



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD INGENIERIA INDUSTRIAL**

***TÍTULO: “PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA
UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS”***

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**



Autora: Ing. Yanaisa Fajardo López

**Tutoras: Dra. Orquídea Urquiola Sánchez
MSc. Damaise Ramona Pérez Fernández**

Cienfuegos, 2019

PENSAMIENTO



“Nunca consideres el estudio como un deber, sino como una oportunidad para penetrar en el maravilloso mundo del saber”

Albert Einstein.

DEDICATORIA



DEDICATORIA

A mis hijas Mélanie Laura y Marian, mis más grandes amores.

A mis padres, paradigmas y guías en mi formación.

A mi esposo, por su infinito amor y dedicación.

A mi familia, apoyo y ayuda incomparable.

A mis tutoras Damaise y Orquídea, profesoras y amigas imprescindibles durante todo el desarrollo de esta tesis.

A todos aquellos que hoy en día están junto a mí para ser testigos de mi logro académico, con quienes estoy agradecida y orgullosa de poder compartirlo.

A decorative graphic in shades of blue and green, featuring elegant, swirling vines, stylized flowers, and butterflies. The design is intricate and artistic, with a central focus on the word 'AGRADECIMIENTOS'.

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A mis hijas Mélaney Laura y Marian, fuentes de inspiración en mi vida, motivos y estímulo de seguir adelante superándome como persona y profesional.

A mis padres, por su amor, apoyo incondicional y maravillosa compañía en toda mi vida.

A mi esposo, por su entrega, apoyo, y por siempre estar ahí para mí.

En especial gratitud a mis tutoras, por su admirable labor, confianza, dedicación, apoyo y consejos los cuales me han guiado para llegar al feliz término de esta tesis.

A mis amigos, los de siempre, los de Atención al Cliente y de la Universidad.

A todas aquellas personas que, directa o indirectamente han aportado en el desarrollo del presente trabajo. Sin ustedes este proyecto no habría sido posible.

RESUMEN



Resumen

La implementación de sistemas de gestión orientados a la calidad y a la integración de los procesos, constituye una prioridad en las proyecciones de trabajo del Ministerio de Educación Superior (MES). La investigación tiene como objetivo perfeccionar el sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos a partir de la aplicación del procedimiento propuesto, desarrollando la integración de enfoques relativos a la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el control interno. En tal sentido se utilizan un conjunto de técnicas tales como: técnicas de recopilación de información; herramientas propias del enfoque a procesos que permiten la descripción de estos; técnicas de identificación, evaluación y control de riesgos, matriz DAFO, técnicas de priorización y las 5Ws y 1H; para la representación de la información se utiliza Microsoft Office Visio 2003. Los resultados fundamentales de la investigación se centran en el Manual de Procesos, la planificación estratégica enfocada a procesos, el diagnóstico de los procesos y programas de mejora, y el sistema de indicadores de gestión. Se logran establecer vínculos con los dos primeros componentes de la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República (CGR).

Palabras claves: gestión por proceso, dirección estratégica, control interno, gestión de riesgos, sistema de gestión en las Instituciones de Educación Superior.

SUMMARY



Summary

The implementation of management systems oriented towards quality and the integration of processes is a priority in the work projections of the Ministry of Higher Education (MES). The research aims to improve the management system of the Faculty of Social Sciences of the University of Cienfuegos from the application of the proposed procedure, developing the integration of approaches related to strategic management, process approach and internal control. In this sense, a set of techniques are used, such as: information gathering techniques; tools of the approach to processes that allow the description of these; techniques of identification, evaluation and risk control, SWOT matrix, prioritization techniques and the 5Ws and 1H; Microsoft Office Visio 2003 is used for the representation of the information. The fundamental results of the research are focused on the Process Manual, the strategic planning focused on processes, the diagnosis of the processes and improvement programs, and the system of indicators of management. Links are established with the first two components of Resolution 60/11 of the Comptroller General of the Republic (CGR).

Keywords: management by process, strategic management, internal control, risk management, management system in Higher Education Institutions.

ÍNDICE



Índice

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I: Marco Teórico Referencial | 8 |
| 1.1 La gestión en las universidades | 9 |
| 1.1.1 Particularidades de las IES cubanas | 10 |
| 1.2 La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las IES | 12 |
| 1.2.1 La gestión de riesgos en las IES y su desarrollo desde el control interno..... | 14 |
| 1.2.2 La gestión de riesgos y su vínculo con la planificación estratégica..... | 15 |
| 1.2.3 Estrategias para la calidad en la gestión en IES | 17 |
| 1.3 La gestión por procesos | 20 |
| 1.3.1 La gestión integrada de los procesos universitarios..... | 22 |
| 1.4 Procedimientos para desarrollar el enfoque a procesos en las IES | 23 |
| Conclusiones Parciales..... | 28 |
| Capítulo II..... | 30 |
| 2.1 Caracterización general de la Facultad de Ciencias Sociales | 30 |
| 2.2 Estado actual del sistema de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos..... | 32 |
| 2.3 Procedimiento para la integración de la dirección estratégica y el enfoque a procesos en universidades | 34 |
| Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño del sistema..... | 36 |
| Etapa II. Organización..... | 38 |
| Etapa III. Planificación..... | 40 |
| Etapa IV. Implementación y control | 45 |
| Conclusiones Parciales..... | 50 |
| Capítulo III..... | 51 |
| 3.1 Implementación del procedimiento para perfeccionar el sistema de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales | 51 |

| | |
|---|----|
| Etapa I: Preparación de las condiciones para el diseño del sistema..... | 51 |
| Etapa II: Organización..... | 53 |
| Etapa III: Planificación..... | 54 |
| Etapa IV: Implementación y Control..... | 58 |
| Conclusiones Parciales..... | 67 |
| Conclusiones Generales..... | 69 |
| Recomendaciones..... | 71 |
| Referencias Bibliográficas..... | 72 |
| Anexos..... | 80 |

A decorative graphic in shades of blue and green, featuring elegant, swirling vines, stylized flowers, and butterflies. The design is intricate and artistic, with a central focus on the word 'INTRODUCCIÓN'.

INTRODUCCIÓN

Introducción

Las universidades son reconocidas a nivel mundial como un instrumento de desarrollo de la sociedad, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida, pues en ellas se crea cultura con el desarrollo de investigaciones, se preserva la cultura mediante la formación profesional y se promueve la cultura a través de la extensión universitaria.

Internacionalmente se tiene la expectativa de que las universidades deben aportar significativamente a la formación de capital humano avanzado de pregrado y de postgrado, así como con investigación, desarrollo e innovación, contribuyendo a la promoción y difusión de la cultura y al desarrollo territorial, en un marco de calidad y mejoramiento continuo (Rodríguez, 2017).

Las Instituciones de Educación Superior (IES), ante las exigencias de un entorno cada vez más turbulento, complejo y pleno de crisis de diferentes valores, están obligadas a formular nuevas políticas y estrategias que respondan no solo adaptativamente, sino, proactiva y prospectivamente, a los cambios que se derivan del contexto local, nacional e internacional como la globalización, el ascenso del papel del conocimiento en la producción de valor, los problemas medioambientales, la crisis estructural sistémica, la mercantilización de la educación superior, entre otros (Almuiñas & Galarza, 2014).

En el artículo C, Numeral 13 de la declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina, se señala (Pérez, Echemendía & López, 2015):

Las IES de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clave entre la misión, los propósitos de la institución y los instrumentos de gestión.

En correspondencia, las IES necesitan establecer, en pos de alcanzar el éxito, modelos de gestión ágiles, dinámicos y flexibles, que permitan alinear de manera casi inmediata los cambios producidos en los objetivos estratégicos definidos en sus procesos y la tecnología que los sustenta y así garantizar su sostenibilidad en el contexto actual (Duro & Gilart, 2016). Para asumir estos cambios y retos es necesario desarrollar un enfoque de gestión basado en la estrategia institucional (Almuiñas & Galarza, 2014; Fernández, Barbón & Añorga, 2016).

La integración de los diversos sistemas de gestión permite a los directivos realizar mejores análisis de los objetivos estratégicos de la institución u organización, evitando la duplicidad de documentos y a no desaprovechar el tiempo en la realización separada de las actividades derivadas de las acciones de planificación, ejecución, revisión y control. De la misma forma posibilita demostrar su

compromiso con todas las partes interesadas abarcando los aspectos comunes de estos sistemas para mejorar la eficacia, eficiencia y efectividad (Ortiz, Pérez & Velázquez, 2015).

La universidad precisa cumplir con los principios de la gestión de la calidad y dentro de ellos de manera significativa, el enfoque a procesos para la gestión (Vigo et al., 2014; Ortiz et al., 2015; Veliz et al., 2016; Carballo, Acevedo, Lara & Ascuy, 2016; Borges, Rubio & Pichs, 2016). La gestión por procesos se ha convertido en los últimos años en una excelente herramienta para conducir la organización hacia el cumplimiento de su visión y misión. Por otro lado desarrollar el proceso de dirección estratégica en las IES sobre sistemas de control de gestión integrados, con aplicaciones tecnológicas adecuadas y efectivas, serán fundamentales para alcanzar la mejora de sus procesos internos (Oviedo, Medina & El Assafiri, 2018).

Uno de los grandes desafíos para la dirección estratégica de las IES es disponer de un sistema de seguimiento y control adecuado, sustentado en mecanismos sólidos y transparentes de aseguramiento de la calidad, que permitan informar oportuna y efectivamente al proceso de toma de decisiones y a la comunidad, por lo que es reconocida la necesidad de perfeccionar continuamente los componentes y normas asociados a los Sistemas de Control Interno (SCI), en base a la Resolución 60/11 de la CGR y las indicaciones y experiencia acumulada en el sistema del MES (Morell, Fernández & Cedeño, 2017).

Según Ortiz (2014), en la esfera internacional varias investigaciones han propuesto modelos para el perfeccionamiento de la gestión universitaria (Valle, 2005; Lopes, 2010; Delgado, 2012), pero a su juicio no consideran de forma simultánea el diseño de los indicadores para todos los procesos de la universidad, los objetivos y perspectivas, lo cual permitiría un enfoque sistémico.

Otros estudios consultados demuestran que se ha trabajado en el tema de la integración de estas filosofías como:

- Cantón & Vázquez (2010): Proponen herramientas para la gestión de la calidad en centros de la educación superior.
- Hernández (2016): Propone un modelo para el desarrollo de sistema de gestión de la calidad (SGC) y la dirección y gestión de proyectos para entidades públicas.
- Veliz et al. (2016): Proponen herramientas para lograr una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso.
- Duro & Gilart (2016): Hacen ver la factibilidad de la aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) en contextos universitarios.

- Veliz, Alonso, Alfonso & Michelena (2017): Presentan un procedimiento que contribuye a fortalecer la gestión por procesos en la dirección de una universidad desde el componente estratégico.

En Cuba es necesario hacer referencia a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (VII Congreso Partido Comunista Cuba (PCC, 2016)); específicamente el Lineamiento No.117 “Continuar avanzando en la elevación de la calidad y el rigor del proceso docente-educativo, así como en el fortalecimiento del papel del profesor frente al alumno; incrementar la eficiencia del ciclo escolar, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente, el mejoramiento de las condiciones de trabajo y el perfeccionamiento del papel de la familia en la educación de niños, adolescentes y jóvenes”.

La revisión bibliográfica aportó que existe una amplia experiencia y se ha ido avanzando en la concepción de modelos y procedimientos, para la mejora de procesos y la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior como se reafirma en los trabajos de: (Alonso, Michelena & Alfonso, 2013; González, 2014; Capote & Pérez, 2014; Pérez et al., 2015; Ortiz, 2014; Carballo et al., 2016; Borges et al., 2016).

Específicamente es importante el criterio establecido por Ortiz (2014); la autora propone un modelo para la gestión integrada de los procesos en universidades compuesto por un conjunto de variables que, de forma coherente, permiten el desarrollo de un sistema de gestión con enfoque de procesos, carácter estratégico y orientado a la calidad, para elevar el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia; además propone herramientas contextualizadas a las universidades.

El Ministerio de Educación Superior en Cuba (MES) desde el año 2010 y actualidad (planeación estratégica establecida en el ciclo 2017-2021) se propuso como objetivo estratégico la implementación de sistemas de calidad en las IES cubanas (MES, 2010; González & Hernández, 2010; Almuiñas & Galarza, 2014; Pérez et al., 2015) para:

- Promover la mejora de la educación superior a través de la gestión de las organizaciones.
- Extender las ideas sobre gestión de calidad y ofrecerlas como marco orientador.
- Fomentar el uso de un modelo internacionalmente aceptado de gestión de calidad, adaptado a las IES cubanas como un instrumento ordenado y sistemático.
- Facilitar la difusión de las buenas prácticas de gestión y sus beneficios asociados.

La Universidad de Cienfuegos en correspondencia con lo anterior elabora su plan estratégico para igual período, con un enfoque de procesos partiendo de las prioridades establecidas por el MES y

los resultados del diagnóstico de la institución y cuenta con un conjunto de objetivos de trabajo. Específicamente el proceso de Dirección Estratégica de la institución tiene como primer objetivo lograr la estandarización de procesos, derivándose este objetivo a nivel de Facultad y de Centros Universitarios Municipales.

Desde el año 2015 en la institución se inicia una nueva etapa para emprender el perfeccionamiento del sistema de gestión centrado en la gestión por procesos. A partir de revisiones de documentos, consulta a directivos de diversos niveles organizativos y evaluación de resultados de evaluaciones internas y externas, desarrolladas por diversos entes, se identifica la necesidad de estandarizar actividades, definir indicadores de desempeño vinculados a los estándares de calidad establecidos por la Junta de Acreditación Nacional (JAN), desarrollar una cultura en torno al sistema de control interno.

Al mismo tiempo no ha existido una integración en el trabajo desarrollado desde el punto de vista práctico e investigativo en los temas relativos a la gestión de la calidad, dirección estratégica, gestión por procesos y el sistema de control interno, todo lo cual ha conllevado al seguimiento de varios caminos que persiguen el mismo objetivo: el desarrollo exitoso de la gestión universitaria de la institución. Pudiendo desarrollarse una estrategia que viabilice el cumplimiento de lo establecido en cada filosofía mencionada anteriormente pues existen puntos comunes en estas que permiten contar con una única gestión.

Específicamente en las facultades como unidades organizativas, se evidencia también lo antes expuesto y se requiere del desarrollo de los estándares que permitan el vínculo entre la planificación estratégica, el enfoque a procesos y el sistema de control interno como principio fundamental para el desarrollo efectivo del sistema de gestión; en correspondencia con lo anterior la Facultad de Ciencias Sociales (FCS), ha decidido emprender un perfeccionamiento de su sistema de gestión universitaria. Por lo que constituye un objetivo que debe ser desarrollado en el diseño estratégico del presente ciclo (2017-2021).

De igual forma, en informes de evaluación externa en el año 2016, balances de objetivos del año 2017 y del año 2018 de la facultad se identifican un conjunto de debilidades que se encuentran en torno a los procesos clave desarrollados en esta, a saber:

- Escasas publicaciones científicas de impacto por profesores.
- Aún no es suficiente el ritmo y la diversificación de la formación de doctores.
- Aún no es suficiente la generalización de los registros y aplicaciones de la actividad científica y la innovación.

- Escasa participación de los profesores a tiempo parcial en preparaciones metodológicas desarrolladas por las carreras, particularmente en la carrera de Derecho.
- Insuficiente actividad de postgrado generada a través de los proyectos de investigación.
- No se hace evidente el trabajo con los grupos científicos estudiantiles en la facultad (publicaciones, premios, eventos).
- No se generalizan las experiencias científicas de la facultad en los municipios de la provincia. (Efectividad del GUCID).
- Escasa cultura en gestión de riesgos institucionales siguiendo lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGR.

Todo lo expuesto anteriormente evidencia las insuficiencias en la gestión de los procesos en dicha Facultad y la necesidad del perfeccionamiento en su sistema con vistas a lograr el desarrollo de acciones acorde a las nuevas exigencias establecidas. Lo anterior constituye la situación problemática de la investigación.

Basado en los aspectos abordados se plantea el problema científico de la misma.

Problema Científico

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento del sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos?

El **Objetivo General** de la investigación es: Implementar un procedimiento que posibilite perfeccionar el sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos a partir de la integración de enfoques relativos a la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el control interno.

Para obtener este resultado se han planificado los Objetivos Específicos siguientes:

1. Analizar el estado del arte relativo a la dirección estratégica en las Instituciones de la Educación Superior. La gestión por procesos como herramienta para mejorar el desempeño de estas instituciones y su vínculo con el control interno.
2. Adecuar un procedimiento que posibilite perfeccionar el sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos a partir de la integración de la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el control interno.
3. Mejorar el sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos.

Se considera como **Hipótesis** de la investigación: Con la implementación de un procedimiento que desarrolle la integración de la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el control interno, se contribuye a perfeccionar el sistema de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos.

La Hipótesis quedará validada si se logra:

- Diseñar el Manual de Procesos de la Facultad de Ciencias Sociales.
- Elaborar la planificación estratégica en base a los procesos documentados.
- Identificar los riesgos por procesos de la Facultad.
- Evaluar la gestión de los procesos.
- Proponer acciones de mejora.

Variable independiente: procedimiento con enfoque integrador de la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el control interno.

Variable dependiente: dirección estratégica, enfoque a procesos y control interno.

Justificación de la investigación:

El valor metodológico de la investigación está dado por la adaptación de un procedimiento con las herramientas necesarias para el perfeccionamiento de la gestión universitaria, siguiendo tres filosofías: dirección estratégica, enfoque a procesos y control interno.

El valor práctico está asociado a la mejora y desarrollo del sistema de gestión con enfoque de procesos en la organización objeto de estudio, al reorganizar las actividades y los recursos, delimitar las responsabilidades de los actores implicados en su gestión, potenciar los mecanismos de coordinación y normalización como contribución a la disciplina organizativa de la IES y al estado de control para elevar el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia.

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

En el desarrollo de la investigación se utilizan métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines como: el análisis y la síntesis de la información obtenida, inductivo-deductivo, sistémico, la dinámica de grupos, métodos empíricos y estadísticos, análisis comparativos y de tendencia, modelación y estudio de caso.

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

- **Capítulo 1:** Contiene el marco teórico-referencial que sustenta la investigación, a partir de los enfoques de la dirección estratégica y la gestión por procesos como herramientas para mejorar el desempeño de las Instituciones de Educación Superior y su vínculo con el control interno.
- **Capítulo 2:** Se demuestra la necesidad de implementar el procedimiento que permita la integración de la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el control interno y se realiza una adaptación de los procedimientos referenciados en el Capítulo I que permiten perfeccionar el sistema de gestión de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos.
- **Capítulo 3:** Se aplica el procedimiento propuesto para perfeccionar el sistema de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos.

ΚΑΠÍΤΥΛΟ Ι



Capítulo I: Marco Teórico Referencial

En el presente Capítulo se desarrolla el marco teórico referencial donde se consultan varios criterios de autores que tratan los enfoques de la gestión por procesos como herramienta para mejorar el desempeño de las IES y su vínculo con la dirección estratégica y el control interno; igualmente se realiza un análisis de diferentes procedimientos para desarrollar el enfoque a procesos en las IES, teniendo como soporte la literatura científica que aborda la problemática desde el punto de vista teórico-práctico. En la Figura 1.1 se presenta el hilo conductor de este capítulo que organiza de manera lógica los temas abordados.

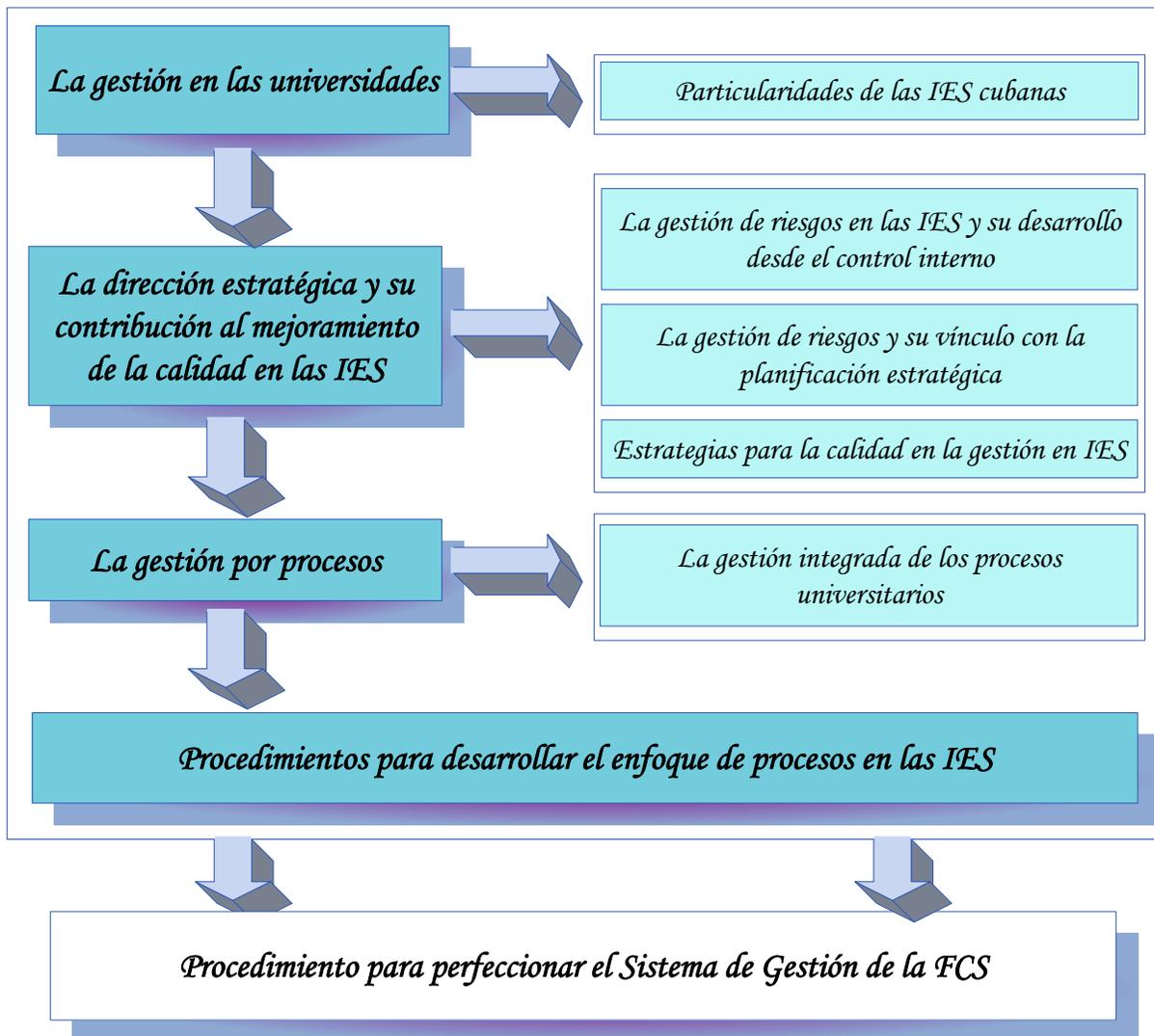


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.1 La gestión en las universidades

La gestión, paulatinamente ha ido evolucionando y enriqueciéndose con herramientas novedosas en correspondencia con el desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ido sucediendo en el sector empresarial, producto del incremento de la competencia y los constantes cambios en el entorno; por lo que ha extendido su radio de acción más allá del sector empresarial, reconociéndose en la actualidad a las universidades como objeto de gestión (Ortiz et al., 2015).

Las universidades tienen la obligación social de formar conocimientos para ayudar a la solución de problemas globales que puedan afectar la vida de los seres humanos y el ambiente que les rodea (Capote & Pérez, 2014). Uno de los desafíos universitarios más importantes hoy, es el de influir en los acontecimientos sociales, sin despreocuparse de su influencia en los procesos sociales con identidad regional sostenibles, que repercutan en la potenciación del bienestar de la sociedad de la que forman parte (Pérez, Naranjo & Mesa, 2017).

Las universidades del siglo XXI deben estar dirigidas por sistemas planificados de gestión, en función del establecimiento e implantación de sistemas de gestión de la calidad como una filosofía que impacta a todos los procesos de la institución: estratégicos, clave y de apoyo; siendo de vital importancia la responsabilidad y compromiso de sus directivos y el papel activo de los colectivos de trabajadores con la gestión de la calidad para garantizarla, así como del sector empresarial y la sociedad para validarla (Pérez, Carbonell & Rodríguez, 2014).

La dirección universitaria debe concebirse como un proceso integral y holístico que favorezca el funcionamiento equilibrado de la universidad, conduciéndola además a la integración vertical y horizontal de todos sus procesos para que operen y se desarrollen de manera ágil, eficiente y eficaz en la formación profesional, la investigación, la extensión, así como la actividad administrativa, buscando la integración de los mismos para que de manera flexible se anticipen a los cambios (Zapiain, 2014).

Uno de los retos más desafiantes de la educación superior en la actualidad es el perfeccionamiento de la gestión universitaria y de cada uno de los procesos que la integran; donde desempeñan un papel muy importante las variables estratégicas, los indicadores y los sistemas de información, como una vía o alternativa para superar los enfoques tradicionalistas y desarrollar una cultura organizacional potenciadora de la gestión universitaria (Acosta, Becerra & Jaramillo, 2017).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) plantea Educación para todos, durante toda la vida, paradigma educativo que resulta difícil de convertir en realidad, cuando se ignora el rol de la gestión educativa estratégica en la integración de

la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación superior; esto implica concebir la planeación estratégica como parte de la filosofía de dirección de las universidades, una vez definida su misión, visión y escenarios, se desarrolla un proceso que eleva la responsabilidad social y estratégicamente económica de las instituciones universitarias y potencia que su personal llegue a apropiarse de la estrategia de la institución (Barbón & Fernández, 2017).

El alineamiento estratégico es un reto para la mejora institucional en las universidades, considerado como un proceso continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia, y búsqueda de una visión y misión compartida, a partir de la gestión diaria; señalándose como limitantes para su aplicación, la ausencia de un enfoque de gestión basada en proceso, que permita alinear el nivel estratégico con el nivel táctico y el operativo (Peñate, Lozada, Cárdenas & Wilches, 2017).

Las universidades emprenden su camino hacia la búsqueda de la calidad y excelencia, ofreciendo productos y servicios que satisfagan las nuevas expectativas cada vez más exigentes que le impone la sociedad (Veliz, 2018).

1.1.1 Particularidades de las IES cubanas

En Cuba, el Ministerio de Educación Superior desde su creación en 1976, ha prestado especial atención al control del trabajo que han desempeñado las instituciones universitarias, como vía fundamental para lograr el mejoramiento continuo de la calidad. De esta manera establece a partir del 2002 un Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA), dirigido a promover, estimular y certificar la calidad de instituciones y programas y aplica desde el 2003 la evaluación institucional como forma de control para determinar la calidad del trabajo en los centros y la gestión en todos sus procesos en correspondencia con la misión y función social encargada por el estado y el gobierno (Vigo et al., 2014).

Constituye un objetivo esencial del Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, con mayor integración de todos los procesos universitarios hasta la base. Por tal razón, las IES deben esforzarse más en la ética de hacer las cosas bien desde la primera vez, lo cual se debe traducir en una vía importante para lograr el perfeccionamiento continuo del sistema universitario con el propósito de incrementar los niveles de calidad en la gestión de todos los procesos (Pérez et al., 2014).

En la actualidad la universidad cubana exhibe un nuevo paradigma “Educación superior de alta calidad para todos durante toda la vida”. Desde esta concepción para la educación superior cubana

el tema de la calidad en la formación comienza a tener sentido cuando los estudios universitarios se hacen realidad para cada vez más amplios sectores sociales (Pérez et al., 2015).

La gestión en la educación superior cubana ha evolucionado con las transformaciones en las IES en el contexto internacional, aunque impregnada de las particularidades dadas por las transformaciones generales del país y la política educativa establecida por el Estado Cubano. Desde el 1er Congreso del PCC (1975) y en los sucesivos, se apunta a la elevación constante del nivel de enseñanza general y cultural del pueblo, como condición indispensable del perfeccionamiento permanente del proyecto social cubano. Más recientemente, el VII Congreso del PCC (2016) ratificó el principio de que la educación es una responsabilidad del Estado, es pública, gratuita y de calidad (Borges et al., 2016).

Las universidades cubanas emprenden un proyecto de investigación denominado “Perfeccionamiento del Sistema Integral de Gestión y Control Interno”, cuyo objetivo fundamental es la reorganización de sus actividades y estructura bajo el enfoque de procesos, así como contribuir al diseño e implementación del sistema de control interno como vía para garantizar la calidad de los procesos universitarios, como base para el alcance de los objetivos institucionales y el cumplimiento eficiente y eficaz de su misión (Carballo et al., 2016).

Al surgir la Contraloría General de la República en el 2009, por acuerdo de la Asamblea Nacional del Poder Popular, el control interno en nuestro país tomó otro matiz, su evaluación fue más rigurosa, evidenciándose una mejoría en los resultados, pero aún se mantienen serias deficiencias; ante la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, se tomó la decisión de dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, emitiendo la Resolución 60/2011 de la CGR (Pereira, 2016).

Las universidades se ven beneficiadas con la Resolución 60/11 de la CGR, pues esta cuenta con un diseño abierto que les permite a las organizaciones perfilar el sistema de control interno en dependencia de sus características. El componente Gestión y Prevención de Riesgos cobra marcada importancia en las IES, a partir de la evaluación de riesgos en las universidades, por ser unidades presupuestadas por el Estado Cubano, grandes y complejas, teniendo en cuenta las diferentes actividades académicas e investigativas que desarrollan y la magnitud en cifras absolutas del presupuesto que se les otorga (Pupo, Pérez & Ortiz, 2014).

Las IES en Cuba se han caracterizado durante años por los controles esencialmente contables; los cuales van dirigidos a los recursos de la organización y están diseñados fundamentalmente para

detectar los errores ocurridos y no para prevenirlos. El control a los procesos universitarios está dirigido a los resultados a alcanzar, a partir de lo planificado en los objetivos de trabajo a nivel institucional (Arencibia, Barrios, Cabrera, Domínguez & García, 2013).

La Guía de Autocontrol emitida por la Resolución 60 /11 de la CGR, se considera una herramienta de control, al igual que el Enfoque por Proceso, el Cuadro de Mando Integral, etc. a estas herramientas se le añade a la Gestión y Prevención de Riesgos; y para lograr su éxito, el control interno debe estar soportado en un sistema informativo oportuno, eficiente, flexible y relevante que permita gestionar la organización de forma eficaz, eficiente y competitiva (Vega & Nieves, 2016).

Las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 en Cuba, enfatizan en impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos; la presencia de un número competitivo de doctores es determinante para asegurar la calidad de la educación superior y para el desarrollo de importantes resultados científicos que impacten en la economía y contribuyan a la satisfacción de necesidades sociales y culturales (Saborido, 2018).

1.2 La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las IES

Las IES no han estado ajenas a la evolución de las teorías de gestión a través del tiempo, producto de los cambios que se han dado en el entorno en que se encuentran, influidas por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos; por ello, en algunas se han asumido diferentes enfoques como, la gestión de la calidad, por procesos y la dirección estratégica, aunque este último en el ambiente universitario, no constituye una práctica generalizada, pero sí creciente (Abesada & Almuiñas, 2016).

Desde hace algunas décadas, las IES han apostado por implementar enfoques de gestión como la dirección estratégica, lo que se ha convertido en una necesidad de las IES, sobre todo en las públicas, ya que las mismas son complejas y se mueven en múltiples esferas académicas. A esta disyuntiva debe dar respuesta el enfoque estratégico orientado a la promoción de la calidad y la excelencia como factores claves de éxito (Jaya, Albán & Alfonso, 2017).

La dirección estratégica está integrada por tres componentes o procesos importantes que le sirven de base: el diseño, la implementación y el control de la estrategia; la planificación estratégica (PE) se define, entonces, como un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones (Almuiñas & Galarza, 2016).

En la aspiración al logro de la calidad en la educación superior, la PE constituye el puente que permite adecuar el ser y el quehacer al deber ser de las instituciones educativas, como proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas (Barbón & Fernández, 2017).

La PE se expresa en planes estratégicos y se concreta en programas anuales de trabajo, en los cuales se organizan todas las acciones institucionales pensando en el día con día, en obtener resultados en un mes o en un año, sin olvidar la visión estratégica; es decir, los resultados que se quieren lograr a mediano y largo plazo; que permita monitorear los avances y tomar decisiones oportunas contribuyendo a la mejora continua de los procesos universitarios (Zapiain, 2014).

La descripción del proceso para el desarrollo de la PE se fundamenta en el entorno que tiene cada una de las IES; sus particularidades son: demandas y retos; políticas y lineamientos; regulación y control; y, evaluación y acreditación, estas sirven de entradas para el modelo, donde se considera: talento humano; soporte material; las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), presupuesto; normas legales y procedimientos; y, el enfoque de procesos, y cuenta con salidas que fortalecen la estructura organizativa de las IES, son estas: cultura institucional; fortalecimiento-liderazgo; compromiso organizacional; desarrollo personal; visión de futuro y alineamiento estratégico, lo que representa un impacto sustantivo a los mecanismos de apoyo en los procesos directivos de las IES (Oviedo, Medina, Negrín & Carpio, 2017).

Existen herramientas más sofisticadas para realizar la planificación y gestión que permiten alinear a la organización con su estrategia, por lo que las instituciones podrán utilizarlas sin dejar de considerar a los compromisos y prioridades citadas. Ejemplos de dicho tipo de herramientas son el Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. Los planes estratégicos en las universidades, realmente son “planes de desarrollo institucional” como apropiadamente son designados con mayor frecuencia (Barreda, 2016).

El CMI es una herramienta que organiza temas, información y los procesos vitales, de forma tal que permita a la alta dirección desplegar la estrategia definida desde el largo plazo hasta la actividad operativa. Cada componente de este sistema puede ser vinculado a los objetivos estratégicos a través de los indicadores (Comas, Ramos & Gerónimo, 2014).

Según Pérez (2017), en Cuba, se aplica el enfoque estratégico donde, los objetivos estratégicos precisan las metas para llegar al estado futuro visualizado. Dichos objetivos son portadores del cambio, de la transformación; expresan las aspiraciones que se quieren lograr dentro de una

organización; son prioridades principales o lineamientos generales de trabajo, que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

1.2.1 La gestión de riesgos en las IES y su desarrollo desde el control interno

El entorno actual se caracteriza por un gran dinamismo, incertidumbre e inestabilidad, generando un conjunto de retos emergentes, que deben enfrentar las universidades. No existe ninguna actividad que no esté exenta de riesgo. Muchas universidades no se dan cuenta a tiempo del riesgo y sus efectos, y reaccionan tarde o no se dan cuenta del cambio del entorno, por tanto, la gestión de riesgos debe ser parte del sistema integral de gestión institucional, no debe existir sola, es uno de sus componentes, lo cual es aún una asignatura pendiente en las universidades (Almuiñas, 2016).

Según Galarza & Almuiñas (2015), en el desarrollo de la gestión de riesgos en las IES deben ser tenidos en cuenta las siguientes etapas: análisis del contexto y determinación de las amenazas; identificación de riesgos y vulnerabilidades; análisis y evaluación de riesgos; tratamiento de los riesgos y monitoreo y evaluación.

Internacionalmente, la gestión de riesgos, como componente de los sistemas de control interno, ha tenido un desarrollo irrefutable y ha sido liderada por COSO. Así, en los informes emitidos por la organización, se han definido las bases conceptuales y metodológicas para su desarrollo, con un enfoque moderno y actual. La gestión de riesgos se refiere a la identificación, evaluación, selección e implementación de opciones apropiadas para mitigar el riesgo y convertirlo en aceptable, constituyendo un elemento importante de prevención dentro del control interno (Martínez & Blanco, 2017).

Se habla de gestión de riesgos, ya que todos los riesgos no se tratan de la misma manera, sino que, dependiendo del riesgo, se aplican en mayor o menor medida las actividades de control; en otros casos se trata, por todos los medios, de evitar que ocurra el riesgo; en las situaciones que lo permiten, se trata de compartir el riesgo; y cuando no hay otra opción o esta sería muy costosa, se acepta el riesgo. En fin, de eso se trata, de lograr eficiencia en el tratamiento de los riesgos (Vega & Tapia, 2017).

En la última década, se reconoce la necesidad de una norma internacional, que fuese útil para todas las organizaciones, que pudiera ser usada no solo en su nivel estratégico, sino a nivel operativo; por ello se crea la norma técnica ISO 31000:2009, la que establece un conjunto de principios que se deben satisfacer para que la gestión del riesgo sea eficaz, recomienda que las organizaciones implementen y mejoren de manera continua un marco de trabajo, cuyo objetivo sea integrar el

proceso de gestión del riesgo en los procesos de gobierno, de estrategia, de gestión y de elaboración de informes, así como en las políticas, los valores y en la cultura de toda la organización (Jimenez & Zapata, 2018).

El comité ISO decidió en 2014 trabajar en una actualización de ISO 31000:2009, la nueva versión de la ISO 31000 vio la luz en el primer trimestre de 2018; en esta nueva versión, se revisan los principios de la gestión del riesgo, que son los criterios clave para su éxito; se destaca el liderazgo de la alta dirección, la integración de la gestión del riesgo y se simplifica el contenido, con un mayor enfoque en mantener un modelo de sistemas abiertos para adaptarse a múltiples necesidades y contextos (Blasco, Gisbert & Pérez, 2019).

Se considera que el control interno y la gestión de riesgos, como componentes, han evolucionado a través de los años hasta promover el aseguramiento razonable del cumplimiento de los objetivos organizacionales. En la actualidad la nueva propuesta para la gestión de riesgos es un paradigma a seguir en cualquier contexto, incluyendo la educación superior; por lo que constituye un imperativo legal para cada organización crear las condiciones para el diseño e implantación de los sistemas de control interno, así como ejercer el debido autocontrol para garantizar su eficacia (Cedeño & Morrell, 2018).

Un sistema de control interno es considerado en la actualidad como un tema de cultura organizacional, los continuos cambios económicos han permitido que se cambie la noción de “Control”, pasando de una actividad de verificación de naturaleza detectiva y correctiva, hacia una visión más integral basada en el riesgo y diseño de acciones preventivas; donde la responsabilidad no recae únicamente sobre la administración, sino también sobre cada uno de los agentes internos de la organización. Sin embargo, si está en la administración el deber de la difusión y comunicación de estas acciones mediante sistemas de información incluyentes y de alcance en todos los niveles (Castro, 2018).

1.2.2 La gestión de riesgos y su vínculo con la planificación estratégica

Todas las universidades están sujetas al impacto de un conjunto de riesgos que afectan su rumbo institucional, dado el alto dinamismo, la incertidumbre y complejidad del entorno y las propias condiciones internas. Por tanto, la gestión de riesgos es una herramienta que puede apoyar y mejorar la calidad de la gestión universitaria con enfoque estratégico en las universidades, a través de la identificación y el análisis de los riesgos, así como del diseño e implementación de acciones preventivas para enfrentar los efectos que puedan afectar el logro de los objetivos, la visión y la misión (Almuiñas & Galarza, 2016).

Tanto el dinamismo del entorno como la vulnerabilidad de determinadas variables institucionales ponen de relieve la necesidad de considerar un conjunto de riesgos en la formulación de la estrategia, su implementación y su control. De ahí surge la importancia que tiene la gestión de riesgos y su contribución en el mejoramiento de la calidad de la dirección estratégica universitaria (Vega & Tapia, 2017).

La PE constituye una de las actividades clave de todas las organizaciones, surgidas de extender su actuación más allá del corto plazo, en un entorno marcado por la incertidumbre, el riesgo y los cambios multicausales. La gestión integral del riesgo es un componente estratégico esencial que permite establecer los puntos de control para evitar incumplimientos de los objetivos de la organización (Puente, 2018).

Hoy se prefiere aplicar como tendencia de gestión estratégica un enfoque integral conocido como gestión de riesgos, en la PE en las IES, los riesgos pueden detectarse tanto en el proceso mismo del diseño de la estrategia, como en su posterior implementación y control; gestionar adecuadamente los riesgos en el proceso de planificación estratégica y demostrar su valor para el aseguramiento de la calidad es un elemento fundamental en la obtención de resultados e impactos que le otorgan valor agregado a la institución; ambos enfoques deben ser considerados integradamente y deben formar parte del proceso de gestión del desarrollo institucional (Galarza & Almuiñas, 2015).

Según Vega & Tapia (2017), dentro de los elementos potenciadores de los riesgos del proceso de PE en las IES destacan aquellos que ineludiblemente afectan su calidad, lo cual está a su vez estrechamente ligado a insuficiencias en su gestión, es decir, en la planificación, organización, implementación, seguimiento y evaluación del proceso mismo. Y ello implica, identificarlos y analizarlos, elaborar un plan, que hay que darle seguimiento y control y que permita actualizarlo. De ahí que la gestión de riesgos debe ser parte del sistema integral de gestión institucional, no debe existir sola, es uno de sus componentes, lo cual es aún una asignatura pendiente en las universidades.

Bolaño, Alfonso, Pérez & Arias (2014), señalan algunos aspectos que pueden mostrar puntos de contactos entre la gestión de riesgos y la gestión universitaria con enfoque estratégico, a continuación se mencionan:

- La necesidad de alinear los procesos que integran la dirección estratégica y la gestión de riesgos en las universidades.

- El plan de riesgos como soporte necesario para el aseguramiento inicial de la implementación de la estrategia.
- El tratamiento al futuro, como eje central para la aplicación de ambos enfoques de gestión.
- El proceso de seguimiento y evaluación del plan de riesgos como componente del sistema de control estratégico institucional.
- El desarrollo de políticas y cultura de trabajo acordes con las exigencias de ambos enfoques de gestión.

Actualmente existe la tendencia de ver los riesgos asociado a amenazas y a oportunidades. Ciertamente todo riesgo viene asociado con vulnerabilidades lo que genera acciones de reducción de las mismas y creando condiciones de mejora. Esto puede verse ligados a la mejora continua de un proceso o a una oportunidad que producto de un riesgo se ha propiciado una acción de mejora (Cedeño & Morrell, 2018).

La evaluación de los riesgos favorece la gestión integral de las organizaciones, mejorando su conocimiento y el funcionamiento de sus procesos; destaca la necesidad de ubicar la gestión de riesgos como un pilar fundamental en la gestión docente, centrada en las definiciones estratégicas de la institución y apoyada por los niveles directivos de la misma (Gutiérrez & Sánchez, 2018).

1.2.3 Estrategias para la calidad en la gestión en IES

De la calidad de la gestión universitaria depende, en gran medida, la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales, tanto a nivel nacional como internacional; la calidad de la actividad educativa está estrechamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación; con la calidad de los elementos organizativos y de los procesos técnicos y administrativos en el lugar de trabajo. (Ricaurte & Pozo, 2018)

Los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones educativas traen consigo una mejor gestión de sus procesos sustantivos de docencia, investigación y extensión, mejor control y medición de los procesos, mayor interés y compromiso de los trabajadores lo cual supone mayor motivación y productividad, y por consiguiente mejora su nivel de satisfacción y se logra mayor fidelización (Fontalvo & De la Hoz, 2018).

La adopción de sistemas de gestión de la calidad en las universidades, constituye una decisión de carácter estratégico que tiene por objetivo, optimizar los indicadores de desempeño frente a una realidad educativa, y para su logro pueden proyectar la incorporación de la Norma ISO 9001, como

una herramienta que sirva de plataforma para la renovación institucional (Hernández, Martínez & Rodríguez, 2017).

La calidad, eficiencia y racionalidad en la gestión de los procesos universitarios constituye un tema de gran actualidad en Cuba e internacionalmente, es importante señalar que la filosofía que adopte la universidad respecto a la calidad debe observar los siguientes principios: enfoque basado en procesos, mejoramiento continuo basado en la autoevaluación, trabajo en equipo, enfoque a las partes interesadas en la gestión institucional y responder al ciclo Deming de mejora continua (Pérez et al., 2015).

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NC ISO 9001:2015 son:

- la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Cuando se compara la aplicación del modelo ISO 9001:2015, con los modelos de calidad para las IES en América Latina, se evidencia que el modelo de la norma muestra correspondencia con las exigencias legales y contribuye con la mejora continua del proceso de formación de los estudiantes (Fontalvo & De la Hoz, 2018).

La acreditación de las IES es una estrategia de gestión de calidad, con el compromiso y la responsabilidad de mejorar e innovar en los procesos académicos, de infraestructura y de gestión administrativa, para que cada institución alcance cumplir con los estándares nacionales e internacionales establecidos y desarrolle una participación más asertiva para contribuir en la calidad institucional y de sus aprendizajes a nivel local y regional (Comas, Gómez, Mayorga & Urrutia, 2018).

El Reglamento de Evaluación Institucional establecido por el Ministerio de Educación Superior de Cuba en las disposiciones generales hace referencia a que: “para cumplir con esta función, fue creada la Junta de Acreditación Nacional (JAN), encargada del desarrollo y aplicación del Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA)”. La JAN, representa a su vez a la Educación Superior cubana en materia de calidad, evaluación y acreditación ante las agencias, instituciones y organizaciones de calidad, evaluación y acreditación de los diferentes países o regiones, es por eso

que forma parte de la Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES) (Vigo et al., 2014).

La evaluación de la calidad en las IES cubanas se realiza según establece el Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de la Educación Superior de la República de Cuba (SEA-IES). Dentro del sistema de acreditación a nivel de institución se encuentra la Variable No. 1 esta trata el tema relativo al sistema de gestión establecido por la institución y específicamente dedica aspectos relativos, al diseño de la planificación estratégica y su aporte al desarrollo de los procesos y la calidad con que estos se desarrollan (Addine, Forrellat, Ascuy & Monzón, 2018).

La integración sistémica del SEA-IES y los Sistemas de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU) con el Sistema de Control Interno, representaría un paso de avance para la alineación del uso apropiado de las fuentes de financiamiento disponibles, con los objetivos estratégicos y anuales aprobado asimismo, para la identificación, planificación, manejo y organización de información útil para la toma de decisiones, enfocadas en el aseguramiento y mejora continua de la calidad en la gestión universitaria (Pozo, Márquez & Molina, 2017).

La experiencia está demostrando que, la dirección de una organización no puede ejercerse eficazmente si no es a través de un Sistema de Control de Gestión, que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, tomar acciones correctivas y que permita conectar el rumbo estratégico con la gestión de sus procesos, apoyado por un fuerte liderazgo y sustentado en un sistema informativo que garantice una toma de decisiones efectiva (Rivero, Aguilera, Rojas, Montes de Oca & Alfonso, 2018).

Según González, Hernández, Fernández & Padrón, (2015), la auditoría de gestión de procesos es un tipo especial de evaluación de la calidad basada en la propia gestión del proceso dirigida a proveer información objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría. Los objetivos de este tipo de auditoría son:

- Determinar la conformidad o no conformidad del proceso con los requisitos y estándares especificados;
- Evaluar la eficacia del proceso, establecida para el logro de las políticas y el cumplimiento de los objetivos definidos;
- Identificar oportunidades de mejora;
- Satisfacer requisitos regulatorios o legales;

La Cualimetría constituye otro método utilizado en la evaluación de la calidad de las IES, el cual aporta instrumentos para el control y planificación de la calidad, incidiendo en la mejora de los indicadores y criterios de evaluación de las variables establecidas en los documentos básicos del sistema de evaluación y acreditación de las IES (González, Addine & Ledesma, 2018). Es un método que, a criterio de la autora de esta tesis, puede ser utilizado en cualquiera de las filosofías tratadas en esta investigación.

1.3 La gestión por procesos

Las universidades como cualquier organización empresarial, para cumplir con su misión deben controlar un conjunto de procesos propios de sus actividades, referidos a procesos estratégicos, clave y de apoyo (Almuiñas & Galarza, 2014; Veliz et al., 2016; Duro & Gilart, 2016).

El método de clasificación de procesos varía de un autor a otro. A consideración de Alonso et al. (2013) estos se definen como:

- **Estratégicos:** Los trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización.
- **Claves:** Los relacionados directamente con los resultados a alcanzar.
- **Apoyo o soporte:** Los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios.

Estos autores definen los procesos estratégicos como los trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización, los claves como los relacionados directamente con los resultados a alcanzar y los de apoyo o soporte, como los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios.

Se denominan procesos estratégicos a las decisiones o actuaciones, normalmente directivas, que condicionan fuertemente el medio y largo plazo de la organización, ejemplo la planificación, la gestión de los recursos, la imagen y la comunicación. Los procesos operativos o claves representan la esencia del trabajo de la organización y describen las tareas que permiten de manera directa e inmediata el cumplimiento de su misión. Y por último, los procesos de apoyo que se refieren a las tareas cotidianas que sirven de apoyo y soporte indirecto a la correcta realización de los procesos claves y estratégicos, como por ejemplo: el mantenimiento, la informática, la atención al cliente, entre otros (Mallado, 2017).

A criterio de Ortiz (2014), se define un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les han denominado transversales. Los mismos tienen como características que, aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y

sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes:

- posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia,
- proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos, y
- se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

El enfoque basado en procesos parte de la Teoría de Sistemas que tiene tres premisas básicas:

- Los sistemas coexisten dentro de sistemas.
- Los sistemas se declaran abiertos y se caracterizan por un proceso de intercambio con su entorno, que pueden ser otros sistemas.
- Las funciones de un sistema dependen de la interrelación de sus componentes o elementos.

Los procesos se esquematizan mediante diagramas de flujo o flujogramas, donde se representan gráficamente la secuencia y relación es de las actividades de un proceso. Además, se pueden documentar bien en una ficha o en la descripción de los procesos. La ficha de procesos es un documento que recoge las características más relevantes del proceso como pueden ser la misión, el alcance, el responsable del proceso. En la descripción de los procesos se detalla el objeto del proceso, su alcance, las áreas afectadas, la medición, entre otros aspectos (Alonso, 2014).

Según la NC-ISO 9001: 2015, el enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización (Hernández et al., 2017).

La gestión basada en procesos aporta valor añadido a los clientes, proveedores, competencia y empleados; por lo que documentar las actividades cotidianas de una organización, te lleva a reflexionar sobre los procesos y a largo plazo ofrece grandes ventajas entre ellas: permite sintetizar y tener claras las obligaciones de los puestos de trabajo, evidenciando que la gestión de la calidad no debe ser, en ningún caso, un gasto para una empresa, pues resulta ser una gran inversión que amplía el conocimiento del interior de tu propia empresa, ofreciendo, otro punto de vista de tu puesto de trabajo (Veliz et al., 2017).

El enfoque a procesos, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad, ya que representan el hilo conductor dinámico y complejo de toda organización, es por ello que gestionarlos de forma integrada se ha convertido en una necesidad para mejorar el desempeño organizacional y un excelente instrumento para el logro de la Mejora Continua. En la actualidad se reconoce por diversos

autores, a las universidades y sus carreras como objeto de gestión y la pertinencia del enfoque de procesos para la comprensión de la misma como un sistema (Núñez & Michelena, 2017).

La gestión por procesos consta básicamente de cuatro etapas, la primera identificación de los procesos para la elaboración del mapa de procesos, en segundo lugar priorización y formalización de los procesos, luego diseño de un sistema de seguimiento mediante la definición de indicadores y por último el diseño de una metodología para la mejora continua de los procesos; la implantación de este sistema ofrece excelentes ventajas como: aumento de la competitividad, optimización de costes a través de la estandarización de los procesos, incremento de la satisfacción de los grupos de interés y eficiencia en los servicios prestados (Flores, Santos, Santos, Medina & Comas, 2018).

1.3.1 La gestión integrada de los procesos universitarios

Según Llanes, Godínez, Pino & Vidal (2014) , la gestión integrada por procesos en contextos de sistema integrado no es un proceso aleatorio, su implementación requiere de un cambio en la cultura organizacional, en la forma de pensar y actuar de la alta dirección y de todo el personal con un enfoque sistémico; comprender los requisitos que impone cada una de las partes interesadas y la necesidad de mantener un estado de equilibrio en función de satisfacerlos, sin detrimento de uno u otro requisito en el momento de la toma de decisión.

La integración se origina en los niveles de decisión donde se integran los procesos, se muestran los tres niveles de integración que se corresponden con los de dirección: alta dirección (rector), mandos intermedios (decanos y directores de centros universitarios) y núcleo operacional (jefes de departamento), que intervienen de manera directa en el cumplimiento de la misión de la universidad, la cual tiene la función de dirigir los procesos desde la perspectiva global de la institución y derivar las estrategias, políticas y objetivos a nivel de facultades y departamentos (Ortiz, 2014).

En las IES, resulta necesario gestionar y mejorar los procesos de forma tal que se contribuya a la integración de los sistemas normalizados, donde las acciones de mejora estén encaminadas en este sentido y la interacción entre ellas no perjudique la implementación; el diseño del procedimiento de mejora debe incluir un plan de acciones de preparación, control y seguimiento y deben estar al servicio de los objetivos de la organización y garantizar así, la prevalencia en el tiempo de las mejoras alcanzadas (Ricardo, Medina, Abreu, Gómez & Nogueira, 2018).

Todas las tareas que acomete el MES, se desarrollan con un creciente apego a la legalidad, buscando la racionalidad y la eficiencia, como ha indicado el VII Congreso del PCC, poniendo énfasis en la prevención y el control interno, sobre la base de la Resolución No. 60/2011 de la CGR, incorporada al sistema de gestión integral de las instituciones de educación superior (Ortiz, 2014).

La resolución antes mencionada, establece normas y principios básicos del Sistema de Control Interno (SCI) y define el Control Interno como el “proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas”.

La administración de riesgos, como expresión del control interno, constituye un elemento importante a considerar en el contenido y alcance del diseño y gestión integrada de procesos, aspecto a lograr para llegar a los niveles de integración deseados (Vega & Tapia, 2017).

Una estrategia de la universidad para el desarrollo, debe contar entre sus componentes más importantes con una categoría inevitable en los tiempos que corren: la integración del conocimiento en todo su quehacer, de los procesos sustantivos universitarios entre sí y del sistema resultante con la enseñanza general y con la sociedad toda (Saborido & Alarcón, 2018).

Según Romaguera & Jiménez (2018), la compatibilidad del Sistema de Control Interno (SCI) con los sistemas de garantías de calidad entraña su necesaria integración para que no se dupliquen métodos, procedimientos y documentos normativos y de políticas a implementar en las universidades; en la Resolución No. 60/11 “Normas del Sistema de Control Interno” en su capítulo IV se establece que: *“Los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades que tienen implementados sistemas de gestión, integran estos al Sistema de Control Interno.”*

1.4 Procedimientos para desarrollar el enfoque a procesos en las IES

Hasta la fecha existen una serie de procedimientos y metodologías que tienen como objetivo realizar la gestión y el mejoramiento de los procesos de cualquier tipo de organización.

Algunos de estos son los propuestos por autores como: AT&T (1988), Black (1985), Gibson (1992), Hammer & Champy (1993), Kane (1986 y 1992), Pall (1987), Riley (1989), Rummler (1992), Schlesiona (1988), Zachman (1990), Juran (1999), Harrington (1997), que de una forma u otra sirven de guía a las organizaciones para desarrollar su gestión con un enfoque basado en procesos (Armas, 2015).

Nogueira y Medina (2003), plantean otro grupo de procedimientos que permiten el desarrollo de la gestión por procesos los cuales pueden apreciarse en el Anexo 1 de la presente investigación.

Rivero (2013), describe varios modelos o procedimientos basados en la gestión por procesos, todos en mayor o menor medida consideran la mejora continua y el trabajo de equipo como condicionantes para su mecanismo de desarrollo con independencia del campo de aplicación.

Como conclusión general se puede plantear que los modelos y procedimientos antes referidos son desarrollados por diferentes autores, sin embargo, la mayoría de estos coinciden en cuanto a los enfoques metodológicos propuestos, precisando etapas relacionadas con la identificación, descripción, análisis, medición y mejora de los procesos como elementos necesarios para implementar un enfoque basado en procesos. Tienen como característica distintiva su universalidad por lo que pueden ser aplicados en cualquier tipo de organización, ya sea productora o de prestación de servicios.

La búsqueda de excelencia organizativa tiene como base el desarrollo y la actualización de la gestión de los procesos para alcanzar la eficiencia, al disminuir los costos y cumplir con los compromisos de la sociedad. Aplicar los ciclos de mejora continua y filosofías de gestión integradas en pos de conseguir el cumplimiento de la misión y las metas estratégicas de la organización, constituye el propósito de este proyecto.

El análisis bibliográfico desarrollado demuestra que existe una abundante literatura relativa al desarrollo del enfoque a procesos en las IES como parte del estado de la práctica. A continuación, son esbozadas las búsquedas realizadas a nivel internacional y nacional.

A nivel internacional

Tenidas en cuenta las definiciones formuladas por diversos autores que han abordado el concepto de procesos, la ciencia aplicada de procesos y su transformación abarca la historia de la gestión industrial moderna (Duro & Gilart, 2016), se identifican como primeras experiencias las emitidas por los gurús de calidad, como Deming, Juran, Shingo, Crosby & Peters, hasta las más recientes prácticas, tales como: gestión de la calidad total (TQM), reingeniería de procesos de negocios (BPR), LEAN, SIX SIGMA y Bussines Process Management (BPM), que han surgido como respuesta a las exigencias de la gestión de los nuevos modelos de negocio.

Según Duro & Gilart (2017), LEAN, SIX SIGMA Y BPM son filosofías de gestión basadas en el trabajo y estadística de William Edward Deming (1989); aunque cada una aplica estos métodos de manera distinta, han evolucionado para enfocarse en un área diversa en la mejora operacional. Estas tecnologías no constituyen un fin en sí mismo, sino una herramienta idónea para alcanzar los objetivos del desarrollo, abordar las actividades centrales del perfeccionamiento, desde la

educación, la salud, la competitividad empresarial, la modernización del estado y la participación del ciudadano dentro de este.

Considerando que la evolución de la tecnología ha influenciado en el desarrollo de software que contribuyan con el manejo de los negocios mediante la aplicación de tecnologías de información y principios administrativos con enfoque de gestión y manejo de procesos empresariales, se han creado sistemas Business Process Management (BPM) que toman en cuenta la gestión por procesos del negocio. La utilización del sistema BPM: RAD y BPM open source son los más utilizados puesto que son de fácil acceso y manejo para organizaciones que recién están implementando sistema de información gerencial para el manejo de sus procesos internos (Mazacon, Barragán, Wasbrum, Borbor & Bustos, 2018).

Duro & Gilart (2017), plantean que a pesar de encontrar varios intentos por mejorar los procedimientos en las universidades (Hines & Lethbridge, 2008), se han identificado pocos ejemplos de un verdadero sistema LEAN en organizaciones académicas; aquí pueden citarse varias universidades: Universidad de Wisconsin-Madison (E.U.A), Universidad de Cardiff (Gales, Reino Unido), Universidad JiaoTong de Shanghai, Lally School of Management and Tecnology (Instituto Politécnico Rensselaer de Connecticut, E.U.A), Universidad de St. Andrews (Escocia), Universidad Central de Oklahoma (UCO), Universidad de Iowa, Universidad de Nueva Orleans, Bowling Green State University, y la Universidad de Scranton (Pensilvania).

Por último, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), a través de su Dirección de Telecomunicaciones (DT), han tomado acciones que permiten la eficiencia y eficacia del proceso de asignación de cuentas de correo electrónico en la nube, al hacer uso de BPM. Este hecho resultó una excelente solución, debido a que su ciclo de vida no solo establece el modelado y la implementación de un proceso, sino también su optimización, la cual redundando en la mejora continua.

La Universidad Politécnica Estatal del Carchi ejecuta un Modelo de Gestión por Procesos, que se sustenta, en primera instancia sobre las bases teóricas del modelo de gestión EFQM y en segunda sobre el diagnóstico institucional y los resultados del levantamiento de la información, considerando las expectativas de las partes involucradas y la participación de la comunidad universitaria. Este modelo permite además integrar en la gestión de la mencionada dependencia, el modelo de la Triple Hélice que conjuga la participación activa del Estado, la Universidad, las Empresas y los Sectores Estratégicos (Malquín, Paguay, Viveros & Villarreal, 2017).

En la Universidad de Guayaquil, la aplicación del enfoque basado en proceso, como herramienta de soporte para el alineamiento estratégico, se presenta como una vía de solución a esta problemática. Como evidencia de lo anterior, el uso de matrices de despliegue y técnicas de la gestión por proceso,

demonstraron su efectividad en el alineamiento del proceso de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas en ambos sentidos, es decir, de “arriba a abajo”. “Hacia arriba”, través de la correspondencia de los objetivos del proceso con los objetivos estratégicos institucionales, y “hacia abajo”, a partir del despliegue de los mismos hasta el nivel operativo, o gestión del día de los coordinadores de las carreras, con la participación e implicación de los docentes en la planificación, seguimiento y cumplimiento de los resultados de investigación (Peñate, Lozada, Cárdenas & Wilches, 2017).

A nivel Nacional:

En la literatura especializada se observan diferentes enfoques de gestión como: la gestión integrada de proyecto (Cejas & Alfonso, 2013) y la gestión por proceso o basada en proceso (Alonso et al., 2013; Díaz, 2008; Llanes, Isaac, Moreno & García, 2014). En la gestión universitaria o en el ambiente universitario se practican ambos enfoques de gestión de manera separada; pero no se evidencia de manera explícita una gestión que integre ambos enfoques.

En este sentido, la búsqueda bibliográfica realizada demuestra que existe una amplia experiencia y se ha ido avanzando en la concepción de modelos y procedimientos para gestionar procesos en las instituciones de educación superior como se reafirma en los trabajos de: (Villa, 2006; Albert & Hernández, 2008; Gimer et al., 2010; Cruz & Hernández Pérez, 2010; Prado, 2011; Alonso et al., 2013; González & Hernández, 2014; Capote et al., 2014; Pérez et al., 2014; Ortiz et al., 2015; Veliz et al., 2016; Carballo et al., 2016; Borges et al., 2016); son algunos de los investigadores que han motivado a mantener nuevas expectativas para la mejora de procesos.

Como dato significativo se identifican los criterios de Veliz et al. (2016), que en su investigación consultan 34 fuentes sobre la gestión universitaria en las que se exponen modelos, metodologías y técnicas, comparando similitudes entre las propuestas consultadas. Estos autores evalúan 40 características, las cuales agrupan por afinidad en las seis variables siguientes:

- Recursos humanos (RRHH)
- Procesos (P)
- Toma de decisión (TD)
- Comunicación (C)
- Gestión de la información (G.I)
- Infraestructura (I)

A partir de un análisis causa-efecto obtienen con orden de prioridad número 1 a los “Procesos”, sobre el cual inciden el resto de las variables.

A su vez, en la Universidad de Cienfuegos, existen investigaciones que han aportado al desarrollo del *enfoque a procesos* a saber: Villa & Pons (2006); Alfonso et al., (2013); Martínez (2015), estas se destacan por la identificación de los procesos claves y el diseño de indicadores que facilitan evaluar el desempeño de los procesos.

Estas investigaciones conciben el término gestión por procesos en el ámbito de las IES, demuestran las ventajas de aplicar este enfoque en el sector educacional, pero adolecen de herramientas propias del enfoque a procesos relativas a las etapas de descripción y diagnóstico.

Hernández & González (2014), analizaron un total de 22 procedimientos y a partir de un análisis estadístico descriptivo teniendo en cuenta la media y la moda identificaron que las características más trabajadas en estos procedimientos son: representación visual, utilización de indicadores, aplicación práctica, alineación con la estrategia e interrelación entre procesos sustantivos; y a su vez contribuyen a la comprensión de la necesidad de la calidad, al perfeccionamiento de la información, a la comunicación y a los mecanismos de supervisión y monitoreo, así como al alineamiento estratégico y la integración.

En la investigación desarrollada por los autores antes mencionados se hace alusión a varios autores para referir modelos o procedimientos basados en la gestión con enfoque a procesos en las IES. Entre los autores mencionados se encuentra Villa & Pons (2006), con un Procedimiento para la Gestión por Procesos, organizado en cuatro etapas básicas dirigidas a la identificación, caracterización, evaluación y mejora del proceso, cada una de ellas con su correspondiente sistema de actividades y herramientas para su diseño y ejecución, estas son descritas brevemente a continuación:

- Etapa I. Identificación del proceso: En esta etapa se definen todos los procesos de la organización, delimitando a su vez los procesos clave.
- Etapa II. Caracterización del Proceso: En esta etapa se definen el contexto y el alcance y se determinan los requisitos del proceso objeto de estudio.
- Etapa III. Evaluación del proceso: En esta etapa se analiza la situación, se identifican los problemas y se realiza el levantamiento de las posibles soluciones.
- Etapa IV. Mejoramiento del Proceso: En esta etapa se elabora un proyecto de mejora, se procede a implementar los cambios, y se monitorean los resultados obtenidos.

A su vez, este procedimiento fue aplicado en el año 2006 como parte de una Tesis Doctoral desarrollada en la Universidad de Cienfuegos y hace uso de herramientas ingenieriles relativas al enfoque a procesos, en las investigaciones relativas al tema de gestión de procesos universitarios es referenciado y es tomado como referencia, al comprar etapas y herramientas expresadas en este procedimiento y los desarrollados en la actualidad no presenta diferencias, estas son asumidas por los procederes actuales desarrollados en las IES cubanas como parte del perfeccionamiento que deben ser realizados en los procesos de gestión universitarios para responder a los retos actuales.

La tesis doctoral desarrollada por Ortiz (2014), propone un modelo para la gestión integrada de los procesos en universidades compuesto por un conjunto de variables que, de forma coherente, permiten el desarrollo de un sistema de gestión con enfoque de procesos, carácter estratégico y orientado a la calidad, para elevar el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia; además propone herramientas contextualizadas a las universidades, entre las que se destacan el mapa estratégico, los mapas, fichas y despliegue de procesos, así como el cuadro de mando integral y los procedimientos específicos para diseñar los procesos y evaluar su fiabilidad y nivel de integración; permiten medir los resultados de forma integrada, lo que favorece la toma de decisiones efectivas a corto, mediano y largo plazo y la evaluación del desempeño de los procesos que se desarrollan en las universidades.

La autora antes mencionada diseña un procedimiento estructurado en cinco etapas que siguen la lógica del ciclo de gestión, contribuye al control interno y a la acreditación de instituciones de educación superior, así como a la certificación de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión del capital humano.

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es desarrollar el enfoque a procesos en las IES, además de lograr el vínculo de este enfoque con la dirección estratégica y el control interno, se toma como referencia el criterio de Villa & Pons (2006) y Ortiz (2014), para lograr el propósito trazado en este proyecto.

Conclusiones Parciales

1. La gestión por procesos como enfoque de dirección es esencial para la comprensión de la universidad como un sistema de procesos, que en su integración logran la satisfacción de las demandas de la sociedad; y posibilita establecer otras estrategias encaminadas también al éxito de la gestión como la dirección estratégica y el control interno.
2. Los modelos de gestión universitaria estudiados han realizado valiosos aportes a las universidades, al relacionar varios enfoques de gestión y herramientas, pero es insuficiente

la orientación a la calidad y el carácter estratégico, de igual forma se evidencia la ausencia de un enfoque integrado desde la perspectiva de los procesos universitarios, que contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia en su gestión, realidad de la que IES cubanas no están exentas.

3. Los procedimientos de Villa & Pons (2006) y Ortiz (2014) son referentes directos para la presente investigación, fortalecen el diseño de un modelo para gestionar y mejorar los procesos, al relacionar varias herramientas y enfoques de gestión, con alineación al control interno y al carácter estratégico.

ΚΑΡΤΥΛΟ ΙΙ



Capítulo II

En este Capítulo se realiza una caracterización de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos, se demuestra la necesidad de implementar un procedimiento que permita la integración de la dirección estratégica, el enfoque a procesos y la gestión de riesgos (control interno) en las IES. Se expone de modo general el procedimiento escogido como parte del análisis del estado del arte, al cual se le realiza una adecuación específicamente respecto al tema de la gestión por procesos en la IES y se describe el procedimiento propuesto para perfeccionar el sistema de gestión de la facultad.

2.1 Caracterización general de la Facultad de Ciencias Sociales

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

El proceso de integración implementado en la Universidad en el 2015, permitió que de la antigua Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, se originaran dos facultades, la de Ciencias Sociales y la de Historia, Artes y Lenguas. Actualmente se aprovechan los vínculos directos de trabajo entre ambas facultades desde la docencia en los programas de pregrado y postgrado, así como en la gestión de proyectos comunitarios y la investigación científica.

La actual estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Sociales, está conformada por tres departamentos docentes y el Centro de Estudios Socioculturales. Los departamentos responden a la denominación de Estudios Socioculturales, Derecho y Comunicación Social que tiene adscripto el Centro de Comunicación para el Desarrollo de Cumanayagua. En los departamentos docentes se encuentran las carreras de Estudios Socioculturales y Derecho en todas las modalidades de estudio y solo se cuenta con el Curso por Encuentro, en Comunicación Social.

La misión de la facultad se define como:

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

La visión de la facultad es:

La Facultad de Ciencias Sociales se proyecta como una unidad organizativa:

- Comprometida con el proyecto revolucionario.
- Distinguida por un claustro de alto nivel científico-pedagógico y profesional que se caracteriza por su incondicionalidad, creatividad y competitividad.
- Con un alto impacto en el trabajo comunitario y comunicacional en el territorio.
- Líder en el territorio en la implementación de la política cultural del país de masificar la cultura.
- Promotora de la gestión de la ciencia, tecnología, innovación y extensión universitaria que impacta en la capacitación sector jurídico, el desarrollo local y la política cultural del país.
- Situada en la avanzada del país en el terreno de los estudios socioculturales.
- Que ofrece postgrado de excelencia a nivel nacional e internacional.
- Dotada de una infraestructura adecuada y un estado físico ambiental que se corresponde con el entorno universitario.

El total de la matrícula es de 638 estudiantes, de los cuales 202 corresponden al Curso Regular Diurno, 271 al Curso por Encuentros y 165 en Enseñanza a Distancia, como se muestra en la Figura 2.1.

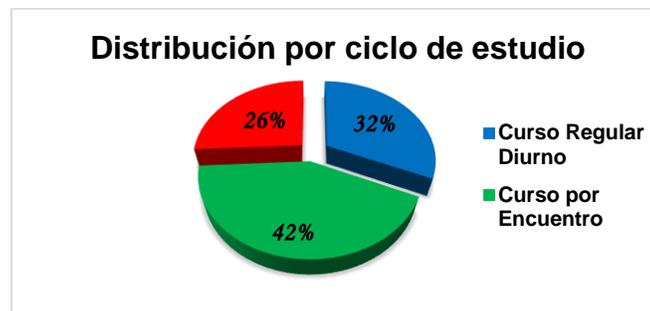


Figura 2.1: Representación de la matrícula de estudiantes de la facultad de Ciencias Sociales según ciclo de estudio. Fuente: Elaboración propia.

La plantilla aprobada de la facultad es de 86 trabajadores y actualmente laboran 70, para un 84% de la plantilla cubierta, y 26 profesores a tiempo parcial.

Las categorías docentes y categorías científicas con el número de trabajadores por cada una se muestran en la Figura 2.2 y Figura 2.3 respectivamente.

Se cuenta además con un total de 17 doctores de otras universidades nacionales e internacionales, así como instituciones y centros de investigación (Universidad de la Habana, Universidad de Sanctis Spíritus, Universidad de Granada, Fundación Fernando Ortiz, Instituto de Geología, Museo de

Historia Natural, entre otras) que participan en los programas de postgrado, en proyectos de investigación y como tutores de tesis doctorales de la facultad.

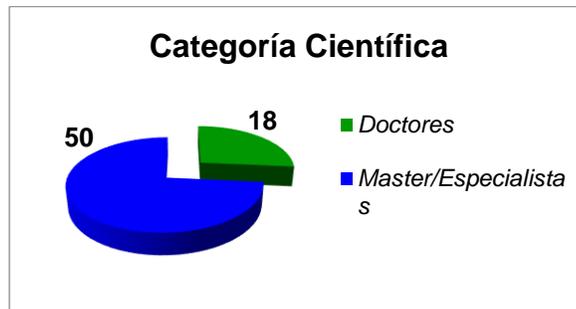


Figura 2.2: Representación de la plantilla de la Facultad de Ciencias Sociales según categoría científica. Fuente: Elaboración propia.

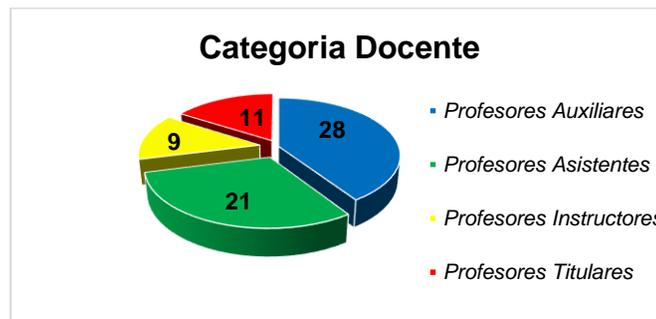


Figura 2.3: Representación de la plantilla de la Facultad de Ciencias Sociales según categoría docente. Fuente: Elaboración propia.

2.2 Estado actual del sistema de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos

Como parte del perfeccionamiento de la gestión desde el año 2015 en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos se desarrolla una nueva etapa para emprender la gestión por procesos como vía para la gestión de la calidad en la educación superior. Se parte del análisis documental y evaluación de los resultados de investigaciones que anteceden, identificándose en esta nueva etapa las siguientes insuficiencias:

- Insuficiente documentación de procesos a su vez, se constata que la misma se encuentra escasamente socializada entre los actores de los procesos identificados.
- Deficiencias del sistema actual de información.
- En el desempeño de los procesos no se obtienen los resultados esperados.
- Se carece de una cultura de trabajar por procesos.

- Desconocimiento con relación al uso de herramientas que permiten lograr la elaboración de la documentación requerida para cada proceso.
- Fallos en la puesta en práctica de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos de una manera preventiva.
- Al revisar el balance de objetivos establecidos en la planificación estratégica, este se realiza de manera cualitativa, sin vincular indicadores de gestión y planes de mejoras a las áreas de resultados claves.
- No ha existido una integración en el trabajo desarrollado desde el punto de vista práctico e investigativo (dirección estratégica, gestión por procesos, control interno) con los estándares de calidad establecidos por la Junta de Acreditación Nacional.

En el año 2016, esta facultad fue sometida a un proceso de evaluación interna y externa donde son identificadas una serie de fortalezas y debilidades. Las debilidades identificadas por el proceso de evaluación externa están relacionadas con:

- No se cumple con el número de publicaciones en ningún grupo (I, II, III y IV), por lo que el índice de publicaciones del claustro es aún bajo (2.5) por profesor.
- No es suficiente la reproducción científica de los doctores en función de ampliar el potencial científico de la Facultad.
- Aún no es suficiente la generalización de los registros y aplicaciones de la actividad científica y la innovación.
- Los trabajos de curso no muestran la calidad requerida.
- Los grupos de trabajo científico estudiantil no se encuentran suficientemente estructurados desde el punto de vista organizativo.
- Las asignaturas optativas no siempre responden a los objetivos curriculares de la carrera y algunas se ofrecen fuera del marco de integración horizontal de las mismas.

Lo expuesto permite identificar la necesidad de un perfeccionamiento en la gestión institucional de la facultad, donde debe lograrse un alineamiento entre lo adecuado y acorde a las nuevas exigencias establecidas por los entes reguladores del sector.

La dirección de la Facultad de Ciencias Sociales decidió emprender el despliegue de cada uno de sus procesos teniendo en cuenta las orientaciones emitidas por la directiva de la universidad; a partir de las tendencias actuales, regulaciones e indicaciones, el plan estratégico del presente ciclo de la

facultad, se realiza con un enfoque a procesos partiendo de las prioridades establecidas por el MES y los resultados del diagnóstico de la institución.

Demostrada la necesidad de realizar un estudio que posibilite gestionar los procesos en la Facultad de Ciencias Sociales, se hace pertinente abordar el procedimiento a utilizar que posibilitará la integración de la dirección estratégica, gestión por procesos universitarios y el control interno, por lo que se procederá en el próximo epígrafe a mostrar un resumen de las principales características del mismo.

2.3 Procedimiento para la integración de la dirección estratégica y el enfoque a procesos en universidades

Se toman como referentes directos los procedimientos de Ortiz (2014) y Villa & Pons (2006), el primero se visualiza en el Anexo 2; posee como característica distintiva el vínculo necesario entre la dirección estratégica, la gestión por procesos y la gestión de riesgos; en esta investigación se le realiza una adaptación en todas las etapas, centrado en perfeccionar los pasos relativos a la gestión por procesos y su vínculo con el control interno. Para este propósito se refiere el segundo procedimiento que permite de manera objetiva, aplicar las herramientas que aseguran el desarrollo cabal de este enfoque, este procedimiento ha sido socializado, aprobado en el Consejo de Dirección a nivel de universidad y desarrollado en la totalidad de los procesos identificados en el mapa de procesos de la institución, lo cual prueba la pertinencia para su uso en esta investigación.

Previo a la selección del procedimiento para desarrollar el enfoque a procesos, se realizó un detallado análisis de las propuestas de diversos autores que estudian el tema. Se pudo constatar que todos ellos buscan desde su perspectiva, formalizar y demostrar un proceder que asegure alcanzar los resultados deseados con mayor eficiencia, cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como procesos.

Otro elemento que justifica la referencia del procedimiento de Villa & Pons (2006), es que permite el desarrollo de una forma de trabajo basado en las interrelaciones de los elementos estructurales que componen el proceso en cuestión. Implica, por tanto, intervenciones en múltiples elementos interrelacionados, los cuales se despliegan por sus diferentes fases influyendo y orientando el comportamiento de los involucrados. Fue diseñado para la Universidad de Cienfuegos y sus dependencias como primer acercamiento a un perfeccionamiento en la gestión de la institución.

Es importante resaltar que de tres cuestiones adolece la investigación desarrollada por Ortiz (2014):

- La relativa al enfoque a procesos y específicamente las herramientas de diagnóstico para el lograr la implementación de esta filosofía de gestión.

- En la etapa de planificación estratégica hace prevalecer las áreas de resultados clave y los criterios de medida, no hace alusión a los procesos y como pueden vincularse los criterios de medida con este enfoque.
- Vínculo entre los cinco componentes del control interno, solo hace alusión a un componente, la gestión de riesgos en la etapa dedicada a la planificación estratégica.

Ortiz (2014), dedica su investigación fundamentalmente a establecer pautas generales para lograr un vínculo entre la dirección estratégica, la gestión por procesos y el control interno, estableciendo un modelo y un procedimiento que por medio de un conjunto de pasos lógicos permite establecer un sistema de gestión integrado y su evaluación, aspectos donde hace aportes metodológicos y prácticos valiosos, los cuales sí serán tenidos en cuenta en su totalidad en la presente investigación.

A partir de estas observaciones es que se deciden adaptar las etapas del procedimiento propuesto por Ortiz (2014) teniendo en cuenta los criterios emitidos por Villa & Pons (2006) y lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGR.

Al lograr la adaptación propuesta en esta tesis de maestría, se obtiene un procedimiento basado en el enfoque a procesos centrandose herramientas de esta temática que pueden ser utilizadas en las IES. Posibilitando contar con una plataforma (el desarrollo del enfoque a procesos) que permite vincular la dirección estratégica y el control interno.

El aporte fundamental de esta investigación está en que se logra establecer un vínculo entre el enfoque a proceso y el sistema de control interno, adicionando a la planificación estratégica como punto de partida para el desarrollo de un sistema de gestión y como otro elemento en la gestión organizacional que de manera coherente permite asumir el vínculo mencionado, por lo que constituye un aporte de tipo metodológico, al obtener como resultado final un sistema de gestión integrado que facilita la inserción de otras formas de gestión tales como la gestión de la energía y el medio ambiente.

A continuación, se realiza la descripción del procedimiento general que se muestra en la Figura 2.4, su objetivo es dotar a los directivos de las técnicas y herramientas para desarrollar una gestión integrada de los procesos en universidades. Los principios del procedimiento propuesto son:

Consistencia lógica: cualidad de los procedimientos desarrollados de ser coherentes con la lógica “natural” de ejecución de los procesos de mejora, en la aplicación “total o parcial” para la solución de problemas.

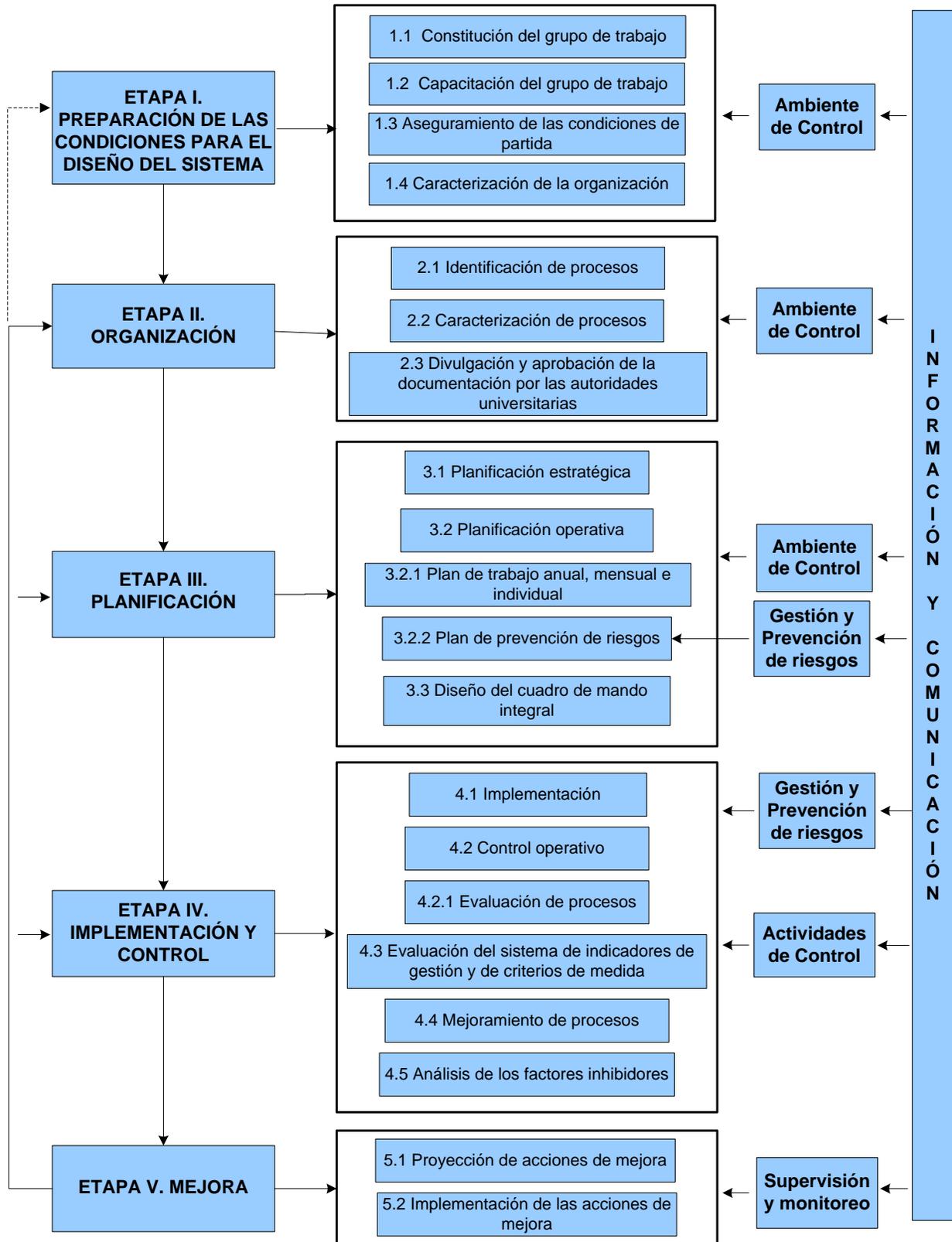


Figura 2.4 Procedimiento para la integración de la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el control interno en universidades. Fuente: Elaboración propia.

Mejoramiento permanente: El enfoque de mejoramiento en todo momento es el resultado de la sucesión efectiva de cambios cuantitativos a cualitativos, desde la administración diaria a la estratégica. El diagnóstico permanente se fundamenta en el aprendizaje mediante la acción, con la participación de todos los implicados, en el enfoque al cliente y el estímulo constante al compromiso.

Pertinencia: Dada su actualidad y adaptabilidad, el procedimiento posee las condiciones necesarias para ser aplicado en toda su concepción en la gestión universitaria, y previo estudio de sus bases y fundamentos, en el tipo de actividad que permita recibir sus beneficios, sea lucrativa o no.

Sistematicidad: permite el mantenimiento de un control y vigilancia sistemática sobre el proceso de mejora y evolución del desempeño, facilitando a la vez un proceso de retroalimentación efectivo que constituye la base para la mejora continua del sistema.

Autocontrol: Obligación de autoevaluar la gestión de manera permanente, corregir las fallas, tomar medidas administrativas y dar seguimiento en el Consejo de Dirección, comunicar los resultados y rendir cuenta a los trabajadores.

El procedimiento posee características que permiten obtener los resultados esperados, entre las que se encuentran las siguientes:

Integral: considera la totalidad de los procesos: estratégicos, claves, de apoyo y las interrelaciones que se establecen entre ellos con un enfoque sistémico.

Flexible: los procedimientos pueden ser aplicados, total o parcialmente, a diferentes situaciones según las condiciones concretas de cada universidad.

Participativo: la aplicación del procedimiento requiere para el desarrollo de sus etapas la participación activa de todos los niveles de decisión de la universidad para la consecución de los objetivos.

La comunicación y la formación es una etapa transversal que se mantiene en todo el procedimiento, constituye una vía de retroalimentación permanente que es fundamental en los niveles de decisión, para lograr el compromiso y la participación de los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos planificados durante la aplicación del procedimiento.

Se deberá diseñar un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las actividades de capacitación a desarrollar en cada etapa del procedimiento, así como el responsable de su ejecución.

Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño del sistema

En esta etapa se crean las condiciones para la implementación del sistema de gestión, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida y la caracterización de la facultad.

Paso 1.1 Constitución del grupo de trabajo

El equipo de trabajo debe estar integrado por un grupo de expertos conocedores del tema e interesados en el mismo, de forma tal que aporten información precisa, participen en todas las etapas de la investigación, y puedan tomar las decisiones convenientes.

Se deberá para ello calcular el número de expertos necesarios a partir de la siguiente expresión:

$$n = \frac{p(1 - p)k}{i^2}$$

Donde:

p: proporción de error

i: precisión ($i \leq 12$)

k: constante que depende del nivel de significación ($1 - \alpha$)

Se debe calcular además el coeficiente de competencia para cada uno de ellos según la metodología de Cortés e Iglesias (2005) con el objetivo de asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio, se seleccionan aquellos expertos que tengan un coeficiente de competencia entre medio y alto.

Paso 1.2 Capacitación del grupo de trabajo

A través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma de implementación del procedimiento, sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del grupo de trabajo, centradas en el desarrollo del enfoque a procesos, dirección estratégica y control interno.

Paso 1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida

Se valora si existen las condiciones necesarias para efectuar el estudio, para ello se realizan entrevistas y consultas a expertos de todos los niveles de decisión, si las condiciones de partida no están aseguradas, se extiende esta etapa de preparación.

Para continuar con la aplicación del procedimiento, se procede a realizar acciones de formación en: técnicas de dirección, la gestión por procesos y sus herramientas, y el enfoque estratégico.

Paso 1.4 Caracterización de la organización

Uno de los elementos vitales a desarrollar antes de iniciar un proyecto investigativo es caracterizar a la organización objeto de estudio, pues posibilita la familiarización con las particularidades de la misma y permite un mayor acercamiento a su cultura organizacional. Algunos de los elementos que se pueden considerar para la caracterización son una breve reseña histórica, estructura organizativa y niveles de dirección, se debe analizar la composición de la plantilla en trabajadores docentes y no docentes y el claustro de profesores por categoría docente, título académico y grado científico.

Las técnicas y herramientas propuestas en esta etapa están relacionadas con: trabajo de grupo, entrevistas, consultas a expertos, reuniones participativas, revisión y análisis de documentos.

Etapa II. Organización

La etapa persigue el propósito de identificar y documentar los procesos relevantes de la institución sobre los cuales versará el sistema de gestión diseñado.

Paso 2.1 Identificación de procesos

El objetivo fundamental de este paso es la identificación de los procesos de la organización como punto de partida para su desarrollo y mejora. Está dirigida fundamentalmente a aquellos procesos claves o críticos de los cuales depende la efectividad en el cumplimiento de su propósito estratégico.

Existen variados métodos para la identificación de procesos pudiéndose resumir en dos grandes grupos:

Método "ESTRUCTURADO": En este apartado se consideran todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Se trata de los sistemas informatizados.

Método "CREATIVO": En este grupo se pueden considerar a todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantando por iniciativa propia, en la búsqueda de soluciones a problemas derivados de experiencias anteriores no positivas.

La elección del método dependerá en gran medida del conocimiento que tengan los miembros de la organización y del grado de autonomía con que se cuente para decidir.

En esta etapa se realiza el diseño de los procesos y de su integración, así como el manual de indicadores de gestión.

Paso 2.2 Caracterización de procesos

En esta etapa se pretende hacer una presentación de los procesos identificados, detallando los mismos en términos de su *contexto, alcance, requisitos y riesgos*.

El primer elemento (*descripción del contexto*), pretende dar respuesta a la pregunta, *¿cuál es la naturaleza del proceso?*

El segundo elemento (*definición del alcance*), trata de responder la pregunta, *¿para qué sirve el proceso?*, esclareciendo con ello la Misión y la Visión a lograr. La idea consiste en destacar la intención y la importancia de la actividad, permitiéndose inclusive cuestionarla en cuanto a su necesidad.

En el tercer elemento (*determinación de requisitos*) es necesario analizar cuáles son: los requisitos del cliente, los requisitos para los proveedores y las demandas del proceso indispensables para obtener un producto o servicio que satisfaga al cliente.

El cuarto elemento es el relativo a la identificación de riesgos teniendo en cuenta lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGR. Principios que tienen que ver con el mapeo.

El producto final esperado de esta etapa de *caracterización del proceso*, es un documento que permite entender y visualizar de manera global en qué consiste el mismo.

Paso 2.3 Divulgación y aprobación de la documentación por las autoridades universitarias

A partir de los diferentes canales de comunicación, se realiza la divulgación de los resultados del paso anterior, de forma tal que la comunidad universitaria conozca como fluyen las diversas actividades en cada proceso y cómo incide con sus funciones en el desarrollo de estas. La documentación propuesta, es decir diagramas SIPOC, diagramas de flujo, fichas de procesos y fichas técnicas, son divulgados en la intranet de la Universidad y presentados en el Consejo de Dirección de la facultad.

Habiendo transcurrido el tiempo establecido para remitir las observaciones al documento, el equipo de trabajo tiene en cuenta las observaciones realizadas por la comunidad universitaria y procede a elaborar la versión final de la documentación de los procesos.

Aprobación del Mapa de procesos

Una vez aprobado por el Consejo de Dirección de la facultad, el Mapa de Procesos y la documentación de cada proceso elaborada, será enviada al Consejo de Dirección de la Universidad para su aprobación definitiva.

Publicación y divulgación en la web

Aprobado el documento por el Consejo de Dirección de la Universidad, se divulgará el Mapa de Procesos y la documentación al respecto a través de distintos medios de comunicación institucional.

Las técnicas y herramientas propuestas en este paso están relacionadas con: documentación descriptiva de procesos (descripción de procesos/mapa general), diagrama SIPOC, diagrama de flujo, descripción de la ficha de proceso e indicadores propios del proceso, es importante para este último aspecto tener en cuenta los patrones establecidos por la JAN.

Etapa III. Planificación

El objetivo de esta etapa se centra en desarrollar todas aquellas actividades relativas a la planificación de actividades por procesos y el diseño de como desarrollará la medición y el control de la ejecución de estas por lo que se centra en el: diseño estratégico teniendo en cuenta un ciclo de cinco años, el ajuste de los objetivos de trabajo para cada año concentrado en el ciclo, el diseño de planes de trabajo anuales, mensuales e individuales, los planes de prevención para mitigar los efectos que pudieran ocasionar los riesgos identificados, a su vez, se procede al diseño del cuadro de mando integral.

Paso 3.1 Planificación estratégica

La ejecución de este paso tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica de la universidad; debido a la importancia que posee para el correcto diseño del sistema de gestión se recomienda revisarla y perfeccionarla. En las universidades cubanas prevalece, la tendencia a la planeación estratégica, aunque existen dos universidades que abogan por el enfoque a procesos, vinculado a la planificación estratégica.

1. Revisión y(o) definición de la misión y visión

En este paso se analiza si la misión y la visión de la organización cumplen con los requisitos y si es conocida por sus miembros, su evaluación se debe realizar en conjunto con un grupo de expertos. Si no están definidas de forma correcta se procederá a formularlas, mediante entrevistas y tormenta de ideas, luego a modo de retroalimentación, se divulgarán por las áreas de la facultad y se enriquecerá con los criterios de los trabajadores, será presentada y aprobada por el consejo de dirección.

2. Confección de la matriz DAFO

La DAFO es una metodología muy practicada por su real efectividad, tiene como objetivo conocer la situación actual de la organización en el ámbito interno y externo, para ello se confeccionan la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) y a partir de las mismas se elabora la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

3. Definir objetivos estratégicos y criterios de medidas por procesos

A nivel de facultad para poder desarrollar este paso y teniendo en cuenta el enfoque a procesos se deben consultar las indicaciones emitidas por el MES y se procede por medio de diagramas de árbol a establecer las relaciones entre las áreas de resultados claves, objetivos, criterios de medidas y los procesos. Se establecen los criterios de medida teniendo en cuenta el comportamiento del proceso en ciclos anteriores y las potencialidades reales que posee la institución, debe definirse además las normas de evaluación de cada criterio de medida. Luego se procede a la aprobación y divulgación a la comunidad universitaria.

Las técnicas y herramientas a utilizar se basan en la consulta a expertos, trabajo en grupo, revisión de documentos y análisis de documentos.

4. Confección del mapa estratégico

Con el mapa estratégico, se elabora un esquema escalar de objetivos unidos bajo una relación de causa efecto, donde los objetivos de los niveles inferiores apoyan la realización de los objetivos de nivel superior. El esquema está alineado con la visión de la organización. Las principales técnicas y herramientas se basan en la revisión documental de la planificación estratégica y la documentación de los procesos de la institución. Se hace uso de sesiones de trabajo con expertos y el trabajo en grupos.

Las principales técnicas y herramientas se basan en la revisión documental de la planificación estratégica y la documentación de los procesos de la institución. Se hace uso de sesiones de trabajo con expertos y el trabajo en grupos.

Paso 3.2 Planificación operativa

La planificación operativa, abarca la confección del plan de trabajo anual, mensual e individual, así como el plan de prevención de riesgos.

Paso 3.2.1 Plan de trabajo anual, mensual e individual

La confección de los planes de trabajo anual, mensual e individual de la facultad, se realizan sobre el sistema de planificación del MES y la universidad, teniendo en cuenta los procesos y sus criterios de medida, a partir de este enfoque es que se ubican las actividades que tributan al cumplimiento de los estándares establecidos en los objetivos de cada año.

Para la ejecución de esta tarea se realizan los pasos siguientes:

1. Se confecciona el plan de trabajo anual y mensual de la facultad (teniendo en cuenta los procesos identificados), que responde a la instrumentación de las tareas del plan anual de actividades de la universidad, en él se puntualizan las que se hayan modificado y las nuevas, como resultado del proceso de dirección. Al igual que a nivel de universidad este plan debe realizarse por procesos.
2. Se derivan los planes de trabajo anual y mensual a nivel de dirección o departamento de la facultad y CUM, con un enfoque sistémico que garantice la comunicación y coordinación entre los distintos niveles de dirección.
3. Se confeccionan los planes de trabajo individuales en función de lo establecido en el plan de trabajo anual y el mensual. También es elaborado para el caso de los trabajadores docentes el plan de desarrollo individual en el cual aparecen las actividades establecidas para la categoría que ostenta, así como las metas con los cuales tributa al cumplimiento del plan estratégico de la facultad, CUM y de la universidad.
4. Se aprueban los planes de trabajo por el jefe del nivel de dirección que lo elabora y se archiva por el término de un año.

Paso 3.2.2 Plan de prevención de riesgos

El Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control, se actualiza y analiza periódicamente con la activa participación de los trabajadores. Para su elaboración se realizan los pasos siguientes:

1. Se identifican los riesgos de la facultad.
2. Se revisan los riesgos por procesos (identificados en el paso 2.1).
3. Se realiza la evaluación cualitativa de los riesgos según la probabilidad de ocurrencia, para ello se considera la frecuencia (poco frecuente, frecuente y moderado) y el impacto (catastrófico, grave, moderado y leve).

4. Se diseña el mapa de riesgos, se representa en el eje de las Y el impacto y en el de las X la frecuencia.
5. Se establecen las prioridades, a partir de considerar que:
 - tienen prioridad alta aquellos riesgos que su impacto es catastrófico o grave,
 - prioridad media los que su impacto es moderado,
 - baja los que tienen un impacto leve, y
 - dentro de estas categorías tienen prioridad aquellos riesgos cuya probabilidad de ocurrencia es frecuente.
6. Se diseña el Plan de Prevención de Riesgos según el modelo del Anexo II de la Resolución 60/11 de la CGR, se pretende en esta etapa vincular la gestión por procesos a lo establecido en esta Resolución, utilizando herramientas tales como: diagrama SIPOC, FMEA (Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos), UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto), matrices causa-efecto.

Se propone utilizar el procedimiento de gestión de riesgos que aparece en el Anexo 3, resumen de etapas y actividades.

Paso 3.3 Diseño del cuadro de mando integral

El diseño del CMI que se propone, tiene como característica, que permite una evaluación sistémica para la toma de decisiones al integrar la evaluación de perspectivas, procesos, objetivos e impactos, en una única herramienta. Se realiza a partir de los pasos que se describen a continuación.

1. Caracterización de los indicadores

Los elementos que debe contener la caracterización de los indicadores son los siguientes: el nombre, unidades, glosario, objetivo, niveles de referencia, responsable, punto de lectura y periodicidad.

2. Clasificación de los indicadores

En este paso se procede a clasificar los indicadores por las perspectivas definidas en el mapa estratégico, por procesos, objetivos e impactos.

2.1 Clasificar los indicadores según las perspectivas cliente, la de procesos, formación y crecimiento y la financiera.

2.2 Clasificar los indicadores por procesos

En este paso se clasifican los indicadores por procesos, se verifica que existan indicadores no solo para los procesos sustantivos, sino también para los estratégicos, los de apoyo y los transversales, de manera tal que cada proceso tenga al menos un indicador para medir su desempeño. De igual forma es fundamental la presencia de indicadores en aquellas actividades o tareas en las que se ha identificado en las fichas de procesos que existen riesgos.

2.3 Clasificar los indicadores por objetivos

En este paso se realiza la clasificación de los indicadores por objetivos, y se verifica que no existan objetivos sin indicadores que midan su grado de cumplimiento.

2.4 Clasificar los indicadores por su impacto

Con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, se clasifican los indicadores por su impacto en indicadores de eficiencia y eficacia.

3. Diseño del manual de indicadores del sistema de gestión

Los pasos anteriores permiten el diseño del manual de indicadores del sistema de gestión, en el Anexo 4 se realiza una propuesta de Ficha de indicador teniendo como antecedente los criterios expresados por de Armas (2015) y Pareja (2015).

Este manual puede conformarse como un documento impreso o en formato electrónico, como parte del sistema informativo de la organización, para que sirva de consulta y herramienta de trabajo para los directivos y especialistas.

4. Selección de los indicadores del cuadro de mando integral

Luego se realiza la selección de los indicadores más relevantes que formarán parte del CMI, que tiene como objetivo reagrupar y sintetizar los indicadores para presentarlos de forma tal que puedan ser utilizados por la dirección de la facultad y por los responsables de cada proceso, para facilitar la toma de decisiones.

Para la selección de los indicadores más representativos que pasan a formar parte de la pantalla principal del CMI se debe:

- realizar entrevistas a directivos y profesores de experiencia, y
- aplicar el método de coeficiente de concordancia de Kendall para determinar los indicadores fundamentales de los procesos clave, debido a que en estos están implicadas varias áreas de la facultad y es necesario tener criterios de todas.

Las técnicas y herramientas propuestas en esta etapa están relacionadas con: documentación descriptiva del proceso, reuniones participativas, trabajo de grupo, diagrama de flujo, ficha de proceso, indicadores propios del proceso, matrices causa-efecto, UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto), FMEA (Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos).

Etapa IV. Implementación y control

En esta etapa se realiza la implementación y el control, culminando con el análisis de los factores inhibidores que pueden estar limitando el desempeño de la facultad.

Para realizar el control es de utilidad disponer de un sistema informático, como herramienta de apoyo, que contribuya a la comunicación, y que permita gestionar la información de forma eficiente, flexible y oportuna.

Paso 4.1 Implementación

En este paso se implementa el sistema de gestión diseñado, para ello se debe:

1. Definir del programa de implementación del sistema de gestión

Se establecen las acciones a realizar y su fecha de ejecución, designando en cada caso los responsables de su cumplimiento, se realizan controles parciales de su ejecución y se definen los recursos humanos, financieros y materiales necesarios.

2. Socializar los resultados del diseño del sistema de gestión

Se entrega a cada responsable de proceso su documentación para su revisión, de igual forma se darán a conocer las estrategias de integración diseñadas. Luego de realizar las correcciones pertinentes, el responsable designado por el grupo de trabajo presentará en el Consejo de Dirección los resultados del diseño del sistema de gestión para su aprobación, a continuación, se mostrará en todas las áreas de la facultad.

3. Establecer el sistema de gestión (SG)

Las acciones fundamentales que se deben realizar para establecer el SG son las siguientes:

- se utiliza como herramienta de trabajo la documentación de los procesos en todos los niveles de decisión,
- se procede a desarrollar el enfoque a procesos en cada subproceso, se delimitan actores en cada etapa, tiempos de ejecución, modelajes a utilizar, tiempos de ejecución, normas o restricciones que deben ser tenidas en cuenta para el desarrollo exitoso de las actividades,

- se sistematiza el uso de los indicadores de gestión como herramienta para la evaluación del desempeño de la facultad.

En este paso la dirección de la facultad desempeña un papel rector, debe comprobar el cumplimiento de las acciones previstas en el cronograma de implementación y realizar controles preventivos para cuando sea necesario adoptar de forma proactiva medidas correctivas para lograr las metas propuestas.

Paso 4.2 Control operativo

El control operativo es el control sistemático del cumplimiento de los planes de trabajos por procesos, a través de la evaluación de los objetivos, mediante la ejecución de las reuniones de trabajo y los informes que se emiten a la dirección de la facultad y esta a su vez a la dirección de la universidad. Para ello se realizan las reuniones de puntualización del plan de trabajo con una frecuencia mensual en todos los niveles de dirección, con el objetivo de valorar los resultados alcanzados en el mes que concluye. Se elabora el informe resumen de cumplimiento del plan de trabajo de la organización, el cual se archiva por un período de un año, según lo establecido en la Instrucción No. 1, dirigiendo su contenido a evaluar los aspectos cuantitativos y cualitativos de los resultados más significativos del periodo.

Paso 4.2.1 Evaluación de procesos

En este paso se requiere evaluar el proceso haciendo un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su situación actual, los problemas existentes y las alternativas de solución. Es importante vincular lo planificado en cada criterio de medida establecido en cada proceso. Lo que permitirá elaborar un balance de objetivos y criterios de medida por procesos. A su vez, se proceden a desarrollar auditorias teniendo en cuenta la documentación relacionada con el control interno indicada en la Resolución 60/11 de la CGR. Este paso se fundamenta en tres aspectos cruciales que deben ser tenidos en cuenta a saber: Análisis de la situación, identificación de problemas y levantamiento de soluciones, las cuestiones a tener presentes para el desarrollo de estos aspectos son mostradas a continuación.

En el primer componente (Análisis de la situación), se necesita responder la pregunta, ¿cómo está funcionando actualmente la actividad?

Para realizar un examen profundo del trabajo es necesario:

1. Conversar con los usuarios.
2. Realizar sesiones de trabajo con los responsables de proceso.

3. Recopilar toda la información emitida en la ejecución de las actividades en el proceso.
4. Recopilar datos y obtener información relevante sobre el comportamiento del proceso.
5. Descripción de los objetivos y criterios de medida por cada proceso, para ello deben tenerse en cuenta las normas de evaluación de cada criterio de medida.
6. Recopilar informes de auditorías internas y externas desarrolladas por diversos entes.

Luego se procede a la identificación de problemas, la pregunta a responder es, ¿cuáles son los principales problemas que generan la inestabilidad del proceso e impiden satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes? Para ello se considera importante definir los puntos fuertes y débiles de la actividad, especificando: ¿qué está bien?, ¿qué está mal?, ¿por qué ocurren estas situaciones?

Dando un adecuado uso a los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las causas responsables de las fallas y los resultados indeseados.

Por último, se desarrolla el paso levantamiento de soluciones debe darse respuesta a la pregunta, ¿dónde y cómo puede ser mejorado el proceso?, lo que abarca: el examen de logro del consenso entre todos los comprometidos, sobre el mejor curso de acción posible.

El producto final esperado de esta etapa de evaluación de procesos es un documento que permita entender y visualizar, de manera adecuada, tanto el funcionamiento del proceso como sus puntos críticos y las soluciones indicadas para resolverlos.

Es oportuno recopilar información desde los profesores y departamentos para confeccionar el balance de objetivos por cada proceso, ello permitirá desarrollar el proceso de evaluación de desempeño de cada trabajador cuadro, docente y no docente.

Paso 4.3 Evaluación del sistema de indicadores de gestión y de criterios de medidas

Se evalúa el sistema de indicadores de gestión, por perspectivas, procesos, objetivos e impactos, según la frecuencia que requiera cada indicador. Se realizan gráficos de tendencia para analizar la evolución de los indicadores en el tiempo.

Paso 4.4 Mejoramiento de procesos

En esta etapa comprende tres componentes centrados en: planear (elaborar), implantar y monitorear, permanentemente los cambios para garantizar la calidad de la actividad, luego de evaluar el proceso, esta etapa puede desarrollarse como una evaluación parcial del proceso.

La elaboración del proyecto, busca responder la pregunta, ¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso? Se realiza para hacer efectivo el cambio, poniendo en acción una nueva secuencia de trabajo que obedece a un proceso rediseñado, según las indicaciones propuestas en el proyecto de mejora.

La implantación del cambio, se encamina a responder la pregunta, ¿cómo se hace efectivo el rediseño del proceso?

En los casos que se considere conveniente, inicialmente, puede adoptarse un procedimiento de carácter experimental, que consiste en: realizar un proyecto piloto, observar, controlar y evaluar la experiencia implantada, realizar la implantación definitiva como consecuencia de los resultados positivos obtenidos.

El monitoreo de resultados, se dirige a responder la pregunta, ¿funciona el proceso de acuerdo con los patrones? Éste consiste en verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos a partir de las exigencias de los clientes, mediante la identificación de las desviaciones y sus causas, así como la ejecución de las acciones correctivas y preventivas.

Este monitoreo del proceso es permanente y forma parte de la rutina diaria de trabajo de todas las personas que participan en el proceso, siempre sobre la base del Ciclo Gerencial Básico de Deming PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). La ejecución de esta actividad abarca la aplicación de técnicas indispensables que precisan ser bien desempeñadas destacándose las siguientes: planes de control, la evaluación de la capacidad del proceso y las matrices causa-efecto, técnicas de recopilación de información permanente sobre el desempeño del proceso, FMEA (Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos).

Es indispensable en esta etapa la ejecución de acciones para prevenir y corregir las desviaciones que ocasionan las disfunciones del proceso y afectan su correcto y normal funcionamiento.

El producto esperado de esta etapa de mejora del Proceso es un documento que contiene el registro del proyecto de mejora, su implantación y las consecuencias del monitoreo continuo de los resultados del trabajo. Es importante aplicar en este paso aspectos relativos a la teoría de gestión del cambio organizacional.

Paso 4.5 Análisis de los factores inhibidores

Este paso se realiza cuando el nivel de integración de los procesos no ha alcanzado el estado deseado, a través del análisis de los factores inhibidores que están limitando éste, para que un proceso mejore, se requiere que se manifiesten tres aspectos de forma simultánea: querer mejorar

(incluye la actitud y la motivación), poder mejorar (incluye el saber cómo y el tener con qué) y actuar en consecuencia.

Tres aspectos deben tenerse en cuenta para asegurar la efectividad del sistema de gestión, estos se relacionan con los tres elementos que conforman los procesos de trabajo: fuerza de trabajo, medios y objeto de trabajo.

En cuanto a la fuerza de trabajo se debe tener cubierta la plantilla aprobada, en las categorías de mayor incidencia en los resultados (profesores con categoría docente superior, título académico y grado científico), se parte de considerar que la plantilla aprobada se corresponda con la necesaria.

En cuanto al objeto y los medios de trabajo, se tendrán en cuenta los aspectos siguientes:

- Aseguramiento de las actividades sustantivas
- Aseguramiento a la residencia estudiantil
- Aseguramiento a la vitalidad de la institución (suministro energético, suministro de agua y transportación)

Las técnicas y herramientas propuestas en esta etapa están relacionadas con: documentación de procesos, gráficos de tendencia, técnica 5W y 1H, técnicas de recopilación de la información, matrices causa-efecto, UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto), FMEA (Análisis de los Modos y Efectos de los Fallos), guía de autocontrol.

Etapa V. Mejora

Concluida la etapa anterior de implementación y control, se procede a proyectar e implementar las acciones de mejora.

Paso 5.1 Proyección de las acciones de mejora

En este paso se tiene en cuenta el proyecto de mejora elaborado, la base fundamental para el desarrollo de las mismas es el análisis de los resultados obtenidos en la etapa de control operativo y evaluación parcial de procesos. En las mejoras además de realizar acciones para perfeccionar cada proceso y sus subprocesos, puede quedar incluido un ajuste de la visión de la institución y las estrategias para lograrla en el ciclo previsto.

En este sentido las mejoras deben enfocarse fundamentalmente en los subprocesos que sus relaciones importantes, tienen un desempeño bajo.

Paso 5.2 Implementación de las acciones de mejora

Se debe precisar el programa de implementación de los proyectos de mejora, para los cuales se establecen los planes de acción o programas específicos, así como los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva. Los distintos programas específicos se convierten en proyectos, los cuales se deben programar y desplegar en un horizonte temporal que comprende desde el corto hasta el largo plazo. Para cada programa de mejora implementado se debe establecer un sistema de control, con el objetivo de adoptar acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas.

Las técnicas y herramientas propuestas en esta etapa están relacionadas con: ciclo PHVA, técnica 5W y 1H y técnicas de presentación asertiva de proyectos.

Conclusiones Parciales

1. Las nuevas tendencias en la gestión universitaria, normativas e indicaciones y la situación actual en la cual se encuentra la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos, demuestran la necesidad de desarrollar en esta institución un procedimiento que permita gestionar los procesos de manera adecuada y orientado al plan estratégico del MES y de la universidad.
2. Las etapas establecidas en el procedimiento propuesto que permite lograr el vínculo entre la gestión por procesos, la dirección estratégica y el control interno constituyen una guía para desarrollar el sistema de gestión en universidades con un enfoque de procesos, carácter estratégico y orientado a la calidad, lo que contribuye a incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión en las universidades.
3. El procedimiento al ser desarrollado permitirá que los procesos universitarios sean constantemente examinados, evaluados y mejorados desde la perspectiva del propio comportamiento del proceso teniendo en cuenta la dirección estratégica y el sistema de control interno; por lo que el mismo constituye un valioso documento para enfocar la universidad hacia la satisfacción de los clientes, lo que posibilitará sin dudas el cumplimiento de la misión y las metas estratégicas de la organización.

CAPÍTULO III



Capítulo III

En este capítulo se presentan los resultados relacionados con la aplicación del procedimiento para el diseño de un sistema de gestión universitario que tiene como fundamento la integración de la dirección estratégica y el enfoque a procesos en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos.

3.1 Implementación del procedimiento para perfeccionar el sistema de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales

La implementación del procedimiento se realiza siguiendo en orden los pasos propuestos en el capítulo anterior, a continuación, se muestran los resultados fundamentales por etapas. Es válido destacar que se implementarán aquellas etapas relativas al desarrollo del enfoque a procesos y su vínculo con la planificación estratégica; relacionadas con los componentes I y II (Ambiente de control y Gestión y prevención de riesgos) establecidos en la Resolución 60/11 de la CGR. En otras investigaciones desarrolladas paralelamente se trabaja en el diseño del cuadro de mando integral y el resto de los componentes del sistema de control interno.

Etapas I: Preparación de las condiciones para el diseño del sistema

Paso 1.1: Constitución del grupo de trabajo

La investigación precisa de un grupo de trabajo formado por directivos e investigadores de experiencia en la gestión universitaria, por lo que para la aplicación del procedimiento se calculó el número de expertos (ver Anexo 5), a partir de una lista de dieciocho expertos potenciales, formada por los miembros del Consejo de Dirección, Jefes de procesos y profesores de experiencia.

Para la selección de los expertos se procede al cálculo del coeficiente de competencia según se enuncia en el Anexo 6, los resultados que se muestran en la Tabla 3.1 expresan el coeficiente de competencia y la calificación de este indicador para cada experto.

A partir de estos resultados son escogidas 12 personas para integrar el grupo de trabajo al cual se le consultarán criterios y serán aquellos que avalarán los resultados obtenidos al aplicar cada herramienta utilizada en esta investigación, quedando incluidos los miembros del Consejo de Dirección y Jefes de procesos.

Paso 1.2: Capacitación del grupo de trabajo

Como se pudo comprobar, todos los miembros del grupo de trabajo se encuentran en un rango de clasificación entre alta y media en relación a sus competencias, lo cual se considera adecuado; no obstante, se llevó una capacitación con el objetivo de que conozcan y entiendan de manera colectiva

los principales elementos relacionados con la planificación estratégica, calidad en la gestión universitaria y enfoque a procesos, así como las herramientas y técnicas a emplear, para ello se impartieron varios talleres y se elaboró un informativo sobre gestión de calidad, gestión de procesos, y normativas al respecto, este fue socializado con el uso del blog al cual tienen acceso el Consejo de Dirección y Jefes de procesos.

Tabla 3.1: Cálculo del coeficiente de competencia de cada experto. Fuente: Elaboración propia

| Expertos | Coeficiente conocimiento (Kc) | Coeficiente de argumentación (Ka) | Coeficiente de competencia | Calificación de la competencia |
|----------|-------------------------------|------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| 1 | 0.9 | $0.3+0.5+2(0.04)+0.05+0.04=0.97$ | 0.935 | Alta |
| 2 | 0.6 | $0.2+0.5+0.03+3(0.04)=0.85$ | 0.725 | Media |
| 3 | 0.9 | $0.2+0.5+0.04+3(0.05)=0.89$ | 0.895 | Alta |
| 4 | 0.7 | $0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$ | 0.83 | Alta |
| 5 | 0.8 | $0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$ | 0.88 | Alta |
| 6 | 0.7 | $0.2+0.5+0.04+0.03+0.04+0.05=0.86$ | 0.78 | Media |
| 7 | 0.8 | $0.2+0.4+4(0.04)=0.76$ | 0.78 | Media |
| 8 | 0.7 | $0.1+0.4+2(0.03)+0.04+0.05=0.65$ | 0.675 | Media |
| 9 | 0.7 | $0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$ | 0.83 | Alta |
| 10 | 0.7 | $0.3+0.5+3(0.04)+0.03=0.95$ | 0.825 | Alta |
| 11 | 0.6 | $0.2+0.5+0.03+3(0.04)=0.85$ | 0.725 | Media |
| 12 | 0.7 | $0.2+0.5+3(0.05)+0.04=0.89$ | 0.795 | Media |

Paso 1.3: Aseguramiento de las condiciones de partida

Se aseguraron las condiciones de partida para la aplicación del procedimiento, para ello se realizaron entrevistas y consultas a los expertos de todos los niveles de decisión.

Paso 1.4: Caracterización de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos

En el Capítulo II de la presente investigación se realiza una caracterización de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos, para la cual fueron utilizadas técnicas como revisión de documentos, observación directa y entrevistas.

Etapa II: Organización

Paso 2.1: Identificación de procesos

En esta etapa un paso fundamental fue la identificación de todos los procesos de la Facultad de Ciencias Sociales; a través de entrevistas y consultas a expertos, se clasificaron en estratégicos, clave de apoyo, y con esta información se elaboró el Mapa de Procesos de la organización como se muestra en el Manual de Procesos.

En sesiones de trabajo con el grupo de expertos, se realiza el despliegue de estos procesos, derivándolos en subprocesos y actividades, como se muestra en el Manual de Procesos.

Paso 2.2: Caracterización de los procesos

Este paso se fundamenta con la documentación de los procesos de la facultad (10 procesos), basado en la elaboración de diagramas SIPOC, diagramas de flujo, fichas de proceso y fichas técnicas, como se muestra en el Manual de Procesos, el cual constituye una herramienta de consulta, para los directivos y especialistas de la facultad; a través de toda esta información se puede visualizar con un mayor número de detalles las entradas de los procesos, así como, las interrelaciones, normativas, clientes internos y externos de estos.

Como resultado de la documentación, se proponen indicadores que son los encargados de concretar en expresiones medibles el comportamiento de los procesos, de tal forma que posibilitan su traducción cuantitativa y el establecimiento de estados comparativos.

En la presente tesis de maestría se hacen aportes en cuanto a los indicadores actuales de los procesos estratégicos y de apoyo, estos indicadores se recogen a partir de la elaboración de la ficha de proceso. Específicamente en el proceso de Formación en Postgrado se apeló al diseño de indicadores de gestión específicos para medir la formación doctoral, partiendo del análisis de los indicadores actuales de la facultad, donde se constató la ausencia de estos.

El grupo de expertos realizó el estudio sobre indicadores para la gestión del proceso de Formación en Postgrado, los que se procesaron a través de tormentas de ideas para seleccionar los idóneas para el proceso, en el Anexo 7 se muestran los indicadores y el criterio a emitir por los expertos, más los resultados del procesamiento con el SPSS Versión 19.0; demostrando la concordancia de criterios entre el grupo de expertos debido a que W de Kendall (0.876) es mayor que (0.8).

Los indicadores seleccionados para el control del proceso de Formación en postgrado quedan definidos como:

- Formación académica del claustro

- Porcentaje de docentes con título DrC
- Postgrado en formación
- Porcentaje de docentes con título de MSc.

En el Manual de Procesos se muestran las fichas de técnicas diseñadas para cada uno de los indicadores definidos. Estos harán posible el seguimiento y la medición de la formación doctoral en la facultad.

Para la determinación de los requisitos de los procesos se realizan revisiones bibliográficas, se desarrollan tormentas de ideas con los expertos en el tema, consultas a los responsables de procesos; también se toma en cuenta lo expuesto en investigaciones anteriores y el trabajo con la Vicedecana de Formación.

Toda esta documentación forma parte del Manual de Procesos de la Facultad de Ciencias Sociales.

En lo adelante, solo se continuará aplicando el resto de los pasos del procedimiento en los procesos clave de la facultad: Formación en Pregrado, Formación en Postgrado y Ciencia e Innovación Tecnológica.

Paso 2.3: Divulgación y aprobación de la documentación por las autoridades universitarias

La documentación propuesta o sea el Mapa de Procesos de la facultad, así como los diagramas SIPOC, diagramas de flujo y las fichas de procesos de los procesos analizados, son divulgados en el blog de la universidad y presentados en el Consejo de Dirección de la facultad.

Algunas facultades y dependencias centrales enviaron respuesta, validando el Mapa de Procesos, y otras presentaron observaciones que fueron analizadas por el equipo técnico, haciendo las modificaciones pertinentes al documento.

Una vez certificada la documentación elaborada de los procesos por la administración de la facultad, se aprobó de manera definitiva en el Consejo de Dirección de la facultad.

Luego de aprobado el documento, se divulgó la documentación en los distintos medios de comunicación institucional.

Toda esta documentación forma parte del Componente I Ambiente de control del SCI.

Etapa III: Planificación

Paso 3.1: Planificación estratégica

Teniendo en cuenta las indicaciones emitidas por el MES, los documentos de planificación estratégica de la universidad y los requerimientos emitidos por la alta directiva de la institución se

procede a elaborar el plan estratégico de la facultad para el ciclo 2017-2021. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Revisión y (o) definición de la misión y la visión

Se inició con la revisión de la misión y la visión de la facultad, constatando que ambas cumplen con los requisitos establecidos y es conocida en todos los niveles.

2. Confección de la matriz DAFO

Luego se realizó el diagnóstico estratégico, enfocado en el balance de objetivos 2017 y 2018 de la facultad; el Anexo 8 muestra las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades resultantes del trabajo desarrollado lo que facilitó la información para aplicación de la matriz DAFO.

La matriz DAFO resultante se muestra en la Figura 3.1, y ubica a la organización en el cuadrante Ofensivo, prevaleciendo las fortalezas y oportunidades sobre las debilidades y amenazas, por lo que la facultad para perfeccionar el trabajo, debe aumentar las estrategias de formación del claustro con prioridad en los jóvenes y lograr mayor articulación de las estrategias educativas de los años con centros de relevancia del territorio; debe aprovechar más las oportunidades del entorno a través de la empresa y la comunidad como escenario meta del vínculo universitario, que facilitan el desarrollo de las investigaciones, lo que determina un escenario favorable para lograr mayor reconocimiento en el territorio y buscar financiamiento internacional, mediante proyectos de la facultad, no obstante, es necesario prestarle la debida atención y seguimiento a las debilidades y amenazas con el objetivo de minimizarlas.

Se resalta el proceso de dirección estratégica de la facultad que articula la planificación de los departamentos docentes y permite que la planificación contribuya al cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la facultad. Los objetivos de trabajo, a partir del balance parcial de los mismos, se chequean y adecuan semestralmente, según como procede el análisis. Para las adecuaciones, se considera el nivel de cumplimiento del plan y las posibilidades de que surjan emergencias en el entorno, que provoquen modificaciones en las metas parciales. Las valoraciones y modificaciones se aprueban por el Consejo de Dirección.

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

| DAFO | | Oportunidades | | | | | | | Amenazas | | | | | | | Total |
|--------------|----|---------------|----|----|----|----|----|------------|----------|----|----|----|----|----|---|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Fortalezas | 1 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 46 |
| | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 5 | 51 |
| | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 46 |
| | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 42 |
| | 5 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 36 |
| | 6 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 5 | 47 |
| | 7 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 4 | 45 |
| 165 | | | | | | | | 148 | | | | | | | | |
| Debilidades | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 42 |
| | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 42 |
| | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 38 |
| | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 28 |
| | 5 | 2 | 2 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 38 |
| | 6 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 38 |
| | 7 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 38 |
| 136 | | | | | | | | 128 | | | | | | | | |
| Total | 46 | 38 | 40 | 40 | 44 | 46 | 40 | 43 | 44 | 38 | 39 | 34 | 30 | 48 | | |

Figura 3.1: Matriz DAFO de la Facultad de Ciencias Sociales. Fuente: Elaboración propia

3. Definir objetivos estratégicos y criterios de medidas por procesos

La planificación estratégica de la facultad para el período 2017-2021 se realiza con un enfoque de proceso y con la aplicación de técnicas prospectivas, a partir de las prioridades establecidas por el MES y la universidad, y del diagnóstico y particularidades de la facultad; en este paso se definen un total de (16) objetivos estratégicos que responden a los (10) procesos declarados estratégicos, misionales y de apoyo, con un total de (96) criterios de medidas, en los que se encuentran representados los lineamientos estratégicos referentes a la actividad de la facultad, identificados en la investigación de Ramírez (2017).

Después de elaborada la planificación estratégica del ciclo se realiza una desagregación por departamentos y centro de estudio; teniendo como resultado un plan de acción por cada área y a su vez este nivel identifica que docente está implicado en las diferentes tareas, los resultados de este paso pueden verse en el Anexo 9 (muestra de tres procesos), contribuyendo de esta manera al alineamiento estratégico de la facultad.

4. Confección del mapa estratégico

El mapa estratégico convierte la Misión de la facultad en proyectos estratégicos, para su elaboración se definió la relación causa-efecto que mantienen los objetivos estratégicos establecidos entre sí y su correspondencia con cada una de las 4 perspectivas (tecnología, del cliente, de procesos internos

y de crecimiento), es preciso destacar que en las universidades la perspectiva financiera no es el fin, sino el soporte para el desarrollo de los procesos clave y la satisfacción de la sociedad (perspectiva cliente), constituyendo el objetivo supremo de la gestión universitaria, a diferencia de otras organizaciones, ver Figura 3.2.

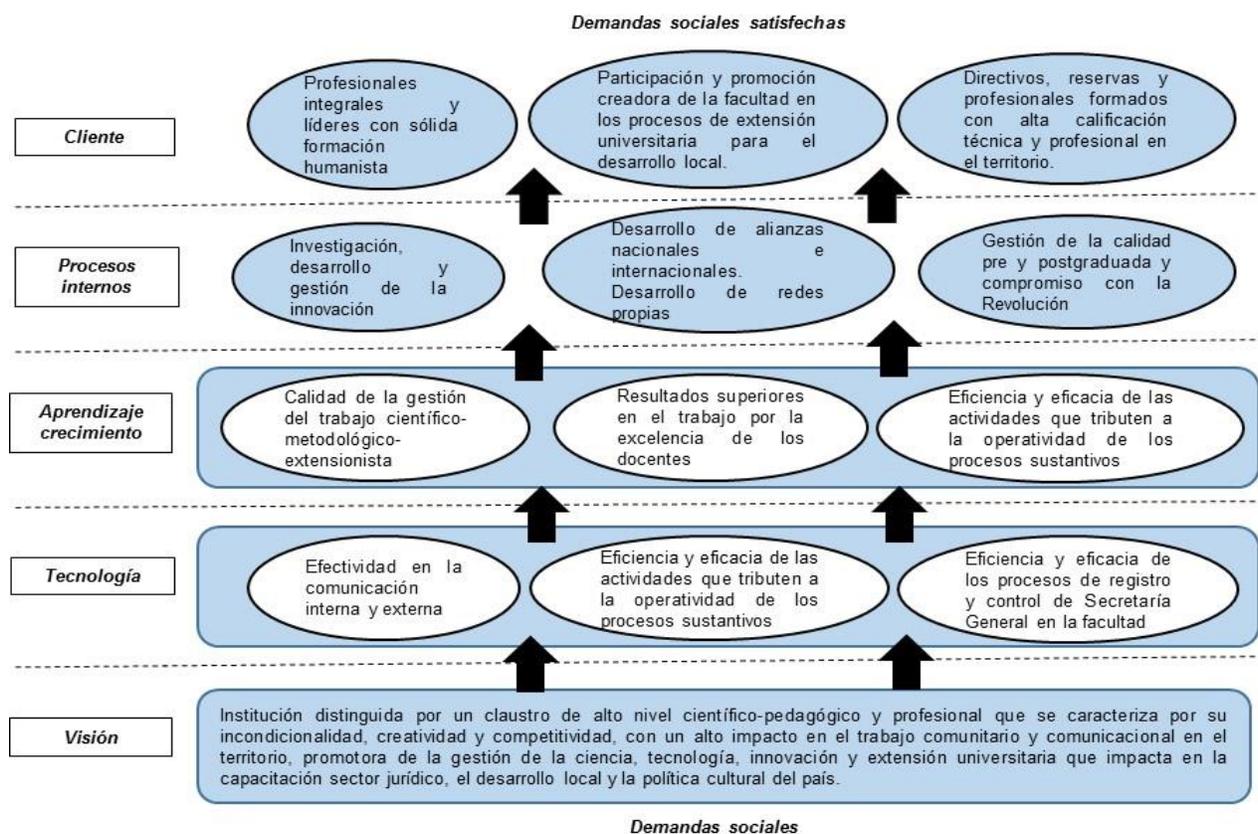


Figura 3.2: Mapa estratégico de la Facultad de Ciencias Sociales. Fuente: Elaboración propia.

Paso 3.2: Planificación operativa

Paso 3.2.1: Plan de trabajo anual, mensual e individual

Teniendo en cuenta el plan anual de la universidad y las orientaciones emitidas por la alta directiva de la institución, se procede a elaborar el plan de trabajo anual de la Facultad, sobre la base de la Instrucción No.1/2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, logrando un mayor grado de correspondencia entre el plan de trabajo anual y los planes de trabajo mensuales e individuales, en los distintos niveles de decisión por procesos, y a la vez enfocados en el cumplimiento de los objetivos de trabajo previstos para el período.

En el Plan Anual de Actividades de la facultad 2019 se aprecia la desagregación de los objetivos por procesos, criterios de medidas y acciones a realizar por cada uno en el año, en el Anexo 10 se

muestra sólo una pequeña muestra de este plan por la gran extensión del documento, en este caso referido al proceso de Formación en Postgrado.

De este plan se elaboraron los planes de actividades de los departamentos y centro de estudio, anual y mensual, y los planes individuales de los docentes y trabajadores, lográndose desarrollar una derivación de las actividades anuales y mensuales en las diferentes categorías ocupacionales.

Toda esta información forma parte del componente I Ambiente de Control del SCI, con lo cual se confecciona la Carpeta de Control Interno de la facultad.

Paso 3.2.2: Plan de Prevención de Riesgos

Se rediseñó el Plan de Prevención de Riesgos de la facultad de acuerdo a lo establecido en la Resolución 60/11 de la CGR, ver Anexo 11, para ello primeramente se realiza una revisión del Manual de Procesos que permite efectuar el inventario de riesgos, lográndose identificar por procesos; luego se evalúan los riesgos cualitativamente según la probabilidad de ocurrencia, considerando la frecuencia (poco frecuente, frecuente y moderada) y el impacto (catastrófico, grave, moderado y leve); se elaboraron los objetivos de control por cada riesgo, a continuación se discutieron con todos los trabajadores para su aprobación y finalmente se confeccionó el plan de prevención de riesgos según modelo del Anexo II de la resolución antes mencionada, posteriormente se da a conocer a los trabajadores y se aprueba por el Consejo de Dirección.

De igual forma se procede con la elaboración del plan de prevención de riesgos por cada proceso de la facultad.

Toda esta información forma parte del componente II Gestión y Prevención de Riesgos del SCI, con lo cual se confecciona la Carpeta de Control Interno de la facultad.

Etapa IV: Implementación y Control

Paso 4.1: Implementación

En este paso se procede a implementar las actividades acordes a la etapa de planificación. A saber:

- Desarrollo de acciones acordes a los objetivos de trabajo para el año.
- Desarrollo de actividades relativas al plan anual, mensual e individual, en correspondencia con los criterios de medidas establecidos en los objetivos del año.
- Desarrollo de las acciones contenidas en el plan de prevención de riesgos.

Paso 4.2: Control operativo

A través de las reuniones de puntualización mensual y de los balances de cumplimiento, se va logrando la concreción de la estrategia desde cada profesor y las acciones educativas, metodológicas, científicas y de superación que deben realizar en el año, lo que se manifiesta en los planes de trabajo individual, las que son controladas periódicamente por los Jefes de Departamento y el Director del Centro de Estudio. Se logra así el control y su reflejo en la evaluación del desempeño.

El Plan de Prevención de Riesgos en todos los niveles se chequea periódicamente según fecha de cumplimiento de las medidas propuestas en el plan por los Jefes de Procesos, las cuales forman parte de la planificación mensual de la facultad y se verifica su cumplimiento en el plan de trabajo individual de cada implicado. El Plan de Prevención de riesgos se actualiza siempre que se identifiquen nuevas debilidades en la organización, las cuales constituyen fuentes de riesgos o se erradique alguna de las ya existentes.

Paso 4.2.1: Evaluación de procesos

Para el análisis de la situación actual de los procesos de la facultad se tienen en cuenta los resultados de la aplicación de las entrevistas con los directivos, revisión de documentos, encuestas en la facultad, así como las fortalezas y debilidades detectadas y plasmadas en los Informes de evaluación de objetivos de cinco años del ciclo precedente al actual y dictámenes emitidos por las comisiones de evaluación externa organizados por la JAN.

A partir de la revisión de los balances de objetivos de los años 2017 y 2018, así como entrevistas con los directivos (Decana y Vice-decanos) se constata que existen una serie de logros que han permitido un perfeccionamiento de la gestión universitaria en la facultad. En el año 2017 ocurre un cambio en el balance de objetivos anual, en este año ya no se trabaja por ARC, sino que se analizan los objetivos de acuerdo a los procesos que posee la institución y que se muestran en el mapa de procesos de la misma.

En la Figura 3.3 se aprecia el cumplimiento de los criterios de medidas en el año 2018 por objetivos pertenecientes a cada proceso de la facultad, como se observa la mayor parte de los criterios de medidas son evaluados de cumplido, mientras que solo 12 criterios son evaluados de cumplido con señalamiento.

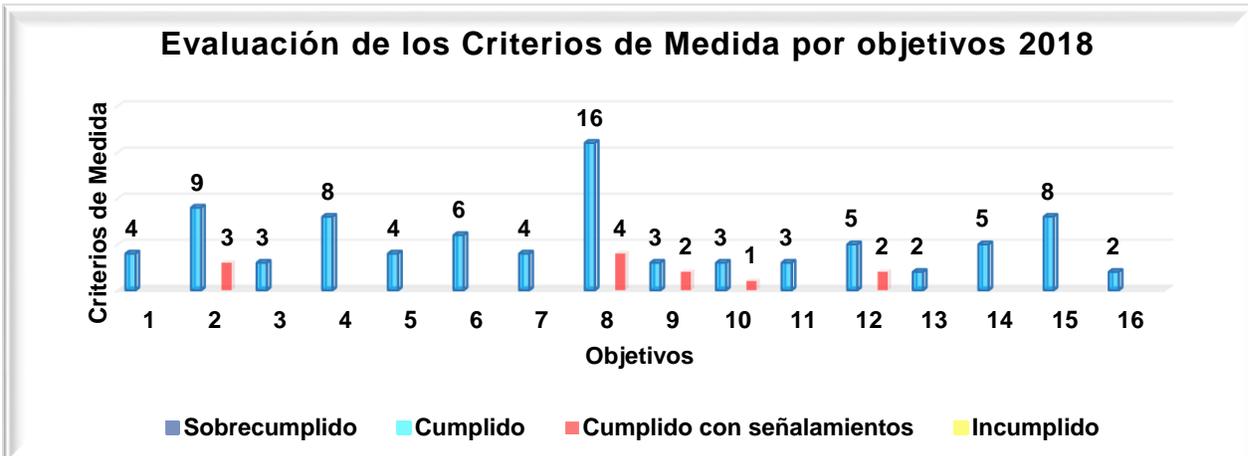


Figura 3.3: Evaluación de los criterios de medidas por objetivos en el año 2018. Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa se procede a evaluar el estado de los procesos, para ello se realizan varios análisis a partir del cálculo de los principales indicadores y elementos fundamentales de los procesos indicados. Se toman como referencia los resultados de los Balances de Formación de Pregrado, Formación de Postgrado y de Ciencia e Innovación Tecnológica, entrevistas realizadas a los Vicedecanos, de Formación y de Investigación y Postgrado, así como los efectos de la aplicación de encuestas de satisfacción a los estudiantes de pregrado de la Facultad.

Análisis del Proceso Formación en Pregrado

En el proceso Formación en Pregrado, se valoran tres indicadores: Eficiencia Académica Limpia a nivel de facultad (relación entre los estudiantes que egresan y la matrícula inicial definitiva de un mismo curso), Eficiencia Académica Vertical (Ciclo) a nivel de facultad (relación entre los estudiantes que egresan y la matrícula inicial definitiva de un mismo ciclo) y Nivel de Satisfacción de los Estudiantes de Pregrado, como se muestra en el Anexo 12 (resultados obtenidos en la Encuesta de Formación aplicada a los estudiantes de Pregrado en el curso 2017-2018), evaluándose de Excelente, Mal y Excelente respectivamente.

El análisis de los indicadores del proceso de Formación en Pregrado en el período 2015-2018, ver Figura 3.4, evidencia una tendencia a la estabilidad, superior al estado deseado; en cuanto a la Eficiencia Académica Limpia y al Nivel de Satisfacción de los Estudiantes de Pregrado; sin embargo los valores del indicador Eficiencia Académica Vertical descenden en el tiempo, debido principalmente a las bajas de estudiantes de forma voluntarias por salidas del país y traslados de provincia, a las licencias y a los cambios de carrera, a pesar de ello estos valores se encuentran por

encima de la media nacional. El proceso de Formación en Pregrado se evalúa de Cumplido con señalamientos.

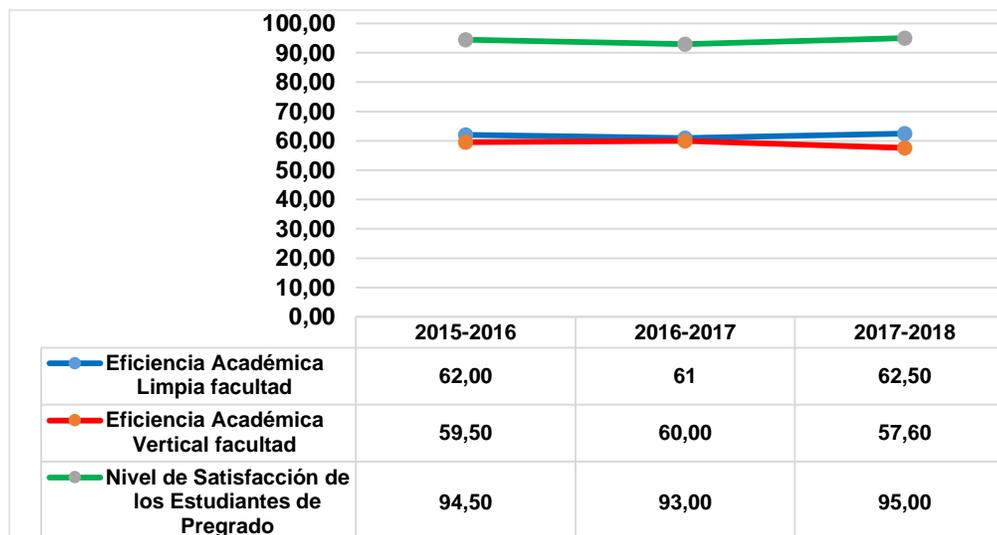


Figura 3.4: Indicadores del proceso Formación en Pregrado. Fuente: Elaboración propia.

Análisis del Proceso Formación en Postgrado

En el proceso de Formación en Postgrado se trabaja con el indicador Eficiencia, para el caso de la Superación Profesional, consiste en la relación cantidad de graduados en las diferentes modalidades de la educación de postgrado (cursos, entrenamientos, diplomados) y la matrícula total oficial en cada modalidad; y para la Formación Académica de igual forma, pero en las modalidades de: maestrías y especialidades.

En la Figura 3.5 se identifica un incremento favorable con respecto a cursos anteriores, en cuanto a la Superación Profesional y Formación Académica, y en todos los periodos se cumple satisfactoriamente con los estándares establecidos en la ficha de proceso (Excelente: 75%-100%).

La formación doctoral de la Facultad de Ciencias Sociales se expresa en una estrategia que abarca el ciclo 2017-2021 con la diversificación en las áreas del conocimiento, los aspirantes a doctores se encuentran en los departamentos de: Estudios Socioculturales, Derecho, Comunicación Social, Marxismo y CESOC; en el año 2018 se titularon 2 doctores de un compromiso de 7 para un 29% de cumplimiento del plan, por lo que aún es insuficiente la formación doctoral.

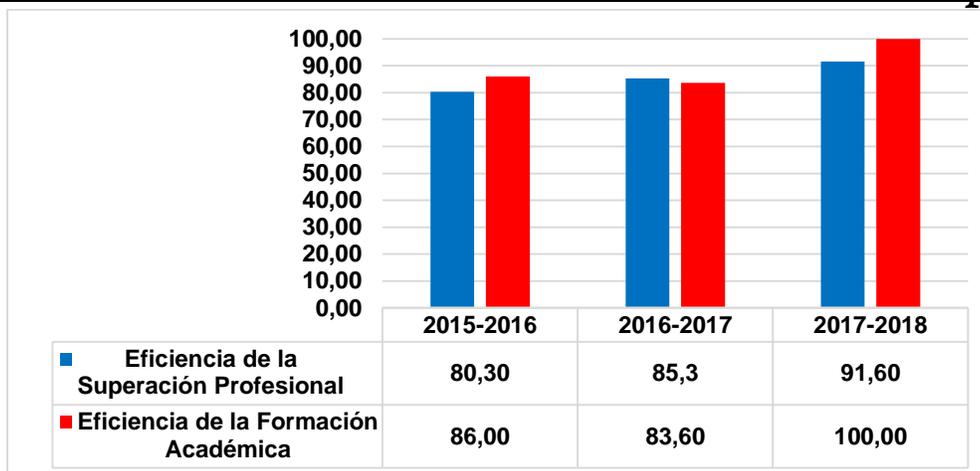


Figura 3.5: Eficiencia del proceso Formación en Postgrado en el periodo 2015-2018. Fuente: Elaboración propia.

El trabajo de postgrado de la facultad ha permitido la interacción y satisfacción de necesidades de superación en distintos organismos del territorio, es notorio resaltar la inserción del sector no estatal en las acciones de postgrado en el año 2018, como se muestra en la Figura 3.6.

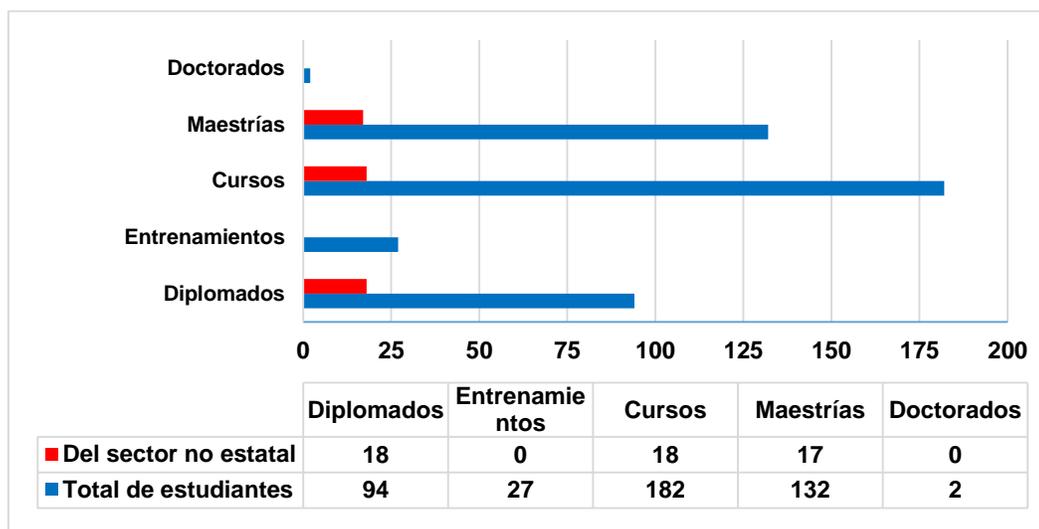


Figura 3.6: Eficiencia del proceso de formación de postgrado con respecto a estudiantes graduados. Fuente: Elaboración propia.

Es de señalar como debilidad del proceso que la documentación de postgrado presenta insuficiencias en cuanto a la calidad de la información y entrega oportuna de la misma, detectándose como causa principal que la facultad no cuenta con una secretaría de postgrado, ni cuenta en su plantilla con un cargo para desempeñar esta función; la facultad tributa la información a la secretaría de postgrado a nivel de universidad, trayendo consigo duplicidad de información y pérdida de

documentos; es decir no hay correspondencia entre la estructura de la universidad y la facultad, teniendo presente que en esta facultad existen más programas de postgrado que de pregrado.

El proceso de Formación en Postgrado se evalúa de Cumplido con señalamientos.

Análisis del Proceso Ciencia e Innovación Tecnológica

En el proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica se trabaja en tres dimensiones: Relevancia de premios y reconocimientos, Pertinencia de la estructura de proyectos, Pertinencia de las publicaciones en revistas, libros y monografías.

El indicador Relevancia se mide por la cantidad de premios obtenidos oficialmente en las diferentes modalidades y categorías en relación al plan de premios establecidos para el período analizado, la Figura 3.7 muestra el comportamiento de este indicador en relación a los Premios Provinciales CITMA en los últimos 3 años, apreciándose una situación desfavorable en la facultad en cuanto al cumplimiento de los planes por cada premio, es considerado solo el cumplimiento del Premio al Joven Investigador en el año 2016 (Bien: 90%-100%) y en el resto de los casos indicados el indicador es evaluado Mal.

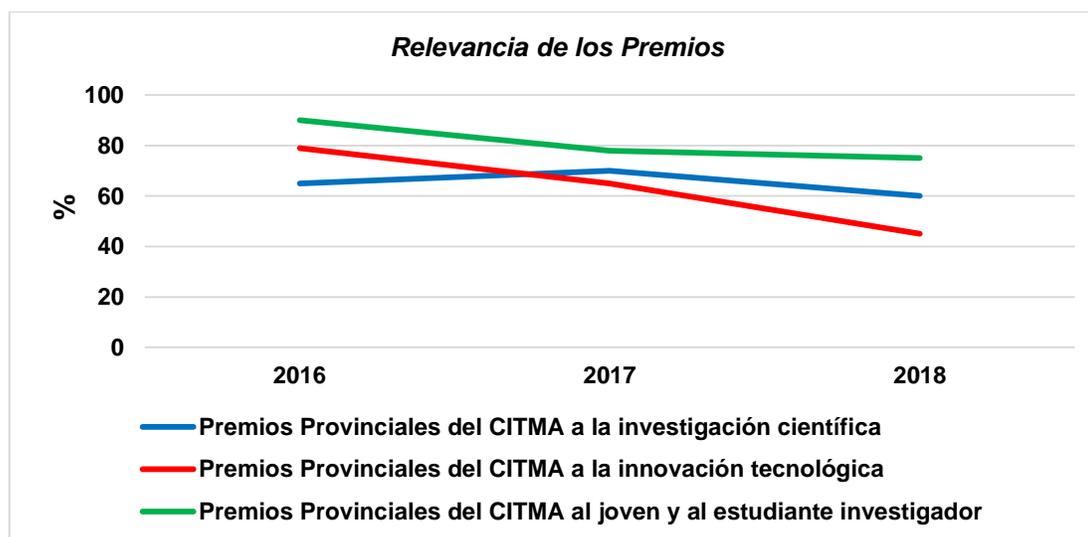


Figura 3.7: Comportamiento del indicador Relevancia en el período 2016 – 2018. Fuente: Elaboración propia.

En el caso del indicador Pertinencia de la estructura de proyectos, se evalúa por el cumplimiento del plan de proyectos en las categorías Proyectos Institucionales (GUCID), Empresariales (MINAG, Comercializadora de Combustibles Cupet y ECOA 37), Asociados a Programas Nacionales (Estudio paleontológico de yacimientos fosilíferos y otros georrecursos de la provincia Cienfuegos como valores para el desarrollo sustentable y Formación académica en gestión integral del Patrimonio

Histórico Cultural y Natural para actores sociales y articulantes del desarrollo local en Cienfuegos) y No Asociados a Programas; cumpliéndose satisfactoriamente la planificación de proyectos y este indicador, la cantidad de proyectos puede verse en la Figura 3.8.



Figura 3.8: Estructura de proyectos en el año 2018. Fuente: Elaboración propia.

Luego se evalúa el indicador Pertinencia de las publicaciones en revistas referenciadas, libros y monografías según el planificador del año, tal como se muestra en la Figura 3.9; es apreciable que solo la categoría Grupo II cumple con el número de publicaciones planificadas, y referido a los niveles de referencia indicados en la ficha de proceso se valoran las publicaciones en revistas del grupo I, III y IV de Mal (<5), (<17) y (<7) respectivamente, las del grupo II de Excelente (>18), mientras que en libros y monografías se obtiene Regular (3-5) y (3-6) en el orden indicado.

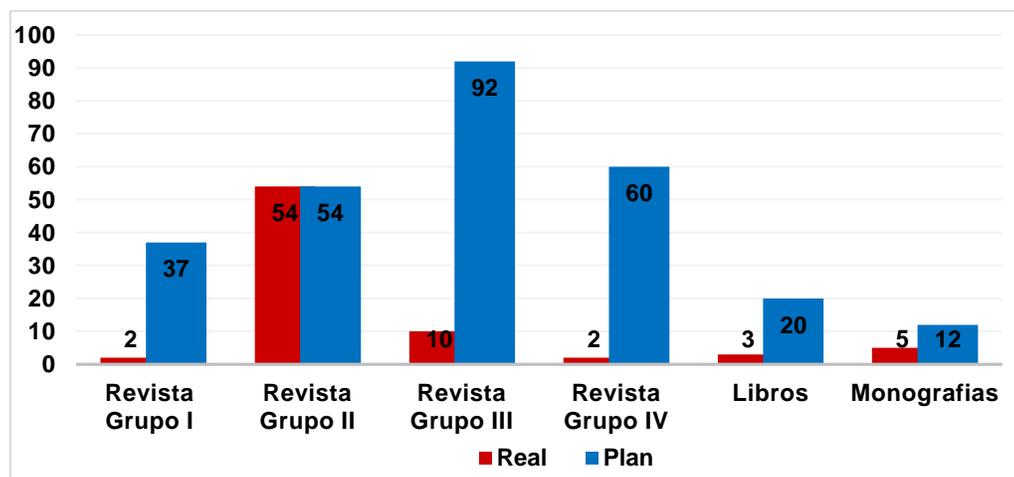


Figura 3.9: Comportamiento de las Publicaciones en los Grupos de Interés, Libros y Monografías 2018. Fuente: Elaboración propia.

El grupo de expertos decide evaluar el proceso actual de Ciencia e Innovación Tecnológica de la facultad, de Cumplido con señalamientos.

El Anexo 13 resume la evaluación en el año 2018 de los 3 procesos clave seleccionados, se exponen las expresiones de cálculo de los indicadores junto a sus resultados y evaluación según la meta definida en la ficha de proceso para medir el desempeño de estos procesos, y a la vez se verifica el cumplimiento de la planeación estratégica respecto al año. De este análisis se obtiene que son evaluados de mal los indicadores: eficiencia académica vertical, premios provinciales del CITMA a la innovación tecnológica y publicaciones en revistas de impacto del grupo I, III y IV, corroborando lo analizado en los apartados anteriores.

Identificación del problema

Luego se procede a identificar las fortalezas y debilidades presentes en los procesos clave: Formación en Pregrado, Formación en Postgrado, Ciencia e Innovación Tecnológica (ver Anexo 14); para cumplir con este objetivo se tiene en cuenta el análisis realizado en el paso anterior y se consulta a su vez el Balance Anual de los Objetivos de Trabajo del año 2018.

Con el fin de priorizar las oportunidades de mejora teniendo en cuenta las debilidades identificadas en el paso anterior, se emplea el Método de Expertos (ver Anexo 15), para lo cual se convocó al grupo de trabajo; para el caso en análisis se presentan más de siete características (K), por lo que la prueba de hipótesis que debe realizarse es χ^2 la cual establece:

Hipótesis:

H_0 : no hay comunidad de preferencia entre los expertos.

H_1 : existe comunidad de preferencia entre los expertos.

Región Crítica: $\chi^2_{calculada} \geq \chi^2_{tabulada}$

Si se cumple la región crítica se rechaza H_0 , existiendo comunidad de preferencia entre los expertos, con lo cual se cumple en la presente investigación. En este caso $\chi^2_{calculada}=98.177$ y $\chi^2_{tabulada}= 18.31$ y W de Kendall (0.818) es mayor que (0.8); en el siguiente gráfico de barras se muestran los rangos por cada variable, donde 10 es la máxima prioridad (ver Figura 3.10).

Leyenda:

1. Nivel bajo del indicador Eficiencia Académica Vertical
2. Insuficiente consulta de bibliografía en idioma inglés por profesores y estudiantes.
3. Poco uso de la plataforma MOODLE.

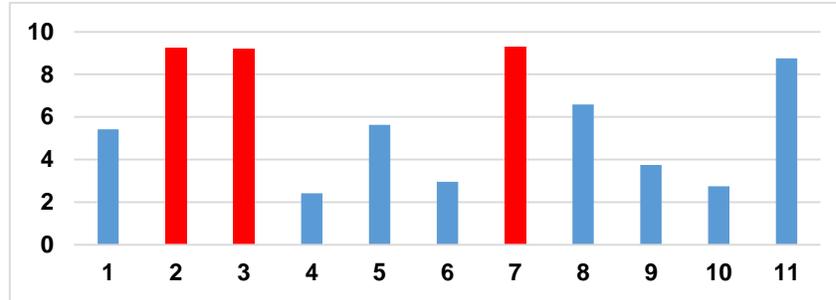


Figura 3.10: Rango promedio para las oportunidades de mejora. Fuente: Elaboración propia.

4. Aún no es suficiente el ritmo y la diversificación de la formación de doctores.
5. Deficiencia en la entrega adecuada de la documentación que exige el postgrado.
6. No se logra ampliar el postgrado a los municipios.
7. Insuficiente actividad de postgrado generada a través de proyectos.
8. No se cumple con el número de publicaciones en ningún grupo (I, III y IV).
9. No se cumple con los compromisos para obtener PREMIO CITMA en la categoría de Innovación.
10. No se hace evidente el trabajo con los grupos científicos estudiantiles en la facultad (publicaciones, premios, eventos).
11. Inejecución del presupuesto destinado para el desarrollo de los proyectos.

Por consenso del equipo de trabajo se priorizan las 3 primeras oportunidades de mejora de mayor rango, las cuales se definen de la forma siguiente:

1. No se cumple con el número de publicaciones en ningún grupo (I, III y IV).
2. Aún no es suficiente la formación de doctores.
3. Poco uso de la plataforma MOODLE.

Paso 4.2.2. Mejoramiento de procesos

A partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior donde quedaron identificados los problemas principales según el criterio de los expertos, se diseña un plan de mejora utilizando la técnica 5W's (What, Who, Why, Where, When) y 1H (How), donde se refleja en qué consiste la propuesta, dónde se implementan, la forma en qué se va a realizar, las fechas, personas responsables, entre otros, estos se muestran en el Anexo 16 al 18.

Implantación del cambio

En la implantación del cambio no es posible prever con antelación el comportamiento exacto que tendrán los elementos que en él intervienen y menos aún en un cambio donde se involucran personas de disímiles estratos, hay que considerar que hasta el momento solo algunos miembros de la organización se encuentran involucrados en este proceso.

Durante todo el proceso en la organización se van produciendo transformaciones, pero no todas lo harán al mismo ritmo; algunas son más receptivas y poseen la capacidad de realizarlo, mientras que otras pueden ser más lentas para aceptarlo y ejecutarlo.

A partir del análisis realizado en los pasos anteriores de la presente investigación se hace evidente la necesidad de implementar las propuestas de mejoras diseñadas. Lo cual debe ser desarrollado por los directivos, especialistas y profesores implicados en cada una de las acciones propuestas en el programa de mejora.

Monitoreo de Resultados

En el monitoreo de los resultados desempeña un papel fundamental el conocimiento e intuición del equipo de dirección en sus diferentes niveles para poner en manos de la dirección de la facultad un informe verdaderamente útil para la toma de decisiones.

El objetivo de este paso es desarrollar un conjunto de actividades, con el propósito de mantener el estado y desempeño de los procesos a un nivel aceptable; es el momento de implementar los indicadores propuestos en el Manual de Procesos de la facultad, teniendo en cuenta todos los elementos fijados en las fichas de proceso y fichas técnicas de los indicadores, enfatizando en la comparación del valor actual del indicador y la meta deseada.

La aplicación de la guía de control interno de la institución constituye una herramienta para realizar auditorías al SCI, la misma debe estar actualizada según las características y condiciones de la facultad y de igual forma se debe proceder a nivel de departamentos; su aplicación es mensual, y los resultados serán analizados en el Comité de Prevención y Control de la facultad.

Conclusiones Parciales

1. La aplicación del procedimiento específico en la Facultad de Ciencias Sociales, permitió documentar los 10 procesos identificados: clave (4), estratégicos (3) y de apoyo (3), que incluye el diagrama SIPOC, diagramas de flujo y ficha de procesos.

2. Se proponen indicadores que permiten medir el desempeño de los procesos de una manera adecuada, debido a que responden al contexto actual en función de las acciones desarrolladas en el proceso, la planificación estratégica y la legislación vigente establecida.
3. Como resultado del diagnóstico realizado se determinan las fortalezas y debilidades de los procesos clave, identificándose los tres problemas más críticos, como oportunidades de mejora.
4. Se propusieron un grupo de acciones encaminadas al tratamiento de las deficiencias detectadas durante el estudio, implementándose durante el período marzo y octubre del 2019.

A decorative graphic on the right side of the page, featuring a vertical blue vine with green highlights. The vine has several spiral curls, small blue flowers, and a butterfly. A dotted line follows the curve of the vine. At the bottom, there are larger blue flowers and a green leaf-like shape.

*CONCLUSIONES
GENERALES*

Conclusiones Generales

1. Los modelos de gestión universitaria estudiados en la esfera internacional han realizado valiosos aportes a las universidades, al relacionar varios enfoques de gestión y herramientas, pero es insuficiente la orientación hacia los sistemas de gestión de la calidad, de igual forma se evidencia la ausencia de un enfoque integrado desde las aristas de gestión por procesos, la dirección estratégica y la gestión de riesgos, que contribuyan a incrementar la eficiencia y eficacia en su gestión.
2. El análisis del estado de la práctica en Cuba, logró demostrar la existencia de directivas encaminadas al mejoramiento de la calidad en la educación superior, así como indicaciones que hacen ver la necesidad de aplicar experiencias de la práctica empresarial en el entorno universitario. Al mismo tiempo se muestran avances científicos encaminados al perfeccionamiento de la gestión de las universidades cubanas, de igual forma, en el diseño y aplicación de indicadores que facilitan la toma de decisiones y la mejora en la gestión de las universidades, no obstante se evidencia que las herramientas de la gestión por procesos no han sido aplicadas de forma sistemática, lo que hace ver la necesidad de demostrar las bondades obtenidas al desarrollar la aplicación práctica de este enfoque en el entorno universitario.
3. El procedimiento seleccionado tiene como particularidad la propuesta de una secuencia de etapas que viabilizan el desarrollo de un sistema de gestión integrado centrado de manera enfática en la dirección estratégica, el enfoque a procesos y el sistema de control interno. Sin embargo, adolece de herramientas que permitan lograr el vínculo entre estas formas de gestión, teniendo como soporte el enfoque a procesos. Por lo que se realiza una adaptación en todas sus etapas a partir de incluir pasos y herramientas que posibilitan la implementación del enfoque a procesos como una plataforma que permite desarrollar al unísono las acciones encaminadas a dirección estratégica y el control interno.
4. La implementación del procedimiento constituye un aporte práctico para la gestión universitaria, teniendo en cuenta que se dispone de una herramienta que desde el diseño del sistema de gestión a nivel de Facultad con enfoque estratégico se logra estandarizar, sistematizar el análisis y evaluación del desempeño de los procesos relevantes de la institución. A su vez, se muestran los resultados de la implementación del sistema propuesto, considerándose un conjunto de elementos, herramientas e indicadores para que estos procesos se desarrollen de forma coordinada, permitiendo el seguimiento y control de sus actividades, el cumplimiento de la legislación vigente emitida por entes reguladores de cada

proceso y de la gestión universitaria en su conjunto, la mejora de la efectividad y de la satisfacción de todos los actores involucrados.

5. El diagnóstico del sistema de gestión de la facultad objeto de estudio permitió identificar los problemas inherentes en los procesos: formación en pregrado, formación en postgrado y ciencia e innovación tecnológica desarrollados en este nivel organizativo y realizar propuestas de mejoras para las deficiencias identificadas. Estas posibilitan implementar acciones que ayudan a solucionar problemas desde la arista de la dirección estratégica y los inherentes a los procesos estudiados.

A decorative graphic in shades of blue and purple. It features several swirling lines, some with small floral motifs and others with dotted patterns. There are also larger, stylized flower shapes and a butterfly-like element. The overall design is elegant and ornate.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

Sobre la base del estudio realizado y las conclusiones expuestas se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Desarrollar en próximas investigaciones el vínculo necesario entre la planificación estratégica, gestión por proceso y el control interno, esta última cuestión fue tratada de manera escasa en la presente tesis de maestría, por el volumen de información a ser manejada al desarrollar las dos primeras filosofías.
2. Implementar la etapa V del procedimiento denominada Mejora.
3. Como complemento de la presente investigación, incluir resultados investigativos obtenidos en propuestas tales como: metodología para control estratégico, desarrollo de procedimiento específicos para el desarrollo de procesos a nivel departamental, el uso de informatización de procesos para disminuir los tiempos de ejecución de las actividades desarrolladas en el día a día de la gestión universitaria; investigaciones a fines al presente trabajo, desarrolladas en otros estudios realizados en la propia institución.
4. Continuar con la aplicación sistemática del procedimiento en la organización en los años restantes del ciclo estratégico, mantener el seguimiento a las acciones de mejora, así como el monitoreo del sistema de indicadores, estableciendo estadios superiores en los niveles de referencia en función de los avances obtenidos, para lograr la mejora continua; de igual forma se deben modificar o incluir otros indicadores en correspondencia con los objetivos y criterios de medidas de los períodos de planeación estratégica.
5. Socializar los resultados de la investigación a través de la elaboración de casos de estudios, publicaciones y presentaciones en eventos, así como en los talleres realizados por el MES y en otras universidades que decidan adoptar el procedimiento para el diseño e implementación de su sistema de gestión, todo lo cual contribuirá a su generalización.

A decorative graphic in shades of blue and green, featuring elegant, swirling vines, stylized flowers, and a small butterfly. The design is intricate and artistic, framing the central text.

*REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS*

Referencias Bibliográficas

Abesada, B. T., & Almuiñas Rivero, J. L. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3).

Acosta, L. A., Becerra, F. A., & Jaramillo, D. (2017). Sistema de información estratégica para la gestión universitaria en la Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Formación Universitaria*, 10(2), 103-112. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062017000200011>.

Addine Fernández, F., Forrellat Barrios, A., Ascuy Morales, A. B., & Monzón Bruguera, Y. (2018). Reflexiones sobre la autoevaluación, evaluación externa y acreditación de las instituciones de educación superior cubanas. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 272-276.

Almuiñas Rivero, J. L. (2016). La gestión de riesgos: una alternativa para apoyar la gestión universitaria con enfoque estratégico. *Revista Congreso Universidad*, 5(6).

Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2014). *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior* (primera). Durango, México: Universidad Juárez del Estado de Durango.

Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35 (2).

Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(1), 87-95.

Alonso Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería industrial*, 35(2), 159-171.

Arencibia Rivera, Y., Barrios Hernández, Y., Barrios Hernández, N., Domínguez Junco, O., & García Delgado, N. (2013). El Control Interno en la Educación Superior con enfoque en el Proceso Docente Educativo. *Avances*, 15 (1).

Barreda Tamayo, H. V. (2016). Planeamiento estratégico en universidades de América Latina. *Revista GUAL, Florianópolis*, 9(1), 257-277. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p257>.

Barrios Fernández, N., Ricard Delgado, M., & Fernández Elías, R. (2016). La definición de funciones en la gestión de la calidad de los procesos universitarios. *Cofín Habana*, 11(2), 95-114.

Blasco Torregrosa, M., Gisbert Soler, V., & Perez-Bernabeu, E. (2019). Metodología de integración: ISO 9001, ISO 31000 Y SIX SIGMA. *Investigación y pensamiento crítico*, 78-91.

- Bolaño Rodríguez, Y., Alfonso Robaina, D., Pérez Barnés, A., & Arias Pérez, M. (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería industrial*, 35(3).
- Borges Oquendo, L. de la C., Rubio Olivares, D. Y., & Pichs García, L. A. (2016). Gestión de la calidad universitaria en la Facultad de Ciencias Médicas «General Calixto García». *Educación Médica Superior*, 30(3).
- Cabrera, A. (2017). Construyendo cultura de calidad en la Facultad de Enfermería de la Universidad de la República. Algunas reflexiones sobre la evaluación institucional. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 12(1), 9.
- Capote, M. A., & Pérez, A. (2014). Dirección estratégica y calidad del postgrado en el Instituto Superior de Diseño. En *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior*. (Primera, pp. 383-394). Durango, México: Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Carballo Ramos, E., Acevedo Mayedo, O., Lara Pérez, R., & Ascuy Morales, A. (2016). La gestión de la calidad desde la identificación, documentación e instrumentación de los procesos. Caso de estudio Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 4(2).
- Castro Sánchez, D. A. (2018). Determinación e identificación de la estructura del control interno de la fundación tecnológica Ici Bogotá como una propuesta de valor al fortalecimiento de la entidad. *Revista Colombiana*.
- Cedeño Zambrano, R. M., & Morrell González, L. M. (2018). La gestión de riesgos en Ecuador: una aproximación evolutiva desde el control interno. *Cofin Habana*, 12(2), 306-318.
- Chediak Sosa, A. (2018). *Alineamiento estratégico: Factor Clave para la implementación de las estrategias. Caso de estudio Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*. (Tesis de diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
- Comas Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el Sistema Empresarial Cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus*. (Tesis Doctoral). Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.
- Comas Rodríguez, R., Gómez Arrujos, C. E., Mayorga Díaz, M. P., & Urrutia Guevara, J. A. (2018). Los procesos de evaluación y acreditación en la educación universitaria. Particularidades en el contexto ecuatoriano. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, Edición Especial* (22).
- Comas Rodríguez, R., Ramos Acevedo, I. N., & Gerónimo Miranda, L. E. (2014). Procedimiento para el control de gestión con enfoque de procesos en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí

Pérez". En *Dirección estratégica y calidad en la Educación Superior* (Primera, pp. 211-230). Durango, México: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

Contraloría General de la República de Cuba. (2011). *Resolución 60/11 Normas de Control Interno*.

De Armas Delgado, Y. (2015). *Diseño de un Sistema de Indicadores para la medición del proceso de Formación en Educación de Postgrado en la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.

Duro Novoa, V., & Gilart Iglesias, V. (2016). La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial: LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM). *Economía y Desarrollo*, 157(2), 166-181.

Fernández Pino, J. W., Barbón Pérez, O. G., & Añorga Morales, J. (2016). Enfoque estratégico en la gestión de las universidades y la concepción estratégica de la Educación Avanzada. *Revista Cubana de Reumatología*, 18(1).

Flores Santander, J. C., Santos Hernández, C., Santos Santiago, K. Y., Medina León, A., & Comas Rodríguez, R. (2018). Aplicación de gestión por procesos para la planta ensambladora de jeans de Huejutla, México. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4) (Edición especial), 1-12.

Fontalvo, T. J., & De la Hoz, E. I. (2018). Diseño e implementación de un Sistema de Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Revista Formación Universitaria*, 11 (1), 35-44.

Galarza López, J. (2018). La gestión de la calidad y el enfoque estratégico de la gestión. Un vínculo inseparable para interpretar la universidad actual. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 6(1).

Galarza López, J., & Almuñías Rivero, J. L. (2015). La gestión de los riesgos de planificación estratégica en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 2, 45-53.

González Cruz, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas* (Tesis Doctoral). Central «Marta Abreu» de Las Villas, Santa Clara.

González Cruz, E., Addine Fernández, F., & Ledesma Martínez, Z. M. (2018). Cualimetría en Instituciones de Educación Superior Cubanas: caso infraestructura y gestión de recursos. *Atenas Revista Científico Pedagógica*, 1 (41), 65-82.

González Cruz, E., Hernández Pérez, G., Fernández Clúa, M. de J., & Padrón Soroa, F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Revista Ingeniería Industrial*, 36(2), 151-162.

- Gutiérrez, Y. E., & Sánchez Ortiz, A. (2018). Diseño de un Modelo de Gestión de Riesgos basado en ISO 31.000:2012 para los Procesos de Docencia de Pregrado en una Universidad Chilena. *Formación universitaria*, 11(4), 15-32.
- Hernández, H., Martínez, D., & Rodríguez Jorge. (2017). Gestión de la calidad aplicada en el mejoramiento del sector universitario. *Revista ESPACIOS*, 38(20), 29.
- ISO Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 31000:2018 Gestión del riesgo- Directrices*.
- Jaya Escobar, A. I., Albán Trujillo, P. E., & Alfonso Caveda, D. (2017). Visión estratégica sobre la gestión de la calidad de las instituciones de educación superior en el Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 4(3).
- Jimenez, G., & Zapata, E. (2016). Metodología Integrada para el Control Estratégico y la mejora continua, basada en el Balanced Scorecard y el Sistema de Gestión de Calidad: Aplicación en una Organización de Servicios en Colombia. *Institución Universitaria ITSA*.
- Llanes Font, M., Isaac Godínez, C. L., Moreno Pino, M., & García Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería industrial*, 35(3).
- Malquín Vera, S. M., Paguay Chávez, F. W., Viveros Almeida, L. H., & Villarreal Cupacán, B. M. (2017). Modelo de gestión por procesos propuesto para la unidad de emprendimiento e innovación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 5 (2), 59-76.
- Martínez Hernández, R., & Blanco Dopico, M. I. (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967009>
- Mazacon Cervantes, C., Barragán Lucas, S., Wasbrum Tinoco, W., Borbor Villamar, X., & Bustos Gaibor, A. (2018). Los sistemas BPM y su aplicación en los procesos internos a nivel organizacional. *International Journal of Health Sciences*, 6(4), 28-32.
- MES. (2017). *Planeación estratégica ciclo 2017-2021*.
- MES (2011/a). (2011). *Reglamento Orgánico del Ministerio de Educación Superior (proyecto)*. La Habana, Cuba.
- Morell González, L. M., Fernández Velázquez, L., & Cedeño Zambrano, R. M. (2017). El sistema de control interno en los departamentos docentes: una vía para propiciar la sostenibilidad en la gestión universitaria. *Cofín Habana*, 12 (2), 295-310.

Núñez Pilligua, W. R., & Michelena Fernández, E. S. (2017). La gestión integrada de procesos como plataforma de acreditación de carreras en Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 3-17.

ONN. (2015). *NC-ISO 9001: 2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Recuperado de www.nc.cubaindustria.cu

ORDÓÑEZ POZO, D. I. (2018). *Perspectivas del campo laboral de los profesionales en gestión de riesgo en la provincia de Imbabura en el sector público y privado en el período 2016 - 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolquí – Ecuador.

Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis Doctoral). Holguín «Oscar Lucero Moya», Holguín.

Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2015). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades*. Presentado en YAYABOCIENCIA 2015 III Conferencia Científica Internacional de la UNISS, Sancti Spíritus.

Ortiz, S. (2016). *Plan de mejoras para la Gestión de la Calidad en el Centro Provincial de Electromedicina Las Tunas*. (Tesis de diploma). Facultad de ciencias Técnicas. Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., & El Assafiri Ojeda, Y. (2018). Procedimiento para la planificación operativa con enfoque de procesos en Instituciones de Educación Superior, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10 (5), 379-388.

Oviedo Rodríguez, M., Medina León, A., Negrín Sosa, E., & Carpio Vera, D. (2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 116-127.

Pareja Guerra, M. L. (2015). *Diseño de un Sistema de Indicadores para medir el desempeño del proceso de Formación en Educación de Pregrado en la Universidad de Cienfuegos* (Tesis de diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.

Peñate Santana, Y., Lozada Nuñez, D., Cárdenas Giler, D. X., & Wilches Medina, A. M. (2017). La gestión basada en proceso como factor determinante del alineamiento estratégico en la Universidad de Guayaquil. *Revista ESPACIOS*, 38 (35). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n35/17383501.html>

Pereira González, R. (2016). *Procedimiento para el perfeccionamiento del diseño del Sistema de Control Interno en la Gestión de Riesgos, Actividades de Control e Información y Comunicación en*

la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. (Tesis de diploma). Universidad Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Pérez García, O., Carbonell Duménigo, A., & Rodríguez Luis, M. (2014). Gestión de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior en Cuba. Elementos para su implantación. En *Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior*. (Primera, pp. 185-200). Durango, México: Universidad Juárez del Estado de Durango.

Pérez García, O., Echemendía Palmero, Y., & López Francisco, L. (2015). La gestión de la calidad en el Ministerio de Educación Superior de Cuba. *Revista Didáctica y Educación*.

Pérez Martínez, A. (2017). Procedimiento para la gestión de valores desde procesos estratégicos: su aplicación en la gestión de calidad. *Revista COMPÁS Empresarial*, 8(21), 6-15.

Pérez Martínez, A., Naranjo Pérez, R., & Mesa Espinosa, M. A. (2017). La responsabilidad social universitaria en la dirección estratégica de las universidades. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 5(1), 77-90.

Pozo Ceballos, S., Márquez Amores, J. E., & Molina González, S. (2017). Claves para la integración de los sistemas de evaluación y acreditación de la educación superior y el control interno. *Cofín*, 1, 1-12.

Puente Campo, S. (2018). *Planeación estratégica de la calidad y acciones para abordar el riesgo y oportunidades en la empresa AUTOCORP*. (Tesis de diploma). Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.

Pupo Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Ortiz Pérez, A. (2014). *Procedimiento para la Gestión y Prevención de Riesgos en universidades*. Presentado en 8VA Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín, Holguín.

Quijije, P., Velez, X., & Ortiz, A. (2018). Risk management and process management in universities. Application in the University Laica Eloy Alfaro Manabí. *Proceedings of the 35th International Academic Conference*, 121-138. Barcelona.

Ramírez Godoy, A. (2017). *Planeación Estratégica orientada a procesos y empleo de la prospectiva en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Cienfuegos*. (Tesis de diploma). Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.

Reynaldo Rodríguez, D., Leyva Proenza, L., Téllez Carralero, A., Marrero Tamayo, A., & Segura, F. (2017). Diseño del Sistema de Gestión de la Calidad por la Norma ISO 9001:2015. Estudio de Caso. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 44(3), 29.

- Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., Abreu Ledón, R., Gómez Dorta, R., & Nogueira Rivera, D. (2018). Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(1), 15-23.
- Ricaurte Yépez, C., & Pozo, J. M. (2018). Gestión, Procesos y Calidad Universitaria: caso ecuatoriano. *European Scientific Journal*, 14 (34).
- Rivero Villar, J., Aguilera Zas, H., Rojas Roque, L., Montes de Oca Martínez, N., & Alfonso Robaina, D. (2018). Procedimiento para el diseño de un sistema de control de gestión en una organización de investigación, desarrollo e innovación. *Visión de Futuro*, 22(2), 154-174.
- Rodríguez Ponce, E. (2017). La investigación en el campo del estudio de las instituciones universitarias. *INTERCIENCIA*, 42(2), 77.
- Romaguera Terrero, D., & Jiménez Argote, Y. (2018). Procedimiento para integrar el sistema de evaluación y acreditación de la educación superior con el sistema de control interno. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/10/evaluacion-acreditacion-educacion>
- Saborido Loidi, J. R. (2018). Universidad, investigación, innovación y formación doctoral para el desarrollo en Cuba. *Revista Cubana de Educación Superior*, No. 1.
- Saborido Loidi, J. R., & Alarcón Ortiz, R. (2018). La integración de la Universidad: experiencias de Cuba. *Revista Cubana de Educación Superior*, 3, 288-307.
- Tuesta Torres, E. R., Cabrera Cabrera, X., & Ramos Ferañan, E. V. (2017). *La Autoevaluación como parte del proceso de Acreditación en la Universidad "Señor de Sipán", Perú*. Recuperado de <http://orcid.org/0000-0002-4783-0277>
- Vega de la Cruz, L. O., & Nieves Julbe, A. F. (2016). Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección. *Revista ESPACIOS*, 37(12), 25.
- Vega de la Cruz, L. O., & Tapia Claro, I. I. (2017). Gestión de riesgos: una aproximación teórica en su concepción. *Revista Visión Contable*, (16), 30-48.
- Veliz Briones, V. F. (2018). Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. *Revista Científica Pedagógica ATENAS*, 1(41), 165-180.
- Veliz Briones, V. F., Alonso Becerra, A., Alfonso Robaina, D., & Michelena Fernández, E. S. (2017). Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 18 (2), 201-209.

Veliz Briones, V. F., Alonso Becerra, A., Fleitas Triana, M. S., & Alfonso Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista Electrónica EDUCARE*, 20(3), 17.

Vigo Cuza, P., Segrea González, J., León Sánchez, B. V., López Otero, T., Pons Mena, J. A., & León Sánchez, C. R. (2014). Autoevaluación institucional. Una herramienta indispensable en la calidad de los procesos universitarios. *Medisur*. Recuperado de <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/2563>

Villa González del Pino, E. M. (2006). *Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior* (Tesis doctoral). Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Santa Clara.

VII Congreso Partido Comunista de Cuba. (2016, abril). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*.

Zapiain García, E. I. (2014). Diseño de un tablero de mando para Instituciones de Educación Superior. En *Dirección estratégica y calidad en la Educación Superior* (Primera, pp. 231-247). Durango, México: Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango.

ANEXOS



Anexos

Anexo 1: Procedimientos que permiten el desarrollo de la gestión por procesos. Fuente: Nogueira & Medina (2003).

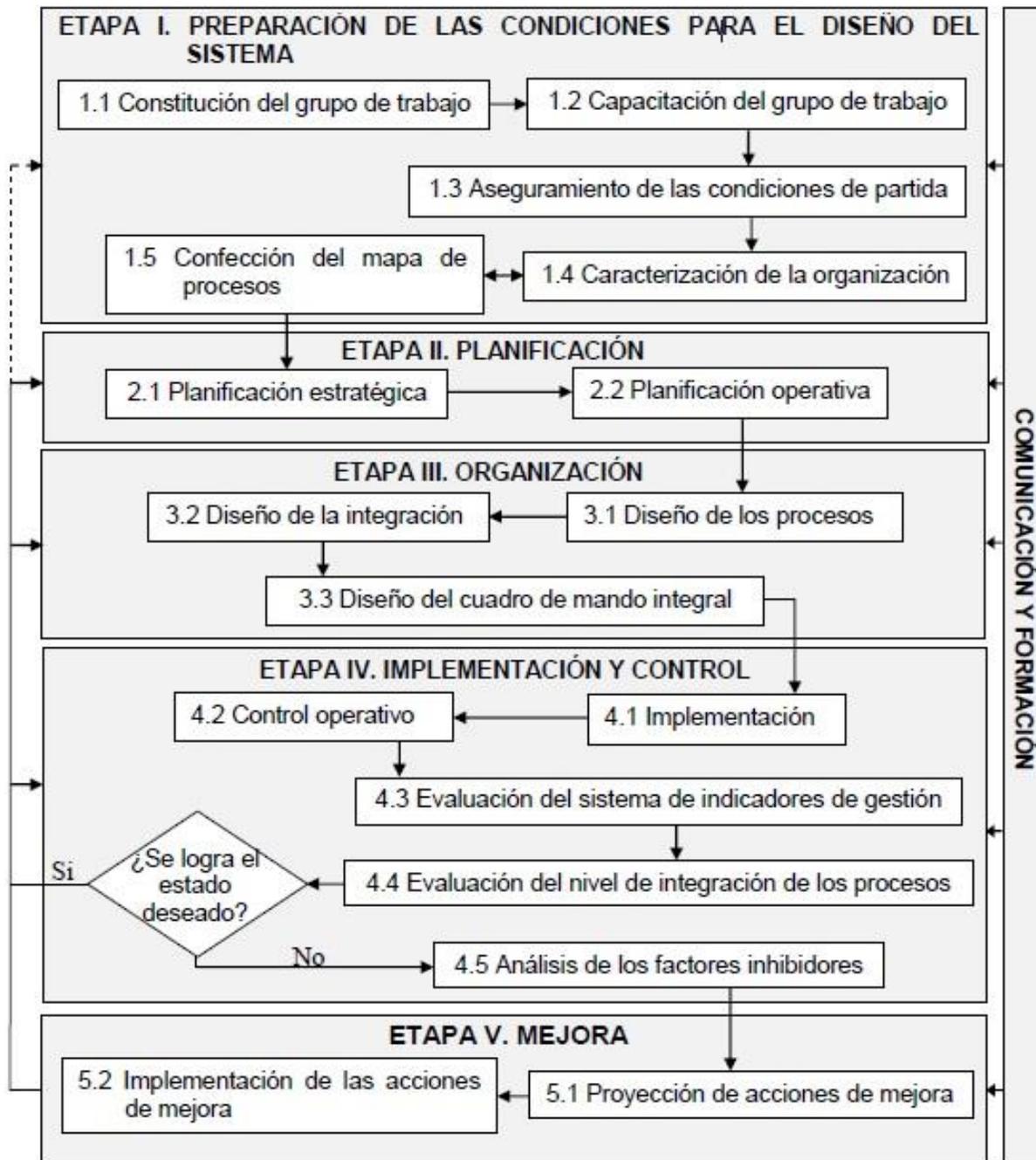
| Vellón (2002) | Metodología ARP | Paneque (2002) |
|--|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los factores clave del cliente. 2. Identificación de los factores clave del negocio. 3. Catalogación de todas las actividades/tareas, y evaluación según su impacto en conseguir los anteriores factores clave. 4. Agrupación de actividades en procesos. 5. Definición para cada proceso de cuáles son sus entradas (materiales y de información) y cuáles son los procesos que las emiten. 6. Definición de cuáles son sus salidas y cuáles son los procesos que las reciben (clientes internos). 7. Fijación de indicadores en las entradas y salidas más críticas según los requisitos del cliente interno, que son los requisitos del cliente externo interiorizados en la empresa. 8. Asignación de responsables a los procesos. 9. Implantación de toda esta jerarquía horizontal mediante grupos de clientes- proveedores internos. equipos | <p>I- Actividades para analizar un proceso.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formar una unidad operativa de procesos. 2. Identificar un primer censo de procesos principales de la organización. 3. Establecer una cartera de prioridades para planificar la realización del análisis de cada proceso. 4. Delimitar claramente el proceso a estudiar. 5. Definir el punto de partida. 6. Motivar la participación de las áreas implicadas. 7. Descripción del proceso seleccionado. 8. Identificación de documentos. 9. Separación del proceso en diferentes bloques y circuitos parciales. 10. Asociar los documentos matriculados a los circuitos. 11. Evaluación. 12. Diagramación del proceso. <p>II- Actividades orientadas a la racionalización de los procesos.</p> | <p>I- Identificación de los procesos clave.</p> <p>II- Desarrollo de los procesos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Definición global del proceso. <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Definición funcional. 1.2. Límites del proceso. 1.3. Responsable del proceso. 2) Destinatarios y objetivos del proceso. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Destinatarios del proceso. 2.2. Objetivos y flujos de salida. Características de calidad. 3) Componentes del proceso. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Personas que intervienen y recursos del proceso. 3.2. Actividades del proceso. 4) Representación gráfica del proceso. |

| | | |
|---|--|------------------------|
| <p>interdepartamentales, pero con una visión jerárquica distinta. antiguos equipos interdepartamentales, pero con una visión jerárquica distinta.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Formar una unidad de análisis de procesos. 2. Mapa de procesos. 3. Actuaciones para mejorar un proceso. 4. Actuaciones para mejorar los procedimientos. 5. Actuaciones para mejorar los tiempos. 6. Revisión de propuestas de racionalización. | |
| <p>Amozarrain (1999)</p> | <p>Metodología para Gestión y mejora de procesos</p> | <p>Nogueira (2002)</p> |

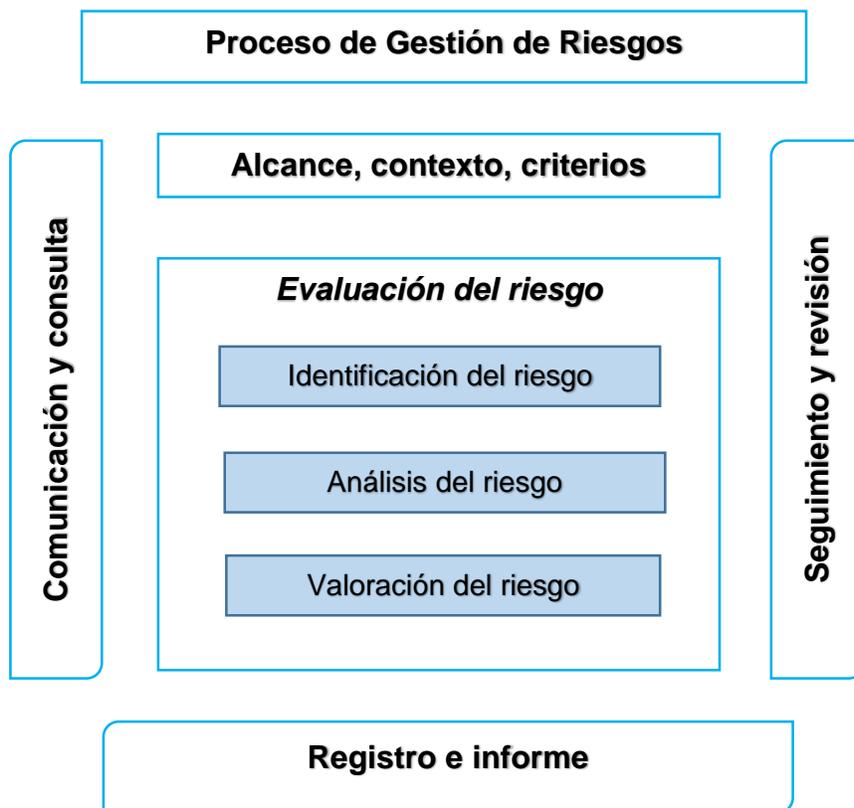
Algunas otras metodologías existentes para la mejora de los procesos empresariales:

- Método sistemático o científico de mejora de procesos. Ishikawa (1985)
- Manual de Diseño de Procesos. Universidad Miguel Hernández de Elche (1997)
- Mejora de Procesos de Negocio para organizaciones. Empresa STX Arena (2000)
- Revisión y Ajuste de los Procesos de Servicio, Procedimientos y Estándares. Grupo Hotelero Sol Meliá, Dirección de Calidad, División Cuba (2001)
- Metodología para la Institucionalización del Enfoque y Gestión de procesos en una Organización. González (2002)
- Metodología para el Diagnóstico y la Identificación de Oportunidades de Mejora de Procesos. Ruiz (2002)
- Procedimiento para el mejoramiento de los procesos operacionales hoteleros. Negrín (2002)

Anexo 2: Procedimiento general para la gestión integrada de los procesos en universidades. Fuente: Ortiz (2014).



Anexo 3: Procedimiento de Gestión de Riesgos. Fuente: División Territorial de Comercialización de Combustibles Cienfuegos CUPET.



Anexo 4: Ficha técnica de los indicadores de procesos. Fuente: Elaboración propia.

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
|  <p>UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS</p> | FICHA TÉCNICA DE INDICADOR Nombre del indicador: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad. | | Código | |
| | PROCESO: Proceso del que mide su desempeño. | | Página | |
| TIPO DE INDICADOR: Se clasifica en indicadores de eficacia, de eficiencia y de efectividad. | | | | |
| EFICACIA _____ | | EFICIENCIA _____ | | EFFECTIVIDAD _____ |
| RESPONSABLE | | | | |
| OBJETIVO | | | | |
| Es necesario definir de forma clara el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá una mayor comprensión de los resultados obtenidos en su evaluación. | | | | |
| ESCALA | | FUENTE | | TENDENCIA |
| | | Origen de la información para la medición de los indicadores. | | |
| META | | | REFERENCIA | FRECUENCIA |
| Bien=3 | Regular=2 | Mal=1 | | |
| Rangos pactados con el jefe de proceso | | | Se asocia al estado deseado del indicador, lo que servirá para compararlo con el estado actual. | Dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo? |
| FÓRMULA DE CALCULO | | | | |
| Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe esclarecer la expresión matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera en que ellos se relacionan. | | | | |
| USUARIOS | | | | |
| | | | | |
| OBSERVACIONES | | | | |

Anexo 5: Determinación del Número de expertos. Fuente: Elaboración propia.

Algunas literaturas recomiendan que el número de expertos varíe entre 7 y 12. Para su cálculo se emplea la fórmula siguiente:

$$n = p(1 - p)^k / i^2$$

Donde:

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

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

i: precisión del experimento. ($i \leq 12\%$)

Tabla de valores de k según el nivel de significación estadística.

| NC (1-A) | k |
|----------|--------|
| 99% | 6.6564 |
| 95% | 3.8416 |
| 90% | 2.6806 |

En la presente investigación se utilizan los siguientes valores:

p = 0,05

i = 0,12

k = 3.8416

n = 12

Anexo 6: Método para el cálculo del coeficiente de competencia de los expertos. Fuente: Cortés & Iglesias (2005).

Para seleccionar los expertos de acuerdo al criterio de Cortés & Iglesias (2005), se debe:

1. Elaborar una lista de candidatos que cumplan con los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema
2. Determinar el coeficiente de competencia de cada experto

Este último paso permite asegurar que los expertos que se consultan verdaderamente pueden aportar criterios significativos respecto al tema objeto de estudio.

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación:

Cuestionario para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto. Fuente: Cortés e Iglesias (2005).

Nombre y Apellidos: _____

- a) Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre el tema que se estudia.
- b) Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación siguientes:

| Fuente de Argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|--|------|-------|------|
| Análisis teóricos realizados por usted | | | |
| Experiencia obtenida | | | |
| Trabajos de autores nacionales que conoce | | | |
| Trabajos de autores extranjeros que conoce | | | |
| Conocimientos propios sobre el estado del tema | | | |
| Su intuición | | | |

Se utiliza la fórmula siguiente:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

K_c: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la siguiente tabla:

| Fuentes de Argumentación | Alto | Medio | Bajo |
|--|-------------|--------------|-------------|
| Análisis teóricos realizados por usted | 0.3 | 0.2 | 0.1 |
| Experiencia obtenida | 0.5 | 0.4 | 0.2 |
| Trabajos de autores nacionales que conoce | 0.05 | 0.04 | 0.03 |
| Trabajos de autores extranjeros que conoce | 0.05 | 0.04 | 0.03 |
| Conocimientos propios sobre el estado del tema | 0.05 | 0.04 | 0.03 |
| Su intuición | 0.05 | 0.04 | 0.03 |

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia Kcomp siguiendo los criterios siguientes:

- La competencia del experto es ALTA si $K_{comp} > 0.8$
- La competencia del experto es MEDIA si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$
- La competencia del experto es BAJA si $K_{comp} \leq 0.5$

Anexo 7: Análisis de concordancia entre los expertos para determinar indicadores del proceso de Formación en Postgrado. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1: Indicadores seleccionados para su evaluación. Fuente: Elaboración propia.

| Indicador | Fórmula | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Formación académica del claustro (FA) | $FA = 0.1(\text{Porcentaje de docentes con título DrC.}) + 0.04(\text{Porcentaje de docentes con título de Maestrías})$ | | | | | |
| Porcentaje de docentes con título DrC. (PD) | $PD = \frac{\text{Número total de docentes con título de DrC.}}{\text{Total de docentes de la IES}} * 100$ | | | | | |
| Porcentaje de docentes con título de Maestrías (PM) | $PM = \frac{\text{Número total de docentes con título de Maestría}}{\text{Número total de docentes de la IES}} * 100$ | | | | | |
| Posgrado en formación (PF) | $PF = \frac{\text{Total de docentes que están cursando un DrC.} + 0.4(\text{total de docentes en Maestría})}{\text{Total de docentes que no tienen DrC. o Maestría}}$ | | | | | |
| Doctores a Tiempo Completo (DTC) | $DTC = \frac{\text{Total de profesores a tiempo completo, con título de DrC.}}{\text{Total de profesores a tiempo completo}} * 100$ | | | | | |
| Estudiantes por docente a tiempo completo (ETC) | $ETC = \frac{\text{Número total de estudiantes}}{\text{Número total de profesores a tiempo completo}}$ | | | | | |
| Titularidad | $\text{Titularidad} = \frac{\sum(\frac{1}{365} * \text{Número de días de titularidad de cada docente})}{\text{Número total de docentes}} * 100$ | | | | | |

| Rangos | |
|--|----------------|
| | Rango promedio |
| Formación académica del claustro | 6.04 |
| Porcentaje de docentes con título DrC. | 5.63 |
| Porcentaje de docentes con título de MSc. | 4.33 |
| Postgrado de formación | 5.42 |
| Doctores a Tiempo Completo | 3.50 |
| Estudiantes por docentes a Tiempo Completo | 1.92 |
| Titularidad | 1.17 |

Estadísticos de contraste

| | |
|---------------------------|--------|
| N | 12 |
| W de Kendall ^a | .876 |
| Chi-cuadrado | 63.102 |
| gl | 6 |
| Sig. asintót. | .000 |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 8: Resultados del diagnóstico general en la Facultad de Ciencias Sociales. Fuente: Elaboración propia.

| Facultad de Ciencias Sociales | |
|--------------------------------------|--|
| FORTALEZAS (Internas) | <ul style="list-style-type: none"> • La dirección estratégica de la facultad consolida los procesos clave a partir de un compromiso y sentido de pertenencia de estudiantes y trabajadores. • Los profesores de mayor categoría y experiencia forman parte del claustro de los primeros años de las carreras. • Se cuenta con 2 maestrías de Excelencia y 2 maestrías certificadas. • Se organiza y dirige la Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo. • Elevado grado de satisfacción de estudiantes, egresados y empleadores con la formación recibida. • Se cuenta en cada Dpto. con una estrategia de desarrollo que proyecta en 5 años el crecimiento de los docentes. • Investigaciones que contribuyen al Desarrollo Socio Cultural Local. |
| OPORTUNIDADES (Externas) | <ul style="list-style-type: none"> • Forma de gestión no estatal. • Identificación de alianzas para la participación en proyectos sociales nacionales e internacionales. • Relaciones inter universitarias. • La ES como actor integrado en el sistema de CTI. • Desarrollo territorial. • Perfeccionamiento del modelo económico cubano. • Crecimiento de las relaciones y redes universitarias. |
| DEBILIDADES (Internas) | <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente índice de artículos publicados en revistas científicas de prestigio nacional e internacional. • Aún no es suficiente el ritmo y diversificación de la formación de doctores. • Se requiere todavía un análisis más crítico de los controles a clase y que la evidencia de los controles a clases realizados sea lo suficientemente explicativa. • Deficiencias en la calidad de la información y entrega a tiempo de la misma. • No se hace evidente el trabajo con los grupos científicos estudiantiles de la facultad (publicaciones, premios, eventos). |

| | |
|----------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• No se generalizan las experiencias científicas de la facultad en los municipios de la provincia. (Efectividad del GUCID)• No se cumple con los compromisos para obtener el Premio CITMA en la categoría de innovación. |
| AMENAZAS (Externas) | <ul style="list-style-type: none">• EEUU en su empeño de cambio de régimen.• Ofertas de trabajo con mejores condiciones y salarios.• Reforzamiento de las competencias en servicios de superación, proyectos, asesorías y consultorías en el territorio.• Limitación en las inversiones constructivas y de reposición de equipos.• Continúa el país teniendo dificultades de acceso a las tecnologías modernas.• Leyes migratorias.• Organismos prestigiosos que ofertan servicios similares. |

Anexo 9: Plan de acción de la Facultad de Ciencias Sociales 2019. Fuente: Elaboración propia.

| Objetivo 1: Lograr que la planificación estratégica con enfoque de proceso se convierta en una herramienta para el logro de la misión y la visión de la facultad, a partir de la implementación y transmisión de una cultura académica de excelencia y modos de actuación éticos, de trabajadores y estudiantes. | | |
|---|---|--------------------------------------|
| Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
| Se elabora el plan de acción por cada departamento. | Videdecanos, Jefes de departamento y Director Centro de Estudio | Del 25 al 30 de febrero |
| Se constata en los planes de trabajo, hasta los profesores, la desagregación de los objetivos y tareas docentes-científicas-metodológicas. | Videdecanos, Jefes de departamento y Director Centro de Estudio | Del 20 al 25 de cada mes |
| Se rinde información del cumplimiento del plan de trabajo mensual al Consejo de Dirección. | Jefes de procesos, Jefes de departamento y Director Centro de Estudio de Procesos | Del 25 al 30 de cada mes |
| Se realiza trimestralmente el chequeo del cumplimiento de los objetivos. | Jefes de departamento y Director Centro de Estudio | Marzo, junio, septiembre y diciembre |
| Balance de los Objetivos 2019 a nivel de Facultad. | Miembros del Consejo de Dirección | Junio y diciembre |
| Implementar la herramienta informática para la elaboración del plan de trabajo por procesos y todos los docentes. | Jefes de departamento y Director Centro de Estudio | Marzo |

| Objetivo 2: Desarrollar y mantener los sistemas de información, comunicación así como las tecnologías educativas y de informatización, que permitan proveer servicios de alta disponibilidad, seguridad y confiabilidad como apoyo a la ejecución y gestión de todos los procesos. | | |
|---|---|--|
| Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
| Ubicar en diversos soportes (Moodle, repositorio, formato digital del profesor) la bibliografía básica de las carreras. | VDF, Coordinador de carrera y ADMON | Abril |
| Se comprueba el nivel de satisfacción de estudiantes con los materiales ubicados en la red para todas las asignaturas impartidas. | VDF, Coordinador de carrera y ADMON | Según planificación de aplicación de encuestas |
| Incluir en el plan de trabajo mensual de la facultad actividad sobre el uso del Moodle. | VDF, Coordinador de carrera y ADMON | Del 25 10 30 de cada mes |
| Mantener activos diversos medios para la comunicación interna y externa: TV, radio, intranet, redes sociales, entre otras. | VDF, Coordinador de carrera y ADMON | Abril |
| Prever y gestionar el uso del Moodle desde el postgrado. | VDIP, Coordinador de maestrías y ADMON | Mayo |
| Control de los servicios informáticos: correo, internet. | Administrador de la red y técnicos de laboratorio | Permanente |

| Objetivo 3: Comprobar la calidad de la gestión y de los resultados del trabajo de todos los procesos universitarios para de manera gradual y continua elevar el prestigio académico y científico de la facultad para la excelencia. | | |
|--|--|--|
| Acciones | Responsables | Fecha de cumplimiento |
| Gestión del proceso de autoevaluación de la Maestría en Historia y Antropología Sociocultural Cubana. | Coordinadora de maestría | Marzo-junio |
| Gestión del proceso de autoevaluación de la carrera de Derecho. | Jefe de carrera | Enero-junio |
| Solicitud de evaluación externa de la carrera de Derecho y envío de informe a UCF. | Jefe de carrera | Julio-septiembre |
| Se entrega informe de la carrera de Derecho para la evaluación externa por la JAN. | Jefe de carrera | Octubre |
| Revisión de los informes de autoevaluación por variables para constatar la solución de los señalamientos realizados. | VDF y VDIP | Mensual hasta la evaluación |
| Se establece un plan para verificar el cumplimiento de los indicadores por la JAN establecidos a nivel de carreras y maestrías. | VDF y VDIP, Jefes de carrera, Jefes de departamentos y coordinadores | Febrero-marzo, mayo-junio, octubre-noviembre |

Anexo 10: Plan Anual de Actividades de la Facultad de Ciencias Sociales 2019. Fuente: Elaboración propia.

| PLAN DE ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS DE TRABAJO DE LA FCS | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|----|---|-------------------------------------|--|--|--|--|--|------|-------------------------|--|
| (P6.2) FORMACIÓN DE POSTGRADO | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO 2: Promover la formación de doctores potenciando la incorporación de jóvenes talentos que se desempeñan en las diversas áreas del conocimiento para la continuidad y el relevo necesario en el desarrollo previsible de la organización y el país. (Lineamientos 118,122) (Objetivos PCC 152, 154, 155, 157) | | | | | | | | | | | | | |
| CM1- Ingresan no menos de 8 nuevos aspirantes pertenecientes al claustro de profesores e investigadores de la Facultad y en correspondencia con las necesidades de las diferentes áreas de la ciencias sociales, (Filosofía, Sociología, Historia, Literatura, Lingüística, Comunicación Social, Ciencias Jurídicas y del Arte). | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 Levantamiento de las potencialidades por departamento. | | x | | | | | | | | | | VDIP | J´Dpto y docentes |
| 1.2 Selección de los temas científicos en el Consejo Científico de la Facultad. | | | x | | | | | | | | | VDIP | Científico de la FCS y aspirantes a Dr |
| 1.3 Direccionar los temas relacionados con las ciencias sociales, jurídicas y del arte. | | | x | | | | | | | | | VDIP | Científico de la FCS y aspirantes a Dr |
| 1.4 Presentación del tema de investigación en el CC. | | | | x | | | | | | | | VDIP | Científico de la FCS y aspirantes a Dr |
| 1.5 Reunión del Comité Académico. Maestría de ESC. | | | 19 | | | | | | | | | Vicedecana de Formación | PPA, Jefes de carrera, Jefes de disciplina |
| 1.6 Monitoreo del proceso de aprobación del tema por el CITMA. | | | | | Hasta que sea aprobado por el CITMA | | | | | | VDIP | J´Dpto | |
| CM2- Defienden exitosamente sus tesis de doctorado al menos 6 doctorandos pertenecientes al claustro de profesores de la universidad. | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|---|---|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|---------------|---------------------------|--|--|---------------|-----------------------|
| 2.1. Despacho con los doctorandos para conocer su avance y necesidades en su proceso de formación. | | | x | | | x | | | | | | | | | | | | VDIP | Doctorando |
| OBJETIVO 3: Contribuir al desempeño de los profesionales del sector estatal y no estatal satisfaciendo con calidad las necesidades de superación y del posgrado como parte de su formación continua en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país. (Lineamientos 118, 122, 141, 143) (Objetivos 152, 154, 157) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CM1- Se da respuesta al 95% de las necesidades de superación y posgrado de los trabajadores del sector estatal, con la participación activa de los Departamentos Docentes y el CESOC, en diálogo interactivo con las empresas y organismos del territorio. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1. Seguimiento al plan de posgrado del 2019. | Permanente | | | | | | | | | | | | | VDIP y J'Dpto | Profesores y Sec. Docente | | | | |
| 1.2. Se garantizan las condiciones mínimas para la impartición de los posgrados. | Permanente | | | | | | | | | | | | | VDIP | Profesores | | | | |
| 1.3. Aplicar encuestas de satisfacción a los cursistas | | | | | | | | | | | | | | | | | | VDIP | VDIP |
| CM2- Se desarrollan acciones de superación y posgrado para trabajadores del sector no estatal y se satisface más del 50% de sus demandas de acuerdo con las capacidades de la facultad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Se ofertan acciones de superación que corresponden a las necesidades del sector no estatal del territorio. | Permanente | | | | | | | | | | | | | VDIP y J'Dpto | Profesores | | | | |
| CM3- La capacitación contribuye a la gestión de proyectos y programas de desarrollo municipal y al avance hacia un sistema de capacitación municipal pertinente con el desarrollo local con la impartición en los CUM de 1 diplomado en tema de patrimonio cultural e identidad cultural y 17 cursos en temas jurídicos, medioambientales y comunitarios. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1. Levantamiento de las necesidades de formación de postgrado en el territorio. | x | x | x | | | | | | | | | | | | | | | VDIP y J'Dpto | Profesores |
| 3.2. Diseño de programas de formación que se adecuen a las necesidades de actualización del modelo Económico y Social. | | | | | | | | | | | | | | | | | | VDIP y J'Dpto | Profesores designados |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|------|--|--------|
| 3.3. Presentación al CC de la Facultad del programa para su aprobación. | | | | | | | | | | x | | | | VDIP | | CC FCS |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|------|--|--------|

Anexo 11: Plan de Prevención de Riesgos de la Facultad de Ciencias Sociales 2019. Fuente: Elaboración propia.

| No. | Procesos o Áreas | Riesgos | Posibles manifestaciones negativas | Medidas a aplicar | Responsable | Ejecuta | Fecha de Cumplimiento |
|-----|------------------|---|---|---|-------------|--|---|
| 1. | Control interno | Incumplimiento de los objetivos de trabajo trazados por planes inadecuados de trabajo. | Mala planificación de las actividades y acciones a desarrollar en la confección del plan de trabajo mensual e individual. | <p>Chequear la confección del plan de trabajo mensual de la dirección y planes de trabajo individual.</p> <p>Chequear el cumplimiento de los planes de trabajo, que permita detectar posibles incumplimientos y adoptar las medidas necesarias.</p> | Decana | Jefes de Departament o y Director del Centro | Del 22 al 25 de cada mes |
| 2. | | Poco control sobre las actividades del área, posibilitando que acciones de control externas revelen deficiencias que no se han detectado antes. | No controlar sistemáticamente las actividades y operaciones que se ejecutan en el área. | <p>Chequear la aplicación correcta de la guía de autocontrol del Sistema de Control Interno, dejando evidencia documental.</p> <p>Realizar inspecciones y controles a las actividades que desarrolla el área.</p> | | | <p>Del 25 al 30 cada mes</p> <p>De forma sorpresiva</p> |

| | | | | | | | |
|----|-----------------------|---|---|---|--------|---|-------------------------------------|
| 3. | | Incumplimiento con el sistema de información y comunicación del área. | Inadecuado manejo de la información. | Chequear que el área tenga elaborado su flujo de información y que se cumple con la entrega en tiempo y con la calidad requerida. | | | Del 25 al 30 cada mes |
| | | Incumplimiento con el sistema de información y comunicación del área. | Inadecuado registro documental de la información. | Chequear que la información que se genera en el área cuenta con su correspondiente registro. | | | Del 25 al 30 cada mes |
| 4. | Control interno | Indisciplinas y mala calidad del trabajo por el personal desconocer las legislaciones y las normativas laborales. | Desconocimiento del personal de la legislación, normativa laboral y de las normas internas. | Velar y exigir porque el personal de nuevo ingreso reciba las legislaciones y, normativas laborales de su puesto de trabajo. | Decana | Jefes de Departamento y Director del Centro | Cuando se produzca un ingreso |
| | | | | Ejecutar acciones de capacitación al personal del área. | | | Del 1 al 10 de cada mes |
| 5. | Dirección Estratégica | No cumplir con la Planificación Estratégica de la facultad. | Desconocimiento de los objetivos estratégicos de la facultad. | Verificar que se analice el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el Consejo de Dirección de la facultad. | Decana | Jefes de procesos | Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre |
| | | | Falta de chequeo del cumplimiento de los objetivos estratégicos. | Comprobar el chequeo y análisis oportuno del cumplimiento de los objetivos estratégicos en los balances de la facultad. | | | Junio y diciembre |

| | | | | | | | |
|----|---------------------------|---|---|---|--------|--|-------------------------------------|
| 6. | Gestión de Capital Humano | Otorgamiento de plazas a profesores que incumplen los requisitos para ejercer la docencia con la calidad requerida. | Inadecuada tramitación de contratos sin que se justifiquen los mismos por requerimientos de la actividad. | Verificar de la trayectoria laboral y social del profesor por todos los medios habilitados. | Decana | Jefes de Carrera | En el proceso de contratación |
| | | Otorgamiento de plazas a profesores que incumplen los requisitos para ejercer la docencia con la calidad requerida. | Inadecuada tramitación de contratos sin que se justifiquen los mismos por requerimientos de la actividad. | Realizar de ejercicios de oposición con el rigor y la calidad requerida, para la obtención de la plaza. | Decana | Jefes de Carrera | En el proceso de contratación |
| 7. | Gestión de Capital Humano | No cumplimiento de las regulaciones para el control de la disciplina laboral propiciando pagos indebidos. | Reporte fraudulento de horas trabajadas a profesores. | Ejecutar análisis periódicos y diferenciados (por profesor) de la disciplina laboral. | Decana | Jefe de Departamento o y Jefes de Carrera | Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre |
| | | | Utilización inadecuada de alumnos ayudantes y reporte fraudulento de pago. | Analizar del Reglamento Disciplinario interno para profesores universitarios, así como del régimen disciplinario general. | | | |
| 8. | | Evaluaciones de desempeño que no se | Favoritismo al elaborar las evaluaciones de desempeño. | Verificar que las evaluaciones de desempeño se | Decana | Jefes de Departamento o y Jefes de Carrera | |

| | | | | | | | |
|-----|----------------------|--|---|--|--------|--|---------------------|
| | | corresponden con los resultados. | Falta de profundidad en la elaboración de las evaluaciones. | correspondan los resultados obtenidos. | | | Enero, Julio |
| 9. | Formación | Inadecuada implementación de los planes de estudio. | Desactualización en los Planes de Estudios. | Verificar que los Planes de estudios se correspondan con el Proceso Docente. | Decana | Jefes de Departamento, Jefes de Carrera y Profesores Principales | Febrero, septiembre |
| | | | Problemas en el cumplimiento de los claustros. | Analizar el porcentaje de cumplimiento del claustro. | | | Febrero, septiembre |
| 10. | Formación | Otorgamiento indebido de notas por parte de los profesores. | Fraude en la aplicación o confección de exámenes. | Verificar el cumplimiento de los objetivos en los exámenes, así como la clave de calificación. | Decana | Jefes de Departamento, Jefes de Carrera y Profesores Principales | Febrero, junio |
| | | | Revelación anticipada de los contenidos a evaluar y falsificación de notas. | Verificar la constitución de los tribunales y su desempeño. | | | Febrero, junio |
| 11. | | Otorgamiento indebido de títulos y certificados. | Cierre de expedientes académicos sin vencer el currículo docente. | Comprobar todo el proceso de otorgamiento de títulos y certificados. | Decana | Miembros del Comité de Prevención y Control. | Mayo-junio |
| | | | Ocurrencia de hechos de corrupción y fraude. | | | | |
| 12. | Proceso de Ciencia e | Plagio en Tesis u otros trabajos científicos asociados al programa | Ocurrencia de hechos de corrupción y fraude. | Verificar la revisión de las tesis y trabajos por parte de las instancias científicas- | Decana | Vicedecano de Investigación y Vicedecano | Siempre que proceda |

| | | | | | | | |
|-----|---|---|--|---|---|---|-------------------------------------|
| | Innovación Tecnológica | o compra de las mismas. | | metodológicas y administrativas. | | de Formación | |
| | | | | Verificar la revisión de los artículos por parte de las instancias científicas- metodológicas y administrativas. | Vicedecana de Investigación | Miembros del Consejo Científico de la Facultad | |
| 13. | Proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica | Emisión de avales sobre la actualidad y novedad de las investigaciones sin respaldo del Consejo Científico. | Errores en la documentación. | Comprobar el cumplimiento de los procedimientos para la emisión de avales. Discutir en los niveles pertinentes. | Vicedecana de Investigación | Miembros del Consejo Científico de la Facultad | Siempre que proceda |
| 14. | Formación en Postgrado | Cobro indebido por actividades académicas. | Ocurrencia de hechos de corrupción y fraude. | Verificar el reporte para la emisión de Certificados de Postgrado y su coincidencia con el registro de asistencia y evaluaciones. | Vicedecana de Investigación y Postgrado | Jefes de Departament o y Secretaria Docente | Según planificación |
| | | | Incumplimiento de las normas de inscripción registrales aprobadas. | Denegar la inscripción en caso de detectarse violaciones. | Vicedecana de Investigación y Postgrado | Profesores que imparten el postgrado y Secretaria Docente | Cuando ocurra |
| 15. | Informatización | Incumplimiento del reglamento de seguridad informática. | Uso indebido del acceso a Internet. | Verificar que el acceso a internet sea con fines docentes y formativos. | Jefes de Departamento | Administrador de la Red | Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre |
| | | | Uso de las cuentas de internet por personal ajeno a la facultad. | Verificar el acceso a las PC con conexión a internet y cuentas individuales. | Jefes de Departamento | Administrador de la Red | Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre |

| | | | | | | | |
|-----|--------------------------------|---|--|--|--------|---|-------------------------------------|
| 16. | Registro y control estadístico | No cumplir con el programa de información estadística. | Errores y mala calidad de la información. | Cumplir con el cronograma de entrega de la información estadística. | Decana | Vicedecanos y Jefes de departamento | Del 1 al 5 de cada mes |
| 17. | | Emitir Informaciones no fidedignas o no confiables a los clientes y/o partes interesadas. | Falsear informaciones y/o errores reiterados en documentos que son remitidos a Entidades y niveles superiores. | Efectuar verificación y control de la información emitida por las áreas en los Balances. | Decana | Vicedecanos y Jefes de departamento | Junio, diciembre |
| 18. | Servicios administrativos | Reporte fraudulento de horas trabajadas a profesores, trabajadores no docentes y profesores a tiempo parcial. | Alteraciones en el registro de las tarjetas de control del trabajo de los profesores. | Realizar control integral donde se revisen: la asistencia a actividades, el reporte de pago y firmas de las nóminas. | Decana | Miembros del Comité de Prevención y Control | Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre |
| 19. | | Autorización de dietas y pagos menores de forma indebida. | Ilegalidades y uso irracional de los recursos financieros. | Chequear autorización y liquidación de dietas y pagos menores. | Decana | Miembros del Comité de Prevención y Control | Marzo, Junio, Septiembre, Diciembre |
| 20. | | Sustracción o pérdida de activos fijos tangibles, medios y herramientas en uso. | Poco control sobre los medios y herramientas en uso. | Realizar inventario físico contra listado de activos fijos, útiles y herramientas vigente. | | | Junio, diciembre |
| 21. | Facultad | Falta de protección física a los locales y medios básicos. | Sustracción y pérdida de recursos y medios asignados al área. | Garantizar que permanezcan cerrados y debidamente sellados las oficinas y locales cuando no se esté trabajando. | Decana | Jefes de departamentos | Del 1 al 30 de cada mes. |

Anexo 12: Resultados de la Encuesta de Formación en Pregrado. Fuente: Elaboración propia.

| Porcentaje de satisfacción - Carrera de Estudios Socioculturales | | | | | |
|---|---|---|---------|---------|-------------------|
| No. | Aspectos evaluados | Porcentaje de satisfacción por preguntas | | | |
| | | 3ero año | 4to año | 5to año | Total de carreras |
| 1. | Contribución de los profesores a su formación como futuro profesional revolucionario desde las clases, la práctica laboral y el trabajo investigativo. | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 2. | Resultados alcanzados en las acciones educativas de su brigada. | 100 | 70 | 100 | 90.3 |
| 3. | Contribución de los contenidos recibidos en las asignaturas de Marxismo-Leninismo para dar respuestas a sus inquietudes de carácter político, económico, social y científico. | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 4. | Contribución de los contenidos recibidos en Historia de Cuba para fortalecer su identidad nacional, valores patrios y su formación como joven revolucionario cubano de estos tiempos. | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 5. | Aporte de los contenidos de Preparación para la Defensa a la formación de valores y a su conocimiento sobre la defensa y seguridad de la nación. | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 6. | Contribución de las actividades deportivas y culturales, de los proyectos extensionistas y de las tareas de impacto que se desarrollan en la carrera a su formación integral. | 90 | 100 | 100 | 96.7 |
| 7. | Nivel de exigencia de los profesores para elevar su dedicación al estudio. | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 8. | Contribución de la práctica laboral a su preparación para resolver los problemas más generales de la profesión. | 90 | 100 | 90 | 93.3 |
| 9. | Empleo del idioma inglés en las asignaturas de la carrera. | 100 | 90 | 90.9 | 93.5 |
| 10. | Aporte de los trabajos investigativos en que participa, a la solución de problemas sociales, de la producción y los servicios en el territorio. | 90 | 80 | 90.9 | 87.1 |
| 11. | Satisfacción con las asignaturas que ha recibido como parte del currículo optativo/electivo. | 100 | 90 | 100 | 96.8 |
| 12. | Empleo de la computación en los trabajos docentes, laborales e investigativos en las diferentes asignaturas. | 100 | 80 | 100 | 93.5 |
| 13. | Disponibilidad de bibliografía actualizada, ya sea impresa o digital, para el estudio de las asignaturas. | 90 | 100 | 100 | 96.8 |
| 14. | Nivel de satisfacción general con el proceso de formación como profesional. | 100 | 100 | 100 | 100 |

| Porciento de satisfacción - Carrera de Derecho | | | | | |
|--|---|---|---------|---------|-------------------|
| No. | Aspectos evaluados | Porciento de satisfacción por preguntas | | | |
| | | 3ero año | 4to año | 5to año | Total de carreras |
| 1. | Contribución de los profesores a su formación como futuro profesional revolucionario desde las clases, la práctica laboral y el trabajo investigativo. | 100 | 92.3 | 94.4 | 96.2 |
| 2. | Resultados alcanzados en las acciones educativas de su brigada. | 100 | 100 | 88.9 | 96.2 |
| 3. | Contribución de los contenidos recibidos en las asignaturas de Marxismo-Leninismo para dar respuestas a sus inquietudes de carácter político, económico, social y científico. | 100 | 92.3 | 94.4 | 96.2 |
| 4. | Contribución de los contenidos recibidos en Historia de Cuba para fortalecer su identidad nacional, valores patrios y su formación como joven revolucionario cubano de estos tiempos. | 90.5 | 92.3 | 100 | 94.2 |
| 5. | Aporte de los contenidos de Preparación para la Defensa a la formación de valores y a su conocimiento sobre la defensa y seguridad de la nación. | 85.0 | 92.3 | 94.4 | 90.2 |
| 6. | Contribución de las actividades deportivas y culturales, de los proyectos extensionistas y de las tareas de impacto que se desarrollan en la carrera a su formación integral. | 95.2 | 92.3 | 100 | 96.2 |
| 7. | Nivel de exigencia de los profesores para elevar su dedicación al estudio. | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 8. | Contribución de la práctica laboral a su preparación para resolver los problemas más generales de la profesión. | 81.0 | 92.3 | 94.4 | 88.5 |
| 9. | Empleo del idioma inglés en las asignaturas de la carrera. | 85.7 | 92.3 | 88.9 | 88.5 |
| 10. | Aporte de los trabajos investigativos en que participa, a la solución de problemas sociales, de la producción y los servicios en el territorio. | 90.5 | 92.3 | 77.8 | 86.5 |
| 11. | Satisfacción con las asignaturas que ha recibido como parte del currículo optativo/electivo. | 90.5 | 84.6 | 94.4 | 90.4 |
| 12. | Empleo de la computación en los trabajos docentes, laborales e investigativos en las diferentes asignaturas. | 100 | 100 | 88.9 | 96.2 |
| 13. | Disponibilidad de bibliografía actualizada, ya sea impresa o digital, para el estudio de las asignaturas. | 90.5 | 100 | 66.7 | 84.6 |
| 14. | Nivel de satisfacción general con el proceso de formación como profesional. | 95.2 | 92.3 | 100 | 96.2 |

Anexo 13: Evaluación de indicadores y criterios de medidas de los procesos clave. Fuente: Elaboración propia.

| Indicador | Cálculo | Nivel de referencia | Evaluación |
|--|---------------------|---|------------------|
| Proceso: Formación en Pregrado | | | |
| <p>Eficiencia Académica Limpia (Ciclo) a nivel de facultad: (Promoción del primer año Facultad $\frac{100}{100}$ Promoción del segundo año Facultad * $\frac{100}{100}$ Promoción del tercer año Facultad * $\frac{100}{100}$ Promoción del cuarto año de Facultad * $\frac{100}{100}$ Promoción del quinto año Facultad) * 100</p> | <u>62.5%</u> | <p><i>Excelente > 59%, Bien = 59%, Regular 50% – 58%, Mal < 50%.</i></p> | Excelente |
| <p>Eficiencia Académica Vertical Ciclo (Promoción del primer año Facultad $\frac{100}{100}$ Promoción del segundo año Facultad * $\frac{100}{100}$ Promoción del tercer año Facultad * $\frac{100}{100}$ Promoción del cuarto año de Facultad * $\frac{100}{100}$ Promoción del quinto año Facultad) * 100</p> | <u>57.6%</u> | <p><i>Excelente > 66%, Bien = 66%, Regular 60% – 65%, Mal < 60%.</i></p> | Mal |

| | | | |
|---|---|---|-------------------------|
| <p>Nivel de Satisfacción de los estudiantes de Pregrado:</p> $\left(\frac{\text{(Total de respuestas con 5 - Total con 6 - Total con 7)}}{\text{Cantidad de encuestados * Cantidad de preguntas de la encuesta}} \right) * 100 (\%)$ | <p>ESC: <u>96%</u> Derecho: <u>93%</u></p> | <p><i>Excelente 90%-100%, Bien 80% - 89%, Regular 70% - 79% Mal < 70%</i></p> | <p>Excelente</p> |
| <p>Proceso: Formación en Postgrado</p> | | | |
| <p>Eficiencia de la Superación Profesional:</p> $\text{Eficiencia de la Superación Profesional} = \left[\frac{\text{Cantidad de graduados en los Cursos}}{\text{Matrícula total de estudiantes en los Cursos de postgrado}} * \frac{\text{Cantidad de graduados en los Entrenamientos}}{\text{Matrícula total de estudiantes en los Entrenamientos de postgrado}} * \frac{\text{Cantidad de graduados en los Diplomados}}{\text{Matrícula total de estudiantes en los Diplomados de postgrado}} \right] * 100 (\%)$ | <p>Eficiencia de la Superación Profesional = $\left[\left(\frac{182}{182} \right) * \left(\frac{27}{25} \right) * \left(\frac{90}{94} \right) \right] * 100 (\%)$</p> <p>Eficiencia de la Superación Profesional = $[(1) * (1) * (0.96)] * 100 (\%)$</p> <p><u>96%</u></p> | <p><i>Excelente 75%–100%, Bien 50% – 74 %, Regular 25% – 49 %, Mal <25 %</i></p> | <p>Excelente</p> |
| <p>Eficiencia de la Formación Académica:</p> $\text{Eficiencia de la Formación Académica} = \left[\frac{\text{Cantidad de graduados en las Maestrías}}{\text{Matrícula total de estudiantes en las Maestrías}} * \frac{\text{Cantidad de graduados en las Especialidades}}{\text{Matrícula total de estudiantes en las Especialidades}} \right] * 100 (\%)$ | <p>Eficiencia de la Formación Académica = $\left[\left(\frac{128}{132} \right) \right] * 100 (\%)$</p> <p><u>97%</u></p> | <p><i>Excelente 75%–100%, Bien 50% – 74 %, Regular 25% – 49 %, Mal <25 %</i></p> | <p>Excelente</p> |

Proceso: Ciencia e Innovación Tecnológica

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Relevancia</p> <p>Premios Nacionales (incluye Premio Nacional de la ACC, Premio Nacional de Innovación Tecnológica en Productos o en proceso, Premios BTJ, Fórum de Ciencia y Técnica, Otros premios de las organizaciones e instituciones y CAP)</p> $\text{Relevancia de los premios} = \frac{\text{Premios obtenidos}}{\text{Plan de premios establecidos}} \times 100$ | <p>Premio Nacional ACC:</p> $\text{Relevancia de los premios} = \frac{2}{2} \times 100$ <p>100%</p> | <p><i>Excelente 80%–100%, Bien 65% – 79 %, Regular 50% – 64 %, Mal <50%</i></p> | <p>Excelente</p> |
| <p>Premios Provinciales del CITMA a la innovación tecnológica:</p> $\text{Relevancia de los premios} = \frac{\text{Premios obtenidos}}{\text{Plan de premios establecidos}} \times 100$ | $\text{Relevancia de los premios} = \frac{7}{18} \times 100$ <p>39%</p> | <p><i>Excelente >100%, Bien 90% – 100 %, Regular 80% – 90 %, Mal <80%</i></p> | <p>Mal</p> |
| <p>Pertinencia</p> <p>Pertinencia de la estructura de proyectos:</p> $\text{Eficacia de los proyectos} = \prod \text{Eficacia de los proyectos}$ <p>Proyectos asociados a prioridades nacionales (incluye los Proyectos asociados a Programas de ciencia, tecnología e innovación, Proyectos no asociados a Programas y Proyectos vinculados a entidades no empresariales)</p> $\text{Cumplimiento del plan de proyectos} = \left(\frac{\text{Total de proyectos en desarrollo}}{\text{Plan de proyectos en el período}} \right) \times 100$ | <p>Proyectos asociados a Programas Nacionales (PAN)</p> $\text{PAN} = \frac{1}{1} \times 100$ <p>100%</p> <hr/> <p>Proyectos no asociados a Programas (PNAP)</p> $\text{PNAP} = \frac{2}{2} \times 100$ <p>100%</p> | <p><i>Excelente >100%, Bien 90% – 100 %, Regular 80% – 90 %, Mal <80%</i></p> | <p>Bien</p> <hr/> <p>Bien</p> |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>Proyectos Empresariales:</p> $\text{Cumplimiento del plan de proyectos} = \left(\frac{\text{Total de proyectos en desarrollo}}{\text{Plan de proyectos en el período}} \right) \times 100$ | $PE = \frac{3}{3} \times 100$ <p style="text-align: center;"><u>100%</u></p> | <p><i>Excelente >100%, Bien 90% – 100 %, Regular 80% – 90 %, Mal <80%</i></p> | <p style="text-align: center;">Bien</p> |
| <p>Libros y Monografías:</p> <p>Cantidad de libros</p> | <p style="text-align: center;"><u>3</u></p> | <p><i>Excelente >5, Bien = 5, Regular 3 –5, Mal <3</i></p> | <p style="text-align: center;">Regular</p> |
| <p>Cantidad de monografías</p> | <p style="text-align: center;"><u>5</u></p> | <p><i>Excelente >7, Bien = 7, Regular 3 –6, Mal <3</i></p> | <p style="text-align: center;">Regular</p> |
| <p>Pertinencia de las Publicaciones:</p> <p><i>Visibilidad de la producción científica</i></p> $= \sum \text{Cantidad de publicaciones por grupo}$ <p>Revistas del Grupo I</p> | <p style="text-align: center;"><u>2</u></p> | <p><i>Excelente >10, Bien = 10, Regular 5 –9, Mal <5</i></p> | <p style="text-align: center;">Mal</p> |
| <p>Revistas del Grupo II</p> | <p style="text-align: center;"><u>18</u></p> | <p><i>Excelente >18, Bien = 18, Regular 18 –11, Mal <10</i></p> | <p style="text-align: center;">Bien</p> |
| <p>Revistas del Grupo III</p> | <p style="text-align: center;"><u>10</u></p> | <p><i>Excelente >25, Bien = 25, Regular 24–18, Mal <17</i></p> | <p style="text-align: center;">Mal</p> |
| <p>Revistas del Grupo IV</p> | <p style="text-align: center;"><u>2</u></p> | <p><i>Excelente >12, Bien = 12, Regular 12 –8, Mal <7</i></p> | <p style="text-align: center;">Mal</p> |

Anexo 14: Fortalezas y debilidades de los procesos clave al cierre 2018. Fuente: Balance de objetivos 2018 de la FCS.

| No. | Procesos | Fortalezas | Debilidades |
|-----|-----------------------|---|---|
| 1. | Formación en Pregrado | <ul style="list-style-type: none"> • Más del 82% de los profesores e investigadores (62 P. Planta) son Másteres (80,6%) y Doctores (29%) y más del 36% poseen categorías docentes superiores. • Reconocimiento de la calidad del claustro por los estudiantes, los empleadores y la sociedad en general. • Pertinencia del currículo en correspondencia con las exigencias del mundo laboral y las necesidades de los empleadores, contribuyendo a los modos de actuación del profesional. • Mayores niveles de participación en actividades extracurriculares y tareas de impacto. • Los profesores de mayor experiencia, categoría científica y docente, forman parte del claustro de los primeros años de las carreras, con estrategias diferenciadas de atención. • Resultados superiores por parte de los estudiantes en el conocimiento del Marxismo y la Historia de Cuba (80% de satisfacción) • Asegurado el 100% de textos y materiales bibliográficos para todas las asignaturas. • Se defienden los Planes E de las Especialidades de Gestión Sociocultural para el Desarrollo y Comunicación Social. | <ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en la calidad de la información y entrega a tiempo de la misma. • Los niveles de los indicadores docentes globales de los cursos semipresenciales son bajos. (Eficiencia Académica Vertical: 57,6 %) • Insuficiente consulta de bibliografía en idioma inglés por profesores y estudiantes así también el uso de los gestores bibliográficos. • Poco uso de la plataforma MOODLE (aunque se reconoce el incremento significativo (80%) de asignaturas en Moodle). |

| | | | |
|----|----------------------------------|--|---|
| 2. | Formación en Postgrado | <ul style="list-style-type: none"> • Se cumple con el compromiso de postgrados, graduados 276 - 4 municipios fueron atendidos. • Se realizó el proceso de acreditación de la maestría en Estudios Socioculturales. • Se ha logrado la inserción del sector no estatal en las acciones de postgrado. • Las acciones de postgrado en su mayoría se encuentran vinculadas a las líneas y proyectos de investigación de la facultad. | <ul style="list-style-type: none"> • Aún no es suficiente el ritmo y la diversificación de la formación de doctores. • Deficiencia en la entrega adecuada de la documentación que exige el postgrado, ya que no se cuenta con una secretaría de postgrado. • No se logra ampliar el postgrado a los municipios. • Insuficiente actividad de postgrado generada a través de proyectos. |
| 3. | Ciencia e Innovación Tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor participación en eventos, coloquios y talleres en distintos niveles (local, nacional, provincial, municipal). (139) • Incremento de los envíos de artículos para revistas referenciadas. (10) • Inserción de profesores en Redes de Investigación en América Latina. • Se logra la participación en concursos y fórum nacionales. <p>Se organiza y dirige la Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • No se cumple con el número de publicaciones en ningún grupo (I, II, III y IV). • Las publicaciones se concentran en un número reducido de personas por áreas. • No se cumple con los compromisos para obtener PREMIO CITMA en la categoría de Innovación. (18) • No se hace evidente el trabajo con los grupos científicos estudiantiles en la facultad (publicaciones, premios, eventos). • No se generalizan las experiencias científicas de la facultad en los municipios de la provincia. (Efectividad del GUCID). <p>Inejecución del presupuesto destinado para el desarrollo de los proyectos por notificaciones tardías de las partidas.</p> |

Anexo 15: Aplicación del Método de Expertos para las debilidades más importantes. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo del método de expertos: Determinar las debilidades más importantes de los procesos clave de la Facultad de Ciencias Sociales para proponer planes de mejora.

Cálculo del número de expertos y selección: El número de expertos ya fue calculado y seleccionado utilizando el método para el cálculo del coeficiente de competencia de Cortés e Iglesias (2005) según se muestra en el Capítulo III de la presente investigación.

El grupo de trabajo está compuesto por 12 expertos y en sesión de trabajo se les aplica una lista de chequeo con el objetivo de dar un orden de prioridad a las debilidades existentes.

Tabla 1: Modelo para la determinación de prioridad. Fuente: Elaboración propia.

| No. | Preguntas | Nada importante | Poco importante | Menos importante | Importante | Más importante |
|-----|---|-----------------|-----------------|------------------|------------|----------------|
| 1. | Nivel bajo del indicador Eficiencia Académica Vertical | | | | | |
| 2. | Insuficiente consulta de bibliografía en idioma inglés por profesores y estudiantes. | | | | | |
| 3. | Poco uso de la plataforma MOODLE. | | | | | |
| 4. | Aún no es suficiente el ritmo y la diversificación de la formación de doctores. | | | | | |
| 5. | Deficiencia en la entrega adecuada de la documentación que exige el postgrado. | | | | | |
| 6. | No se logra ampliar el postgrado a los municipios. | | | | | |
| 7. | Insuficiente actividad de postgrado generada a través de proyectos. | | | | | |
| 8. | No se cumple con el número de publicaciones en ningún grupo (I, III y IV). | | | | | |
| 9. | No se cumple con los compromisos para obtener PREMIO CITMA en la categoría de Innovación. | | | | | |
| 10. | No se hace evidente el trabajo con los grupos científicos estudiantiles en la facultad (publicaciones, premios, eventos). | | | | | |
| 11. | Inejecución del presupuesto destinado para el desarrollo de los proyectos. | | | | | |

| Estadísticos descriptivos | | | | | | |
|--|----|-------|----------------------|--------|--------|-------------------|
| | N | Media | Desviación típica | Mínimo | Máximo | Rango promedio |
| Insuficiente consulta de bibliografía en idioma inglés. | 12 | 3.75 | .452 | 3 | 4 | 5.42 |
| Poco uso de la plataforma MOODLE. | 12 | 4.83 | .389 | 4 | 5 | 9.25 |
| Aún no es suficiente la formación de doctores. | 12 | 4.83 | .389 | 4 | 5 | 9.21 |
| Deficiencia en la entrega adecuada de la documentación del postgrado | 12 | 3.00 | .000 | 3 | 3 | 2.42 |
| No se logra ampliar el postgrado a los municipios. | 12 | 3.83 | .389 | 3 | 4 | 5.63 |
| Insuficiente actividad de postgrado generada a través de proyectos. | 12 | 3.17 | .389 | 3 | 4 | 2.96 |
| No se cumple con el número de publicaciones en ningún grupo (I, III y IV). | 12 | 4.83 | .389 | 4 | 5 | 9.29 |
| No se cumple con los PREMIO CITMA en la categoría de Innovación. | 12 | 4.08 | .289 | 4 | 5 | 6.58 |
| Poco trabajo con los grupos científicos estudiantiles | 12 | 3.33 | .492 | 3 | 4 | 3.75 |
| Inejecución del presupuesto de proyectos | 12 | 3.08 | .289 | 3 | 4 | 2.75 |
| Baja Eficiencia Académica Vertical | 12 | 4.67 | .492 | 4 | 5 | 8.75 |

Estadísticos de contraste

| | |
|---------------------------|--------|
| N | 12 |
| W de Kendall ^a | .818 |
| Chi-cuadrado | 98.177 |
| gl | 10 |
| Sig. asintót. | .000 |

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Anexo 16: Plan de Mejoras para el proceso de Formación en Postgrado. Fuente. Elaboración propia.

| Plan de Mejoras para el Proceso de Formación en Postgrado. | | | | | |
|--|--|---|---|--|--------------------|
| Oportunidad de Mejora: No es suficiente el ritmo y la diversificación de la formación de doctores. | | | | | |
| Meta: Incrementar el porcentaje de Doctores en el claustro de la facultad (En el plan de formación de doctores la facultad cuenta con un pronóstico de 4 profesores a formarse en el año 2019). | | | | | |
| Responsable general: Decana de FCS | | | | | |
| Qué | Quién | Cómo | Por qué | Dónde | Cuándo |
| Reorganizar la proyección doctoral de la Facultad en función de los próximos cinco años, priorizando el trabajo con los jóvenes talentos. | VDI, Jefes de Departamento, Director CESOC | Mediante Consejo de Dirección, Balances Trimestrales y Semestrales. | Para lograr el incremento de la formación de doctores en las disímiles áreas del conocimiento a un mayor ritmo. | Departamentos Docentes y Centro de Estudio de la facultad. | Febrero 2019 |
| Establecer una estrategia desde el punto de vista docente y logístico. | VDI, Jefes de Departamento, Director CESOC | Mediante Consejo de Dirección, Balances Trimestrales y Semestrales. | Para facilitar y agilizar el avance de los profesores que están en el proceso de formación de doctores. | Departamentos Docentes y Centro de Estudio de la facultad | Marzo-octubre/2019 |
| Crear convenios con universidades para la formación doctoral de jóvenes asistentes con contratos por tiempo determinado. | VDI, Jefes de Departamento, Director CESOC | Mediante sesiones de trabajo planificadas con otras universidades. | Con el propósito de unir fortalezas, en el marco de investigaciones conjuntas muy vinculadas a la práctica. | Facultad-Universidad | Febrero-Marzo/2019 |

Anexo 17: Plan de Mejoras para el proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica. Fuente. Elaboración propia.

| Plan de Mejoras para el Proceso de Ciencia e Innovación Tecnológica | | | | | |
|--|--|--|---|--|-----------------------------|
| Oportunidad de Mejora: No se logran los compromisos de publicaciones científicas en revistas del grupo I, III y IV. | | | | | |
| Meta: Incrementar el número de publicaciones científicas en revistas de impacto. | | | | | |
| Responsable general: Decana de FCS | | | | | |
| Qué | Quién | Cómo | Por qué | Dónde | Cuándo |
| Diseñar un plan operativo para la discusión de la gestión de publicaciones por líneas de investigación. | VDI, Jefes de Departamento, Director CESOC | Mediante Consejo de Dirección y Sesiones Científicas. | Para conocer el desarrollo de la gestión de las publicaciones y poder tomar decisiones oportunamente. | Departamento s Docentes y Centro de Estudio de la facultad | Marzo- Noviembre 2019 |
| Perfeccionar la efectividad de los despachos individuales entre los Jefes de las áreas con los profesores. | VDI, Jefes de Departamento, Director CESOC | Mediante la evaluación del desempeño, dándole una prioridad mayor en la ponderación de resultados. | Para resaltar la prioridad de esta tarea y lograr el cumplimiento del indicador. | Departamento s Docentes y Centro de Estudio de la facultad | Marzo- octubre/2019 |

Anexo 18: Plan de Mejoras para el proceso de Formación en Pregrado. Fuente. Elaboración propia.

| Plan de Mejoras para el Proceso de Formación en Pregrado | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| Oportunidad de Mejora: Insuficiente interactividad en la plataforma MOODLE. | | | | | |
| Meta: Aumentar la interactividad con la plataforma MOODLE. | | | | | |
| Responsable general: Decana de FCS | | | | | |
| Qué | Quién | Cómo | Por qué | Dónde | Cuándo |
| Desarrollar talleres sobre la aplicación de las TICs en la formación del profesional. | VDD, Jefes de Departamento y Jefes de Carreras | Mediante actividades metodológicas, Consejos de carreras, Colectivos de disciplinas y asignaturas, Colectivos de años. | Para garantizar el aprovechamiento óptimo de la base bibliográfica disponible y de las potencialidades de las TICs. | Departamento s Docentes y Centro de Estudio de la facultad | Marzo y Octubre 2019 |
| Actualizar y socializar periódicamente la base bibliográfica disponible en el centro tanto digital como impresa. | VDD, Jefes de Departamento y Jefes de Carreras | Mediante Consejos de carreras y Colectivos de años. | Para garantizar el aprovechamiento óptimo de la base bibliográfica disponible y de las potencialidades de las TICs. | Departamento s Docentes y Centro de Estudio de la facultad | Marzo, Junio y Septiembre/2019 |
| Desarrollar controles a la plataforma Moodle. | VDD, Jefes de Departamento, Jefes de Carreras y Administrador de Red | Mediante auditorias de informática asesorada por el proceso de informatización de la universidad. | Para controlar las asignaturas montadas en esta plataforma y la interactividad. | Departamento s Docentes y Centro de Estudio de la facultad | Marzo, junio, septiembre, diciembre 2019 |