



CENTRO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN CIENCIAS

Reflexión Prospectiva para la Proyección Estratégica de la Sede Universitaria Municipal de Palmira.

AUTOR: Lic. Juan Carlos González Reyes

TUTORA: Dra. Ana Lilia Castillo Coto

2006

“Año de la Revolución Energética en Cuba”

DECLARATORIA

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección y que autorizo a que sea utilizado total o parcialmente por dicha institución para los fines que se estimen convenientes y además no será publicado, ni presentado en eventos sin la aprobación de la Universidad.

Lic: Juan Carlos González Reyes
Autor

Los abajo firmantes certificamos que este trabajo ha sido revisado según el acuerdo del Consejo de Dirección de nuestro centro y que cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referidos a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre y Apellidos

Computación
Nombre y Apellidos

Firma del Tutor

Resumen

En el período comprendido de Enero del 2005 a Junio del 2006 se realizó el presente trabajo en la Sede Universitaria Municipal Palmira, surgida al calor de la Batalla de Ideas, con el objetivo de desarrollar el programa de Universalización de la Universidad.

El **Objetivo General** de la investigación ha sido la **realización de una reflexión estratégica con enfoque prospectivo que permita formular los lineamientos estratégicos de la Sede Universitaria Municipal de Palmira.** Para ello se realizó un diagnóstico de la Sede Universitaria Municipal, identificando y caracterizando las variables del sistema, para determinar los actores del mismo y sus objetivos y posteriormente se le aplicó el método SMIC para la elaboración de los posibles escenarios.

De esta forma fue posible formular la visión – misión de la organización a partir del escenario probable de actuación de la SUM para el período 2006-2010, posteriormente se hicieron las proyecciones estratégicas para la Sede Universitaria Municipal.

Se concluyó que el éxito de la Universalización en un municipio se asegura a partir del diagnóstico de sus profesionales y de un sistema de gestión de los Recursos Humanos que realmente responda a las necesidades del territorio y a la formación de profesionales a partir de los que ya se tienen. La estructura organizativa de la Sede Municipal esta diseñada para responder al desarrollo de todos los procesos sustantivos que en ella se dan y cuando el Gobierno Local y la máxima dirección del Partido trabajan de conjunto y comprometidos se garantiza la marcha exitosa de la municipalización de la universidad.

Con la investigación realizada queda confirmada la idea a defender de que el enfoque de prospectiva estratégica es una base metodológica factible de aplicar en sistemas abiertos y multirrelacionales como las sedes universitarias municipales para sus procesos de formulación estratégica.

Índice

DECLARATORIA	2
Resumen	3
Índice.....	4
Introducción	6
Capitulo No. 1: Necesidad del enfoque prospectivo para la formulación de estrategias en sistemas abiertos y multirrelacionales	11
.....	11
1.1. Definiciones preliminares sobre estrategia	11
1.2. Prospectiva Estratégica	16
1.2.1. Método de Escenarios.....	23
1.2.2. Método MIC MAC	26
1.2.3. Método SMIC.....	29
1.2.4. Método de los árboles de pertinencia.....	30
1.2.5. Método MULTIPOL (Multicriterio y Políticas)	31
1.3. La Universalización de la Enseñanza Superior en Cuba.....	32
1.3.1. La Universalización	34
1.4. Conclusiones del Capitulo No. 1.....	36
Capitulo No. 2: Caracterización General de Sede Universitaria Municipal de Palmira	37
2.1. Los Recursos Humanos. Factor determinante del éxito de las Sedes Universitarias Municipales	37
2.1.1. Regulaciones establecidas con relación a los recursos humanos en las Sedes Universitarias Municipales.....	37
2.2. Estructura Organizativa de la Sede Universitaria Municipal de Palmira	45
2.3. Historia de la Sede Universitaria Municipal de Palmira	46
2.4. Factores Externos a considerar en el desempeño de la Sede Universitaria Municipal. ..	48
2.4.1. Elementos del entorno que inciden en el desempeño de la Sede Universitaria Municipal.....	49
2.5. La evaluación del desempeño en la Sede Universitaria Municipal.....	50
2.6. Características del radio de acción de la Sede Universitaria Municipal de Palmira	52
2.6.1. Aspectos Geopolíticos, Demosociales y Económicos de interés para la Sede Universitaria Municipal de Palmira.....	52
2.6.2. Características Institucionales y Operativas del radio de acción de la Sede Municipal de Palmira.....	58
2.7. Conclusiones del Capitulo No. 2.....	61
Capitulo No. 3: Proyección estratégica de la Sede Municipal de Palmira	62
3.1. Preparación preliminar del equipo de trabajo.....	62
3.1.1. Selección del equipo de trabajo.....	62
3.2. Diagnóstico prospectivo de la Sede Universitaria Municipal de Palmira.....	62
3.2.1. Identificación y caracterización de las Variables del Sistema.....	62
3.2.2. Formación de la Matriz de Relaciones del Sistema	67
3.2.3. Determinación de los Actores del sistema y sus Objetivos.....	70
3.2.4. Aplicación del software MACTOR.....	74
3.2.5. Elaboración de Posibles Escenarios.....	79

3.3. Proyecciones Estratégicas para la Sede Universitaria Municipal de Palmira.	87
3.3.1. Análisis Interno	88
3.3.2. Valores Compartidos.....	93
3.3.3. Reflexión Estratégica	94
3.3.4. Escenario Probable de Actuación 2006 – 2010	95
3.3.5. Problema y Solución Estratégica	97
3.4. Conclusiones del Capítulo No. 3.....	98
Conclusiones.....	100
Recomendaciones	101
Bibliografía	102
Anexo A	105
Anexo B	106

Introducción

La globalización económica, informática y cultural y la revolución de la inteligencia son fenómenos cuyos efectos constituyen transformaciones significativas y en particular un abanico de retos y de oportunidades que puede convertirse en ventajas competitivas. Si se considera que los cambios que suceden hoy en día no son evolutivos sino más bien rupturas con las tendencias del pasado, nos damos cuenta que la planificación tradicional basada en la previsión y pronóstico inmediatista carece de sentido. Se requiere con urgencia desarrollar procesos que capaciten profesionales para enfrentar los imprevistos, que los ejerciten en identificar correctamente los problemas y las soluciones más apropiadas y que les permitan construir propósitos alcanzables en un horizonte de planeación más extenso. Estos propósitos son los que inspiran la Especialización en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, ellos sugieren un desafío para examinar supuestos alternativos de productividad y competitividad, y para ejercer el análisis y monitoreo constante que debe llevarnos al éxito.

La Prospectiva, denominada también "ciencia de la esperanza", permite construir hipótesis coherentes sobre el futuro e identificar fuerzas en movimiento que al ser encadenadas lógicamente dan dirección y sentido al pensamiento y al plan del estratega. Las crisis obligan a pensar en el futuro, hacen imperativo abrir un espacio donde los diferentes sectores descubran sus competencias básicas y la especialización ofrece hacerlo desde la academia y la investigación. ***"Poner en práctica los principios de la prospectiva estratégica equivale a diseñar y edificar el porvenir. No hacerlo, es vivir supeditado a la tiranía de los hechos y permitir que el futuro nos sorprenda en el marco estrecho de la inmediatez"***¹.

El proceso de universalización generó el surgimiento de las sedes universitarias municipales (SUM), identificadas como aquellos espacios que permiten el desarrollo de la enseñanza universitaria en el contexto municipal. Las carreras que se orienta en este modelo educativo son:

- a) Psicología
- b) Derecho
- c) Comunicación Social

¹ La Iniciativa de Comunicación - Elementos de **prospectiva estratégica**
www.comminit.com/la/modelosdeplaneacion

d) Bibliotecología y Ciencias de la Información

e) Estudios Socioculturales

f) Historia

g) Sociología

El modelo de enseñanza de las sedes municipales es similar al de los cursos por encuentros, con la realización de reuniones quincenales. En el curso 2002-2003, con los resultados obtenidos en la primera versión del proyecto (curso 2001-2002), se realizaron ajustes para ampliar la oferta de carreras universitarias -Ciencias de la Computación e Ingeniería Informática- y desconcentrar la universidad a todos los municipios del país.

Dentro de las características que identifican esta nueva propuesta de enseñanza, se encuentran:

1. Considera su desarrollo sobre 6 años de estudio, con 12 semestres típicos y 4 asignaturas en cada semestre.
2. El estudiante partir del segundo año, puede seleccionar un modo más rápido o más lento que se adecue mejor a sus posibilidades.
3. No existe meta para concluir los estudios universitarios, cada estudiante avanza a su propio ritmo.
4. A partir del segundo año, se pueden matricular en cada semestre, un mínimo de 2 asignaturas y un máximo de 6.
5. Una asignatura puede examinarse las veces requeridas por el estudiante hasta aprobarla.
6. No se establece límite de tiempo para concluir los estudios.

Los estudiantes que matriculan este tipo de estudios laboran en proyectos priorizados del país, por lo que el modelo pedagógico se ha establecido sobre la base de alcanzar una eficiente continuidad de estudios con nivel equivalente al de los cursos regulares diurnos. Esta meta es un desafío para los estudiantes, quienes tienen que lograr simultanear, tanto el desarrollo de obligaciones sociales en los proyectos donde están ubicados y, a su vez, cumplir con las demandas que exigen los estudios universitarios.

Lejos de parecer poco probable el cumplimiento del desafío asumido por los estudiantes, existen factores para el éxito que apoyan el cumplimiento de este modelo, como son:

1. Motivación por la carrera seleccionada.

2. Orientación del estudio en el municipio de residencia.
3. Apoyo sistemático de un tutor y del colectivo de profesores de la sede universitaria y de los profesores responsables de la carrera en la universidad.

El modelo de enseñanza en la municipalización de la universidad, tiene como elementos distintivos, los siguientes atributos:

1. Flexible: para que brinde facilidades a este tipo de estudiante.
2. Estructurado: para que favorezca la organización y estimule el progreso durante toda la carrera.
3. Centrado en el estudiante: En tanto éste debe asumir activamente su propio proceso de formación.
4. Con un sistema de actividades presenciales: Que permite que sus profesores los guíen, apoyen y acompañen para que no se sienta solo en este empeño.

También integran tres componentes que brindan una respuesta adecuada a la continuidad de estudios:

1. Un sistema de actividades presenciales que los apoya, acompaña y que contribuye a elevar la eficiencia del aprendizaje.
2. El estudio independiente, que demanda su alto nivel de compromiso, responsabilidad y sacrificio.
3. Un sistema de servicios de información científico-técnica y docente que gradualmente se consolidará en cada sede.

La frecuencia recomendada en esta propuesta es dos o tres veces por semana, con el propósito de elevar la eficiencia del aprendizaje y de lograr que el estudiante se sienta acompañado y guiado durante sus estudios. Sus elementos esenciales son los siguientes:

- Tutorías: Cada estudiante recibe atención individualizada por un tutor, que lo asesora y lo guía en el empeño de vencer sus estudios.
- Encuentros por asignaturas: Planificados en cada asignatura con una frecuencia que responda a las características de cada una ellas.
- Consulta por asignaturas: Individuales o colectivas, previstas en horarios fijos.
- Talleres de computación: Dirigidos a lograr que los estudiantes se ejerciten y apropien de las herramientas requeridas.

Los materiales básicos para la realización del modelo son:

1. El libro de texto para cada estudiante, en cada asignatura.
2. La guía de estudio para cada estudiante, en cada asignatura.
3. La guía para la carrera para cada estudiante, que debe recibir en su acto de matrícula

Además, se plantea que el estudiante podrá disponer de todo el sistema de información científico técnico que existente en la sede, pero que todavía no se ha hecho realidad.

El objetivo general de esta investigación esta dirigido a una reflexión con enfoque prospectivo de la plantación estratégica de la sede universitaria de municipio de Palmira determinando los principales actores y variables de sistema.

La investigación surge de la **Situación Problémica** dada por la carencia de un enfoque sistémico e integrado, científicamente argumentado para realizar la plantación estratégica que coordine los intereses y voluntades de todos los actores que participan en los diferentes procesos sustantivos que se dan en la sede universitaria.

Se identifica un **Problema Científico** centrado en la **necesidad de adoptar un enfoque sistémico y prospectivo para la definición de los escenarios futuros del desempeño de la sede universitaria municipal a tono con la influencia que ejercen los elementos del entorno en el éxito del programa de universalización.**

La investigación ha sido desarrollada en el período correspondiente a los años 2003 al 2005 seleccionando como objeto de estudio el radio de la sede universitaria municipal de Palmira y como sujeto específico de la investigación a los trabajadores, estudiantes y elementos del radio de acción de la sede. El trabajo ha sido desarrollado por la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, sede central de la universalización en la provincia.

Para el desarrollo de esta investigación se ha adoptado el enfoque prospectivo que permite visualizar el fenómeno y sus manifestaciones como un sistema conformado por actores, variables y objetivos y definir estrategias según escenarios posibles, adoptando el análisis de procesos como la herramienta básica para el estudio a detalle del comportamiento de las

variables más motrices identificadas. En la forma en que se ha utilizado este enfoque radica el principal aporte teórico – práctico de esta investigación.

Los Objetivos Específicos que persigue la investigación han sido:

1. Definir el contexto teórico en que se desarrolla la investigación para adecuar los preceptos metodológicos de la prospectiva estratégica a las condiciones de una sede municipal,
2. Caracterizar las variables, actores y objetivos del sistema objeto de estudio,
3. Formular los escenarios probables, deseados y realistas de desempeño futuro de la sede universitaria municipal de Palmira,
4. Realizar un análisis de las condiciones de desempeño actual de la SUM de Palmira,
5. Formular los lineamientos estratégicos de la SUM a tono con los intereses y objetivos de todos los actores identificados.

La utilidad fundamental de los resultados alcanzados en esta investigación radica en las posibilidades de extensión de esta experiencia al resto de las sedes universitarias municipales de la provincia, a otras estructuras del programa de universalización y – posteriormente – con las adecuaciones que surjan en la práctica, al resto de las sedes del país; pues resulta indudable que el enfoque prospectivo es el más adecuado a sistemas abiertos, multirrelacionales y altamente dinámicos como se demuestra en el presente trabajo.

Los resultados de la investigación realizada se resumen en la presente tesis que se estructura en tres capítulos. El primero resume el análisis crítico realizado a la documentación recopilada, el segundo caracteriza al objeto de estudio a detalle que permite resumir en el tercero los resultados del proceso de formulación estratégica realizado.

Capítulo No. 1: Necesidad del enfoque prospectivo para la formulación de estrategias en sistemas abiertos y multirrelacionales

1.1. Definiciones preliminares sobre estrategia

Hay tantas definiciones de estrategia como autores abordan el tema, lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:²

- **"conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa"**
- **"un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"**
- **"la dialéctica de la empresa con su entorno"**
- **"una forma de conquistar el mercado"**
- **"la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzarse, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse"**
- **"la mejor forma de insertar la organización a su entorno"**

Ya en 1944 se introduce el concepto en el ámbito de la administración empresarial por Von Newman y Morgenstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición. Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

La definición de estrategia, cuyo origen se remonta al campo militar, ha tenido desde entonces una evolución cronológica que muestra la incorporación más reforzada de la influencia del entorno y el reconocimiento de que su funcionamiento ocurre en sistemas cada vez más abiertos.

Asumiendo un enfoque histórico – lógico pueden resumirse las concepciones de estrategia hasta la década de los 90 de la siguiente manera:³

² Castillo, A. L. Gestión de operaciones. Apuntes para una monografía. En Línea. www.ucf.edu.cu Consulta: 05.07.09

Tabla No. 1.1. Evolución Histórico Lógica del Concepto de Estrategia

Año	Autor	Concepto
1962	Chadler, Andrews, Learned	Conjunto de objetivos, políticas y planes de acción de una organización
1965	Ansoff	Proceso por el que una empresa se adecua al entorno
1972	Abell	Expresión del negocio en que una empresa está o quiere estar
1976	Glueck	Plan unificado, completo e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de una organización sean desarrollados
1978	Mintzberg	Fuerza mediadora organización – entorno
1985	Porter	Enunciado de cómo la organización piensa competir en el mercado
1990	Ohmae	Expresión de la manera de crear valor para nuestra clientela de forma más eficaz que la competencia
1994	Prahalad	Aprovechamiento de las capacidades esenciales de una corporación

Fuente: Tomado de Francisco Lamoya. Introducción a la Gestión Estratégica y Entorno. DEADE, Cuba 2002 - 2003

En la definición hecha por Andrews aparecen aspectos humanistas como la declaración explícita de la importancia que tienen para las organizaciones otros valores no necesariamente económicos, como la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y que deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano.

H. Igor Ansoff en 1976, define la estrategia como la “**...dialéctica de la empresa con su entorno**”⁴. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes y plantea la superioridad del segundo.

Tabatorny y Jarniu - citados por Ansoff - en 1975 plantean que es el “**conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno**”⁵.

³ Lamoya, Francisco. Introducción a la Gestión Estratégica y el Entorno. /DEADE. - - La Habana: DEADE, 1999 – 00. - - 76 pp

⁴ Koontz, H. Elementos de administración. / Koontz . - - La Habana: Ed. ENPES, 1998. - - 2 t. t.1. 278 pp.

⁵ Majluf, ACHax. The strategic concept and process a pragmatic approach/ AC Hax Majluf.-- N.S- Englewood Cliffs NJ: Prentice , 1991. — 97p

Charles Hoffer y Schendel en 1978⁶ señalan que estrategia es: **"las características básicas del match que una organización realiza con su entorno"**. Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas.

Según Halten⁷ **"(estrategia)... es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigido a la obtención de los mismos... es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica"**.

Henry Mintzberg⁸ plantea que ésta se conforma por 5 elementos – cuyas siglas en inglés comienzan con p - a saber:

1. Plan, visto como curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
2. Maniobra (ploy) dirigida a derrotar un oponente o competidor.
3. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
4. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etcétera.)
5. Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

⁶ Castillo, A. L. Gestión de operaciones. Apuntes para una monografía. En Línea. www.ucf.edu.cu Consulta: 05.07.09

⁷ Lamoya, Francisco. Introducción a la Gestión Estratégica y el Entorno. /DEADE. - - La Habana: DEADE, 1999 – 00. - - 76 pp.

⁸ Koontz, H. Elementos de administración. / Koontz . - - La Habana: Ed. ENPES, 1998. - - 2 t. t.1. 278 pp.

Menguzzatto⁹ da una definición estrictamente empresarial de estrategia, relacionada con sus objetivos generales y sus cursos de acción para lograr su inserción en el medio socioeconómico (entiéndase entorno).

Stonner¹⁰ en su popular libro de Administración puntualiza más en los aspectos básicos de la estrategia que en su definición:

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar. La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

Koontz, H. en su libro "Estrategia, Planificación y Control" de 1991 alega que ***"las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada"***¹¹.

Según Steiner¹² ***"(la) planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa"***

⁹ Menguzzato y Renau. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. / Menguzzato. - /s.l./ /s.e./, 1995. - -427 pp.

¹⁰ Stoner, James. Administración. /s.a./ La Habana: Ed. Revolucionaria, /s.a./, /s.p/

¹¹ Koontz, H. Elementos de administración. / Koontz . - - La Habana: Ed. ENPES, 1998. - - 2 t. t.1. 278 pp.

¹² Steiner, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber../ Steiner. - - México: Ed. Continental, SA,. 1996. - - 360 pp.

Las definiciones de estrategia de Porter son muy conocidas a partir de su obra "La Competitividad de las Naciones". Sus concepciones están fuertemente basadas en la competencia y las relaciones de la organización con su entorno. En su obra "Estrategias Competitivas" plantea¹³ **"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."**

González¹⁴ (13), afirma que: **"una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica."**

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales:

Hay una constante referencia a la dinámica de la organización con su entorno, Se defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión.

Hay también coincidencia en la forma en que la estrategia puede llevar a una dinamización de los sistemas organizacionales y que puede resumirse en:

- La estrategia implica cambios.
- Siempre tiene una visión como punto de partida.
- Requiere de un análisis previo de la situación del sistema organizacional.
- Parte de la existencia y el reconocimiento de las capacidades de la organización.
- Considera los aspectos fuertes y débiles de la estructura interna de la organización.
- Se diseña para atenuar las oportunidades y amenazas externas a la organización.
- Siempre se deben considerar varias alternativas posibles en forma de escenarios.
- La existencia de posibles escenarios futuros exige una alta flexibilidad.
- Los cambios estratégicos generan conflictos de resistencia al cambio.

¹³ Porter, Michael. ¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales, La Habana Cuba: CCED, MES (8) 1998. -- 44 pp.

¹⁴ Cristian González, R. Destreza en la estrategia. En línea: <http://www.monografias.com> Consultado: 05.07.04

La definición de Domínguez Machuca¹⁵, se acerca notablemente a las características del objeto de estudio de la presente investigación. En resumen plantean que la “... ***dirección estratégica... (es) el proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve***”.

La formulación de una estrategia tiende a constar de cinco pasos, a saber:

- Reflexión.
- Análisis.
- Formulación.
- Implantación.
- Control.

Todo proceso de formulación estratégica constituye en sí mismo un proceso de cambio organizacional que precisa de la preparación de todos los individuos que la ejecutan.

Es por ello que la capacitación juega un importante papel como catalizador del cambio estratégico.

1.2. Prospectiva Estratégica

Por prospectiva se entiende la búsqueda de posibilidades, exploración de nuevos campos y localización de recursos para garantizar el funcionamiento continuado y eficiente de una organización y resulta un concepto más abarcador que el de pronóstico¹⁶ que se refiere al conocimiento de antemano de qué puede ocurrir sin una posición dispuesta a la acción modificativa¹⁷. Contar sólo con un conocimiento anticipado de qué puede ocurrir no es suficiente en las condiciones que el entorno impone a las organizaciones en la actualidad, es

¹⁵ Domínguez Machuca, José Antonio y otros. Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos de la Producción y los Servicios./ España: Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A. 1 995. - - 2 t, t1, 750 p.

¹⁶ Fernández Font, M. Prospectiva tecnológica. En: Gestión Tecnológica y competitividad. Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión de empresas. La Habana. Ed. Academia, 1996.

¹⁷ Ambrosio, E. Et al. Prospectiva y estrategia. Reflexión para la acción. Teoría y práctica para la construcción de escenarios. En: Memorias del /. Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica. La Habana. Ed. Academia, 1997.

necesario crear las condiciones para poder actuar con anticipación. En esto estriba la diferencia entre ambos conceptos.

A diferencia de la visión parcial de la previsión clásica, la prospectiva tiene una visión global y considera variables cualitativas (ya sean cuantificables o no) y subjetivas (sean conocidas u ocultas). Las relaciones son vistas por la prospectiva como muy dinámicas pues se parte del criterio de que toda estructura debe estar en constante evolución para que puedan estar capacitada para adaptarse al entorno cambiante pues se considera que el futuro es la razón de ser del presente y que es múltiple e incierto por lo que hay que adoptar una posición activa y creativa en contraposición a la pasiva - adaptativa que se recomienda en la previsión clásica¹⁸.

La función prospectiva no debe ser identificada como un aspecto particular de la gestión empresarial sino como un enfoque generalizador. En el mundo actual es cada vez más difícil poder aislar áreas específicas con una naturaleza o contenidos únicos pues en la realidad todos los subsistemas componentes de una organización están estrechamente interrelacionados. Pierde sentido, entonces, concentrarse en problemas estrictamente comerciales o estrictamente tecnológicos por citar un ejemplo en un mundo cada vez más interdependiente¹⁹.

Una característica común a casi la totalidad de los métodos de previsión que se han usado tradicionalmente ha sido su carácter fuertemente tendencial que reproduce para el futuro resultados acumulativos de procesos dinámicos muy estables e inerciales, sin cambios determinantes en sus estructuras, los parámetros o las situaciones por lo que la representación del futuro se hace de una manera unidireccional.

Otra limitante que se evita en la prospectiva es su carácter uninstrumental pues habitualmente se aplican métodos separados según sea el estudio a realizar. Al faltar la aproximación integral a los fenómenos bajo examen puede ocasionarse una apreciación parcial, fragmentada y reduccionista de los resultados finales.

¹⁸ González Suárez, Erenio y Lothar Stuart. Aplicación de análisis complejo de procesos en la intensificación de las instalaciones de la industria química en países en vías de desarrollo. Santa Clara. Ed. UCLV, 1993.

¹⁹ Fernández Font, M. Prospectiva tecnológica. En: Gestión Tecnológica y competitividad. Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión de empresas. La Habana. Ed. Academia, 1996.

Los métodos utilizados en la prospectiva son el análisis intencional, los modelos cualitativos (análisis estructural) y estocásticos (impactos cruzados)²⁰.

La prospectiva no es un método para la solución de problemas sino una forma de ataque a los problemas, un enfoque para estudiar posibles estados futuros de una situación dada que trata de encontrar los posibles puntos de ruptura o de inflexión en las tendencias de los fenómenos bajo estudio y determinar los factores o causas que pueden motivarlos²¹. Como parte de un análisis tendencial requiere de un examen de alternativas de soluciones diferentes entre sí respecto a un mismo objeto.

En un estudio prospectivo se interrelacionan distintos métodos, distintos factores o ángulos de un problema e incluso, diferentes puntos de vista sobre una misma cuestión resultando la forma natural de síntesis de los resultados, su expresión en términos de escenarios definidos por equipos de trabajo multidisciplinario. El valor de estos resultados no está en dependencia directa de la exactitud de los métodos utilizados sino de su adecuada elección y aplicación así como del correcto planteamiento del problema a estudiar y la capacidad de penetración que se logre en la esencia misma de los procesos bajo estudio.

Los estudios prospectivos pueden abordar una disciplina o una situación socioeconómica determinada y pueden ser considerados como elementos fundamentales del proceso de planificación y gestión económica orientados a la formulación de políticas de desarrollo y de toma de decisiones.²² Es por ello que en casos donde no exista información confiable de referencia su aplicación resulta una herramienta muy eficaz.

Los métodos de la prospectiva se clasifican en intuitivos, exploratorios, normativos y de sistemas de circuito cerrado. Los métodos exploratorios y normativos desempeñan el rol principal en función del tiempo que condiciona la llamada polaridad fundamental de la previsión tecnológica y contiene la idea central de que existe una estrecha interacción entre la búsqueda

²⁰ Ambrosio, E. Et al. Prospectiva y estrategia. Reflexión para la acción. Teoría y práctica para la construcción de escenarios. En: Memorias del /. Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica. La Habana. Ed. Academia, 1997.

²¹ Jeffery, W y Bentley. La experiencia es la madre de las ciencias. En: Ceres. 141 (26):42. s.p. 1993.

²² Ambrosio, E. Et al. Prospectiva y estrategia. Reflexión para la acción. Teoría y práctica para la construcción de escenarios. En: Memorias del /. Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica. La Habana. Ed. Academia, 1997.

de posibilidades (representada por los métodos exploratorios) y las necesidades o funciones (representada por los métodos normativos)²³

Con los métodos exploratorios se trata de conocer las opciones del futuro partiendo del presente mientras que con los normativos se trata de la fijación de un propósito o meta a alcanzar en algún momento del tiempo por venir y recorrer el camino inverso con el fin de encontrar la trayectoria posible.

Otra agrupación de los métodos básicos de la prospectiva podría ser:

- análisis de tendencias o extrapolación en función del tiempo.
- técnicas de estímulo a la creatividad.
- métodos estructurales (matriciales).
- técnicas de escenarios²⁴.

Cuando se utiliza la prospectiva para encontrar solución a un problema tecnológico del cual no existen referencias anteriores habrá que acudir a las técnicas de estímulo a la creatividad si no se tiene idea de las posibles soluciones y a los métodos matriciales si la posible solución se enmarca en un área de soluciones determinada pero con una posición exploratoria.

La prospectiva, es primero un acto imaginativo y de creación, luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. Igualmente, alegan los autores, que la prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Este enfoque percibe a la realidad como un sistema de manera dinámica que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y

²³ Fernández Font, M. Prospectiva tecnológica. En: Gestión Tecnológica y competitividad. Estrategia y filosofía para alcanzar la calidad total y el éxito en la gestión de empresas. La Habana. Ed. Academia, 1996.

²⁴ ibidem

definen, precisando las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad²⁵.

Es una herramienta fundamental previa la toma de decisiones estratégicas, ***“es movilizadora y permite a cada actor reeditar su posición y darle un mayor sentido a la acción, al tiempo que moviliza a todos los trabajadores de las empresas a todos los niveles y les prepara mejor para afrontar, con flexibilidad y anticipación, los retos que nos depara el futuro”***²⁶

La reflexión prospectiva implica 5 elementos que son determinantes para asegurar el éxito del proceso:

- *Anticipación y proyecciones estructurales* de desarrollos y necesidades sociales, económicas y tecnológicas a largo plazo.
- *Métodos participativos e interactivos* de debate, análisis y estudio exploratorios, incluyendo una gran cantidad de participantes.
- Estos enfoques participativos implican la constitución de nuevas *redes sociales*. El énfasis del papel del trabajo en red varía entre los diferentes programas de reflexión prospectiva. Se considera tan importante o más que los productos más formales tales como informes o estados de acciones.
- Los productos formales de reflexión prospectiva van más allá de la presentación de escenarios y más allá de la presentación de planes. Es crucial la elaboración de una *visión estratégica* de guía, con la se puede compartir un sentido de compromiso (alcanzado en parte a través del proceso de trabajo en red).

Esa visión estratégica no es una utopía. Debe haber un reconocimiento y una explicación explícita de las implicaciones para las *decisiones y acciones del presente*.

La reflexión prospectiva implica 5 elementos que son determinantes para asegurar el éxito del proceso:

²⁵ Alpízar Fernández, Raúl. Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos/ Raúl Alpízar Fernández, Nora Arrechavaleta, Tutor.-- Tesis Doctoral. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, 2005.- - 99 p

²⁶ Montanero Fernández y José León. El Concepto de Estrategia. Dificultades de definición e implicaciones psicopedagógicas. En línea: <http://www.unrc.edu.ar> Consultado: 05.04.07

- *Anticipación y proyecciones estructurales* de desarrollos y necesidades sociales, económicas y tecnológicas a largo plazo.
- *Métodos participativos e interactivos* de debate, análisis y estudio exploratorios, incluyendo una gran cantidad de participantes.
- Estos enfoques participativos implican la constitución de nuevas *redes sociales*. El énfasis del papel del trabajo en red varía entre los diferentes programas de reflexión prospectiva. Se considera tan importante o más que los productos más formales tales como informes o estados de acciones.
- Los productos formales de reflexión prospectiva van más allá de la presentación de escenarios y más allá de la presentación de planes. Es crucial la elaboración de una *visión estratégica* de guía, con la se puede compartir un sentido de compromiso (alcanzado en parte a través del proceso de trabajo en red).

Esa visión estratégica no es una utopía. Debe haber un reconocimiento y una explicación explícita de las implicaciones para las *decisiones y acciones del presente*. La utilización de la metodología actual y de sus métodos de evaluación prospectivo-estratégicos nos enseñan cómo pueden corregirse las desviaciones, debido a las modificaciones que pueden ocurrir en el entorno exterior y, en consecuencia, cómo gobernar cada empresa en la dirección que ella misma haya fijado o establecido en su navegar hacia el futuro. Así, en el difícil período que atraviesa cualquier empresa, se impone una visión prospectiva que garantice la mejor estrategia a tomar. El enfoque prospectivo de cualquier objeto de dirección ha existido siempre, el hombre se ha empeñado en ver el futuro con una óptica optimista, pesimista o monótonamente inamovible, en cualquiera de los casos la actitud presente esta fuertemente influenciada por estas visiones.

Se debe, por tanto, tener en cuenta, que el futuro de cualquier empresa no es una labor privativa de sus directivos, sino también de todos sus trabajadores, clientes, etc., comprometidos con el desarrollo de la empresa o del propio sector económico, apertura al mundo exterior, anticipación a las evaluaciones económicas, sociales, culturales, técnicas y tecnológicas, preparación a los cambios reales, deseados o supuestos, investigación de amenazas y oportunidades para adaptarlas, descentralización y autonomía de responsabilidades, pluralidad de enfoques y concertación, métodos flexibles e imaginativos, que son algunos de los conceptos-claves que deben caracterizar la reflexión para la acción y luchar contra el fatalismo que nos envuelve, frente a la incertidumbre de las mutaciones y la

complejidad de los sistemas, es preciso prever con prudencia pero también con imaginación, creatividad y audacia²⁷.

Hay que prever también, que si cada empresa no moviliza sus recursos y energías al máximo para ofrecer a sus clientes el mejor producto que sea capaz en calidad y precio, las empresas competidoras lo harán y cambiarán el sector, y sin dudas, dejarán a las empresas en una situación delicada. Finalmente, se hace necesario, al ser la competitividad entre las economías abiertas cada vez más difícil e intensa, aportar un dinamismo económico a la empresa que impone, a los responsables de la misma, dinamizar las capacidades de innovación y adaptación para modernizar y diversificar las propias actividades en las que se ocupa. De este modo, la competitividad estratégica basada en la anticipación, la innovación y la rapidez de respuesta son los objetivos generales estratégicos y prioritarios a alcanzar.

En general, la reflexión prospectiva se impone debida, básicamente, a los efectos combinados de dos factores: La aceleración del cambio económico, social, cultural, técnico y tecnológico y los factores de inercia ligados a las estructuras y a los propios comportamientos y que tiene una gran importancia, ya que han de comenzarse a sembrar hoy para recoger mañana. Basado en esto, los objetivos intermedios a perseguir con la estrategia creada son:

1. Identificar las fuerzas y debilidades de la empresa con respecto a los retos estratégicos y a los objetivos asociados y con relación a las mutaciones de su entorno tecnológico, económico, geográfico, social y cultural. (Diagnóstico interno)
2. Evidenciar las amenazas y oportunidades futuras de la empresa derivadas de los hechos, ideas y tendencias portadores de futuro y los escenarios de entorno en el ámbito mundial. (Diagnóstico externo).
3. Examinar los escenarios más probables y deducir las orientaciones posibles.
4. Establecer el posicionamiento estratégico de la empresa.

²⁷ Alpízar Fernández, Raúl. Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos/ Raúl Alpízar Fernández, Nora Arrechavaleta, Tutor.-- Tesis Doctoral. Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, 2005.- - 99 p

5. Preguntarse si es o puede ser eficiente la empresa sin incrementar y optimizar sus actuales desarrollos formativos, su actual nivel de calificación y de competencias genéricas.
6. Analizar si la empresa debe modificar sus apuestas estratégicas y de ser la respuesta afirmativa, en qué dirección.
7. Proponer las orientaciones que puedan ser puestas en marcha por los responsables de las principales áreas de actuación.
8. Aportar respuestas afirmativas a las diversas interrogantes que se plantean, tales como:
 - ¿Qué futuro tendrá la empresa en el marco de una actividad en la que disminuye constantemente el valor añadido producido y cuenta, cada vez más, con mayores problemas de financiación?
 - ¿Qué papel debe jugar la empresa en el entramado de las empresas del sector y cuáles deberían ser sus señas de identidad con respecto a otras empresas con las que mantiene relaciones de colaboración?
 - ¿Qué acciones habría que emprender prioritariamente en la empresa para garantizar que se convierta en un acicate para conseguir un aumento de sus niveles de competitividad?²⁸

La base principal de la metodología, en su globalidad, aconseja que sean necesarias cinco fases, pero antes, se impone hacer un paréntesis para resaltar la importancia del Método de Escenarios, que es el que vamos a utilizar en este ejercicio de reflexión prospectiva.

1.2.1. Método de Escenarios

Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas. Así, el método de escenarios puede ayudar a elegir, situando al máximo de posibilidades a su lado, la mejor estrategia posible.

²⁸ Chile. Universidad de Chile. Cinta de Moebio. (3) 4 (98). En línea:
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio>. Consultado: 05.03.29

Este método consiste, precisamente, en concebir y explorar los caminos que conducen a estos escenarios con miras al esclarecimiento de la acción, y sus objetivos son:

- Identificar los aspectos y cuestiones prioritarios de estudio (variables-clave), relacionando mediante un análisis explicativo global (lo más exhaustivo posible) las variables que caracterizan al sistema estudiado.
- Determinar, especialmente a partir de las variables-claves, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado teniendo en cuenta las evoluciones más probables de las variables-claves y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores
- Elegir las opciones estratégicas en coherencia con el escenario por el cual, o bien se apuesta, o en función de aquellas respuestas estratégicas que mejor se acomoden a los diferentes escenarios con el fin de mantener los máximos niveles de libertad de actuación ante escenarios adversos que se puedan producir.

El método de escenarios se combina y complementa con el análisis estructural, ya que un sistema, para que sea bien entendido, debe representarse por un conjunto de elementos relacionados entre sí. Por tanto, es esencial conocer la estructura del sistema y la red de interrelaciones existente entre sus elementos, al objeto de poder comprender mejor sus posibles evoluciones ya que, su estructura originaria siempre tenderá, salvo en casos de ruptura fragmentada del sistema, a mantener ciertos niveles de permanencia.²⁹

Las cinco fases de la metodología son:

1. Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.
2. Identificación de las variables-claves del sistema y de sus interrelaciones.
3. Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.
4. Elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.
5. Elección de las opciones estratégicas.

²⁹ Ibidem

En general, las dos primeras fases juegan un papel fundamental en la construcción del escenario. Durante la tercera se pretende anticipar los escenarios reales, deseados o esperados por parte de la empresa. Las dos últimas fases tratan de elaborar los escenarios prospectivos, el posicionamiento estratégico y la elección de las opciones estratégicas de la empresa en la perspectiva del año-horizonte que la empresa considere oportuno.

Características de las fases y métodos que se emplean.

Fase 1: Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.

En esta fase se pretende establecer y concretar, en una primera aproximación, las fuerzas y debilidades actuales de la empresa e identificar y reconocer las amenazas y oportunidades para la misma, en la perspectiva del año-horizonte contemplado (Matriz DAFO). Ello nos permite el planteamiento de las adecuadas preguntas y el comienzo de la elaboración e identificación de la lista de variables-clave.

Este diagnóstico que se realizará, deberá ser dinámico y multidimensional, para poder caracterizar la naturaleza y el alcance de los retos de la empresa y poder poseer una visión territorial e ínter temático de todos los problemas que afectan a la misma. Un diagnóstico que permita la jerarquización de estos retos y las orientaciones de la empresa desde una óptica evolutiva y a escala mundial.

Fase 2: Identificación de las variables-claves y de sus interrelaciones.

Esta fase comprende tres subfases:

- 1) Listado de variables-claves.
- 2) Análisis estructural. Método MIC-MAC.
- 3) Determinación de las variables motrices y dependientes del sistema.

Siempre de deben enfocar los problemas desde una visión global; así, resultará necesario tener en cuenta un gran número de variables de todo tipo: educacionales, socio-profesionales, laborales, económicas, de mercado, técnicas, tecnológicas, políticas, socioculturales, etcétera.

A partir de los elementos del diagnóstico previo se comienza a delimitar el sistema constituido, por una parte por las variables internas a la empresa, y por la otra, por las variables externas.

Aquí se incluye el establecimiento del listado de variables.

Seguidamente, se rellenará la matriz de influencias directas. Se determinará de manera cuantitativa el impacto que cada variable produce sobre el resto (análisis estructural).

Esta matriz permitirá observar cuáles son las variables más motrices y tienen, por tanto, una acción más intensa y directa: sin embargo, no sería suficiente para descubrir las variables ocultas, las cuales podrían tener también una gran o mayor influencia sobre las evoluciones del sistema.

Existen también relaciones indirectas entre las variables que se generan a través de los bucles interactivos de influencia y las relaciones de retroalimentación que el propio sistema genera.

Así, al comportar una matriz corriente decenas de variables que conforman varios millones de interacciones en forma de cadena o bucle, se realiza un tratamiento informático de la misma mediante un programa de matrices aplicado a una clasificación (Método MIC MAC) que recoge también las relaciones indirectas del sistema.

1.2.2. Método MIC MAC

Este método permite establecer las relaciones indirectas y los efectos de retroalimentación entre las variables, aportando dos tipos de resultados:

- Una clasificación de las variables del sistema de la empresa en función de su sensibilidad al entorno (variables internas motrices y dependientes).
- Una clasificación de las variables de entorno en función de su impacto sobre el resto de las variables (variables externas motrices y dependientes).

El método permite igualmente simular una clasificación indirecta que tiene en cuenta relaciones potenciales, es decir, inexistentes hoy, pero que la evolución del sistema las convierte en relaciones de influencia probables, o al menos posibles, en un futuro más o menos cercano.

Fase 3: Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.

Esta fase tiene dos subfases:

A. Los talleres de prospectiva.

Son talleres dirigidos, en principio, a un número restringido de participantes, ya que requieren un máximo que no exceda las veinte personas por taller. Se suelen proponer cuatro talleres con los siguientes temas:

- Taller sobre anticipación y control de cambio.
- Taller consistente en un ejercicio de reflexión que persigue desconfiar de las ideas recibidas, a propósito de la empresa y su entorno competitivo.
- Taller acerca de los arbitrajes entre el corto y el largo plazo.
- Taller de diseño del árbol de competencias del pasado, presente y futuro de la empresa.

Estos talleres ayudarán a la empresa y al resto de los actores implicados, a traducir las apuestas del futuro, a identificar los objetivos secundarios, las acciones, los proyectos, los estudios que contribuyen a la identificación de estos objetivos, y a comparar el esquema potencial de la realidad de los estudios y proyectos en curso. Asimismo, se podrán descubrir, muy rápido, las acciones en curso, cuya finalidad no está clara, y las apuestas importantes para las cuales se imponen nuevas acciones.

B. Análisis del juego de actores: método MACTOR

Sea cual sea el peso de las tendencias provenientes del pasado, el futuro no estará jamás totalmente determinado, siempre quedará abierto a un abanico de futuros posibles. Los actores de un determinado sistema disponen de múltiples grados de libertad, que podrán ejercer a través de sus acciones estratégicas, para llegar a las metas que se han fijado, o para realizar sus proyectos.

De esta manera, el análisis del juego de actores, la confrontación de sus proyectos, el examen de sus juegos de fuerzas (obstáculos y medios de acción) son esenciales para poner en evidencia los diferentes juegos de estrategias y las cuestiones-claves para el futuro que cada actor tiene (resultados y consecuencias de la batalla previsibles).

El análisis del juego de actores se realiza por el método MACTOR, pero este se desarrolla provechosamente cuando nos apoyamos en las informaciones que nos brindan las encuestas

que se realizan a los expertos cualificados en el tema o grupo de actores concernidos, pues estas encuestas nos permiten señalar los principales hechos portadores de futuros y delimitar mejor los retos o campos de batalla y las relaciones de fuerza entre los actores presentes a la hora de la consecución de sus objetivos estratégicos y de sus grados de convergencia / divergencia.

Este método permite:

- Descubrir cuáles son las relaciones de fuerza entre los actores implicados en la evolución de las variables-claves.
- Señalar las motivaciones de cada actor, sus handicaps, sus proyectos y sus medios de acciones (actuales y potenciales).
- Comprender la estrategia de los actores presentes (alianzas y conflictos).
- Detectar los gérmenes del cambio o por el contrario, las fuerzas de inercia en la estrategia de los actores.
- Enunciar las cuestiones-clave del futuro.
- Analizar las grandes orientaciones posibles de la empresa.

Este análisis contribuirá también a retocar y establecer, definitivamente, el árbol de competencias de la empresa en la actualidad y en el futuro, sobre la base de las opciones estratégicas que se adopten.

Fase 4: Elaboración de los escenarios prospectivos

Durante esta fase se abordará la construcción de los escenarios futuros de la empresa en la perspectiva de un año-horizonte determinado, de modo y manera que durante la quinta fase se pueda abordar la realización de dos tipos de diagnóstico y llegar a precisar las respuestas correctas a las preguntas planteadas. Previamente será necesario contar con un diagnóstico interno, donde el análisis del juego de los principales actores todavía nos resulta un tanto preponderante, pues sus estrategias van a seguir dependiendo de los niveles de sensibilidad que manifiesten las variables dependientes y de los márgenes de actuación que se tengan sobre las principales variables; y un diagnóstico externo, donde aparecen las grandes tendencias, las principales incertidumbres, las posibles rupturas, o sea, los escenarios de entorno más probables.

A pesar de todos los cuidados y prevenciones que se tienen en estos procesos, resulta conveniente reducir la incertidumbre que pesa sobre los juegos de hipótesis fundamentales. Para ello se emplea el método SMIC.

1.2.3. Método SMIC

El método permite evaluar las probabilidades de un conjunto de eventos que se suceden unos a otros y cuenta con la ventaja de integrar las múltiples interrelaciones existentes entre los diferentes eventos que se producen dentro de un sistema.

El SMIC permite, a través de las probabilidades adjudicadas a las hipótesis, obtener una jerarquía de 2^N imágenes posibles, clasificados por probabilidades decrecientes y concretar la imagen correspondiente al escenario más probable, así como las imágenes finales de los escenarios contrastados.

Fase 5: Elección de las opciones estratégicas

En esta última fase es posible desarrollar la estrategia prospectiva, tanto en lo que se refiere a la preactividad que se anticipa a los acontecimientos, como a la proactividad que persigue preparar, cuando se puede, las características del terreno y de los campos de batalla que mejor se ajusten a las condiciones de juego de las empresas.

Durante esta fase se consideran tres subfases:

Diagnósticos internos y externos.

Posicionamiento estratégico

Opciones estratégicas, que a su vez engloban:

- Metas u objetivos generales.
- Objetivos, medios y condiciones.
- Acciones básicas.
- Acciones secundarias.

El diagnóstico interno permite identificar las fuerzas y debilidades de la empresa y el diagnóstico externo permite analizar y estimar, básicamente, la evolución que las variables-claves van a tener en el entorno exterior a la empresa.

El posicionamiento estratégico es, a partir de la información que nos proporcionan los diagnósticos internos y externos en relación con la empresa, la dirección y el sentido por el que debe comenzar a caminar la empresa. El mismo se encuentra muy condicionado por la situación original en la que se encuentra el sistema y muchas veces queda limitado por las amenazas y oportunidades del medio y el largo plazo y las fuerzas y debilidades del presente y corto plazo.

Cuando se van a elegir las opciones estratégicas, se debe asumir como regla de decisión que lo importante no son los objetivos, por prioritarios que estos sean, sino la capacidad de respuesta a las variaciones de entorno.

El método que en otras ocasiones se ha utilizado, que son los árboles de pertinencia, ha permitido una mayor coherencia en los resultados, ya que ha podido plasmar claramente las diferencias entre los objetivos y metas que se persiguen y el desarrollo inercial al que la empresa va abocada caso de no actuar.

1.2.4. Método de los árboles de pertinencia

Este método tiene como objetivo, racionalizar la selección de las acciones básicas y secundarias (base del árbol) con vistas a satisfacer, en primer lugar, los objetivos, medios y condiciones, y en última instancia las metas u objetivos globales en el marco que definen las opciones estratégicas que se eligen (copa del árbol).

Los diferentes niveles corresponden, por tanto, a finalidades cada vez más detalladas del sistema de decisión, o los medios que se ponen a disposición para la consecución de las metas. La construcción de este árbol tiene ciertos supuestos:

- No hay relación entre nudos de un mismo nivel.
- No hay relación entre nudos de dos niveles que no sean sucesivos.
- Equilibra el relleno de los niveles desde arriba hacia abajo para darle estabilidad al edificio construido; lo que se pierde en generalidad, debe ganarse en variedad y a la inversa.

La elección concreta de las metas, objetivos y acciones no puede realizarse más que después de un análisis previo del sistema considerado mediante dos aproximaciones complementarias:

- La aproximación ascendente toma pie de las acciones censadas, analiza sus efectos y estudia los objetivos alcanzados por tales efectos.
- La aproximación descendente parte de una lista de objetivos finales explicitados, investiga y analiza las acciones que permiten alcanzarlos y las variables susceptibles de modificarlos.

Un posicionamiento estratégico pertinente debería imponer que las opciones más deseables deberían coincidir también con los objetivos estratégicos que la empresa se propuso. De esta manera, es necesario recurrir, al final, a la utilización de un método multicriterio de evaluación de las opciones estratégicas que reduzca, aún más, los niveles de riesgo e incertidumbre y permita iniciar los consecuentes planes operativos de empresa. Para ello el método más apropiado es el MÚLTIPOL, que es un método simple de elección multicriterio cuando el futuro es verdaderamente incierto³⁰.

1.2.5. Método MULTIPOL (Multicriterio y Políticas)

Este método se basa en la evaluación de las opciones estratégicas por las medias ponderadas y responde a tres problemáticas:

- Decidirse a favor de una de las mejores opciones (elección).
- Definir una división de las opciones (juego a tres).
- Determinar una clasificación de las opciones (ordenamiento).

Permite al escenario-apuesta que ha sido retenido para identificar cuáles son las opciones estratégicas que hay que emprender, las que hay que desechar y cuáles son más o menos arriesgadas.

Así, el análisis multicriterio permitirá ayudar a la empresa a:

- Tener en cuenta objetivamente los puntos de vista (o criterios) diferentes, entre los decisores dentro de la empresa.
- Definir explícitamente un arbitraje entre estos criterios, en función de los objetivos que se fijen.
- Formular en un modelo simple esta visión global.

³⁰ Godet, M. Prospectiva y planeación estratégica. En línea: www.ucf.edu.cu

Igualmente, el método permite retener las opciones estratégicas más adaptadas al escenario-apuesta y que describirán tanto el proyecto estratégico de la empresa como las acciones a emprender a corto plazo en el plan operativo.

1.3. La Universalización de la Enseñanza Superior en Cuba

La universalización de los estudios superiores se traduce, en llevar los estudios de tercer nivel a todos los municipios del país para darles acceso a los jóvenes que habiendo concluido en algún momento los niveles 3 ó 4 según la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) de la UNESCO³¹, no pudieron continuar estudios universitarios por alguna razón. La apertura de este programa ha sido posible por:

La voluntad del estado de destinar los recursos mínimos necesarios para desarrollar este programa y la capacidad de gestión y coordinación de nivel municipal alcanzada en estos años. El elevado capital humano desarrollado (800 000 graduados universitarios en una población de 11 MM de habitantes).

La infraestructura educacional creada (escuelas de todos los niveles precedentes dotadas en cada aula de televisores y video, así como salas de computadoras personales de última generación).

Un sistema de capacitación en computación que abarca 300 salas comunitarias para el estudio de la computación con profesores entrenados que reciben la denominación de joven Club de computación.

Una red nacional informática en expansión que ha permitido llevar la fibra óptica a prácticamente todos los municipios del país.

Esta nueva universidad - cubana, revolucionaria, internacionalista, humanista y científica, abierta a toda la sociedad - se distingue de la universidad clásica, básicamente porque

³¹ Revista Pedagogía Universitaria Vol. 9 No. 4 2004

trasciende sus muros tradicionales y desarrolla sus procesos en íntima relación con las comunidades, perfeccionándolos continuamente como parte de una interacción de la que todos participan. Dichos cambios se materializan ya en que 230 000 estudiantes cursan 46 carreras (programas de pregrado) diferentes de Humanidades, Economía, Ciencias Técnicas (incluyendo Informática), Ciencias Médicas, Pedagógicas y asociadas a la Educación Física y el Deporte.

Asimismo, se han diversificado las carreras en todas las sedes centrales de nuestras universidades; se trabaja intensamente en el perfeccionamiento de los actuales planes y programas de estudio para lograr que respondan más integralmente a las exigencias de nuestro desarrollo económico y social; se fortalece y amplía el papel de las universidades en la investigación científica con resultados de alto impacto para la sociedad y se incrementan los estudios de postgrado en sus diferentes modalidades, con avances sostenidos en la formación de master y de doctores.

Uno de los retos mayores de la universalización en su nueva etapa es lograr la permanencia y la culminación de estudios de los estudiantes, que en su gran mayoría estudian y trabajan. En este sentido, se ha diseñado un modelo pedagógico que permita vencer este reto.

El modelo concibe el **aprendizaje** sobre la base de tres componentes principales:

- En el tránsito de los estudiantes por el plan de estudio se tiene en cuenta desde el inicio de la carrera hasta su culminación, dos elementos esenciales:
- El dominio de la **lengua materna**.
- El desarrollo de la capacidad de **autoaprendizaje**.
- El primero, para asegurar una adecuada comunicación de los estudiantes, tanto oral como escrita, al cursar cada una de las tareas docentes previstas. El segundo, porque el diseño del modelo prevé que el estudiante ha de ser capaz de estudiar con independencia y creatividad, lo que supone un elevado desarrollo de la capacidad de gestionar sus propios conocimientos y la utilización eficiente de las tecnologías de la informática y la computación.

Algo que distingue la calidad de los materiales de estudio es que las conferencias en Videocasetes son impartidas por los profesores de mayor prestigio y experiencia en la materia,

independiente de la universidad a la que pertenezcan. Las guías y la literatura son igualmente seleccionadas por los colectivos académicos de mayor experiencia, independiente de la universidad donde radiquen. El presupuesto estatal ha cubierto los gastos y de esa manera se han podido entregar gratuitamente 4,5 MM de libros de 450 títulos distintos y 1,2 MM de guías de estudio. Para el estudio independiente y el uso de los profesores se utilizan fundamentalmente tres plataformas informáticas: SEPAD y aprenDIST, desarrolladas en universidades cubanas y Microcampus de la Universidad de Alicante.

El proceso de formación está concebido para ser desarrollado en las cabeceras municipales y localidades donde residen los que estudian con la creación de **Sedes Universitarias Municipales (SUM)**, a partir de las instalaciones que reúnen las condiciones adecuadas para ello como escuelas del nivel precedente y otras. De una cifra inicial de 390 en el curso 2002-03, la cifra aumentó a 774 en el 2003/ 04 y en el actual 2004/ 05 alcanza las 938.

Así mismo el significativo desarrollo alcanzado por Cuba en la preparación de recursos humanos calificados, ha permitido la incorporación de profesionales del territorio, como **profesores a tiempo parcial**, después de recibir una adecuada preparación metodológica y la categorización docente correspondiente, lo cual de paso ha contribuido a la superación continua de miles de profesionales. Se ha contado también con la participación de profesores universitarios de las sedes centrales y alumnos ayudantes (de años terminales y también con una preparación pedagógica previa).

Así del concepto de la *Universidad hacia el territorio* que existía hasta hace apenas tres años, hemos evolucionado de manera vertiginosa hacia el paradigma de la *Universidad en el territorio*, lo que ha originado nuevas oportunidades y posibilidades a una parte importante de la población en el acceso a una cultura general e integral. Este programa que se abre paso, lleva consigo una nueva cualidad, que se viene expresando en cada territorio y que consiste en que a partir de la creación de estas sedes universitarias, los municipios asumen un papel más activo en la gestión de los profesionales que necesitan para su desarrollo.

1.3.1. La Universalización

La Universalización de la Educación Superior constituye uno de los programas más audaces de la revolución educacional en Cuba, tiene como antecedentes la campaña de Alfabetización en

el año 1961, que se fortalece y consolida desde la Reforma Universitaria hasta nuestros días. Hoy es un programa que extiende los estudios universitarios a todos los municipios del país con el objetivo de garantizar la continuidad de estudios de los estudiantes egresados de programas sociales, con la formación de profesionales de alta calidad.

Este se concibe con un modelo pedagógico distinto, que se caracteriza por ser flexible, estructurado, con un mínimo de actividades presenciales, que se desarrollan bajo la guía de un tutor y se centra en el estudiante, todo ello implica la preparación de los profesionales teniendo en cuenta las nuevas exigencias de la Ciencia, la Técnica y las Tecnologías Contemporáneas y su influencia en el desarrollo de la sociedad.

Esta oportunidad ha significado una opción real de continuidad de estudios para los estudiantes de estos programas pues les facilita su futuro desempeño en la sociedad, con una sólida formación humanista, elevada competencia profesional y una vasta cultura general integral.

Todo lo anterior significa la aparición de nuevas experiencias en la Gestión de Recursos Humanos que se traducen en multiplicar esfuerzos para acrecentar los resultados.

Por lo antes expuesto presentamos una propuesta de elementos a tener en cuenta en la Gestión de los Recursos Humanos en el marco de la Universalización de la Educación Superior, con el fin de que la misma se realice de manera coherente, sistémica y estratégica en la Universidad de Cienfuegos.

1.4. Conclusiones del Capítulo No. 1

1. A partir del estudio bibliográfico puede concluirse con relación a la estrategia que:
 1. La estrategia implica cambios.
 2. Siempre tiene una visión como punto de partida.
 3. Requiere de un análisis previo de la situación del sistema organizacional.
 4. Parte de la existencia y el reconocimiento de las capacidades de la organización.
 5. Considera los aspectos fuertes y débiles de la estructura interna de la organización.
 6. Se diseña para atenuar las oportunidades y amenazas externas a la organización.
 7. Siempre se deben considerar varias alternativas posibles en forma de escenarios.
 8. La existencia de posibles escenarios futuros exige una alta flexibilidad.
 9. Los cambios estratégicos generan conflictos de resistencia al cambio.

2. El proceso de universalización de la enseñanza precisa de un enfoque de dirección estratégico abarcador, retador, multifacético y muy flexible pues se trata de un sistema abierto, con gran cantidad de actores y sujeto a cambios constantes de su microentorno.

3. La prospectiva estratégica - al dirigirse a sistemas abiertos, donde los límites no están claramente definidos, con actores que pertenecen al sistema y otros que influyen fuertemente sobre él, pero con objetivos bien definidos e intereses que pueden entrar en conflicto, sin llegar a ser antagónicos – se adecua a las condiciones de las sedes universitarias municipales para sus procesos de proyección estratégica.

Capítulo No. 2: Caracterización General de Sede Universitaria Municipal de Palmira

2.1. Los Recursos Humanos. Factor determinante del éxito de las Sedes Universitarias Municipales

2.1.1. Regulaciones establecidas con relación a los recursos humanos en las Sedes Universitarias Municipales

Luego de analizar las particularidades de la gestión de los Recursos Humanos en la Universalización de la Educación Superior en la UCF y el papel en el desarrollo en menor o mayor grado en el desempeño universitario, es necesario detenerse en el análisis de dicha particularidades y su reflejo en el Sistema de Gestión de los Recursos que se introdujo en la institución hace aproximadamente cinco años, para comprender luego el por qué se parte en el análisis del desempeño, de la existencia de un sistema estratégico, cuyo centro y fines es el individuo y su desarrollo profesional.

La planificación estratégica forma parte de la filosofía de dirección de las universidades cubanas, lo que se encuentran en el momento actuales definiendo de Misión, Visión escenarios, y diagnóstico para el 2004-2007, nuestra organización forma parte de todo este proceso, al que se le inserta ya la manera sustantiva de la Universalización de la Educación Superior, como una de las áreas de resultados claves. Todo esto eleva la responsabilidad social y estratégicamente económica que tiene las instrucciones educativas y especialmente las universitarias, las que requieren que su personal llegue a apoderarse de la estrategia de la institución.

Durante el curso académico que transcurre en la continuidad de estudios en la UCF se han realizado diagnósticos referidos, entre otros, a la situación de los Recursos Humanos en la Universalización, con el fin de definir la fortalezas y debilidades que deben tener en cuenta nuestra estrategias de desarrollo para potenciar la actividad y garantizar el cumplimiento de los Programas de la Revolución que se desarrollan en nuestra organización.

Entre los métodos que han sido de mayor utilidad se encuentran:

1. El análisis de documentos, lo cual permitió estudiar todo lo que, a razón de la Universalización de la Educación Superior, elabora el Ministerio de la Educación Superior o las experiencias de otros centros que han sido enviadas para su consulta, lo que ha permitido enriquecer el análisis y definir las particularidades de la Universidad de Cienfuegos con una mayor precisión.
2. Ha sido objetivo, la aplicación de encuestas que aportaron el criterio de grupos expertos, profesores adjuntos de la Universalización, profesores planta de la Universidad que trabajan en carreras curriculares, etc., lo que fue muy útil en el diagnóstico de la situación del centro (ver 2.3), así como para valorar el efecto de los mecanismos de funcionamiento del sistema de diferentes segmentos de la organización, como el fin de adecuarlos y perfeccionarlos sistemáticamente, este instrumento se ha fortalecido en diversas ocasiones con la realización de entrevistas que juegan un papel decisivo en el enriquecimiento de las acciones y aportan un volumen no desechable de la información.
3. La observación de los procesos que tienen lugar en el centro, como resultado de la introducción de cambios en la estructura organizativa, en el estilo de dirección, en la forma de planificación, control, evaluación del desempeño, etc., ha sido muy útil como método de trabajo permitiendo ajustar las transformaciones que se realizan para el perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos.

Luego de estudiar todos estos elementos vinculados al Sistema de Gestión de Recursos Humanos que existen, en la Universidad de Cienfuegos, los principios declarados en dicho sistema mantienen su validez para la Universalización, ellos son:

- Orientación hacia la estrategia de futuro y las áreas de Resultados Claves de la organización.
- Carácter sistemático y científico técnico.
- Carácter educativo.
- Flexibilidad y dinámica.
- Descentralización de funciones y atribuciones.
- Planificación de los trabajadores, incluidos en el Profesores Adjuntos.
- Racionalidad económica.

- Universalidad.
- Ajuste activo a la imagen de la organización.

Todos estos principios se expresan estructuralmente unos en mayor medida que otros en la Gestión de Recursos Humanos de la Universalización como parte de la Misión de la Organización Universitaria que tiene como objetivo lograr una Gestión de los Recursos Humanos que garantice la calidad del proceso de selección y mantenimiento del personal adjunto y planta involucrada en la Universalización y reconocido liderazgo de los cuadros que comprometan e impliquen a los trabajadores y estudiantes en la realización de los Programas de la Revolución.

Elementos del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en las Sedes Universitarias Municipales

- ***Reclutamiento, selección y mantenimiento del personal***

Este elemento es clave para el éxito de la Universalización por las características de los programas que lo conforman para un lado y para otro por la necesidad de garantizar el personal adjunto y planta que requiere el funcionamiento de las Sedes Municipales Universitarias en los ocho municipios de la provincia de Cienfuegos.

Ello presupone:

- Realizar un levantamiento por territorio de los profesionales de las carreras o afines que se estudian en los Municipio.
- Conocer en el levantamiento los que tienen los requisitos entrar en un posible proceso de selección, así como sus intereses y motivaciones para presentarse al mismo.
- Contar con una bolsa de profesionales por especialidades en el territorio que se puedan presentar a procesos de selección.
- Convocar procesos de selección semestralmente según necesidades del programa.
- Realizar procesos de oposición según los requisitos establecidos, con la periodicidad que lo requiera la universalización.

- Contratación del personal según necesidades y regulaciones establecidas.
- Política coherente de Mantenimiento personal con el objetivo de garantizar la continuidad del proceso con el personal idóneo vinculado a los programas y a la organización a través de la formación y desarrollo del personal, de la política de retribución y estimulación de la evaluación del desempeño y políticas coherentes de planificación, control y atención de sus desempeños que estimule el compromiso e involucre al personal, no solo el proceso docente educativo, el trabajo docente metodológico que perfeccione sistemáticamente la cantidad de estudio y la realización de los objetivos y la Misión de la organización sino también que garantice el enriquecimiento del Curriculum Vitae de los profesores involucrados que se exprese en la realización profesional de los mismos, así como en la adquisición de los requisitos para el tránsito a categorías docentes superiores.

Planeación y organización del trabajo por categorías ocupacionales

Este elemento es de vital importancia, si se parte del hecho de que en su mayoría el claustro está conformado por profesores adjuntos que están vinculados a un centro laboral principal en sus territorios en el que deben responder por un buen desempeño, ya que de ellos reciben remuneración, por tanto deben sentir seguridad en su desempeño en la Universalización y satisfacción laboral a través de un proceso de planeación y organización flexible que les permita cumplir sus metas basadas en plena claridad de sus funciones generales y específicas de la categoría docente que ostentan, tanto para el caso de los profesores como para directivos y técnicos.

La base de esta planeación coherente y flexible la constituyen, la planeación estratégica de la Organización y su derivación en el área de resultados claves – Universalización –, los perfiles de cargo de los directivos y de los técnicos no docentes que fueron elaborados y constituyen un resultado del trabajo que permite perfeccionar toda la actividad sobre la base de los mismos. Constituyen una premisa necesaria para la implementación de todos los elementos propuestos para la gestión de los Recursos Humanos de la Universalización. (Ver anexos 10, 11, 12, 13, 14).

- **Formación y desarrollo del personal para todas las categorías ocupacionales**

Este elemento es estratégico para garantizar la calidad de todo el proceso docente educativo basado en el Modelo Pedagógico que lo sustenta, así como otras necesidades de formación a mediano y corto plazo que garanticen la realización de los objetivos propuestos para la Universalización.

La base de este proceso:

- Los perfiles de cargos actualizados de todas las categorías ocupacionales de la universalización.
- La Planeación Estratégica del 2004-2007 y su derivación por cursos académicos.
- Estudio de necesidades de superación de cada categoría ocupacional.
- Objetivos del área de Resultados Claves: Universalización.
- Estrategia de Superación de Cuadros y Reservas de la UCf.

Lo que se deriva en:

- Elaboración de la Estrategia de Superación de Cuadros y Reservas en los cinco componentes para los Jefes y 2dos Jefes de Sedes Municipales, a mediano plazo su derivación anual, con énfasis en la superación técnico profesional, de dirección y la político ideológica.
- Elaboración del plan de formación de los técnicos a mediano plazo y su derivación anual.
- Elaboración del plan de formación de los profesores adjuntos a mediano plazo con énfasis en la formación para el nuevo modelo pedagógico y para el tránsito a categorías docentes superiores.
- Balance anual del cumplimiento del plan de formación de todas las categorías ocupacionales y sus efectos en el perfeccionamiento de la Universalización y en el desarrollo del personal.
- Ajustes anuales necesarios de la formación en los planes de resultados en todas las categorías ocupacionales.

- **Evaluación del desempeño de todo el personal**

Este elemento es de vital importancia para el mejoramiento continuo del desempeño, en la planeación de períodos sucesivos de trabajo, para la formación y desarrollo del personal, así como en la estimulación a los mejores resultados, constituye un elemento básico de la retroalimentación de toda la gestión de los Recursos Humanos.

Elementos para su realización:

- Plan de resultados conveniado con todos los trabajadores por categorías ocupaciones en el curso.
- Autoevaluación presentada al Jefe de la Sede por los profesores adjuntos y el técnico.
- Entrevistas y encuestas a estudiantes, jefes de asignaturas y coordinadores de carrera.
- Controles de los jefes inmediatos superiores.
- Entrega de autoevaluación por los directivos de las Sede Municipales Universitarias a la vicerrectoría de Universalización.

Debe contar con:

- Modelo de evaluación de todas las categorías ocupacionales, (Ver anexos 15, 16 y 17) y toda la información anterior para elaborar la propuesta de evaluación, discutirla individualmente con el evaluado y llevar a la reunión colectiva los elementos más importantes que considere el jefe que debe informar al colectivo.
- Entregar a Recursos Humanos el modelo de la evaluación para la remuneración.
- Tener en cuenta las recomendaciones para futuras planeaciones.
- La realización de este proceso es responsabilidad del jefe de área.

- **Retribución y Estimulación**

Tarifas para el pago de las categorías docentes, según reportes de horas mensuales trabajadas y reportadas mensualmente.

Premios por resultados del trabajo en el período de los premios universitarios para profesores adjuntos y técnicos.

Estimulación para cuadros destacados según cronograma de la Universalización de Cienfuegos.

Estímulos por participación en eventos y resultados de investigaciones.

- **Control y Evaluación del Sistema**

Recursos Laborales: Calidad en la confección de los contratos, reportes de asistencia, nóminas y certificados médicos debidamente confeccionados.

Cuadros: actualización anual de expedientes para cambios y ratificación de categorías docentes que ostenta cada profesor.

Nombramiento para el caso de los cuadros.

Calidad de la estrategia de superación de los cuadros y reserva, actualizada y en correspondencia con las necesidades individuales y organizacionales.

Calidad del proceso de selección de todo el personal contratado a través del análisis de la calidad del trabajo materializado en controles, visitas, auditorias, encuestas y entrevistas a directivos, profesores y estudiantes, resultados de la evaluación del desempeño.

Mantenimiento a través de un satisfactorio clima laboral, comprobando a través de encuestas y entrevistas que el profesor es contratado, resultados de la formación y su efecto en la mejora continua del desempeño, estimulación por resultados, participación de los profesores, directivos y técnicos en eventos afines, desarrollo del currículo dentro de la organización.

Existencia de los perfiles de cargos actualizados.

Calidad de la organización del trabajo que se refleja en los resultados del mismo y en una utilización racional de los recursos Humanos. Participación de todos en la planeación estratégica, convenio de los planes de resultados.

Participación de todos en la formación según necesidades individuales y organizacionales materializadas en la estrategia de formación y desarrollo personal.

Cumplir los requisitos para el tránsito a la categoría docente superior.

Cumplir los requisitos de la categoría docente para tener resultados satisfactorios en procesos de ratificación de la categoría.

Estar representados en los procesos de estimulación anual de premios universitarios, en las categorías afines a su desempeño.

Resultados de bien o excelente en la evaluación de su desempeño.

Vinculo de la evaluación con la estimulación.

Vinculo de las recomendaciones de la evaluación con los planes del próximo curso de planeación y formación.

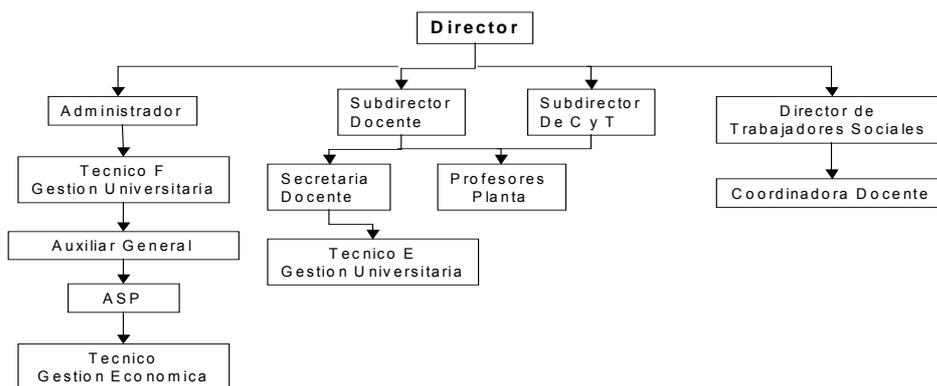
La formas de control y evaluación del sistema: Evaluar comportamiento de los criterios anteriormente descritos a través de los controles internos en el lugar al área de resultados claves de la universalización, rendición de cuentas bianuales de los resultados en el cumplimiento de los objetivos de estas áreas a la Rectoría, consejo de dirección y dirección del Ministerio de Educación Superior, dos veces en cada curso académico, auditorias externas y evaluaciones institucionales.

La aplicación de todos estos elementos en la gestión de recursos humanos en la universalización permitirá elevar el desempeño de toda la actividad lo que repercute en el cumplimiento de todos los retos relacionados con los Programas de la Revolución y que constituye una de las metas más complejas que asume la organización en los momentos actuales.

2.2. Estructura Organizativa de la Sede Universitaria Municipal de Palmira

Para el funcionamiento de la sede existe una estructura organizativa relativamente sencilla. Hay un Director, 2 Subdirectores (uno Docente y otro para la Ciencia y Técnica). A esta estructura se subordina un Administrador, un Técnico F en Gestión Universitaria, una Secretaria Docente, un Técnico E en Gestión Universitaria, una Técnica en Gestión Económica y 4 profesores planta que se desarrollan como Coordinadores de Carrera y atienden áreas de resultados claves así como las diferentes fuentes de ingreso. La actividad informática es atendida por un Técnico en Ciencias Computacionales que administra el sistema de redes. Subordinados también se encuentran la Directora de la Escuela de Formación de Trabajadores Sociales y su Coordinadora Docente. La estructura organizativa aparece en la siguiente figura.

Figura No. 2.1. Estructura Organizativa de la Sede Universitaria Municipal de Palmira



Fuente: Elaboración Propia con información del Departamento de RRHH - UCf

Como puede observarse, la estructura es sencilla para procesos tan complejos, sobre todo por su alto nivel de imbricación. La complejidad de los procesos esta dada porque la formación de profesionales responde a estructuras de proyectos, donde cada cohorte de estudiantes (año de matricula) responde a un proyecto. Para ello los tutores y guías de grupo permanecen a lo largo de todos lo estudios, pero los profesores cambian en función de la asignatura que enseñan y las relaciones de subordinación que surgen de los procesos de investigación científico docente y docente metodologífa cursan lo mismo vertical que horizontalmente por la estructura de proyectos de las carreras, siendo ellas a su vez también estructuras de proyecto.

A lo anteriormente expuesto se suma la acción del entorno más inmediato (municipio) y del entorno general (país) y – al ser la SUM un bastión de la batalla de ideas – los procesos de formación político ideológica, la participación en misiones de la Revolución y en proyectos comunitarios disímiles, además de los propios cambios que genera el desarrollo de este programa provocan que muchos elementos del entorno se conviertan en actores del funcionamiento interno del sistema. Es por ello que se considera que la técnica adecuada para llevar a cabo una reflexión estratégica en este tipo de estructuras es el recomendado por Godet de la construcción de escenarios.

2.3. Historia de la Sede Universitaria Municipal de Palmira

La Sede Universitaria del municipio de Palmira se encuentra ubicada en la cabecera municipal en calle Máximo Gómez No. 81 entre Cerices y Villuendas, local que antes ocupara el palacio de los matrimonios, perteneciente a la empresa de servicios a la población.

Desde diciembre del 2002 este se designa por la máxima dirección del Partido y el gobierno en el territorio como local de la SUM. Hoy como acuerdo del Consejo de la Administración Municipal pasa a local propio de la Universidad de Cienfuegos.

En este se desarrolla la parte administrativa de la SUM y además se encuentra el laboratorio de informática que da servicios a estudiantes y profesores disponiendo todos de la conectividad con la Intranet de la Universidad de Cienfuegos lo que facilita que estos puedan acceder a diferentes áreas del conocimiento.

La multiplicación del conocimiento científico, tecnológico con una dimensión ambiental, se realiza por vías formales a lo largo del proceso docente educativo, a todos los niveles de enseñanza, con el respaldo de la labor abnegada de miles de trabajadores del sector educacional que lo hacen posible en el amplio espectro de centros en el sistema de educación en el Municipio, que incluye vías no formales, a través de las instituciones científico-recreativas y culturales existentes en el Municipio.

Además de la amplia cobertura informativa y divulgativa por los diferentes medios de difusión masiva que constituye una herramienta importante a todo lo cual se anexará la Sede

Universitaria Municipal en esta multiplicación del conocimiento científico, tecnológico y ambiental a través de PDE y que se apoyará fundamentalmente en el dimensión de extensión universitaria que se lleva a cabo en la sede.

El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Municipio se caracteriza por no tener una estructura fuerte en el sector de I+D, pero si se encuentra representado por un intenso trabajo comunitario, igualmente representado por la actividad del FORUM , la ANIR, la Asociación de Pedagogos de Cuba en el Municipio y las Brigadas Técnicas Juveniles, en todo lo cual estamos insertados a través de nuestra Comisión del Forum de base así como de nuestro Consejo Científico, además de tener una brigada de las BTJ representadas por 5 brigadistas y en estrecha vinculación con la especialista municipal del CITMA en el territorio.

La Sede Universitaria Municipal se, cuenta con una matrícula de 297 estudiantes, 93 profesores adjuntos, de ellos 3 son, master, así como 8 profesores planta, de ellos solo uno es master.

Se estudian las carreras de:

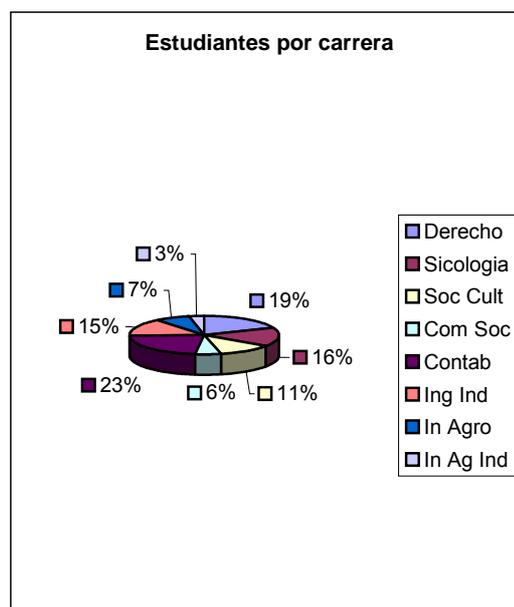
- Comunicación Social.
- Derecho.
- Psicología.
- Socioculturales.
- Ingeniería Agropecuaria.
- Ingeniería Industrial.
- Ingeniería en Procesos Agroindustriales.
- Contabilidad

La distribución por carreras y fuentes de ingreso aparece en las siguientes tablas y gráficos.

Tabla No. 2. .. Estudiantes por fuentes de Ingreso y por carrera de la SUM de Palmira

Fuentes de Ingreso	Estudiantes	Peso relativo
Álvaro Reinoso	129	0,436
Trab Sociales	44	0,149
CSIPJ	27	0,091
Maestros emergentes	23	0,078
ANEC	12	0,041
PP	11	0,037
Inst Arte	9	0,030
MININT	8	0,027
FMC	7	0,024
MTSS	5	0,017
PCC	5	0,017
UJC	4	0,014
ANAP	3	0,010
CTC	3	0,010
Bibliotecarias	3	0,010
MINFAR	2	0,007
CDR	1	0,003

SUM



Fuente: Datos de la Secretaria General de la Palmira

2.4. Factores Externos a considerar en el desempeño de la Sede Universitaria Municipal.

Para el buen desarrollo del programa es necesario primero que la máxima dirección del territorio esté concientizada y comprometida con el programa y es esta una de las principales potencialidades del Municipio que ven la universalización como la oportunidad y posibilidad de preparar y superar a sus profesionales desde su propio territorio y a partir de los que ya tiene.

El funcionamiento del consejo de sedes³² es una potencialidad que bien dirigida y aprovechada permite engranar toda la maquinaria que, puesta en función del programa, puede trazar estrategias que permitan la utilización óptima de los recursos humanos que participan en el proceso, y a la vez accionar de manera unida utilizando racionalmente todas las instalaciones del territorio.

Para las organizaciones políticas y de masas este programa significa un gran impacto pues todos los cuadros que no tenían nivel superior hoy son fuente de ingreso a las carreras que se ofertan potenciando con su preparación política al resto del estudiantado.

³² Grupo conformado por los directores de las sedes universitarias y los representantes de organismos que inciden en el programa.

Las organizaciones no gubernamentales también han jugado un papel fundamental, pues fueron ellos los primeros en acudir al llamado de la patria para vincular al programa a todos sus profesionales, participando en los procesos de categorización masiva que se desarrollaron para ser vinculados a la docencia en las sedes universitarias municipales. Aún faltándoles formación pedagógica, se enfrentan a los retos de estos tiempos con valentía y audacia apoyados por la Universidad Madre y la propia preparación que ofrece la sede a partir de sus planes metodológicos elaborados en función de sus necesidades individuales y colectivas.

Otro importante aporte de las organizaciones no gubernamentales es la superación y actualización técnica de sus miembros para acometer la tarea de la universalización, el apoyo a las adecuaciones de horarios laborales y la inestimable ayuda que prestan en los procesos de vínculo con la práctica propios del modelo de formación del profesional.

2.4.1. Elementos del entorno que inciden en el desempeño de la Sede Universitaria Municipal

Corresponde al **Órgano de Gobierno del Poder Popular Municipal**, en estrecha coordinación con la Universidad de Cienfuegos, a través de sus sedes municipales y con una fuerte interrelación con las comunidades bajo su atención; facilitar, a partir del Programa de Desarrollo Económico y Social del Territorio, las políticas de promoción y desarrollo de la ciencia, la innovación y la cultura, de acuerdo con un Plan Estratégico que permita actuar consecuentemente sobre las necesidades de desarrollo cultural que tienen los territorios, fomentando la capacitación y formación de sus profesionales acorde a las condiciones actuales así como el establecimiento de las adecuaciones y prioridades correspondientes a las características y principales necesidades del territorio.

Las **Universidades** como generadoras y transmisoras de conocimiento científico y tecnológico, y formadoras del potencial de recursos humanos, en pre y post-grado, que serán los responsables principales de llevar adelante el desarrollo económico - social sobre bases sostenibles.

El **tejido empresarial** que constituye en el elemento idóneo para transferir a la sociedad los avances tecnológicos desarrollados por los centros de investigación, convertidos en innovaciones y transformados como tales en nuevos productos o en la mejora de los procesos de producción,

desarrollando producciones viables, limpias y seguras, potenciando el autocontrol y la auto-evaluación.

El rol de las **escuelas**, en su contribución mediante el propósito de integrar la dimensión ambiental en el sistema educativo, dirigido a la adquisición de conocimientos, al desarrollo de capacidades y a la formación de valores éticos que favorezcan un comportamiento social y profesional coherentes con el desarrollo sostenible, no sólo en el quehacer docente, sino también en el desarrollo de actividades extradocentes y extraescolar, vinculadas al conocimiento y la protección de la naturaleza, la salud, la protección de diferentes tipos de ecosistemas, la reforestación.

Las **organizaciones políticas y de masas**, desempeñan una importante labor en la promoción y participación en actividades orientadas a estrechar las relaciones de la familia, el barrio, los trabajadores, y los estudiantes para elevar su educación ambiental comunitaria y para la solución autogestionada de sus propios problemas. Discutir y encontrar soluciones colectivas a estas cuestiones, forma parte de la batallas de ideas que se libra y concreta hoy a escala de comunidad y barrio.

Los **Medios Masivos de Comunicación** tienen un papel fundamental en la orientación y constitución de la opinión pública e influyen considerablemente en la formación de concepciones sobre la política científica y el medio ambiente, con sus problemas, y su vínculo con el desarrollo económico y social, destacándose en el Municipio una radio base surgida a partir del resultado de un proyecto comunitario de gran impacto en la comunidad.

2.5. La evaluación del desempeño en la Sede Universitaria Municipal

El método de evaluación por resultados se fundamenta en la fijación de metas como técnica unida a la evaluación del desempeño. Éste es un mecanismo para informar a los profesores sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas en sus planes de desarrollo individual tal retroalimentación personal o impersonal, absoluta o comparativa puede incrementar la productividad. Revisar el desempeño es tan importante como fijar metas.

La fijación de metas es un proceso participativo que consta de dos pasos fundamentales: planificar el desempeño y determinar y comunicar a los profesores la forma en que están desempeñando su trabajo y cumpliendo con los objetivos y metas convenidas con el consejo de dirección propuestos.

Comparar resultados esperados con resultados efectivos para identificar puntos fuertes, débiles y medidas correctivas, contribuyendo con ello al logro de los objetivos propuestos.

Las actividades específicas del método son:

- Establecer las metas de la organización
- Determinar la capacidad actual de los individuos y establecer metas para ésta.
- Elaborar la descripción del puesto conjuntamente entre subordinado-evaluado y supervisor-evaluador. Llegar a acuerdos sobre el contenido e importancia de las principales funciones o tareas, y establecer criterios de desempeño para cada una de ellas.
- Obtener el compromiso de los individuos con las metas convenidas y precisarlo con su superior.
- Fijar los objetivos individuales o de grupo para el siguiente período y ponerse de acuerdo en los métodos para lograrlos.
- Definir puntos de comprobación para la evaluación del progreso
- Evaluar el desempeño real al final de cada semestre.

Los criterios de desempeño son indicadores, tasas o datos del resultado deseado en la ejecución de alguna tarea. Los criterios de desempeño están relacionados con las funciones principales del puesto y constituyen no sólo una lista de tareas sino que describen lo que el profesor debe lograr en el desempeño de su función. Fijar criterios de desempeño permite minimizar la aparición de elementos de subjetividad en el proceso de evaluación.

En el método de evaluación por resultados, la fijación de criterios de desempeño supone la fijación de una norma o nivel esperado de y la comparación de los resultados de cada docente o colectivo de carrera. De la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, el desempeño de las personas hay que administrarlo con datos sistemáticos que permitan poder ir rediseñando su plan individual para ir a metas superiores en función de los planes de cada carrera.

2.6. Características del radio de acción de la Sede Universitaria Municipal de Palmira

Para la gestión de los Recursos Humanos que participan en el desarrollo del programa de la universalización de la Educación Superior en el municipio de Palmira fue necesario partir de un diagnóstico de los profesionales con que consta Palmira para cubrir las necesidades de docentes que emanan de cada una de las carreras abiertas en el territorio.

Para esto se llevó el tema a la Asamblea Municipal del Poder Popular poniéndose todos los dirigentes de cada consejo en función de este diagnóstico que permitió conformar una base de datos que recoge las particularidades de este potencial que por orden de prioridad se les ha dado la preparación mínima para asumir el proceso de categorización a que fueron sometidos por la universidad. De ahí se siguió una estrategia de superación que responde a sus necesidades inmediatas y futuras de acuerdo a la evaluación de su desempeño y que se crece según las expectativas individuales y colectivas. Teniendo en cuenta el desarrollo prospectivo, la sede cuenta con una bolsa de profesionales que irán entrando al sistema según las exigencias del propio proceso y las demandas futuras de cada carrera.

En la descripción preliminar del municipio objeto de estudio y, con la colaboración de los órganos de gobierno municipal, fue posible describir las características del radio de acción de la sede que se consideraron importantes a los efectos de su desempeño actual y futuro.

2.6.1. Aspectos Geopolíticos, Demosociales y Económicos de interés para la Sede Universitaria Municipal de Palmira

Se refiere a los límites de alcance desde el punto de vista institucional del proceso de implantación de la Estrategia. Generalmente abarca el radio de acción de la Sede Universitaria de Palmira, incluyendo los aspectos que inciden en el desarrollo de las actividades propias de la sede.

El Municipio de Palmira se encuentra ubicado en el centro de la provincia de Cienfuegos y a 10 Km. aproximadamente de la cabecera provincial. Limita al norte con el municipio de Lajas, al sur con el de Cienfuegos, al sureste con el municipio de Cumanayagua, al este con el de Cruces y al oeste con el municipio de Rodas. Ocupa una extensión territorial de 318 Km², que representa el 7,6 % de la provincia.

La población asciende a 33 318 habitantes que representa el 8,47 % de la población de la provincia y una densidad poblacional de 104,5 hab./Km². En el territorio existen 30 asentamientos, de estos 5 urbanos con una población de 25 388 habitantes y el resto son rurales con 7 930 habitantes.

La población está distribuida en 6 Consejos Populares (Arriete-Ciego Montero, Elpidio Gómez, Palmira Norte, Palmira Sur, Camarones y Espartaco) y 60 circunscripciones, vinculadas a los mismos; además de existir 2 circunscripciones independientes. La población es de 33 319 habitantes, de ellos 16 997 son hombres y 16 322 son mujeres.

Tabla No. 2.1. Distribución poblacional de Palmira por grupos etéreos

Edades	Total	Cantidad		%
		M	F	
0-4	2 183	1 133	1 050	6,50
5-14	4 761	2 438	2 323	14,20
15-19	2 183	1 139	1 044	6,50
20-29	4 674	2 414	2 260	14,00
30-39	6 553	3 359	3 194	19,60
40-59	7 661	3 853	3 808	22,90
60-64	1 472	770	702	4,40
+ 65	3 831	1 958	1 873	11,40
Total	33 318	17 064	16 254	100,00

Fuente: información brindada por CITMA Municipal Palmira

El territorio presenta un relieve con predominio de llanuras planas y a colinosas en su extremo sureste. Los suelos predominantes son de alta productividad. Considerados de categoría II, aptos agrológicamente para el cultivo de la caña, las viandas, vegetales y frutales con excepción del extremo noroeste en la zona de Tres Picos que existe una franja de suelos de categoría IV no aptos, ocupados actualmente por caña. Por su categoría estos suelos son buenos para plantar forestales. En el extremo sureste, existe también una franja de suelos de categoría IV no aptos, compatible con el uso actual, en su mayoría dedicados a la ganadería.

La mayor afluencia de turismo en el municipio esta en el Balneario Ciego Montero. Es una instalación situada a las afueras del pueblo; tal es así que la edificación más cercana es la Embotelladora de agua mineral que está a 600 m aproximadamente. Sus piscinas personales y colectivas de aguas sulfurosas y el comúnmente llamado "chorrito", le otorgan a este Balneario un carácter único demostrando ser una experiencia inolvidable para los visitantes.

El municipio cuenta con recursos hídricos provenientes de 3 cuencas hidrográficas superficiales de gran utilización para sus habitantes en actividades agrícolas, Estas cuencas clasifican en un segundo estrato debido a que de ellas se abastecerá un mínimo de población, De acuerdo a su caracterización y evaluación, presentan grandes problemas dada la deforestación, así como por la calidad de sus aguas; las que se encuentran contaminadas por la cantidad de instalaciones que descargan en ellas sin ningún tipo de tratamiento. Las reservas subterráneas están representadas por 3 cuencas: CF-3, CF-4 y CF-6, con un gasto bajo de extracción de sus pozos de 0,5-1,0 l/s, excepto una pequeña zona al Suroeste del asentamiento de Palmira donde es mayor, sobre explotada por cierto.

Las principales líneas de escurrimiento son: el río Caonao al Sureste, el Saladito al centro y el Anaya al Norte. Las cuencas de forma general presentan una alta degradación ecológica debido a la intensa actividad antrópica, siendo necesaria la aplicación de medidas para su rehabilitación.

En este recurso debe mencionarse las aguas medicinales del poblado de Ciego Montero, las cuales son explotadas en el Balneario Ciego Montero y de la embotelladora CUBAGUA. Del total de la población del municipio de Palmira, el 36,7 % de hab., está servido por fuente de abasto de río y pozos (17,2 % de hab., de San Fernando de Camarones por el río Caonao y un 19,5 % por pozos en Elpidio Gómez, Espartaco, Altamira, Baños, Portada y Maraboto, No se incluye Barrio Nuevo en Palmira). En este municipio existen nominalizadas 14 Estaciones de Bombeo, 6 de la Dirección Municipal de Acueducto y Alcantarillado, 5 pertenecientes al MINAZ y 3 al MINAGRI. Solo reciben tratamiento de cloración las pertenecientes a Acueducto que el 100% son tratadas, no siendo así en el resto, además de contar con otras dificultades como falta de cercado, acceso a animales, etcétera.

En el municipio se han generado de Enero a Junio del presente año 3 846 m³ de desechos sólidos que se distribuyen entre 6 vertederos oficiales: Arriete, Altamira, Espartaco, Palmira, Camarones y Elpidio Gómez, Los micro vertederos se eliminan según vayan surgiendo debido a la ofensiva que, en este sentido, llevan a cabo los Servicios Comunales del propio municipio.

Para garantizar la solución final a este problema el municipio tiene como meta la ejecución de un proyecto de Vertedero RCM. La recogida de la basura se efectúa diaria (en la sesión de la

mañana) llegando a realizarse otra en la tarde de haber incidencia significativa, Palmira cuenta actualmente con 1 carreta con tractor, 33 carretones que pertenecen a cuenta-propistas y 10 carros Pickets que realizan dicha actividad en todo el municipio.

En el municipio el uso de la tierra se encuentra distribuido según se muestra a continuación.

Tabla No. 2.2. Uso del Suelo en el Municipio de Palmira

Conceptos	2001 (ha)
Superficie total	31 800,73
Superficie tierra firme	31 801,73
Superficie agrícola	26858,96
Superficie cultivada con riego	21 435,64 52,83
Superficie Cultivo Permanente	16 370,95
Caña de azúcar	16 069,83
Sembrada	16 069,83
Pastos y forrajes	99,02
Plátano	6,68
Cítrico	7,23
Frutales	185,38
Superficie Cultivos Temporales	4 911,76
Arroz	181,49
Cultivos varios	2 087,62
Viveros y semilleros	152,93
Superficie no cultivable	5 423,32
Pastos naturales	3 266,19
Tierra ociosa	2 157,13

Fuente: Información brindada por CITMA Municipal Palmira

En el municipio se desarrollan diferentes actividades de importancia económica tales como: industrial y agropecuaria, Aunque la actividad industrial ejerce un papel importante en la actividad económica del municipio, la actividad más destacada es la agropecuaria. Entre las industrias del municipio se encuentran: La Granja Agropecuaria Espartaco, Granja Agropecuaria Elpidio Gómez, la Base de Amoníaco, la Planta de Gases Industriales, Cantera Santiago Ramírez, CUBAGUA, el Combinado Cárnico, el Matadero de aves y la Fábrica de Pienso Líquido entre otras.

Dentro de la base económica fundamental también tenemos el Centro de Alevinaje ALGUAR, 2 Centros Integrales Porcinos (I y II), el Centro Multiplicador Porcino, 6 Granjas Avícolas y algunos autoconsumos.

Existe una Agricultura Urbana que cuenta con 42 organopónicos, con 2 huertos intensivos y 5 790 Patios caseros, el Municipio se encuentra en los primeros lugares de la provincia.

Ciertamente todas estas instalaciones, de una forma u otra, forman parte del inventario nacional de focos contaminantes al estar consideradas como tal.

Tabla No. 2.3. Uso de la Superficie no agrícola en el Municipio de Palmira

Conceptos	2001 (ha)
Superficie no agrícola	4941,77
Superficie forestal	1175,52
Bosques naturales	270,35
Plantaciones	202,27
Latifolias	202,27
Superficie No apta	589,83
Superficie acuosa	572,01
Superficie con poblaciones y construcciones	2604,41
Superficie con asentamientos poblacionales	916,69
Superficie con instalaciones e infraestructura	1687,72
Superficie con construcciones para el transporte	593,47
Otras construcciones para el transporte	5,49
Superficie de construcciones industriales	79,59
Superficie de explotación minera	135,13
Superficie ocupada por vertederos	2,05
Construcciones para la agricultura y selvicultura	838,53
Superficie para otras instalaciones	38,95
Otras instalaciones	31,65

Fuente: Información brindada por CITMA Municipal Palmira

El Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del Municipio se caracteriza por no tener una estructura fuerte en el sector de I+D, pero si se encuentra representado por un intenso trabajo comunitario igualmente representado por la actividad del FORUM, la ANIR, la Asociación de Pedagogos de Cuba en el Municipio y las Brigadas Técnicas Juveniles.

Tabla No. 2.4. Potencial Humano del radio de alcance de la Sede Universitaria Municipal

Categoría	Cantidad
Graduados universitarios incluidos los Licenciados en Educación	510
Estudiantes Universitarios de la Sede Pedagógica	328
Trabajadores del sector educación	1 091
De ellos: docentes	700
Trabajadores del deporte y la recreación	102
De ellos: docentes	74
Trabajadores de la salud	570
De ellos: profesionales	338
Estudiantes de la sede en el Álvaro Reinoso	134
Estudiantes de la sede	101
Trabajadores sociales graduados	42
Trabajadores sociales estudiando Curso 2005 - 2006	19
Total	2 947

Fuente: Información brindada por CITMA Municipal Palmira

Tabla No. 2.5. Potencial Informativo del radio de alcance de la Sede Universitaria Municipal

Biblioteca	Títulos	Volúmenes	Volúmenes de la Universalización
Municipal	14 094	28 757	65
San Fernando de Camarones	6 187	10 926	38
Arriete – Ciego Montero	2 139	3 535	26
Elpidio Gómez	1 223	1 441	15
Total	23 643	44 659	144

Fuente: Información brindada por CITMA Municipal Palmira

La edad promedio de la población es de 78 para las mujeres y 75 para los hombres, la población estimada del adulto mayor (mayor de 60 años) es de 5 303 (varones 2 728 y hembras 2 575).

Enfermedades más frecuentes en la tercera edad son las respiratorias, cardiovasculares, cerebro – vasculares y mentales: demencia, Parkinson y depresiones donde la lectura incide en estas enfermedades como una Psicoactivación, hay además enfermedades nutricionales (anemia) y problemas de calidad de vida de los ancianos que viven solos, en este caso se encuentran 2 520, la que predomina es alta o baja no hay media.

El alcoholismo emerge como una tipo de enfermedad psicosomática debidamente diagnosticado en la localidad.

Tabla No. 2.6. Diagnóstico de alcohólicos en el Municipio de Palmira

Consejo Popular	Cantidad
Espartaco	183
Camarones	247
Arriete – Ciego Montero	218
Elpidio Gómez	121
Palmira Sur	204
Palmira Norte	216
Total Municipal	1 189

Fuente: Información brindada por CITMA Municipal Palmira

Según datos de la consulta de Psicología Y Psiquiatría del Policlínico local el 80% de los pacientes atendidos sufren de estrés. En la localidad se encuentra diagnosticado un solo caso masculino de VIH. Se realizan otras pesquisas y existen los grupos de riesgo en cada uno de los consultorios de médico de la familia.

Se describen las actividades económicas que se realizan dentro del sistema objeto de análisis, fundamentalmente aquellas que pueden estar relacionadas con la función de la sede en cuanto a la extensión universitaria.

2.6.2. Características Institucionales y Operativas del radio de acción de la Sede Municipal de Palmira

Se refiere al conjunto de instituciones y entidades de los Organismos de la Administración Central del Estado comprometidos directa o indirectamente con la actividad de la sede y que posteriormente pueden ser evaluados como actores del sistema. Estos aspectos serán descritos en el epígrafe correspondiente al análisis e identificación de actores del sistema.

Las visiones estratégicas se consiguen cuando hay una coordinación en la gestión operativa que propicia el trabajo en función de los objetivos o, que cada día se trabaje en función de las estrategias.

Muchas veces, los directivos se dejan abrumar por los problemas de día a día y van dejando de mirar “con luz larga” por lo que se ha considerado importante – para estar en consonancia con

la divisa teórica sobre estrategia que adopta esta investigación³³- considerar aquellos aspectos táctico - operativos que pueden propiciar o frenar el logro de las estrategias.

En la Sede Universitaria Municipal de Palmira se han identificado un conjunto de factores operativos que pueden influir en el logro de los objetivos estratégicos, tales como:

- **Disponibilidad de instalaciones de otras organizaciones,**

Que se refiere a aulas, medios audiovisuales y laboratorios informáticos tanto de los Joven Club como de las escuelas primarias del municipio.

- **Diversidad de matriculas y fuentes de ingreso.**

Aunque las formas de matricula y las fuentes de ingreso están establecidas previamente, su proporción y comportamiento de año en año varían y, con ello, complejizan la toma de decisiones operativas.

- **Ajustes de horarios.**

Las características de la matricula fundamental de la SUM hacen que frecuentemente asuman misiones vinculadas a los programas de la batalla de ideas que afectan el horario normal de clases. Ello lleva a tener que ajustar los horarios para no afectar el cumplimiento de los objetivos de los programas de estudio. De la misma forma, el claustro de profesores, constituido fundamentalmente por adjuntos trabajadores precisa que los horarios de realización de actividades extradocentes y metodológicas tengan que diseñarse con ajustes mutuos de manera casuística.

- **Utilización del claustro proveniente de otras ramas de la producción y los servicios.**

Además de las características anteriormente expuestas del claustro de profesores adjuntos con relación a los horarios de trabajo, hay que considerar que con ellos es necesario realizar un trabajo científico metodológico muy cuidadoso, pues se trata de desarrollar habilidades pedagógicas en

³³ En el capítulo No. 1 se adopta la definición dada por Domínguez Machuca de “... *dirección estratégica... (es) el proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve*”.

profesionales que ya están formados en largos años de bregar laboral, que muchos tienen responsabilidades que le afectan su tiempo de trabajo, otros se desmotivan o abandonan los contratos sin culminar el tiempo convenido, etc. sin comprender que la labor docente tiene un ciclo que, de no ser cumplido, atenta contra la calidad de la enseñanza.

- **Uso de recursos técnicos y materiales de otras organizaciones.**

Lo cual, además de resultar un gran apoyo al funcionamiento de la SUM, resulta una responsabilidad adicional para sus trabajadores y que debe ser ajustada a las condiciones que impongan las diferentes organizaciones que las facilitan.

- **Vinculación a la práctica laboral de los alumnos que tienen el estudio como empleo a otras instituciones del municipio.**

Una de las fuentes de ingreso son los cursos de superación integral para jóvenes que tienen el estudio como vinculación laboral. A ellos hay que ubicarlos en la práctica como si fueran estudiantes de los cursos regulares diurnos convencionales. Esta labor la desempeña la sede estableciendo vínculos de colaboración con entidades laborales que sean afines con las carreras que estudian con apoyo de los órganos del gobierno local.

- **Relaciones de cooperación con organismos empleadores.**

Existe una estrecha relación entre los organismos empleadores y la sede sostenida por los tutores y el departamento de secretaría de la sede. Mensualmente se rinde un informe acerca de los resultados docentes que alcanzan los estudiantes así como el comportamiento del indicador de asistencia. Participan como invitados el consejo de dirección de la sede en etapas que lo requieran.

2.7. Conclusiones del Capítulo No. 2

1. El éxito de la Universalización en un municipio se asegura a partir del diagnóstico de sus profesionales y de un sistema de gestión de los Recursos Humanos que realmente responda a las necesidades del territorio y a la formación de profesionales a partir de los que ya se tienen.
2. La estructura organizativa de la Sede Municipal está diseñada para responder al desarrollo de todos los procesos sustantivos que en ella se dan.
3. Cuando el Gobierno Local y la máxima dirección del Partido trabajan de conjunto y comprometidos se garantiza la marcha exitosa de la municipalización de la universidad.
4. La Sede Universitaria Municipal es un sistema abierto, multivectorial que se adecua – para ser analizado – más al enfoque de Godet de la prospectiva estratégica que al tradicional enfoque de análisis de procesos, conocido como SIPOC pues la acción del entorno más inmediato (municipio) y del entorno general (país), al ser la SUM un bastión de la Batalla de Ideas y los cambios que genera el desarrollo de los Programas de la Revolución, provocan que muchos elementos del entorno se conviertan en actores del funcionamiento interno del sistema. Es por ello que se considera que la técnica adecuada para llevar a cabo una reflexión estratégica en este tipo de estructuras es el recomendado por Godet de la construcción de escenarios.

Capítulo No. 3: Proyección estratégica de la Sede Municipal de Palmira

3.1. Preparación preliminar del equipo de trabajo

3.1.1. Selección del equipo de trabajo

Para formular una estrategia de la Sede Universitaria de Palmira se seleccionó un equipo de trabajo que cumplía las siguientes características:

1. Ser parte de la Universidad o del colectivo de la sede.
2. Ser graduado de nivel superior.
3. Representar todos los ámbitos de actividad de la sede.
4. Tener conocimientos y experiencia en el trabajo docente con la educación superior.
5. Conocer sobre prospectiva.

El equipo de trabajo permaneció sin cambios notables durante todo el proceso para garantizar la fluidez de las discusiones y agilizar el tiempo. Se hizo un entrenamiento previo sobre el tema de la prospectiva así como una estrategia en general.

3.2. Diagnóstico prospectivo de la Sede Universitaria Municipal de Palmira

3.2.1. Identificación y caracterización de las Variables del Sistema

El equipo de trabajo listó 7 Variables, Se consideran como tal **a aquellos elementos que pertenecerán al sistema a largo plazo y que, al modificar su comportamiento en el tiempo influirán en el desempeño del sistema en su conjunto.**

Las variables deben ser clasificadas en Internas y Externas, aunque para este tipo de sistema donde las relaciones son multivectoriales, multidireccionales y complejas, esta clasificación no es relevante.

El equipo calificó cada variable por separado. Para ello se formularon las siguientes preguntas:

- ¿la variable identificada se mantendrá por un tiempo largo presente?
- ¿resulta representativa del fenómeno que se quiere analizar?
- ¿manifiesta variaciones suficientemente significativas para influir en el comportamiento del sistema?

Las variables listadas por el equipo fueron:

- V1 Desempeño de los profesores
- V2 Desempeño de los estudiantes
- V3 Infraestructura
- V4 Recursos materiales
- V5 Programas de estudio
- V6 Apoyo externo
- V7 Apoyo institucional

Variable No. 1: Desempeño de los profesores (interna)

El desempeño de los profesores se manifiesta en la calidad del proceso docente educativo, el cumplimiento de las condiciones de los contratos, la disciplina laboral, la calidad de las clases y otras actividades colaterales relacionadas con el proceso principal como es el funcionamiento de los procesos de tutoría que resultan cruciales en este tipo de sistema, el rigor y cumplimiento de los cronogramas de evaluaciones así como las formas de superación y la participación motivada en ellas.

Esta es una variable que esta fuertemente relacionada con la calidad de los sistemas de selección del claustro y la eficacia posterior que tenga el sistema de gestión de los recursos humanos en la sede y en la universidad.

Variable No. 2: Desempeño de los estudiantes (interna)

El desempeño de los estudiantes se manifiesta en la culminación exitosa de cada una de las etapas de los programas de estudio a los que pertenecen. El equipo de trabajo ha considerado

que este desempeño está fuertemente relacionado con las fuentes de ingreso de las que proceden los estudiantes.

En la Sede municipal de Palmira hay un total de 17 fuentes de ingreso, a saber:

- Maestros Emergentes
- Trabajadores Sociales
- Tarea Álvaro Reinoso.
- Curso de Superación Integral para Jóvenes.
- Cuadros:
 - Gobierno Local.
 - UJC.
 - PCC.
 - FMC.
 - CDR.
 - CTC.
 - ANAP.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Instructores de Arte.
- Promotores Culturales.
- Bibliotecarios

Las variaciones en el desempeño de los estudiantes se manifiestan en la disciplina, la expresión de sus motivaciones, las habilidades de comunicación y la expresión de sus perspectivas futuras que a su vez dependen de los conocimientos precedentes que traen al sistema, el tiempo de desvinculación de los estudios y el control de los empleadores.

Variable No. 3: Infraestructura (interna)

Se ha definido como infraestructura a la disponibilidad de instalaciones de la Sede Universitaria considerando su concentración espacial, el estado técnico de aulas y otras instalaciones, el funcionamiento de los servicios de apoyo (transporte, limpieza, mantenimiento), así como el tamaño, capacidad y disponibilidad de redes informáticas.

Variable No. 4: Recursos Materiales (interna)

Incluye la disponibilidad de mobiliario, materiales de oficina, computadoras y periféricos, materiales para el mantenimiento, limpieza, la actividad docente, investigativa y de práctica laboral, materiales gastables en general, etcétera.

Variable No. 5: Programas de estudio (externa)

Los programas de estudio y las modalidades que se ofertan en la SUM de Palmira se detallan a continuación.

Tabla No. 3.6. Programas de Estudio y Modalidades para la Sede Universitaria Municipal de Palmira

Carrera	Modalidad	
	Presencial	Semipresencial
Derecho		x
Psicología		x
Estudios socioculturales	X	x
Comunicación social		x
Licenciatura en Contabilidad y Finanzas	X	X
Ingeniería Industrial	X	X
Ingeniería Agropecuaria	X	X
Ingeniería en Procesos Agroindustriales		X

Fuente: Información disponible en la Secretaría de la SUM Palmira

En esta variable se consideran además otras como las actividades de ciencia y técnica y la extensión universitaria como proyectos comunitarios, movimiento de aficionados, universidad del adulto mayor, superación y capacitación de cuadros, el programa de maestría en Educación, tareas de impacto en que participan los trabajadores sociales y los jóvenes del curso de superación, así como la atención a la formación de los estudiantes que participaron en la Operación 5 de Septiembre.

Variable No. 6: Apoyo externo (externa)

Para el desarrollo del programa en el municipio existe un Consejo Universitario compuesto por las cuatro sedes que atienden la universalización: Cultura Física, Pedagógico, Salud y el MES, quien rectorea las actividades de este en estrechos vínculos con la dirección del partido y el gobierno local, A las reuniones del consejo se invitan otros organismos que en diferentes

etapas tienen incidencia en el quehacer universitario del municipio. El presidente de la FEU municipal pertenece por derecho a este consejo.

El consejo universitario municipal es el coordinador de todas las actividades de la sede que precisan de apoyo externo y garantiza de esta forma un uso racional de los recursos humanos y materiales que se han puesto en función de este programa que avanza, crece y se fortalece como una fórmula propia de la revolución puesta al servicio de los territorios.

En esta variable se considera también el apoyo que prestan las organizaciones no gubernamentales como la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, la Unión de Juristas de Cuba de las que fluyen un número considerable de profesores y tutores y que resultan una vía para la actividad de ciencia y técnica de la sede pues disponen de eventos científicos propios.

El consejo universitario es también el mediador con las organizaciones que ofrecen oportunidades a los estudiantes de los cursos de superación integral para la realización de su práctica laboral en relación con la carrera que están estudiando. Entre estas organizaciones cuentan el Ministerio de Cultura (museos, bibliotecas, casas de cultura, etcétera), las instituciones de justicia (notarias, bufetes, tribunales, fiscalía, etcétera), El resto de los estudiantes de las diferentes modalidades, como provienen de centros de trabajo realizan su práctica laboral en ellos.

Variable No. 7: Apoyo Institucional (externa)

Las sedes universitarias municipales se subordinan directamente al Vicerrectorado de Universalización (VRU) de la Universidad que coordina todos los factores de la sede central que tienen incidencia en las actividades de las sedes municipales.

El Vicerrectorado Docente de la universidad se ocupa de la atención metodológica que, de conjunto con las facultades y departamentos, se realiza con los claustros de profesores y directivos académicos de la sede para contribuir a su formación científico metodológica y garantizar la calidad del proceso docente educativo.

Los consejos de carrera ejercen una influencia especial en esta tarea, pues son los verdaderos gestores de las actividades metodológicas y de superación de los profesores. Hasta el momento se están realizando actividades metodológicas en la sede central con una frecuencia mensual para las carreras de Humanidades y quincenal para la Tarea Álvaro Reinoso.

Un rol de gran importancia desempeña en esta variable la Dirección de Recursos Humanos de la universidad con su sistema de gestión que facilita la organización y control de los procesos de contratación de profesores a tiempo parcial que prestan servicios en la universalización de cada municipio.

3.2.2. Formación de la Matriz de Relaciones del Sistema

En esta etapa se identificaron las variables claves del sistema que resultan esenciales para su evolución. Para ello se elaboró una matriz de tantos vectores como variables se hayan listado.

Se evaluó por parte del grupo de trabajo la relación existente entre cada variable con el resto, Cuando se consideró que hay relación entre variables, es decir cuando V1 influye sobre V3, se evaluó en la casilla correspondiente de la matriz con 1 y con 0, cuando se consideró que no hay relación. La relación de las variables consigo mismas se evaluó siempre con 0.

La elaboración de una Matriz de Relaciones resultante del equipo puede hacerse de tres formas:

- una matriz para cada miembro y una resultante con una ronda colectiva por consenso,
- una matriz para cada miembro y una resultante aplicando media o moda,
- una ronda colectiva para elaborar la matriz resultante.

En este caso se aplicó la tercera variante, aplicando una ronda colectiva para elaborar la matriz resultante. A continuación se muestra la matriz de relaciones para la SUM Palmira.

Figura No. 3.1. Matriz de Relaciones de la SUM

	Prof	Estud	Infra	RecMa	Progr	Ext	Inst
Profesores	0	1	0	0	1	0	1
Estudiantes	1	0	1	0	0	0	0
Infraestructura	1	1	0	0	0	1	1
Recursos Materiales	1	1	1	0	1	0	0
Programas	1	1	0	0	0	0	0
Apoyo Externo	0	1	1	1	0	0	1
Apoyo Institucional	1	0	0	1	1	1	0

Fuente: Tablas de Salida Software MicMac - Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

La suma por filas de la matriz determina la motricidad de cada una de las variables sobre las demás y la de las columnas la dependencia, Estos valores pueden encontrarse en otra salida del software MicMac, A continuación se muestra los resultados de motricidad y dependencia,

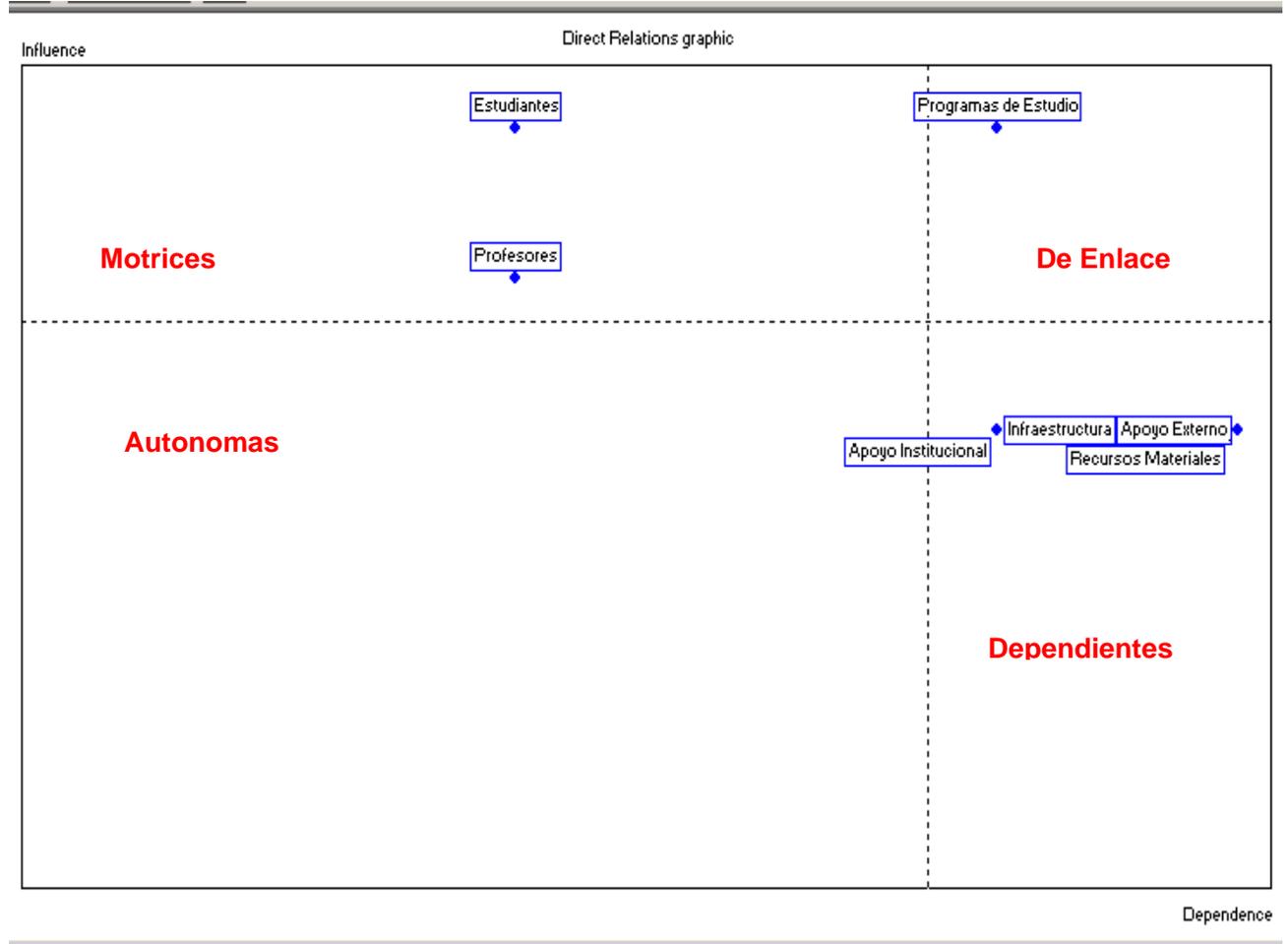
Figura No. 3.2. Resultados de Motricidad / Dependencia

Iteration	Influence	Dependence
1	57	81

Fuente: Tablas de Salida de Software MicMac - Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 – 94

Estos resultados son más fáciles de ver en los gráficos de influencia, como se muestra a continuación.

Figura No. 3.3. Gráfico de Influencias



Fuente: Tablas de Salida de Software MicMac - Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

Este gráfico tiene cuatro cuadrantes que ubican a las variables en diferentes clasificaciones según se detalla a continuación:

Cuadrante I	Variables Motrices o de Entrada	Son las que ponen en movimiento el sistema, tienen una alta influencia y una baja dependencia.
Cuadrante II	Variables de Enlace	Tienen alta dependencia e influencia, se mueven en función del comportamiento de las variables motrices.
Cuadrante III	Variables Dependientes	Tienen una alta dependencia pero muy baja influencia sobre las otras, Su análisis resulta tan importante como el de las variables motrices.
Cuadrante IV	Variables Autónomas	Tienen baja dependencia e influencia en el sistema. Generalmente son variables externas.

Se sugiere concentrar la atención en todas las variables identificadas como motrices y valorar el resto según considere el grupo de trabajo, pues tomando en consideración los criterios de Godet, ***“... no hay una lectura única y “oficial” de los resultados del MIC MAC y conviene que el grupo de reflexión (expertos) y el equipo directivo forje su propia interpretación.³⁴”***

Del análisis de las variables puede determinarse que el desempeño de los profesores y los estudiantes y el contenido de los programas de estudio son las variables claves del sistema, pero que dada la dependencia de las restantes variables, a saber: infraestructura, apoyo externo, apoyo institucional y recursos materiales, se van a considerar todas las listadas en el análisis de los actores y objetivos del sistema estudiado.

3.2.3. Determinación de los Actores del sistema y sus Objetivos

La prospectiva estratégica considera que los sistemas a analizar están conformados por Variables, Actores y Objetivos. En realidad, se trata de encontrar cuáles son los actores que participan en las variables claves y qué objetivos persiguen.

Para este proceso de identificación de Actores y Objetivos fue preciso colegiar las variables claves con el grupo de trabajo para listar los Actores que participan en cada una de ellas y revisar si corresponden debidamente con ellas.

Actor No. 1: Gobierno Local

- Representa la política estatal a nivel de la localidad que estimula el funcionamiento de los programas de la Revolución de los que las SUM forman parte.
- A través de su Consejo de Administración orienta y supervisa la participación de los profesionales y fuerzas calificadas en general del territorio en las actividades de la SUM.
- Facilita la creación de una infraestructura para la sostenibilidad de la SUM.
- Participa como miembro permanente en los Consejos Universitarios.
- Supervisa y controla el funcionamiento de la sede.

³⁴ Godet, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Marcombo, 1993. p, 4

- Controla y selecciona la superación y capacitación de los cuadros del territorio en la SUM.
- Constituye una fuente de ingreso a las carreras de la SUM.
- Trabaja en estrecha relación con el puesto de mando de los trabajadores sociales y la escuela de formación de trabajadores sociales.
- Participa junto a la SUM en los proyectos de trabajo comunitario.
- Apoya el desarrollo de la Maestría en Educación del territorio.
- Colabora en las actividades de control de las instituciones vinculadas a la SUM.

Actor No. 2: Sede Universitaria

- Recluta, selecciona, forma y capacita a los profesores que participan en los diferentes programas de estudio.
- Desarrolla el proceso de matrícula a partir de las fuentes de ingreso de acuerdo a los sistemas establecidos nacionalmente.
- Planifica, organiza, ejecuta y controla el proceso de trabajo metodológico que responda a las necesidades reales del claustro.
- Establece los vínculos de coordinación con las facultades de la sede central para el trabajo de las diferentes carreras.
- Da seguimiento a los proyectos de trabajo educativo.
- Diseña y ejecuta el sistema de preparación político ideológica para profesores y estudiantes.
- Desarrolla la labor de investigación científico-técnica a partir del banco de problemas del territorio.
- Coordina y dirige el funcionamiento del consejo universitario.
- Establece vínculos de organización y control con los organismos empleadores.
- Desarrolla una labor extensionista que abarca hasta la inserción en diferentes proyectos comunitarios.
- Participa en los Consejos de administración del gobierno local.
- Apoya el proceso de formación de trabajadores sociales.
- Dirige el funcionamiento de la Comisión de Ingresos municipal.
- Participa en los procesos de toma de decisiones de la sede central.

Actor No. 3: Consejo Universitario

- Dirige el funcionamiento de la universalización en el municipio.
- Vela por el uso racional de los recursos humanos y materiales destinados al desarrollo del programa.
- Intercambia con la FEU y la UJC sobre la participación de los estudiantes en tareas de impacto.
- Organiza la distribución de plazas para los alumnos que egresan de los cursos de superación integral según las necesidades del territorio.

Actor No. 4: Organismos Empleadores

- Propician los vínculos que garantizan altos porcentajes de matrícula de la SUM en los diferentes programas de estudio.
- Controlan el desempeño de las fuentes de ingreso por las que responden en coordinación con la SUM.
- Participan en los consejos universitarios.

Actor No. 5: Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez

- Constituye de hecho la sede central del programa de universalización.
- Orienta, coordina y controla la actividad metodológica de la sede a través de sus vicerrectorados y facultades.
- Supervisa y ejecuta el proceso de selección de los profesores de los claustros de las sedes.
- Es la sede de los consejos de carrera.
- Diseña y ejecuta el proceso de superación de los profesores de la sede.
- Desarrolla los procesos de evaluación de desempeño institucional.
- Garantiza la conectividad de la sede central con la SUM.
- Supervisa y controla la gestión de los recursos humanos de la sede y efectúa la fase de remuneración.
- Apoya metodológicamente las actividades de ciencia y técnica, extensión universitaria, capacitación de cuadros y preparación para la defensa.
- Responde por la gestión de abastecimiento y los servicios de apoyo de la sede.

Actor No. 6: Ministerio de Educación

- Facilita el uso de los locales, medios audiovisuales de enseñanza y facilidades informáticas disponibles en el territorio para el funcionamiento de la SUM.
- Controla los resultados docentes de los maestros emergentes que se vinculan a la sede.

Actor No. 7: Puesto de Mando de los Trabajadores Sociales

- Controla el desempeño de los trabajadores sociales en la sede,
- Organiza la participación de los trabajadores sociales en tareas de impacto,
- Participa en las labores de captación para el ingreso a la escuela de formación de trabajadores sociales,

Actor No. 8: Organizaciones No Gubernamentales

- Agrupa a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), Unión Nacional de Juristas, Unión Nacional de Ingenieros y Arquitectos de Cuba (UNAICC), entre otras.
- Son parte fundamental del claustro de las diferentes carreras en labores docentes y de tutorías.
- Gestionan y promueven los procesos de reclutamiento y selección de profesores.
- Algunos (ANEC) constituyen de hecho una fuente de ingresos a las carreras.
- Colaboran en la actividad de ciencia y técnica de la sede.

Actor No. 9: Instituciones Afines

- Agrupa a las instituciones culturales, de salud y otras de proyección comunitaria que puedan influir en la acción de la sede como bibliotecas, casas de cultura, museos, archivos, etcétera.
- Constituyen una fuente de ingreso.
- Aportan profesionales a los programas.
- Propician el desarrollo de la práctica laboral a los estudiantes de las carreras de Estudios Socioculturales.

Cuando se identificaron los actores de las variables claves, se determinaron los objetivos que persigue cada uno de ellos.

Objetivo No. 1:

Garantizar la continuidad de estudios de los estudiantes procedentes de las diferentes fuentes de ingreso de los programas de la Revolución.

Objetivo No. 2:

Actuar de difusor de conocimientos en la comunidad en que se desempeña.

Objetivo No. 3:

Propiciar el fortalecimiento de los valores compartidos de la organización a partir de la concepción y ejecución de un sistema de trabajo político-ideológico.

Objetivo No. 4:

Garantizar la autogestión del conocimiento a partir del empleo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones.

Objetivo No. 5:

Mantener la capacitación de los cuadros y sus reservas según las necesidades del territorio.

Objetivo No. 6:

Mantener las condiciones que propicien la eficacia del Programa de Maestría en Educación.

Objetivo No. 7:

Desarrollar la investigación científica en función de dar solución a las problemáticas del territorio.

3.2.4. Aplicación del software MACTOR

Este método se puede utilizar dentro de Método de Escenarios, para el análisis de los actores implicados. Este proceso parte de las variables esenciales establecidas en el análisis estructural (MIC-MAC) y consiste, en primer lugar, en identificar a los actores que, de cerca o de lejos, juegan un papel determinante en las variables identificadas como claves.

Con la información disponible, se elaborarán dos matrices: la de Convergencia – Divergencia de los Actores con los Objetivos y la de Dominancia – Dependencia de los Actores entre sí.

La Matriz de Convergencia – Divergencia de los Actores con los Objetivos evaluará la posición de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos (MAO), en una escala de valoración de -3 a 3 para determinar el carácter fuerte, medio o débil de su oposición o concordancia, donde:

- 3 Actor fuertemente en contra del objetivo
- 2 Actor medianamente en contra del objetivo
- 1 Actor débilmente en contra del objetivo
- 0 Actor indiferente ante el objetivo
- 1 Actor débilmente a favor del objetivo
- 2 Actor medianamente a favor del objetivo
- 3 Actor fuertemente a favor del objetivo

El equipo de trabajo utilizo para elaborar esta matriz, la misma técnica aplicada para aplicar el método MicMac.

El cálculo de la matriz de concordancia de actores / objetivos aparece en el software Mactor como se muestra en la siguiente figura.

Figura No. 3.4. Matriz de Concordancia / Oposición

	Est	Com	Val	TIC	Cua	MEd	CyT	Conc.
Gobierno Local	1	1	1	1	1	1	1	7
Sede Municipal	1	1	1	1	1	1	1	7
Consejo Universitario	1	1	1	1	1	1	1	7
Empleadores	1	1	1	1	1	1	1	7
UCf	1	1	1	1	1	1	1	7
MINED	1	1	1	1	1	1	1	7
Puesto de Mando	1	1	1	1	1	1	1	7
Org. No Gubernamentales	1	1	1	1	1	1	1	7
Afines	1	1	1	1	1	1	1	7
Sum +	9	9	9	9	9	9	9	
Sum -	0	0	0	0	0	0	0	
Act. Conc.	9	9	9	9	9	9	9	

Fuente: Salida del software Mactor - Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

La salida del procesamiento de esta matriz muestra en qué medida cada actor (a_i) converge o diverge del objetivo (o_j). A continuación se muestran las matrices de convergencia y divergencia.

Figura No. 3.5. Matriz de Convergencia

	GLo	SUM	CUn	Emp	UCf	EGr	PMa	ONG	Afin
Gobierno Local	0	7	7	7	7	7	7	7	7
Sede Municipal	7	0	7	7	7	7	7	7	7
Consejo Universitario	7	7	0	7	7	7	7	7	7
Empleadores	7	7	7	0	7	7	7	7	7
UCf	7	7	7	7	0	7	7	7	7
MINED	7	7	7	7	7	0	7	7	7
Puesto de Mando	7	7	7	7	7	7	0	7	7
Org. No Gubernamentales	7	7	7	7	7	7	7	0	7
Afines	7	7	7	7	7	7	7	7	0
C(i)	56	56	56	56	56	56	56	56	56

Fuente: Salida del software Mactor - Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

Figura No. 3.6. Matriz de Divergencia

	GLo	SUM	CUn	Emp	UCf	EGr	PMa	ONG	Afin
Gobierno Local	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sede Municipal	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consejo Universitario	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Empleadores	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UCf	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MINED	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Puesto de Mando	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Org. No Gubernamentales	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Afines	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D(i)	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Salida del software Mactor - Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

Es posible continuar haciendo análisis acerca de la concordancia u oposición a los objetivos de cada uno de los actores, en esencia, lo que se busca es identificar la polarización que el grupo de trabajo considera que ocurriría entre los actores identificados, para el logro de los objetivos que se formulan; a fin de poder establecer apuestas estratégicas en función de los escenarios que se diseñen.

Como puede observarse en este caso, hay un altísimo nivel de concordancia y nula divergencia, pues se trata de un sistema donde no hay oposición entre los actores entre si ni de ningún actor con los objetivos del sistema.

Una segunda matriz evaluará la influencia de cada actor sobre el resto (MAA), atendiendo a los medios de que disponen, utilizando una escala de 0 a 3, de modo que:

- 0 Influencia Nula
- 1 Influencia Débil
- 2 Influencia Media
- 3 Influencia Fuerte

De esta forma se identifican las relaciones de dominancia – dependencia entre los actores del sistema objeto de análisis. Para la elaboración y análisis de esta matriz se aplicará el mismo procedimiento de trabajo grupal que para las anteriores.

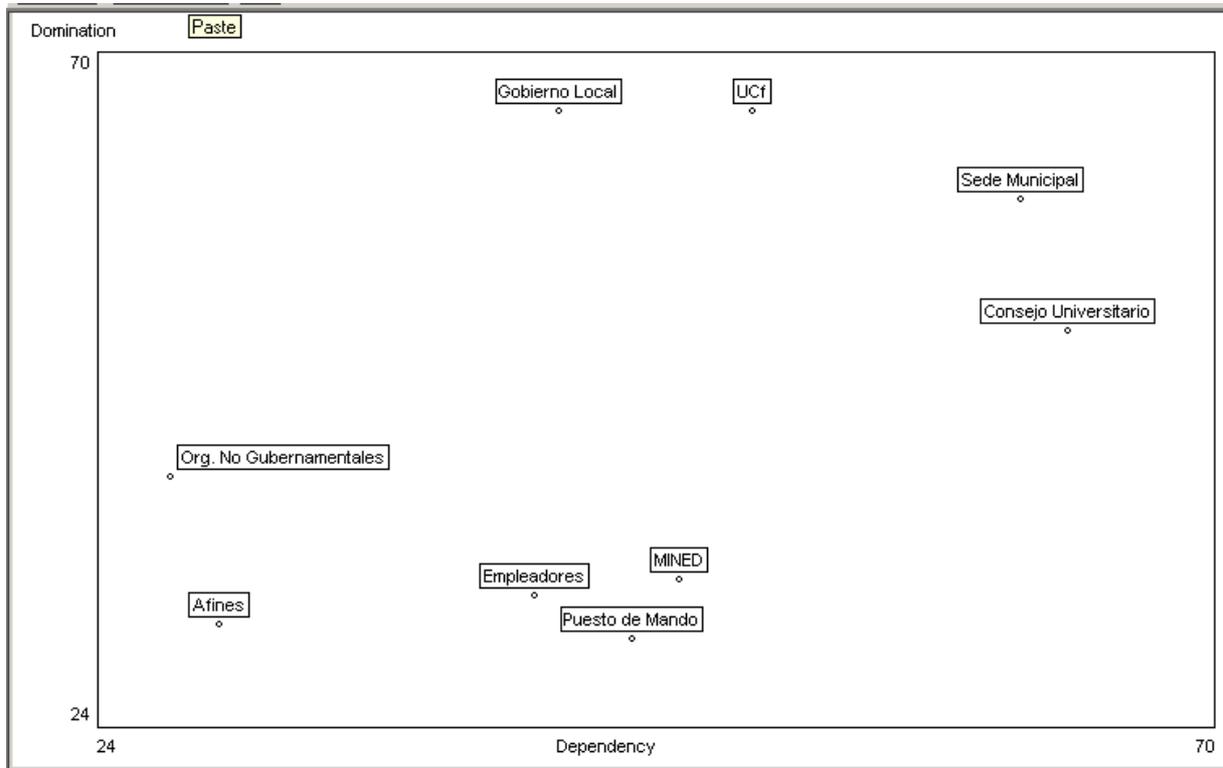
Figura No. 3.7. Matriz de Influencia Directa

	GLo	SUM	CUn	Emp	UCf	EGr	PMa	ONG	Afin	Mi
Gobierno Local	7	13	13	6	10	8	8	4	4	66
Sede Municipal	8	13	12	6	10	8	7	4	5	60
Consejo Universitario	6	10	10	6	8	6	7	4	4	51
Empleadores	4	6	6	5	4	5	4	2	2	33
UCf	8	13	13	6	10	8	8	5	5	66
MINED	3	6	6	5	6	5	4	2	2	34
Puesto de Mando	4	4	4	4	4	4	4	3	3	30
Org. No Gubernamentales	6	6	6	5	5	5	4	3	4	41
Afines	4	4	4	4	4	4	4	3	3	31
Di	43	62	64	42	51	48	46	27	29	412

Fuente: Tablas de Salida de Software Mactor - Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

Muy útil para el análisis de los actores resulta el plano de dominancia – dependencia, que es el resultado gráfico de las matrices antes explicadas, A los efectos del trabajo grupal, el plano de dominancia –dependencia es muy ilustrativo, lo que puede constatarse en la siguiente figura,

Figura No. 3.9. Plano de Dominancia – Dependencia de los Actores



Fuente: Salida del software Mactor- Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

No hay discusión que el plano muestra la real relación entre los actores que intervienen en la actividad de la sede. Puede observarse que el gobierno local y la sede central resultan los actores más dominantes, pero que para cumplir sus misiones respectivas dependen parcialmente de la colaboración de otros actores que resultan los más dependientes pero ligeramente menos dominantes que los anteriores, ellos son la SUM y el consejo universitario.

Altamente independientes y de poca dominancia son las ONG y las instituciones afines y poco dominantes y medianamente dependientes son los empleadores, el MINED y el puesto de mando de los trabajadores sociales.

3.2.5. Elaboración de Posibles Escenarios

Para la construcción de los posibles escenarios, se sigue el procedimiento recomendado por Godet³⁵ según aparece en la figura adjunta.

Para elaborar los escenarios se utiliza el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), a partir de un conjunto de hipótesis generadas del análisis del grupo de trabajo, tomando como antecedentes a las variables claves, al comportamiento de los actores involucrados y a los campos de batalla. Pueden utilizarse otros modelos matemáticos.

Las hipótesis formuladas para la sede universitaria municipal de Palmira fueron:

H1 – Mejora la calidad de los servicios universitarios a partir de un mejor desempeño de los profesores

H2 - Se cumplen los programas de estudio con un uso eficiente de los recursos.

H3 – Mejora progresivamente la calidad de los estudiantes con relación al diagnóstico inicial.

H4 – Se satisfacen las expectativas de estudiantes y profesores con el mejoramiento de la infraestructura.

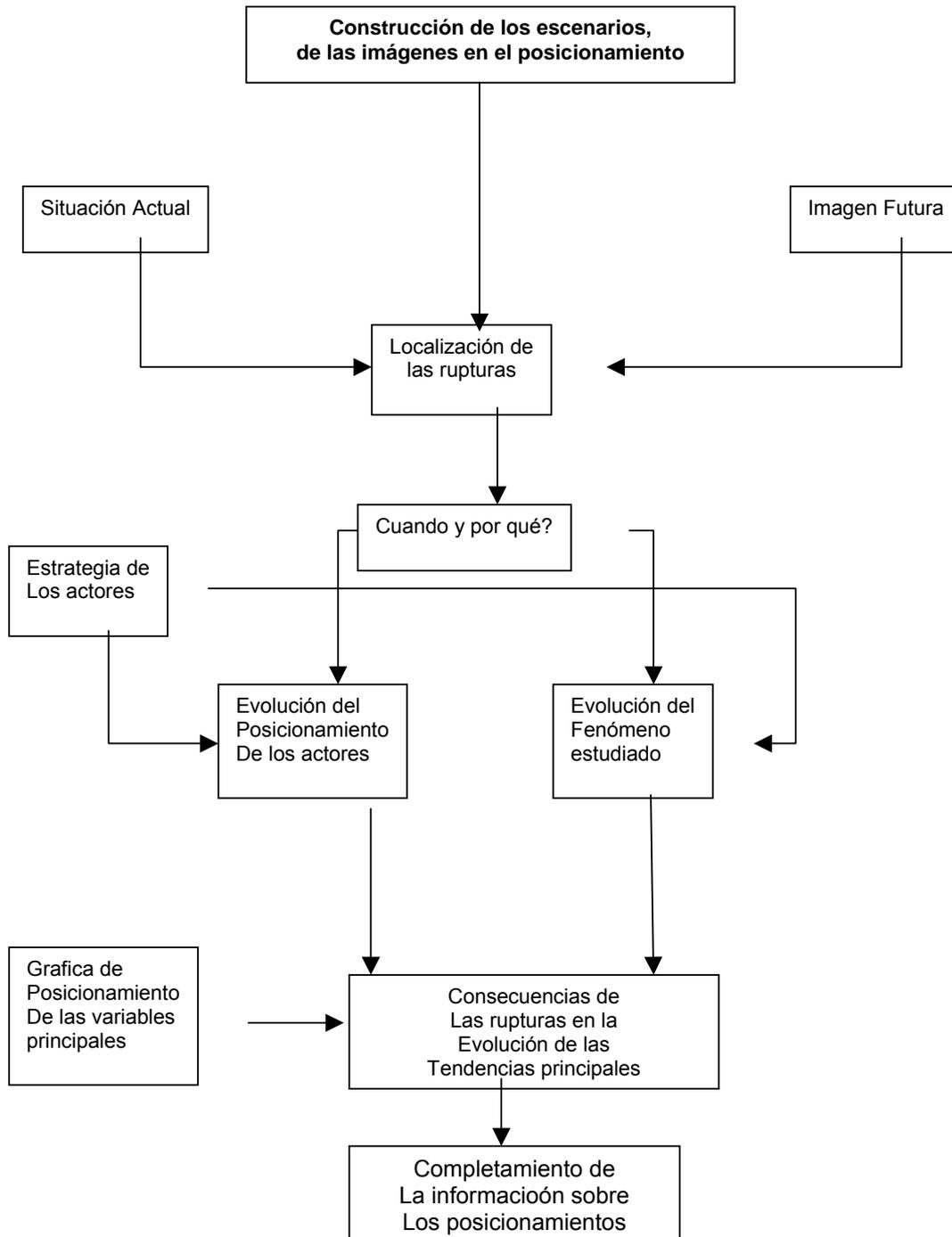
H5 – Se estrechan las relaciones UCf – SUM, sistematizando el trabajo a todos los niveles.

Las hipótesis se estiman como eventos que pueden ocurrir o no, Una vez generadas las hipótesis, se evalúan según los siguientes criterios:

- a) Evento casi imposible.
- b) Evento improbable.
- c) Evento medianamente improbable.
- d) Evento probable.
- e) Evento casi cierto.
- f) Eventos independientes.

³⁵ Godet, M. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Ed. Marcombo, 1996. p.53 - 54

Figura No. 3.10. Construcción de escenarios



Fuente: Godet, M. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Ed. Marcombo, 1996. p.53 - 54

El SMIC determina las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis, así como las probabilidades de combinaciones de las mismas teniendo en cuenta las interacciones entre ellas.

Los posibles eventos se generan por el grupo de trabajo, Se pueden hacer grupos de trabajo más pequeños donde haya una menor cantidad de miembros para agilizar el trabajo, Puede escogerse también un miembro del grupo que elabore las matrices que luego se colegian en colectivo.

Se elaboraron dos matrices, una de probabilidad simple de ocurrencia de cada hipótesis y otra, de probabilidad condicional, que significa la ocurrencia de la hipótesis H_i bajo la condición de que no se cumpla H_j .

El SMIC tiene como base de partida 5 ó 6 hipótesis fundamentalmente, aunque pudiera tener hipótesis complementarias, De esta manera, los miembros del grupo evalúan la probabilidad simple de realización de una hipótesis con valores de:

(0,10 ; 0,20)	Muy Improbable
(0,30 ; 0,40)	Improbable
(0,50 ; 0,60)	Medianamente Probable
(0,70 ; 0,80)	Probable
(0,90 ; 1,00)	Muy Probable

La evaluación de las hipótesis responde a la siguiente expresión:

$$P_{(i,j)} = P(H_i = 1); P_{(i,j)} = P(H_i = 1 / H_j = 1) \quad (1)$$

Donde,

- (1) - Probabilidad simple de ocurrencia de cada evento (valores de la diagonal), el resto de la matriz sería la probabilidad de que ocurra H_i dado que ocurra H_j ,

Tabla No. 3.7. Datos para la Matriz de Probabilidad Simple

Hipótesis	Calificación	Intervalo de Valor	Valuación
H1 – mejora la calidad de los servicios universitarios a partir de un mejor desempeño de los profesores.	Probable	(0,70 ; 0,80)	0,70
H2 - se cumplen los programas de estudio con un uso eficiente de los recursos.	Probable	(0,70 ; 0,90)	0,80
H3 – mejora progresivamente la calidad de los estudiantes con relación al diagnóstico inicial.	Muy Probable	(0,90 ; 1,00)	0,90
H4 – se satisfacen las expectativas de estudiantes y profesores con el mejoramiento de la infraestructura.	Medianamente Probable	(0,50 ; 0,60)	0,50
H5 – se estrechan las relaciones UCF–SUM sistematizando el trabajo a todos los niveles.	Probable	(0,70 ; 0,80)	0,70

Fuente: Elaboración Propia.

La primera matriz, de probabilidad simple, aparece en el software SMIC con el nombre de Matriz P, según se muestra en la siguiente figura.

Figura No. 3.11. Matriz de Probabilidad Simple del software SMIC

	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5
Hypothèse n° 1	0.70	0.00	0.00	0.00	0.00
Hypothèse n° 2	0.00	0.80	0.00	0.00	0.00
Hypothèse n° 3	0.00	0.00	0.90	0.00	0.00
Hypothèse n° 4	0.00	0.00	0.00	0.50	0.00
Hypothèse n° 5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.79

Fuente: Entrada de Datos del Software SMIC- Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

Posteriormente se evalúa por los expertos - bajo forma de probabilidad condicional - la realización de una hipótesis respecto a todas las demás, como se explicó anteriormente. Se representaría de siguiente forma:

$$P_{(i,j)} = P(H_i = 0); P_{(i,j)} = P(H_i = 1 / H_j = 0) \quad (2)$$

Donde,

- (2) - Probabilidad condicional H_i dado que no ocurra H_j porque las probabilidades simples sean 0.

La matriz de probabilidad condicional se elaboró por el equipo de trabajo en varias rondas consecutivas, dada la complejidad de su completamiento. Los resultados aparecen en la siguiente tabla.

Tabla No. 3.8. Datos de entrada a la matriz de probabilidad condicional

	H1 – mejora la calidad de los servicios universitarios a partir de un mejor desempeño de los profesores	H2 - se cumplen los programas de estudio con un uso eficiente de los recursos	H3 – mejora progresivamente la calidad de los estudiantes con relación al diagnóstico inicial.	H4 – se satisfacen las expectativas de estudiantes y profesores con el mejoramiento de la infraestructura.	H5 – se estrechan las relaciones UCf – SUM sistematizando el trabajo a todos los niveles
H1 – mejora la calidad de los servicios universitarios a partir de un mejor desempeño de los profesores		Muy improbable 0,10	Muy improbable 0,10	Muy improbable 0,10	Muy improbable 0,10
H2 - se cumplen los programas de estudio con un uso eficiente de los recursos	Medianamente Probable 0,50		Medianamente Probable 0,50	Medianamente Probable 0,50	Medianamente Probable 0,50
H3 – mejora progresivamente la calidad de los estudiantes con relación al diagnóstico inicial.	Muy improbable 0,10	Muy improbable 0,10		Muy improbable 0,10	Probable 0,70
H4 – se satisfacen las expectativas de estudiantes y profesores con el mejoramiento de la infraestructura.	Muy improbable 0,10	Muy improbable 0,10	Muy improbable 0,10		Probable 0,70
H5 – se estrechan las relaciones UCf – SUM sistematizando el trabajo a todos los niveles	Medianamente Probable 0,60	Probable 0,70	Probable 0,70	Probable 0,80	

Fuente: Elaboración Propia

Esta matriz se denomina Pb en el software SMIC y se detalla en la siguiente figura.

Figura No. 3.12. Matriz de Probabilidad Condicional del Software SMIC

Smic Prob-Expert - [Group n° 1 - Expert n° 1 : Matrix Pb]					
	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5
Hypothèse n° 1	0.00	0.10	0.10	0.10	0.10
Hypothèse n° 2	0.50	0.00	0.50	0.50	0.50
Hypothèse n° 3	0.10	0.10	0.00	0.10	0.70
Hypothèse n° 4	0.10	0.10	0.70	0.00	0.70
Hypothèse n° 5	0.60	0.70	0.70	0.80	0.00

Fuente: Entrada de Datos del Software SMIC- Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

Las salidas del software SMIC permiten el análisis y conformación de escenarios que serán aquellos surgidos de la combinación de las hipótesis más probables, según se muestra en la siguiente figura.

Figura No. 3.13. Resultados de Salida del Software SMIC

```

A/ RAW DATA relative to expert n° 1 of group n° 1

Weight of expert n° 1 : 1
Matrix P of raw and conditional probabilities
P(i,i) = P(Hi=1) ; P(i,j) = P(Hi=1/Hj=1)
0.700 0.000 0.000 0.000 0.000
0.000 0.800 0.000 0.000 0.000
0.000 0.000 0.900 0.000 0.000
0.000 0.000 0.000 0.500 0.000
0.000 0.000 0.000 0.000 0.700
Matrix Pb of raw and conditional probabilities
Pb(i,i) = 0 ; Pb(i,j) = P(Hi=1/Hj=0)
0.000 0.100 0.100 0.100 0.100
0.500 0.000 0.500 0.500 0.500
0.100 0.100 0.000 0.100 0.700
0.100 0.100 0.700 0.000 0.700
0.600 0.700 0.700 0.800 0.000

B/ INTERMEDIATE SOLUTION: expert n° 1 of group n° 1
Probability sequences of the scenarii
Number Scenarii Probability
32 00000 0.533
16 00001 0.164
30 01000 0.094
24 00010 0.066
26 01100 0.041
14 01001 0.024
28 00100 0.015
15 10001 0.011
20 00110 0.010
12 00101 0.009
25 11100 0.009
27 10100 0.009
19 10110 0.008
23 10010 0.004
29 11000 0.001
1 11111 0.000
2 01111 0.000
3 10111 0.000

```

Fuente: Entrada de Datos del Software SMIC- Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

Considerando que la coherencia de los resultados no es alta, se procede a efectuar un análisis de sensibilidad buscando concentrar las probabilidades de ocurrencia de los escenarios y se obtienen los siguientes resultados.

Figura No. 3.12. Resultados de Salida del Software SMIC

```

The Data Compute window
P(i,i) = 0 ; P(i,j) = P(Hi=1/Hj=0)
This matrix is unique.
  0.000  0.038  0.018  0.033  0.040
  0.166  0.000  0.133  0.186  0.184
  0.079  0.062  0.000  0.092  0.116
  0.079  0.106  0.078  0.000  0.111
  0.206  0.222  0.221  0.228  0.000

D/ PROBABILITIES AND HIERARCHY OF SCENARII: expert n° 1 of group n° 1

Max Pi(k) requested
Number Scenario Probability
  32  00000  0.550
  16  00001  0.192
  30  01000  0.113
  24  00010  0.079

E/ SENSITIVITY ANALYSIS: expert n° 1 group n° 1

Elasticity computation
delta = 0.100
(Delp(j)/P(j))/Delta/P(i)) array
(Unstandardized results)
  0.179  0.000  0.022  0.014  -0.001
  0.003  0.075  0.021  -0.035  -0.029
  0.072  0.013  0.127  0.010  -0.016
  0.005  -0.024  -0.007  0.066  -0.023
 -0.031  -0.040  -0.051  -0.057  0.048
(Delp(j)/P(j))/(Delp(i)/P(i)) array
(Standardized results)
  1.000  0.001  0.123  0.079  -0.007  0.210
  0.042  1.000  0.283  -0.465  -0.382  1.171
  0.566  0.099  1.000  0.083  -0.124  0.872
  0.083  -0.356  -0.100  1.000  -0.355  0.893
 -0.635  -0.838  -1.070  -1.191  1.000  3.734

  1.325  1.294  1.576  1.818  0.867  Total

```

Fuente: Entrada de Datos del Software SMIC- Prob Expert, Versión 4,4 © Heurisco 1990 - 94

Se elegirán como escenarios a evaluar, aquellos que resulten el más optimista, pesimista y probable y, sobre esa base se efectuarán las apuestas estratégicas correspondientes.

Los escenarios más probables aparecen en la tabla a continuación.

Tabla No. 3.9. Escenarios mas probables según el software SMIC

Escenario	P_i	Descripción
32 (00000)	0,550	Decrece la calidad de los servicios universitarios a partir de un mejor desempeño de los profesores. No se cumplen los programas de estudio y se malgastan los recursos. Empeora progresivamente la calidad de los estudiantes con relación al diagnóstico inicial. No se satisfacen las expectativas de estudiantes y profesores con el mejoramiento de la infraestructura. Se enfrían las relaciones UCF – SUM sin lograr sistematizar el trabajo a todos los niveles.
16 (00001)	0,192	Decrece la calidad de los servicios universitarios a partir de un mejor desempeño de los profesores. No se cumplen los programas de estudio y se malgastan los recursos. Empeora progresivamente la calidad de los estudiantes con relación al diagnóstico inicial. No se satisfacen las expectativas de estudiantes y profesores con el mejoramiento de la infraestructura. Pero se estrechan las relaciones entre la UCF – SUM, sistematizando el trabajo a todos los niveles.
30 (01000)	0,113	Decrece la calidad de los servicios universitarios a partir de un mejor desempeño de los profesores, pero se cumplen los programas de estudio con un uso eficiente de los recursos. Empeora progresivamente la calidad de los estudiantes con relación al diagnóstico inicial. No se satisfacen las expectativas de estudiantes y profesores con el mejoramiento de la infraestructura. Se enfrían las relaciones UCF – SUM sin lograr sistematizar el trabajo a todos los niveles.
24 (00010)	0,019	Decrece la calidad de los servicios universitarios a partir de un mejor desempeño de los profesores. No se cumplen los programas de estudio y se malgastan los recursos. Empeora progresivamente la calidad de los estudiantes con relación al diagnóstico inicial. Se satisfacen las expectativas de estudiantes y profesores con el mejoramiento de la infraestructura. Se enfrían las relaciones UCF – SUM sin lograr sistematizar el trabajo a todos los niveles

Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse, el escenario más probable resulta ser el más pesimista y objetivamente – considerando los niveles de motivación del personal implicado, el apoyo institucional y político de los programas de las sedes universitarias municipales y los resultados sociales e individuales que ya va mostrando, es que se enuncian escenarios deseados.

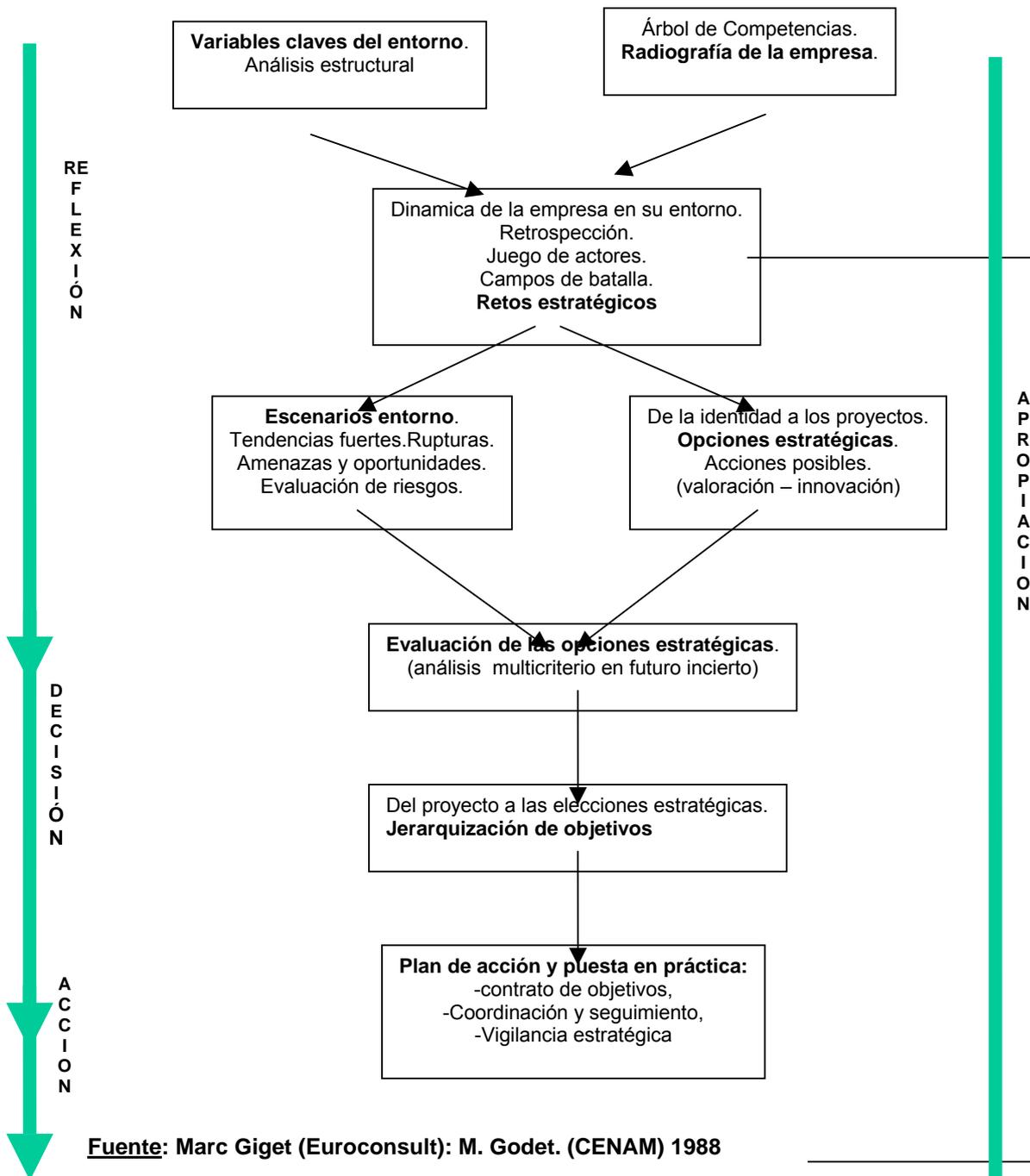
En el caso de estudio, el equipo de trabajo enuncia como **Escenario Deseado** el siguiente:

Mejora establemente la calidad de los servicios de la sede universitaria a partir del elevado desempeño de los profesores. Se logran los objetivos de los programas de estudio con un uso eficiente de los recursos puestos a disposición de los programas. Los proyectos educativos logran que la calidad de los grupos y el desempeño individual de los estudiantes se manifiesten en modos de actuación acordes con las expectativas de los programas, tanto en el ámbito social, como laboral. Se logra una mejora paulatina de la infraestructura de la sede y se mantienen en ascenso las relaciones entre la sede universitaria municipal y la sede central que radica en los predios de la Universidad de Cienfuegos.

3.3. Proyecciones Estratégicas para la Sede Universitaria Municipal de Palmira.

Para la proyección estratégica se sigue, de la misma forma que en los pasos anteriores, el procedimiento propuesto por Godet, tal como se detalla en la siguiente figura.

Figura No. 3.13. Integración de los enfoques de prospectiva y estratégico



Fuente: Marc Giget (Euroconsult): M. Godet. (CENAM) 1988

3.3.1. Análisis Interno

Considerando que el objetivo que persigue el accionar de la SUM en particular y de la Universalización en general, es el desarrollo de la cultura general integral en la sociedad cubana y en la comunidad es que se ha decidido comenzar el análisis interno con una evaluación preliminar de la percepción que tienen los estudiantes del desempeño de la sede y del papel que juega la universalización visto por las entidades mas importantes de su radio de acción.

Para ello se han utilizado dos encuestas adaptadas a las condiciones específicas de funcionamiento de la sede. La primera encuesta evalúa la satisfacción de los estudiantes con los programas y aparece detallada en el Anexo A.1.

El número de estudiantes a encuestar se determinó empleando un método probabilístico según la ley de probabilidad binomial

$$M = \frac{p(1-p)k}{l^2} * 100$$

Donde,

M – cantidad de estudiantes a encuestar

l – nivel de precisión alcanzado (se recomiendan valores entre 0,15 y 0,5)

P – proporción estimada de error

K – constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza $(1 - \alpha)$ seleccionado³⁶

Los criterios seguidos para la selección de los estudiantes para la encuesta han sido:

1. Que haya representatividad de todas las fuentes de ingreso en proporción a la matrícula
2. que haya representatividad de todas las carreras en proporción a la matrícula

³⁶ k toma los valores siguientes:

$1 - \alpha$	K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

3. Que haya representatividad de todos los grupos etéreos en proporción a su frecuencia
 - a. menos de 20 años
 - b. de 21 a 30
 - c. de 31 a 40
 - d. mas de 40
4. Que el encuestado no haya tenido dificultades disciplinarias de alguna índole durante su estancia en el programa al que pertenece
5. Que el encuestado tenga buenos resultados académicos

Calculando el tamaño de la muestra seria:

$$M = [0,10 (0,90) 2,68962] : 0,5^2$$

$$= 0,242064 : 0,25$$

$$\approx \underline{97 \text{ estudiantes}}$$

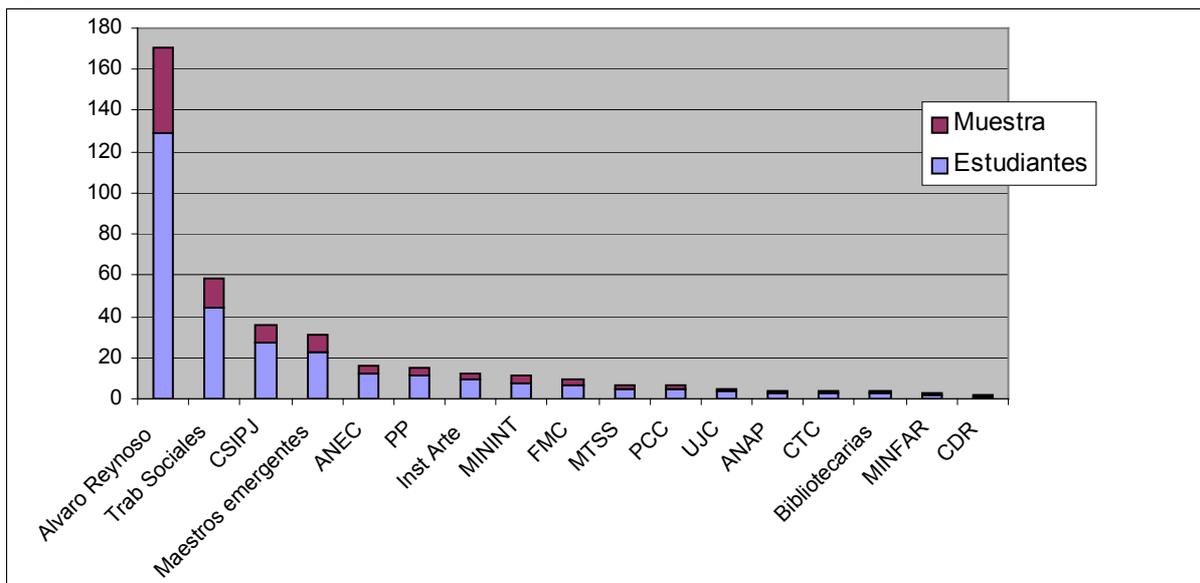
Distribuidos según la siguiente tabla.

Tabla No. 3.10. Estratificación de los estudiantes por carrera

Total	Derecho	Psicología	SoCul	C Soc	Contab	I Ind	I Agrop	I Ag Ind
296	55	48	34	17	66	44	22	10
1	0,18	0,16	0,11	0,05	0,22	0,14	0,07	0,03
	18	16	11	6	22	14	7	3

Fuente: Elaboración propia

Figura No.3.14. Estratificación de la muestra según fuente de ingreso al programa



Fuente: Elaboración propia

Como las fuentes de ingreso están fuertemente vinculadas a determinados tipos de carreras, no fue necesario realizar un entrecruzamiento de fuentes y carreras, pero se aplicó un número total de 99 encuestas pues las fuentes de ingreso de pocas cantidades debían quedar representadas también en el estudio.

Los resultados aparecen en el Anexo A.2 y el tratamiento estadístico en el Anexo A.3.

La guía de encuesta se elaboró a partir de una similar³⁷ y consta de 19 aseveraciones de las cuales solamente una se dirige a reforzar planteamientos negativos, el resto busca que los encuestados resalten aspectos positivos del desempeño de la sede.

De manera general puede decirse que de los 18 planteamientos para resaltar aspectos positivos, 9 (0,50) concentran respuestas muy positivas con pesos superiores a 0,42.

El único planteamiento negativo presenta un 0,71 de encuestados que plantean no estar de acuerdo y 0,29 esta solamente medianamente de acuerdo.

Hay un conjunto de aseveraciones sobre aspectos positivos del funcionamiento de la sede (9) que reciben las mayores puntuaciones en la segunda categoría de evaluación. Ellos se refieren a aseveraciones que precisan de recursos o decisiones que quedan fuera del radio de acción de la sede (recursos o decisiones operativas relacionadas con las misiones propias de los programas de la revolución).

Es de destacar que aspectos que se presumían como señalables por parte de los estudiantes, específicamente los relacionados con los tutores, su trabajo, las relaciones con los estudiantes, el dominio de los programas en su conjunto, etc., son los peor evaluados aunque no de forma totalmente negativa.

Por esta razón puede concluirse parcialmente que la labor de los tutores todavía es una debilidad del trabajo de la sede.

La segunda encuesta evalúa el liderazgo del desempeño de la SUM en el territorio. Para ello se seleccionó como población a estudiar a las entidades más importantes del municipio. Se

³⁷ Armas Moya, Rafael. Taller de Empowerment.

encuestado al total de miembros del Consejo de Administración Municipal (25) que incluyen los presidentes de Consejos Populares, Directores de empresas y representaciones de organismos globales de la economía.

La guía de la encuesta se elaboró a partir de una similar³⁸ adaptada a las necesidades específicas de la investigación. El cuerpo de la encuesta aparece en el Anexo B.1.

La encuesta consta de 17 aseveraciones a evaluarse en 5 categorías. De ellas, 11 (0,64) son positivas y el resto negativas.

Es interesante observar que todas las aseveraciones negativas son negadas por los encuestados con altos niveles de coincidencia.

Los planteamientos positivos también se evalúan muy bien, pero hay aspectos en que las concentraciones de respuestas afirmativas no se concentran en las categorías mejor evaluadas como son la apertura al cambio y la acción facilitadora de la sede en el consejo de administración. Estos resultados no se consideran relevantes pues la función de la SUM como ente dispersor de cultura en la región lo hace centro de la atención más en el plano estratégico que en el operativo.

A partir de esta lógica de desarrollo, se ha seguido la formulación estratégica de la sede. Para ello se completa la Matriz DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) por medio del trabajo grupal del equipo.

Fortalezas:

1. Recursos humanos calificados y comprometidos.
2. Sistema de dirección participativo.
3. Mejoramiento de la organización del trabajo educativo, metodológico y científico.
4. Participación de profesores que proceden de otras enseñanzas o con vínculo laboral.
5. Resultados positivos en la actividad de extensión universitaria.

Debilidades:

1. Poca consolidación del trabajo del tutor como facilitador del aprendizaje.

³⁸ Armas Moya, Rafael. Taller de Empowerment.

2. Poca sistematicidad y capacidad para el uso de los TIC.
3. Insuficiencia en la organización y control de la Tarea Álvaro Reynoso.

Oportunidades:

5. Reconocimiento del prestigio de la universalización.
6. Incremento de la demanda de los servicios universitarios.
7. Apoyo de las autoridades del territorio a la universalización.
8. Enlace al mundo a través de las redes de comunicación.
9. Desarrollo de los Programas de la Revolución.

Amenazas:

1. Escenario complejo nacional e internacional.
2. Estímulo a la fluctuación laboral.
3. Ingreso al claustro de recursos humanos de forma masiva sin la preparación metodológica adecuada.
4. Incremento excesivo de las matriculas o los programas.

El equipo realizó un cruzamiento de las cuatro partes para formar una Matriz de Impactos Cruzados para definir el direccionamiento estratégico y definir las opciones posibles a acometer en el futuro. Los resultados alcanzados se muestran a continuación.

Cuadrante de posicionamiento ofensivo	INVADIR	29
Cuadrante de posicionamiento defensivo	DEFENDER	15
Cuadrante de supervivencia	SOBREVIVIR	10
Cuadrante de abandono	RETIRAR	-2

Por lo que se decide una opción fuertemente agresiva que corresponde a las condiciones que el entorno inmediato ofrece.

Se procede entonces a la formulación de los valores compartidos de la organización en consonancia con los de la sede central, a saber:

3.3.2. Valores Compartidos

Patriotismo: somos fieles a la Patria, la revolución y el socialismo, porque la amamos, tenemos una disposición plena para contribuir a su defensa. Preservamos la unidad en torno al Partido, al pensamiento de Martí, de Fidel y la obra de la Revolución Cubana, en la labor diaria junto a nuestro pueblo.

Participamos en todas las tareas que convoca la Revolución con entusiasmo y optimismo, identificados con la batalla por las causas justas y el ideario martiano de que patria es humanidad.

Honestidad: actuamos con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo, somos sinceros, nos respetamos unos a los otros, desarrollando nuestra incondicionalidad a la verdad. Cumplimos la legalidad y nuestros deberes ciudadanos combatiendo las manifestaciones de fraude, indisciplina y doble moral.

Solidaridad: fortalecer el espíritu de colaboración y de trabajo colectivo. Apreciando el sentido de compañerismo en aras de potenciar todo el conocimiento que captamos y generamos. Desarrollamos una cultura universitaria que privilegia el trabajo integrado multicultural, la consulta colectiva, el diálogo, el debate y la unidad de acción en la identificación de los problemas y la solución de alternativas.

Responsabilidad: posibilitamos la creación de un clima disciplinado, promoviendo y estimulando la consagración en cualquier actividad. Ejecutamos con elevada ética, profesionalidad y excelencia el desempeño de nuestra misión. Desplegamos nuestras potencialidades en el desarrollo de la creatividad y la conquista del entorno enfrentando con audacia y optimismo las dificultades. Desarrollando la capacidad de responder por los actos propios.

Humanismo: somos dignos representantes de la educación superior cubana, identificados con su historia y sus mejores tradiciones. Actuamos como promotores de la vida educacional, científica, ideológica, económica, política y cultural de la universidad y hacia la sociedad. Promovemos un ambiente participativo y de confianza, centrados en el hombre como su

recurso máspreciado. Defendemos con criterios propios a la obra de la revolución y su justicia social.

Amor a la profesión: nos desempeñamos con esmero y altamente motivados en nuestro trabajo. Contribuimos con nuestra actuación a elevar la reputación de nuestras profesiones en el contexto social. Enfrentamos situaciones nuevas con soluciones novedosas, efectivas, que desarrollan nuestra capacidad intelectual. Favorecemos el trabajo en equipo para lograr un objetivo común.

Capacidad de comunicación: desarrollamos influencias educativas para la formación de normas de conducta. Creamos un clima de comprensión y respeto mutuo entre los individuos. Somos capaces de escuchar, persuadir y relacionarnos en un ambiente favorable para el trabajo de grupo y la búsqueda de la reflexión a demanda del problema a resolver.

Ambientación y educación formal: mantenemos un entorno universitario que posibilita un ambiente de bienestar, orden, limpieza, aparejado al respeto a las normas de convivencia social y de educación formal en correspondencia con las exigencias de un centro de educación superior.

A partir de estos valores compartidos es que se formula la Visión – Misión de la Sede Universitaria Municipal de Palmira, como sigue:

3.3.3. Reflexión Estratégica

MISIÓN

La SUM de Palmira con un colectivo de trabajadores comprometidos con la patria, y concientes de las tareas que les ha tocado desarrollar, garantiza la formación integral de los profesionales revolucionarios con una nueva modalidad de estudios, así como la superación continúa y sistemática de los mismos.

Participa en la transformación y desarrollo de la ciencia, la cultura, la innovación, en el municipio y la provincia en correspondencia con los programas de la revolución.

VISIÓN

- Satisfacemos las expectativas de la Universalización a partir de la consolidación del trabajo de la SUM en el municipio, contando para ello con el claustro de profesores preparados y una cultura organizacional que se refleja en la formación de los estudiantes.
- El liderazgo caracteriza el estilo de dirección de sus cuadros.
- Generalizamos la informatización de los procesos universitarios, con énfasis en la virtualización del aprendizaje y la investigación.
- La ecuación de postgrados y la capacitación satisface las necesidades de educación continua de profesionales y cuadros con la calidad que demanda el desarrollo económico, social y cultural del municipio.
- Incrementamos la eficacia y la eficiencia en el uso y control de los recursos a partir de la gestión universitaria con énfasis en la economía financiera.
- Los resultados extensionistas se desarrollan en proyectos y destacan el trabajo integral en este sentido.

El equipo procede entonces a la reformulación del escenario probable de actuación en el intervalo de planeación correspondiente a 2006 – 2010 a partir de los resultados del diagnóstico prospectivo efectuado previamente, como sigue:

3.3.4. Escenario Probable de Actuación 2006 – 2010

Continuará primando la confrontación ideológica, tanto en el plano interno como externo por lo que la SUM tendrá que enfrentar las influencias negativas de todo tipo, corrupción e ilegalidades que puedan presentarse en el propio centro y en el contexto del mismo.

Dada la guerra económica a que está sometido el país y las confrontaciones bélicas en el plano internacional se prevé mayor restricción para la captación de recursos materiales y financieros, existiendo limitaciones en la asignación de divisas y se estiman asignaciones en moneda nacional en correspondencia con el desarrollo de la actividad de la universalización.

Como consecuencia de la aplicación de los programas especiales de la revolución, habrá un crecimiento significativo en la solicitud de matrícula de estudiantes de pregrado, postgrado así como la demanda de profesores por el incremento de la capacidad y surgimiento de nuevas carreras lo que redundará en la formación de ciudadanos revolucionarios e integrales de una cultura general basada en valores éticos y morales.

Se complejizará la atención integral de la universalización de la educación superior, dada la diversidad de la matrícula y el incremento de las especialidades cuya existencia principal estará centrada en la calidad del proceso docente educativo y su impacto social que se reflejará en la contribución al desarrollo socioeconómico del territorio aun cuando los recursos materiales sean mínimos, por lo que la fuerza principal para llevar adelante este programa son los recursos humanos que tienen que poseer una sólida formación ideológica, profesional y científico-técnica basada en la eficaz utilización de las TIC unido a una estrategia de cooperación e integración de todas las fuerzas que faciliten el proceso.

Las comunicaciones continuarán desarrollándose, potenciándose el desarrollo de la industria electrónica.

Continuará siendo una prioridad el conocimiento y cumplimiento de principios de gestión reflejados en la Resolución Económica del V congreso del PCC y otros documentos del partido, el estado y el gobierno.

El desarrollo de la ciencia y la técnica en el municipio presentará las siguientes prioridades: Producción de alimentos, desarrollo energético, sostenible, cuidado del medio ambiente, ciencias sociales y humanísticas, TIC, ciencias básicas y defensa que constituirán oportunidades para el despliegue de todo el potencial científico de la sede en el territorio.

Se desarrollarán acciones de reafirmación revolucionaria, compromisos y retos en los objetivos de la SUM con vistas a la celebración del VI Congreso del PCC. En él estará inmersa y comprometida la educación superior del territorio y el país.

3.3.5. Problema y Solución Estratégica

A partir de ello se formula el Problema Estratégico General. Que se enuncia como aparece a continuación.

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL

Si se agudiza el escenario nacional e internacional; el efecto de la crisis económica y las altas exigencias al producto formativo, la renovación y ampliación de la base tecnológica, axial como la inercia del sistema a los cambios, y la no existencia de una adecuada instalación para la sede universitaria, traerá como resultado que no se alcance el aprovechamiento de los recursos humanos calificados, el incremento de la demanda de los servicios universitarios.

Y para ello se enuncia por el equipo de trabajo la siguiente solución estratégica.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL

Para disminuir el efecto de Problema Estratégico General es necesario aprovechar al máximo el reconocimiento y el prestigio de las Sedes Universitarias, el incremento de la demanda de los servicios universitarios, el aprovechamiento de los recursos humanos calificados y comprometidos, para atenuar los efectos de la crisis económica como resultado del escenario nacional e internacional, las altas exigencias al producto formativo, la renovación y ampliación de la base tecnológica, axial como la inercia al sistema de cambio, axial como la no existencia de una adecuada instalación para la SUM.

3.4. Conclusiones del Capítulo No. 3

1. Se definen como variables del sistema objeto de estudio a:

- Profesores,
- Estudiantes,
- Programas de estudio,
- Infraestructura,
- Recursos materiales,
- Apoyo externo y
- Apoyo institucional.

De ellas se han identificado a los profesores, estudiantes y programas de estudio como las motrices y se han incluido a ellas el apoyo externo e institucional para constituir las variables claves.

2. En la investigación se han identificado un total de 9 actores y 7 objetivos. En el análisis MACTOR puede observarse que no hay actores que se opongan al logro de ninguno de los objetivos del sistema y si un relativo grado de neutralidad fundamentalmente relacionado con el cumplimiento de objetivos propios de la sede.

3. Se formularon un total de 5 hipótesis para conformar los escenarios probables y deseados hasta el 2010. el método SMIC permitió identificar un escenario probable que sirvió de partida al proceso de formulación estratégica de la sede universitaria municipal de Palmira.

4. El análisis interno realizado muestra que la sede debe trabajar fundamentalmente con los recursos humanos y fortalecer el trabajo con la actividad de tutoría, que es reconocida su labor por parte de los estudiantes de los diferentes programas y por los miembros del Consejo de la Administración Municipal. El análisis de la matriz DAFO muestra que es posible seguir una estrategia invasiva pues el entorno ofrece oportunidades sobradas y la organización tiene fortalezas para ello.

5. Se identificaron 7 áreas de resultados claves consistentes en:

- formación de los profesionales,

- Recursos humanos,
- Extensión universitaria,
- Postgrado y superación de cuadros,
- Ciencia y técnica,
- Aseguramiento material y financiero y
- Servicios y protección.

Con ellas fue posible realizar la formulación preliminar de la estrategia para el periodo 2006 – 2010 de la sede universitaria de Palmira.

Conclusiones

1. El proceso de universalización de la enseñanza precisa de un enfoque de dirección estratégico abarcador, retador, multifacético y muy flexible pues se trata de un sistema abierto, con gran cantidad de actores y sujeto a cambios constantes de su microentorno. La prospectiva estratégica - al dirigirse a sistemas abiertos, donde los límites no están claramente definidos, con actores que pertenecen al sistema y otros que influyen fuertemente sobre él, pero con objetivos bien definidos e intereses que pueden entrar en conflicto, sin llegar a ser antagónicos – se adecua a las condiciones de las sedes universitarias municipales para sus procesos de proyección estratégica.
2. El éxito de la Universalización en un municipio se asegura a partir del diagnóstico de sus profesionales y de un sistema de gestión de los Recursos Humanos que realmente responda a las necesidades del territorio y a la formación de profesionales a partir de los que ya se tienen. La estructura organizativa de la Sede Municipal está diseñada para responder al desarrollo de todos los procesos sustantivos que en ella se dan.
3. Cuando el Gobierno Local y la máxima dirección del Partido trabajan de conjunto y comprometidos se garantiza la marcha exitosa de la municipalización de la universidad. Es por ello que en la identificación tanto de variables, como de actores y objetivos del sistema analizado se reitera la presencia no solo de las estructuras internas propias del proceso de universalización que atañen a la universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez sino también a entidades de acción local encabezadas por los órganos del gobierno en el municipio.
4. Las experiencias de dirección estratégica de la Universidad de Cienfuegos y de su sistema de gestión de recursos humanos han sido el punto de partida y referencia de la presente investigación que ha permitido confirmar la idea a defender original de la posibilidad de aplicación y extensión de los métodos de la prospectiva estratégica a los procesos de formulación de estrategias en un sistema organizacional tan dinámico como es una sede universitaria municipal.

Recomendaciones

1. Mantener y perfeccionar el enfoque prospectivo para la elaboración de la planeación estratégica de las Sedes Universitarias Municipales.
2. Actualizar sistemáticamente el diagnóstico de profesionales y necesidades de los mismos previendo su superación y los vínculos futuros con las Sedes Universitarias Municipales.
3. Lograr la permanencia estable de los directivos de las Sedes Universitarias Municipales para desarrollar satisfactoriamente todos los procesos sustantivos que en ella se dan.
4. Continuar afianzando los vínculos con todos los actores del sistema, apoyados por el Gobierno Municipal, para garantizar la eficiente marcha del programa de Universalización.
5. Lograr eficiencia en el manejo y uso de los recursos humanos según el sistema de gestión perfeccionado en la Universidad de Cienfuegos para los mismos.
6. Considerar la programación de la carga docente por carreras a mediano plazo en la plantación de la preparación metodológica y la capacitación profesional de los profesores.
7. Estudiar a detalle la situación de la actividad de tutoría considerando las posibilidades de elaborar un perfil profesional del tutor y vincularlo a los mecanismos de plantación, control y evaluación del desempeño.

Bibliografía

La Iniciativa de Comunicación - Elementos de **prospectiva estratégica**
www.comminit.com/la/modelosdeplaneacion/lapm/lasld-587.html - 35k -

La **universalización** de la educación superior en Cuba: una
www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_2_04/aci13204.htm - 36k

La universalización de la educación superior en Cuba: una oportunidad para reflexionar sobre los modelos de gestión en las bibliotecas universitarias. Tomado de:
<http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12-2-04/aci13204htm#cargo>

Lamoya, Francisco, Introducción a la Gestión Estratégica y el Entorno, /DEADE, - - La Habana: DEADE, 1999 – 00, - - 76 pp,

Majluf, ACHax, The strategic concept and process a pragmatic approach/ AC Hax Majluf,-- N,S- Englewood Cliffs NJ: Prentice , 1991, — 97p

Mintzberg, H, Diseño de organizaciones eficientes,/ Mintzberg, - - Madrid- Argentina, Ed, El Ateneo, 1989, - - /s,p/

Menguzato y Renau, La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management, / Menguzato, - -/s,l,/ /s,e/, 1995, - -427 pp,

Stoner, James. Administración / James Stoner.-- La Habana: Ed. Revolucionaria, /s,a/, /s,p/

Koontz, H, Elementos de administración, / Koontz , - - La Habana: Ed, ENPES, 1998, - - 2 t, t,1, 278 pp,

Steiner, George A, Planeación Estratégica, Lo que todo dirigente debe saber,./ Steiner, - - México: Ed, Continental, SA,, 1996, - - 360 pp,

Porter, Michael, ¿Qué es la estrategia?: Folletos Gerenciales/ Michael Porter.-- La Habana : CCED, MES, 1998.-- 44 p.

Cristian González, R, Destreza en la estrategia, Tomado de: <http://www.monografias.com>
Consultado: 05,07,04

Domínguez Machuca, José Antonio y otros, Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos de la Producción y los Servicios,/ España: Mc Graw Hill Interamericana de España, S,A, 1995, - - 2 t, t1, 750 p,

Montanero Fernández y José León, El Concepto de Estrategia, Dificultades de definición e implicaciones psicopedagógicas, Tomado de: <http://www.unrc.edu.ar>

- Alpizar Fernández, Raúl, Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos/ Raúl Alpizar Fernández, Nora Arrechavaleta, Tutor,-- Tesis Doctoral, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, 2005,- - 99 p
- Checkland, M, Una tipología de sistemas / M. Checkland.--/s.l:s.n/ ,1993, - - 143 p
- Cristian González, R, Destreza en la estrategia, En línea: <http://www.monografias.com>
Consultado: 05,07,04
- Chile, Universidad de Chile, Cinta de Moebio, (3) 4 (98), En línea:
<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio>, Consultado: 05,03,29
- Castillo Coto, A, L, Enfoque Prospectivo para el Diseño de Estrategias Logísticas,/ A,L, Castillo, Erenio González, tutor,- - Tesis Doctoral , - - Universidad Central de Las Villas, 1998, - - 100p,
- Mintzberg, Henry, La caída y ascenso de la Planeación Estratégica,/ Mintzberg, - - Canadá: Harvard Bussiness Review, 1994, -- p. 4- 18,
- Godet, M, Prospectiva y planeación estratégica, Tomado de: www.ucf.edu.cu
- Domínguez Machuca, José Antonio. Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos de la Producción y los Servicios,/José Antonio Domínguez Machuca.-- España: Mc Graw Hill Interamericana de España, S,A, 1 995, - - t1.
- Hamilton, Diseño de procesos de servicios, En línea: www.ucf.edu.cu
- Mintzberg, H, Diseño de organizaciones eficientes,/ H.Mintzberg, - - Madrid- Argentina: El Ateneo, 1989, - - /s,p/
- Arias, GT.F. Administración de recursos humanos/ GTF. Arias, Heredia, E.V.—Mexico, 2000.
- Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. /I. Chiavenato.—Colombia: Mc Graw Hill, 1999.
- French, W.L. La administración de personal, desarrollo de recursos humanos. Ed. Noriega Limusa, México. 1991. 2ª. Ed. 3ª. Reimp.
- Grados, J . Calificación de méritos, evaluación de la conducta laboral./J. Grados.—Mexico: Trillas, 1990.
- Werther W. Jr. Administración de Personal y Recursos Humanos Arizona State University. / Jr. Werther, Herth Davis .—España: /s.n/, 1982.

Planeación Estratégica .Tomado de:
www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

Caso Práctico de Planeación Estratégica (UPIICSA).Tomado de:
www.sapiens.com/pdf/comunidades/directivos/caso_planeacion

PLANEACIÓN Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: FUTURO DE LA EMPRESA COLOMBIANA
Tomado de: psicologiacientifica.com/publicaciones/.../articulos/ar-jorgei01_2.htm

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CALIDAD. Tomado de
www.calidad.org/public/arti2000/0966385121_carlos.htm

Anexo A

A1. Encuesta de liderazgo de la sede (resultados)

Las siguientes afirmaciones describen aspectos del liderazgo de la sede municipal. Responda a cada aseveración de acuerdo a la forma en que mas se acercaria a la manera en que se desempeña la sede. Marque en las columnas de la derecha.

S – siempre
 F – frecuentemente
 O – ocasionalmente
 R – rara vez
 N – nunca

		S	F	O	R	N
1	Mayormente actúa como la representante de la educación universitaria en el municipio	42	33	25		
2	Hay una libertad completa para realizar sus funciones		50	42	8	
3	Enfatiza en el uso de procedimientos uniformes		33	42	35	
4	Crea condiciones para desarrollar la iniciativa propia en la solución de los problemas	58	25	7		
5	Presiona a los factores del municipio para que se esfuercen en el logro de los objetivos	33	33	25	9	
6	Da libertad para que los diferentes actores realicen sus funciones de la manera en que consideren que es la mejor	50	42	8		
7	Mantiene un buen ritmo de trabajo	42	33	25		
8	Los directivos dan participación a todos los actores en la realización de las tareas	58	33	9		
9	La sede coopera en la solución de los conflictos que surgen en el trabajo cotidiano	50	25	25		
10	Los directivos de la sede se oponen a dar libertad de acción a sus miembros en la ejecución de sus tareas		16	42	42	
11	Todo lo que se hace y la manera se decide por los directivos de la sede		17	42	33	
12	Se presiona por la mejora del desempeño de la sede	33	33	25	9	
13	Todos están abiertos al cambio	8	42	25	17	8
14	Todo lo que se hace es colegiado y programado	50	25	25		
15	La sede se comporta como un ente independiente en el consejo de administración municipal			25	50	25
16	El director de la sede actúa como un elemento facilitador en el consejo de administración municipal	32	17	17	17	17
17	En la sede cada cual actúa con su ritmo propio			33	42	17

Anexo B

B1. Encuesta de satisfacción (resultados)

Se necesita de su colaboración para conocer como se desarrollan en su organización diferentes aspectos relacionados con la actividad y el colectivo. Responda en una escala de 1 a 4 según se muestra:

1. totalmente de acuerdo
2. medianamente de acuerdo
3. medianamente en desacuerdo
4. totalmente en desacuerdo

		1	2	3	4
1	Considero que la sede es un buen lugar para estudiar	84,8	15,2		
2	En ocasiones se propagan rumores por falta de exactitud en la información		27,3	30,3	42,4
3	Los directivos se preocupan por dar solución a los problemas que surgen	42,4	27,3	30,3	
4	Se cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo los programas de estudio y el resto de las tareas	9,1	90,9		
5	La dirección de la sede logra comprometer a estudiantes y trabajadores en la realización de las tareas	42,4	30,3	27,3	
6	Los directivos y profesores se preocupan por el bienestar personal de los estudiantes	27,3	42,4	30,3	
7	Se dispone de la información necesaria para realizar el trabajo	27,3	42,4	30,3	
8	Todos tienen la oportunidad de plantear los problemas que afectan el logro de los objetivos de los programas de estudio	42,4	30,3	27,3	
9	Los profesores en general están motivados por la actividad que realizan	84,8	15,2		
10	El jefe es adecuado y se expresa correctamente al dirigirse a los subordinados	42,4	30,3	27,3	
11	La dirección de la sede logra comprometer a estudiantes y trabajadores en la realización de las tareas	72,7	27,3		
12	Se reconoce el buen trabajo y se estimula en consecuencia	42,4	30,3	27,3	
13	Todos nos sentimos interesados y actualizados sobre los resultados de la sede	30,3	42,4	27,3	
14	Los directivos tienen prestigio y los trabajadores reconocen su autoridad y lo aceptan	42,4	30,3	27,3	
15	La sede da las posibilidades de desarrollar otros intereses afines a los de los programas de estudio	27,3	60,6	12,1	
16	Los tutores son capaces de escuchar a los estudiantes y dar respuestas a sus inquietudes		84,8	15,2	
17	Siento confianza en que mi tutor me apoyara a terminar con éxito mis estudios	27,3	60,6	12,1	
18	Todos nos apoyamos en el logro de los objetivos	27,3	60,6	12,1	
19	Los directivos, profesores y tutores tienen capacidad para evitar y manejar conflictos	30,3	42,4	27,3	

