



*Facultad de Ingeniería*

*Departamento de Ingeniería Industrial*

# *Trabajo de Diploma*

*Título: Propuesta de proyecto estratégico para el ciclo  
2022-2026 en la Facultad de Ciencias Sociales.*

*Autora: Dania de Armas Mesa*

*Tutoras: Msc. Damayse Ramona Pérez Fernández*

*DrC. Orquídea Urquiola Sánchez*

*Ing. Yudelys Álvarez Rodríguez*

*Consultante: Msc. Lourdes A de León Lafuente*

*Cienfuegos*

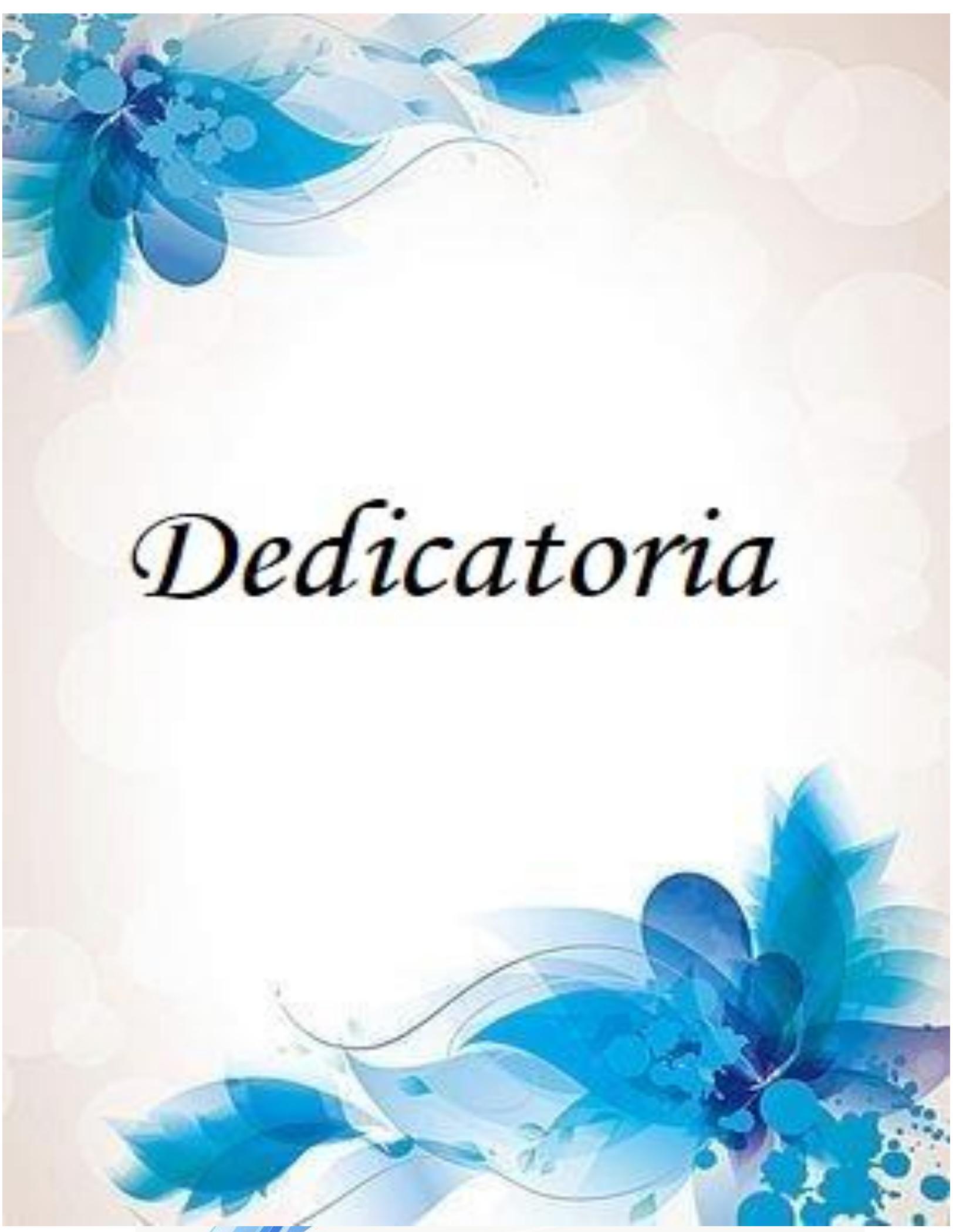
*2021*



# *Pensamiento*

*“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes.”*

*Peter Drucker.*



# *Dedicatoria*

*A mis padres porque ambos me han enseñado a perseverar y a no rendirme nunca a pesar de las dificultades en el camino a transitar, por toda la confianza que siempre han depositado en mí, por su preocupación y por enseñarme el camino correcto.*

*A mi hija Ainhoa, que es mi todo, por ser la fuente de inspiración en mi vida, por ser el motor impulsor que hace que me levante cada día.*



# *Agradecimientos*

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

*A mi hija pequeña, fuente de inspiración en mi vida.*

*A mi esposo por su paciencia y sostén incondicional.*

*A mi suegra y mi suegro por brindarme todo su apoyo a lo largo de estos años.*

*A mi tutora Damayse por sus admirables esfuerzo, dedicación y por mostrarme el camino a seguir en este maravilloso trabajo.*

*A mi consultante Lourdes, gracias por su disposición y preocupación a lo largo de esta difícil tarea.*

*A Orquídea y Yudelys por sus aportes especiales a mi trabajo.*

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

*A mis compañeros de trabajo y del aula, que a lo largo de este tiempo tanto me han ayudado.*

*A todas esas personas les brindo mis respetos y desde lo más profundo de mi corazón, reciban mis*

**GRACIAS**

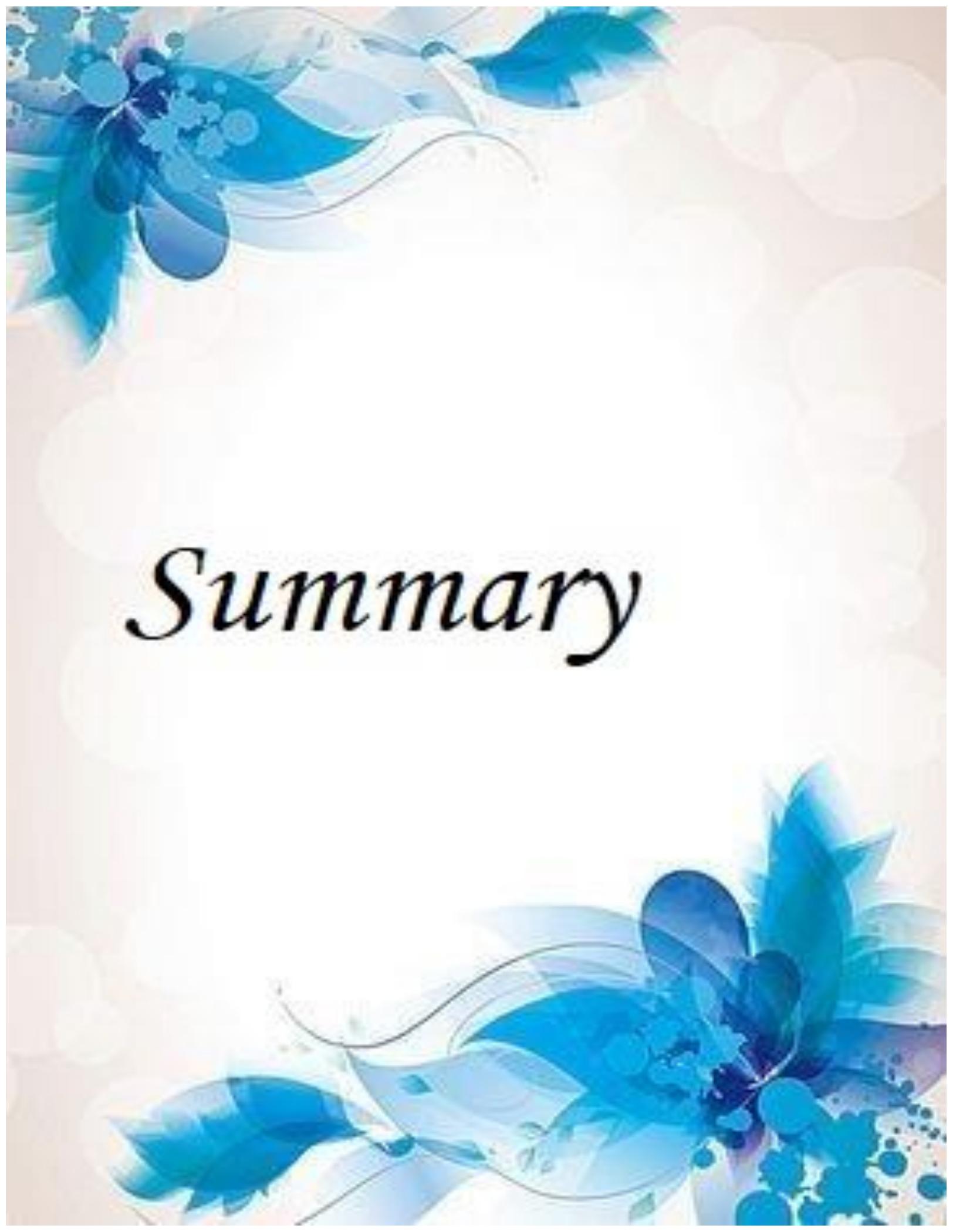


# *Resumen*

### Resumen

Promover el diseño de sistemas de gestión, la integración de los procesos y la implementación de sistemas de gestión con enfoque estratégico orientado a la calidad, constituye una prioridad de trabajo del Ministerio de Educación Superior. La investigación tiene como objetivo elaborar el Proyecto Estratégico de la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) 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 FCS que contiene indicadores, procesos y objetivos; a su vez se obtiene el ajuste del mapa de proceso, la misión, visión, valores y matriz DAFO. El trabajo cuenta con dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un cuerpo de anexos que ilustran su desarrollo con las diferentes técnicas y herramientas utilizadas.

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



# *Summary*

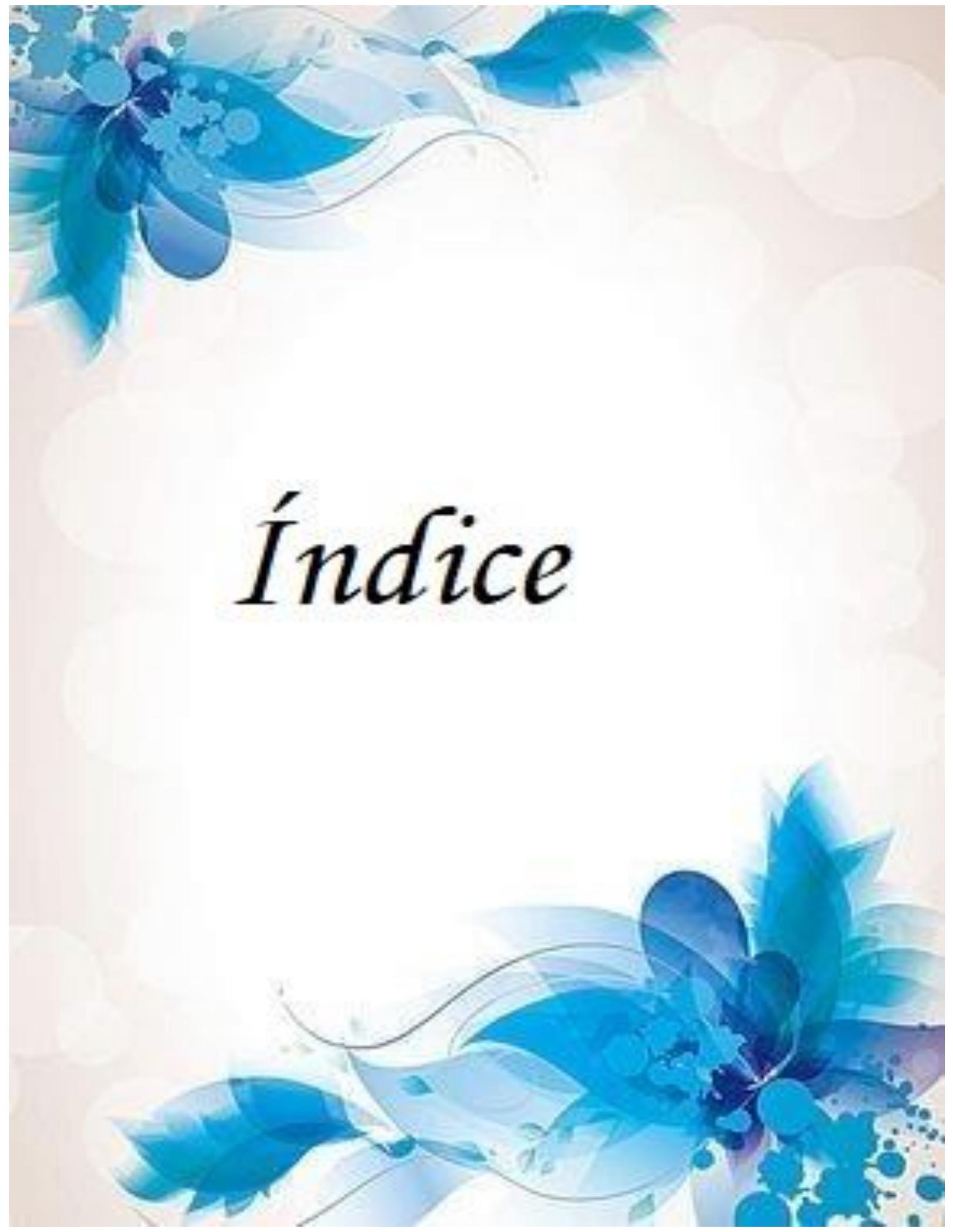
## Summary

---

### Summary

Promoting the design of management systems, the integration of processes and the implementation of management systems with a strategic quality-oriented approach, constitutes a work priority of the Ministry of Higher Education. The objective of the research is to elaborate the Strategic Project of the Faculty of Social Sciences (FCS) of the University of Cienfuegos from the application of the procedure that allows to achieve this purpose. Information gathering techniques are used; document review, participation workshops, expert consultation, brainstorming and process mapping. The fundamental results of the research focus on: Strategic project of the 2022-2026 cycle of the FCS that contains indicators, processes and objectives; in turn, the adjustment of the process map, mission, vision, values and SWOT matrix is obtained. The work has two chapters, conclusions, recommendations, bibliography and a body of annexes that illustrate its development with the different techniques and tools used.

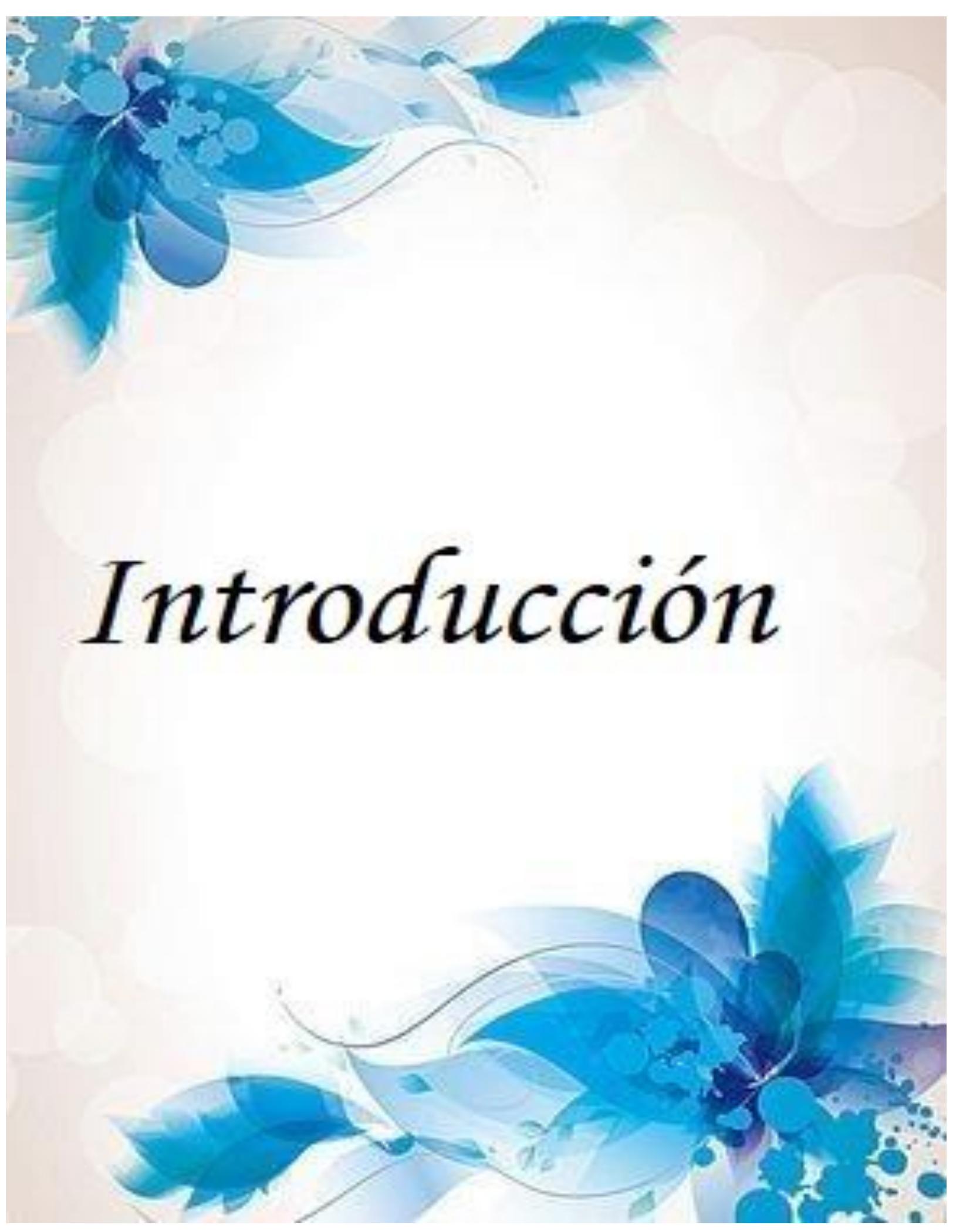
**Keywords:** University Management, Strategic Project, Process Approach, Strategic Direction.



# *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 del Capítulo .....	25
<b>Capítulo II: Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales .....</b>	<b>27</b>
2.1 Caracterización de la Facultad de Ciencia Sociales. ....	27
2.2 Necesidad de diseñar sistemas de gestión universitarios orientados a la calidad y a la dirección estratégica.....	30
2.3 Sistema de Gestión universitario de la UCf. Su vínculo con la Dirección Estratégica. ....	33
2.4 Situación actual del sistema de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos. ....	33
2.5 Procedimiento para la Planeación estratégica. ....	35
2.6 Aplicación del procedimiento para el diseño del ciclo estratégico 2022-2026 de la Facultad de Ciencias Sociales. ....	42
2.6.1 Propuesta de mapa de procesos a nivel de Facultad y CUM. ....	42
2.6.2 Aplicación del procedimiento y sus Resultados.....	43
Conclusiones de capítulo. ....	50
<b>Conclusiones generales.....</b>	<b>52</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos</b>	



# *Introducción*

### Introducción

Los grandes desafíos al desarrollo de la Educación Superior contemporánea reclaman cada vez más de la universidad, la sistematización de una proyección hacia el cambio y perfeccionamiento, no sólo a partir de las exigencias internas propias de los procesos que acomete, sino desde la evolución y correspondencia con las demandas de su entorno. Tras estos cambios significativos las universidades deben ser proactivas e innovadoras en decisiones que permitan su supervivencia y desarrollo, por lo que requieren una concepción esencialmente estratégica de la gestión, que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante, con una visión compartida del futuro deseado de la organización. (Ricardo et al., 2019).

Resulta importante destacar que las Instituciones de Educación Superior (IES), no escapan a los requerimientos de cambio que exigen las actuales condiciones del contexto global. Son ellas las que deben ser apreciadas por la posibilidad de impulsar las transformaciones necesarias para acceder a un mundo mejor, más provisorio para todos. Deben comportarse, además, como potentes organismos vivos, portadores de una capacidad inmunológica de respuesta proactiva que les permita transitar de forma expedita hasta colocarse en escaños de calidad cuantitativa y cualitativamente superiores, de la que pueda dar fe la sociedad en su conjunto.

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 Almuiñas 2018)

Para Saborido (2020) Ministro de Educación Superior en Cuba, 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.

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

## Introducción

---

En este contexto las IES cubanas se encuentran involucradas en constantes transformaciones para incrementar la eficiencia y eficacia de su gestión. 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. (Ortiz, Pérez & Velázquez, 2014a; González & Hernández, 2014; González, González-Larrea & Barrios, 2016; Pupo, Pérez & Ortiz, 2017)

En las bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030, emanados del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, se encuentra el eje estratégico relacionado con el potencial humano, ciencia, tecnología e innovación, el cual recoge dentro de los objetivos específicos aspectos que constituyen las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana. Ante estos retos el Ministerio de Educación Superior (MES) asumió todo el liderazgo para garantizar el desarrollo de las universidades, sus recursos humanos e infraestructura para impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos. Con esta finalidad, las universidades constituyen uno de los actores sociales que participan en el logro de los objetivos de desarrollo sostenible en lo adelante ODS, por lo tanto, se requiere, la redefinición del papel que le corresponde. Debe contribuir al desarrollo sostenible desde la investigación y la innovación aportando respuestas tecnológicas adecuadas y socialmente legitimadas, que den respuesta a los problemas transversales que plantea la Agenda 2030 con soluciones interdisciplinarias. (Velázquez, 2017)

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

## Introducción

---

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.

Específicamente en las Facultades como unidades organizativas de las IES, se evidencia también lo antes expuesto y se requiere del desarrollo de estos estándares como principio fundamental para el desarrollo efectivo del sistema de gestión que tributa a su vez al desarrollado en la UCf. En correspondencia con lo anterior la Facultad de Ciencias Sociales (FCS), decidió emprender el perfeccionamiento de su sistema de gestión universitaria desde el año 2017. Es un objetivo que ha sido desarrollado a lo largo del ciclo estratégico del 2017-2021 por medio de investigaciones relacionadas con tesis de grado y de maestría que sirven de antecedentes para los trabajos posteriores relativos a la gestión universitaria desarrollada a nivel de Facultad. 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 replicas en el resto de las Facultades que conforman a la UCf. El perfeccionamiento del diseño estratégico para el ciclo 2022-2026 es una de estas experiencias que debe ser desarrollada en FCS.

Por lo que la dirección de esta Facultad presenta los siguientes aspectos que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de este trabajo de diploma:

- Culminar el ciclo estratégico 2017-2021 y 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 aprobada en el consejo de dirección en el mes de junio del presente año. Esta cuestión ha sido escasamente trabajada en estos niveles.
- El desconocimiento en los integrantes de las Facultades y en los CUM de las herramientas relativas a los enfoques de: dirección estratégica y procesos, que conlleva a la necesidad de

## Introducción

recurrir a las disciplinas propias de la Ingeniería Industrial que trabajan estos enfoques. Esta es una regularidad que está presente en las siete Facultades y CUM.

- Existen como antecedentes de esta investigación las tesis desarrolladas en FCS por: Ramírez(2016); Gradaille(2017), Hernández(2018), Cazorla(2018), Fajardo(2019) que de manera separada trabajan el enfoque estratégico y el enfoque a procesos a nivel de Facultad, específicamente en la Facultad de Ciencias Sociales, estas carecen de una integración de los enfoques antes mencionados y de la presencia del estándar establecido por la JAN y fueron desarrolladas teniendo en cuenta el diseño estratégico del ciclo que ya está venciendo que posee un enfoque diferente para la gestión de Facultades y CUM.

Todo lo planteado anteriormente hace ver 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 problémica de la presente investigación.

**Problema de investigación:** ¿Cómo contribuir al diseño de un proyecto estratégico para las Facultad de Ciencias Sociales que responda a las indicaciones establecidas por el Ministerio de Educación Superior?

**Objetivo General:** Implementar un procedimiento que posibilite desarrollar la propuesta de un proyecto estratégico para el ciclo 2022-2026 para la Facultad de Ciencias Sociales a 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 Sociales 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. Proponer el proyecto estratégico para el ciclo 2022-2026 en la Facultad de Ciencias Sociales 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:**

## Introducción

---

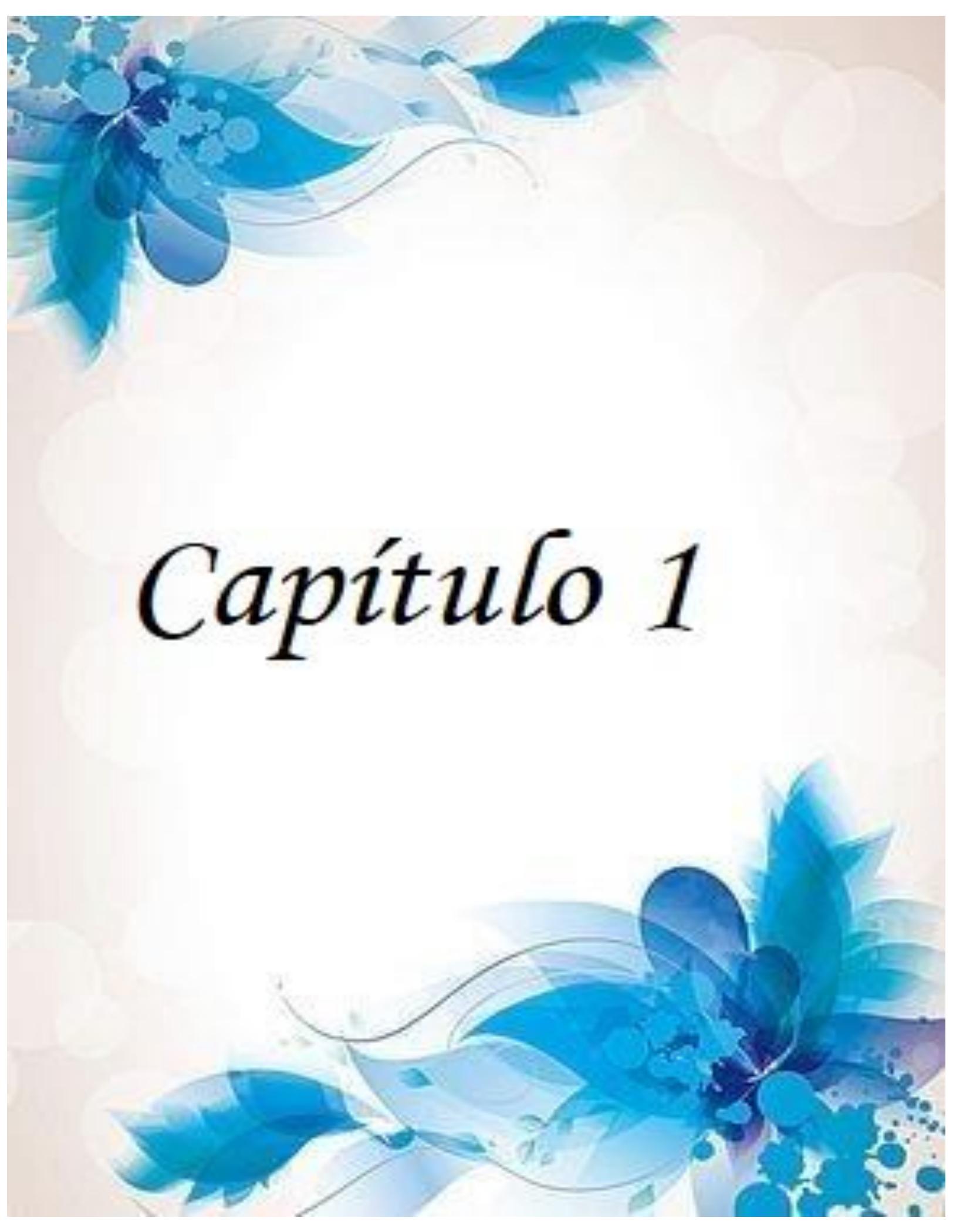
El valor práctico está asociado a la mejora y desarrollo del sistema de gestión centrado en el vínculo de la dirección estratégica y el enfoque a procesos en la organización objeto de estudio. Se logra identificar Misión, Visión, Valores, reorganizar las actividades y los recursos, delimitar las responsabilidades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



# *Capítulo 1*

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

**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.

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

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

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

---

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

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

---

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

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

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.

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

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:

- Darle gobernanza a la Institución,
- 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,
- Modernizar mecanismos de gestión,
- Configurar una estructura organizativa adecuada para una nueva gestión y
- 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

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

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,

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

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

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

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

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

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)

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

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.

## Capítulo I: Marco Teórico Referencial

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.

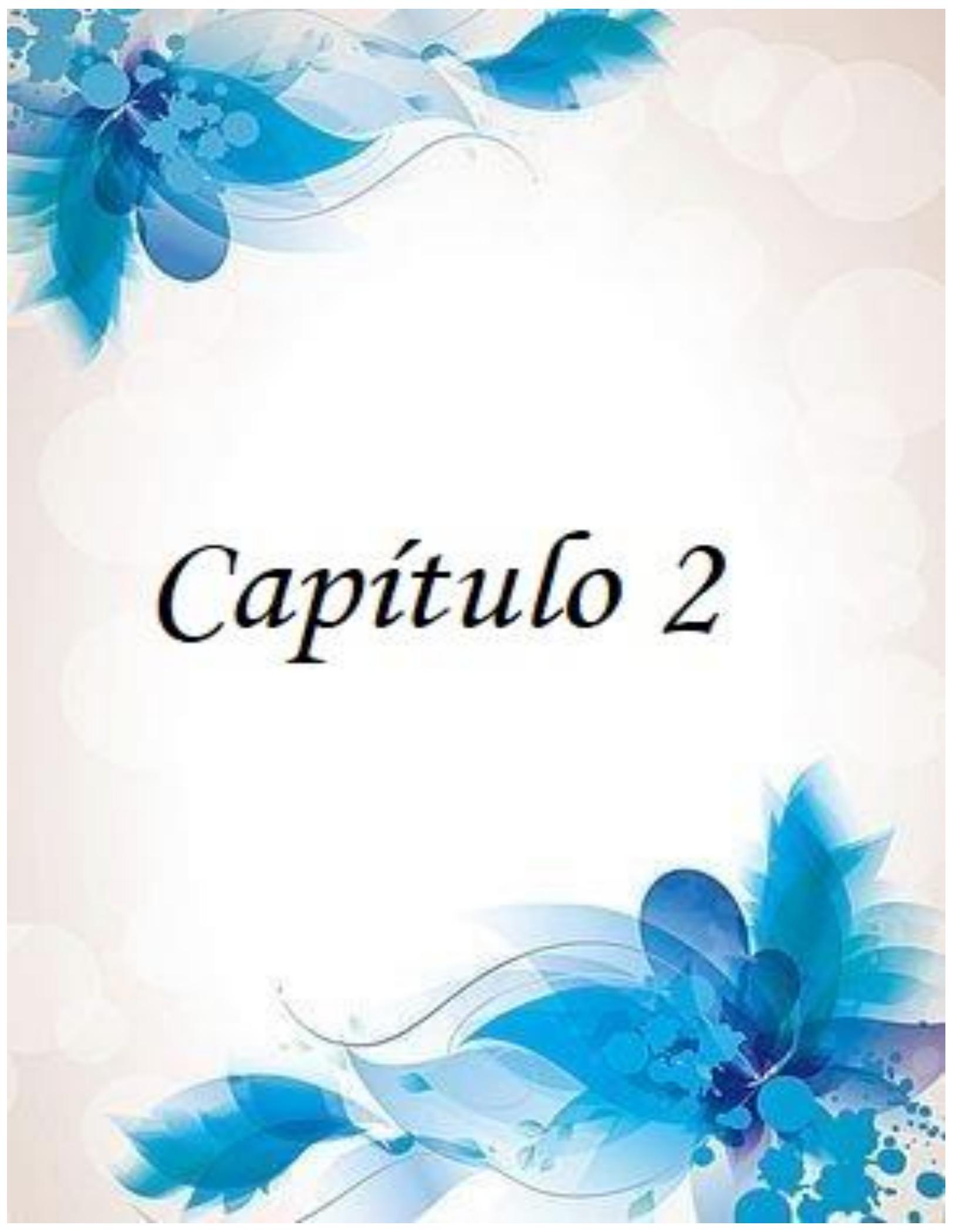
### Conclusiones del Capítulo

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*

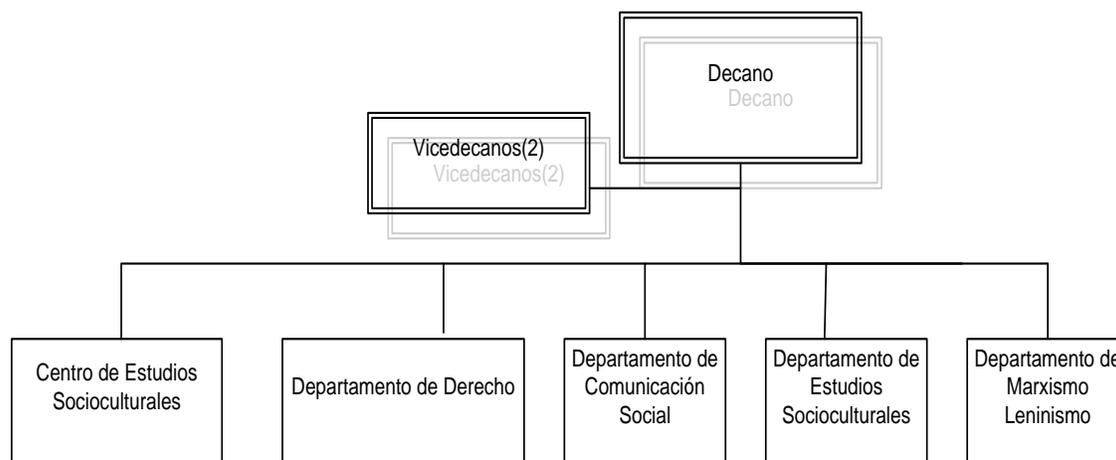
**Capítulo II: Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales.**

El presente capítulo se expone una caracterización de la Facultad de Ciencias Sociales la cual pertenece a la Universidad Carlos Rafael Rodríguez de la provincia de Cienfuegos a su vez, 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 Ciencia Sociales.**

La Facultad de Ciencias Sociales (FCS) de la Universidad de Cienfuegos (UCf) surgió como resultado del proceso de integración de la Educación Superior en el 2015, precede de la Facultad de Humanidades creada en el 2000, que devino posteriormente en Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en el 2006.

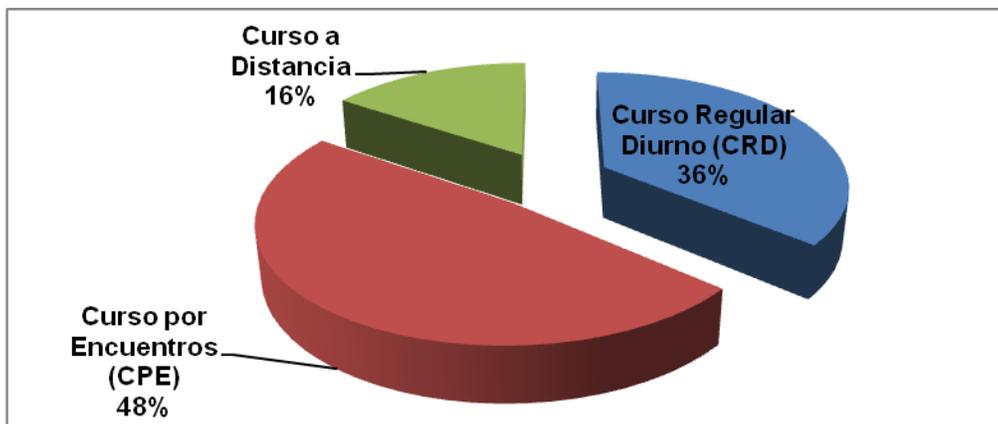
La actual estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Sociales, está conformada por tres departamentos docentes y el Centro de Estudios Socioculturales. Los departamentos responden a la denominación de Estudios Socioculturales, Derecho y Comunicación Social. En los departamentos docentes se encuentran las carreras de Estudios Socioculturales y Derecho en todas las modalidades de estudio y solo cuenta con el Curso por Encuentro, Comunicación Social. La carrera de Gestión Sociocultural para el Desarrollo está acreditada de Excelencia desde el 2014 y Derecho, fue Certificada en el 2020. La estructura organizativa de la Facultad se puede apreciar en la Figura 2.1:



**Figura 2.1 Organigrama de la Facultad de Ciencias Sociales.**

**Fuente: Elaboración Propia.**

El total de la matrícula del pregrado es de 750 estudiantes, de los cuales 271 corresponden a Curso Regular Diurno, 362 a Curso por Encuentros y 117 en Curso a Distancia, como se muestra en la Figura 2.2.



**Figura 2.2: Representación de la matrícula de estudiantes de la FCS según ciclo de estudio.**

**Fuente: Elaboración propia.**

La Facultad imparte 5 programas de posgrado: Maestría de Manejo Integrado de Zonas Costeras, Estudios Históricos y Antropología Sociocultural Cubana, Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología, Estudios Socioculturales y Comunicación Social. De estos programas los dos primeros alcanzaron la categoría de certificados en el 2014 y de Excelencia, Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología (2016) y Estudios Socioculturales (2018). Esto permite contar con la certificación del 100% de los programas que están en tiempo de ser evaluados y el 50% acreditados de Excelencia.

La plantilla aprobada de la Facultad es 83 y está cubierta con 79 trabajadores. La distribución de profesores teniendo en cuenta la categoría científica se muestra en la Figura 2.3. Concluyéndose que, de la plantilla de profesores de la FCS, el 33% (26) corresponde a Profesores con categoría científica de doctores y máster & otros especialistas se corresponden un 67%(53), siendo esta última categoría la más representativa. El total de profesores a tiempo completo es 71 y a tiempo parcial 23. Los doctores son 26 (tiempo completo 20 y 6 parciales (4 jubilados y 2 contratos determinados). De ellos en Ciencias Jurídicas 4, Filosóficas 5, Educación 4, del Arte 1, Sociológicas 4, Historia 1, y Pedagógicas 5, 1 Comunicación y 1 Policiales), como se detalla en la Figura 2.4 y masters/especialistas, 50. El total de profesores titulares es 14 y profesores auxiliares, 18. Los profesores asistentes son 36 y profesores instructores, 23. Se cuenta además con un total de 17 doctores de otras universidades nacionales e internacionales así como instituciones y centros de investigación (Universidad de la Habana, Universidad de Sancti Spíritus, Universidad de Granada, Fundación Fernando Ortiz, Museo de Historia Natural, entre otras) que participan en los programas de posgrado, en proyectos de investigación y como tutores de tesis doctorales de la facultad.



Figura 2.3 Representación de la plantilla cubierta por categoría científica

Fuente: Elaboración propia.

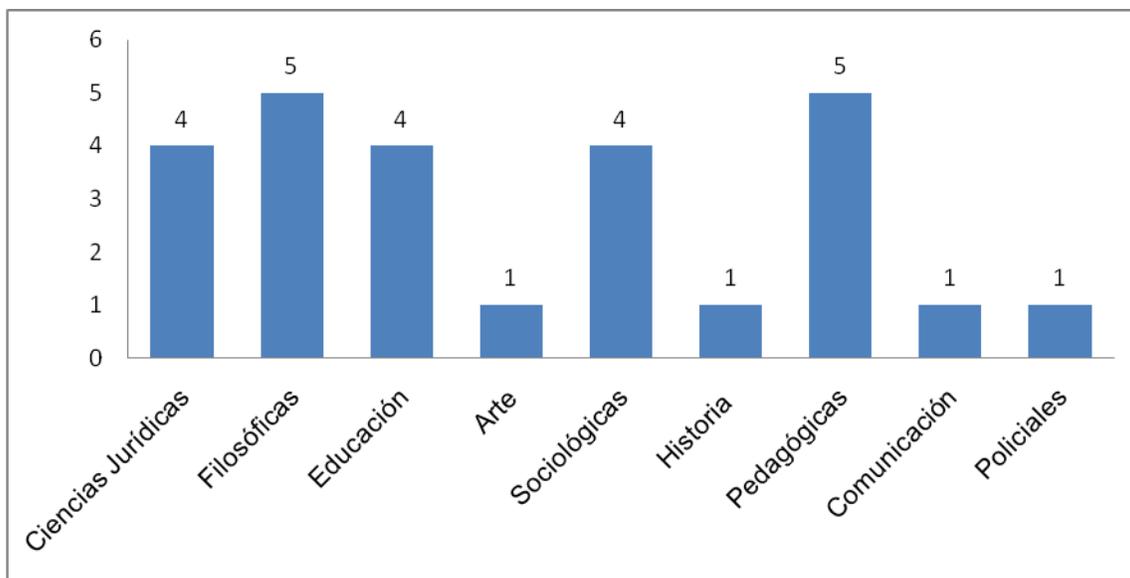


Figura 2.4 Representación de la plantilla de doctores por especialidades

Fuente: Elaboración propia.

La Facultad se prestigia con 2 Doctores Honoris Causa, 2 profesoras de mérito y profesores consultantes (7).

La misión y visión de la Facultad del ciclo 2017-2021 es mostrada a continuación;

La misión de la Facultad se orienta a:

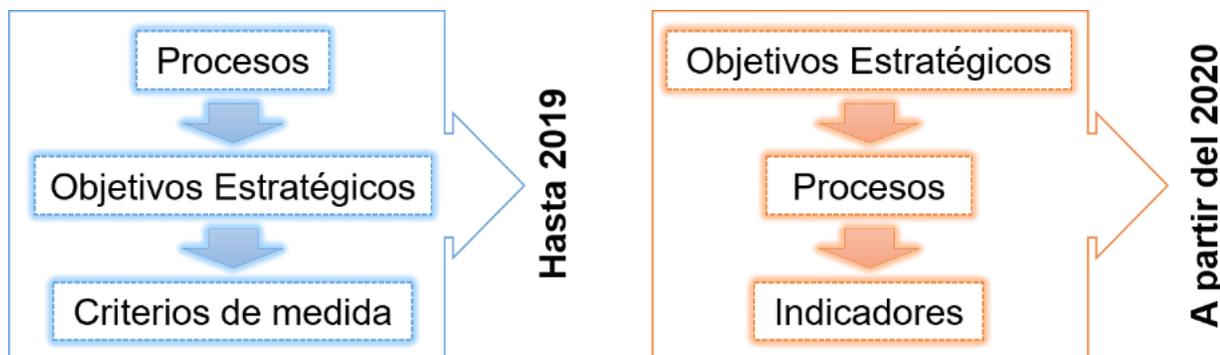
Formar profesionales revolucionarios e integrales, para la gestión sociocultural para el desarrollo así como el trabajo en el sector jurídico y comunicacional que demanda la sociedad. Además se destaca en las tareas de investigación, superación y colaboración territorial, nacional e internacional, en función de consolidar los resultados de la ciencia, la innovación y la cultura científica-tecnológica, acorde con las demandas del desarrollo sostenible.

La Visión nos proyecta como una unidad organizativa es la siguiente:

- ✓ Comprometida con el proyecto revolucionario cubano.
- ✓ Distinguida por un claustro de excelencia y alto nivel científico-pedagógico y profesional que se caracteriza por su incondicionalidad, creatividad y competitividad.
- ✓ Con un alto impacto en la formación e investigación sociocultural comunitaria, en estudios del patrimonio, medio ambiente, jurídicos y comunicacional en el territorio.
- ✓ Líder en el territorio en los Estudios Sociales de Ciencia, Tecnología e Innovación, que impactan en la capacitación de directivos, en el desarrollo local y los procesos de gestión universitaria del territorio.
- ✓ Líder y centro rector en el país en el pregrado en los Estudios Socioculturales.
- ✓ Que ofrece postgrado de excelencia a nivel nacional e internacional.

## 2.2 Necesidad de diseñar 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 2.5.



**Figura 2.5. 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 de acuerdo a:

- 7mo Congreso del PCC y ANPP:
  - Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos
  - Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución
- Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible
- Problemas principales que afectan el cumplimiento de la misión del ministerio
- Indicaciones del presidente:
  - Vínculo Universidad – Empresa para los sectores estratégicos
  - Desarrollo local
- Indicaciones del Ministro de integrar lo anterior

En este período el proyecto estratégico asumió la estructura que se muestra en la Figura 2.6 y 2.7.

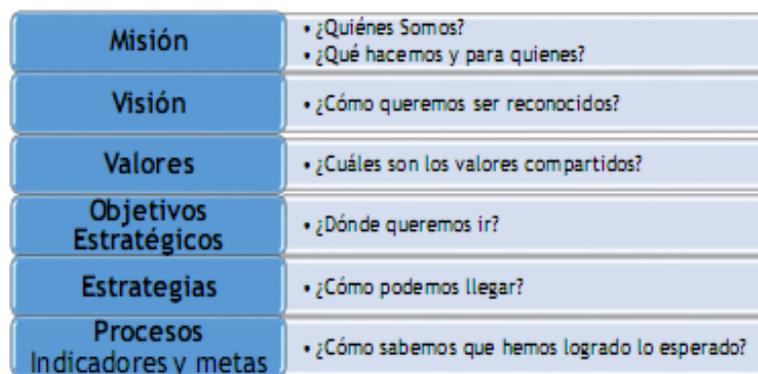
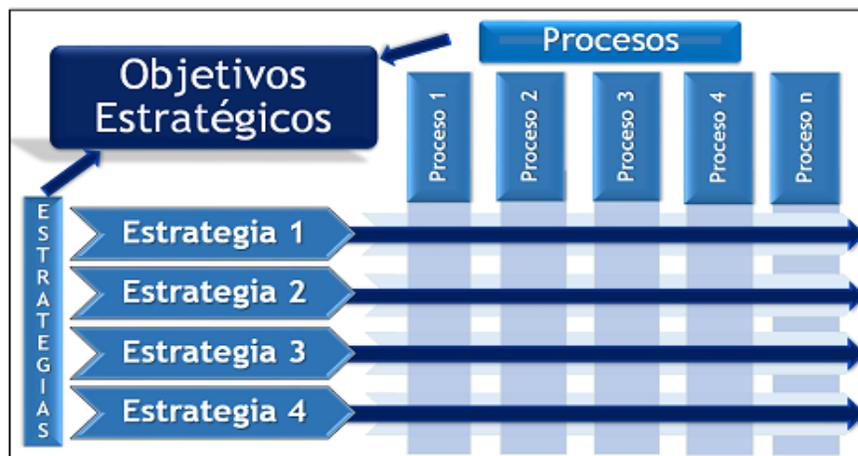


Figura 2.6. Estructura de proyecto estratégico indicado por el MES. Fuente: Proyecto Estratégico del MES, 2021.







**Figura 2.10. 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 Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos.**

A partir del perfeccionamiento de la gestión desde el año 2015 en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos se desarrolla una nueva etapa para emprender la gestión por procesos como vía para la gestión de la calidad en la Educación Superior. En el ciclo estratégico 2017-2021 se desarrollan investigaciones tales como: Ramírez (2016), Gradaille (2017), Hernández (2018), Cazorla

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

(2018), Fajardo (2019) estas tributan al desarrollo del enfoque a procesos y al diseño del ciclo estratégico 2017-2021. Actualmente la Facultad cuenta con un mapa y un manual de procesos, indicadores y objetivos estratégicos resultados del trabajo desarrollado en estas investigaciones, estos aspectos constituyen el sistema de gestión de esta institución.

En la Facultad se cuenta el proceso de dirección estratégica, el cual está documentado con un diagrama SIPOC, diagrama de flujo y una ficha técnica de indicadores, estos documentos fueron elaborados por Fajardo (2019) y pueden observarse en los Anexos 1, 2 y 3.

En el mes de mayo del 2021, la Facultad desarrolla el proceso de Autoevaluación Institucional, evaluando las variables relacionadas con: contexto institucional y pertinencia integral, formación de pregrado, formación en investigación y posgrado, infraestructura, recursos humanos e impacto económico-social. De igual forma en el mes de junio se desarrolla el balance parcial de objetivos. En estos documentos se muestran fortalezas, reflejándose en el Anexo 4 y las debilidades del sistema de gestión, a partir de un análisis de estos se logra identificar las siguientes:

- ✓ Aún 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.
- ✓ Durante los cinco años en la facultad ha persistido que algunos de los Profesores Principales de año ostenten las categorías de Asistentes.
- ✓ Aún persisten problemas de conectividad para la navegación rápida en internet.
- ✓ Bajos índices de publicaciones científicas (G-1) por profesores.
- ✓ Aún no es suficiente la generalización de los registros de la actividad científica y la innovación en correspondencia al potencial científico e innovativo del área.

Las debilidades antes mencionadas serán tenidas en cuenta en el trabajo posterior a desarrollar en esa tesis de grado.

A su vez se hace necesario proceder al diseño del ciclo estratégico 2022-2026. 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

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

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 2.11, organizado en tres etapas y la Tabla 2.1 muestra un resumen un resumen de los objetivos, técnicas y herramientas.

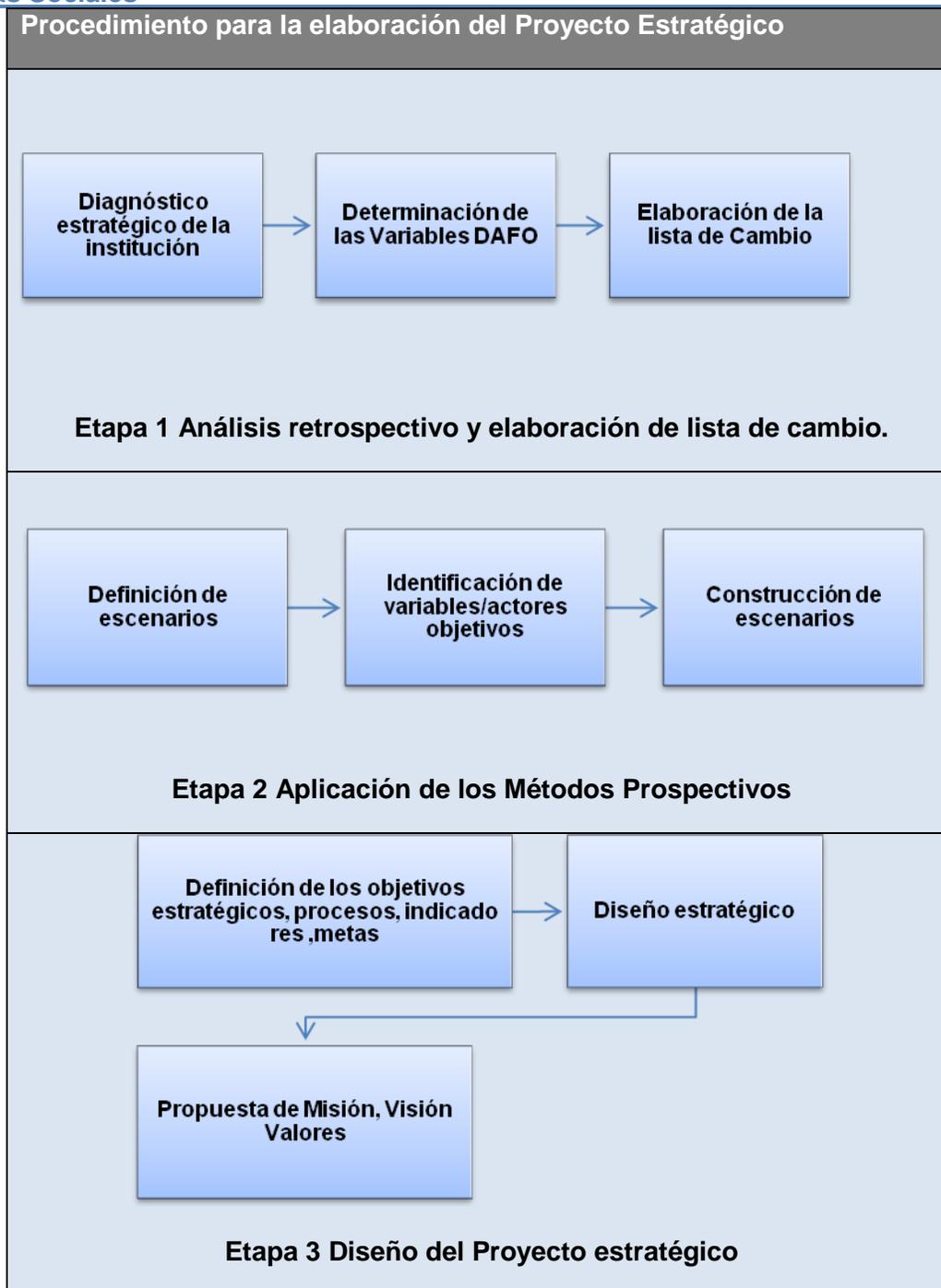


Figura 2.11: Procedimiento para la Planificación Estratégica en las IES. Fuente: Sosa y De León (2017).

**Tabla 2.1 Resumen del Procedimiento para la elaboración del Proyecto Estratégico 2022-2026.**

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			

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 prospectivos: 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.

**Etapa 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

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

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

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

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 documentas, 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 experto 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.

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

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

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

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 Sociales.**

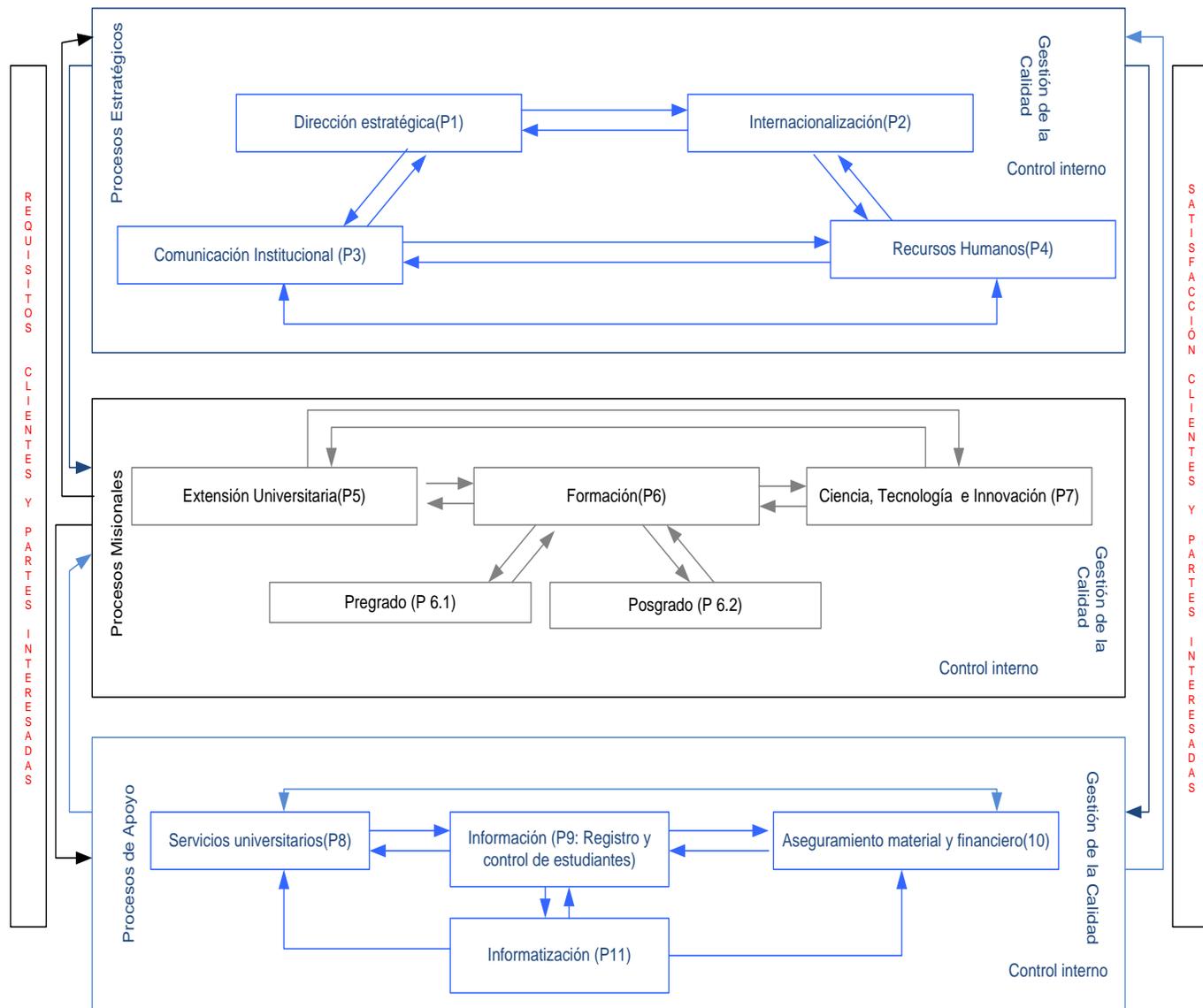
Por la importancia que reviste el enfoque a procesos universitarios es que se desarrolla a continuación una propuesta de mapa de procesos para los niveles organizativos de Facultad y Centros Universitarios Municipales (CUM). Es imprescindible identificar procesos relevantes y su interrelación, para lograr 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 2.12, 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 2.12. 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 FCS 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 primer 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 FCS, 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.

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 FCS del ciclo estratégico 2017 – 2021.**

El diagnóstico estratégico de la FCS 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 2020 y 2021. En el Anexo 5 se muestra la información recopilada de estos documentos, es válido destacar que solo se registra la información en los procesos de Formación de Pregrado, Posgrado, Ciencia, Tecnología e Innovación, Recursos Humanos, Extensión Universitaria, Información, Comunicación e Informatización y en el período correspondiente desde 2018 al 2020 debido a que no se cuenta con una base de datos para el año 2017 y el resto de los

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

procesos. Para la evaluación de estos niveles se utiliza las categorías Sobre cumplido, Cumplido, Parcialmente cumplido e Incumplido, según las regulaciones del MES.

En la Figura 2.13 se aprecia el cumplimiento de los objetivos por año, como se observa la mayor parte son evaluados de cumplido, mientras que solo una pequeña muestra es evaluada de parcialmente cumplido e incumplidos. En el año 2020 todos los objetivos fueron cumplidos, lo cual evidencia una mejora en la gestión de la Facultad.

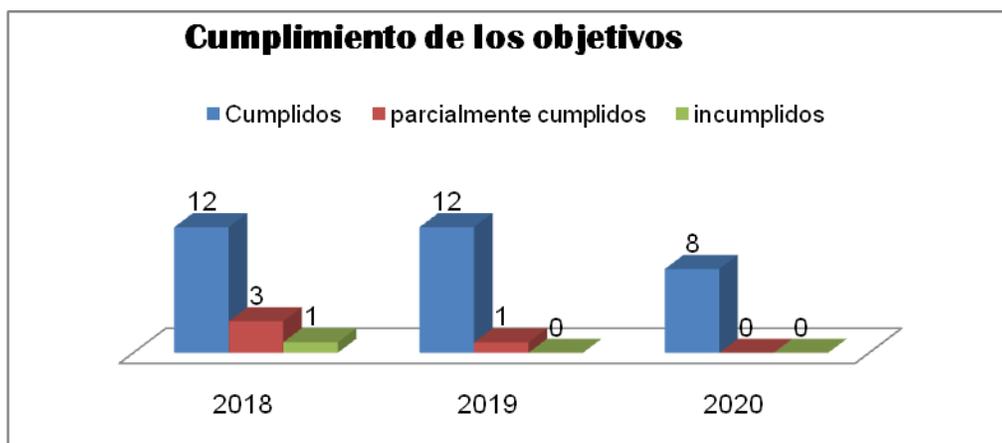


Figura 2.13 Cumplimiento de los objetivos en el periodo 2018-2020 Fuente: Elaboración Propia

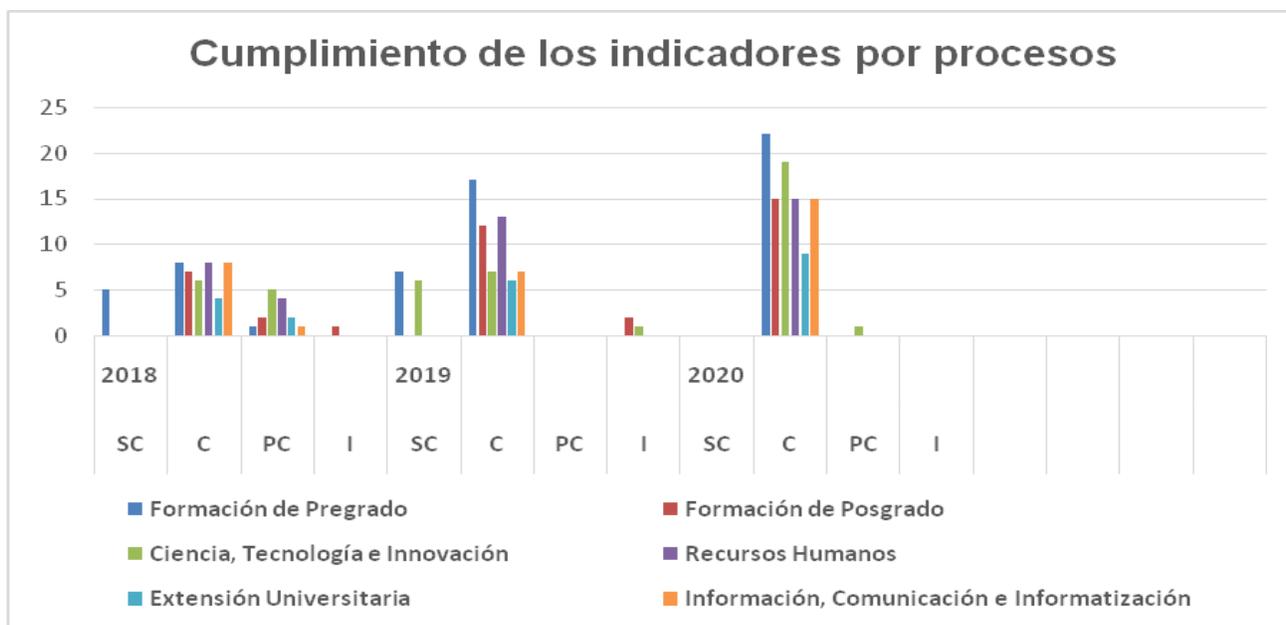


Figura 2.14 Cumplimiento de los indicadores por procesos en el periodo 2018-2020. Fuente Elaboración propia

En la Figura 2.14 se puede observar el estado de los indicadores por procesos, para ello se toman como referencia seis procesos: cuatro procesos clave y dos estratégicos de los Balances aportados

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

por la Facultad. Puede apreciarse que los procesos de: Formación de Pregrado, Extensión Universitaria, Recursos Humanos e Información, Comunicación e Informatización obtienen durante todo el ciclo categorías favorables de evaluación, los procesos de Ciencia e Innovación y Posgrado obtienen indicadores en la categoría de incumplido, aunque las cifras son inferiores a cinco indicadores.

- **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 y a construir la Matriz DAFO la cual se muestra en la siguiente tabla.

<b>FORTALEZAS (Internas)</b>	<b>OPORTUNIDADES (Externas)</b>
1-Alto compromiso político y académico, con sentido de pertenencia, de los estudiantes, profesores y trabajadores de la Facultad.	1-Perfeccionamiento del modelo económico cubano y Tarea Ordenamiento
2-Contar con un claustro de prestigio, joven, alto nivel profesional y ético, unido a la calidad del estudiantado, de sus trabajadores	2-Proyectos de Desarrollo Local en el territorio
3-Calidad de la formación en pregrado, con el 100% de sus programas acreditados y un 50% de Excelencia.	3-Incremento de las demandas de formación y desarrollo de profesionales
4-Crecimiento favorable en la estructura de categorías docentes con carácter proyectivo	4-Mayor uso de las tecnologías de la comunicación TIC y las plataformas digitales
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.	5-Relevancias de las Ciencias políticas, sociales y de comunicación en el contexto actual
6-Los proyectos extensionistas como vías fundamentales para integrar los procesos formativos y extender la cultura universitaria a la comunidad, interna y extramuros.	6-Crecimiento de las formas de gestión no estatal y cooperativas no agropecuarias
7-Se evidencian importantes resultados en la	7-Cambios sustanciales de las legislaciones por

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

labor científica, con un sólido trabajo respecto a los grupos científicos estudiantiles.	la Estrategia Socioeconómica relacionadas a las ciencias e innovación
<b>8</b> -La carrera Licenciatura en Estudios Socioculturales, Certificada en el 2009 y en el 2014 como Carrera de Excelencia.	<b>8</b> -Colaboración y cooperación internacional
<b>9</b> -Satisfacción de los estudiantes con su proceso de formación	<b>9</b> -La empresa y la comunidad como escenario meta del vínculo universitario
<b>DEBILIDADES (Internas)</b>	<b>AMENAZAS (Externas)</b>
<b>1</b> -No es suficiente la reproducción de doctores que garantice una diversificación de la ciencia en la formación doctoral	<b>1</b> -Impacto negativo de la pandemia COVID-19
<b>2</b> -Bajos índices de publicaciones científicas por profesores e investigadores	<b>2</b> -Recrudescimiento y Hostilidad del Bloqueo Económico
<b>3</b> -Insuficiente generalización de los registros de la actividad científica y la innovación en correspondencia al potencial científico e innovativo del área.	<b>3</b> -Subversión Política e ideológica por EEUU.
<b>4</b> -Pobre participación colectiva para la construcción y control sistemático de la planeación estratégica	<b>4</b> -Incesante acciones de guerra no convencional por el gobierno de EEUU en planos comunicacional y digital para desacreditar y coaccionar las capas más sensibles de la sociedad.
<b>5</b> -Obsolescencia tecnológica y débil infraestructura para el desarrollo de las TIC	<b>5</b> -Fuerte competencia con otras Facultades y Universidades del país
<b>6</b> -Insuficiente índice de artículos publicados en revistas científicas de prestigio nacional e internacional	<b>6</b> -Recrudescimiento de la situación energética en el país.
<b>7</b> -Inestabilidad en el claustro de la carrera de derecho.	<b>7</b> -Limitación en las inversiones constructivas y de reposición de equipos
<b>8</b> -No existe una diferenciación entre el plan metodológico del Departamento y la Carrera	<b>8</b> -Competencia con entidades que prestan servicios de superación, proyectos, asesorías y consultorías en el territorio
<b>9</b> -No es suficiente el aprovechamiento de las	<b>9</b> -Insuficiente Presupuesto financiero asignados

salidas del posgrado en correspondencia con la cantidad de publicaciones científicas del más alto impacto.	por el Estado debido al recrudescimiento y el impacto del bloqueo y la pandemia.
--	--

**Tabla 2.2: Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia**

Este resultado es validado con una consulta a la Decana y a su consejo de dirección e investigadores de la de Facultad, quedando verificados los resultados obtenidos.

Para el procesamiento de la matriz se utilizó el Software  Version 1.1 perteneciente a la Universidad de Cienfuegos mostrándose en el Anexo 6 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.
- Medidas de gestión preventivas pendientes:
  - ✓ Trazar estrategias oportunas para que no persistan las debilidades relacionadas con el personal de la FCS, 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 profesionales competentes, revolucionarios e integrales en las ciencias jurídicas, socioculturales y de comunicación, a partir de una sólida preparación académica a través de acciones de investigación e innovación, con capacidad de pensamiento crítico que responda a vínculo universidad–empresa y a las exigencias de la Revolución en el contexto actual.

## Capítulo II Análisis de la situación actual del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales

### Visión:

Somos una facultad reconocida por su EXCELENCIA en el territorio por:

- Contar con un claustro de profesionales de alto prestigio académico-científico consagrados con el proyecto de la Revolución cubana, trabajar con un sistema de gestión de la calidad con enfoque prospectivo que nos convierte en una organización transformadora en:
  - ✓ docencia y extensión propias en el ámbito científico y de innovación,
  - ✓ alto impacto en la formación e investigación sociocultural comunitaria.
  - ✓ estudios del patrimonio, medio ambiente, jurídicos y comunicacional en el territorio
- Líder y centro rector en el territorio y el país en el pregrado y posgrado en los Estudios Socioculturales.
- Líder en la formación doctoral de los Estudios Sociales de Ciencia Tecnología e innovación.
- Fortalecimiento en las alianzas estratégicas de proyectos de colaboración internacional.
- Exitosa en sus relaciones de cooperación académica y cultural con individuos, instituciones y organizaciones nacionales y extranjeras, basadas en la reciprocidad.
- Uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación en los procesos relevantes de la institución.

### Valores

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

- ✓ Patriotismo
- ✓ Antiimperialista
- ✓ Compromiso social
- ✓ Honestidad
- ✓ Integridad
- ✓ Sentido de pertenencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Creatividad
- ✓ Humanismo
- ✓ Dignidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Honradez
- ✓ Respeto ambiental

En el Anexo 7 se muestra la conceptualización y modos de actuación de los valores declarados en FCS.

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

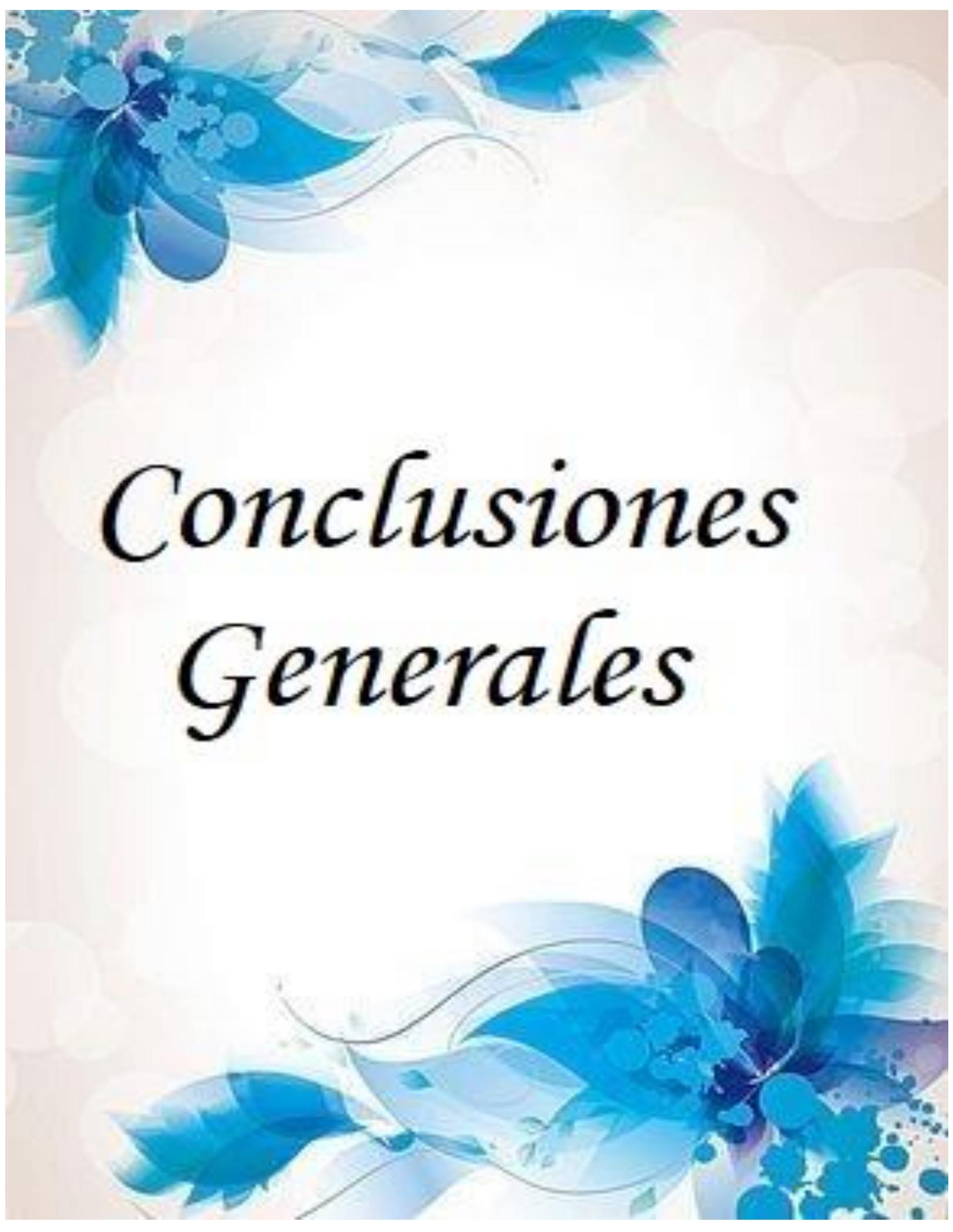
Teniendo en cuenta las indicaciones del MES y las emitidas por la Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad de la UCf se procede a proyectar el diseño estratégico para el ciclo 2022-2026 de FCS, teniendo como base aspectos tales como estrategias, objetivos estratégicos, procesos e indicadores 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, estas técnicas propiciaron obtener una estructura de proyecto estratégico al identificar los indicadores aplicables a la FCS. Luego se procedió a la revisión y aprobación por parte del Consejo de Dirección de la Facultad estudiada.

Se continúa en esta etapa con la planificación de las metas por indicadores, procesos y objetivos para el ciclo 2022-2026, para lo cual fue necesario la aplicación de técnicas tales como: revisión de balances e informes de autoevaluación, entrevistas, talleres de participación con los directivos y profesores de la FCS. En el Anexo 8 se muestran las metas por indicadores, procesos y objetivos estratégicos, resultado obtenido al aplicar las técnicas antes mencionadas.

### **Conclusiones de capítulo.**

- Se caracteriza la Facultad de Ciencias Sociales y se fundamenta la necesidad de desarrollar un procedimiento para el diseño del ciclo estratégico correspondiente al periodo 2022-2026.
- Se muestra el procedimiento que permite 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.
- Al aplicar el procedimiento para la planificación estratégica se obtiene como resultados: el comportamiento de objetivos y de indicadores en el ciclo 2022-2026, el mapa de procesos a nivel de Facultad, los componentes de la estrategia y la propuesta de indicadores por proceso y objetivos adaptados a FCS.



*Conclusiones  
Generales*

### Conclusiones generales

1. Los desafíos que enfrentan las Instituciones de Educación Superior atendiendo a su función social, a las características del entorno, a las necesidades y expectativas de sus clientes, deben ser organizaciones eficientes, eficaces y efectivas, que den respuestas al cumplimiento de normativas que hacen transparentar el funcionamiento de estas instituciones, provocando de manera inminente transformaciones en la gestión universitaria.
2. Las tendencias para afrontar estos desafíos apuntan a la búsqueda de un enfoque integrado en la gestión universitaria, considerando integralmente la gestión de la calidad universitaria en vínculo directo con los enfoques o modelos de gestión institucional, privilegiando a la dirección estratégica, como filosofía integradora, capaz de hilvanar la Estrategia, con los procesos y recursos institucionales, para lograr el cumplimiento de la visión y la misión institucional, visto además, como un proceso iterativo que conduce a la mejora continua, donde planificación, implementación y evaluación de la Estrategia, constituyen los ingredientes principales para la mejora continua de la calidad universitaria.
3. En el ámbito internacional, nacional y en la propia institución se han desarrollado investigaciones que apuntan al perfeccionamiento de la gestión universitaria con enfoque integrado. El análisis bibliográfico permitió seleccionar aquel 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, valores a alcanzar de la Facultad y el proyecto estratégico para el ciclo 2022-2026.



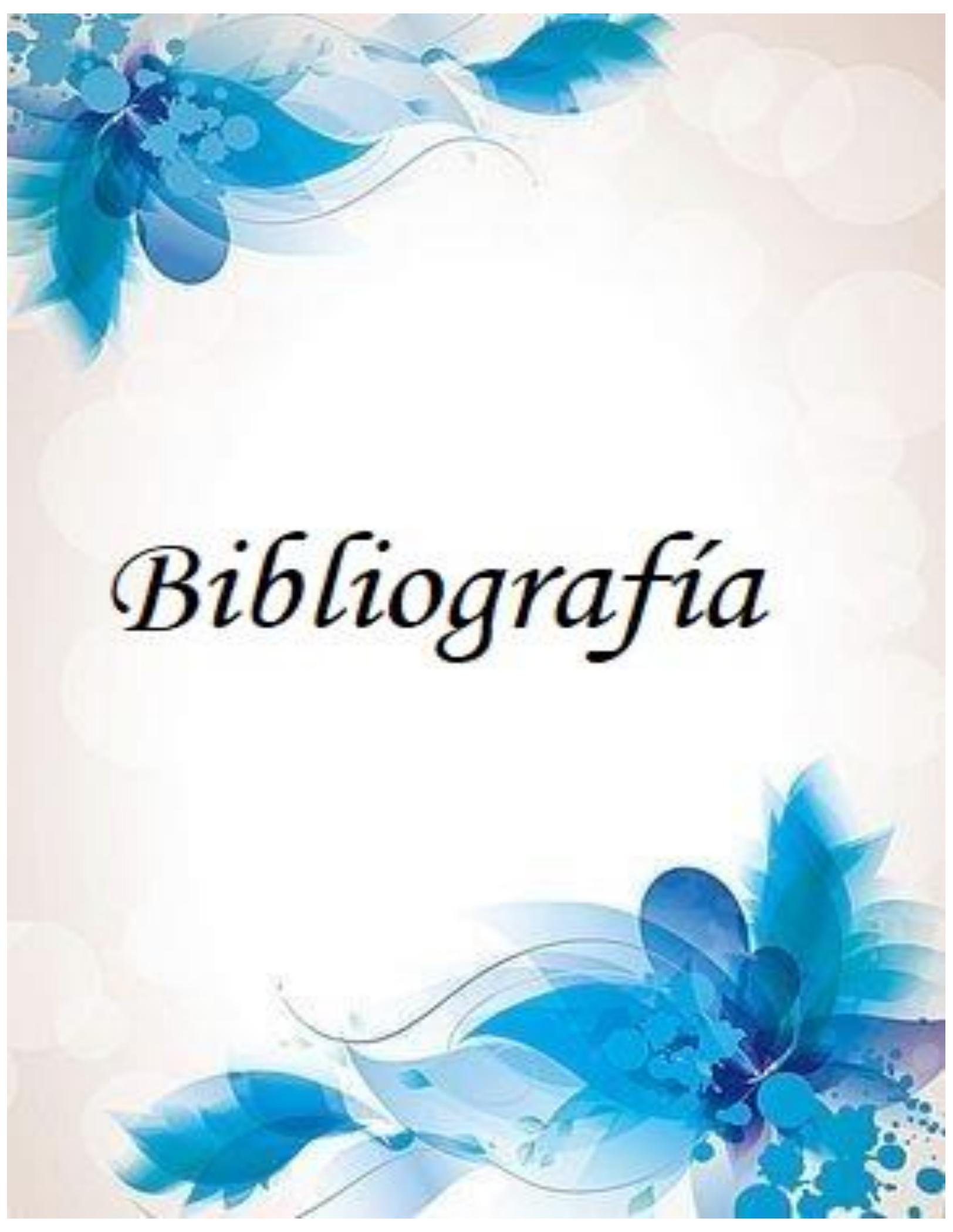
# *Recomendaciones*



### Recomendaciones

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

1. Continuar con la aplicación del 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. Continuar con la aplicación sistemática del procedimiento en la organización en los años restantes del ciclo estratégico, mantener el seguimiento a las acciones de mejora propuestas por la Facultad, así como el monitoreo del sistema de indicadores, estableciendo estadios superiores en los niveles de referencia en función de los avances obtenidos, para lograr la mejora continua.
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.

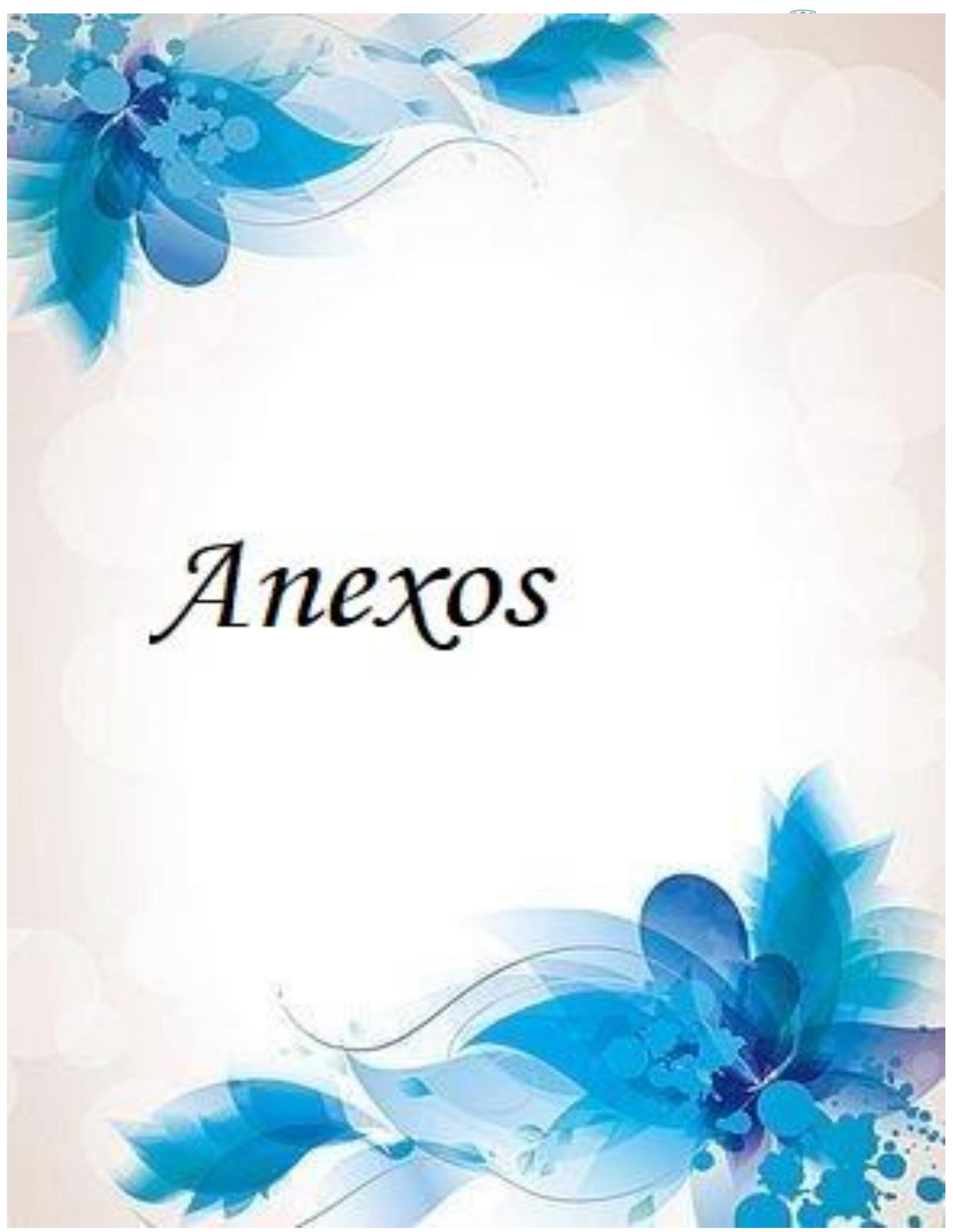
## Bibliografía

- 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>

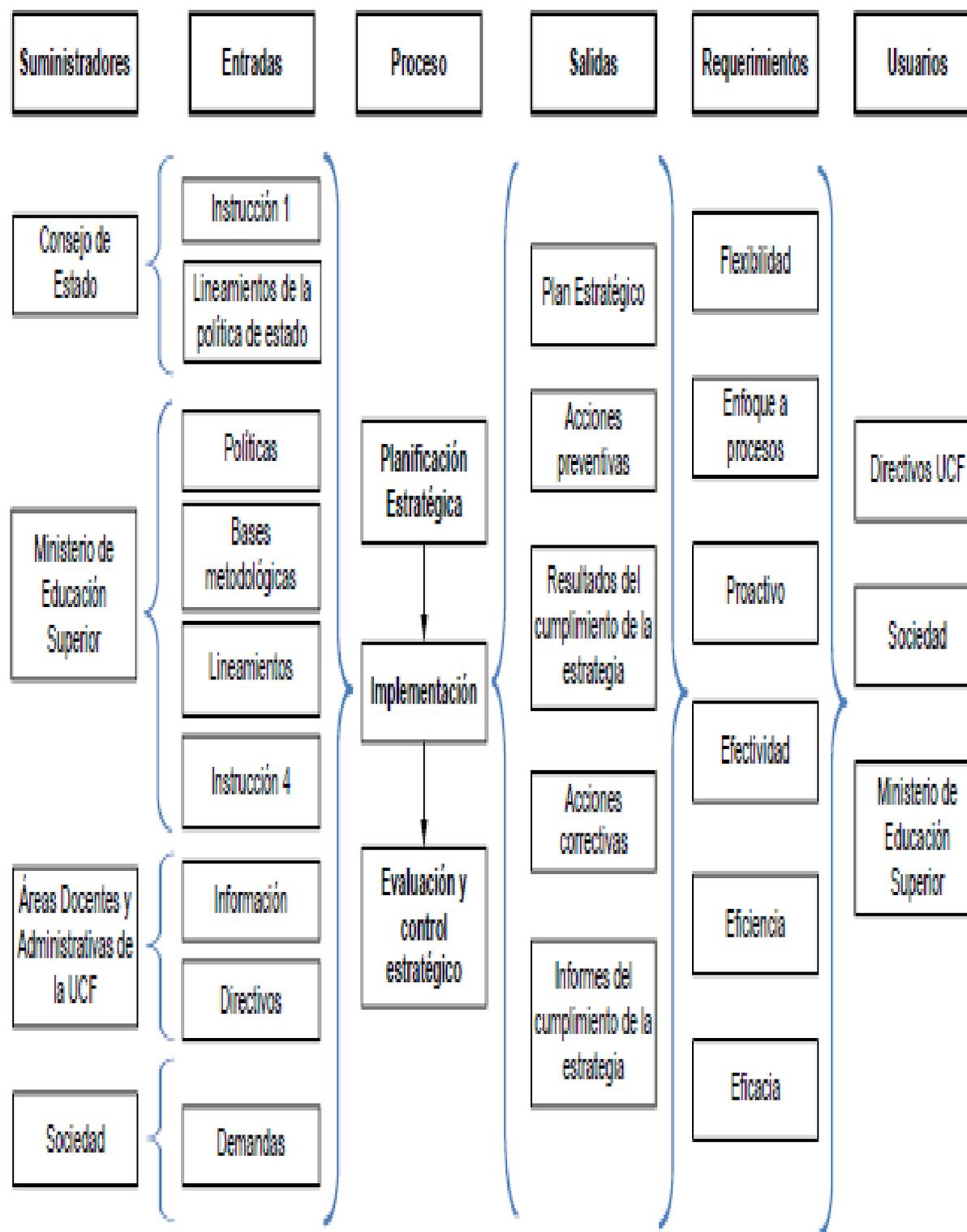
## Bibliografía

- 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., & Almuiñas, 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.



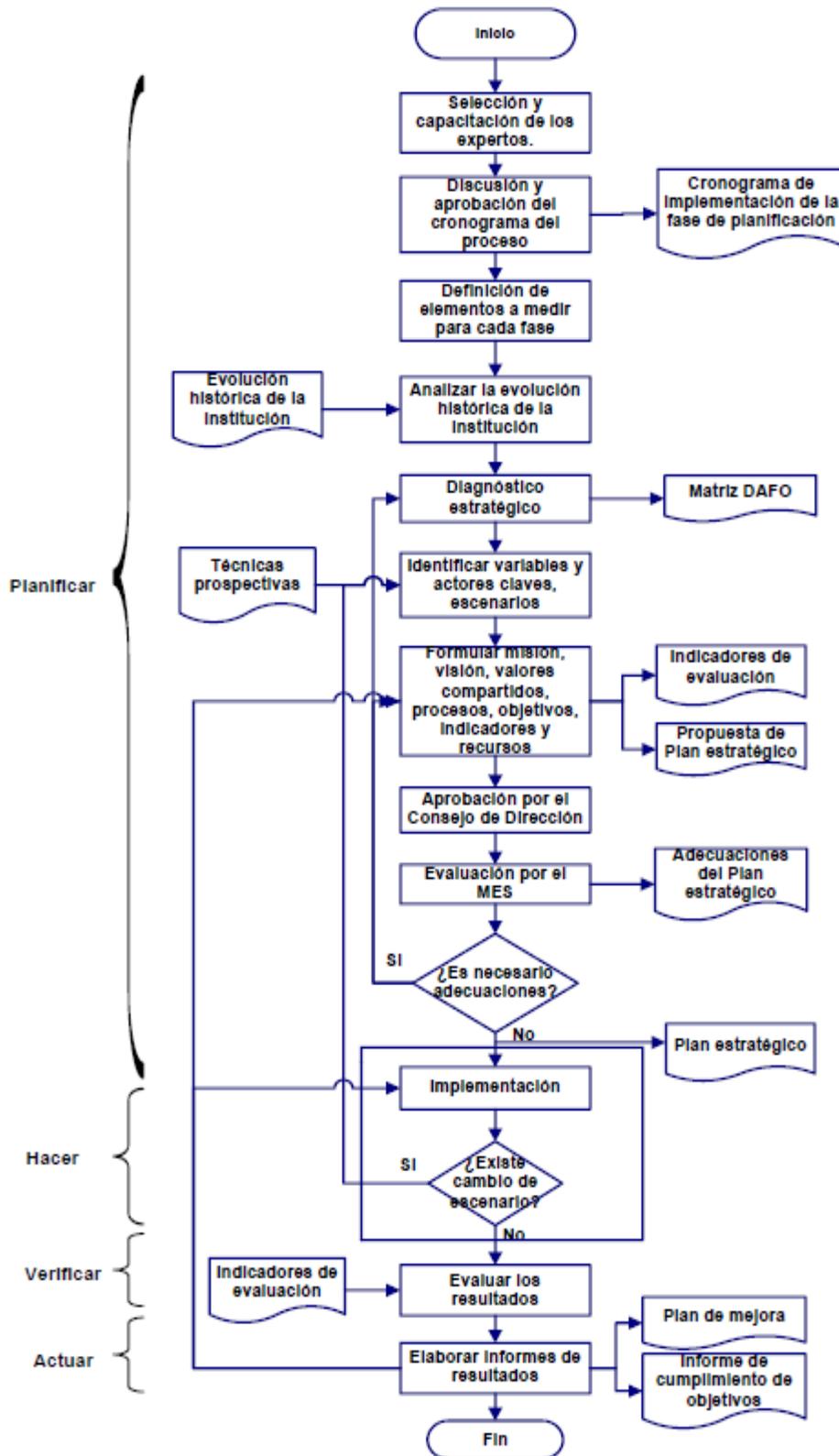
*Anexos*

**Anexo 1: Diagrama SIPOC del proceso de Dirección Estratégica. Fuente: Manual de Procesos de la Facultad de Ciencias Sociales.**



**Anexo 2: Diagrama de flujo del proceso de Dirección Estratégica.**

**Fuente: Manual de Procesos de la Facultad de Ciencias Sociales.**



**Anexo 3: Ficha del proceso de Dirección Estratégica. Fuente: Manual de Procesos de la Facultad de Ciencias Sociales.**

Proceso de Dirección Estratégica
Misión: Lograr un cambio en la facultad que permita dar respuesta a las demandas tanto del entorno como de la institución.
Definición del alcance: Abarca las actividades de planificación, implementación y control.
Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Estado</li> <li>• MES</li> <li>• Directivos UCF</li> <li>• Sociedad</li> </ul>
Entradas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrucción 1</li> <li>• Lineamientos de la política de Estado</li> <li>• Políticas</li> <li>• Bases metodológicas</li> <li>• Lineamientos</li> <li>• Indicadores de evaluación</li> <li>• Información</li> <li>• Demandas</li> </ul>
Salidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz DAFO</li> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Acciones preventivas</li> <li>• Acciones correctivas</li> <li>• Informes del cumplimiento de la estrategia</li> <li>• Informe de cumplimiento de objetivos</li> </ul>
Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MES</li> <li>• Directivos UCF</li> <li>• Directivos FCS</li> <li>• Sociedad</li> </ul>

Indicador	Expresión de cálculo	Nivel de referencia (%)	
Porcentaje de cumplimiento de los objetivos de la Planificación Estratégica	$\text{Porcentaje de cumplimiento de los objetivos} = \frac{\text{Cantidad de objetivos evaluados de Excelente} + \text{Cantidad de objetivos evaluados de Bien}}{\text{Total de objetivos}} \times 100$	Excelente	85 – 100
		Bien	60 – 84
		Regular	30 – 59
		Mal	< 30
Nivel de participación de los directivos en la elaboración de la Planificación Estratégica	$\text{Nivel de participación de los directivos} = \frac{\text{Cantidad de directivos que participaron}}{\text{Total de directivos}} \times 100$	Excelente	85 – 100
		Bien	60 – 84
		Regular	30 – 59
		Mal	< 30
Cumplimiento del Plan Estratégico	$\text{Cumplimiento del Plan Estratégico} = \frac{\text{Cantidad de indicadores evaluados de Excelente} + \text{Cantidad de indicadores evaluados de Bien}}{\text{Total de indicadores}} \times 100$	Excelente	Si todos los indicadores son evaluados de Excelente.
		Bien	100
		Regular	Si al menos un indicador es evaluado de Regular y ninguno de Mal.
		Mal	Si al menos un indicador es evaluado de Mal.

## **ANEXO 4: FORTALEZAS IDENTIFICADAS EN EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DE LA FACULTADA DE CIENCIAS SOCIALES**

### **Contexto institucional y pertinencia integral**

1. Alto compromiso político y académico, con sentido de pertenencia, de los estudiantes, profesores y trabajadores de la Facultad. Se mantiene un trabajo estable, sólido y en ascenso en lo académico, científico y político- ideológico, resultado de 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.
2. El sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos ha permitido perfeccionar la planificación, organización, control y mejora de los procesos universitarios, lo que ha contribuido al cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia. Se destaca la calidad de la formación en pregrado, con el 100% de sus programas acreditados y un 50% de Excelencia.
3. La dirección estratégica y su concreción en planes anuales derivados hasta la base y sustentada en estrategias para el logro de la misión, favorecen la consolidación de los procesos sustantivos y el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria en estrecha coordinación con las organizaciones, en la conformación de una cultura en la que el trabajo en equipo es una práctica sistematizada que propicia una mayor implicación de los docentes en los resultados.
4. El nivel de cumplimiento cualitativo de los objetivos de la Facultad, en todas las instancias, ha ido en ascenso. La Facultad se destaca de manera ininterrumpida por su trabajo no solo en la Universidad sino también en el sector institucional de Justicia y Cultura, con el que se mantienen estrechos vínculos.
5. Preparación de la facultad para responder ante situaciones excepcionales y de desastres, en la que se destaca la calidad de la preparación en los temas de la defensa civil. Se tienen creadas las condiciones para la protección de los recursos humanos, materiales y del medioambiente.
6. La 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.
7. Fortalecimiento de las relaciones de cada carrera con sus principales empleadores, aprovechando la flexibilidad que brindan los planes de estudio y la retroalimentación y control de los acuerdos tomados con los diferentes OACE para lograr respuestas pertinentes en correspondencia con las particularidades del territorio.

8. En el marco de las relaciones internacionales, el trabajo en redes y proyectos internacionales, ha promovido y permite el intercambio académico, científico y pedagógico, que contribuye a elevar la calidad de los procesos sustantivos y constituyen una fuente de obtención de recursos.
9. Los proyectos extensionistas que se desarrollan en la facultad (6), se han convertido en una de las vías fundamentales para integrar los procesos formativos y extender la cultura universitaria a la comunidad, interna y extramuros.
10. La facultad está implicada en los programas priorizados de la sociedad y se fortalecen sus vínculos con los OACE a través de proyectos de investigación, con impactos significativos en el territorio.
11. La implementación de la estrategia de comunicación institucional ha contribuido a visibilizar el desarrollo de los procesos sustantivos de la facultad y a su vez potenciar el reconocimiento social hacia los miembros de la misma, tanto en lo interno como en lo externo.
12. Reconocimiento de trabajadores y estudiantes al liderazgo de la dirección de la facultad, propicia un ambiente de comunicación institucional, colaboración y buenas relaciones interpersonales que repercuten en un favorable clima y la existencia del interés y las vías para captar las necesidades y preocupaciones de todos los trabajadores.
13. La labor de las cátedras honoríficas y de manera particular la Cátedra Carlos Rafael Rodríguez; Género, Ciencia y Sociedad, Samuel Feijoó, Patrimonio Violeta Rovira y Nelson Mandela, enriquecen el ambiente universitario y contribuye a la formación de una cultura general integral de estudiantes y profesores en la formación de valores éticos, a través del estudio de personalidades históricas y culturales, el patrimonio y temas relacionados con problemáticas del mundo actual.
14. La eficacia en el trabajo de la secretaria docente, garantiza la confiabilidad, a través de la custodia, seguridad y accesibilidad de la documentación y el funcionamiento estable del SIGENU.
15. Los egresados tienen sólidos conocimientos científicos, existe una formación integral y continua de profesionales revolucionarios, altamente calificados, con capacidad científica y compromiso político, como resultado del trabajo constante por garantizar los requerimientos en la formación holística de los estudiantes. En todos los programas de las disciplinas y asignaturas están incluidas, desde lo instructivo, las diferentes estrategias previstas para la Educación Superior, cuestión que propicia una preparación integral y armónica que imbrica las perspectivas científicas, política y axiológica de los estudiantes de la facultad.
16. Se garantiza la continuidad de la superación de los egresados, para lo cual se encuentran diseñados los programas de postgrados sobre bases científicas, en correspondencia con los

intereses de los organismos del sector jurídico y de la cultura. El 100% de las maestrías (4) se encuentran acreditadas, con el 50% de los programas con categoría Certificada y el resto de Excelencia.

17. Estrecha coordinación de trabajo entre todos los factores de la Facultad, así como la incorporación a la superación científica y al ejercicio de la profesión de la totalidad del claustro con posibilidades. Existen estrechos vínculos entre los Profesores principales del colectivo de año, la dirección de la FEU, la UJC, el PCC, el Sindicato y la dirección de la facultad para el cumplimiento de todas las tareas.
18. Buenas condiciones de trabajo para el cumplimiento de la misión educativa de la Facultad. En todas las áreas de la Facultad se aprecia orden, higiene y estética, con adecuado control de los activos fijos tangibles e insumos destinados a nuestra labor.
19. Alta participación de los estudiantes, con el apoyo de los profesores y la dirección institucional y política de la Facultad, en el movimiento estudiantil científico, cultural y deportivo. Se obtienen excelentes resultados en los premios CITMA de estudiantes investigadores e investigación científica (8 premios nacionales, 5 premios Academia) y resultados destacados en los Festivales de Artistas Aficionados en música y literatura, en los Juegos Inter años y los juegos Jaguas.

### **Recursos Humanos**

1. La planeación estratégica y su concreción en planes anuales derivados hasta la base y sustentada en estrategias para el logro de la misión, favorece la consolidación de los procesos sustantivos y el compromiso de los trabajadores en la conformación de una cultura en la que prima el trabajo en equipo y una mayor implicación en los resultados.
2. Todos los profesores se mantienen en superación profesional en su desempeño laboral, motivados por los ejercicios de cambio de categorías y postgrados, así como en la gestión de participación de eventos científicos.
3. Se cuenta con un claustro joven, cuyo promedio de edad es de 30 años, bien preparados profesionalmente, comprometido con la Facultad, la Universidad y la Revolución
4. Se controla el cumplimiento de las tareas previstas que tiene cada docente según plan de trabajo individual y realizar la evaluación mensual.
5. Se identifican las posibilidades laborales y de superación para los docentes de nuevo ingreso de acuerdo a las necesidades y proyecciones del departamento.
6. La Facultad a pesar de la juventud de su claustro, tiene una experiencia docente e investigativa que se distingue en el territorio, avalada por el nivel de superación, actualización que han recibido sus docentes, así como las posibilidades de intercambio en otros países.

7. Se comprueba a través de las estrategias educativas de los colectivos de años y los resultados de la encuesta de formación, que los profesores se destacan por sus cualidades de educador, experiencia y estabilidad.
8. Perfeccionamiento del trabajo con los cuadros y la reserva que ha posibilitado la mejora de su preparación y superación de forma integral y se aprecia un trabajo estable de la comisión de cuadros como órgano asesor. El 75% de los cargos de dirección (Decano y jefes de departamento, ostentan la categoría de doctor).
9. De forma general, los profesores de la Facultad se distinguen por una buena formación Ético-profesional. Existe un reconocimiento y respeto estudiantil de las cualidades del claustro en su proceso de formación.
10. Todos los profesores jóvenes en preparación para el empleo (13) se encuentran insertados en programas de maestrías y en cursos de formación doctoral tutorados por profesores de más experiencia en el territorio y de otras instituciones.
11. El equipo de profesores adjuntos se distinguen en el territorio por su amplia experiencia y elevado nivel de responsabilidad y comprometimiento.
12. El movimiento de alumnos ayudantes, ha sido consolidado e incrementado de forma tal que se insertan en el apoyo de la docencia y la investigación. Un grupo de ellos se encuentran insertados en actividades docentes en las Secundarias Básicas del territorio.
13. Se evidencian importantes resultados en la labor científica, con un sólido trabajo respecto a los grupos científicos estudiantiles. Se han obtenido en los últimos cinco años: 5 premio de la Academia de Ciencias de Cuba, 95 Premio CITMA Provinciales, 2 Distinciones del Ministro, 3 premios Nacionales Joven Investigador del CITMA y 1 sello Forjador del Futuro.
14. Estabilidad del claustro en la impartición de las asignaturas que ha permitido mejorar y profundizar en su estudio y utilizar métodos educativos adecuados para el análisis creativo, crítico y reflexión independiente o grupal de los estudiantes , habilidades básicas a formar en un futuro profesional.
15. Los profesores reciben sistemáticamente la preparación metodológica que les garantiza mejorar su participación en el PDE.

### **Formación del Pregrado**

1. La Facultad de Ciencias Sociales cuenta con la carrera Licenciatura en Estudios Socioculturales, Certificada en el 2009 y en el 2014 como Carrerade Excelencia.
2. La integración de las estructuras en la Facultad de Ciencias Sociales junto con todos los factores permite canalizar y garantizar los procesos sustantivos vinculados a la formación, la investigación y la extensión universitaria.

3. El proceso de formación en la Facultad de Ciencias Sociales se ha caracterizado por un perfeccionamiento continuo y ascendente, la actualización de los planes de proceso docentes de las carreras y de sus planes bibliográficos, el ordenamiento de los dictámenes y resoluciones que se han modificado hasta la fecha desde su aprobación los Planes de estudios D.
4. El proceso de formación se centraliza en dos aspectos claves: primero, las actividades metodológicas del claustro en cada carrera, colectivo de disciplina y año y, segundo, las dimensiones educativas en el proceso de formación de los estudiantes: la curricular, la extensionista y de la vida sociopolítica, hasta el colectivo de año, eslabón base del trabajo educativo que garantiza la adecuada formación del profesional y comprometido con la Revolución.
5. La preparación para la labor educativa responde a la estrategia de la carrera y año académico, que incluye la selección y preparación de los profesores principales de año, profesores guías desde el PCC e instructores educativos de residencias lo que permite identificar y conducir las necesidades educativas individuales y colectivas de cada grupo de estudiantes, con énfasis en los primeros años de todas las carreras.
6. El desarrollo en ascenso de los resultados en el trabajo metodológico desde las prioridades que se proponen de acuerdo con los niveles organizativos del trabajo metodológico y la preparación de los docentes responsabilizados garantizan la calidad del proceso docente educativo.
7. Sistemático trabajo con las estrategias curriculares a nivel de carreras y años, haciendo énfasis en la de idioma inglés. Los estudiantes de primero y segundo año de las carreras de la FCS se encuentran incorporados al Proyecto Nacional Perfeccionamiento del Idioma Inglés.
8. El refuerzo en las coordinaciones, direcciones y controles de los Profesores Principales-docentes de mayores experiencias en este trabajo metodológico y de categorías superiores. La Facultad ha contado con Profesores Principales que se les otorgan el Premio del Rector (12), por sus destacadas labores en el eslabón base.
9. Las Disciplinas Integradoras (en Estudios Socioculturales: Promoción Sociocultural y en Derecho: Fundamentos teóricos y prácticos del desempeño jurídico) de cada carrera de la FCS, así como el resto de las disciplinas contribuyen a la formación y desarrollo de los modos de actuación profesional desde las prácticas laborales.
10. Las prioridades en los Colectivos de Año la constituyen la superación del claustro de profesores y el cumplimiento de las acciones y responsabilidades previstas en las Estrategias Educativas, la cual tienen en cuenta los objetivos de cada año, el modelo del profesional y los

valores. La realización de todas las actividades conlleva bimestralmente evaluaciones integrales de los estudiantes.

11. La atención diferenciada a los estudiantes reflejada en acciones concretas en las Estrategias Educativas por escenarios tributa al mejoramiento en el proceso de formación.
12. El estrecho vínculo de todas las carreras de la Facultad de Ciencias Sociales con la Residencia Estudiantil como un espacio educativo por excelencia.
13. La gestión integrada de los procesos formativos se facilitan en cada departamento, carrera y año académico y dentro de la Universidad a través de los proyectos extensionistas, afirma que los estudiantes de la Facultad son promotores de cultura en la Universidad.

### **Formación en Investigación y Posgrado**

1. El plan de plazas de la FCS para el ingreso al curso diurno se cubre en la primera asignación de carreras y en la modalidad semipresencial se cubren las plazas. El plan de ingreso se concilia.
2. Existencia de un potencial científico-técnico calificado que desarrolla investigaciones de alto impacto y el proceso se organiza por líneas de investigación que responden a las prioridades del desarrollo de la provincia y el país.
3. La Facultad participa y apoya las estrategias de desarrollo local existentes en los municipios de la provincia. Se trabaja anualmente en propuestas a proyectos de IMDL desde GUCID, ejerciendo fundamentalmente labores de asesoría y de investigación. Se destaca la capacitación y acompañamiento a los actores locales, con énfasis en los municipios de Cienfuegos, Cumanayagua, y Lajas como parte del plan integral de desarrollo y el vínculo con PADIT.
4. Existencia de una cultura para gestionar la investigación por proyectos. Anualmente se desarrollan proyectos, nacionales, internacionales e institucionales y se avanza en una concepción integrada, intra e interuniversitaria. Las investigaciones que se realizan en la Universidad están sustentadas en proyectos con aprobación, en los que participan estudiantes de pregrado y postgrado, lo que permite una estructura piramidal en la gestión de la I+D+i.
5. Se destaca la presencia de todas las áreas del conocimiento que se desarrollan en la Facultad y la socialización de los resultados de investigación en revistas y bases de datos de impacto internacional.
6. En las principales prioridades del país definidas en los objetivos del MES se han obtenido resultados científicos, los que han sido premiados a diferentes niveles, incluyendo numerosos premios en las convocatorias del CITMA y de ellos se pueden identificar impactos económicos, sociales y científicos que transforman el territorio y el área de conocimiento en el que se logran.
7. Participación destacada de todas las carreras en los eventos relacionados con el Fórum de Ciencia y Técnica a nivel municipal y provincial, unido a un sistema de eventos científicos de

estudiantes y profesores a nivel de centro, provincia, nación e internacionales con lo que se garantiza la socialización de los principales resultados.

8. Existencia de convenios con los principales OACE de la provincia. La Facultad interactúa con las organizaciones en la inserción de estudiantes para la realización de sus prácticas laborales, el desarrollo de investigaciones de forma conjunta y la atención a las demandas de formación posgraduada y la capacitación. Estos convenios se renuevan con periodicidad y se les da seguimiento por las diferentes áreas de la Facultad.
9. La estrategia de medio ambiente de la Facultad logra su concreción en las estrategias de las carreras para la formación integral de profesionales, en las investigaciones y el accionar de la administración. Se tiene proyectos comunitarios y de investigación (2) que tributan a la concreción de acciones medioambientales.
10. La existencia de una estrategia de proyección y formación de doctores incorporada de forma coherente a la planeación estratégica de la Facultad como respuesta a la política establecida y aprobada en este sentido. Especial papel tiene la Escuela de Formación Doctoral. Las maestrías y la formación doctoral que se desarrolla en la facultad responde a las líneas de investigación articuladas a las necesidades del territorio, se sustentan a través de los proyectos de investigación (Proyecto PIAL, proyecto MINAG-Universidad). Los programas de postgrado junto a otras acciones tienen como principal objetivo satisfacer las necesidades de capacitación de los profesores y profesionales del territorio y ofrecen la posibilidad de obtener títulos académicos y transitar por las categorías docentes.
11. Las demandas de capacitación en los organismos del territorio se determinan a partir de la aplicación de un procedimiento para el diagnóstico, que incluye el desarrollo de talleres con los capacitadores de los organismos y la interacción directa de la Facultad integradas las necesidades de capacitación de los profesionales del territorio. Elevada respuesta a procesos de capacitación en las instituciones del sector jurídico para la superación de asesores jurídicos en materia de contratación económica, delito económico principal encargo realizado por la dirección del país, la Fiscalía General y la Contraloría General de la República.
12. Los profesores de la Facultad de Ciencias Sociales han tenido un papel protagónico en el sistema de capacitación de los principales cuadros de Gobierno y el Estado, implicados en la impartición activa de los programas de los Diplomados de Administración Pública, en la Escuela Provincial del PCC, formando parte del claustro y en el comité académico. En los programas académicos impartidos han tenido un importante impacto los resultados científicos y la significativa contribución de la asesoría a las tesinas de los cuadros, que responden a prioridades de su organismo, todo lo cual es fuente a su vez de retroalimentación científica.

13. La actividad de postgrado y la investigación se fortalecen y benefician a partir de la participación de la Facultad en varias redes de cooperación con entidades nacionales e internacionales. Entre ellas están la Red de Manejo de Recursos Basados en Comunidades coordinada por la Universidad Laval Quebec, Canadá; Red de Comunidades Costeras Saludables coordinada por la Universidad de Saint Mary's, Halifax, Canadá; Red Iberoamericana de Gestión del Conocimiento Tradicional desde el enfoque de Manejo Integrado de Cuencas y Áreas Costeras (MICAC) y el enfoque CTS, coordinada por Cuba y la Red del proyecto Regional del Fondo Global de Medio Ambiente (GEF): Aplicación del enfoque de MICAC en la Región del Caribe, RETI (Red Internacional de Universidades insulares ( Coordinación de la Universidad de Córcega), Red GLOBELICS y su expresión en AL que es LALICS para la Gestión de innovación.
14. Sólida interacción social a través de labor extensionista especialmente en apoyo a las estrategias de desarrollo local con las acciones de capacitación señaladas de interacción con la sociedad. El CESOC se destaca por las acciones de carácter multi- e interdisciplinario enfocadas en la formación y capacitación de los agentes públicos, y de perfeccionamiento de la gestión local a través de investigación, asesoría y servicios científico-técnicos para el diagnóstico y elaboración de estrategia de desarrollo local en los territorios, así como en la coordinación y evaluación de proyectos integrados de investigaciones que garantizan la participación multidisciplinaria del CESOC y un alto porcentaje de profesores de la facultad e intersectorial con los factores de la comunidad.
15. Alto por ciento de los estudiantes vinculados a proyectos de investigación y sus resultados se presentan en las Jornadas Científico Estudiantiles (JCE) de la FCS. Las JCE de la facultad se han convertido en espacios multidisciplinarios de intercambio científico, pedagógico, histórico, patriótico-militar de los estudiantes de todas las áreas de conocimiento en la facultad. Se incrementan los estudiantes premiados en los diferentes niveles del Fórum de Estudiantes Universitarios, Fórum de Historia y Fórum de Ciencia y Técnica.
16. Alto impacto de la gestión del conocimiento y la innovación en los municipios con acciones de la red de Gestión Universitaria del Conocimiento y la Innovación para el Desarrollo Local (GUCID) para elevar la capacidad de respuesta a demandas del territorio. Ejemplo de ello es la incidencia de las carreras de Comunicación Social y Estudios Socioculturales desde el PIAL.
17. Se destacan las acciones realizadas en la captación de divisas al país en diversos cursos y otras modalidades lo que ha aportado el monto de moneda libremente convertible, en los últimos cinco años
18. Estable e intensa actividad científica, profesional y cultural desde las cátedras honoríficas y carreras, que emprenden acciones de intervención comunitaria con estudiantes, profesores e investigadores en proyectos de investigación y socioculturales.

19. Movimiento deportivo sistemático con la celebración de juegos interaños, juegos Jagua, que involucran a toda la comunidad universitaria. Resultados destacados en diversas competencias a nivel de universidad.

### **Infraestructura**

1. Existe un servicio de información científica que posibilita mantener actualizada la bibliografía de los estudiantes y su acceso.
2. Se cuenta con la posibilidad de digitalizar materiales bibliográficos para colocarlos en la red y proceder a su impresión según se requiera.
3. Se cuenta con un laboratorio con capacidad técnica adecuada que posibilita el acceso a los servicios de INTRANET e INTERNET.
4. Existe un mobiliario adecuado para la docencia.
5. Los estudiantes y profesores acceden a bases de datos de prestigio internacional, Internet y RedUniv, poniendo a disposición estos recursos para la docencia y la investigación.
6. Buen estado constructivo de las instalaciones docentes, deportivas y recreativas.
7. Se emplea adecuadamente las asignaciones financieras de la universidad con eficiencia y control, así como los recursos de los proyectos de colaboración nacional e internacional.
8. Se logra la planificación y ejecución económica en correspondencia con las necesidades del aseguramiento material y financiero de los procesos de la facultad.
9. Existencia del 100% de la bibliografía de las asignaturas.
10. Se emplean múltiples recursos académicos e investigativos entre los que están: la biblioteca virtual, las revistas científicas, la plataforma de educación a distancia Moodle, los blogs públicos, repositorios bibliográficos en la red de la facultad, entre otros.

### **Impacto económico-social**

1. La preparación científico pedagógica – metodológica de los profesores y la interrelación del claustro con la red de instituciones y organizaciones territoriales es adecuada.
2. La certificación de excelencia de la carrera de Estudios Socioculturales la ubica dentro del Consejo Nacional de la Carrera a la vanguardia, por ser la única que ostenta en el país tal condición.
3. La articulación con organismos de la Administración Central del Estado (OACE) entre los que se destacan los gobiernos municipales, el gobierno provincial y otros organismos como el IPF, justicia, tribunales, fiscalía, estadística, planificación, Ministerio de Cultura, ICRT, MINSAP, CITMA, Flora y Fauna,
4. La amplia plataforma de proyectos científicos de diversas categorías que ha caracterizado al claustro (2 Internacionales, 2 Nacionales, 1 empresarial, 10 institucionales, entre otros).

5. La existencia de un trabajo sistemático y articulador por parte de las cátedras con las necesidades de superación del territorio.
6. La calidad de los graduados formados está en correspondencia con las exigencias del mundo laboral y de la sociedad cienfueguera y el país.
7. Los graduados han egresado con las competencias, habilidades, formación político-ideológica y valores necesarios para insertarse con éxito en el mundo laboral. En este empeño han contribuido sus carreras de Derecho y Estudios Socioculturales, así como la preparación que el resto ha estado desarrollando en función de estos propósitos.
8. La participación de profesores en organizaciones y sociedades científicas y de profesionales como la Unión de Juristas, la Asociación de Pedagogos, la Unión de Historiadores, la Sociedad de Geología, la Sociedad de Comunicadores, la Sociedad de Psicólogos.
9. El proceso de formación de adiestrados y sus ascensos a cargos en la dirección en diversos ámbitos del trabajo educativo, político y científico
10. La existencia de comunicadores sociales y la gestión que se emprende en función de la actividad universitaria.
11. Los empleadores manifiestan un alto grado de satisfacción por el impacto de los graduados en sus respectivos sectores, expresada a través de avales, reconocimientos, demandas de superación y encuestas.
12. Los resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes arrojan índices de satisfacción en tres aspectos clave: la exigencia en la docencia, el empleo de la computación en los trabajos docentes, laborales e investigativos y la percepción de los profesores como ejemplo de profesionales y educadores.
13. Se destacan las contribuciones en la formación del pregrado en todas sus modalidades, pero destacándose la continuidad de estudio, los cursos por encuentros y los cursos libres en especialidades como: Derecho, Estudios Socioculturales y Comunicación social.
14. La articulación entre la investigación, la docencia de pre y postgrado y la formación general de los alumnos adquiere un carácter trascendental. Particular relevancia han tenido proyectos articulados a la cooperativización, los estudios de montaña, el proyecto Luna así como los programas relacionados con los estudios sociales de ciencia y la tecnología y el manejo integrado de zonas costeras.
15. Desde la actividad del postgrado y la investigación se ha mantenido vínculos con los principales OACE del territorio y los gobiernos locales destacándose el activo rol desempeñado por las ciencias sociales en los proyectos del GUCID y en el trabajo comunitario.
16. La existencia de programas académicos de maestrías ha contribuido a la formación de numerosos másteres en ciencias. Particularmente se distingue la existencia de la Maestría en

Manejos Integrado de Zonas Costeras (Acredita Certificada, 2014), la maestría en Estudios Históricos y Antropología sociocultural Cubana, (Acreditada, Certificada, 2014), la maestría en Estudios Sociales de Ciencia y Tecnología (acreditada de excelencia en 2016) y la de Estudios socioculturales en preparación para su evaluación.

17. Adecuados niveles de socialización de las actividades que se desarrollan por la facultad en los medios masivos de difusión de la provincia y del país.
18. La existencia del Centro de Comunicación para el Desarrollo adscrito al departamento de Comunicación Social, ha contribuido al impacto en el desarrollo local del municipio de Cumanayagua desde la capacitación de actores locales como el gobierno, la radio, instituciones educativas y comunidades, al contribuir a la elaboración e implementación de sus estrategias comunicacionales.

## Anexos

### Anexo 5: Tabla Evaluación de los indicadores por procesos en el período 2018-2020 Fuente: Elaboración Propia

Procesos/ Categorías de Evaluación e indicadores	SC	C	PC	I	SC	C	PC	I	SC	C	PC	I
	2018				2019				2020			
Formación de Pregrado	5	8	1		7	17				22		
Formación de Posgrado		7	2	1		12		2		15		
Ciencia, Tecnología e Innovación		6	5		6	7		1		19	1	
Recursos Humanos		8	4			13				15		
Extensión Universitaria		4	2			6				9		
Información, Comunicación e Informatización		8	1			7				15		



**ANEXO 6: 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	Oportunidad#7	Oportunidad#8	Oportunidad#9
Fortaleza#1			X		X				X
Fortaleza#2			X	X				X	
Fortaleza#3			X	X	X			X	X
Fortaleza#4		X	X		X			X	X
Fortaleza#5		X		X			X	X	X
Fortaleza#6	X	X		X			X	X	X
Fortaleza#7		X		X		X	X	X	X
Fortaleza#8		X	X		X		X	X	X
Fortaleza#9			X	X					X
<hr/>									
Debilidad#1			X		X				
Debilidad#2			X	X			X		
Debilidad#3			X	X			X		
Debilidad#4	X								
Debilidad#5				X					
Debilidad#6				X			X		
Debilidad#7			X						
Debilidad#8			X						
Debilidad#9			X						

Resultados

La entidad debe adoptar estrategias ofensivas.

Resultados

Matriz DAFO

	Amenaza#1	Amenaza#2	Amenaza#3	Amenaza#4	Amenaza#5	Amenaza#6	Amenaza#7	Amenaza#8	Amenaza#9
Fortaleza#1			X	X	X				
Fortaleza#2			X		X				
Fortaleza#3		X							
Fortaleza#4	X				X			X	
Fortaleza#5								X	X
Fortaleza#6		X			X		X	X	X
Fortaleza#7									
Fortaleza#8					X				
Fortaleza#9									
<hr/>									
Debilidad#1	X							X	
Debilidad#2	X				X				X
Debilidad#3	X								X
Debilidad#4	X								
Debilidad#5		X					X		X
Debilidad#6	X							X	
Debilidad#7								X	
Debilidad#8									
Debilidad#9									

Resultados

La entidad debe adoptar estrategias ofensivas.

Resultados

**Anexo 7: Valores Propuestos para la Facultad de Ciencias Sociales Fuente: Elaboración Propia.**

<b>VALOR</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>MODO DE ACTUACIÓN</b>
<b>PATRIOTISMO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lealtad a la Patria, la obra de Revolución y el Socialismo prospero y sostenible.</li><li>• Preservación de la unidad en torno al Partido, al pensamiento de Martí, de Fidel y a la obra de la Revolución Cubana.</li><li>• Contribuir a la obra colectiva y la salvaguarda del patrimonio publico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Defender los valores patrios y los principios de la Revolución Socialista en cualquier circunstancia.</li><li>• Participación activa y consciente en las tareas de la Revolución y su defensa.</li></ul>
<b>ANTIMPERIALISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser conscientes de la amenaza a la independencia y soberanía de nuestra patria radica en el más viejo enemigo el “imperialismo norteamericano” y que, por tanto, ser patriota en Cuba, sólo es posible siendo socialista, fidelista y un internacionalista consecuente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfrentar las posiciones que amenazan en coaccionar a los más jóvenes mediante la subversión política e ideológica.</li><li>• Profundizar en la historia de Cuba y en el pensamiento revolucionario cubano.</li></ul>
<b>COMPROMISO SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constituye la esencia de la comunidad Universidad Cubana y en particular con la Facultad, pasa por la responsabilidad y disposición hacia la sociedad, dando respuesta a cada una de las problemáticas de interés social.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responder a las necesidades de la sociedad mediante la docencia, la investigación y la extensión universitaria.</li><li>• Tener reconocimiento social como fruto de su actuación consecuente con la labor educativa.</li></ul>

### HONESTIDAD

- 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.
- Brindar información veraz.
- Ser autocrítico y crítico.
- Comportamiento social ético, caracterizado por la discreción.

### INTEGRIDAD,

- Actuar con honestidad, de manera confiable siendo consecuentes con nuestros principios éticos y morales. Somos justos, rectos y sinceros, con transparencia y en correspondencia entre la forma de pensar y actuar y en aras del desarrollo de la educación y formación de profesionales.
- Sentirse orgulloso de la Revolución Cubana y de la obra desarrollada en la educación superior
- Tener reconocimiento social como fruto de su actuación consecuente con la labor educativa.
- Ser ejemplo y actuar en correspondencia con los valores reconocidos por la organización.
- Formar estudiantes íntegros.

### SENTIDO DE PERTENENCIA

- Sentir como propio las obras de la revolución, el trabajo docente y los activos intangibles adquiridos, con gran nivel de compromiso e implicación.
- Lealtad y apego a la gran casa de estudios.
- Vinculación /satisfacción estudiante-institución universitarias.

### RESPONSABILIDAD

- Responsabilidad de la facultad por los
- Disciplina y respeto de las leyes y las

impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que: contribuya al desarrollo sostenible, la salud y el bienestar de la sociedad.

- Ejecución con elevada ética, profesionalidad y excelencia de todas nuestras misiones. 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.

normas, lo que se refleja en el cuidado de la propiedad social, el uso eficaz de los recursos, la observancia de la legalidad socialista, el respeto a las normas de convivencia social y la educación formal Rigor, exigencia, evaluación y control sistemático.

- Cumplimiento a tiempo y con calidad, de los objetivos y tareas asignadas.
- Compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas a nivel individual y colectivo.

### **CREATIVIDAD**

- Potenciamos el desarrollo de las capacidades, proporcionando flexibilidad, originalidad, sensibilidad ante los problemas y capacidad de reelaborar, en especial de los estudiantes, garantizando la superación continua, un elevado e integral nivel de actualización y la apropiación del método dialéctico, ser innovador, competitivo, eficiente y eficaz. Se consagra a su colectivo y organización con el objetivo de que cumplan el encargo social asignado.

- Incentivar la necesidad de la innovación en profesores, investigadores, estudiantes y trabajadores, para coadyuvar al logro de un socialismo próspero y sostenible.
- Saber buscar y sistematizar la información para utilizarla de forma creativa.
- Desarrollar permanentemente la capacidad multidisciplinaria de innovar, descubrir y crear nuevos proyectos y productos.

## Anexos

### HUMANISMO

- Somos de la convicción de que el centro y objetivo último de la sociedad socialista es el ser humano. Defendemos posiciones éticas y rechazamos los postulados y acciones tecnocráticas y economicistas. Nos identificamos con la historia patria y las mejores tradiciones de la educación superior cubana. Actuamos como activos promotores del pensamiento y obra humanista de la Revolución Cubana en especial, con su sentido de la justicia social e internacionalismo.
- Reconocer el valor de cada persona en la sociedad.
- Estar en capacidad de sacrificarse por los demás.
- Ser solidario con las personas dentro y fuera de la organización.
- Favorecer y apoyar a los desvalidos y a las instituciones de menos desarrollo dentro de la organización.

### DIGNIDAD

- Somos respetados por ser consecuentes con nuestros principios, justos y sinceros. Estamos orgullosos de la labor que realizamos en defensa de la Revolución y en aras del desarrollo de la educación superior cubana.
- Actuar en correspondencia con los valores reconocidos por la organización.
- Rechazar cualquier manifestación negativa, indisciplina, practicas individualistas, irresponsables que contradigan la actitud de un profesional.

### SOLIDARIDAD

- Fortalecer la consulta colectiva, ponerse en el lugar de los demás, anteponiendo el nosotros al yo, ser creativo, tomar decisiones colegiadas en la solución de los problemas, adicionando la disposición de los profesionales del sector a colaborar en las distintas esferas a partir de las
- Apoyar incondicionalmente a las personas especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.
- Ser solidario con las personas dentro y fuera de la organización.  
Estar en capacidad de sacrificarse por

## Anexos

	acciones a desarrollar del proceso de internacionalización.	los demás.
<b>HONRADEZ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actuación con integridad y rectitud en todos los ámbitos de nuestra vida, tanto laboral como privada.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respetar la legalidad y la moral socialistas en todos nuestros ámbitos de actuación.</li><li>• Usar adecuadamente los recursos con los que contamos.</li><li>• Enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, fraude, ilegalidades, y los hechos de corrupción en la universidad y en la sociedad.</li><li>• Administrar de forma adecuada los recursos de la organización.</li><li>• Combatir la enajenación de la propiedad social en beneficio de la propiedad personal.</li></ul>
<b>RESPECTO AMBIENTAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apreciar y valorar el entorno cumpliendo las leyes que regulan el impacto negativo del hombre, inculcando valores de respeto hacia los seres vivos y medio que los rodea.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inculcar valores, conocimientos, habilidades útiles para interactuar con el entorno.</li><li>• Actuar de forma ética, responsable y sostenible, en orden de evitar y disminuir los efectos negativos producidos por las prácticas inadecuadas que ocasiona la actividad humana.</li></ul>

**Anexo 8: Distribución de indicadores y metas por procesos y objetivos estratégicos**

**Objetivo Estratégico 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	Metas/años				
		2022	2023	2024	2025	2026
Pregrado	Cantidad de estudiantes de nuevo ingreso en la Educación Superior (12 ODS)	300	300	310	310	310
	Cantidad de estudiantes matriculados de la Educación Superior (13 ODS)	600	600	610	610	610
	Eficiencia en el ciclo (14 ODS)	80%	85%	85%	85%	85%
	Cantidad de graduados de la Educación Superior (15 ODS)	94	94	98	98	98
	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.	90%	90%	90%	90%	90%
	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con la labor de los profesores en su formación integral.	85%	85%	90%	90%	90%
	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	(80%)	(80%)	(80%)	(80%)	(80%)

## Anexos

	y Marxismo Leninismo.					
	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con los contenidos y las actividades de la disciplina Preparación para la Defensa	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)
	Por ciento de estudiantes en prácticas laborales y diplomas vinculado al desarrollo local	20%	20%	20%	20%	20%
	Por ciento de Incremento del acceso a la Educación Superior en el curso a distancia.	20%	20%	20%	20%	25%
	Por ciento de diversificación del acceso a la Educación Superior en el curso a distancia.	40%	40%	40%	40%	40%
	<b>Programas de ciclo corto que tributan a Sectores Estratégicos</b>	20%	20%	20%	20%	25%
	<b>Por ciento de carreras acreditadas de las que cumplen los requisitos</b>	1 (100%)	1 (100%)	1 (100%)	1 (100%)	1 (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	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)
	Por ciento de programas de carreras con el 45% de profesores en el claustro con la categoría docente de Profesor titular o auxiliar	(50%)	(50%)	(50%)	(50%)	(50%)
	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	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)
	Por ciento de Aseguramiento bibliográfico actualizado y disponible por diferentes vías y garantiza la formación científico profesional de los estudiantes	90%	90%	90%	95%	95%

## Anexos

	Por ciento de carreras que Aplican la política de perfeccionamiento de la enseñanza del idioma inglés	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)
	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.	82%	85%	85%	90%	90%
	<b>Cantidad de Unidades Docentes en Sectores Estratégicos</b>	6	6	8	8	10
	Por ciento de estudiantes en unidades docentes en Sectores Estratégicos	(90%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)
	Por ciento de proyectos de curso que se vinculan a la solución de problemas en Sectores Estratégicos	(50%)	(60%)	(60%)	(60%)	(60%)
	Por ciento de trabajos de diploma que se vinculan a la solución de problemas en Sectores Estratégicos	(50%)	(50.6%)	(55%)	(55%)	(55%)
	Por ciento de estudiantes que realizan la práctica laboral en Sectores Estratégicos	(57%)	(51.5%)	(34.1%)	(33.5%)	(33.3%)
Ciencia, Tecnología e Innovación	Por ciento de estudiantes (2-5 año) con tareas en proyectos de I+D+i	10%	10%	15%	20%	20%
	Cantidad de espacios reconocidos para la promoción de la cultura	10	10	12	12	14
	Cantidad de cátedras universitarias desarrolladas con énfasis en las siguientes temáticas: José Martí, para el estudio del pensamiento y obra de Fidel Castro, adulto mayor, cultura científica,	6	6	6	7	7

## Anexos

Extensión Universitaria	medio ambiente, patrimonio universitario, género.					
	Por ciento de estudiantes formados como promotores de salud	20%	20%	20%	20%	20%
	Por ciento de estudiantes que participan en tareas de impacto económico y social.	95%	95%	95%	100%	100%
	Por ciento de estudiantes incorporados a proyectos comunitarios y actividades extensionistas	100%	100%	100%	100%	100%
	Por ciento de satisfacción de los estudiantes con las actividades extracurriculares desarrolladas	80%	80%	90%	90%	90%
	Cantidad de proyectos comunitarios con estudiantes universitarios con énfasis en el plan de Verano (proyectos, cursos, campamentos)	2	2	2	3	3
Información, Comunicación 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	85%	90%	90%	90%	90%
	Porcentaje de actualización del sistema integrado y progresivo de medios de enseñanza para la educación presencial, semipresencial y a distancia	100	100%	100%	100%	100%
	Por ciento de incremento de la cantidad de seguidores de los sitios institucionales en	40%	40%	50%	50%	65%

## Anexos

	<b>Facebook, Twitter y otras redes sociales.</b>					
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.	6	8	10	11	12
	Cantidad de redes y asociaciones internacionales académicas y científicas en las que se participa.	11	11	13	14	15
	Cantidad de acciones de movilidad académica y estudiantil (intercambio de especialistas, participación en eventos internacionales, becas)	4	5	8	10	12
	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia y de movilidad académica y científica.	1	1	1	1	1
Aseguramiento Material y Financiero	<b>Cantidad de capacidades docentes disponibles (I1 ODS)</b>	25	25	25	28	28
	<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 2.** Lograr la preparación y completamiento del claustro y de los cuadros, que se distingan por ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana, con un alto porcentaje de doctores.

Proceso	Indicador	Metas/Años				
		2022	2023	2024	2025	2026
Posgrado	<b>Cantidad de tesis doctorales de profesores e investigadores pertenecientes al claustro a tiempo completo, defendidas exitosamente</b>	1	2	3	2	4
Ciencia, Tecnología e Innovación	Por ciento de proyectos de I + D + i que tributan a la formación doctoral.	75%	75%	75%	75%	75%
Recursos Humanos	<b>Coeficiente de relación alumno-profesor (I6 ODS)</b>	9.30	9.50	9.57	9.67	9.84

## Anexos

	<b>Coeficiente de relación alumno - trabajador (16 ODS)</b>	8.54	8.72	9.29	9.48	9.75
	Por ciento de doctores en el claustro a tiempo completo (con categorías docentes principales de Profesor Titular, Auxiliar y Asistente).	77,7%	77,7%	80%	80%	85%
	Por ciento de estudiantes que reconocen que sus profesores contribuyen a su formación como profesionales revolucionarios.	90%	92%	94%	96%	96%
	<b>Por ciento de profesores e investigadores en el claustro con categorías docentes de Titulares y Auxiliares.</b>	60%	60%	60%	60%	60%
	Por ciento de profesores principales de año con categoría docente de Titulares y Auxiliares.	70%	75%	80%	85%	85%
	Por ciento de recién graduados ubicados en la universidad satisfechos con la preparación recibida para el empleo.	90%	90%	95%	95%	95%
	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%	100%	100%	100%	100%
	Por ciento de estabilidad anual de los cuadros en el cargo	100%	100%	100%	100%	100%
	<b>Por ciento de completamiento de la plantilla de cuadros</b>	100%	100%	100%	100%	100%
	Por ciento de mujeres	12,5%	12,5%	15%	15%	15%

## Anexos

	cuadros					
	Por ciento de cuadros negros y mestizos	37,5%	37,5%	37,5%	37,5%	37,5%
	Por ciento de profesores Titulares y Auxiliares en cargos docentes	70%	75%	80%	85%	90%
	Por ciento de doctores en cargos docentes	100%	100%	100%	100%	100%
	Por ciento de cuadros que al promover proceden de la reserva del cargo	100%	100%	100%	100%	100%
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.	15	16	18	19	20
	Cantidad de redes y asociaciones internacionales académicas y científicas en las que se participa.	9	10	10	12	12
	Cantidad de estancias de investigación y otras acciones formativas que tributan a la preparación del claustro con énfasis en los doctorados.	1	2	2	3	4
	Cantidad de acciones de movilidad académica y estudiantil (intercambio de especialistas, participación en eventos internacionales, becas)	4	6	8	9	10
	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia y de movilidad académica y científica.	1	1	1	2	2
Información, Comunicación e Informatización	Por ciento de incremento de la cantidad de seguidores de los sitios institucionales en Facebook, Twitter y otras redes sociales	40%	40%	50%	60%	70%
Aseguramiento Material y Financiero	Cantidad de capacidades docentes disponibles (11 ODS)	25	25	30	30	30
	Por ciento de ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

**Objetivo Estratégico 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.

Proceso	Indicador	Metas/Años				
		2022	2023	2024	2025	2026
Pregrado	Cantidad de programas de ciclo corto que tributan a Sectores Estratégicos	3	3	3	3	3
	Cantidad de unidades docentes en Sectores Estratégicos.	4	4	5	6	6
	Por ciento de estudiantes en unidades docentes en Sectores Estratégicos	50%)	50%)	56 %	60%	60 %
	Por ciento de proyectos de curso que se vinculan a la solución de problemas en Sectores Estratégicos	(15%)	(15%)	(20%)	(25%)	(25%)
	Por ciento de trabajos de diploma que se vinculan a la solución de problemas en Sectores Estratégicos	50%)	(50.6%)	(55%)	(55%)	55 %
	Por ciento de estudiantes que realizan la práctica laboral en Sectores Estratégicos	(37%)	(40%)	(40%)	(40,5%)	(40.5%)
Posgrado	Cantidad de doctorandos en sectores estratégico	4	4	4	5	6
	Cantidad de tesis doctorales defendidas en Sectores Estratégicos	2	1	1	2	2
	Cantidad de programas de superación y posgrado vinculados a Sectores Estratégicos	4	4	6	8	8
	Cantidad de profesionales de los sectores estratégicos en programas se superación de posgrado	200	200	200	200	200
	Cantidad de estudiantes de maestría de Sectores Estratégicos	10	10	10	10	10
	Cantidad de estudiantes de especialidades de posgrado de Sectores Estratégicos	0	0	0	0	0
	Cantidad de tesis de maestría defendidas en	3	3	3	3	3

## Anexos

	Sectores Estratégicos					
Ciencia, Tecnología e Innovación	Cantidad de profesionales de las empresas con tareas en proyectos I+D+i en los Sectores Estratégicos.	5	7	7	7	7
	Cantidad de premios nacionales de innovación en los Sectores Estratégicos	0	0	0	1	1
	Cantidad de premios Provinciales del CITMA (I+D) en los Sectores Estratégicos.	3	4	3	3	4
	Cantidad de premios CITMA Provinciales de Innovación en los Sectores Estratégicos	1	2	2	1	2
	Cantidad de tecnologías transferidas a los sectores estratégicos	0	0	0	0	0
	Cantidad de aplicaciones de nuevos productos de la I+D en el sector estratégico	0	0	1	1	1
	Cantidad de proyectos de I+D+i en sectores estratégicos	2	2	1	1	1
	Por ciento de profesores e investigadores con tareas en proyectos de I+D+i en Sectores Estratégicos.	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %
	Por ciento de estudiantes (2-5 año) con tareas en proyectos de I+D+i	80%	80%	80%	80%	80%
Internacionalización	Por ciento de proyectos internacionales que tributan a Sectores Estratégicos.	1	1	1	1	1
Recursos Humanos	Porcentaje de docentes a tiempo parcial provenientes de sectores estratégicos	2%	2%	2%	4%	4%
	Porcentaje de instructores recién graduados vinculados a sectores estratégicos	0	0	0	1	1

**Objetivo estratégico 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.

## Anexos

Proceso	Indicador	Metas/Años				
		2022	2023	2024	2025	2026
Posgrado	Cantidad de profesionales matriculados en programas de posgrado (17a ODS)	200	200	200	200	200
	Cantidad de profesionales graduados de programas de posgrado (17 b ODS)	400	450	450	500	500
	Cantidad de profesores del claustro a tiempo completo que ingresan a programas de doctorado (Ciencias Económicas)	2	2	2	2	2
	Cantidad de miembros del claustro graduados de máster o especialista de posgrado	2	1	2	2	2
	Cantidad de programas de posgrado en la modalidad a distancia	0	0	0	1	1
	Por ciento de doctores del claustro que tutelan tesis de doctorado	84%	85%	88%	88%	88%
	Cantidad de cuadros y reservas del estado y el gobierno capacitados	100	100	100	100	100
	Cantidad de cuadros y reservas del municipio y provincia capacitados en gestión de desarrollo local	100	100	100	100	100
	Cantidad de tesis doctorales de profesores e investigadores pertenecientes al claustro a tiempo completo, defendidas exitosamente	1	2	3	2	4
	Ciencia, Tecnología e Innovación	Por ciento de Proyectos Asociados a Programas Nacionales planificados (PAPN)	1	1	2	2
Cantidad de libros y capítulos de libros editados		3	2	3	3	3
Cantidad de premios nacionales de innovación		0	1	0	0	0
Cantidad de premios provinciales del CITMA (I+D)		7	6	6	7	5
Cantidad de premios del CITMA a estudiantes y jóvenes investigadores		1	2	1	1	1
Cantidad de productos, servicios procesos y		2	2	2	2	2

## Anexos

	tecnologías derivados de la I+D+I mejoran indicadores medioambientales (reducción de contaminantes, desechos peligrosos, emisiones CO <sub>2</sub> , entre otros).					
	Cantidad de publicaciones del grupo 1 por 100 profesores e investigadores equivalentes.	9	9	10	10	11
	Cantidad de publicaciones del grupo 2 por 100 profesores e investigadores equivalentes.	11	11	12	12	13
	Cantidad de publicaciones del grupo 3 por profesores e investigadores equivalentes	12	12	13	13	14
	Cantidad de publicaciones del grupo 4 por 100 profesores e investigadores equivalentes	7	7	8	8	9
Recursos Humanos	Por ciento de cuadros decisorios y su primera reserva que han cursado el Diplomado de Administración Pública o Dirección y Gestión Empresarial	0	0	0	0	0
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.	15	15	18	19	20
	Cantidad de redes y asociaciones internacionales académicas y científicas en las que se participa.	7	7	7	8	8
	Cantidad de estancias de investigación y otras acciones formativas que tributan a la preparación del claustro con énfasis en los doctorados.	1	3	3	4	4
	Cantidad de acciones de movilidad académica y estudiantil (intercambio de especialistas,	4	4	5	5	5

## Anexos

	participación en eventos internacionales, becas)					
	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia y de movilidad académica y científica.	1	1	1	2	2
Información, Comunicación e Informatización	Por ciento de resultados científicos vinculados a Sectores Estratégicos con difusión en las redes sociales científicas (Research Gate, Mendeley, Academia, Google Académico, entre otros y repositorios institucionales con salida a internet).	55%	60%	75%	80%	85%

**Objetivo estratégico 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	Metas/Años				
		2022	2023	2024	2025	2026
Posgrado	Cantidad de programas de posgrado en la modalidad a distancia	0	0	0	0	1
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	60%	60%	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	0	1	0	0	0
Información, Comunicación e informatización	Por ciento de incremento de la cantidad de seguidores de los sitios institucionales en Facebook, Twitter y otras redes sociales.	60%	70%	80%	90%	95%
Internacionalización	Cantidad de redes y asociaciones internacionales académicas y científicas	9	9	10	11	12

## Anexos

	en las que se participa.					
Aseguramiento Material y Financiero	Cantidad de capacidades docentes disponibles (I1 ODS)	25	25	30	30	30
	Ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

**Objetivo Estratégico 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.

Proceso	Indicador	Metas/Años				
		2022	2023	2024	2025	2026
Pregrado	Por ciento de estudiantes en prácticas laborales y diplomas vinculado al desarrollo local	20%	20 %	25 %	30 %	35 %
Ciencia, Tecnología e Innovación	Cantidad de Proyectos de I+D+i para el 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.	2	2	1	2	1
Información, Comunicación 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%)
Internacionalización	Cantidad de proyectos internacionales con financiamiento para el desarrollo local	1	1	1	1	1
Aseguramiento material y financiero	Por ciento de ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

**Objetivo Estratégico 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.

## Anexos

Proceso	Indicador	Metas/Años				
		2022	2023	2024	2025	2026
Posgrado	Por ciento de programas de posgrado en la modalidad a distancia	1	1	1	1	1
Internacionalización	Cantidad de proyectos internacionales con términos de referencia y de movilidad académica y científica.	1	1	1	1	1
Aseguramiento material y financiero	Cantidad de capacidades docentes disponibles (I1 ODS)	2	2	3	3	3
	Por ciento de ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

**Objetivo Estratégico 8:** Asegurar la calidad de la Educación Superior Cubana avalada por la acreditación de sus programas e instituciones con categoría superior.

Proceso	Indicador	Metas/Años				
		2022	2023	2024	2025	2026
Pregrado	Eficiencia en el ciclo (I4 ODS)	80%	85%	85%	80%	90%
	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.	90%	90%	90%	95%	95%
	Cantidad de carreras acreditadas de las que cumplen los requisitos	(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.	2 (20%)	2 (20%)	2 (20%)	2 (20%)	2 (20%)
	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%)	(20%)	(20%)	(20%)
	Por ciento de programas de carreras con el 100% de profesores principales	100%	100%)	100%	100%)	100%)

## Anexos

	de año y disciplinas principales integradoras con la categoría docente de profesor titular o auxiliar					
	Por ciento de aseguramiento bibliográfico actualizado y disponible por diferentes vías garantiza la formación científico profesional de los estudiantes	90%	90%	90%	95%	95%
Posgrado	Por ciento de programas de posgrado académico con categoría superior de acreditación	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)	(100%)
	Por ciento de Doctores del claustro tutelando tesis de doctorado	45%	50%	50%	60%	70%
Ciencia, Tecnología e Innovación	Por ciento de estudiantes (2-5 año) con tareas en proyectos de I+D+i	80%	80%	85%	85%	85%
	Por ciento de Proyectos Asociados a Programas Nacionales planificados (PAPN)	1	1	2	2	2
	Programas de carreras cuyos profesores realizan una publicación anualmente en cualquiera de los grupos, libros, capítulos de libros o textos.	100%	100%	100%	100%	100%
	Por ciento de programas de maestrías y especialidades cuyos profesores realizan una publicación anualmente en cualquiera de los grupos.	100%	100%	100%	100%	100%
	Cantidad de publicaciones del grupo 1 por 100 profesores e investigadores equivalentes.	9	9	10	10	11
	Cantidad de publicaciones del grupo 2 por 100 profesores e investigadores equivalentes.	11	11	12	12	13
	Cantidad de publicaciones del grupo 3 por profesores e investigadores equivalentes	12	12	13	13	14

## Anexos

	Cantidad de publicaciones del grupo 4	7	7	8	8	9
	por 100 profesores e investigadores equivalentes					
	Cantidad de premios provinciales del CITMA (I+D)	7	6	6	7	5
	Cantidad de premios del CITMA a estudiantes y jóvenes investigadores	1	2	1	1	1
	Por ciento de programas de carreras con el 80% de sus profesores incorporados a proyectos de investigación.	90%	90%	95%	95%	95%
Recursos Humanos	Por ciento de doctores en el claustro a tiempo completo. (Titulares, auxiliares y asistentes)	77,7%	77,7%	80%	80%	85%
	Por ciento de profesores e investigadores en el claustro con categorías docentes de Titulares y Auxiliares.	54,3%	54,3%	57%	60%	60%
	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	2	2
Extensión Universitaria	Cantidad de cátedras universitarias	6	6	6	6	7
	Por ciento de estudiantes incorporados a proyectos comunitarios y actividades extensionistas	100%	100%	100%	100%	100%
Aseguramiento material y financiero	Por ciento de ejecución del presupuesto de gastos corrientes para reparación y mantenimiento	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%	90-100%

## Anexos

**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	Metas/Años				
		2022	2023	2024	2025	2026
Planificación Estratégica/ Gestión de la Calidad	Porcentaje de departamentos con presencia del alineamiento estratégico	100%	100%	100%	100%	100%
	Porcentaje de elaboración de la documentación de procesos a nivel de Facultad	100%	100%	100%	100%	100%
Servicios Universitarios	Porcentaje de satisfacción de estudiantes y profesores con los servicios del área administrativa	90%	90%	90%	90%	95%
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	90%	90%	95%	100%	100%
Información(Registro y control estadístico de estudiantes)	Porcentaje de satisfacción de estudiantes con los servicios ofrecidos en Secretaría Docente	80%	80%	90%	90%	95%
	Porcentaje de inspecciones con resultados satisfactorios (Obtener categoría de Bien y al menos un 10% señalamientos)	90%	90%	100%	100%	100%
	Tiempo de entrega de la información estadística	Cumplimiento de la fecha indicada por Secretaría General	Cumplimiento de la fecha indicada por Secretaría General	Cumplimiento de la fecha indicada por Secretaría General	Cumplimiento de la fecha indicada por Secretaría General	Cumplimiento de la fecha indicada por Secretaría General
Control Interno	Porcentaje de	90%	100%	100%	100%	100%

## Anexos

departamentos con expediente de control elaborado = Nivel de elaboración de la documentación de control interno						
Porcentaje de departamentos con presencia de evidencias	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Nivel de cumplimiento de las acciones de mejora=Porcentaje de departamentos con acciones de mejora implementadas	90%	100%	100%	100%	100%	100%
Nivel de riesgos materializados (analiza si en el año los riesgos identificados se materializaron)	90%	100%	100%	100%	100%	100%