólo la reflexión a nivel científico sobre estas problemáticas, sino también, la puesta en marcha de

programas que respondan eficazmente a estas situaciones de cambio en las universidades de América Latina. (Ricaurte & Pozo, 2018; Bianchi, 2019)

Para los autores mencionados en los párrafos anteriores la universidad y sus procesos son expresión de la sociedad en la que se desarrollan, depende de la capacidad que tenga la universidad para satisfacer las expectativas sociales y ello se sustenta en última instancia en la dialéctica contradictoria entre la difusión de la cultura hacia la sociedad y de la sociedad hacia la universidad, valorada a través de sus resultados fundamentales y, en general, por los aportes y las transformaciones que hacen a su entorno.

En tal sentido, se requiere que sus directivos, al momento de gestionar los procesos establezcan nuevas acciones que deriven en metas y objetivos como resultado de una eficiente gestión. Lo que, a su vez, implica repensar la visión, políticas, metas y planes institucionales, transformar las funciones universitarias, la gestión y servicios, dando paso a una universidad flexible e innovadora para una sociedad global en permanente cambio. (Mellado, 2019)

Se trata del inicio de un nuevo sistema universitario, dado que la calidad de la educación superior de un país es uno de los fundamentos de su desarrollo (Valles, 2019). En fin, las universidades están llamadas hoy a cumplir con su responsabilidad social, teniendo en cuenta el capital intelectual de que disponen. (Galarza & Almuiñas, 2018; Galarza, 2019; Rivero & Galarza, 2019)

Para Almuiñas (2012):

Dentro de los rasgos distintivos que hoy empiezan a demandarse de la educación superior, salta a la luz la problemática de la gestión universitaria. En menos de una década, la preocupación por el mejoramiento constante de la gestión (que antes era irrelevante), se ha transformado en una cuestión decisiva y crucial para cumplir con los retos señalados. (p.97)

Chancay & Murillo (2019) asevera que el hecho de cumplir determinados estándares e indicadores para lograr niveles de calidad en las IES, no es el único fin que se persigue a través del estudio de la gestión universitaria, también los investigadores buscan tributar al desarrollo de las IES en términos de sustentabilidad (el hoy) y sostenibilidad (el futuro); así Galarza & Almuiñas (2014a), afirman que *“ninguno de los retos que deben encarar las IES en el presente y futuro, será alcanzable si de forma paralela no mejora la gestión universitaria”*. (p.6)

Díaz-Canel (2011), revela que las IES a partir de la gestión universitaria conservan, memorizan, integran la herencia cultural de conocimientos y valores; actualizando, transmitiendo y también generando conocimientos, ideas y valores. Este concepto es abarcador, considera tanto la esencia como la generalidad de las IES.

Castañedo (2019) y Alzate, Chaverra & Arango (2019) consideran a las IES como organizaciones inteligentes al respecto plantean:

La Universidad, como una organización inteligente, no puede permanecer ajena a los cambios mundiales dados por factores como la globalización, el impacto ambiental, el crecimiento demográfico, las nuevas dinámicas del mercado y los avances en las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, razón por la cual entra a considerar elementos de gestión como parte de su quehacer. Las organizaciones inteligentes están abiertas al diálogo y al aprendizaje; los líderes de las organizaciones inteligentes son personas que aprenden. (p.5)

Morales & Rueda (2019), plantean que, desde la perspectiva de las instituciones de educación superior, se pueden distinguir dos tipos de calidad, la interna y la externa:

Se dice que una organización posee garantía de calidad interna cuando tiene mecanismos para identificar si cumple sus objetivos y estándares, y tiene garantía de calidad externa cuando dicha calidad es supervisada por un organismo externo a la institución.

En torno a la calidad interna en las IES, estudiosos del tema como Lauchy & Acosta (2016) hacen ver que existen retos en las propias IES que deben ser resueltos para afrontar las demandas externas, al respecto señalan que a inicios de este siglo en el mundo entero la enseñanza universitaria se encuentra inmersa en un proceso de cambio, en donde la escasez de recursos ha producido un gran interés por la eficiencia con la que cumplen su misión las universidades, lo que ha generado un estímulo hacia los estudios referentes a la eficiencia y a su evaluación y la incorporación de modernas técnicas de gestión que contribuyan eficazmente al proceso de toma de decisiones.

Al respecto Alzate, Chaverra & Arango (2019), plantea que en cuanto diferentes necesidades que tienen actualmente las IES, es importante mencionar por lo menos tres retos: a) mayores niveles de articulación interinstitucional con el propósito de impulsar procesos de docencia, investigación y extensión que respondan a estándares de alta calidad en el nivel nacional e internacional; b) profesionales cualificados asignados a cada una de las funciones sustantivas, es decir personal altamente capacitado para desarrollar sus funciones y trabajar en equipo; c) más y mejores procesos de gestión que soporten integralmente el quehacer de las unidades y/o equipos desde una visión sistémica y auto-organizada.

Al decir de Rivero & Galarza (2019) entre los principales retos que encara hoy la universidad cubana se pueden mencionar, por ejemplo: a) elevar la calidad de la formación integral de los profesionales; b) lograr un mayor impacto económico y social de los resultados de la ciencia y la tecnología; c) potenciar la formación de valores con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población; d) priorizar la formación de doctores para garantizar la sostenibilidad del claustro, e) fortalecer el proceso de internacionalización de la educación superior; f) desarrollar acciones que favorezcan el

desarrollo local y territorial; y g) orientar los esfuerzos hacia la consolidación de la gestión de la calidad de la educación superior, entre otros.

Las IES cubanas han estado comprometidas a lo largo de la historia de la revolución cubana con el desarrollo de la isla. No es un tema para nada nuevo en la gestión educación superior en el país. Saborido (2020), actual Ministro de Educación Superior en Cuba en la conferencia inaugural del Congreso Universidad 2020, celebrado en la habana planteaba: *“Puedo asegurar que lo que hemos hecho y haremos por Cuba, en la esfera de la Educación Superior, tiene como base la confianza recíproca, probada, entre la Revolución, sus educadores y sus estudiantes”*. (p.10)

Al decir de Saborido (2020), el presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz-Canel hace énfasis en lo siguiente:

Se sabe ya que las economías más avanzadas están basadas en el conocimiento. Por eso insistimos tanto en el vínculo vivo de las Universidades con la economía y la sociedad. Ese vínculo nos hará avanzar tan velozmente como nos lo permita una de nuestras mayores fortalezas: el conocimiento. (p.10)

Para Saborido (2020) la sociedad realiza demandas a la universidad en todas las esferas, las investigaciones sociales y su creciente articulación en la toma de decisiones es un tópico demandado de manera creciente en la actualidad. Se igual manera se ha continuado potenciando la colaboración y la cooperación internacional en ciencia, tecnología e innovación con elevada participación de las universidades.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana, que abogan por continuar avanzando en la elevación de la calidad en la Educación Superior. En correspondencia con los lineamientos, desde el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 hasta el curso actual del Ministerio de Educación Superior (MES), estableció tópico relativos a la gestión de la educación superior como objetivo: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuestos aprobados; con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión (SG) orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

Los planteamientos anteriores apuntan a que las IES deben afrontar desafíos externos (demandados por la sociedad) e internos (pues para dar respuesta a estos retos deben asumir nuevas formas de gestionar estas instituciones). Al igual que en la reforma de Córdova, se trata del inicio de un nuevo sistema universitario, que debe romper con las viejas formas de gestión, asumir enfoques de probada valía en otros sectores dedicados a la prestación de servicios y adecuarlos al contexto universitario. Se impone el uso de enfoques tales como el de dirección estratégica, el de gestión de la calidad y el desarrollo de metodologías, procedimientos, herramientas para gestionar procesos. Las IES están

compuestas por un conjunto de procesos interrelacionados y complejos por la dialéctica inherente a las funciones que se desempeñan en estos y por su naturaleza humana (González et al., 2015; Ricaurte & Pozo, 2018; Ortiz, Pérez & Velázquez, 2019) por lo que se requiere diseñar sistemas de gestión acordes a la naturaleza de estas complejidades. Para el desarrollo efectivo de estos sistemas en el ámbito de la Educación Superior se hace necesario abordar cuestiones relativas a la gestión universitaria.

### **1.2 Gestión universitaria. Generalidades.**

La gestión ha sido estudiada ampliamente y su definición tiene su origen en el ámbito empresarial, su evolución permitió que ésta se traslade a otros sectores como las universidades, desarrollando el término gestión universitaria para darle tratamiento a todas las funciones y procesos académicos / administrativos, que estas organizaciones realizan.

Dentro de la gestión universitaria es necesario evaluar el cumplimiento de la misión y fines institucionales, con un alto sentido de responsabilidad, que está íntimamente relacionado con los intereses de la sociedad, por el impacto de estas organizaciones en la transferencia del conocimiento, costumbres y raíces culturales.

Ante un entorno tan dinámico e incierto nunca antes visto, las universidades deben jugar un papel más activo y transformador para contribuir a superar un conjunto de crisis, que están impactando negativamente en todos los sectores económicos y sociales y en el nivel de vida de la población. Estas circunstancias hacen que la problemática actual y las alternativas para el desarrollo de la educación superior aparezcan en la agenda de discusión de muchos países. En esta perspectiva, se hace énfasis en la necesidad de mejorar los modelos de gestión, donde ya existen algunos avances a partir de la adopción del enfoque estratégico o dirección estratégica por un número creciente de universidades. (González & Hernández, 2014, Ortiz, Pérez & Velázquez, 2014b; González, Fernández-Larrea & Barrios, 2016; Almuiñas & Galarza, 2016, Galarza & Almuiñas, 2018; Becerra, Andrade & Díaz, 2019; Ortiz, Pérez & Velázquez, 2019; Ricardo et al., 2019; Saborido, 2020)

El compromiso de las Instituciones de Educación Superior (IES) con la sociedad obliga a sus directivos a perfeccionar sus sistemas de gestión e implementar las nuevas tendencias de la administración en sus organizaciones para mejorar su oferta a la sociedad, mediante la implementación de nuevos métodos y técnicas para la gestión académica. (Becerra, Andrade & Díaz, 2019)

Hasta hace poco, existía la idea de que como la universidad era un espacio en donde se formaban profesionales, su actividad no solo central sino única era el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por tanto, la responsabilidad recaía en el docente y en las autoridades que se encargaban de la correcta distribución de horas y asignaturas para el proceso. Sin embargo y a través del tiempo, autores como

Díaz-Canel (2011), han integrado al concepto de gestión universitaria, otros aspectos que tienen alta relevancia y que deben ser considerados en el futuro para optimizar la academia

La Oficina de Calidad Universitaria de la Universidad Nacional de Ingeniera Quijije & Orosco, (2019), citando a Cejas & Alfonso (2012), realiza un estudio para la propuesta de un nuevo modelo de Gestión Universitaria y expuso 40 características esenciales que deben considerarse para el análisis de nuevos modelos, siendo estas:

Competencias, Calidad, Logística, Recursos Humano, Valores Morales, Autónoma, Liderazgo, Innovación, Integración, Motivación, Características Medio Ambientales, Estructura de gobierno, Selección, Promoción, Formación, Eficacia, Eficiencia, Factores Económicos, Competitividad, Presencia de Extensión Universitaria, Presencia de Pregrado, Presencia de Postgrado, Docencia, Investigación, Vinculación Administrativa, Diseño, Toma de Decisión, Integración de Procesos, Flujo Informativo, Manejo de Recursos, Capacitación, Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Control, Informatización, Servicios, Evaluación y Gestión por proyectos. Es oportuno aclarar que Ortiz, Pérez & Velázquez (2014a, 2019) coinciden en las variables, solo que el primer grupo de autores sobrepasa en el número de variables mencionadas.

Quijije & Orosco (2019) identifica una investigación transversal realizada a instituciones universitarias sobre gobierno y gestión, que pretende cumplir con los objetivos de resaltar las prácticas de la gestión y establecer los criterios para su efecto. Su propuesta contempla siete elementos inspirados en el Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM): estrategia; personas; alianzas y recursos; liderazgo; procesos, productos y servicios; clientes y resultados.

En este contexto, otros autores llegan con mayor especificidad a enunciar los factores que aportan al perfeccionamiento de las funciones sustantivas de la academia. Cejas y Alfonso (2012), expresan que la gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la formación, la investigación, la extensión y los recursos humanos.

León (2014), menciona otros recursos relacionados con las funciones sustantivas de las IES, señalando que la gestión en las universidades tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos, materiales y de información vinculados con las IES, a fin de lograr los resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad cumpliendo con el marco regulatorio vigente.

En tal sentido, se requiere que sus directivos, al momento de gestionar los procesos sustantivos (formación, investigación y extensión universitaria, también reconocida como vinculación con la sociedad), establezcan nuevas acciones que deriven en metas y objetivos como resultado de una eficiente gestión.

Quijije & Orosco (2019) menciona que al proceso de administrar las actividades de una organización con alto grado de responsabilidad y otras características anexas se le denomina gestión institucional. Pero cuando la institución sujeta a esta acción es de Educación Superior, se estará tratando de una gestión universitaria, de donde nace la terminología. Hay varios estudios que tratan sobre su conceptualización, por cuanto sus escenarios son cambiantes y, por ende, siempre se considera que toda definición dada se volverá obsoleta con el tiempo.

La gestión universitaria constituye el eje del accionar de las IES; cada universidad encuentra dentro de su contexto geográfico y situacional lo esencial para concretar sus objetivos en acciones, pero no existe una fórmula general, así lo manifiestan Cejas y Alfonso (2012), la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería, es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a diversos actores, y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza. La gestión universitaria tiene gran importancia, como concepto sistematizados e integrador de la universidad respecto de su entorno (Aguilera, 2006); es así que las IES en cada país y región han generado sus propias conceptualizaciones ajustadas al medio.

Se concuerda con Tristán (2007), en que *“...la gestión de las universidades es un tema científico poco desarrollado, que requiere tanto de la adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos, como de la generación de aproximaciones teóricas y metodológicas específicas”* y *“... la ausencia de una adecuada contextualización de la gestión en las universidades, ha originado un vacío conceptual, metodológico y práctico...”*, en este sentido son escasas las definiciones conceptuales en la literatura consultada. (Almuiñas, 2001; Álvarez, 2002; Tristán, 2005). Estos autores refieren que al ser comparado con otros sectores de la sociedad es aún un concepto en construcción y sus aplicaciones se consideran escasas.

Aguilar (2016), propone cinco elementos a considerar en el ámbito de la gestión universitaria; elementos que deberían ser tomados en cuenta en el planteamiento de un nuevo modelo de gestión: a) Darle gobernanza a la Institución, b) Institucionalizar procesos para sustentar la gestión en políticas claras y dinámicas y menos en la toma de decisiones individuales y con alto peso en la subjetividad, c) Modernizar mecanismos de gestión, d) Configurar una estructura organizativa adecuada para una nueva gestión y e) Importancia de la gestión de calidad.

Tristán (2005) emite un concepto en el cual plantea que *“tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las universidades, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad”*. González, Fernández-Larrea & Barrios (2016), expone que esta definición no incluye explícitamente los recursos informáticos y de información, según su criterio aspectos que en las últimas décadas han tomado una vital importancia como soporte a la

competitividad y a la toma de decisiones en las IES, por lo cual la autora de esta investigación propone añadirlos al concepto.

Se coincide con esta al plantear esta autora que los criterios son diversos a la hora de definir la gestión universitaria, por otra parte existen elementos a los que no se les han dado la connotación requerida, como son: a) no existen suficientes referencias al objetivo de la gestión universitaria visto como la satisfacción de la sociedad, b) es incipiente la inclusión de la variable calidad, la cual es fundamental para lograr la excelencia universitaria, y c) la inclusión de las funciones de la dirección es parcial, pues en los conceptos es insuficiente la presencia de las variables: liderazgo, control y mejora.

Ortiz, Pérez & Velázquez (2019) expresa que la gestión universitaria es aquel proceso dedicado a la planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia).

Coincidiendo con Galarza & Almuiñas (2018); Ortiz, Pérez & Velázquez (2019); Chancay & Murillo (2019), Murillo (2019); Ricardo, Velázquez & Pérez (2019a); Morales & Rueda (2019), Ordoñez, Ramos & Rodríguez (2019); González, Ávila & Yera (2020) en los conceptos analizados, se identifican un conjunto de aspectos que aparecen de manera explícita o implícita y que distinguen a la actual gestión universitaria, entre las que se encuentran las siguientes: a) las universidades demandan de un enfoque de procesos en su gestión, b) la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad, se logra a través de la gestión integrada de los procesos universitarios con un carácter estratégico y orientado a la calidad, c) los niveles de decisión deben utilizar un enfoque integrado de los procesos para la toma de decisiones, y d) para lograr mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones, se requiere de un sistema de indicadores de gestión.

Estas cuestiones han sido desarrolladas en el sector empresarial y han permitido la supervivencia de empresas de este sector, las lecciones aprendidas contextualizadas son transferidas a la educación superior, en pro de que puedan afrontar los desafíos impuestos por la sociedad.

La autora coincide con el concepto emitido por Veliz (2017) citado por Murillo (2019), al definir que la gestión universitaria expresa:

Es un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios,

que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias enseñanza, investigación y extensión. (p.10)

Esta última definición abarca aspectos esenciales de la gestión universitaria actual, sometida constantemente a los cambios y necesidades de la sociedad del presente siglo. Pero no se declara de manera explícita cuestiones relativas la calidad, eficiencia y subyace el enfoque funcional aspectos que hoy revisten particular relevancia en la Educación Superior y que constituyen retos internos en estas instituciones. Sin embargo, si incluye de manera explícita aspectos estratégicos, de procesos y preventivos en la gestión universitaria. Cuestiones que se abordarán en los dos próximos epígrafes por la importancia que revisten en las IES.

### **1.3 El enfoque estratégico en las IES. Una opción para enfrentar los retos del siglo XXI**

Chancay & Murillo (2019) citando a Alpízar (2016) destaca:

La universidad, creadora y trasmisora de conocimientos y valores, agente activa del cambio, requiere innovar en la gestión de sus procesos sustantivos: la docencia, la investigación y la extensión, así como en la gestión de los procesos estratégicos y de apoyo, para lograr un desarrollo sostenible. (p.8)

González, Fernández-Larrea & Barrios (2016) plantea que la gestión de las IES es un tema científico que necesita tratarse de forma sistemática, que requiere tanto de la adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos, como de la generación de aproximaciones teóricas y metodológicas específicas, partiendo de la naturaleza de sus procesos. Las IES se encuentran ante el desafío de una transformación de su gestión, tan necesaria como difícil, tomando como punto de partida la perspectiva de la organización.

Galarza & Almuiñas (2018) coinciden con Becerra, Andrade & Díaz (2019) al plantear que un sistema de gestión es la respuesta más efectiva que permite a las IES afrontar los retos y desafíos externos e internos, un sistema de este tipo es esencial para el buen funcionamiento de las instituciones de Educación Superior, y abarca la interrelación de un conjunto de elementos que interactúan entre sí para establecer políticas, objetivos y procesos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Estos autores aseveran que:

El compromiso de las Instituciones de Educación Superior (IES) con la sociedad obliga a sus directivos a perfeccionar sus sistemas de gestión e implementar las nuevas tendencias de la administración en sus organizaciones para mejorar su oferta a la sociedad, mediante la implementación de nuevos métodos y técnicas para la gestión académica. (Becerra, Andrade & Díaz, 2019, p.10)

Al mismo tiempo para enfrentar estos cambios y retos es necesario asumir un enfoque de gestión basado en la estrategia institucional. (Almuiñas & Galarza, 2014a; 2016; Galarza & Almuiñas, 2018; Ortiz, Pérez y Velázquez 2014a, 2019) De ahí, se derivan relaciones importantes y decisivas entre la

dirección estratégica (visualizados en la misión y propósitos de la institución) y la gestión de la calidad de los procesos universitarios (instrumentos de gestión). Dichas relaciones tienen extraordinarias potencialidades, aun no explotadas suficientemente en el contexto universitario.

Se está apostando por introducir un enfoque estratégico de gestión en todas las universidades, debido a las ventajas ya sabido del mismo. Se trata de gestionar estar a la altura de las nuevas exigencias, demanda una gestión universitaria proactiva, flexible y ágil, y que propicie el deseo de aprender, mejorar y cambiar continuamente. La dirección estratégica, que aporta resultados interesantes y beneficios institucionales plenamente reconocidos. Es una de las alternativas para entender y practicar la gestión universitaria. Requiere de herramientas (modelos, metodologías, técnicas, etc.) que guíen la manera de lograr sus objetivos (Almuiñas & Galarza, 2016, p.85)

Autores como Galarza & Almuiñas (2014b, 2015, 2018); Morel, Fernández & Cedeño (2017) y Ricaurte & Pozo (2018), en esta perspectiva, hacen énfasis en la necesidad de mejorar los modelos de gestión, donde ya existen algunos avances a partir de la adopción del enfoque estratégico o dirección estratégica por un número creciente de universidades de América Latina y el Caribe, este enfoque ha mostrado bondades a partir de su aplicación.

### **1.3.1 La dirección estratégica como enfoque de gestión integrador**

Para Murillo (2019), la influencia de la atención de los sistemas de Educación Superior de países desarrollados en temas relativos a la gestión, llegó a instituciones y países de menor desarrollo con un importante aporte a la teoría y la práctica de la evaluación y la gestión de la calidad.

→ La gestión ha sido estudiada ampliamente y su definición tiene su origen en el ámbito empresarial, su evolución permitió que ésta se traslade a otros sectores como las universidades, desarrollando el término gestión universitaria para darle tratamiento a todas las funciones y procesos académicos / administrativos, que estas organizaciones realizan.

→ Dentro de la gestión universitaria es necesario evaluar el cumplimiento de la misión y fines institucionales, con un alto sentido de responsabilidad, que está íntimamente relacionado con los intereses de la sociedad, por el impacto de estas organizaciones en la transferencia del conocimiento, costumbres y raíces culturales.

En esta perspectiva, se hace énfasis en la necesidad de mejorar los modelos de gestión, donde ya existen algunos avances a partir de la adopción del enfoque estratégico o dirección estratégica por un número creciente de universidades.

Para nadie es un secreto que en la actualidad se está apostando por introducir el enfoque estratégico en la gestión de muchas universidades, el cual cada día gana más fuerza y, por tanto, requiere de un perfeccionamiento continuo. Estar a la altura de las nuevas exigencias, demanda una gestión universitaria proactiva, flexible y ágil, y que propicie el deseo de aprender, mejorar y cambiar continuamente. Por tanto, se convierte en un enfoque de gestión alternativo, que posee alcance,

naturaleza y contenido propios. En este contexto y como uno de sus componentes principales, adquiere gran relevancia la dirección estratégica, que aporta resultados interesantes y beneficios institucionales plenamente reconocidos por muchos especialistas en el tema. (Almuiñas, 2016)

Diversos estudios han puesto de relieve que en los últimos años la dirección estratégica, surgida del medio empresarial, ha ganado auge en otros tipos de organizaciones, donde se incluyen las universidades. Aparece en el contexto universitario como una de las respuestas estratégicas a la crisis de las visiones y de los modelos de gestión del llamado “racionalismo”. Representa una alternativa para entender y practicar la gestión universitaria. (Galarza & Almuiñas, 2012, 2014a, 2014b, 2015, 2017)

Se define como: Un proceso iterativo y holístico para la formulación, implantación y control de la estrategia institucional, que garantiza una interacción proactiva de las universidades con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia de los resultados en el cumplimiento de su misión. Tiene como objetivo además favorecer el desarrollo de un pensamiento y una actitud estratégica en las personas para producir los cambios necesarios en función de las exigencias internas y externas. Requiere de herramientas (modelos, metodologías, técnicas, etc.) que guíen la manera de lograr sus objetivos. (Alonso, Michelena & Alfonso, 2013; Almuiñas & Galarza, 2012, 2014a, 2016; Galarza & Almuiñas, 2012, 2018; Teresa & Almuiñas, 2016; Ortiz, Pérez & Velázquez, 2019; Rivero & Galarza 2019; Freire et al., 2019)

Dicho enfoque de gestión que incluye los procesos de planificación estratégica, la implementación y el control estratégico, se está convirtiendo, paulatinamente, en un modelo de cambio positivo, que direcciona a la universidad desde un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes elementos: el entorno dinámico con sus oportunidades, amenazas y demandas; la definición de los implicados principales, usuarios de los resultados y aliados estratégicos; el compromiso con una visión prospectiva y el progreso institucional; la priorización de inversiones centradas en los factores de cambio relevantes y vitales, y el desarrollo de una cultura estratégica orientada a la promoción de la calidad y la excelencia, como factores clave de éxito. En resumen, su esencia radica en concebir siempre la universidad mirando hacia el futuro factible a lograr, donde muchas de las acciones repetitivas y homogéneas están descontextualizadas. (Almuiñas & Galarza, 2014a, 2016; Galarza & Almuiñas, 2012, 2015, 2018; Ortiz, Pérez & Velázquez 2019; Rivero & Galarza, 2019; Freire et al., 2019)

Otro de los tópicos tratados al abordar la gestión universitaria es la gestión de la calidad en estas instituciones y como debe estar integrada al enfoque estratégico. Al respecto Galarza & Almuiñas (2017, 2018); Ortiz, Pérez & Velázquez (2014b, 2019); Ricaurte & Pozo (2018); Quijije & Orosco (2019) coinciden en una definición de lo que respecta a la gestión de la calidad universitaria. Ortiz, Pérez & Velázquez (2019) define un grupo de cuestiones claves cuando se trata del tema de la

calidad en las IES, estas apuntan a la necesidad de aplicar enfoques integrados de gestión (Gestión de la Calidad y la Dirección Estratégica) teniendo como base a los procesos universitarios como plataforma que viabiliza esta integración, al decir de Ortiz, en el concepto dado por ella se puede concluir que: a) Las universidades demandan de un enfoque de procesos en su gestión; b) La excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad, se logra a través de la gestión integrada de los procesos universitarios con un carácter estratégico y orientado a la calidad; c) Los niveles de decisión deben utilizar un enfoque integrado de los procesos para la toma de decisiones; d) Para lograr mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones, se requiere de un sistema de indicadores de gestión pertinente. El siguiente epígrafe aborda cuestiones relativas al enfoque a proceso en las IES.

### 1.4 Enfoque a procesos en las IES

La universidad está compuesta por un conjunto de procesos interrelacionados, que demandan de una gestión integrada, estratégica y orientada a la calidad para satisfacer las demandas de la sociedad, por lo que constituye una necesidad el análisis de la universidad como un sistema, a partir de las características que la diferencian de otro tipo de organizaciones. (Ortiz, Pérez & Velázquez, 2019, p.1)

Las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen una estructura muy específica para cumplir su misión. Su contribución en la satisfacción de diversos tipos de demandas se sustenta en la formación integral de profesionales, el desarrollo de la investigación científica e innovación tecnológica y el trabajo de extensión universitaria, todo se lleva a cabo en estrecha relación con otros procesos universitarios (Rivero, Castillo y Galarza, 2015), llamados por algunos autores como procesos administrativos.

Ortiz, Pérez & Velázquez (2019) citando a Mintzberg (1991) afirma que la complejidad de las universidades en términos de sus procesos y de su quehacer diverso hacen que la organización universitaria sea una organización atípica. En este sentido la universidad, tiene características distintivas que la diferencia de otras organizaciones. (p.2)

El enfoque de gestión universitaria basado en procesos considera que un proceso es un conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto. (Alonso, Michelena & Alfonso, 2013; Veliz, et al., 2016).

El enfoque de proceso está basado en la teoría del sistema, por eso es muy importante, al diseñar o rediseñar los procesos de las universidades, identificar el entorno del sistema universitario, las interrelaciones de los procesos universitarios y las interrelaciones de los procesos universitarios con los proyectos. Lo interesante de un sistema es el desempeño de las relaciones entre las partes del sistema más que el desempeño individual de cada parte. (Veliz, et al., 2016)

Rodríguez, de León & Galarza (2015), aseveran que los procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros, deben concebirse como un proceso único que favorezca la gestión universitaria y que se anticipen a los cambios, que propicien, además, la inserción de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social. (Ortiz, Pérez & Velázquez, 2019) Galarza & Almuiñas (2012), consideran la interrelación que se produce entre los diferentes procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo que se desarrollan en las universidades, estos autores plantean que conforman una unidad orgánica, pues todos ellos están fuertemente ligados a la posibilidad de contribuir ostensiblemente al cumplimiento de los objetivos institucionales.

La Figura 1.2, muestra la configuración de la estructura de los procesos universitarios siguiendo el criterio de varios autores. Coincidiendo con este criterio Alonso, Michelena & Alfonso (2013); Almuiñas & Galarza (2014a); Ortiz, Pérez & Velázquez (2014a); Veliz, et al., (2016); Duro & Gilart (2016); Ricardo, Velázquez & Pérez (2019a), Quijije & Orosco (2019), Murillo (2019) y Chancay & Murillo (2019).



**Figura 1.2: Representación de la estructura de un mapa de procesos. Fuente: Cabrera (2020) a partir de Alonso, Michelena & Alfonso (2013) y Veliz, et al., (2016).**

Como se observa en la figura, en las universidades también se ejecutan procesos de apoyo que sirven de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos sustantivos, y otros que se gestionan con un enfoque estratégico con el objetivo de proporcionar el desarrollo de la organización en el tiempo y contribuir al logro de su visión.

Ortiz, Pérez & Velázquez (2014a, 2019) y Ricardo, et al., (2019) incorporan un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les han denominado transversales. Los mismos tienen como

características que aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes: a) posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia, b) proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos, y c) se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

La gestión universitaria se ha visto afectada en la práctica porque prevalece el enfoque funcional, lo que provoca que, aun logrando el cumplimiento de los objetivos y criterios de medida, su gestión resulta ineficiente. La gestión de procesos en las universidades debe responder al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. (Almuiñas & Galarza, 2014b; Ortiz, Pérez, Velázquez, 2014a; Pérez, Echemendía & López, 2015; Veliz, et al., 2017)

La gestión basada en procesos aporta valor añadido a los clientes, proveedores, competencia y empleados; por lo que documentar las actividades cotidianas de una organización, te lleva a reflexionar sobre los procesos y a largo plazo ofrece grandes ventajas entre ellas: permite sintetizar y tener claras las obligaciones de los puestos de trabajo, evidenciando que la gestión de la calidad no debe ser, en ningún caso, un gasto para una institución, pues resulta ser una gran inversión que amplía el conocimiento del interior de ésta. Delimitando actividades, responsabilidades, puntos de control. (Veliz, et al., 2016; Mallado & Calvo de Mora, 2017)

El sistema de control integrado de la universidad debe presentar diferentes niveles, de ellos se destacan: nivel universidad o nivel organización, nivel proceso y nivel puesto de trabajo. Este enfoque de representación ha sido muy utilizado en el campo empresarial, tiene en cuenta lo planteado por Rummler & Brache (1995) sobre la integración de los tres niveles. (Veliz, et al., 2016; Ortiz, Pérez & Velázquez, 2019)

Por último, el control estratégico al igual que la planificación e implementación es otro de los procesos que conforman la dirección estratégica (Almuiñas y Galarza, 2014b). A continuación, se tratará este aspecto con mayor profundidad.

### **1.5 Control estratégico en la IES**

El control es entendido como el proceso cuya finalidad es guiar la gestión en las IES hacia el cumplimiento de sus objetivos. Fayol citado por Duran (1999) y otros plantea que el control “es verificar si todo ocurre de conformidad con el plan elaborado. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todo, gente, cosas, acciones”. Amat (1996) citado también por dichos autores plantea que el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido, sino que también, especialmente, tratan

de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. (Almuiñas, et al., 2011)

Por su lado, el control de gestión es una herramienta para evaluar la calidad de la gestión en las IES. A finales de los años 70 de siglo XX, el control de gestión se definió como un conjunto de técnicas entre las cuales se encontraban: el control interno, el control de costos, las auditorías (internas y externas), el análisis de ratios y los puntos de equilibrio.

El estudio de varios autores (Amat, 2000; Dopico Mateo, 2000; Nogueira Rivero, 2002 y Almuiñas Rivero, et al., 2011) acerca de las definiciones del control de gestión, demuestran que no son únicas y que varían con el transcurso del tiempo, ya que los cambios en el entorno en que se desenvuelven las organizaciones conducen necesariamente a un cambio en la forma de pensar y actuar, así como los métodos utilizados para gestionarlas.

El control se ha convertido en un proceso cotidiano de las instituciones empresariales y las IES no se encuentran ajenas a ello, por lo tanto, se hace necesario crear una cultura de control. A tono con ello, Galarza (2007) plantea que el control de gestión en las IES, adecuadamente empleado, tiene dentro de sus propósitos esenciales lograr niveles de calidad superiores en torno a los procesos institucionales, es decir, a partir de información relevante, cualificarlos mediante un proceso de toma de decisiones fundamentado. Permite, además, vigilar el progreso, evitar peligros latentes en los mismos, rectificar los errores cometidos en su gestión, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la IES, agregar valor a los resultados, unir a los trabajadores y laborar en equipo, entre otros beneficios.

A su vez, Almuiñas, González & Morales (2013) opina que el control es un proceso que implica la interacción de un mecanismo sensor (que va detectando el nivel de lo realizado); un mecanismo comparador (que va comparando ese estado real alcanzado con lo que debía haberse logrado) y un mecanismo corrector, capaz de emprender acciones que conduzcan el proceso hacia los parámetros deseados, en caso de que ocurran desviaciones críticas que puedan poner en riesgo el cumplimiento del objetivo.

Por su parte, el control estratégico, no solo permite valorar los resultados esperados como consecuencia de la aplicación de la estrategia, sino que también es un factor decisivo para lograr su correcta implementación. Un análisis preliminar sobre el control permite plantear que las definiciones dadas sobre este término han variado, como resultado de los diversos aportes que en las diferentes etapas de desarrollo del propio concepto de gestión se han producido a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta los enfoques de tipo tradicional y los más actuales, que al respecto se han desarrollado. En este sentido, se percibe en la literatura una noción general que tiende a diferenciar con claridad las cualidades del control clásico, con respecto al de carácter estratégico. (Rivero & Galarza, 2019)

Específicamente, el control estratégico en las IES es una necesidad para mejorar la calidad de la gestión y ello se fundamenta en múltiples hechos. De ahí la importancia del control estratégico para facilitar el monitoreo sistemático del entorno y poder alertar oportunamente para realizar los cambios o ajustes en la estrategia de formación en pos de que los objetivos estratégicos propuestos y la visión puedan ser alcanzados. Como apoyo al sistema de control estratégico en las IES se necesitan sistemas de información y monitoreo sofisticados, una adecuada preparación de los directivos, así como una mayor concentración, preparación y duración de los responsables de llevarlo a cabo en los diferentes niveles. (Almuiñas, et al., 2011)

En el caso de las IES, la autora de la presente investigación coincide con la definición aportada por Almuiñas, et al., (2011) quien plantea que el control estratégico es el proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que está estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la Estrategias formulada y a los escenarios construidos, con la finalidad de prever los posibles ajustes en el rumbo institucional para cumplir los objetivos estratégicos propuestos u otros ajustados a las diversas circunstancias que se presenten. Un principio clave del control estratégico en una IES consiste en que más que corregir desviaciones pasadas, su papel es prevenir proactivamente posibles desviaciones futuras.

En resumen, un sistema de control estratégico debe ser diseñado desde el proceso mismo de diseño de la estrategia institucional, con la participación activa de la alta dirección de la IES. Identificar los recursos organizacionales con que cuenta la institución para implementar la estrategia diseñada y mantener un estudio constante del entorno en que se desenvuelve, así como de los cambios que se producen en ella, constituye un elemento clave para cumplir con los objetivos del control estratégico, que más que evaluar debe convertirse en un medio para contribuir al mejoramiento de la calidad de la dirección estratégica y, por tanto, de los resultados e impactos de las IES. (Rivero & Galarza, 2017, 2019)

Los elementos señalados anteriormente, permiten a la autora de la tesis afirmar que, en las condiciones actuales del desarrollo de las IES, resulta imprescindible el perfeccionamiento de la gestión universitaria y como parte de ella, el control estratégico que, bajo una óptica, sistémica, integral y de procesos. Sobre estas aristas se enmarca los resultados de la investigación desarrollada por Rivero & Galarza (2019).

### **1.6 Procedimientos para el perfeccionamiento de la Gestión Universitaria**

Diversos son los enfoques metodológicos que se han aplicado para diseñar un sistema un sistema de gestión universitario, todos tienen en cuenta la dirección estratégica, la estructura y la cultura organizacional, entre otros elementos.

Se analizan algunos procedimientos desarrollados en las IES tales como: Iglesias et al., (2004); Naranjo (2005); Villa & Pons (2006); Galarza & Almuiñas (2012); Domínguez (2013); Ortiz, Pérez & Velázquez (2014a); Rivero, Castillo & Galarza (2015); Urquiola, Rivero, De León & Pérez (2017); Sosa y De León (2017); Rivero & Galarza (2019); Fajardo, Urquiola & Pérez (2019) y Díaz, Urquiola & Pérez (2019).

Al realizar un análisis de estos procedimientos se observan elementos comunes, tales como: Determinación de la misión, la visión, el diagnóstico estratégico, la determinación de áreas de resultados claves, los escenarios, la formulación de objetivos estratégicos, el análisis de opciones estratégicas y la selección y formulación de estrategias particulares, así como, los pasos que conllevan al diseño del Cuadro de Mando Integral.

Se destacan los procedimientos diseñados por Villa & Pons (2006); Rivero, Castillo & Galarza (2015); Sosa y De León (2017); Rivero & Galarza (2019); Fajardo, Urquiola & Pérez (2019) y Díaz, Urquiola & Pérez (2019); que se distinguen por integrar al enfoque estratégico y la filosofía de gestión de procesos. Para la presente investigación se escoge la propuesta desarrollada Sosa y De León (2017). La propuesta seleccionada concibe un procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión universitaria concentrada en tres etapas, dedicadas en su totalidad a la planificación estratégica, objeto de investigación en la presente tesis. El mismo fue aplicado para el diseño del ciclo estratégico 2017-2021 a nivel de universidad y de Facultad en la UCf, es importante destacar que fueron objeto de casos de estudio dos facultades FCEE y FCS.

### **Conclusiones parciales**

Al término del presente Capítulo se arriban a las siguientes conclusiones:

1- Los nuevos retos que enfrentan todos los sectores, en específico, las universidades, demanda la implementación de los enfoques de gestión con mayor amplitud y mejor coherencia que permitan iluminar el camino a seguir por estas instituciones universidades, además, permite a la dirección de la organización orientarse sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori).

2- Las tendencias apuntan a la búsqueda de un enfoque integrado en la gestión universitaria, teniendo como filosofía integradora a la Dirección Estratégica, que por sus características permite lograr una hilaridad entre la gestión de la calidad que tiene como principio fundamental el enfoque a procesos. Sobre este enfoque a decir de varios autores quedan cuestiones por aportar en el plano teórico y procedimental.

3- El análisis de diferentes procedimientos permite constatar que los mismos, constituyen procedimientos generales aplicables a cualquier institución que tenga como objetivo perfeccionar el sistema de gestión universitario con enfoque estratégico integrado a procesos. Sin embargo, se selecciona aquel que por su utilidad práctica responde a los objetivos perseguidos en la investigación actual, por lo cual resulta factible su aplicación.

# Capítulo 2

### **Capítulo II: Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Económicas.**

El presente capítulo expone una caracterización de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Carlos Rafael Rodríguez y se muestra el procedimiento para el análisis y diseño estratégico del ciclo período 2022 - 2026 que debe ser implementado en la Facultad antes mencionada.

#### **2.1 Caracterización de la Facultad de Ciencias Económicas.**

La FCE es una de las facultades que forman parte de las 7 de la UCF que por más de 40 años ha dirigido la formación del profesional de las ramas económicas y empresariales en Cienfuegos, manteniendo estrechas relaciones con empresas y organismos del territorio, los que acogen a los estudiantes en sus prácticas laborales y proyectos de investigación y después de graduados se insertan como profesionales que enfrentan el trabajo en el ámbito empresarial en el territorio de Cienfuegos.

Ha sostenido un estrecho vínculo en la preparación y superación de los cuadros y reservas del territorio, así como en la asesoría metodológica de la planeación estratégica de los CAM y CAP y empresas de subordinación local. Mantiene relaciones académicas con diversas Universidades de Latinoamérica.

En el curso 2014-2015 se ejecuta la integración entre la Universidad de Cienfuegos (UCF) y la Universidad de las Ciencias Pedagógicas. Este proceso se ve reflejado en la FCE al asumirlas carreras relacionadas con esta rama de la ciencia. Integrándose el Departamento de Matemática (DM) representando la Licenciatura en Educación, Especialidad Matemática, además se integra al Departamento de estudios Contables la Licenciatura en Educación, especialidad Economía, sumando 6 carreras distribuidas por 5 departamentos docentes.

Con el propósito de contribuir al desarrollo de profesionales capaces de dirigir, investigar, proyectar, transferir conocimientos y tecnologías, prestar servicios y asesorar la toma de decisiones, en el sistema complejo del desarrollo socio económico local, donde se integren los procesos involucrados en el diagnóstico, valoración, proyección del desarrollo, ejecución de proyectos e inversiones, monitoreo, control, evaluación y corrección del curso de acción, asesoría para la toma de decisiones por los gestores y actores del desarrollo socio económico local, sistematización de experiencias y difusión de los resultados y mejores prácticas con apoyo en diversas acciones y medios extensionistas, se crea en la facultad en agosto del presente año el Centro de Estudios de Desarrollo Local y Empresarial (CEDLE).

Dicho centro coordina en la Universidad, y con el territorio, con otras organizaciones de la región, del país y del exterior, las acciones de investigación y generación de proyectos en el plano académico para dar respuestas y solución a los problemas científicos, técnicos, de capacitación, de transferencia de tecnologías y extensión de la labor académica en el campo del desarrollo Socio Económico local a partir de la organización de las capacidades humanas propias y de colaboradores y de los recursos materiales y financieros propios y captados por la vía de proyectos; gestiona la capacitación de actores sociales, especialistas, investigadores y estudiantes universitarios en las temáticas vinculadas al desarrollo local en un sistema que abarca desde la formación de pregrado y postgrado: cursos, entrenamientos, diplomados, especialidades, maestrías y doctorado, hasta la promoción de proyectos y redes nacionales e internacionales; y brinda asesoría científico-técnica a organizaciones y gobiernos en la temática de su competencia.

El organigrama actualizado que representa gráficamente la estructura organizativa de la facultad se muestra en la **Figura 2.1**.



Fig

Figura 2.1 Organigrama FCE. Fuente: Expediente control interno FCE, 2021

El total de trabajadores de la facultad es de 115, de los cuales 5 son trabajadores no docentes, un administrador, una secretaria de facultad y tres especialistas en secretaría docente. El resto son profesores (110). La clasificación de estos profesores por categoría docente se muestra en la **tabla 2.1**

CATEGORÍAS	CANTIDAD	%
PROFESORES TITULARES	15	16%
PROFESORES AUXILIARES	38	40%
De ellos con Categorías principales	53	56%
PROFESORES ASISTENTES	27	28%
PROFESORES INSTRUCTORES	7	7.4%
EN ADIESTRAMIENTO	7	7.4 %
<b>TOTAL POTENCIAL</b>	<b>94</b>	<b>100%</b>

La facultad cuenta además con un grupo de profesores colaboradores (6) apoyan la docencia y la investigación: 3 titulares, 2 auxiliares y 1 asistente. Estos ocupan cargos administrativos en otras áreas de la facultad, como la rectora, vicerrectora de investigación y posgrado, directora del departamento de superación de cuadros y un especialista, especialista de la dirección de calidad y directora de Economía.

El total de la matrícula es de 665 estudiantes, de los cuales 166 corresponden al Curso Regular Diurno, 448 al Curso por Encuentros y 51 en Enseñanza a Distancia, como se muestra en la **tabla 2.2**

CURSO REGULAR DIURNO								
No	CARRERA	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	Total Carrera
1	Lic. en Contabilidad y Finanzas	23	6	12				41
2	Lic. en Contabilidad y Finanzas				14	18		32
3	Lic. en Economía	27	14					41
4	Lic. en Economía			9	21	22		52
5	Lic. en Educa. Economía							0
6	Lic. en Educa. Matemática							0
SUBTOTAL		50	20	21	35	40	0	166

CURSO POR ENCUENRO.								
No	CARRERA	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	Total Carrera
1	Lic. en Contabilidad y Finanzas	42	29	18				89
2	Lic. en Contabilidad y Finanzas				12	15	8	35
3	Lic. en Economía	33	21					54
4	Lic. en Economía			12	17	18	5	52
5	Lic. en Educa. Economía	29		9		6		44
6	Lic. en Educa. Matemática	20				6		26
7	Lic. en Turismo	31	37	25	28	27		148
SUBTOTAL		155	87	64	57	72	13	448

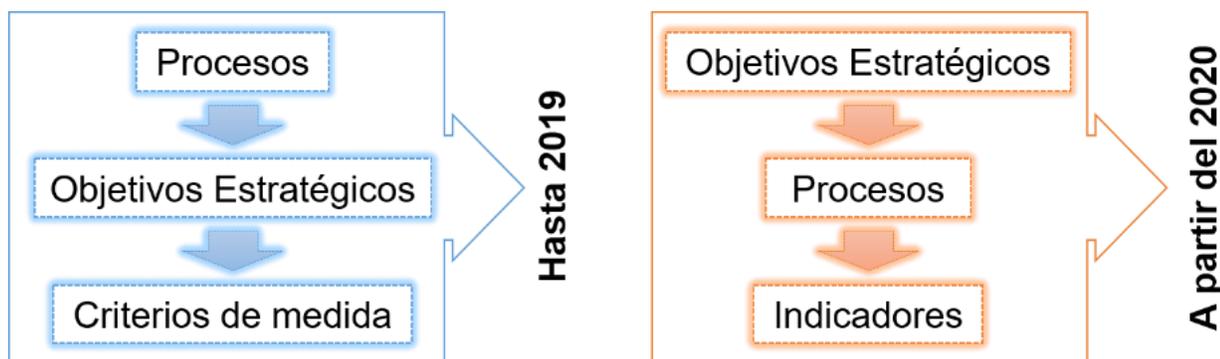
CURSO A DISANCIA.								
No	CARRERA	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	Total Carrera
1	Lic. en Contabilidad y Finanzas	32	2		2	15		51
SUBTOTAL		32	2	0	2	15	0	51

TOTAL								
No	CARRERA	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	6to Año	Total Carrera
1	TOTAL	237	109	85	94	127	13	665
TOTAL		237	109	85	94	127	13	665

La FCE cuenta con un presupuesto destinado a la concreción del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como el desarrollo de las investigaciones de los grupos científicos. La cantidad de medios informáticos no son suficientes para satisfacer las necesidades de estudiantes y docentes, sin embargo, todos estos activos se encuentran a disposición de la totalidad de la comunidad universitaria. Son entregados a estudiantes y profesores los insumos asignados lo que se ejecuta equitativamente.

## 2.2 Sistemas de gestión universitarios orientados a la calidad y a la dirección estratégica.

La planificación estratégica elaborada para el 2017-2021 en el Ministerio de Educación Superior (MES) y sus instituciones adscriptas estuvo acorde a su diseño hasta el año 2019. A finales de este año, se reciben indicaciones de proyectar el año 2020 teniendo en cuenta otros enfoques de gestión. El enfoque anterior indicado por el MES estaba sustentado en Áreas de Resultados Clave (ARC), objetivos y criterios de medidas. De igual manera se establecía la posibilidad de que cada institución podía realizar ajustes en su diseño. La UCf y sus dependencias optaron por incluir en su gestión el enfoque a proceso, integrado a la Dirección Estratégica que desarrolló durante los tres primeros años del ciclo 2017-2021. Una comparación de ambas formas de gestión (hasta el 2019 y a partir del 2020) se muestra en la Figura 2.4



**Figura 2.1. Formas de la Planeación estratégica hasta el 2020 y a partir del 2020. Fuente: Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad.**

En el período comprendido entre 2020-2021, la Planificación Estratégica se diseñó sobre la base de: Documentos del 7mo Congreso del PCC y ANPP que recogen las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos y la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución; la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; los problemas principales que afectan el

cumplimiento de la misión del MES, las indicaciones del Ministro de educación Superior así como las indicaciones del presidente de la república referente al Vínculo Universidad – Empresa para los sectores estratégicos y al Desarrollo local.

En este período el proyecto estratégico asumió la estructura que se muestra en la Figura 2.5 y 2.6.

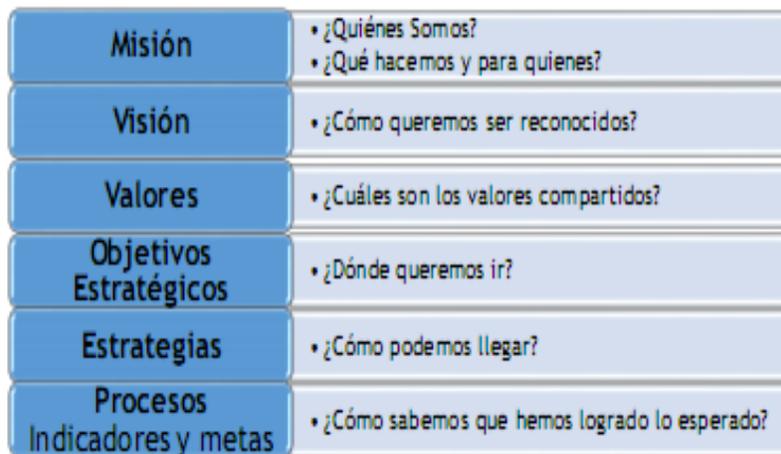


Figura 2.2. Estructura de proyecto estratégico indicado por el MES. Fuente: Proyecto Estratégico del MES, 2021.



Figura 2.3. Etapas del proceso de elaboración del proyecto estratégico.

Fuente: Proyecto Estratégico del MES, 2021.

Los indicadores y metas de cada proceso tributan a uno o varios objetivos estratégicos. Figura 2.4, un indicador que no tribute a ninguno, no estaría entre las prioridades de los resultados a lograr por la organización.

No.OE	INDICADOR	META
Objetivo estratégico a que tributa cada indicador del Proceso		

**Figura 2.4. Indicadores y metas por procesos.**

**Fuente: Proyecto Estratégico del MES, 2021.**

Por tanto, la evaluación de cada objetivo estratégico definido por la organización dependerá de los indicadores y metas de cada proceso que tributan al objetivo estratégico. Figura 2.5.

Proceso	INDICADOR	META
Proceso del indicador para cumplir el Objetivo estratégico		

**Figura 2.5. Indicadores y metas por Objetivos Estratégicos.**

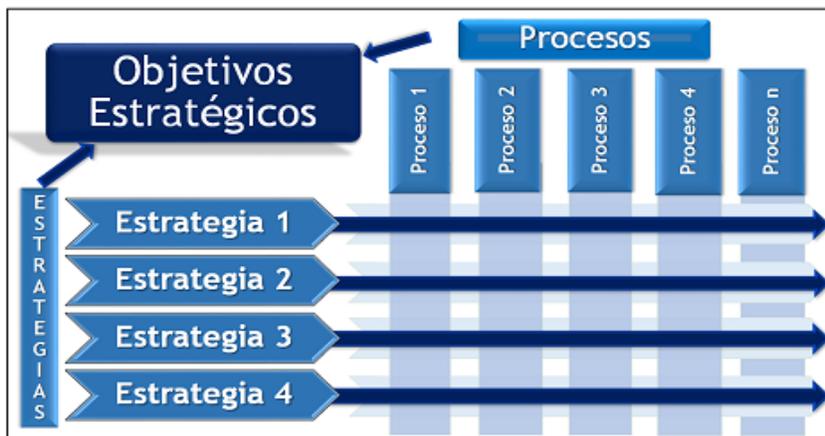
**Fuente: Proyecto Estratégico del MES, 2021.**

El enfoque a procesos es la base de la estructura del proyecto estratégico (razón por la cual debe concebirse la conformación del sistema de gestión enfocado hacia los procesos). Esta concepción implica que las Estrategias tributan al cumplimiento de los indicadores definidos para evaluar el desempeño de los procesos mejorando la planificación necesaria para alcanzar las metas.

Las acciones que conforman las estrategias y el cumplimiento de las metas de los indicadores de los procesos tributan a alcanzar los objetivos estratégicos **Figura 2.6.**

Es importante destacar que las metas establecidas en cada proceso están acordes a los estándares establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), cuestión viabiliza el establecimiento de los

vínculos necesarios entre el enfoque de Dirección Estratégica, Gestión de la Calidad y el enfoque hacia los procesos, pudiendo plantearse la existencia de un sistema de gestión que vincula los enfoques antes mencionados.



**Figura 2.6 Relación entre objetivos estratégicos-estrategias-procesos.**

**Fuente: Proyecto Estratégico del MES, 2021.**

La UCf y las Facultades asumieron esta estructura en su forma de gestión.

### **2.3 Sistema de Gestión universitario de la UCf. Su vínculo con la Dirección Estratégica.**

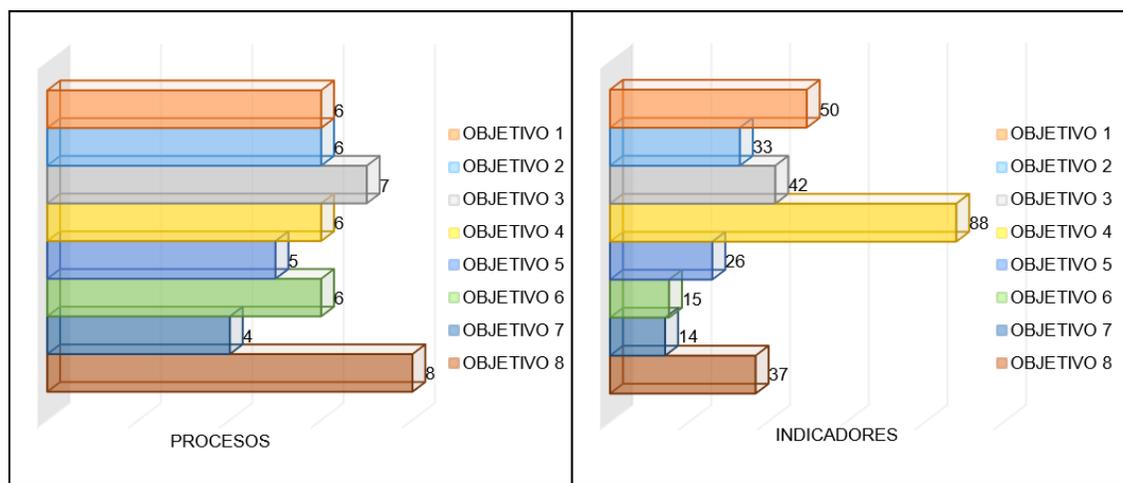
La estructura del sistema de gestión actual de la UCf, representa el vínculo entre los procesos de Dirección Estratégica y de Gestión de la Calidad y el funcionamiento de manera integrada de áreas docentes y administrativas concebidas como procesos interrelacionados que encaminan sus esfuerzos al logro de la excelencia proyectada en la visión. Por lo que existe un sistema de gestión que vincula estos dos enfoques teniendo como base el desarrollo del enfoque a procesos y la mejora continua. En sentido general el sistema que se trabaja actualmente en la UCf se articula y se enmarca en las etapas del Ciclo Deming (PHVA).

La actividad número 1 del sistema mencionado se refiere a la elaboración de los objetivos de trabajo, lo que guarda relación con el diseño estratégico para el ciclo o para el año, acorde a los estándares establecidos por la JAN para la institución. Existe una estrategia de calidad de la UCf, la cual se establece la necesidad de recurrir a un diseño de sistema de gestión similar al planteado anteriormente para los niveles organizativos de Facultades y CUM.

## 2.4 Situación actual del sistema de gestión en la Facultad de Economía de la Universidad de Cienfuegos.

Como respuesta al perfeccionamiento continuo de la gestión en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cienfuegos se han desarrollado investigaciones para la proyección estratégica de la misma. Las investigaciones antes mencionadas a nivel de facultad que han desarrollado esta temática han sido referencia para este trabajo el cual se fundamenta en el mapa de procesos resultado de estas investigaciones, así como las propuestas desarrolladas para implementar un sistema de control basado en la herramienta de Cuadro de Mando Integral.

En el año 2020 por indicaciones del MES se procedió a elaborar el diseño estratégico para el año 2020 teniendo como base aspectos tales como estrategias, objetivos estratégicos, procesos e indicadores. La Figura 2.7 muestra un resumen la cantidad de procesos e indicadores por objetivos estratégicos establecidos en la FCE en este diseño estratégico.



**Figura 2.7 Objetivos estratégicos por procesos e indicadores de la FCE 2020.**  
Fuente: Cabrera, 2020

La revisión de informes de autoevaluaciones institucionales a nivel de facultad, planificación estratégica 2020, actas de consejos de dirección, así como informes de balances de objetivos permitió establecer un grupo de fortalezas y debilidades que se muestran en el **Anexo 1**

Las debilidades detectadas, así como los cambios en el entorno general y específico en que se desarrolla la facultad de Ciencias Económicas evidencia la necesidad de proceder al diseño del ciclo estratégico 2022-2026 de forma que garantice responder a las demandas sociales. Para este propósito se requiere desarrollar una adaptación del proyecto estratégico indicado por el Ministerio de Educación Superior y por la Dirección de la Universidad de Cienfuegos.

De igual forma, específicamente en la estrategia de calidad de la institución se establece la necesidad de diseñar un sistema de gestión que vincule la dirección estratégica y el enfoque a procesos y aspectos contenidos en el sistema de acreditación de programas y evaluación institucional establecido por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), debiendo desarrollarse una adaptación a nivel de Facultades y Centros Universitarios Municipales. Esta adaptación requiere actualizar el mapa de procesos e identificar que indicadores son aplicables a la Facultades acordes a los estándares establecidos por la JAN. También debe proyectarse la Misión, Visión, Valores y debe desarrollarse un diagnóstico estratégico utilizando la matriz DAFO.

Lo expuesto anteriormente permite identificar la necesidad de un perfeccionamiento en la gestión estratégica de la Facultad, pretendiendo un alineamiento entre lo adecuado y acorde a las nuevas exigencias establecidas por los entes reguladores del sector.

Demostrada la necesidad de realizar un estudio que posibilite gestionar los procesos y vincularlos con el enfoque de Dirección Estratégica se hace pertinente abordar el procedimiento a utilizar que posibilitará la integración de la Dirección estratégica y gestión por procesos universitarios, por lo que se procederá en el próximo epígrafe a mostrar un resumen de las principales características del mismo.

### **2.5 Procedimiento para la Planeación estratégica.**

A partir de las experiencias con que se cuenta en la Universidad de Cienfuegos, se hace necesario implementar un procedimiento que permita desarrollar ajustes al proyecto estratégico de la Facultad de Ciencias Sociales para el ciclo 2022-2026 así como medir el desempeño de los procesos universitarios. Demostrada la necesidad se hace necesario abordar el procedimiento a utilizar que logre este propósito.

Para ello se selecciona el procedimiento propuesto de Sosa y De León (2017), el cual fue utilizado en el diseño del proyecto estratégico del ciclo 2017-2021 de la propia Facultad y a nivel de universidad. A continuación, se muestra dicho procedimiento en la Figura 2.8, organizado en tres etapas y la figura 2.9 muestra un resumen de los objetivos, técnicas y herramientas.

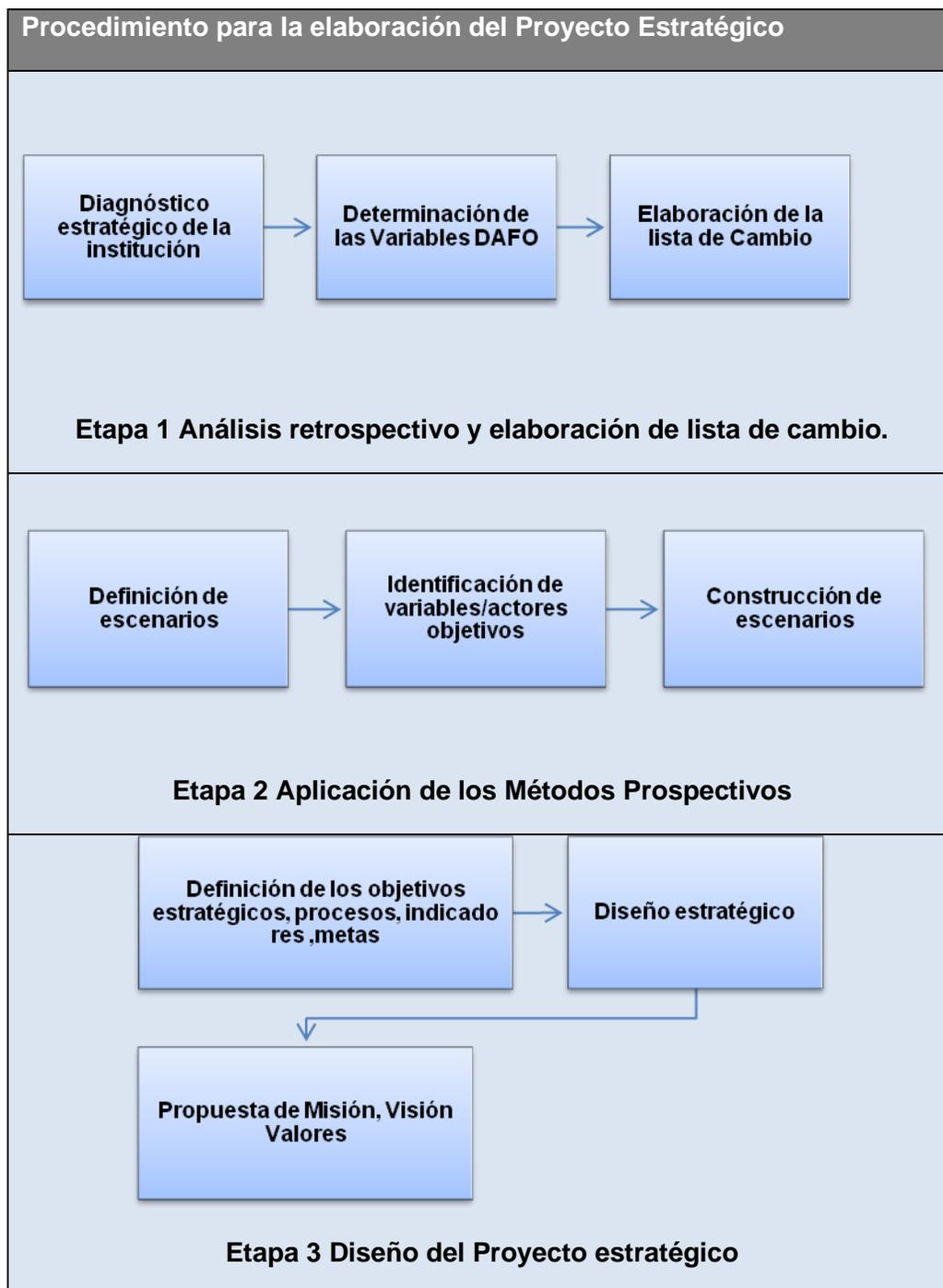


Figura 2.8: Procedimiento para la Planificación Estratégica en las IES. Fuente: Sosa y De León (2017).

Etapas	Objetivo	Pasos	Técnicas y Herramientas
Análisis retrospectivo	1. Determinación de las variables DAFO y cambios a futuro	1. Formar grupo de expertos y desarrollo de talleres de reflexión colectiva 2. Diagnóstico estratégico 3. Elaborar lista de cambios en relación con el entorno	Análisis documental, observación directa, métodos de expertos, encuesta, entrevista y tormenta de ideas, Taller
Elaboración de lista de cambios			
1			
Aplicación de los métodos prospectivos	1. Definir escenarios a través de la aplicación de los métodos prospectivos	1. Identificación de variables claves. 2. Relación de los principales actores en su ambiente estratégico, determinación de alianzas y conflictos. 3. Definición de hipótesis. Construcción de escenarios	MICMAC, MACTOR, SMIC, Método de expertos
2			
Diseño estratégico para 2017/2021	1. Definición de los objetivos estratégicos y procesos claves, criterios de media e indicadores de evaluación	1. Formular los objetivos estratégicos por cada proceso clave	Trabajo en equipo y expertos, revisión de la documentación
3			

**Figura 2.9 Resumen del Procedimiento para la elaboración del Proyecto Estratégico 2022-2026. Fuente: Sosa y De León (2017).**

El procedimiento como se observa consta de tres momentos:

- ✓ Análisis retrospectivo y elaboración de la lista de cambio: Evaluación y análisis de su evolución histórica, evaluación del cumplimiento de los objetivos del quinquenio 2022 – 2026, diagnóstico estratégico (DAFO y definición de los procesos de la Facultad)
- ✓ Aplicación de los métodos prospectivas: Determinación de los cambios a futuros y definición de variables claves, actores - objetivos, hipótesis y escenarios de apuesta
- ✓ Diseño estratégico para el período 2022 – 2026: Definición de los objetivos estratégicos y procesos claves, criterios de media, indicadores de evaluación y definición de recursos. Revisión de la misión, visión y valores.

Para cada uno de estos momentos se aplican diversas técnicas y procedimientos. Se muestra una explicación a continuación.

### **Etapas 1. Análisis retrospectivo y elaboración de lista de cambio.**

El objetivo en esta etapa es determinar en qué condiciones se encuentra el objeto de estudio y su posicionamiento en la matriz DAFO, análisis que se efectúa a partir de los procesos definidos que serán objeto de estudio para la determinación de los cambios a futuro y trabajar en función del mejor posicionamiento de la FCS, así como delimitar los cambios esperados y sus directrices

En esta etapa se requiere de la creación del grupo de expertos y su entrenamiento en los talleres de prospectiva, pues estos de conjunto con un equipo de trabajo serán los que ofrecerán y procesarán toda la información de las diferentes técnicas propuestas en el procedimiento.

Para los efectos del trabajo 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 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 2022 – 2026.

Teniendo en cuenta lo planteado por Sosa y De León(2017) en los talleres de reflexión colectiva se utiliza la metodología que establece la integración de la Planificación Estratégica por escenarios (Prospectiva estratégica: problemas y métodos), 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: Diagnóstico estratégico.

Para el diagnóstico estratégico se parte en primer lugar de la evaluación de los objetivos planeados en el período 2017 – 2021, constituyendo el primer plano de análisis dentro del proceso de diagnóstico

Luego de haberse efectuado un recuento de la evolución histórica del objeto de estudio en el anterior acápite se hace necesario proceder a la evaluación del 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 líneas de acción se pueden tomar para darle una solución o minimizar los daños que han provocado su incumplimiento.

Una vez evaluados los objetivos estratégicos se continúa con el análisis estratégico sirviendo de base para el mismo: el análisis documental, encuestas, entrevistas, trabajo en grupo y otras que se consideren necesarias para obtener la información obligatoria.

El análisis estratégico debe permitir obtener las variables para la elaboración de la matriz DAFO, la que servirá para determinar la ubicación de la organización y tener una primera aproximación al tipo de estrategia que se debe formular en la futura planificación de la organización.

### Paso 3: Elaborar listas con los cambios con relación al entorno.

Una vez concluido el trabajo de diagnóstico se les convoca al grupo de expertos 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:

1. Incidencia de los cambios de entorno.
2. 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.

### **Etapas 2: Aplicación de los métodos prospectivos.**

Se conoce que la prospectiva es un modelo de predicción que lleva a ver a lo lejos, a lo largo y ancho, lo que concierne al porvenir, a la inteligencia cuando está orientada al porvenir, que es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos para construir visiones de medio y largo alcance, con el objetivo de conformar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones futuras, que no son más que tentativas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las acciones

emergentes conforma a las nuevas tecnologías que probablemente produzcan mejores beneficios económicos y/o sociales.

### Paso 1: 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.

### 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.

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.

### 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.

### **Etapa 3: Diseño estratégico.**

Para ello, esta etapa deberá desarrollarse a partir de dos pasos importantes e imprescindibles la revisión de la visión y estrategia general con el fin de que quede aclarado el rumbo que ha de seguir la organización definiéndose los procesos claves sobre los cuales ha de recaer la proyección estratégica de la misma para el ciclo 2022-2026.

#### 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 incorporársele 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 para cada proceso clave, e indicadores de 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.

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 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.

### **2.6 Aplicación del procedimiento para el diseño del ciclo estratégico 2022-2026 de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Por la importancia que reviste el enfoque a procesos universitarios es que se desarrolla a continuación una propuesta de mapa de procesos para los niveles organizativos de Facultad y Centros Universitarios Municipales (CUM). Es imprescindible identificar procesos relevantes y su interrelación, para lograr el vínculo necesario entre el enfoque mencionado y la dirección estratégica. Sobre la configuración de cada proceso se establecerán los indicadores y metas para el ciclo estratégico, acorde al estándar establecido por la Junta de Acreditación Nacional.

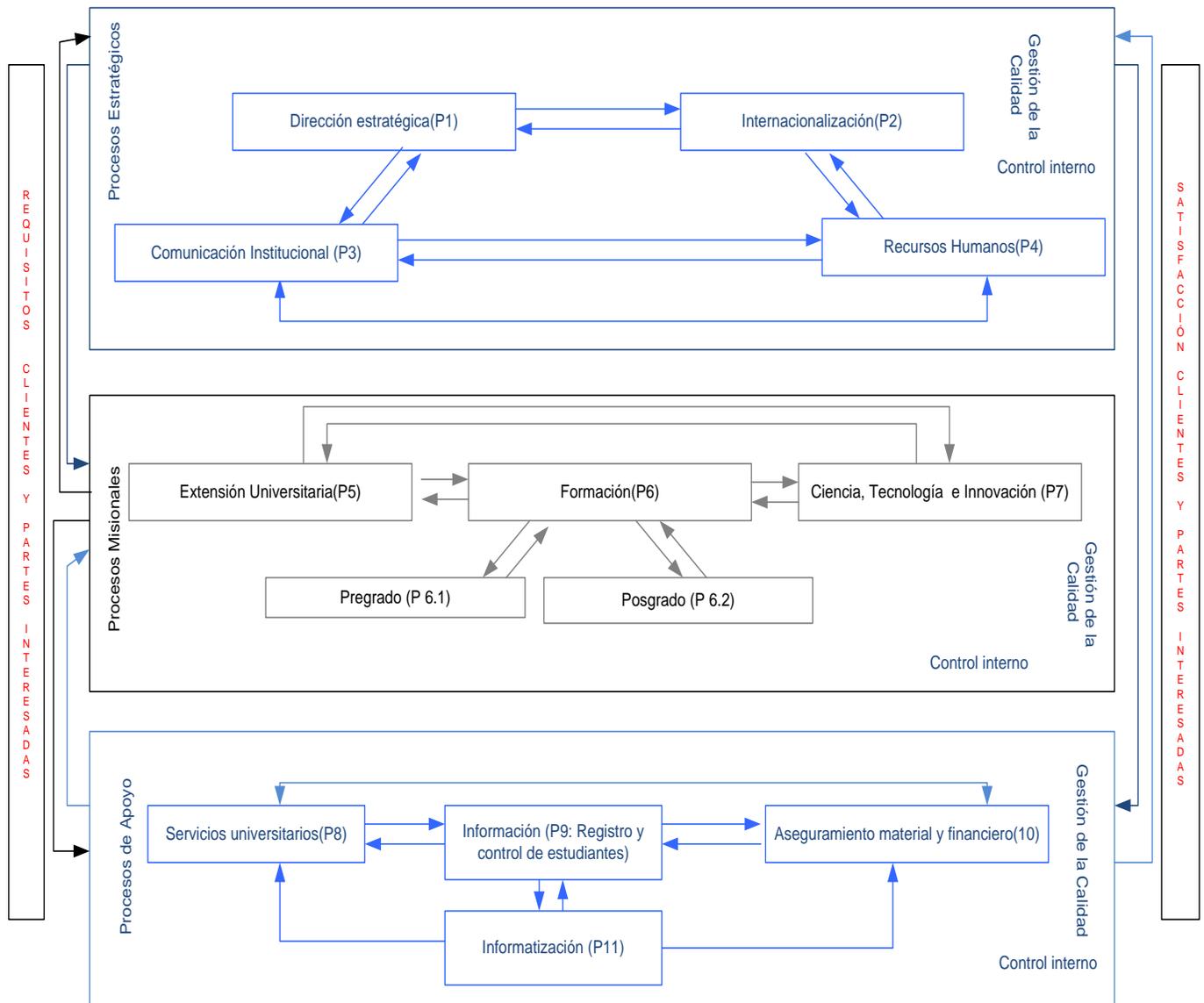
#### **2.6.1 Propuesta de mapa de procesos a nivel de Facultad y CUM.**

La experiencia investigativa ha demostrado que los procesos estratégicos y de apoyo a nivel de universidad no coinciden con los procesos a nivel de Facultad y por la estructura y el nivel de gestión

que se desarrolla en estos niveles. Razón por la cual se propone en esta investigación los procesos que por regla general pudieran estar presentes a nivel de Facultad y de CUM.

Las técnicas aplicadas transitaron por: revisión de documentos, consulta a expertos y entrevistas además de las relativas al enfoque a proceso, tales como el mapeo.

En la Figura 2.10, se muestra el mapa de procesos que se propone y que debe conformar el sistema de gestión a nivel de Facultad y de CUM:



**Figura 2.10. Mapa de procesos a nivel de Facultad y CUM. Fuente: Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad.**

Sobre la base de este mapa es que se sustenta el proyecto estratégico a nivel de Facultad y CUM, constituyéndose de esta manera un sistema de gestión de la para estos niveles. Esta propuesta fue presentada en el Consejo de Dirección de la UCf, en válido destacar que los Decanos y directores de CUM forman parte de este.

### **2.6.2 Aplicación del procedimiento y sus Resultados.**

#### **Etapa 1. Análisis retrospectivo y elaboración de lista de cambio**

Como se definió en los acápites anteriores el objetivo de esta etapa es determinar las condiciones en que se encuentra la FCE 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 ello se utilizaron las técnicas y herramientas: recopilación de información, revisión de documentos, la observación directa, la consulta de expertos, la técnica de reducción de listado y la matriz DAFO. Para dar cumplimiento a la implementación se inicia en el segundo paso del procedimiento planteado:

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

La investigación precisa de un grupo de trabajo formado por directivos e investigadores de experiencia de la FCE, considerados en la investigación como expertos, a los cuales se les consultará y presentarán los resultados obtenidos en cada etapa del procedimiento que se aplica.

En el caso de los investigadores de experiencia que conformarán el equipo se tuvo en cuenta para su selección, los siguientes criterios:

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

El equipo quedó conformado por:

1. Decana
2. Vicedecano de Investigación y Posgrado

3. Vicedecano de Formación
4. Secretaria Docente
5. Jefe de Departamento de Matemática
6. Jefe de Departamento de Estudios Contables
7. Jefe de Departamento de Estudios Económicos
8. Jefe de Departamento de Dirección y Gestión Logística
  
9. Director CEDLE
10. Metodóloga para la planificación UCf
11. Profesor Asesor

Se llevó una capacitación con el objetivo de que conozcan y entiendan de manera colectiva los principales elementos relacionados con la planificación estratégica, calidad en la gestión universitaria y enfoque a procesos, así como las herramientas y técnicas a emplear, para ello se impartieron varios talleres y se elaboró un informativo sobre gestión de calidad, gestión de procesos, y normativas al respecto:

### **Paso 2 Diagnóstico estratégico.**

- **Evaluación de los objetivos de FCE del ciclo estratégico 2017 – 2021.**

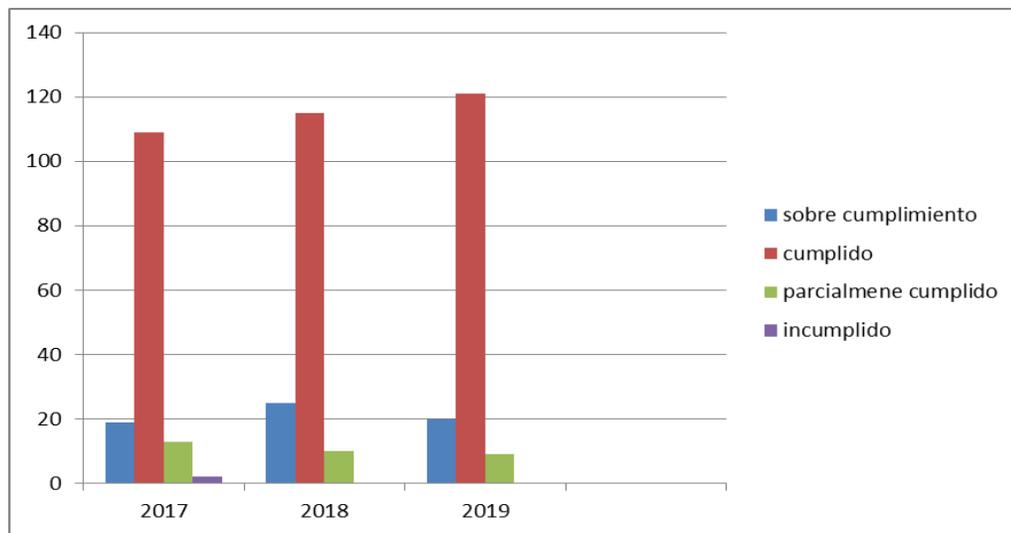
El diagnóstico estratégico de la FCE para definir las variables de la matriz DAFO y proceder a determinar la posición competitiva de la misma se desarrolló tomando como punto de partida el análisis de los balances de objetivos de trabajo correspondientes al ciclo 2017-2020 y los informes de evaluación institucional del año 2019 y 2020.

La evaluación de cada uno de los indicadores se realizó teniendo en cuenta las orientaciones del MES para la misma. En los años 2017-2018-2019 se efectuaron acorde a la declaración realizada sobre criterios de medidas para evaluar los procesos y objetivos (Ver tabla 2.1), en el caso del año 2020 se incorporan la denominación de indicadores, orientada por el MES. Es importante destacar que solo se efectúa la evaluación del año 2020 ya que la 2021 no es representativas por solo efectuarse el corte evaluativo hasta el primer semestre (junio) y la fuerte incidencia de la COVID-19 en el territorio.

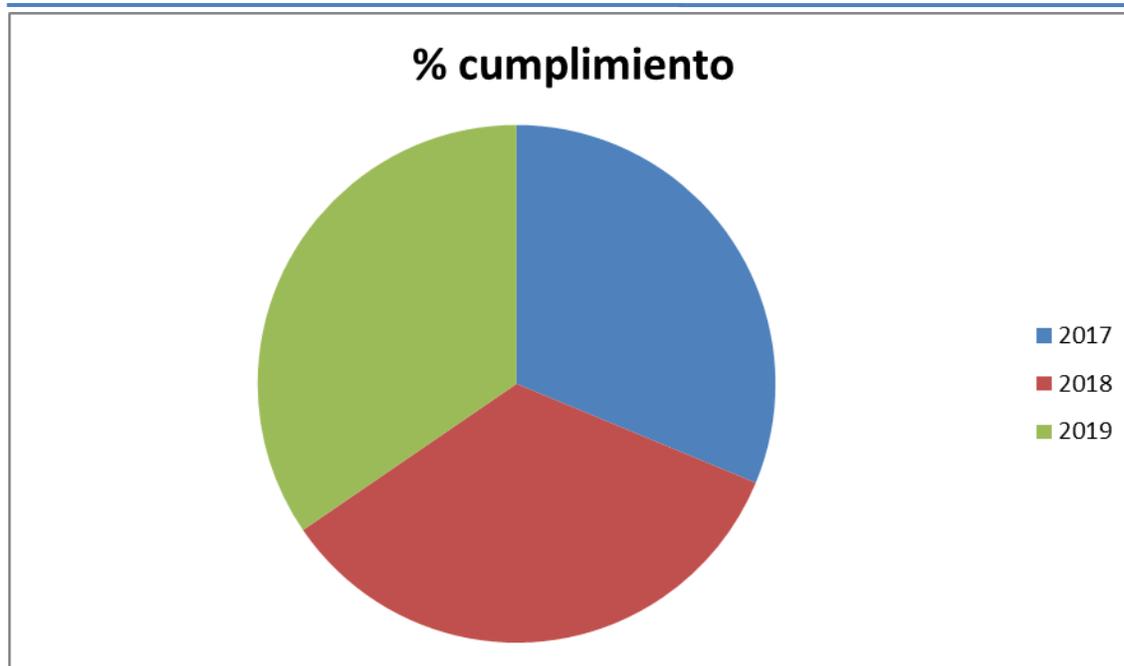
**Tabla 2.3. Evaluación de los criterios de medida de los años 2017-2018-2019**

Año	Cantidad	Sobre Cumplido	Cumplido	Parcialmente Cumplido	Incumplido	% Cumplimiento
2017	150	19	109	13	2	85%
2018	150	25	115	10	-	93%
2019	150	20	121	9	-	94%

Fuente: Elaboración propia 2021



**Figura 2.11: Evaluación de los criterios de medida de los años 2017-2018-2019.**



**Figura 2.12: Porcentaje de cumplimiento de la evaluación de los criterios de medida de los años 2017-2018-2019.**

Para este nivel se tuvo en cuenta el resultado obtenido de los criterios de medida declarados en los tres primeros años del ciclo. Los criterios de medidas fueron cumplidos en escala ascendente predominando el cumplimiento y sobre cumplimiento, como se observa en la anterior tabla.

Posteriormente se efectuó la evaluación de los procesos y objetivos de trabajo de acuerdo a las nuevas orientaciones del MES, donde como se conoce por todos, los criterios fueron reformulados y denominados indicadores. Tabla 2.4

**Tabla 2.4: Distribución de la cantidad de indicadores por procesos y objetivos**

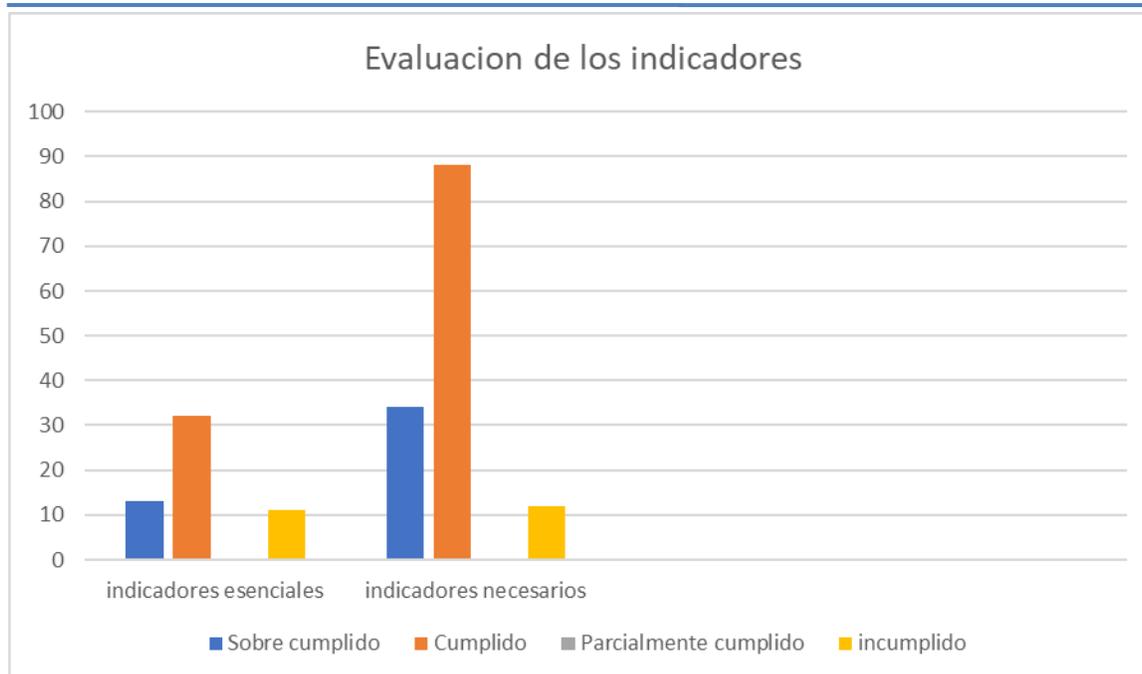
Distribución de Indicadores por Procesos		Distribución de Indicadores por Objetivos Estratégicos	
Procesos	Indicador	Objetivo Estratégico	Indicador
Pregrado	27	OE 1	59
Posgrado	28	OE 2	37
Ciencia, Tecnología e Innovación	39	OE 3	40

Extensión	13	OE 4	43
Recursos Humanos	19	OE 5	30
Información, Comunicación e Informatización	21	OE 6	16
Internacionalización	13	OE 7	19
Aseguramiento material y financiero	17	OE 8	38
Total por Procesos	177	Total por OE	282

Evaluación de los indicadores del año 2020

Categorías	Cantidad	Sobre cumplido	Cumplido	Parcialmente cumplido	Incumplido	% C
Indicadores esenciales	71	13	32	-	11	
Indicadores necesarios	128	34	88	-	12	
Totales	199	47-25%	120-64%	-	23-12%	89%

Cantidad de Indicadores que se ajustan por la COVID-19	
No procede COVID-19	21



**Figura 2.13 Evaluación de los indicadores del año 2020**

La evaluación de los procesos y los objetivos estratégicos de acuerdo a los resultados de la evaluación de sus indicadores se exponen en tabla 2.5

Categorías		Sobrecumplido	Cumplido	Parcialmente cumplido	Incumplido
<b>Indicadores esenciales</b>					
<b>Procesos</b>	<b>OE1</b>				
Pregrado		3	5	-	4
Ciencia, Tecnología e Innovación		-	1	-	-
Extensión Universitaria		1	.	-	-
Información, Comunicación e Informatización		1	-	-	-
Internacionalización		No procede COVID-19			
Aseguramiento Material y Financiero		1	-	-	-
<b>Indicadores necesarios</b>		≥ 50%	≤ 40%	≤ 10%	0%
Pregrado		2	12	-	-
Ciencia, Tecnología e Innovación		-	1	-	-
Extensión		1	3		4

Universitaria					
Información, Comunicación e Informatización		1	1	-	-
Internacionalización		No procede COVID-19			
Aseguramiento Material y Financiero		1			
<b>Procesos</b>	<b>OE2</b>				
<b>Indicadores esenciales</b>		≥ 60%	≤ 40%	0%	0%
Posgrado		-	1	-	-
Ciencia, Tecnología e Innovación		-	-	-	-
Recursos Humanos		-	6	-	-
Internacionalización		-	-	-	-
		El resto no procede COVID-19			
Información, Comunicación e Informatización		.	2	.	.
Aseguramiento Material y Financiero		-	1	-	-
<b>Indicadores necesarios</b>		≥ 50%	≤ 40%	≤ 10%	0%
Posgrado		.	-	.	.
Ciencia, Tecnología e Innovación		1	-	-	-
Recursos Humanos		-	10	-	-
Internacionalización		1	.	.	.
Información, Comunicación e Informatización		1	.	.	.
Aseguramiento Material y Financiero		-	.	.	.
<b>Procesos</b>	<b>OE3</b>				
<b>Indicadores esenciales</b>		≥ 60%	≤ 40%	0%	0%
Pregrado		1	-	-	-
Posgrado		1			
Ciencia, Tecnología e Innovación		2	1	-	-

Información, Comunicación e Informatización		2	3	-	-
Internacionalización		No procede COVID-19			
Aseguramiento material y financiero		-	1	-	-
<b>Indicadores necesarios</b>		≥ 50%	≤ 40%	≤ 10%	0%
Pregrado		-	3	-	-
Posgrado		2	5	-	-
Ciencia, Tecnología e Innovación		3	7	-	-
Información, Comunicación e Informatización		1	1	-	-
Internacionalización				-	-
Aseguramiento material y financiero					
<b>Recursos humanos</b>		-	1	-	-
<b>Proceso</b>	<b>OE4</b>				
<b>Indicadores esenciales</b>		≥ 60%	≤ 40%	0%	0%
Posgrado		3	1	-	3
Ciencia, Tecnología e Innovación		-	4	-	-
Información, Comunicación e Informatización		-	1	-	-
Aseguramiento Material y Financiero		-	-	-	-
<b>Indicadores necesarios</b>		≥ 50%	≤ 40%	≤ 10%	0%
Posgrado		2	2		2
Ciencia, Tecnología e Innovación		4	10	-	1
Información, Comunicación e		-	1	-	--

Informatización					
Aseguramiento Material y Financiero		-	-	-	-
<b>Proceso</b>	<b>OE5</b>				
<b>Indicadores esenciales</b>		≥ 60%	≤ 40%	0%	0%
Posgrado		-	-	-	-
Ciencia, Tecnología e Innovación		.	.	.	.
Información, Comunicación e informatización		.	.	.	.
Internacionalización		.	.	.	.
Aseguramiento Material y financiero		-	-	-	-
<b>Indicadores necesarios</b>		≥ 50%	≤ 40%	≤ 10%	0%
Posgrado		.	1	.	.
Ciencia, Tecnología e Innovación		-	-	Ajustado por VRIP	-
Información, Comunicación e informatización		-	1	-	-
Internacionalización		-	4	-	-
Aseguramiento Material y financiero		-	1	-	-
<b>Proceso</b>	<b>OE6</b>				
<b>Indicadores esenciales</b>		≥ 60%	≤ 40%	0%	0%
Pregrado		-	--	-	-
Posgrado		-	-	-	-
Ciencia, Tecnología e Innovación		-	1	-	-
Extensión Universitaria		-	1	-	-
Información, Comunicación e		-	-	-	-

informatización					
Internacionalización		-	-	-	-
Aseguramiento material y financiero		-	-	-	-
<b>Indicadores necesarios</b>		≥ 50%	≤ 40%	≤ 10%	0%
Pregrado		-	1	-	-
Posgrado		-	2	-	-
Ciencia, Tecnología e Innovación		-	2	-	-
Extensión Universitaria		-	1	-	-
Información, Comunicación e informatización		-	1	-	-
Internacionalización		-	-	-	1
Aseguramiento material y financiero		-	-	-	-
<b>Proceso</b>	<b>OE7</b>				
<b>Indicadores esenciales</b>		≥ 60%	≤ 40%	0%	0%
Posgrado		-	-	-	-
Internacionalización		-	-	-	-
Información, Comunicación e informatización		-	-	-	-
Aseguramiento material y financiero		1	-	-	-
<b>Indicadores necesarios</b>		≥ 50%	≤ 40%	≤ 10%	0%
Posgrado		-	1	-	-
Internacionalización		2	-	-	-
Información, Comunicación e informatización		-	-	-	-
Aseguramiento material y financiero		-	-	-	-
<b>Proceso</b>	<b>OE8</b>				
<b>Indicadores esenciales</b>		≥ 60%	≤ 40%	0%	0%

Pregrado		2	1	-	-
Posgrado		1	-	-	-
Ciencia, Tecnología e Innovación		-	4	-	-
Recursos Humanos		-	2	-	-
Internacionalización		-	-	-	-
Extensión Universitaria		-	-	-	-
Información, Comunicación e Informatización		-	-	-	-
Aseguramiento material y financiero		-	-	-	--
<b>Indicadores necesarios</b>		≥ 50%	≤ 40%	≤ 10%	0%
Pregrado		-	6	-	-
Posgrado		-	-	-	-
Ciencia, Tecnología e Innovación		4	7	.	1
Recursos Humanos		1	.	.	.
Internacionalización		1	-	-	-
Extensión Universitaria		-	1	-	-
Información, Comunicación e Informatización		-	-	-	-
Aseguramiento material y financiero		-	-	-	-
<b>Proceso</b>	<b>OE9</b>				
<b>Indicadores necesarios</b>		≥ 50%	≤ 40%	≤ 10%	0%
Planificación Estratégica		-	2	-	-
Gestión de la Calidad		1	2	-	-
Registro y control de estudiantes pregrado y posgrado		1	1	-	-

(secretaría docente)					
Servicios administrativos		-	1	-	-
Gestión Económica Financiera		-	2	-	-
Control Interno		-	3	-	

Como se ha podido observar el cumplimiento de los indicadores en los procesos y objetivos estratégicos han estado permeado por la incidencia de la COVID-19, no obstante, sirven de pauta para la proyección de la FCE en el período 2022-2026.

### Construcción de la Matriz DAFO

Una vez analizados el comportamiento de los Procesos /objetivos / indicadores del ciclo anterior, así como las fortalezas y debilidades detectadas que evidencian el estado actual de la facultad se procedió a reducir el listado de estas como se muestra a continuación.

### AMENAZAS

1. Impacto pandemia COVID-19 a la sociedad y a la economía
2. Recrudescimiento y Hostilidad del Bloqueo hacia la isla
3. Subversión Política e ideológica por EEUU en su empeño de destabilizar el sistema.
4. Obsolescencia tecnológica y débil infraestructura para el desarrollo de las TIC
5. Recrudescimiento de la situación energética en el país.
6. Competencia con entidades que prestan servicios de superación, proyectos, asesorías y consultorías en el territorio

### OPORTUNIDADES

1. Perfeccionamiento del modelo económico cubano y Tarea Ordenamiento
2. Políticas que favorecen el Desarrollo Local en el territorio.
3. Incremento de las demandas de formación y desarrollo de profesionales
4. Mayor uso de las tecnologías de la comunicación TIC, uso de las plataformas virtuales para la Gestión del Conocimiento
5. Cambios sustanciales de las legislaciones por la Estrategia Socioeconómica relacionadas a las ciencias e innovación
6. Alianza con el Gobierno desde la ciencia e investigación para el Desarrollo local del territorio

### **FORTALEZAS**

1. Se mantiene un trabajo estable, sólido y en ascenso en lo académico, científico y político-ideológico.
2. Contar con un claustro de prestigio, alto nivel profesional y ético, unido a la calidad del estudiantado, de sus trabajadores y su reafirmado compromiso político.
3. Calidad de la formación en pregrado, con el 100% de sus programas acreditados.
4. Existencia de un centro de estudio para potenciar la investigación científica.
5. Integración de la facultad y los CUM, con énfasis en las acciones desplegadas desde la red GUCID, permite proyectar la ciencia y la innovación para el desarrollo local a partir de la identificación de los principales problemas del territorio.
6. Resultados mantenidos en la investigación científica.
7. Resultados de impacto en la preparación y superación de cuadros del territorio.
8. Existencia de un programa de doctorado y tres programas de maestría.

### **DEBILIDADES**

1. No es suficiente la reproducción de doctores que garantice una diversificación de la ciencia en la formación doctoral para elevar los resultados de la actividad innovativa en correspondencia con el potencial humano para la ciencia.
2. Problemas de conectividad para la navegación rápida en internet para el uso de las plataformas virtuales.
3. Bajos índices de publicaciones científicas por profesores.
4. Insuficiente generalización de los registros de la actividad científica y la innovación en correspondencia al potencial científico e innovativo del área.
5. Necesidad de flexibilizar el acceso de los estudiantes a cursos de formación de promotores y facilitadores en el tema de los Programas Nacionales.
6. Insuficiente índice de artículos publicados en revistas científicas de prestigio nacional e internacional.

Este listado fue validado en Consejo de Dirección de la Facultad.

Para el procesamiento de la matriz se utilizó el Software  Version 1.1 perteneciente a la Universidad de Cienfuegos mostrándose en el Anexo 2 los resultados obtenidos e identificándose que la Facultad se encuentra en estos momentos en el *cuadrante 1: Ofensivo*; debiéndose:

- ✓ Trazar estrategias que permitan potenciar las fortalezas para lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.
- ✓ Trazar estrategias oportunas para que no persistan las debilidades relacionadas con el personal de la FCE pues al aumentar estas, esta instancia pasaría al cuadrante 4 *supervivencias: superar las debilidades para minimizar las amenazas*.

En correspondencia con el cuadrante en el que se encuentra la facultad en estos momentos, se deben establecer *Estrategias de crecimiento real*, por lo que la proyección estratégica para el ciclo 2022-2026, que se desarrolla en la próxima sesión, se encuentra en correspondencia con estas.

### **Etapas 3: Diseño Estratégico**

- **Propuesta de misión, visión, valores**

Para lograr el propósito de esta etapa dedicada a declarar la Misión, Visión y Valores de la Facultad para el ciclo 2022-2026, se utilizan técnicas tales como: revisión de documentos en diversas tipologías, consulta a expertos, entrevistas, tormenta de ideas lo cual conllevó a proponer Misión, Visión, Valores para la Facultad. A continuación, se muestra el resultado.

#### **MISIÓN:**

Formar y superar de profesionales integrales en las Ciencias Económicas, comprometidos con el proyecto social cubano, mediante la educación y la investigación para el desarrollo local y la transformación de la sociedad en correspondencia con las prioridades del gobierno territorial con alto nivel científico.

#### **VISIÓN**

Institución reconocida en el área de las Ciencias Económicas, por su calidad y pertinencia, profundo sentido humanista, competentes, portadores de los valores patrios y con un alto compromiso con la Revolución Socialista, distinguiéndose por:

- ✓ Desarrollo de programas educativos de calidad, desde una perspectiva humanista, flexible, innovadora, centrada en el aprendizaje.

- ✓ Calidad de los proyectos de investigación e innovación como resultado de sus contribuciones al conocimiento, desarrollo de la Facultad y formación de una cultura científica y tecnológica localmente relevante.
- ✓ Excelencia en las relaciones de cooperación académica y cultural con individuos, instituciones y organizaciones nacionales y extranjeras, basadas en la reciprocidad y estructuras flexibles.
- ✓ Líder en la coordinación en la Universidad, y con el territorio, con otras organizaciones de la región, del país y del exterior, de las acciones de investigación y generación de proyectos en el plano académico para dar respuestas y solución a los problemas científicos, técnicos, de capacitación, de transferencia de tecnologías y extensión de la labor académica en el campo del desarrollo Socio Económico Local.

### Valores

Los valores compartidos con los que se identifican la Facultad son los siguientes:

- ✓ Patriotismo
- ✓ Ética profesional
- ✓ Honestidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Honradez
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Laboriosidad

Se expone la Conceptualización de estos valores en el Anexo 2

- **Diseño del Proyecto estratégico para el ciclo 2022-2026.**

Teniendo en cuenta las indicaciones del MES y las emitidas por la Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad de la UCf y los resultados del diagnóstico realizado se procede a proyectar el diseño estratégico para el ciclo 2022-2026 de FCE, teniendo como base aspectos tales como estrategias, objetivos estratégicos, procesos e indicadores y el mapa de procesos propuesto en esta investigación.

Fue necesario acudir a desarrollar talleres de participación, consulta a expertos y tormenta de ideas teniendo como principales actores en estas técnicas los jefes de procesos a nivel de UCf y el equipo de expertos de la Facultad constituido por el Consejo de Dirección de la facultad y profesores del departamento de Dirección y gestión turística y del departamento de estudios económicos que contienen estas materias en sus planes de estudio por el perfil de las carreras, estas técnicas propiciaron obtener un proyecto estratégico adaptado al identificar los indicadores aplicables a la

FCE. Luego se procedió a la revisión y aprobación por parte del Consejo de Dirección de la Facultad en cuestión.

En el Anexo 3 se muestran los indicadores por procesos y por objetivos estratégicos.

### **Conclusiones parciales**

- La caracterización de la Facultad de Ciencias Económicas permitió fundamentar la necesidad de desarrollar un procedimiento para el diseño del ciclo estratégico correspondiente al periodo 2022-2026.
- Se muestra el procedimiento que permite el desarrollo la planificación estratégica en una institución de la educación superior, explicándose las etapas, objetivos, pasos, técnicas y herramientas que se utilizaran para este propósito.
- La aplicación del procedimiento para la planificación estratégica obtiene como resultados: comportamiento de indicadores y objetivos en el ciclo 2017-2021 , el mapa de procesos a nivel de Facultad actualizado, así como los componentes de la estrategia y la propuesta de indicadores por proceso y objetivos adaptados a FCE.

# Conclusiones Generales

### Conclusiones generales

1. Los retos que enfrentan las Instituciones de Educación Superior en la actualidad para cumplir con su misión social en un entorno cada vez más complejo, marcado por las necesidades y expectativas de sus usuarios, le imponen ser instituciones eficientes, eficaces y efectivas, para lo cual necesariamente deben llevar a cabo transformaciones en la gestión universitaria.
2. Las tendencias para afrontar estos desafíos respaldan la búsqueda de un enfoque integrador en la gestión universitaria, privilegiando a la dirección estratégica, como filosofía capaz de integrar la Estrategia, con los procesos y recursos institucionales, para lograr el cumplimiento de la misión social.
3. En el ámbito internacional, nacional y en la propia institución objeto de estudios se evidencian investigaciones que apuntan al perfeccionamiento de la gestión universitaria con enfoque integrador. El análisis bibliográfico permitió seleccionar un procedimiento que se concibió y aplicó en la propia institución estudiada, para la proyección del ciclo estratégico 2022-2026, cuestión que constituye un aporte de la presente investigación.
4. Teniendo en cuenta las indicaciones del MES y como parte de la aplicación del procedimiento seleccionado, se obtienen resultados vitales en la gestión universitaria a nivel de Facultad centrados en: elaboración de Matriz DAFO, de la cual se obtuvo como resultado que la facultad se encuentra en el cuadrante ofensivo, el reajuste de los mapas de procesos, la declaración de la misión, visión y valores de la Facultad y una propuesta de indicadores por procesos y objetivos estratégicos validadas por el Consejo de Dirección de la facultad para el periodo 2022-2026.

Recomendaciones

### Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar el procedimiento para la Proyección Estratégica del ciclo 2022-2026 al resto de las Facultades de la UCf.
2. Como complemento de la presente investigación, incluir resultados investigativos obtenidos en propuestas tales como: la informatización mediante Software del proceso de Dirección Estratégica específicamente la Planeación Estratégica y la Evaluación de los Objetivos estratégicos e indicadores para disminuir los tiempos de ejecución de las actividades desarrolladas en el día a día de la gestión universitaria; investigaciones a fines al presente trabajo.
3. Brindar seguimiento y evaluación al proyecto estratégico propuesto a través de la implementación del sistema de control estratégico diseñado para UCf y aplicable a facultades y CUMs.
4. Socializar los resultados de la investigación a través de la elaboración de casos de estudios, publicaciones y presentaciones en eventos, así como en los talleres realizados por el MES, todo lo cual contribuirá a su generalización.

# Bibliografía

## Bibliografía.

- Aguilar V.G. (2016). *La necesidad de un nuevo modelo de gestión para las Universidades Públicas*. *Revista de Cuenca. Anales*, Tomo 57,41-51.
- Aguilera, L. (2006). *La universidad del siglo XXI. Una epistemología de la educación superior ante la sociedad del conocimiento*. Editorial UNESCO.
- Almuiñas, J. L. (2001). *Apuntes de la asignatura Planificación y Dirección Estratégica en la Educación Superior*. *Folleto Gerenciales*, 21 (4), 232- 245.
- Almuiñas, J. L. (2016). *La gestión de riesgos: Una alternativa para apoyar la gestión universitaria con enfoque estratégico*. *Congreso Universidad*,5(6). <http://www.congresouniversidad.cu>
- Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2014a). *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior*. *Cubana de Educación*,35(3)
- Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2014b). La planificación estratégica en las IES: modelo y metodología para su implementación. *La planificación estratégica en las IES, Universidad de la República, Montevideo*, 8, 44-58.
- Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *GUAL, Florianópolis*, 25, 72-97.
- Almuiñas, J. L., & Galarza, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 83-92.
- Almuiñas, J. L., González, F., Morales, D., & Capote, M. A. (2011). *El control estratégico en las instituciones de Educación Superior: Una perspectiva en construcción*. Universitaria del Ministerio de Educación Superior.
- Almuiñas, J. L., González, R. F., & Morales, D. (2013). *El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: Fundamentos y problemática actual*. Montevideo.
- Alonso, A., Michelena, E., & Alfonso, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*, XXXIV, 87-95.
- Álvarez, C. (2002). *La excelencia universitaria*. <http://catedragc.mes.edu.cu/download/>
- Alzate, F. A., Chaverra, L. M., & Arango, E. P. (2019). Gestión directiva universitaria desde el paradigma de la complejidad: Otra mirada y nuevas propuestas. *Hallazgos*, 17(33). <https://doi.org/10.15332/2422409X.5454>
- Amat, O. (2000). *Aprender a enseñar: Una visión práctica de la formación de formadores*. PROFIT
- Becerra, F. Á., Andrade, A. M., & Díaz, L. I. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *“Actualidades Investigativas en Educación”*, 19, 1-32. <https://doi.org/10.15517>
- Bianchi, E. A. (2019). *Pedagogía Universitaria: Educación Superior en tiempos de cambios*. Observatorio Provincial de Educación Superior, 1(1),28-33

- Castanedo A, A. (2019). *Modelo conceptual descriptivo para ejecutar una eficaz gestión por procesos, con garantía de calidad, en la Universidad del siglo XXI. Cubana de Educación Superior*, (2),1-21.
- Cejas, J, & Alfonso, D. (2012). *Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. Gestión Universitaria. Gestión Universitaria* 5(1), [http://www.gestuniv.com.ar/gu\\_13/v5n1a2.htm](http://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n1a2.htm)
- Chancay, M., & Murillo, M. (2019). Gestión basada en procesos en Universidades públicas. *Caribeña de Ciencias Sociales*. [www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/procesos-universidades-publicas.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2019/04/procesos-universidades-publicas.html)
- Chediak, A., & de León, L. (2018). *Alineamiento estratégico: Factor clave para la implementación de las estrategias. Caso de estudio Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Díaz Santana, I., Urquiola Sánchez, O., & Pérez Fernández, D. R. (2019). *Perfeccionamiento del sistema de gestión de la Universidad de Cienfuegos* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Díaz-Canel, M. (2011). *Más de medio siglo de Universidad en Revolución*. (Conferencia especial) Pedagogía 2011. Universidad de La Habana.
- Domínguez, J. J. (2013). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en servicios universitarios no académicos de la Universidad de La Habana. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 1.
- Dopico, I. (2000). *La Guía de Evaluación del Sistema de Evaluación y Acreditación de maestrías*. (Tesis Doctorado). Universidad de La Habana.
- Duro, V., & Gilart, V. (2016). *La competitividad de las IES. Aplicación de filosofías de gestión empresarial*. 166-181.
- Fajardo, Y., Urquiola, O., & Pérez, D. R. (2019). *Perfeccionamiento del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Freire, V., Rocha, J. C., Esquetini, C., & Llanes, E. A. (2019). *Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa*. 40, 25.
- Galarza, J. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior* (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana.
- Galarza, J., & Almuiñas, J. L. (2014b). *Calidad del proceso de planificación estratégica y gestión de riesgos en las Instituciones de Educación Superior* (1). Universidad de Juárez del estado de Durango.
- Galarza, J., & Almuiñas, J. L. (2012). *Presentación en el curso de posgrado "El control estratégico en las IES"*. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento en la Educación Superior. Universidad de La Habana.
- Galarza, J., & Almuiñas, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Cubana de Educación Superior*, 2, 45-53.
- Galarza, J., & Almuiñas, J. L. (2017). *El dilema de gestión de la calidad universitaria*. ITB.

- Galarza, J., & Almuiñas, J. L. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1), Pág. 143-154.
- Galarza, J., & Almuiñas, J. L. (2014a). *Responsabilidad social universitaria y dirección estratégica en las instituciones de educación superior*. 3 (1).
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. (Segunda Edición).
- González, O., González, M., & Barrios, N. (2016). *Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria en La Universidad de La Habana* (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana.
- González, E., & Hernández, G. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas* (Tesis de Doctorado). Universidad Central de Las Villas.
- González, E., Hernández, G., Fernández, M. de J., & Padrón, S. F. (2015). Auditoria de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Ingeniería Industrial*, XXXVI, (2), 151-162.
- González, M., Ávila, M., & Yera, A. I. (2020). La gestión del proceso de extensión universitaria: Sistematización teórica. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 8, 1-16.
- Iglesias, Y., Pons, R., Villa, E., & Rivero, K. (2004). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el ápice estratégico de la Universidad de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Lauchy, A., & Acosta, E. M. (2016). Indicadores de la eficiencia económico-financiera en la gestión del gasto público del MES de Cuba. (Ponencia) *X Congreso Internacional de Educación Superior*. La Habana.
- León Sánchez. (2014). *Autoevaluación institucional. Una herramienta indispensable en la calidad de los procesos universitarios*. *MediSur*, 12(5).
- Mellado, B. Y. (2019). Gestión de internacionalización de universidad: Oportunidad, necesidad o estrategia. *Coloquio internacional de la gestión universitaria*, 14(3), 284-306, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864214120000003000008&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864214120000003000008&lng=es&nrm=iso)
- Morales, C. A., & Rueda Araya, D. (2019). *Aproximaciones teóricas a la calidad de la docencia universitaria*. *Cubana de Educación Superior*, 38(2).
- Morel, L. M., Fernández, L., & Cedeño, R. M. (2017). *El sistema del control interno en los departamentos docentes: Una vía para propiciar la sostenibilidad en la gestión universitaria*, 295-310.
- Murillo, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. *Atlante*. [www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html](http://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html)
- Naranjo, R., Mesa, M. A., & Solera, J. (2005). El control estratégico lo que no debemos obviar. *Tecnología en marcha*, 18(4), 3-8.

- Naranjo, R. (2005). *Propuesta metodológica para el perfeccionamiento del Control Estratégico en la Universidad de Ciego de Ávila. Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 73. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
- Nogueira, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. VI Simposio Internacional de Ciencias Empresariales (CIEMPRES).
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2014a). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Holguín.
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2019). Gestión universitaria con enfoque a procesos. *Revista de investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 3. <https://www.eumed.net/rev/rilco/03/gestion-universitaria.htm>
- Ortiz, A., Pérez, M., & Velázquez, R. (2014b). Propuesta de cuadro de mando integral para la Universidad de Holguín. *Ingeniería Industrial*, XXXV (3), 333-343.
- Pérez, O., Echemendía, Y., & López, L. (2015). *Marco legal de la gestión de la calidad en Cuba: Aplicación e el Ministerio de Educación Superior, la gestión de la calidad en el Ministerio de Educación Superior de Cuba*.
- Pupo, A., Pérez, M., & Ortiz, A. (2017). *Procedimiento para la gestión y prevención de riesgos en universidades. VIII Conferencia Científica Internacional. Universidad de Holguín*. <http://repositorio.uho.edu.cu/jspui/handle/uho/5030>
- Quijije, J. P., & Orosco, R. A. (2019). *Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta—Ecuador* (Tesis de Doctorado). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la ciudad de Manta, Ecuador. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>
- Ramírez, A., & Rivero, K. (2017). *Planeación Estratégica orientada a procesos y empleo de la prospectiva en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cienfuegos* (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Ricardo, L., Velázquez, R., Alpízar, M., & Pérez, M. (2019). *Modelo de gestión para el perfeccionamiento del proceso de aseguramiento material y financiero en universidades. Universidad y Sociedad*, 9(5), 54-62.
- Ricardo, L., Velázquez, R., & Pérez, M. (2019a). El enfoque de procesos en la gestión económica financiera de las universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 7(1), 18-41.
- Ricardo, L., Velázquez, R., & Pérez, M. (2019b). La gestión económica financiera en las universidades. Impacto en la calidad de los procesos universitarios. *Universidad y Sociedad*, 11(1), 56-66.
- Ricaurte, C., & Pozo, J. M. (2018). *Gestión, Procesos Y Calidad Universitaria: Caso Ecuatoriano*, 14. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n34p195>

- Rivero, K., Castillo, G. B., & Galarza, J. (2015). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 7(3), 56-62.
- Rivero, K., & Galarza, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el surgimiento de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Cubana de Educación Superior*, 36(3), 85-95.
- Rivero, K., & Galarza, J. (2019). *Modelo para el control de la Estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana.
- Rodríguez, De León, J., & Galarza, J. (2015). *Los retos actuales de las instituciones de educación superior en el área de la gestión*. *Universidad y Sociedad*, 7(2).
- Rosabal, D., Delgado, M. M., Pérez, P. M., & Arenas, T. (2019). *Necesidad de integrar Sistemas de gestión de la calidad en universidades cubanas*. *Estudios de Desarrollo Social*, 8(1).
- Saborido, J. R. (2020). (Conferencia). *Duodécimo Congreso Internacional de Educación Superior*. Ministerio de Educación Superior, Universidad de La Habana.
- Sosa, A., & De León, L. (2017). *Planeación estratégica de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales para el periodo 2017-2021*. (Tesis de Grado). Universidad de Cienfuegos.
- Teresa, B., & Almuñías, J. L. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Cubana de Educación Superior*, 137-147.
- Tristá, B. (2005). Gestión del conocimiento en las organizaciones. Potencialidades y limitaciones en las IES. *Revista Cubana de Educación Superior*, 3-15.
- Tristá, B. (2007). *Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios*. (Tesis de Doctorado). Universidad de La Habana.
- Valles, M. A. (2019). Modelo de gestión de la investigación para incrementar la producción científica de los docentes universitarios del Perú. *Investigación, desarrollo e innovación*, 10(1), 67-78. <https://doi.org/10.19053/20278306>
- Velázquez, R. (2017). *Educación Superior innovadora para el desarrollo sostenible. Retos para la universidad holguinera*. (VIII Conferencia Inaugural Científica Internacional). Universidad de Holguín.
- Veliz, V. F. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad*. (Tesis de Doctorado). Universidad Tecnológica de la Habana.
- Veliz, V. F., Alonso, A., Alfonso, D., & Michelena, E. S. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII, 201-209.
- Veliz, V. F., Alonso, A., Fleitas, M. S., & Alfonso, D. (2016). *Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso*. *Educare*, 1-17. <http://www.una.ac.cr/educare>
- Villa, E. M., & Pons, C. R. (2006). *Un procedimiento para la Gestión por Procesos*. <http://eventos.ucf.edu.cu>.
- Wong, E. M., Torres, M. Á., & Falla, J. B. (2019). *Plan de monitoreo y evaluación curricular en una universidad privada en el Perú*. 7, 76-83.

# Anexos

## Anexos

Anexo 1 Resultados de la Matriz DAFO utilizando el Software. Fuente: Elaboración propia

Matriz DAFO						
	Oportunidad#1	Oportunidad#2	Oportunidad#3	Oportunidad#4	Oportunidad#5	Oportunidad#6
Fortaleza#1	X		X		X	
Fortaleza#2		X				
Fortaleza#3				X		
Fortaleza#4	X	X	X		X	X
Fortaleza#5		X		X	X	X
Fortaleza#6		X	X	X		
Fortaleza#7		X				X
Fortaleza#8			X		X	
<hr style="border-top: 1px dashed #000;"/>						
Debilidad#1	X	X		X		
Debilidad#2				X	X	
Debilidad#3	X	X	X			X
Debilidad#4					X	X
Debilidad#5	X		X			
Debilidad#6				X		

Matriz DAFO

	Oportunidad#3	Oportunidad#4	Oportunidad#5	Oportunidad#6	---	Amenaza#1	Amenaza#2	Amenaza#3	Amenaza#4	Amenaza#5	Amenaza#6
Fortaleza#1	X		X		---	X			X		X
Fortaleza#2					---						X
Fortaleza#3		X			---	X					
Fortaleza#4	X		X	X	---				X	X	
Fortaleza#5		X	X	X	---		X	X			
Fortaleza#6	X	X			---				X		X
Fortaleza#7				X	---	X					
Fortaleza#8	X		X		---						
-----					---						
Debilidad#1		X			---	X	X			X	
Debilidad#2		X	X		---			X	X		
Debilidad#3	X			X	---		X			X	
Debilidad#4			X	X	---	X			X		X
Debilidad#5	X				---					X	
Debilidad#6		X			---	X					

Resultados

La entidad debe adoptar estrategias ofensivas.

Resultados

**Anexo 2 Conceptualización de los Valores. Fuente: Elaboración propia**

Patriotismo	<p>Fidelidad a la Patria, la Revolución y el Socialismo. Preservación de la unidad en torno al Partido, al pensamiento de Martí, de Fidel y a la obra de la Revolución Cubana.</p> <p>Identificación con las tareas y las metas del territorio y la nación, así como con todas las causas justas del mundo. Participación en las tareas a que somos convocados con entusiasmo y optimismo. Orgullo de ser cienfuegueros y cubanos y ser parte de su cultura.</p>
Ética profesional	<p>Concepción ético moral de la profesión a desempeñar por los docentes acorde a procesos docentes educativos con un amplio conocimiento y práctica de la ciencia y la didáctica, autoperfeccionamiento y superación sistemática, caracterizando la esencia humanista de los docentes en la Facultad.</p>
Honestidad	<p>Actuación con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar, expresarse y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo. Somos sinceros, nos respetamos los unos a los otros, desarrollando nuestro apego incondicional a la verdad. Cumplimos la legalidad y nuestros deberes ciudadanos, combatiendo las manifestaciones de fraude, indisciplina y doble moral.</p>
Solidaridad	<p>Fortalecimiento del espíritu de colaboración y de trabajo colectivo. Se aprecia un alto grado de compañerismo y se comparten nuestros recursos en aras de socializar todo el conocimiento que captamos y generamos. Desarrollo de una cultura universitaria que privilegia el trabajo integrado, el respeto a la diversidad cultural, la consulta colectiva, el diálogo, el debate y la unidad de acción en la identificación de los problemas y la selección de alternativas de solución.</p> <p>Identificación con la lucha por la paz y el sentido de justicia e internacionalismo ante las causas nobles que pretenden lograr un mundo mejor.</p>
Honradez	<p>Actuación con integridad y rectitud en todos los ámbitos de nuestra vida, tanto laboral como privada.</p>
Responsabilidad	<p>Creación de un clima de disciplina, promoviendo y estimulando la consagración en cualquier actividad. Ejecución con elevada ética, profesionalidad y excelencia de todas nuestras misiones y promoción del uso racional de los recursos en las actividades cotidianas. Despliegue de nuestras potencialidades en el desarrollo de la creatividad y la conquista del entorno con audacia y enfrentamiento con optimismo de las dificultades.</p> <p>Desarrollo de la capacidad de responder por los actos propios y velar porque estos no lesionen a nuestros semejantes, a la organización ni al entorno.</p>

Laboriosidad	Desempeño con esmero y motivación en el trabajo. Contribución con nuestra actuación comprometida a elevar la reputación de nuestra profesión en el contexto social. Disposición hacia la adquisición, asimilación y socialización del conocimiento avanzado. Enfrentamiento a situaciones nuevas con soluciones novedosas y efectivas que desarrollen nuestra capacidad de aprender. Reconocimiento de la importancia del riesgo para obtener el éxito deseado. Favorecimiento del trabajo en equipo para el logro de los objetivos comunes.
--------------	--

#### Anexo 4 Indicadores por procesos y objetivos para el ciclo 2022-2026 FCE

Objetivo Estratégico No.1: Formar profesionales integrales, competentes, con firmeza político ideológica y comprometidos con la Revolución que satisfagan la demanda de graduados para el desarrollo económico y social del país.

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Pregrado	<b>Cantidad de estudiantes de nuevo ingreso en la Educación Superior (I2 ODS)</b>	270	285	300	325	350
	<b>Cantidad de estudiantes matriculados de la Educación Superior (I3 ODS)</b>	795	810	825	850	875
	<b>Eficiencia en el ciclo (I4 ODS)</b>	70%	75%	75%	80%	80%
	<b>Cantidad de graduados de la Educación Superior (I5 ODS)</b>	94	85	109	237	270
	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con su participación en la estrategia educativa de su brigada y con el proceso de la evaluación integral.	95%	95%	97%	97%	98%
	<b>Por ciento de satisfacción de los estudiantes con la labor de los profesores en su formación integral.</b>	95%	95%	97%	97%	97%
	Por ciento de estudiantes incorporados a las actividades de la preparación para la defensa y a la educación patriótico militar e internacionalista.	100%	100%	100%)	100%	100%)
	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con los contenidos y las actividades de la disciplina Preparación para la Defensa, Historia y Marxismo Leninismo.	75%	77%	80%	82%	85 %
	Por ciento de estudiantes en prácticas laborales y diplomas vinculado al desarrollo local	50%	55%	60%	65%	65%
	Por ciento de incremento del acceso a la Educación Superior en el curso a distancia.	60%	60%	60%	60%	60%
	Por ciento de diversificación del acceso a la Educación Superior en el curso a distancia.	20%	20%	20%	20%	20%
	Programas de ciclo corto que no tributan a sectores estratégicos	1	1	1	1	1
	<b>Por ciento de carreras acreditadas de las</b>	100%	100%	100%	100%	100%

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>que cumplen los requisitos</b>					
	Por ciento de programas de carreras con el 30% doctores en el claustro en el área de conocimiento y el 55% del resto master o especialista.	25%	25%	25%	30%	30%
	Por ciento de programas de carreras con el 45% de profesores en el claustro con la categoría docente de profesor titular o auxiliar	(20%)	(20%)	(25%)	(25%)	(25%)
	Por ciento de programas de carreras con el 100% de profesores principales de año y disciplinas principales integradoras con la categoría docente de profesor titular o auxiliar	20%	20%	20%	20%	20%
	Por ciento de aseguramiento bibliográfico actualizado y disponible por diferentes vías garantiza la formación científico profesional de los estudiantes	100%	100%	100%	100%	100%
	Por ciento de carreras que aplican la política de perfeccionamiento de la enseñanza del idioma inglés.	60%	60%	60%	60%	60%
	Por ciento de estudiantes del último año de las carreras con el de cumplimiento del requisito de graduación del idioma inglés	100%	100%	100%	100%)	100%
	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con el proceso de ubicación laboral, con énfasis en los ubicados en los sectores estratégicos.	90%	90%	90%	90%	90%
	<b>Cantidad de unidades docentes en Sectores Estratégicos.</b>	3	3	3	3	3
	Por ciento de estudiantes en unidades docentes en Sectores Estratégicos	50%	50%	50%	55%	60 %
	Por ciento de proyectos de curso que se vinculan a la solución de problemas en Sectores Estratégicos	50%	50%	50%	55%	60%
	Por ciento de trabajos de diploma que se vinculan a la solución de problemas	35%	40%	45%	45%	50%

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
	en Sectores Estratégicos					
	Por ciento de estudiantes que realizan la práctica laboral en Sectores Estratégicos	40%	45%	50%	55%	55%
Cuenca, Technologic e Innovation	Por ciento de estudiantes (2-5 año) con tareas en proyectos de I+D+i	60%	65%	70%	72%	75%
Extensión universitaria	Cantidad de espacios reconocidos para la promoción de la cultura	1	1	1	1	1
	Cantidad de cátedras universitarias desarrolladas.	1	1	1	1	1
	Por ciento de estudiantes formados como promotores de salud.	15%	15%	15%	17%	20%
	<b>Por ciento de estudiantes que participan en tareas de impacto económico y social.</b>	90%	92%	95%	96%	97%
	Por ciento de estudiantes incorporados a proyectos comunitarios y actividades extensionistas	20%	25%	27%	30%	35%
	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con las actividades extracurriculares desarrolladas.	93%	94%	95%	96%	97%
	Cantidad de proyectos comunitarios con estudiantes universitarios con énfasis en el plan de Verano (proyectos, cursos, campamentos)	1	2	2	3	3
Información, Communication e Informatización	Por ciento de carreras soportadas en un sistema de gestión de aprendizaje (Moodle) e indexada en el Portal Nacional de Educación a Distancia.	100%	100%	100%	100%	100%
	Publicación de contenidos de las asignaturas del pregrado en plataformas digitales.	100%	100%	100%	100%	100%
	Interactividad de las asignaturas publicadas en plataformas digitales	35%	50%	60%	70%	80%
	Porcentaje de actualización del sistema integrado y progresivo de medios de enseñanza para la educación presencial, semipresencial y a distancia	95%	100%	100%	100%	100%
	<b>Por ciento de incremento de la cantidad</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>de seguidores de los sitios institucionales en Facebook, Titear y otras redes sociales.</b>					
Internationalization	Cantidad de convenios y memorandos de entendimientos activos entre las instituciones de educación superior cubanas y sus homólogos en el exterior, en apoyo a los procesos sustantivos.	7	9	11	12	13
	Cantidad de redes y asociaciones internacionales académicas y científicas en las que se participa.	8	10	10	11	12
	Cantidad de acciones de movilidad académica y estudiantil (intercambio de especialistas, participación en eventos internacionales, becas)	10	12	14	17	21
	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia y de movilidad académica y científica...	1	1	1	1	2
Aseguramiento Material y Financier	<b>Cantidad de capacidades docentes disponibles (I1 ODS)</b>	12	12	12	12	12
	<b>Por ciento de ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento</b>	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

**Objetivo Estratégico No.2:** Lograr la preparación y completamiento del claustro y de los cuadros, que se distinguen por ser **activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana**, con un alto porcentaje de doctores.

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Postgrad	<b>Cantidad de tesis doctorales de profesores e investigadores pertenecientes al claustro a tiempo completo, defendidas exitosamente</b>	2	3	9	7	11
Cuenca, Technologic e Innovation	Por ciento de Proyecto de I + D + i que tributan a la formación doctoral	75%	75%	75%	75%	75%
Recursos Humanos	<b>Coeficiente de relación alumno-</b>	7.22	7.43	8	8.58	9.2

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>profesor (I6 ODS)</b>					
	<b>Coeficiente de relación alumno-trabajador (I6 ODS)</b>	7.22	7.04	7.36	7.87	8.33
	<b>Por ciento de doctores en el claustro a tiempo completo. (Titulares, auxiliares y asistentes)</b>	25%	26%	27%	28%	30%
	Por ciento de estudiantes que reconocen que sus profesores contribuyen a su formación como profesionales revolucionarios.	95%	96%	97%	98%	98%
	<b>Por ciento de profesores e investigadores en el claustro con categorías docentes de Titulares y Auxiliares.</b>	50%	50%	52%	53%	55%
	Por ciento de profesores principales de año con categoría docente de Titulares y Auxiliares.	50%	50%	52%	53%	54%
	Por ciento de recién graduados ubicados en la facultad satisfechos con la preparación recibida para el empleo.	95%	96%	97%	97.5%	98%
	Por ciento de cuadros decisorios y su primera reserva que han cursado el Diplomado de Administración Pública o Dirección y Gestión Empresarial	85%	90%	95%	97%	100%
	Por ciento de profesores universitarios que en la evaluación del cumplimiento del aspecto de trabajo político-ideológico de su plan de trabajo, evidencian que defienden la ideología de la Revolución cubana en los espacios universitarios y las redes	95%	96%	97%	97%	98%
	Por ciento de estabilidad anual de los cuadros en el cargo	100%	100%	100%	100%	100%

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>Por ciento de cubrimiento de la plantilla de cuadros</b>	100%	100%	100%	100%	100%
	Por ciento de mujeres cuadros	75%	75%	75%	75%	75%
	Por ciento de cuadros negros y mestizos	25%	25%	25%	25%	25%
	<b>Por ciento de profesores Titulares y Auxiliares en cargos docentes</b>	20%	20%	21%	23%	25%
	<b>Por ciento de doctores en cargos docentes</b>	19%	20%	21%	23%	25%
	Por ciento de cuadros que al promover proceden de la reserva del cargo	100%	100%	100%	100%	100%
Internationalization	Cantidad de convenios y memorandos de entendimientos activos entre las instituciones de educación superior cubanas y sus homólogos en el exterior, en apoyo a los procesos sustantivos.	7	9	11	12	13
	Cantidad de redes y asociaciones internacionales académicas y científicas en las que se participa.	8	10	10	11	12
	Cantidad de estancias de investigación y otras acciones formativas que tributan a la preparación del claustro con énfasis en los doctorados.	2	3	4	5	5
	Cantidad de acciones de movilidad académica y estudiantil (intercambio de especialistas, participación en eventos internacionales, becas)	10	12	14	17	21
	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia y de movilidad académica y científica...	1	1	1	1	1
Información, e Communication Informatización	<b>Por ciento de incremento de la cantidad de seguidores de los sitios institucionales en Facebook,</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>90%</b>

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>Twitter y otras redes sociales.</b>					
Aseguramiento Material y Financier	<b>Cantidad de capacidades docentes disponibles (I1 ODS)</b>	12	12	12	12	12
	<b>Ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento</b>	90- 100%	90- 100%	90- 100%	90- 100%	90- 100%

**Objetivo Estratégico No.3:** Incrementar el **impacto de las Universidades y Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación** en los **sectores estratégicos** para el **desarrollo económico y social** del país.

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Regard	Cantidad de Unidades Docentes en Sectores Estratégicos	3	3	3	3	3
	<b>Cantidad de unidades docentes en Sectores Estratégicos.</b>	3	3	3	3	3
	Por ciento de estudiantes en unidades docentes en Sectores Estratégicos	50%	50%	50%	55%	60 %
	Por ciento de proyectos de curso que se vinculan a la solución de problemas en Sectores Estratégicos	50%	50%	50%	55%	60%
	Por ciento de trabajos de diploma que se vinculan a la solución de problemas en Sectores Estratégicos	35%	40%	45%	45%	50%
	Por ciento de estudiantes que realizan la práctica laboral en Sectores Estratégicos	40%	45%	50%	55%	55%
Postgrad	Cantidad de programas de superación y posgrado vinculados a Sectores Estratégicos	35	38	40	42	45
	<b>Cantidad de doctorandos en sectores estratégico</b>	4	4	4	5	6
	<b>Cantidad de tesis doctorales</b>	-	1	2	2	3

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>defendidas en Sectores Estratégicos</b>					
	Cantidad de profesionales de los Sectores Estratégicos en programas de superación y posgrado	95	100	110	115	125
	Cantidad de estudiantes de maestría de Sectores Estratégicos	65	70	75	80	85
	Cantidad de estudiantes de especialidades de posgrado de Sectores Estratégicos	20	20	20	25	30
	Cantidad de tesis de maestría defendidas en Sectores Estratégicos	10	15	15	20	20
Cuenca, Technology e Innovation	<b>Cantidad de premios nacionales de innovación en los Sectores Estratégicos</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Cantidad de premios Provinciales del CITMA (I+D) en los Sectores Estratégicos	5	6	5	6	5
	Cantidad de premios CITMA provinciales de Innovación en los Sectores Estratégicos	3	3	3	3	3
	<b>Cantidad de tecnologías transferidas a los sectores estratégicos</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Cantidad de aplicación de nuevos productos de la I+D en sectores estratégicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>Cantidad de proyectos de I+D+i en sectores estratégicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	Por ciento de profesores e investigadores con tareas en proyectos de I+D+i en Sectores Estratégicos.	35%	35%	40%	42%	45%
	Por ciento de estudiantes (2-5 año) con tareas en proyectos de	35%	35%	37%	38%	40%

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
	I+D+i					
	Cantidad de profesionales de las empresas con tareas en proyectos I+D+i en los Sectores Estratégicos.	25	30	33	35	37
Internacionalización	<b>Por ciento de proyectos internacionales que tributan a Sectores Estratégicos.</b>	-	50%	50%	66%	75%
Recursos Humanos	Por ciento de docentes a tiempo parcial provenientes de sectores estratégicos	42%	45%	47%	48%	50%
	Por ciento de instructores recién graduados vinculados a sectores estratégicos	25%	27%	28%	29%	30%

**Objetivo Estratégico No.4:** Garantizar el **desarrollo científico y tecnológico**, la **introducción de los resultados de la ciencia** y la satisfacción de las necesidades de **capacitación**, superación y posgrado **de profesionales, cuadros y reservas en correspondencia con las demandas del desarrollo** sostenible local, territorial y del país.

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Posgrado	<b>Cantidad de profesionales matriculados en programas de posgrado (17a ODS)</b>	625	650	670	675	690
	<b>Cantidad de profesionales graduados de programas de posgrado (17 b ODS)</b>	500	525	560	580	600
	<b>Cantidad de profesores del claustro a tiempo completo que ingresan a programas de doctorado</b>	9	5	6	6	6
	Cantidad de miembros del claustro graduados de máster o especialista de posgrado	2	2	3	2	2
	Cantidad de programas de posgrado en la modalidad a distancia	4	5	3	4	6
	<b>Por ciento de doctores del claustro</b>	50%	50%	50%	60%	60%

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>que tutelan tesis de doctorado</b>					
	<b>Cantidad de cuadros y reservas del estado y el gobierno capacitados</b>	100	100	100	100	100
	Cantidad de cuadros y reservas del municipio y provincia capacitados en gestión de desarrollo local	325	350	360	375	400
	<b>Cantidad de tesis doctorales de profesores e investigadores pertenecientes al claustro a tiempo completo, defendidas exitosamente</b>	2	3	9	7	11
Ciencia, Tecnología e Innovación	<b>Por ciento de Proyectos Asociados a Programas Nacionales planificados (PAPN)</b>	1	2	2	3	3
	Cantidad de libros y capítulos de libros editados	1	1	1	1	1
	Cantidad de premios nacionales de innovación	1	1	1	1	1
	Cantidad de premios provinciales del CITMA (I+D)	3	2	1	2	3
	Cantidad de premios del CITMA a estudiantes y jóvenes investigadores	1	2	2	3	3
	Cantidad de productos, servicios procesos y tecnologías derivados de la I+D+I mejoran indicadores medioambientales (reducción de contaminantes, desechos peligrosos, emisiones CO <sub>2</sub> , entre otros).	2	2	2	2	3
	<b>Cantidad de publicaciones del grupo 1 por 100 profesores e investigadores equivalentes.</b>	12	12	13	14	15
	Cantidad de publicaciones del grupo 2 por 100 profesores e investigadores equivalentes.	13	13	14	14	15
	Cantidad de publicaciones del grupo 3 por profesores e investigadores equivalentes	15	15	16	16	17
	Cantidad de publicaciones del grupo 4	10	9	9	10	11

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
	por 100 profesores e investigadores equivalentes					
Recursos Humanos	Por ciento de cuadros decisorios y su primera reserva que han cursado el Diplomado de Administración Pública o Dirección y Gestión Empresarial	-	-	-	-	-
Internacionalización	Cantidad de convenios y memorandos de entendimientos activos entre las instituciones de educación superior cubanas y sus homólogos en el exterior, en apoyo a los procesos sustantivos.	7	9	11	12	13
	Cantidad de redes y asociaciones internacionales académicas y científicas en las que se participa.	8	10	10	11	12
	Cantidad de estancias de investigación y otras acciones formativas que tributan a la preparación del claustro con énfasis en los doctorados.	10	12	14	17	21
	Cantidad de acciones de movilidad académica y estudiantil (intercambio de especialistas, participación en eventos internacionales, becas)	1	1	1	1	2
	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia y de movilidad académica y científica.	1	1	1	1	1
Información, Comunicación e Informatización	<b>Por ciento de resultados científicos vinculados a Sectores Estratégicos con difusión en las redes sociales científicas (ResearchGate, Mendeley, Academia, Google Académico, entre otros y repositorios institucionales con salida a internet).</b>	65%	70%	75%	80%	85%

**Objetivo Estratégico No.5:** Garantizar la cultura digital y el desarrollo de la informatización pertinente y novedoso en correspondencia con el perfeccionamiento de los procesos de la Educación Superior y la informatización de la sociedad cubana.

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Pregrado	Porcentaje de publicación de contenidos de las asignaturas del pregrado en plataformas digitales.	100%	100%	100%	100%	100%
	Interactividad de las asignaturas publicadas en plataformas digitales	35%	50%	60%	70%	80%
	Porcentaje de los contenidos de las asignaturas del pregrado publicados en plataformas digitales.	100%	100%	100%	100%	100%
Ciencia, Tecnología e Innovación	Cantidad de software registrados	1	1	2	1	2
Información, Comunicación e Informatización	<b>Por ciento de incremento de la cantidad de seguidores de los sitios institucionales en Facebook, Twitter y otras redes sociales.</b>	<b>60%</b>	<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>
Posgrado	Cantidad de programas de posgrado en la modalidad a distancia	4	5	3	4	6
Internacionalización	Cantidad de redes y asociaciones internacionales académicas y científicas en las que se participa.	8	10	10	11	12
Aseguramiento Material y financiero	<b>Cantidad de capacidades docentes disponibles (11 ODS)</b>	12	12	12	12	12
	<b>Ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento</b>	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

**Objetivo Estratégico No.6:** Impactar en el **desarrollo local** aportando **conocimientos, estrategias, tecnologías, y procesos de innovación** que contribuyan a identificar las potencialidades para **exportar, sustituir importaciones**, lograr **encadenamientos productivos** y mejorar la **calidad de los servicios**.

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Regard	Por ciento de estudiantes en prácticas laborales y diplomas vinculado al desarrollo local	50%	55%	60%	65%	65%
Cuenca, Technologic	<b>Cantidad de Proyectos de I+D+i para el</b>	1	2	2	3	3

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
e Innovation	<b>desarrollo local que impactan en la producción, exportación, sustitución de importaciones, encadenamientos productivos y mejora de la calidad de los servicios y el medio ambiente.</b>					
Información, e Communication e Informatización	Por ciento de carreras soportadas en un sistema de gestión de aprendizaje (Moodle) e indexada en el Portal Nacional de Educación a Distancia.	100%	100%	100%	100%	100%
Internationalization	Cantidad de proyectos internacionales con financiamiento para el desarrollo local	1	1	1	2	3
Aseguramiento material y financier	<b>Por ciento de ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento</b>	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

**Objetivo Estratégico No.7:** Gestionar los recursos materiales y financieros que garanticen la **infraestructura necesaria** y el **transporte** para el aseguramiento de los procesos de la Educación Superior.

Process	Indicator	2022	2023	2024	2025	2026
Postgrad	Por ciento de programas de posgrado en la modalidad a distancia	4	5	3	4	6
Internationalization	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia y de movilidad académica y científica.	1	1	1	1	1
Aseguramiento material y financier	<b>Cantidad de capacidades docentes disponibles (I1 ODS)</b>	12	12	12	12	12
	<b>Por ciento de ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento</b>	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

**Objetivo Estratégico No.8:** Asegurar la calidad de la Educación Superior Cubana avalada por la **acreditación de sus programas e instituciones** con categoría superior.

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Pregrado	<b>Eficiencia en el ciclo (I4 ODS)</b>	70%	75%	75%	80%	80%
	Por ciento de satisfacción de los	95%	95%	97%	97%	98%

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
	estudiantes con su participación en la estrategia educativa de su brigada y con el proceso de la evaluación integral.					
	<b>Cantidad de carreras acreditadas de las que cumplen los requisitos</b>	100%	100%	100%	100%	100%
	Por ciento de programas de carreras con el 30% doctores en el claustro en el área de conocimiento y el 55% del resto master o especialista.	25%	25%	25%	30%	30%
	Por ciento de programas de carreras con el 45% de profesores en el claustro con la categoría docente de profesor titular o auxiliar	(20%)	(20%)	(25%)	(25%)	(25%)
	Por ciento de programas de carreras con el 100% de profesores principales de año y disciplinas principales integradoras con la categoría docente de profesor titular o auxiliar	(20%)	(20%)	(20%)	(20%)	(20%)
	Por ciento de aseguramiento bibliográfico actualizado y disponible por diferentes vías garantiza la formación científico profesional de los estudiantes	100%	100%	100%	100%	100%
Posgrado	Por ciento de programas de posgrado académico con categoría superior de acreditación	20%	20%	20%	20%	20%
	<b>Por ciento de doctores del claustro que tutelan tesis de doctorado</b>	50%	50%	50%	60%	60%
Ciencia, Tecnología e Innovación	Por ciento de estudiantes (2-5 año) con tareas en proyectos de I+D+i	35%	35%	37%	38%	40%
	<b>Por ciento de Proyectos Asociados a Programas Nacionales planificados (PAPN)</b>	1	2	2	3	3

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
	Por ciento de programas de carreras cuyos profesores realizan una publicación anualmente en cualquiera de los grupos, libros, capítulos de libros o textos.	80%	80%	82%	84%	85%
	Por ciento de programas de maestrías y especialidades cuyos profesores realizan una publicación anualmente en cualquiera de los grupos.	100%	100%	100%	100%	100%
	<b>Cantidad de publicaciones del grupo 1 por 100 profesores e investigadores equivalentes.</b>	12	12	13	14	15
	Cantidad de publicaciones del grupo 2 por 100 profesores e investigadores equivalentes.	7	7	8	8	9
	Cantidad de publicaciones del grupo 3 por profesores e investigadores equivalentes	9	9	10	10	11
	Cantidad de publicaciones del grupo 4 por 100 profesores e investigadores equivalentes	6	7	9	10	11
	Cantidad de premios provinciales del CITMA (I+D)	5	6	5	6	5
	Cantidad de premios del CITMA a estudiantes y jóvenes investigadores	1	2	2	3	3
	Por ciento de programas de carreras con el 80% de sus profesores incorporados a proyectos de investigación.	60%	60%	70%	80%	85%
Recursos Humanos	<b>Por ciento de doctores en el claustro a tiempo completo. (Titulares, auxiliares y asistentes)</b>	25%	26%	27%	28%	30%
	<b>Por ciento de profesores e investigadores en el claustro con</b>	50%	50%	52%	53%	55%

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
	<b>categorias docentes de Titulares y Auxiliares.</b>					
	Por ciento de estabilidad anual de los cuadros en el cargo	100%	100%	100%	100%	100%
Internacionalización	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia y de movilidad académica y científica.	1	1	1	1	1
Extensión Universitaria	Cantidad de cátedras universitarias desarrolladas	1	1	1	1	1
	Por ciento de estudiantes incorporados a proyectos comunitarios y actividades extensionistas	20%	25%	27%	30%	35%
Aseguramiento material y financiero	<b>Por ciento de ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento</b>	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

**Objetivo Estratégico No.9:** Garantizar el desempeño óptimo de procesos estratégicos y de apoyo de manera que posibiliten el cumplimiento de objetivos que tributan a los procesos sustantivos de la institución

Proceso	Indicador	2022	2023	2024	2025	2026
Planificación Estratégica	Porcentaje de departamentos con presencia del alineamiento estratégico	90%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de elaboración de la documentación de procesos a nivel de Facultad	90%	100%	100%	100%	100%
Registro y control de estudiantes pregrado y posgrado (secretaría docente)	Porcentaje de satisfacción de estudiantes con los servicios ofrecidos en Secretaría Docente	90%	90%	90%	92%	95%
	Porcentaje de inspecciones con resultados satisfactorios (Obtener categoría de Bien y al menos un 10% señalamientos)	90%	90%	90%	93%	95%
	Tiempo de entrega de la información estadística	Cumplimiento de la fecha				

		indicada por Secretaría General	indicada por Secretaría General	fecha indicada por Secretaría General	indicada por Secretaría General	indicada por Secretaría General
Servicios administrativos	Porcentaje de satisfacción de estudiantes y profesores con los servicios del área administrativa	90%	92%	94%	95%	97%
Gestión Económica Financiera	Visibilidad y transparencia de los resultados de la gestión económica financiera de la Facultad para docentes y trabajadores	100%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de cuadros de la Facultad con desarrollo de una cultura económica en la administración los recursos económicos y financieros	100%	100%	100%	100%	100%
Control Interno	Porcentaje de departamentos con expediente de control elaborado = Nivel de elaboración de la documentación de control interno	96%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de departamentos con presencia de evidencias	96%	100%	100%	100%	100%
	Nivel de cumplimiento de las acciones de mejora=Porcentaje de departamentos con acciones de mejora implementadas	96%	100%	100%	100%	100%
	Nivel de riesgos materializados (analiza si en el año los riesgos identificados se materializaron)	90%	100%	100%	100%	100%