



**Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas**  
**Orgullosa de su historia, comprometida con el presente y abierta hacia el futuro**

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo.  
Departamento de Ingeniería Industrial.

**TRABAJO EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE MASTER  
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL ,  
MENCIÓN CALIDAD.**

*Título: Modelo y Procedimiento para el diseño del Sistema de  
Gestión Integrado . Aplicación en la UCLV.*

*Autor: Ing. Ernersto Crespo León.*

*Tutor: Dr. José Ramón Castellanos Castillo.*

*Consultante: Dr. Juan José Hernández Santana.*

*-Septiembre 2012-*

## **Resumen**

La gestión de las universidades adquiere cada vez más importancia debido al desarrollo de la sociedad del conocimiento por una parte y al impacto que tiene el cumplimiento de su misión en el desarrollo económico y social de los países por otro. En función de ello es que la presente investigación estuvo orientada a proponer un modelo de gestión para la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas y el procedimiento general para su operacionalización desde una concepción integradora de los enfoques estratégicos, de calidad y las normas del control interno, caracterizado este además por su flexibilidad para asimilar los nuevos cambios y enfoques que se desarrollen.

El procedimiento propuesto se estructura en fases y etapas que mediante la utilización de técnicas permite conducir a la obtención de resultados asociados al diseño e implementación del sistema de gestión. En la validación de mismo se combinaron el criterio de jueces, con la aplicación parcial, la capacidad de respuesta a la problemática actual en la gestión y los beneficios intangibles aportados, lo que permitió comprobar su validez en función de los fines planteados.

## **Summary**

The administration of the universities acquires more and more importance due to the development of the society of the knowledge on one hand and to the impact that has the execution of its mission in the economic and social development of the countries for another. In function of it is it that the present investigation was guided to propose an administration model for the Central University "Marta Abreu" of the villages. And the general procedure for its develops from an integrative conception of the strategic focuses, of quality and the norms of the internal, characterized control this also for its flexibility to assimilate the new changes and focuses that are developed.

The proposed procedure is structured in phases and stages that it allows to drive to the obtaining of results associated to the design and implementation of the administration system by means of the use of techniques. In the validation of it combined the approach of judges, with the partial application, the answer capacity to the current problem in the administration and the contributed intangible benefits, what allowed checking their validity in function of the outlined objectives.

## Contenido

Introducción .....	1
Capítulo 1: Marco teórico y referencial de la investigación.....	8
1.1 Introducción.....	8
1.2 La gestión de las Universidades. Evolución y tendencias. ....	8
1.3 El enfoque de Calidad en la gestión Universitaria. Modelos y tendencias.....	17
1.4 El enfoque estratégico en la gestión de las Universidades. ....	20
1.5 El Control Interno en la gestión de la universidad.....	26
1.6 La integración en el sistema de gestión de la Universidad.....	28
1.7 Conclusiones del capítulo I.....	31
Capítulo II. Modelo y procedimiento general para el diseño e implementación del sistema de gestión integrado en la UCLV. ....	31
2.1 Introducción.....	32
2.2 Rasgos generales de la evolución organizacional de la UCLV y su gestión. ....	33
2.3 El Modelo de Gestión de la Universidad, conceptualización y diseño. ....	37
2.4 Procedimiento para el diseño del sistema de gestión de la Universidad. ....	42
2.5 Conclusiones del capítulo II.....	66
Capítulo III: Validación del procedimiento general para operacionalizar el Modelo de Gestión propuesto. ....	67
3.1 Introducción.....	67
3.2 Validación por el criterio de jueces. ....	67
3.3. Aplicación parcial del procedimiento.....	70
3.4 Capacidad de respuesta y beneficios intangibles. ....	85
3.5 Conclusiones del capítulo III.....	86
Conclusiones Generales.....	87
Recomendaciones .....	90
Bibliografía.....	90
Anexos .....	

## **Introducción**

El escenario en que se desempeñan las organizaciones en general y en particular las instituciones educativas posee, entre sus rasgos fundamentales: la globalización de la economía mundial y el desarrollo impetuoso de las tecnologías en especial las de la información y las comunicaciones. Actualmente la Educación Superior, enfrenta varios retos, entre ellos, el cualitativo donde tiene que atender una matrícula en constante crecimiento (cobertura), sin sacrificar la calidad inherente a una educación de tercer nivel. Por otra parte la calidad constituye a la vez un reto internacional y una vía ineludible del desarrollo de las Instituciones de Educación Superior (IES), siendo los conceptos de calidad, evaluación y acreditación relativamente recientes en la educación latinoamericana. También constituye otro reto el lograr el equilibrio entre las funciones básicas, es decir lograr correspondencia entre la docencia, investigación y servicios. Constituye otra necesidad el hecho de mejorar la administración en la Educación Superior que ha conducido a la introducción del Planeamiento Estratégico como tarea cotidiana de la administración universitaria. La búsqueda paulatina de nuevos sistemas de control y de organización avanza a un ritmo que es superado por la necesidad que de ellos surge cada vez más. Finalmente enfrenta el reto de la internacionalización que constituye un reflejo del carácter mundial del conocimiento, la investigación y el aprendizaje (Villa, 2006) y derivado de estos nuevos conceptos en productos y servicios, el predominio del conocimiento como base del éxito; así como una marcada tendencia a potenciar la gestión como alternativa para garantizar el avance de éstas hacia la excelencia. (Machado, 2009).

La sociedad actual se caracteriza por un acelerado ritmo de cambio, el cual produce la inadaptación de los conocimientos, habilidades y las actitudes, lo que exige a los integrantes de las instituciones no sólo la correspondiente adaptación, de los mismos, sino también la anticipación de estos a los referidos cambios (Cerejido, 1999; Utsumi, 2003; UIT, 2004; Beceiro García, 2004; Gólcher, 2006, entre otros), y, cuando este ritmo supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los sistemas de gestión establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia y el desarrollo de la propia organización y evitar esto constituye una tarea esencial para el equipo de dirección de las mismas. Este contexto condiciona la necesidad de perfeccionar la función de gestión en la dirección de la educación superior, a partir de desarrollar herramientas metodológicas que permitan entre otros aspectos, la participación de las partes interesadas no solo en su aplicación sino también en su diseño.

Galarza, (2007) al referirse a los retos actuales plantea que estos condicionan la necesidad de potenciar la Educación Superior para enfrentar las exigencias de un nuevo siglo, en el que debe ser mayor, sobre todo, la capacidad de gestionar el conocimiento para responder a las demandas sociales, políticas y culturales de la sociedad. Significa también, asumir con gran responsabilidad la formación integral de los profesionales y la introducción de otras reformas universitarias que contribuyan favorablemente al desarrollo humano de los pueblos y a enfrentar la crisis de identidad y de valores que producto de los grandes cambios económicos, sociales y políticos experimentados en el mundo, reclaman un fuerte compromiso social que fije entre sus prioridades un reforzamiento de su función intelectual y ética y la lucha por lograr mayores niveles de calidad, pertinencia y equidad de sus resultados en la sociedad.

Por otra parte, la necesidad de la integración de enfoques y tendencias y de lograr un efecto sinérgico en esta, es tal, que es potenciada en el mundo actual desde diferentes perspectivas, la política, la económica y la social, en correspondencia con las particularidades del entorno general y específico. En la perspectiva social y en especial en la gestión, las transformaciones en los sistemas de gestión se inclinan por potenciar las normas, los valores, los resultados, la participación, el rol de facilitador del directivo, las competencias, la organización en procesos, la calidad, el control y la retroalimentación entre otros rasgos. En este sentido en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior convocada por la UNESCO en 1998, se planteó: “Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que respondan a las necesidades de sus entornos”.

En este contexto, las universidades han empezado a emprender cambios condicionados esencialmente por las demandas de la sociedad en algunos casos y las exigencias del mercado en otros. La demanda de métodos modernos de gestión y control de la institución y de una mayor eficacia, viene impuesta por la propia magnitud de los entornos universitarios y, sobre todo, por la necesaria búsqueda de calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación.

La Nueva Universidad Cubana, está inmersa en una nueva revolución educacional para alcanzar una etapa superior en la masificación del acceso a los estudios universitarios, y donde se están produciendo cambios importantes con relación al papel protagónico que debe desempeñar la Educación Superior en la ciencia y la tecnología, el posgrado, la formación profesional, la integración regional, la educación en los valores y principios

éticos, entre otros, tratando de contribuir al logro de mayores niveles de calidad, pertinencia, equidad y justicia social. (Vela, 2007).

El cumplimiento del nuevo rol de la Educación Superior cubana en la sociedad, exige también el mejoramiento continuo de la gestión universitaria y de los procesos que la integran, en especial aquellos vinculados con la planificación y evaluación, sustentados en enfoques, modelos y técnicas modernas como una necesidad del desarrollo institucional para responder a las diversas demandas internas y del contexto externo.

Por otra parte, se evidencian actualmente insatisfacciones en las partes interesadas en la gestión universitaria y en particular en la toma de decisiones acertadas y la coherencia entre las acciones y la racionalidad con un sistema de control que facilite la gestión para que la dirección universitaria ejerza sus funciones sin un grado de stress y sobrecarga de trabajo, que afecte el desempeño individual e institucional.

Los estudios realizados al respecto en la universidad, permiten identificar un conjunto de situaciones tales como: la insuficiente comunicación organizacional sobre decisiones universitarias, falta de agilidad e inclusive respuestas a planteamientos en los espacios creados para tales efectos, marcada coexistencia entre la concepción estratégica y el sistema de trabajo por tareas. Establecimiento de las metas sin una definición precisa de los requisitos de las partes interesadas, el plan estratégico, no siempre se deriva de forma participativa y coherente hasta el nivel de los cargos y puestos de trabajo, faltando precisión en los planes individuales, una falta de alineamiento de la estructura universitaria con la estrategia y sus procesos, irracionalidad en los sistemas de control, el desarrollo en paralelo de indicaciones relacionadas con la gestión que reiteran elementos de concepción y enfoques con la consiguiente afectación al sistema de trabajo, finalmente existen insatisfacciones con la calidad de los servicios, el enfoque integral en la formación de profesionales y el impacto extensionista.

Todo lo anteriormente expuesto, trae consigo la necesidad de dar solución a la insuficiente correspondencia de la gestión del día a día de las universidades con respecto a los enfoques y tendencias que gravitan alrededor de ella, tales como el Sistema de Evaluación y Acreditación, la Planeación Estratégica, el Sistema de Gestión de Calidad y las obligaciones del Sistema de Control Interno, que se traducen en la falta de integración requerida para el logro de las metas.

Por otra parte y en correspondencia con los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución en cuanto al perfeccionamiento de los sistemas de gestión, en la Planeación Estratégica del Ministerio de Educación Superior para el periodo 2012-2016, se definió el Área de Resultados Claves 4, denominada Gestión de la Educación Superior con un conjunto de objetivos y criterios, dentro de ellos se incluye el diseño e implementación de un sistema de gestión universitario atendiendo a las características propias de cada institución que logre integrar más la gestión operativa con el nivel estratégico, así como las tendencias y enfoques actuales de organizar sobre la base de procesos. Todo lo anterior permite la caracterización de la **situación problemática** que se puede sintetizar en:

- La necesidad de dar solución a la insuficiente correspondencia de la gestión del día a día de las universidades con respecto a los elementos que gravitan alrededor de ella, como el Sistema de Evaluación y Acreditación, la Planeación Estratégica, las obligaciones del Sistema de Control Interno, la gestión por procesos, la orientación a la calidad en el sistema de gestión, que se traducen en la falta de integración requerida para el logro de las metas.
- Se carece de una visión única en los sistemas de trabajo para responder con efectividad a las exigencias de las partes interesadas en la gestión universitaria y a la toma de decisiones acertadas.

La situación problemática planteada exige de un proceso investigativo, pues en la bibliografía consultada no se encontraron instrumentos metodológicos explícitos que aporten soluciones a los problemas detectados desde una perspectiva integral y coherente con los enfoques estratégicos, de calidad y las normas del control interno, en que se prevé se sustente la gestión de las universidades en las condiciones cubanas. Lo anteriormente expuesto constituye un **problema científico** que se manifiesta en la contradicción entre el criterio sobre la necesidad de gestionar la universidad desde una concepción integral, con una perspectiva sistémica y lograr la sinergia al aplicar el enfoque estratégico, de calidad y las normas de control interno, con la participación de las partes interesadas y la no existencia, al menos de forma explícita, de un fundamento metodológico que permita realizarlo en instituciones de educación superior, en particular en la Universidad Central de Las Villas, lo que da lugar a la siguiente interrogante. ¿Cómo

contribuir al mejoramiento de la gestión universitaria desde un enfoque integral y de mejora continua?

En correspondencia con los criterios expuestos anteriormente y los resultados de la revisión de la literatura especializada y otras fuentes, realizada en el marco teórico o referencial de esta investigación, se planteó la **hipótesis de investigación** siguiente:

Con la elaboración de un procedimiento general derivado de un modelo conceptual se contribuye al mejoramiento de la gestión de la Universidad desde un enfoque integral y de mejora continua.

A partir de la hipótesis anterior, se define como **objeto de estudio teórico**, los enfoques, concepciones sobre los sistemas de gestión en las universidades, las condiciones actuales y perspectivas de la Educación Superior la conceptualización del modelo de gestión forman parte de este objeto, además las etapas, métodos y técnicas que debe incluir un procedimiento derivado del modelo que permita su operacionalización y que integre los enfoques estratégicos, de calidad y las normas del control interno, e implique a las partes interesadas en la búsqueda de acciones de mejora continua.

Para la **validación de la hipótesis** se seleccionó como **objeto de estudio práctico**, la Universidad Central de Las Villas, por constituir el objeto de investigación seleccionado.

Esta hipótesis quedará validada si el procedimiento diseñado a partir del modelo de gestión:

- Al ser aplicado al menos parcialmente demuestra la posibilidad de su utilización como forma de proceder.
- El criterio de expertos es que el procedimiento cumple con un conjunto de características que demuestran su viabilidad.
- El procedimiento aporta instrumentos metodológicos que pueden ser utilizados para la solución de las problemáticas planteadas.
- La aplicación del procedimiento según el criterio de directivos y especialistas conduce al mejoramiento del sistema de gestión universitario.

El **objetivo general** de la investigación consistió en: elaborar un procedimiento general, derivado de un modelo conceptual para el diseño del sistema de gestión de la universidad, con un enfoque integral y de mejora continua.

Este objetivo general fue desglosado en objetivos específicos, con la finalidad de abordar la problemática en estudio de una forma más detallada, los cuales se centraron en:

- Contribuir al desarrollo conceptual y metodológico de los enfoques asumidos para la gestión universitaria y su integración, mediante la construcción del marco teórico o referencial de la investigación.
- Determinar las principales insuficiencias de que ha adolecido la gestión en la universidad y que constituyen elementos que limitan su desarrollo.
- Elaborar los instrumentos metodológicos a utilizar tanto para diseñar el Modelo de Gestión como para operacionalizar el mismo mediante un procedimiento.
- Aplicar alternativas de validación del procedimiento derivado del modelo para la gestión universitaria, con el fin de constatar su viabilidad.

Como toda investigación en ciencias de la gestión es posible la obtención de resultados una vez logrados los objetivos, expresados en este caso en:

- Obtención de conocimientos que ayudan a perfeccionar la práctica de la gestión en las universidades.
- Modificación de las formas de proceder en las prácticas existentes para gestión institucional.
- Un modelo y un procedimiento derivado de éste que constituyen herramientas para ser utilizados en la gestión universitaria.
- Contribuir al sistema de gestión de las universidades, fundamentado en un marco teórico actualizado.

Para cumplir estos objetivos la investigación se desarrolló mediante las etapas siguientes:

- Análisis teórico de los aspectos vinculados con la temática objeto de estudio y confección del marco teórico-referencial de la investigación.
- Investigación de campo para el diagnóstico de los principales problemas asociados a la gestión universitaria y la concepción del modelo y su procedimiento para diseñar el mismo.
- Validación del procedimiento, mediante su aplicación parcial y otras vías de constatación de la hipótesis planteada.

La **novedad científica** de la investigación y sus principales aportes pueden resumirse en la propuesta de un modelo conceptual y un procedimiento general para operacionalizarlo, concebido sobre la base de una revisión de las principales tendencias nacionales e

internacionales vinculadas con la problemática estudiada, que aborda con enfoque integral los aspectos de la gestión universitaria, incorporando elementos y modos de hacer para la gestión integrada.

Dentro de los valores de la investigación se pueden enunciar:

**Valor Metodológico:** Está en la creación de procedimientos tanto para el diseño del modelo como para su operacionalización y su consecuente descripción detallada de cada uno de los pasos y técnicas desde un enfoque integrador y de mejora continua, lo que puede ser aplicado en otros Centros de la Educación Superior a partir de sus características específicas.

**Valor Práctico:** Proporciona una herramienta de trabajo para el personal de la propia Universidad para llevar a cabo la gestión del día a día de forma más efectiva, cumpliendo con los objetivos de la Planeación Estratégica, el enfoque a procesos, la orientación a la calidad y las disposiciones de la Resolución 60-11 de la Contraloría General de la República, lo cual redundará en beneficios para las partes interesadas en la gestión universitaria.

**Valor social:** La Investigación contribuye a que la UCLV se distinga por contar con un sistema moderno de gestión e integrado enfocado hacia las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la gestión universitaria y capaz de asimilar y dar respuestas a los cambios del entorno.

El capítulo I, recoge la revisión bibliográfica basada en el hilo conductor y en el que se abordan los conceptos de diferentes autores sobre el tema de investigación.

El capítulo II, comprende la elaboración de un Modelo de Gestión y un procedimiento general derivado del mismo, capaz de operacionalizarlo, el cual está formado por etapas, que a su vez se estructuran a través de un conjunto de pasos interrelacionados.

El capítulo III, presenta la validación del procedimiento según los expertos seleccionados, la aplicación parcial del mismo en la UCLV, la capacidad de respuesta a las problemáticas existente y los beneficios intangibles teniendo en cuenta las particularidades de la institución objeto de estudio.

Por último se emiten una serie de conclusiones y recomendaciones que finalizan el informe.

## Capítulo 1: Marco teórico y referencial de la investigación

### 1.1 Introducción

En el desarrollo de la investigación el presente capítulo, tiene como objetivo el estudio de la literatura especializada de diversas fuentes. El mismo se organizó de forma tal que posibilite el análisis y la valoración del desarrollo del arte, respecto al problema objeto de estudio para lo cual se consultaron investigaciones y buenas prácticas precedentes realizadas por autores extranjeros y nacionales en el campo de la gestión universitaria, para instituciones públicas, privadas y en particular las desarrolladas en Cuba. A partir de los resultados obtenidos quedó establecido el marco teórico-referencial desde el punto de vista teórico metodológico de la investigación y en especial las concepciones que permiten fundamentar la necesidad de un enfoque integrado de la gestión, elemento este que sustenta a su vez la gestión universitaria desde una concepción en que se integran los enfoques estratégicos, de calidad y el control interno como proceso integrado a las operaciones con enfoque de mejora continua. El hilo conductor mostrado en la figura 1, constituyó la guía para este fin, facilitando alcanzar el objetivo propuesto para el capítulo.

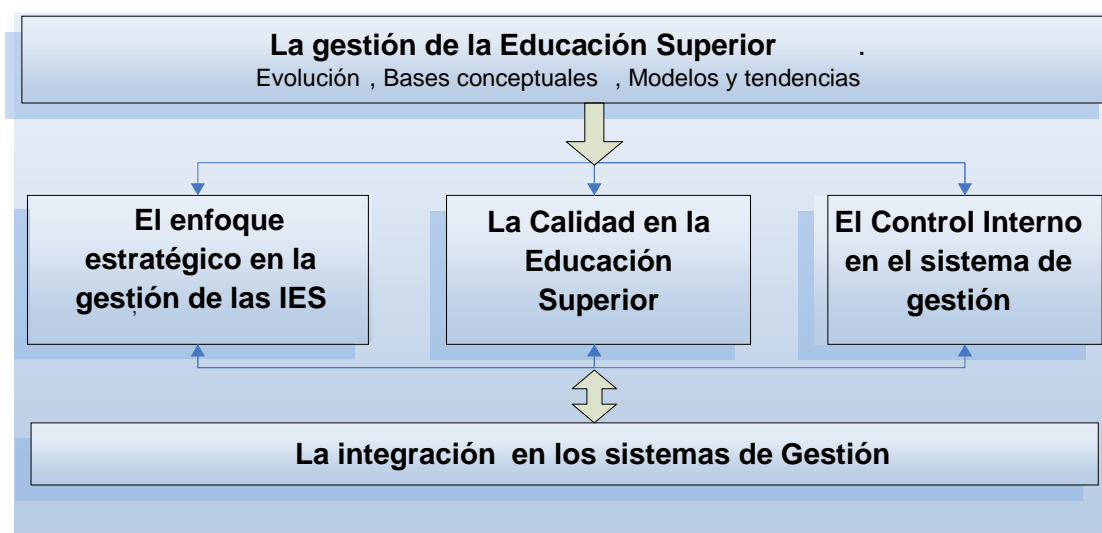


Figura 1 Hilo conductor del primer capítulo. Fuente: Elaboración propia.

### 1.2 La gestión de las Universidades. Evolución y tendencias.

La definición de universidad remite a cómo se define el papel de esta institución en la sociedad, sus contribuciones básicas esperadas y sus rasgos esenciales en cuanto al ámbito de creación y reproducción del conocimiento y la formación y desarrollo de personas. Como afirma Morin, (1998), la universidad conserva, memoriza, integra, ritualiza una herencia cultural de conocimientos, ideas, valores; la regenera reexaminándola, actualizándola, transmitiéndola; también genera conocimientos, ideas y

valores que se introducirán en la herencia. Además, esta es conservadora, regeneradora, generadora.

Para Clark, (1991) y Weick, (2000), la universidad es un universo simbólico, con mitos que contribuyen a otorgar sentido a la realidad, pero que a la vez la construyen y la cristalizan, gobernando el pensamiento y estructurando la vida cotidiana.

Según Hurrutiner (2006), la misión de la Universidad se concentra en preservar, desarrollar y promover a través de sus procesos sustantivos y en estrecho vínculo con la sociedad, la cultura de la humanidad. Las definiciones anteriores de Universidad expuestas por Morin, Clark, Weech y Hurrutinier condicionan la necesidad de analizar la Universidad como una organización, lo que implica que cualquier estudio en cuanto a cómo gestionarla en correspondencia con los rasgos definidos en su conceptualización, requiere del estudio de sus particularidades y tipología. A los efectos de estudiar la universidad como organización, resulta conveniente tener en consideración la clasificación de Mintzberg (1984), en la cual a partir de la división de la organización en cinco partes y de la identificación de cinco mecanismos de coordinación y de cinco tipos de descentralización, considera las configuraciones organizativas que se exponen en la tabla 1.

<b>Configuración</b>	<b>Mecanismos de coordinación</b>	<b>Parte fundamental</b>	<b>Tipo de descentralización</b>
<b>Estructura simple</b>	Supervisión directa	Ápice estratégico	Centralización
<b>Burocracia maquina</b>	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
<b>Burocracia profesional</b>	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización vertical y horizontal
<b>Adhocracia</b>	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva

Tabla 1 Configuraciones organizativas .Fuente: Mintzberg (1984:343).

En cuanto a la clasificación de las organizaciones según la fuente de financiamiento, en general se acepta la existencia de organizaciones lucrativas y no lucrativas, en el caso de las primeras su razón de ser está centrada esencialmente en la obtención de beneficios económicos, mientras la segunda se caracteriza por tener objetivos relacionados con la provisión de servicios y/o la contribución al bienestar público, (Anthony y Young, 1988), esta clasificación en el caso de las universidades se manifiesta como Universidades Públicas y Universidades Privadas.

Una de las clasificaciones más utilizadas en la Teoría de la Organización es la de sistemas mecánicos y sistemas orgánicos (Burns y Stalker, 1961), modelos organizacionales que se sitúan en un continuo entre estructuras totalmente burocratizadas (mecánicas) en entornos inmóviles y las estructuras (orgánicas) en entornos dinámicos y complejos.

El análisis de las clasificaciones anteriores permiten patentizar el criterio de que las universidades pueden ser clasificadas de diferentes formas de acuerdo al criterio seguido, pero a su vez la tipología desarrollada constituye un factor que requiere coherencia con los sistemas de gestión que se definan para la misma. (Mouzelis, 1991).

En el caso particular de las Universidades y de acuerdo a las características de las tipologías expuestas anteriormente, se aprecia una tendencia a:

- Poseer características de una organización mecánica combinada con las de una organización orgánica, lo que introduce a su concepción como organización y a su gestión cierto nivel de complejidad.
- La universidad puede ser incluida en la configuración estructural de burocracia profesional, la misma supone la existencia de una profunda especialización horizontal, de organizaciones que trabajan en entornos estables pero complejos con una moderada incertidumbre y con una tecnología rutinaria pero ejecutada por expertos, con tendencia a la descentralización.
- La existencia de universidades públicas y privadas están en correspondencia con las particularidades de la formación socioeconómica predominante en el país.

En el caso de las universidades cubanas y en particular el objeto de estudio, su concepción organizativa y de gestión presenta rasgos de burocracia profesional, con características de un modelo orgánico combinadas con las del modelo mecánico, bajo el

modelo estatal, lo que introduce condiciones específicas tanto a su sistema de gestión como a su modelo de operación.

Otras características que en las condiciones concretas del objeto de estudio, deben ser observadas a los efectos de la presente investigación lo constituyen:

- La elevada concentración de científicos e intelectuales, personas que por lo general tienen una alta capacidad de generar y transmitir nuevos conocimientos, y de otros especialistas con competencias para el desarrollo tecnológico, lo que unido a la difusión y socialización de los conocimientos, les permite generar una integración sinérgica de recursos humanos especializados en actividades científico-técnicas.
- El crecimiento de la infraestructura debido a la implementación de estrategias de crecimiento en la formación y desarrollo de profesionales, la ciencia y la innovación y el extensionismo, desde un modelo organizacional que presupone la concentración de los procesos de apoyo en la institución.
- El profundo impacto social que han tenido al asumir una doble función: transmitir la herencia del pasado y preparar las transformaciones del futuro así como su papel decisivo en la solución de los problemas del desarrollo nacional y territorial hace que las universidades jueguen un papel decisivo dentro de la sociedad actual, con la consiguiente complejización de sus procesos.
- La diversificación de profesiones en las cuales se forma y desarrolla el alumnado y los modelos pedagógicos que lo sustentan.

La gestión, ha sido estudiado por académicos e investigadores, con mayor énfasis en el campo empresarial, en los últimos años en que como consecuencia de las propias exigencias del entorno y específicamente de la sociedad del conocimiento, su estudio ha adquirido cierta trascendencia en el ámbito de las Instituciones de Educación Superior a lo que contribuye además el impacto de estas en el desarrollo económico de los países mediante la formación y desarrollo del capital humano y la creación y transferencia de conocimiento científico, Díaz (1999).

A pesar, de que son numerosos los estudios realizados sobre la gestión, no existe un criterio uniforme en cuanto a su definición, tal es así que en la bibliografía consultada se encontraron entre otras las definiciones siguientes:

Según el Diccionario de la Lengua Española (2005) la gestión es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

En la ISO 9000: 2000, son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Para Pérez Canto, (2001), la gestión se concibe como: las actividades, tareas y acciones expresadas o consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de éstas, dirigidas al logro de una meta u objetivo cuantificable.

Mientras que Feixas, (2003) plantea que son todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas u objetivos así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento: Además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma según al sistema social correspondiente.

Mintzberg en Pérez de Arce, M. (1999), explica que la base para decidir el curso de una acción de gestión no es la evaluación racional de los datos, sino la combinación de datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional.

Dado que, esta investigación teórico conceptual constituye una aproximación a la identificación de cuestiones relevantes para el perfeccionamiento de la gestión universitaria en un contexto de demandas crecientes, recursos escasos y exigencias ineludibles que exigen consolidar las capacidades institucionales para el desempeño de las funciones básicas de generación, procesamiento, acumulación y transmisión de conocimiento, se hace necesario contextualizar los conceptos de gestión a la universidad como institución. Es en este sentido, resultaron interesantes, las conceptualizaciones de autores que asumen posiciones al respecto, tal es así que Tristán Pérez, (2001) la concibe como: operar y desarrollar eficientemente la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad.

Para Nogueira Martínez, (2002) la gestión institucional suele ser entendida como: a resultante de la agregación de las gestiones específicas de las funciones de formación, investigación, extensión, etc., o, también como aquella vinculada a la administración de

todos los recursos a disposición de la universidad, sean ellos materiales, financieros o humanos.

Maestro, (2004), define la gestión universitaria como la capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficiencia y eficacia, en la consecución de objetivos y metas, mediante una relación adecuada entre la estructura, las estrategias, los liderazgos y las capacidades de los recursos humanos disponibles.

Un análisis de las definiciones anteriores sobre gestión, permite destacar como elementos medulares de su conceptualización de forma general, los siguientes:

- Se realiza en función de un fin.
- Presupone la coordinación.
- Incluye un conjunto de actividades desde la definición del fin y propósito hasta el conocimiento del desempeño de la organización.

En lo que a la gestión de las Instituciones de la Educación Superior (IES) se refiere, en particular se destacan:

- Se desarrolla en función de lograr resultados para la institución y la sociedad.
- Incluye actividades asociadas a los servicios que ofrece a la sociedad y los que permiten su ejecución en los marcos de la institución.
- Relación adecuada entre elementos para alcanzar objetivos y metas.

Por consiguiente, un papel esencial de la gestión universitaria es la vigilancia de la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y resista. En consecuencia, la gestión de las universidades, no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza. (Chacón y otro, 2006). En resumen lo autores plantean:

- Conciben la obtención de resultados en función de la propia institución y la sociedad
- Orientada a la eficiencia y la eficacia.

- Conciben como elementos fundamentales las actividades de la academia, los recursos financieros, los recursos humanos, estrategia y estructura, liderazgo y las capacidades y resultados.

Otros aspectos, a tener en consideración en el diseño de los sistemas de gestión de las universidades lo constituyen, a saber:

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementó significativamente la complejidad de su gestión.
- El vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país que evidenció la exigencia sobre su eficacia.
- El incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las IES, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos.
- La integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo.

A partir de las concepciones sobre la gestión universitaria desarrollada por los diferentes autores, las particularidades específicas de la universidad objeto de estudio, las lineamientos, políticas y estrategias del país, las indicaciones del MES como órgano rector de la Educación Superior Cubana, se define a los efectos de la presente investigación a la gestión universitaria como:

*Conjunto de acciones coordinadas que desde una perspectiva proactiva e integral en los marcos de la cultura organizacional se realizan para, proyectar, dirigir, operar y controlar los procesos universitarios y su mejora continua, en función del logro de la misión, la satisfacción de las partes interesadas y el avance hacia la excelencia en correspondencia con las particularidades del país y sus políticas y estrategias.*

Entendida la integralidad como la integración de los enfoques de gestión desde una concepción sistémica y sinérgica; así como la alineación entre las partes y niveles organizacionales.

Particular importancia en el diseño e implantación de los sistemas de gestión de las universidades, tiene los modelos a través de los cuales se expresan los mismos, al ser considerados estos como abstracciones que intentan identificar, simplificar, explicar y representar las relaciones existentes entre los diferentes elementos de un fenómeno

estudiado. En el caso de las universidades, se han desarrollado diferentes modelos de gestión, en correspondencia con los objetivos de la investigación, resultó de interés la clasificación planteada Martínez (2000), en modelo burocrático, colegiado y empresarial.

El Modelo Burocrático se caracteriza por ser más coherente con la Administración Pública, con autonomía reducida, regidos por el derecho administrativo y por las pautas de comportamiento características de las administraciones públicas, sin embargo en el Modelo Colegial la universidad es considerada como una entidad autónoma con normas propias de funcionamiento en las que se da un papel muy preponderante a la comunidad académica y finalmente el Modelo Empresarial, con marcada orientación al mercado, las principales características de los mismos se exponen en el anexo 1. Un análisis general de las características de los modelos anteriores y la valoración de las particularidades del objeto de estudio a partir de ellos, permite apreciar que los rasgos de sus sistemas de gestión actual resultan coherentes esencialmente con particularidades de los modelos burocráticos y del modelo colegial.

Otro elemento de particular importancia en la proyección de los sistemas de gestión de las universidades, a fin de comprender sus sistemas, estructuras y comportamientos, lo tiene el estudio su evolución histórica, así se pueden definir para estas instituciones como etapas generales, la época antigua, la medieval, el renacimiento y la contemporánea (Ver anexo 2) en cada una de las cuales la universidad como institución se ha distinguido por características específicas. Este análisis, es necesario complementarlo además con la identificación de las principales tendencias, las que según Botero (2007), se centran esencialmente en:

- Relación entre la centralización, descentralización en el proceso de gestión.
- Integración entre la educación, la instrucción, la masividad y la calidad.
- Enseñanza diferenciadora en correspondencia con el contexto y las particularidades del estudiantado.
- Orientación hacia la calidad.
- Perfil amplio.
- Incremento de las habilidades de investigación científica.
- Orientación a centrarse en el estudiante.
- Personalización del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Incremento de las habilidades teórico- prácticos.

- Concepción integradora.
- Centrado en el aprendizaje. (aprender a aprender y aprendizaje para toda la vida).
- Incremento de habilidades práctico profesionales.
- Aplicación de la TIC.
- Integración de la docencia- investigación – producción.
- Papel rector de los objetivos.
- Correspondencia entre las dimensiones curriculares.
- Observación de lo vertical, horizontal y transversal.
- Orientación a valores.
- Perspectiva interdisciplinaria.

En la práctica, en lo que a los sistemas de gestión de las universidades se refiere, se pudo constatar tanto en la bibliografía consultada como en los sitios Web de universidades europeas y latinoamericanas que se utilizan sistemas de gestión sustentados en diferentes enfoques, con predominio del enfoque estratégico y en menor medida el enfoque de calidad, evidenciándose en algunos casos la utilización de enfoques de forma paralela. En el caso de este último, se manifiesta como tendencia además la utilización de la familia de las normas ISO, y un marcado énfasis en el desarrollo de los patrones de calidad de los sistemas de evaluación y acreditación institucional.

En cuanto a la integración de los sistemas de gestión en la bibliografía consultada se aprecia una marcada tendencia a definiciones generales, una primera aproximación parte de analizar los diferentes sistemas integrados, no encontrándose elementos lo suficientemente desarrollados en las Instituciones de Educación Superior.

En el caso de las IES cubanas prevalece, ante todo la tendencia a la Planeación Estratégica<sup>1</sup>, o a la denominada, Dirección por Objetivos con enfoque Estratégico / Dirección Estratégica con énfasis en los Objetivos. En los últimos tiempos la orientación a la calidad se ha convertido en una prioridad del Ministerio de Educación Superior expresada en sus objetivos estratégicos. A esto se le añade la obligatoriedad de estas instituciones de aplicar la Resolución 60/2011, de la Contraloría General de la República sobre las Normas del Sistema de Control Interno.

---

<sup>1</sup> “Planeación” y no “Dirección”, ya que generalmente, en los procedimientos empleados y aplicados al respecto de hace énfasis sólo en la primera, no así en el resto de las funciones o procesos directivos, que carecen de este enfoque Almuiñas Rivero, y otros, (2003)

### 1.3 El enfoque de Calidad en la gestión universitaria. Modelos y tendencias.

La gestión de la calidad ha experimentado un proceso evolutivo considerable con el transcurso del tiempo, adquiriendo cada vez mayor trascendencia. Esta evolución histórica ha sido el resultado de una serie de cambios, lentos pero constantes, que se han producido en correspondencia con la concepción de “calidad” han desarrollado las organizaciones. En ella se pueden identificar cuatro fases o etapas diferenciadas según Garvin, (1988), las cuales se representan en la figura 2, a saber: la inspección, el control de calidad, el aseguramiento de la calidad y, la dirección de la calidad total.



Figura 2. Evolución de la Calidad. Fuente: Elaboración propia.

Las características fundamentales de cada etapa se muestran en la tabla 2.

<b>Etapas</b>	<b>Características fundamentales.</b>
<b>Inspección</b>	Con la aparición de la producción en masa adquiere un papel trascendente la inspección formal, la cual supone llevar a cabo actividades como la medición, el examen o la comprobación, de una o más características de un producto o servicio, y compararlos con un conjunto de requisitos específicos para determinar su conformidad con los mismos.
<b>Control</b>	La etapa del control de la calidad puede considerarse como aquel conjunto de técnicas y actividades operativas que son utilizadas para satisfacer los requisitos de la calidad. Hasta la década de los cincuenta, las técnicas y métodos del control de calidad eran sobre todo de carácter estadístico y se aplicaban generalmente a la línea de producción.

**Aseguramiento** Basada en la prevención de las no-conformidades, es decir, hacia la etapa del aseguramiento de la calidad. Bajo esta perspectiva, existe un creciente interés en aspectos como la planificación de la calidad, la mejora del diseño del producto o servicio, la mejora del control en los procesos, y la implicación y motivación de las personas. También se introducen nuevos instrumentos como la ingeniería de fiabilidad, la cuantificación de los costes de la calidad y el programa de los cero defectos, (Garvin, 1988).

**Calidad Total** En este enfoque, el papel de la alta dirección es vital en su desarrollo (Saraph et al., 1989) ya que ahora se define desde el punto de vista del cliente y está estrechamente relacionada con la rentabilidad y los objetivos básicos de la organización (Padrón, 1996). Por ello, también se produce un cambio de planteamiento respecto a las etapas anteriores desde el momento en que la mejora continua se convierte en una pieza fundamental para superar (no sólo igualar) la calidad de los productos o servicios de los competidores.

---

Tabla 2 Evolución de la gestión de la calidad. Fuente: Elaboración Propia.

En los marcos de este enfoque se han desarrollado modelos de gestión, entre los cuales se destacan: Modelo Japonés (Premio Deming, 1951), Modelo Norteamericano (Premio Malcolm Baldrige, 1987), Modelo Europeo EFQM (Premio Europeo, 1991), Modelo Iberoamericano (Premio Iberoamericano, 1999), cada uno de los modelos posee sus características específicas, pudiendo plantearse de forma general que estos modelos:

- Permiten a la organización identificar sus fuerzas y debilidades.
- Constituyen una herramienta de mejora de la gestión en la organización.
- Establecen una referencia de calidad para la organización.
- Respetan las características de cada organización y experiencia de sus miembros.
- Son dinámicos y van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

La calidad puede ser un concepto relativo que depende del usuario del término y de las circunstancias en que se utiliza. Así, en la educación superior existen diversos grupos de interés, como los estudiantes, el personal académico y no académico, las empresas

empleadoras, las agencias de acreditación del ministerio de educación y el gobierno, cada uno de los cuales con perspectivas sobre la calidad que pueden diferir, Maestro, (2004). No se trata de enfoques diferentes acerca de la misma cosa, sino de perspectivas distintas que llevan el mismo nombre. El concepto de calidad se relaciona con el concepto de excelencia ya que se considera de calidad una universidad que se distingue por algunas de sus características, como por ejemplo sus profesores, estudiantes, instalaciones, historia, fama, etc. Esta visión es similar a la de la reputación, un enfoque de carácter subjetivo que presupone que la calidad de una institución puede ser evaluada mediante encuestas realizadas a un conjunto de profesores de otras instituciones. Otro punto de vista acerca de la calidad es a través de la consideración de lo que se enseña en la institución, de cuál es su nivel docente, curriculum, sistema pedagógico o clima del campus, es decir, la calidad por el contenido. En este sentido, pueden haber estudiantes con una tendencia a buscar estudios o curriculum más prestigiosos o reconocidos, aunque no necesariamente más interesantes en cuanto a su incorporación al mundo laboral. La dimensión de la calidad a través de la satisfacción de los usuarios viene a reflejar la idea de que la calidad universitaria es una función del nivel en que se satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios, destinatarios o clientes, presentes y potenciales, de la institución universitaria, Clark, (1995). Finalmente la calidad en la educación superior es un concepto multidimensional y complejo ya que existen múltiples enfoques o aproximaciones hacia la misma.

Por otra parte las características propias del proceso educacional, la Norma ISO publicó oficialmente las guías para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en la educación. El documento se conoce con el título de International Workshop Agreement 2 (IWA 2). Es el acuerdo Internacional del Grupo de Trabajo 2 de ISO. El IWA 2 se formuló como propuesta en una reunión de ISO, donde se consensaron las guías para la aplicación de las normas ISO 9000:2000 en los planteles escolares, como esfuerzo de mejora de la calidad y la evaluación del sistema educativo, con la certificación de la calidad en el sector educativo. Las guías para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en la educación contribuyen al desarrollo y mejoramiento del sistema de gestión de calidad en las instituciones y son útiles para su mejora continua, particularmente para prevenir errores, desviaciones, simulaciones y para reducir las grandes pérdidas económicas y desperdicios que pueden causar en el sector educativo por su falta de calidad. (Domínguez, 1998).

En cuanto a la calidad, en las condiciones de la Educación Superior en Cuba, el Ministerio de Educación Superior (MES) desde su creación en 1976, le ha prestado gran importancia al control del trabajo que desempeñan las instituciones de educación superior, como vía fundamental para lograr un mejoramiento continuo de la calidad. En este sentido y en correspondencia con el nivel de desarrollo alcanzado por las instituciones de educación superior cubana y como parte del sistema de control el Ministerio de Educación Superior estableció el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA). Este Sistema ha considerado los requerimientos del contexto internacional y las metodologías, métodos y procedimientos empleados para crear una cultura de calidad en la comunidad universitaria, a partir del fortalecimiento de la autoevaluación y evaluación externa con vistas a la acreditación de programas e instituciones, que prepare a la organización para enfrentar los nuevos retos del presente siglo. Para estos propósitos se han definidos Patrones de Calidad para los Centros de Educación Superior (Ver anexo 3). (Morales, 2006). La acreditación es el resultado de la aplicación de un sistema de evaluación externa, dirigido a reconocer públicamente que una institución o programa reúne determinados requisitos de calidad, definidos previamente por órganos colegiados de reconocido prestigio académico. En Cuba es la Junta de Acreditación Nacional (JAN). El Ministerio de Educación Superior a través de la Junta de Acreditación Nacional realiza el proceso de evaluación institucional, como una forma de evaluación externa a los centros de educación superior, con el objetivo de comprobar la calidad de la gestión y de los resultados del trabajo en todos sus procesos, en correspondencia con la Misión o función social que le ha encargado el Estado y el Gobierno.

Por otra parte es importante destacar la orientación a la calidad de las instituciones de educación superior, presupone entre otros aspectos satisfacer las expectativas de aquellos a quienes van dirigidos sus resultados y, de forma general a la sociedad, expresada además en el cumplimiento de los “indicadores” fijados por las entidades responsables de la evaluación de la calidad integral en las IES.

#### **1.4 El enfoque estratégico en la gestión de las Universidades.**

Según Larrea, (1991) toda organización será capaz de alcanzar un éxito sostenido y sostenible sólo en la medida que sea capaz de monitorear y captar a tiempo las señales del entorno, sus amenazas y oportunidades, y a la vez, identificar y saber emplear los factores clave del éxito en su ámbito de actuación, hacer un balance de sus puntos fuertes y débiles y emprender acciones al respecto. Esto significa que, en el entorno

dinámico y complejo, en el cual se desempeñan las instituciones en las condiciones actuales, la gestión ha de sustentarse en tomar decisiones presentes con futuridad, partiendo de la concepción de que el futuro es creable y moldeable. El enfoque estratégico en la dirección constituye una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura, la posición futura y el logro de los niveles de excelencia dado entre otros aspectos, por el avance científico y tecnológico, experimentado en los últimos años y la consiguiente demanda de capital humano con las competencias para desempeñarse en correspondencias con las exigencias del contexto actual y de desarrollar a su vez, investigaciones e innovaciones que con su aplicación contribuyan al aumento de la productividad, el valor y la calidad de los productos y servicios (Harper & Lynch 1995; Souza Silva 1996).

El concepto de estrategia ha evolucionado de acuerdo a los dinámicos y complejos cambios que se han producido en el entorno donde operan las organizaciones, por lo cual su definición ha sido interpretada por distintos autores. (Ver anexo 4). Al respecto Ronda Pupo, (2006), plantea que a pesar de que no hay una definición universalmente aceptada del concepto estrategia, existe consenso de que la misma: permite tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización destinara a sus principales acciones; garantizar la efectividad de su funcionamiento; es un proceso de pensamiento para establecer trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización; tiene un razonamiento singular y es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y presentan una complejidad dinámica.

Por otra parte, Ronda Pupo (2006) al analizar diversas definiciones del concepto estrategia, a partir de los primeros años de la década de los sesenta del pasado siglo hasta los comienzos del presente, plantea que se pueden distinguir tres grupos. (Ver tabla 3).

Clasificación de los conceptos	Autores	Concepción de la estrategia
<b>Interacción empresa entorno</b>	Tabatoni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1878), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994) <sup>2</sup> , Saravia (1994) <sup>3</sup> , Certo (1994) y Wright (1996)	Se centra en la estrategia como orientación para facilitar la adaptación de la organización a un entorno turbulento y garantizar la proactividad para evitar ser sorprendido por los cambios constantes.
<b>Objetivos organizacionales</b>	Andrews (1962), Menguzzato (1984), Paz (1984) <sup>4</sup> , Halten (1987) <sup>5</sup> , Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991) Porter (1992) Lambin (1994)	Analizan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales.
<b>Competencia</b>	Quinn (1991), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994) y Londoño (1995)	Consideran la estrategia como la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes.

Tabla 3 Clasificación del concepto de estrategia. Fuente: Ronda Pupo (2006)

En cuanto a los modelos en la bibliografía se constatan la existencia de varios modelos de planeación y gestión estratégica, algunos de ellos se exponen en: (Ver anexo 5), un análisis general de los aspectos más comunes o que más se abordan en los diferentes modelos se relacionan a continuación:

- Formulación de las metas organizacionales, propósitos, misión y objetivos.
- Análisis de los factores externos e internos que afectan o favorecen la organización.
- Aplicación de la matriz DAFO.

<sup>2</sup> Citado por Ronda Pupo (2006) Modelo de integración estratégica - Valoración de los términos claves empleados en las definiciones. Disponible en [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/modelo\\_de\\_integracion\\_estrategica-valoracion\\_de\\_los\\_terminos\\_claves\\_empleados\\_en\\_las\\_definicion/11888-4](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/modelo_de_integracion_estrategica-valoracion_de_los_terminos_claves_empleados_en_las_definicion/11888-4)

<sup>3</sup> Ídem

<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> Ídem

- Definir objetivos de la organización.
- Análisis y búsqueda de opciones estratégicas.
- Toma de decisiones estratégicas.
- Implementación y ejecución de programas o planes de acción.
- Evaluación y control del proceso.
- Ejecución de la estrategia.

De igual forma se pudieron identificar como características generales de los modelos de dirección estratégica los siguientes:

- La formulación, implantación y control de una estrategia, se perciben, ante todo, como un proceso de dirección.
- Este proceso permite conducir la evolución de la organización durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado.
- La estrategia proporciona un conjunto de decisiones relativas al entorno, recursos y objetivos organizacionales que constituyen opciones posibles, pero no limitadas.
- El proceso estratégico es eminentemente integrador y proporciona el marco de coherencia necesario para el análisis de los ambientes externos e internos.
- El proceso estratégico está orientado al cambio y favorece la creatividad e iniciativa que permite potencial la efectividad de los recursos futuros.

Por otra parte, y atendiendo a los elementos componentes de los procedimientos existentes se observan dos momentos importantes:

- Un ordenamiento, que parte de la determinación de las metas organizacionales y transcurre a través de un diagnóstico hacia las decisiones estratégicas en las bases de la formulación.
- Una segunda fase de implementación, donde se ejecutan las acciones y se controla el desempeño.

Resultó de interés en correspondencia con los objetivos de la investigación el Modelo de Planeación Estratégica aplicado al contexto de las universidades, que se expone en el anexo 6, donde se han diferenciado dos tipos de planificación: la planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica revisa la misión de la institución (propósito, valores, ámbitos de actuación, etc.) y, después de analizar el entorno externo e interno de la universidad, desarrolla los objetivos generales y específicos, así como las acciones estratégicas, con carácter temporal a largo plazo, que conducen al logro de la misión institucional. Por su parte, la planificación operativa, fundamentándose en la

planificación estratégica institucional, desarrolla las acciones y presupuestos de las diferentes unidades organizativas (centros, departamentos y unidades administrativas) que permiten alcanzar los objetivos específicos y acciones estratégicas a corto plazo - generalmente anuales- de la institución.

En cuanto al desarrollo del enfoque estratégico en Cuba, se pueden considerar tres etapas, las cuales se caracterizan en la tabla 4

<b><i>Etapas del Desarrollo Estratégico en Cuba</i></b>	<b><i>Características</i></b>
Primera etapa.	Se introduce la Dirección por Objetivos (DPO) a partir de los años 1998 y 1999.
Segunda etapa.	La Planificación Estratégica (PE), se introduce en el año 1999 debido a la Resolución Económica del V Congreso del Partido que estableció la implantación del sistema DPO, lo cual fue reafirmado en las Cartas Circulares del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro (CECM) al establecer como sistema de Dirección la DPO en el marco de la Planificación Estratégica, y en la Resolución Conjunta No. 1/2002 MES – MEP, al establecer la aplicación del concepto Dirección Estratégica por objetivos, con enfoque de valores.
Tercera etapa.	En los últimos años la Planeación Estratégica se ha convertido en un elemento integrante que busca la manera ágil y flexible de anticiparse a los cambios propiciando además la inclusión decisiva del capital humano. En los marcos del enfoque estratégico la concepción de integración estratégica (IE), vista como integración entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos en función del seguimiento que se le debe realizar a la implantación, ejecución y el control de la

	<p>estrategia donde el factor humano como centro de la organización y el proceso de aprendizaje estratégico como el eje en que se desarrolla la organización.</p>
--	---

Tabla 4 Etapas del Desarrollo Estratégico en Cuba. Fuente: *Elaboración propia*

En las IES cubanas ha comenzado a desarrollarse el pensamiento estratégico, con la consiguiente aplicación de las técnicas de Planeación Estratégica, buscando su integración para que de manera ágil y flexible se anticipen a los cambios, propiciando además, la inserción efectiva del factor humano en cada uno de ellos, y siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico-sociales. En el contexto de la gestión universitaria, el enfoque estratégico es una forma diferente de entender y practicar la dirección que presupone:

- Reconocer la importancia del entorno.
- Identificarse con la responsabilidad social de la Universidad.
- Comprometerse con la visión de futuro.
- Potenciar la sostenibilidad de la Universidad.
- Enfatizar en el desarrollo del talento humano y la movilización de su inteligencia y creatividad interna en un ambiente de aprendizaje y participación.
- Centrar las acciones en el logro de resultados a partir de la gestión eficiente y eficaz de los procesos.
- Orientarse a la calidad total.

Esto confirma la necesidad de que en la gestión de las universidades, se aborde el problema de la proyección estratégica, condicionado, además, por las particularidades del entorno actual y la necesidad de transformar el carácter reactivo de su sistema de dirección, a un carácter proactivo; es decir, basado en la definición de las estrategias en correspondencia con el futuro previsto.

En este sentido es conveniente precisar que formular y elaborar la estrategia no es suficiente para ser excelentes, pues esta debe operacionalizarse y guiar a todo el sistema de gestión de la institución; así como reflejarse en todos los niveles organizacionales y gestionar estos en correspondencia con ella. Es decir lograr correspondencia entre el

despliegue estratégico y la gestión a mediano y largo plazo. Kaplan & Norton, (2000); Kaplan, (2002).

Es que resulta útil para la presente investigación la concepción de dirección planteada por Galarza López, (2007), al concebirla como un proceso sistémico 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 eficiente y eficaz, la formación profesional, la investigación, la extensión, así como la actividad administrativa”.

### **1.5 El Control Interno en la gestión de la universidad.**

El control como proceso de la gestión juega un papel de enorme relevancia en la eficacia y eficiencia de las entidades en general y de la IES en particular, dada su incidencia no solo en la comprobación de en qué medida la organización alcanza sus objetivos y visión, sino también en cuanto a la información que aporta en función de generar alternativas de decisiones para contribuir al logro de las mismas. A pesar, de que son numerosas definiciones de Control Interno, se carece de una definición universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que han investigado el tema, tal es así que en la bibliografía consultada se encontraron entre otras las definiciones expuestas en la tabla 5

<b>Fuentes consultadas</b>	<b>Conceptos de Control Interno</b>
<b>Modelo COSO</b>	El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el Consejo de Directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y Eficiencia de las operaciones. Confiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
<b>Resolución 297/03 del MFP</b>	Control Interno es “Un proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable para el logro de de los objetivos siguiente”:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad de la información.</li> <li>• Eficiencia y Eficacia de las operaciones.</li> <li>• Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.</li> </ul> <p>Control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.</p>
<b>Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República de Cuba</b>	<p>El control interno es 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.</p>

Tabla 5 Conceptos de Control Interno. Fuente: Elaboración propia.

En correspondencia con la importancia concedida al control en los marcos del proyecto social cubano, la máxima dirección del país ha trabajado en la orientación y concepción de elementos y sistemas para su desarrollo en las organizaciones empresariales; así como en las instituciones educativas, fomentando entre otros aspectos los marcos legales para su desarrollo. Es en este sentido en el año 1997 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros adoptó el acuerdo No. 3162 aprobando el " Programa integral para la solución de las causas que motivan el deficiente estado de la Contabilidad y el Control Interno, posteriormente el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) definió mediante la Resolución 297/03 el 23 de septiembre del 2003 el Sistema de Gestión, para el Control Interno, de obligatorio cumplimiento para todas las entidades económicas radicadas en el país. Por otro lado asociado al control, el extinto Ministerio de Auditoría y Control emitió la Resolución 13 del 2003, referente al enfrentamiento de la corrupción y las ilegalidades, como manifestación de la pérdida de valores éticos y morales. A partir del año 2011 dada la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, propone dejar sin efectos legales las Resoluciones No. 297, de 23 de septiembre de 2003, dictada por la Ministra de Finanzas y Precios y No. 13, de 18 de enero de 2006, dictada por la Ministra de Auditoría y Control, y emitir una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulan esta

actividad y a los requerimientos del desarrollo económico-administrativo del país, surge así la Resolución 60/11 de la Contraloría General de la República que tiene por objetivo establecer normas y principios básicos de obligada observancia para la propia Contraloría y los sujetos a las acciones de auditoría, supervisión y control de este órgano lo que constituye un modelo estándar del Sistema de Control Interno y por tanto el aceptado a los fines de la presente investigación.

El Sistema de Control Interno está formado por cinco componentes interrelacionados los que se encuentran estructurados en diferentes normas, los mismos se exponen en el anexo 7 y a los efectos de su implementación y aplicación en las instituciones deben adecuarse a las particularidades de cada una de ellas.

### **1.6 La integración en el sistema de gestión de la Universidad.**

Como una primera aproximación al concepto de sistemas de gestión integrados, parte de, es necesario analizar el término *integrar*. Este se ha definido como “formar las partes de un todo”; (MTSS-Fraternidad Mupresa, 2004) “unir entidades separadas en un todo coherente”; (Diccionario Ilustrado de la Lengua Española, 1985) constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban, hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo; (Encarta, 2006) acción y efecto de aunar dos o más políticas, conceptos, corrientes, divergentes entre sí, fusionándolos en una sola que las sintetice. (UNE 66177, 2005). En cuanto a la definición de sistemas de gestión integrados estos han sido definidos por varios autores, algunos de los cuales se exponen en la tabla 6.

Autor	Concepto de Integración
<b>Fernández Hatre (2005)</b>	Plantea que el sistema de gestión integrado de la organización debería ser el compendio de los sistemas parciales aplicables a esta.
<b>González González A. (2003)</b>	Es “el conjunto de la estructura organizativa, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al día la política.

<p><b>La norma UNE 66177 (2005)</b></p>	<p>Conjunto formado por la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión integrada de los sistemas”.</p>
<p><b>Madrigal (2006)</b></p>	<p>Un sistema de gestión integrado es un sistema de gestión único que cumple con los requerimientos de dos o más normativas de sistemas de gestión, en el que el enfoque de gestión integrado va mucho más allá de colocar los grupos de procedimientos en un manual único, sino que para lograr la integración, en el diseño del sistema integrado, las normativas de los sistemas de gestión individuales deben tener una estructura y arquitectura común.</p>

Tabla 6. Conceptos de Sistema de gestión Integrado. Fuente: Elaboración propia.

A los efectos de la presente investigación se asume como definición la de Madrigal (2006), este enfoque integrador permite desarrollar la sinergia en el funcionamiento de los elementos involucrados en el sistema de gestión; una mayor claridad en el cumplimiento de los objetivos, potencia la eficacia y fomenta la participación de las personas en la toma de decisiones, logrando un mayor compromiso.

Según Manresa (2006), existen dos modos de integración de los sistemas de gestión por las organizaciones: las que establecen primero un sistema de gestión determinado y posteriormente le van integrando paulatinamente otros y las que establecen un sistema integrado de gestión desde la fase inicial y que se derive una u otra tendencia depende fundamentalmente de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de que está disponga, resultando esta última de interés como sustento metodológico de la investigación.

Algunos organismos de normalización han venido trabajando en la creación de documentos que brinden elementos o sirvan como guía para la implementación de sistemas integrados de gestión. Entre ellos se encuentra la especificación NC: PAS 99 elaborada por la British Standar Institution, que consolida los requisitos de varios sistemas

de gestión y tiene la intención de convertirse en una normativa. (BSI, 2006) La Asociación Española de Normalización publicó en el año 2005 la norma UNE 66177 “Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión”, la cual proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración en las organizaciones. (UNE 66177:2005). Otros autores han propuesto metodologías o recomendaciones sobre la temática fundamentalmente para el ámbito empresarial, entre los que se encuentran Cuencias, (2006); Delgado, (2007); Fernández, (2005) y Gros, (2003). En las condiciones actuales de las IES cubanas, las tendencias que en el campo de la gestión prevalecen actualmente, se orientan a la aplicación de enfoques tales como el estratégico, el de calidad así como la aplicación de las normas de control interno, la gestión por competencias, que pueden incluir elementos de seguridad y salud del trabajo y medio ambiente. Si bien es cierto que las aplicaciones de los mismos aportan beneficios a las organizaciones y en particular a la gestión de las IES, las formas utilizadas para su aplicación no han contribuido al desarrollo de una visión integradora de la gestión y en función de lograr la sinergia. (Ver figura 3).

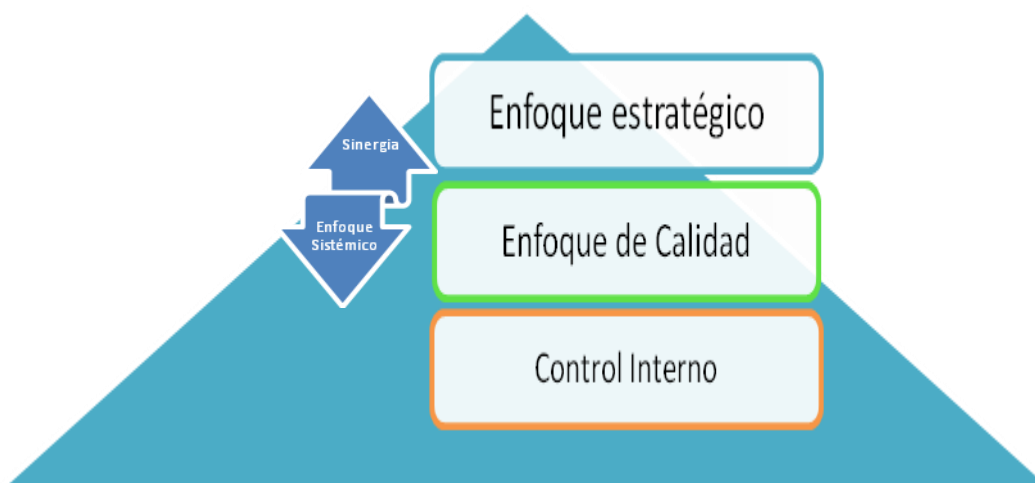


Figura 3 Enfoques asumidos en la investigación. Fuente: Elaboración propia.

## **1.7 Conclusiones del capítulo I.**

1. El estudio bibliográfico realizado, permitió comprobar que los modelos de gestión universitaria consultados, han sido definidos de forma general, no lo suficientemente explícito en cuanto a sus componentes y al desarrollo de estos; así como que la instrumentación de sus fases, etapas o pasos están conceptualizados en algunos casos, pero no lo suficientemente operacionalizados como para poder ser aplicados de forma directa a la organización objeto de estudio, por lo que se requiere de investigaciones que permitan fundamentar soluciones metodológicas que satisfagan esta necesidad.
2. En cuanto a los enfoques y bases teóricas para gestionar de una forma integrada, que como tendencia se desarrollan hoy en el mundo, se pudo concluir que a pesar de la importancia de esta área del conocimiento para el éxito organizacional, aún existen insuficiencias en el plano conceptual que requieren ser investigadas, sobre todo en lo referido a la integración de filosofías de sistemas tales como la estrategia, la calidad y el control interno; pues se pudo constatar que no se aborda a plenitud la interrelación de manera integrada y con una concepción sistémica.
3. El análisis de las prácticas de gestión en las universidades europeas y latinoamericanas, mostró que los sistemas de gestión de las mismas se orientan a utilizar diferentes enfoques, con predominio del enfoque estratégico y en menor medida el enfoque de calidad, fundamentalmente con la utilización de la familia de las normas ISO; de igual forma se apreció un marcado énfasis en el desarrollo de los patrones de calidad de los sistemas de evaluación y acreditación institucional.
4. En el caso de la gestión de las Instituciones de Educación Superior en Cuba, los sistemas de gestión se han caracterizado por la utilización del enfoque estratégico, evidenciándose una tendencia a la aplicación del enfoque de calidad en los últimos tiempos; así como un marcado énfasis en el control interno como una obligación en los marcos legales del país, caracterizándose los procesos de implementación e implantación de los mismos por la falta de una visión integradora en su concepción. Lo anterior confirma que en las condiciones actuales de desarrollo de la Educación Superior es necesario el perfeccionamiento de la gestión universitaria bajo una óptica integral y de aprendizaje que proporcione respuestas a las exigencias actuales.

## **Capítulo II. Modelo y Procedimiento para el diseño del Sistema de Gestión Integrado.**

### **2.1 Introducción.**

Tomando en cuenta los resultados de la revisión de la literatura especializada en el capítulo primero de la tesis; así como la situación actual en cuanto a las limitaciones en el sistema de gestión de la Universidad, identificadas en el proceso de diagnóstico realizado, el énfasis de la dirección del país en el perfeccionamiento de los sistemas de gestión, expresado en los Lineamientos Económicos y Sociales; así como del Ministerio de Educación Superior (MES) en cuanto a la necesidad de elevar la calidad de la gestión y de su control, y de avanzar hacia la excelencia con carácter proactivo sobre bases científicas, se desarrolló de la idea de investigación que se concreta desde el punto de vista metodológico en el presente capítulo.

Los problemas detectados, evidencian que si bien son de diferente naturaleza, existe una marcada tendencia a estar asociados a los subprocesos generales de gestión, entiéndase estos como la planificación, organización, mando, integración y el control y en menor medida a los aspectos de naturaleza material y financiera, que si bien están presentes dadas las particularidades del país, se percibe una intención en el colectivo universitario en que un mejoramiento en la gestión permitiría avances en algunos elementos de la calidad de esta, con su consiguiente influencia en la calidad de vida de la comunidad universitaria y el cumplimiento del encargo social de la universidad con los mismos niveles de recursos que se disponen.

Por otra parte, en el desarrollo del capítulo I de la tesis se comprobó que se han realizado investigaciones en el campo de la gestión universitaria, desarrollándose modelos y en menor medida procedimientos centrados fundamentalmente en la implementación de uno u otro enfoque de gestión, con énfasis en la actualidad en las concepciones estratégicas y en la calidad, y en casos específicos consideran el control interno, pero que los mismos, no toman en cuenta todos los elementos de los enfoques que declaran; así como que la integración es limitada evidenciándose por lo general como una sumatoria de posiciones.

Precisamente, el presente capítulo tiene como objetivo diseñar un modelo y elaborar un procedimiento derivado de este, para el diseño de un sistema de gestión integrado que se sustente en el enfoque estratégico, de calidad y las concepciones del control interno.

En el desarrollo de la concepción del capítulo II, se siguió el hilo conductor que se refleja en la figura 4.

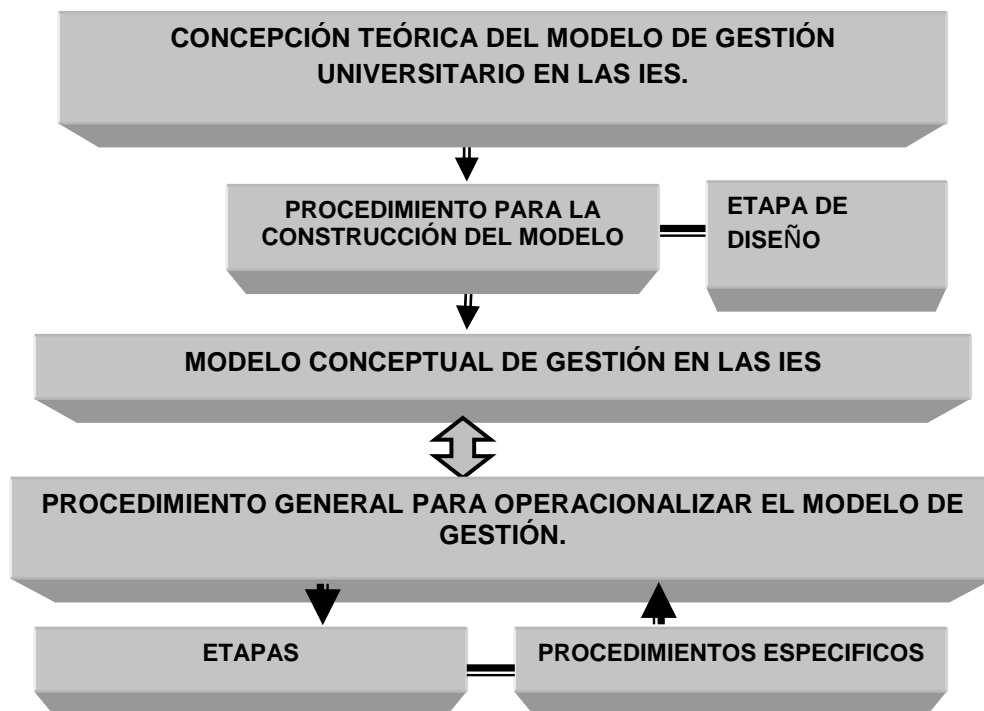


Figura 4: Hilo conductor del capítulo II. Fuente: Elaboración propia.

## 2.2 Rasgos generales de la evolución organizacional de la UCLV y su gestión.

La construcción de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas (UCLV) se inició en 1948, en la Finca Santa Bárbara, propiedad del Sr. Elías Díaz Rodríguez, abarcando una extensión de 14 caballerías de terrenos, atravesados por el río Ochoa. Inició sus clases el 30 de noviembre de 1952 siendo la tercera universidad fundada en el país después de las universidades de La Habana y de Oriente. La matrícula inicial fue de 615 estudiantes distribuidos en las carreras de Pedagogía, Contador Público, Idiomas, Filosofía y Letras, Ingeniería Química Industrial, Agronomía y Perito Químico Azucarero. Hasta que cerró en Noviembre de 1956 por la convulsa situación política que vivía el pueblo cubano, la matrícula total de la Universidad Central no excedía por aquel entonces los 1130 estudiantes. Actualmente la UCLV está estructurada en 13 Facultades, 11 Centros de Estudio, 3 Centros de Investigación (CBQ, IBP, CIDEM), 12 direcciones que atienden procesos de apoyo y 1 dirección funcional. Se desempeñan en estas unidades organizativas personal de diferentes categorías ocupacionales, académicas y científicas.

(Ver anexo 8), donde se puede apreciar que el 48.03 % corresponde a docentes, 1.47 % a investigadores y el 50.5 % personal de apoyo.

Particular importancia en la actividad del centro tiene la formación de profesionales y su desarrollo mediante el postgrado, desarrollándose 33 carreras en los perfiles de Ciencias Agropecuarias, Técnicas, Económicas, Exacta y Sociales. En el postgrado se desarrollan, 27 programas doctorales, 44 maestrías activas y 7 programas de especialidades acreditados por la Junta de Acreditación Nacional, además de varios diplomados y cursos.

Por otra parte, en lo que a la Ciencia y la Innovación Tecnológica se refiere, se desarrollan 140 proyectos de investigación. De igual forma la actividad extensionista en su concepción más amplia impacta en la propia comunidad universitaria, a nivel territorial y de país en algunas de sus manifestaciones.

El carácter multidisciplinario de la institución, la diversidad en cuanto a nivel científico y académico de sus integrantes, la amplitud de las actividades docentes, investigativas y extensionistas, la concentración de los servicios que sustentan todos sus procesos, así como el resto de las particularidades propias de este tipo de organización, hace que se trate de una organización compleja, cualidad que transfiere a su sistema de gestión.

En cuanto al Sistema de Gestión de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), el mismo ha transitado por etapas, cuyas características han sido coherentes con las particularidades de los enfoques de dirección que han predominado en el país y en particular en este tipo de instituciones, tal es así, que una caracterización general de las mismas, atendiendo a: Sistema de planificación, composición de la estructura organizativa, nivel de estandarización y estructuración del trabajo, sistemas de control, entre otros aspectos, permitió al autor realizar una clasificación convencional posterior a 1959, en tres etapas fundamentales.

Un etapa inicial en que el sistema de gestión de la universidad se caracterizó por un alto nivel de flexibilidad y dinamismo, con un bajo nivel de sistematización, en correspondencia con el momento histórico que se vivía en el país, posteriormente, se avanzó hacia un sistema de planificación por tareas anuales, derivadas a un plan mensual universitario y un plan anual de los docentes, sobre la base de normativas de tiempo, se trabajó además en la definición de índices para la planificación del trabajo y la determinación de las necesidades de personal. La estructuración en esta etapa se sustentó en las direcciones y facultades, en determinado momento con escuelas y posteriormente con departamentos

docentes, en cuanto al sistema de control se centró esencialmente en el control de las tareas.

La segunda etapa, se puede enmarcar aproximadamente a partir del año 1982, se orientó a introducir primeramente la dirección por objetivos y la planeación estratégica, derivada esta desde el Ministerio de Educación Superior, se elaboraba el plan estratégico a nivel de Universidad y posteriormente a nivel de Facultades y en menor medida se lograron avances en las Direcciones, el trabajo de la institución si bien asimiló en cierta medida el nuevo enfoque, tendió a mantenerse la presencia del plan por tareas, no derivadas de los objetivos, por lo que en la práctica coexistieron ambos sistemas de trabajo. El control desde el MES hasta la base se realizaba en función de los objetivos planificados y mensualmente se controlaba el cumplimiento del plan de trabajo de la Universidad, el plan del docente y los no docentes se elaboraba por objetivos, aunque con limitaciones. En esta etapa la estructura fue sometida en varias ocasiones a procesos de transformación en los marcos de procesos de perfeccionamiento que no consideraban el alineamiento estratégico.

Finalmente, el autor considera una tercera etapa, que puede identificarse de forma general, a partir del año 2006 hasta la actualidad, en la cual se comienza a trabajar en el desarrollo del enfoque por procesos, en función de desarrollar el enfoque de calidad en la gestión, se mantiene el estratégico aunque con limitaciones en el sistema de planificación y control y se avanza en la implantación del sistema de control interno, pero trabajadas estas concepciones como sistemas paralelos en sus inicios, la estructura se mantiene sin cambios significativos y se evidencian hasta el año 2011 una separación entre el plan de actividades anuales y los objetivos de la institución, se experimentan avances en el diseño de subsistemas de gestión en:

- Recursos Humanos: Se diseña e implementa un sistema de gestión para los Recursos Humanos integrado por un conjunto de procesos propios de la actividad, coherente con las estrategias funcionales definidas, que implicaba varios niveles de dirección y todas las categorías ocupacionales.
- Ciencia e Innovación Tecnológica: Se concibe y aplica un sistema de gestión para la actividad, basado esencialmente en indicadores, derivados del plan estratégico de ciencia e innovación, que permiten dar seguimiento al avance de las Facultades

y Centros de Estudio e Investigación; así como un sistema de planes y control de resultados con balances anuales.

- Facultad de Ciencias Empresariales: Se diseñó un sistema de gestión de la calidad a nivel de la Facultad objeto de estudio, sin lograrse la implementación del mismo.
- Dirección de Relaciones Internacionales: Se diseñó el proceso de internacionalización y los subprocesos con orientación a la calidad.
- Se crea un departamento de Sistema y Calidad en el Vicerrectorado Económico y se avanza en algunos elementos en las Facultades de Ingeniería Mecánica y Derecho.

Si bien es cierto, que en esta última etapa, las acciones dirigidas al mejoramiento del sistema de gestión universitaria, constituyó un avance con respecto a etapas anteriores, del análisis de esta última se puede concluir que se han manifestado limitaciones en su concepción y desarrollo hasta el momento en que se inicia la presente investigación, tales como:

- El propio sistema de gestión, en si no estaba definido de forma explícita.
- Las técnicas y métodos desarrollados aplicados en la gestión de la universidad no se negaron dialécticamente al enfrentar nuevas condiciones.
- El enfoque estratégico, no se materializó totalmente, coexistiendo rasgos de enfoque administrativo, inclusive con mayor trascendencia en los comportamientos de directivos y trabajadores.
- Las acciones para aplicar el enfoque de calidad, se realizaron de forma aislada en departamentos y procesos, faltando una concepción sistémica con respecto a otros enfoques ya desarrollados.
- La subutilización de las potencialidades para el desarrollo del sistema de gestión por los Centros de Estudio de la propia universidad, esencialmente a partir de finales del 1990 hasta la fecha.

Por otra parte, y con la finalidad de profundizar en la tercera etapa, de las consideradas por el autor, y por resultar de interés a los efectos de la presente investigación, se consideran además de los elementos esbozados en los párrafos anteriores, las insuficiencias sobre la gestión universitaria identificadas mediante la aplicación de técnicas de diagnóstico y estudios precedentes realizados en la Universidad Central "

Marta Abreu de Las Villas, que requieren ser resueltos en el plano metodológico en los marcos de la misma. (Ver anexo 9). En este sentido es que se incluyen:

- Resultados de dinámicas grupales al Consejo de Dirección.
- Estudios de Liderazgo y ambiente laboral realizados por la Facultad de Psicología.
- Planteamientos de los trabajadores en las Asambleas de Plan y Presupuesto.
- Resultado de las Evaluaciones Institucionales.
- Informes de acreditación de carreras, maestrías y doctorados.

A partir de la triangulación de los resultados mostrados en el anexo 9, se realiza un análisis que permite identificar como principales problemas asociados al Sistema de Gestión, los siguientes:

- Insuficiente articulación en el proceso de derivación de los objetivos estratégicos de la universidad con las unidades organizativas y de estas con los objetivos individuales del personal docente y no docente.
- Coexistencia entre la concepción estratégica y el sistema de trabajo por tareas.
- Incongruencia entre el plan estratégico y la planificación de los recursos materiales y financieros necesarios para el logro de los objetivos.
- Falta de alineamiento de la estructura con la estrategia y los procesos.
- Falta de integración en el desarrollo de las acciones y concepciones desarrollados en función de la gestión.
- Insuficiente conocimiento en la comunidad universitaria sobre el desempeño institucional.
- Carencias en la información demandada en el proceso de toma de decisiones y la comunicación institucional.
- Insuficiente trabajo sistemático para responder con efectividad a los requisitos y exigencias de las partes interesadas en la gestión universitaria.

### **2.3 El Modelo de Gestión de la Universidad, conceptualización y diseño.**

Los modelos conceptuales de gestión, constituyen una concepción general que sirven de marco de referencia para definir el sistema de gestión de una organización, mediante su operacionalización a través de un procedimiento, el que además en la práctica se complementa con el modelo de operación de la institución en el caso que ocupa la presente investigación.

En cuanto a la definición de modelo, existen diferentes conceptualizaciones, en la presente investigación, se asumen como definiciones generales la de Torres (2000) en cuanto a que, constituyen abstracciones de la realidad y los marcos dentro de los que se lleva a cabo la acción que intenta identificar, simplificar y explicar los procesos y las relaciones existentes entre los diferentes elementos de un fenómeno estudiado. Complementada con la de Medina (2003) al concebir que los modelos de gestión como los marcos que hacen referencia a los valores, a los estilos, a los procesos, a las relaciones y a las decisiones que se adoptan, establecen y preservan dentro de esos marcos. A partir de los resultados de la revisión y análisis de la literatura y el estudio de buenas prácticas internacionales, así de otros procesos de diseño realizados a objetos de estudio diferentes, pero que permitieron adquirir una noción general de este proceso, se concluye que el diseño del Modelo de Gestión de la Universidad como abstracción del sistema de gestión, se sustenta en:

- Los diagnósticos institucionales y resultados de evaluaciones realizados en función de la mejora.
- Las expectativas de las partes interesadas.
- Las tendencias en la gestión de las Instituciones de Educación Superior.
- La revisión de la bibliografía relacionada con la temática.
- El estado de la práctica, a partir de experiencias nacionales e internacionales.
- La participación de miembros de la comunidad universitaria.

Por otra parte, es necesario destacar que como plataforma conceptual tiene que ser coherente con el período histórico, el contexto social, la ideología, los paradigmas, los enfoques de gestión prevalecientes y los lineamientos económicos y sociales del partido en el caso de Cuba.

A los efectos del diseño, entendido este como “un proceso integral, sistemático y proactivo en el cual los miembros de estas se implican en el mismo (conjugando las aspiraciones personales y colectivas) en correspondencia con la situación, para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión”. (Castellano, 1998), se requiere de procedimientos que faciliten en su condición de instrumentos metodológico su realización, y que según la ISO: 9000:2008, constituyen una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Antes de comenzar el diseño de un sistema de gestión, es necesario casi ineludiblemente observar determinados requisitos, que de no cumplirse en el momento actual, se requeriría una intervención planificada en función de su desarrollo. En este caso se consideraron por el autor, a partir del análisis de la literatura en el capítulo primero de la tesis, que debían ser consideradas como premisas: la orientación al cambio de la alta dirección y su compromiso con las acciones que en este sentido se desarrollen; así como la actitud estratégica y de sensibilización con calidad y la excelencia de la misma, complementado estas con la disposición del sistema organizativo de la educación superior al mejoramiento continuo de su gestión y la de las instituciones que la integran.

A los efectos de ejecutar el diseño del modelo, se estructuró por el autor en una serie de pasos lógicos a partir de los sustentos de modelos de gestión enunciados anteriormente en la bibliografía constatada y la consulta a especialistas permiten arribar a un procedimiento que permite diseñar el modelo, ver figura 5. La conceptualización de la gestión universitaria, en un primer paso del procedimiento, tiene la finalidad de identificar los componentes del sistema de gestión para este tipo de organizaciones, convirtiéndose en elementos que deben ser gestionados y a los que un instrumento metodológico debe dar respuesta una vez reflejados en el modelo, se parte del análisis del concepto y de los elementos que integran un sistema de gestión para el caso concreto de una universidad. Por otra parte, resulta conveniente considerar las exigencias a los sistemas de gestión, identificadas a partir del criterio de autores, los que se pueden resumir en:

- Trabajar con un alto nivel de orientación a metas específicas tanto en la docencia (cumplimiento de programas), como en la investigación (cumplimiento de contratos o proyectos).
- Mayor agilidad en la toma de decisiones para enfrentar una dinámica de cambios determinada por factores externos no controlables.
- Mayor significación del trabajo cooperativo, para satisfacer los requisitos actuales de interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en el manejo del conocimiento para la solución de problemas concretos.
- Mayor coordinación y trabajo en equipo para satisfacer requisitos de racionalidad en el uso de los recursos y asegurar plazos y resultados.
- Una mayor direccionalidad académica para el cumplimiento de las metas, la coordinación del trabajo en equipo y la orientación del comportamiento.

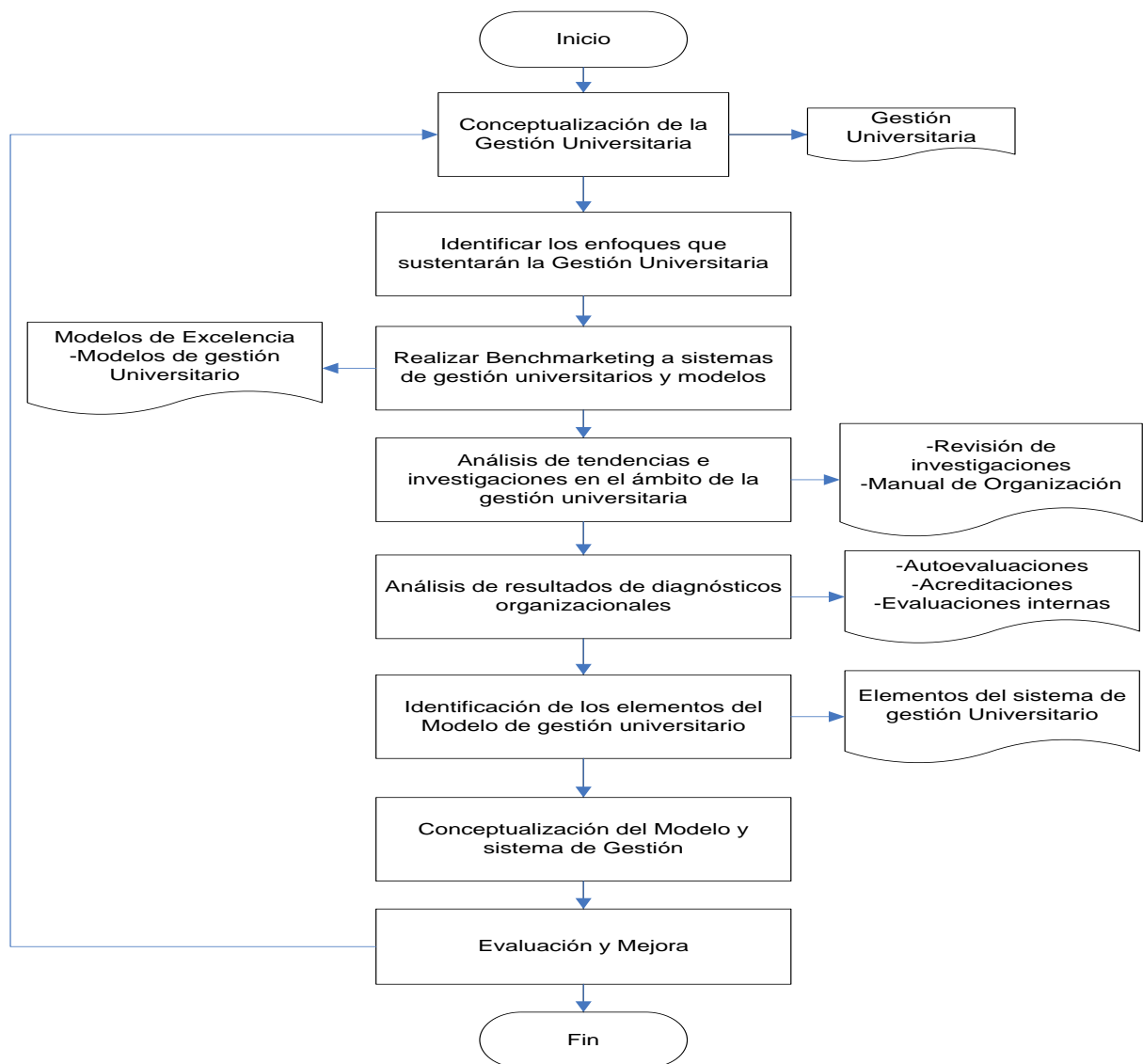


Figura 5: Procedimiento para el diseño del Modelo de Gestión Universitario. Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto, que define la esencia del modelo y su sustento teórico metodológico, lo constituyen los enfoques gerenciales, al definirse a partir de ellos un grupo de aspectos a considerar en la gestión. Para identificar los enfoques que sustentarán la gestión universitaria, se parte de la identificación de las principales problemáticas asociadas a la gestión de la IES, el análisis de las posibles soluciones, las particularidades del contexto, precisando en el caso de Cuba, los enfoques que constituyen una obligación de la institución en los marcos legales. La identificación de la problemática actual, mediante el análisis de los resultados de procesos de evaluación y control y diagnósticos entre otros y su triangulación, permite identificar los problemas a que debe dar solución el sistema de

gestión contenido en el modelo. Posteriormente se realiza un benchmarking de sistemas de gestión en universidades para lo que se sugiere utilizar los ranking y seleccionar aquellas universidades que por área geográfica ocupan los primeros lugares, acceder a su sitio Web y estudiar las particularidades del sistema de gestión, este paso debe concluir con un resumen tabulado de los elementos contenidos por cada sistema, el índice de frecuencia y la viabilidad de utilizarlos en la universidad.

La aplicación de la forma de proceder anterior, permitió ir definiendo los enfoques, asumiéndose el de calidad y el estratégico, las concepciones del Control Interno. La aplicación del Benchmarking a los modelos de gestión (Ver anexo 10) permitió conocer las invariantes con relación a los elementos que los componen y cuáles de ellos son más frecuentes dentro de los modelos de gestión (Ver figura 6). Dentro de la documentación consultada se consideró la versión preliminar del Manual de Organización y el Reglamento Orgánico de la UCLV entre otros.

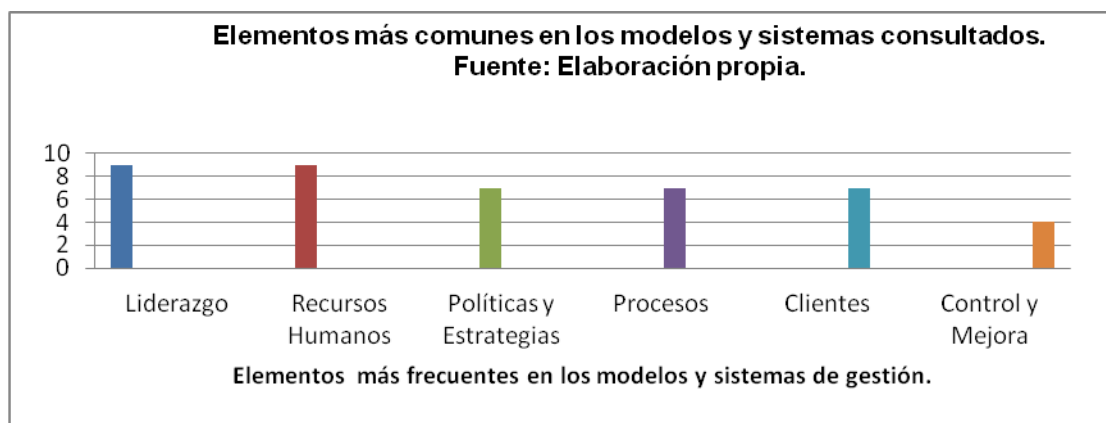


Figura 6. Elementos más frecuentes en los modelos y sistemas de gestión consultados. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, a partir del análisis integral de los resultados obtenidos a partir de aplicar el procedimiento anterior y en particular la concepción que sustenta el Modelo EFQM, los análisis efectuados y las particularidades del contexto cubano, se arriba al modelo planteado en la figura 7, cuyos elementos se conceptualizan en el Anexo 11.

## Modelo de Gestión Universitaria.

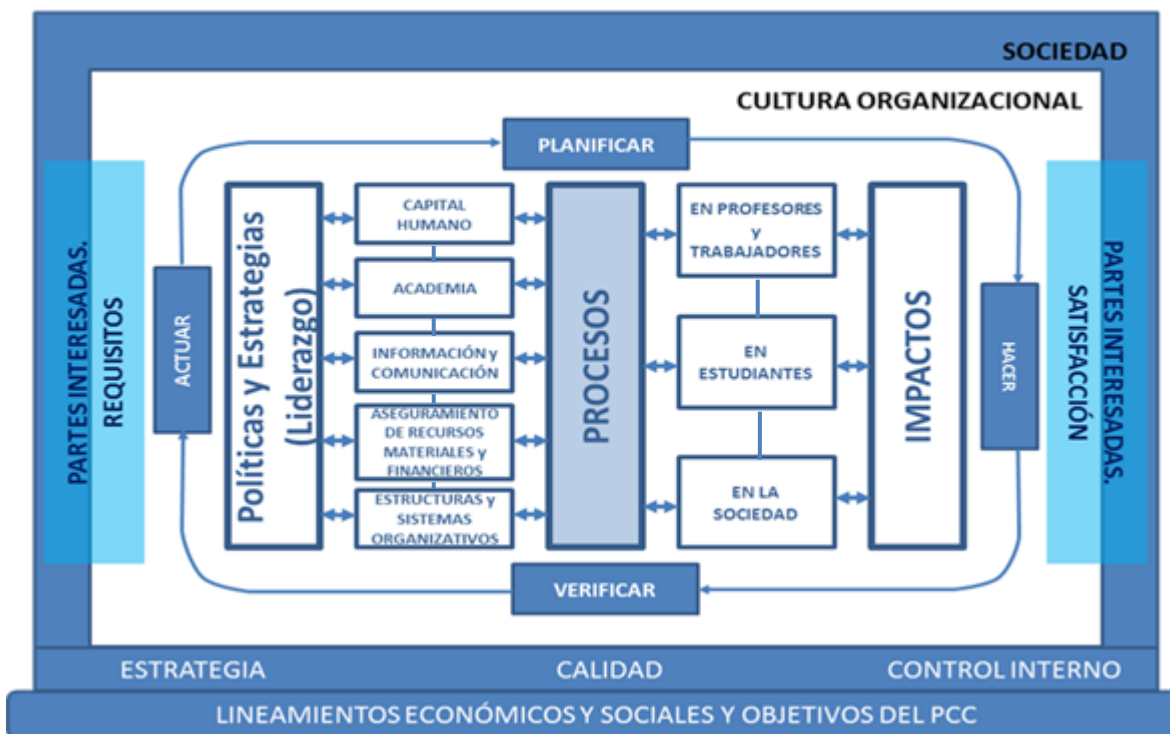


Figura 7. Modelo de Gestión Universitaria. Fuente: Elaboración propia.

El modelo de gestión se sustenta en los enfoques de calidad, estrategia y las regulaciones del sistema de control interno, sobre la base de los lineamientos económicos y sociales del Partido Comunista de Cuba y la Revolución. Lo componen un conjunto de elementos que representan diferentes subsistemas existentes en la universidad que son operacionalizados, traducidos y gestionados mediante los procesos universitarios considerado como elementos integradores que provocan un conjunto de impactos tanto en profesores, trabajadores, estudiantes como en la sociedad en general. Siendo gestionados bajo el ciclo de Deming (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), tomando en consideración los requisitos y la satisfacción de las partes interesadas en la gestión universitaria y las políticas y estrategias del Ministerio de Educación Superior (MES).

### 2.4 Procedimiento para el diseño del sistema de gestión de la Universidad.

Tomando en consideración el nivel de desarrollo organizacional de la institución, su complejidad, el estado actual de su organización y gestión, los requerimientos actuales del contexto, se define el procedimiento para el diseño del sistema de gestión derivado de las condiciones del modelo de gestión definido en el epígrafe 2.3.

El procedimiento, tiene como particularidades, en primer lugar, que es quien operacionaliza el modelo, en segundo lugar que en ese proceso integra en sus diferentes etapas los elementos del mismo y en tercer lugar que su aplicación conduce a su vez a la implementación del sistema de gestión. Las características descritas en el párrafo primero del presente epígrafe, condicionaron la necesidad de evidenciar los principios siguientes:

- **Integración:** Las etapas que se desarrollan en el procedimiento deben permitir tener un conjunto de elementos de salidas que evidencian la integración del control interno, en enfoque de calidad y la concepción estratégica.
- **Flexibilidad:** Las etapas deben permitir, a la institución, la asimilación racional de los cambios que se producen en el desarrollo de los procesos de gestión, enfoques y normas.
- **Mejora continua:** Las salidas de cada etapa del procedimiento pueden ser mejoradas a partir de la retroalimentación que se fundamenta con el aprendizaje mediante la acción, con la participación de todas las partes interesadas y el estímulo constante al compromiso.
- **Proactividad:** El diseño de las etapas debe permitir mayor nivel de integración e incidencia de la institución en el entorno y su proyección hacia el futuro.
- **Compromiso:** La alta dirección de la institución y sus miembros reconocen la necesidad del mejoramiento del sistema de gestión y están comprometidos con sus resultados.
- **Pertinencia:** El procedimiento general se caracteriza por la actualidad, condiciones necesarias y posibilidad real de aplicación de las etapas y pasos propuestos, en las condiciones concretas en que se desempeñan las Instituciones de la Educación Superior.
- **Parsimonia:** El procedimiento general, a pesar de analizar un proceso complejo, es presentado de manera sencilla y transparente. Permitiendo su comprensión y aplicación con relativa facilidad.
- **Objetividad:** Las etapas del procedimiento responden a las necesidades de lograr un alineamiento entre la estrategia, la calidad y el control interno de forma dialéctica, teniendo en cuenta la integración de métodos y formas existentes a través de la propia gestión.

- **Sistémico:** El procedimiento general incluye un conjunto de pasos específicos que interactúan entre sí, que permite la respuesta integral a la problemática para la entidad objeto de estudio, de forma tal, que permita una evaluación del sistema de gestión.
- **Consistencia lógica:** La secuencia de etapas del procedimiento general facilitan la ejecución de los procesos.
- **Participación:** Las etapas y pasos que integran el procedimiento general consideran y facilitan la participación de los miembros de la entidad en su aplicación.

El procedimiento se estructura en etapas integradas por pasos, se toma en cuenta además en su estructuración los procesos generales de dirección, iniciándose bajo las concepciones del enfoque estratégico como elemento a partir del cual se operacionalizan el resto de los elementos del modelo, la coherencia con el enfoque de calidad, se materializa mediante la observación de los principios de gestión de la NC: ISO 9000:2008, en particular los procesos como soporte organizacional y base de la gestión. Cada etapa se analiza sobre la base del Ciclo PHVA, definido por Deming (1986), donde la capacitación y el aprendizaje continuo, conjuntamente con el diagnóstico permanente, constituyen rasgos distintivos en su concepción y práctica. Por otra parte, y en correspondencia con la concepción integradora que sustenta el modelo, las etapas responden en su concepción y resultados una vez implementadas, a las normas que integran los componentes del sistema de control interno. A continuación se desarrollan las etapas del procedimiento. (Ver figura 8).

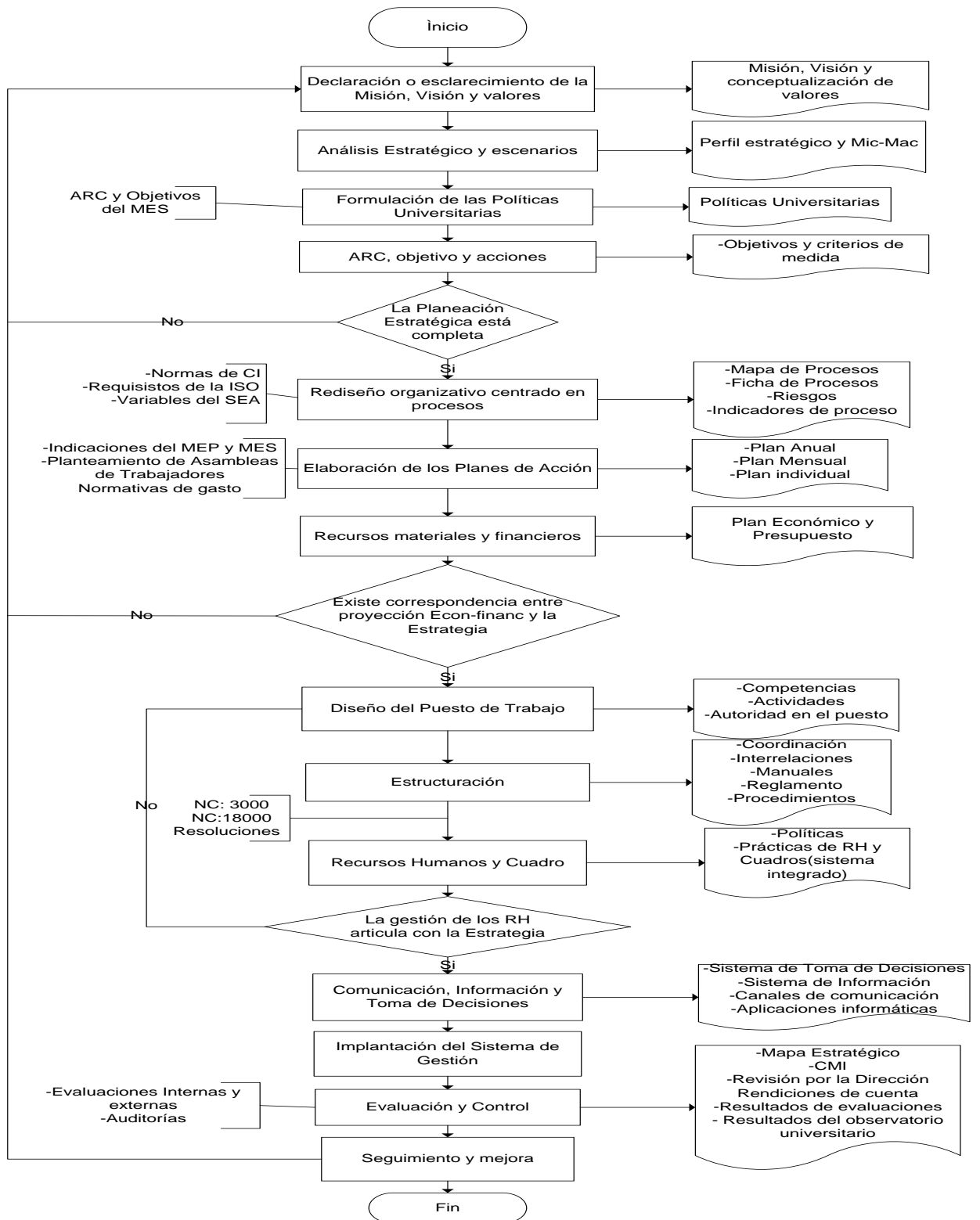


Figura 8. Procedimiento General para el desarrollo del Sistema Integrado de Gestión.

Fuente: Elaboración Propia.

## **Etapa I. Inicio (Preparación de las condiciones para aplicar el procedimiento).**

Para la realización del proceso de diseño e implementación del sistema de gestión de la universidad es necesario, casi ineludiblemente, comenzar con una etapa preparatoria que consiste en la creación de las condiciones y sobre todo, el establecimiento de los compromisos del Consejo de Dirección de la Universidad que participará directamente en el proceso de diseño del Sistema de Gestión. A partir de los criterios que recoge la literatura, de Castellanos (1998) y de las investigaciones realizadas en el marco de esta investigación, con respecto a las particularidades de los procesos desarrollados con anterioridad en la Universidad, fueron definidos como pasos para desarrollar esta etapa, los que se exponen en el siguiente cuadro. (Ver cuadro 1).

1. Análisis y aprobación por especialistas del modelo y procedimiento propuesto.
2. Presentación y aprobación por el Consejo de Dirección de la Universidad.
3. Formación y preparación de los equipos de trabajo para la implementación del sistema de gestión.
4. Planificación y organización del trabajo.

Cuadro 1. Pasos para la preparación del diseño del Sistema de Gestión. Fuente: Elaboración propia.

La aplicación del procedimiento general significa un proceso de cambio, en el que es necesario que la dirección de la Universidad sienta esta necesidad, para que contribuya a comprometer a sus miembros. Es por ello que resulta necesario, como paso inicial, realizar una presentación a los mismos del conjunto de pasos que en función de ello se desarrollarán y destacar lo importante que resulta su apoyo para ello, las particularidades del proceso y su papel en este. En particular destacar el carácter integrador del mismo, a partir de mostrar la coherencia de los elementos que contiene con los enfoques de calidad, estrategia y el sistema de control interno.

Resulta particularmente importante en este primer paso, y constituir un estilo de trabajo a través de todo el proceso la creación de un clima en el que todos los miembros del Consejo de Dirección y en general de la Universidad, se sientan seguros, respetados, necesarios e implicados de manera que fluyan las ideas y se pueda utilizar la experiencia de todos sus integrantes.

En cuanto al equipo de trabajo para la conducción del proceso, se recomienda que esté integrado por personal interno de la Universidad, no excluyendo la posibilidad de participación de personal externo en determinados momentos del trabajo que puedan contribuir con sus conocimientos y experiencia. En el caso concreto del objeto de estudio, atendiendo a su carácter multidisciplinario, a la posibilidad de aprovechar el potencial científico existente e implicar al personal universitario se recomienda que se impliquen en el diseño del sistema, los Centros de Estudio que trabajan estas áreas del conocimiento, entiéndase el Centro de Estudio de Dirección Empresarial, Centro de Estudio de Educación y el Centro de Estudio de Informática, coordinados desde la alta dirección de la Universidad a través del personal que a los efectos designe el Rector.

A los efectos de planificar y organizar el trabajo, se recomienda, realizar talleres del Consejo de Dirección Universitario, conducidas por personal especializado del Centro de Estudio de Dirección Empresarial (CEDE), de forma sistemática y planificada, desarrolladas estas en correspondencia con las etapas del procedimiento y constituir un equipo con personal seleccionado por áreas universitarias para facilitar y complementar el trabajo en determinadas etapas del procedimiento, el cual será conducido por el personal definido por el Rector anteriormente a los fines de garantizar la unidad de criterios en el desarrollo de todo el proceso.

Dado que el sistema de gestión presupone su derivación a las unidades organizativas que constituyen los soportes organizacionales de los procesos universitarios que se identifiquen, resulta necesario conducir a este nivel la adecuación o reconsideración de los elementos del sistema de gestión, para lo que se recomienda que personal especializado del CEDE, atienda desde el punto de vista técnico y metodológico su desarrollo.

Como culminación de esta etapa es importante puntualizar que la calidad del proceso y la viabilidad y aplicación de los resultados dependen, en gran medida, del nivel de interiorización de la necesidad del cambio, el grado de compromiso que se logre a través de los pasos definidos anteriormente y la calidad de la conducción de los talleres del Consejo de Dirección.

## **Etapas II. Esclarecimiento de la Misión, Visión y Valores.**

La exposición de la necesidad de esclarecer la misión está dada por la influencia del entorno complejo y dinámico en que se desempeñan las IES y en particular por la necesidad de considerar las demandas de los niveles superiores de dirección en el caso

de las condiciones cubanas. Se recomienda para desarrollar esta etapa: la selección de un especialista del CEDE, con dominio y preparación en el tema capaz de comunicar la necesidad a los principales directivos universitarios, utilizar técnicas participativas, en especial dinámicas grupales, que permitan aprovechar la inteligencia colectiva. En cuanto a los participantes, se propone trabajar con los miembros del Consejo de Dirección Universitario, en el taller en que se realiza la formulación de la misión, se aprueba inicialmente por consenso los resultados obtenidos y posteriormente, los especialistas del Centro de Estudios de Dirección Empresarial en un trabajo de mesa reelaboran a partir de la integración de las ideas planteadas la propuesta de misión, la que debe ser presentada para su análisis, mejora y aprobación en la próxima sesión de trabajo del Consejo de Dirección.

La Misión expresa la razón de ser de la universidad, el propósito que orienta el trabajo de sus miembros. Describe la naturaleza, el porqué está, a quien sirve y los principios y valores bajo las que pretenden funcionar. Su concepción está enmarcada fundamentalmente en cuatro preguntas. ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Por qué lo hace?, ¿De qué medios dispone? La misma debe ser redactada de forma simple, clara, directa, concreta, creíble, original, que englobe a toda la universidad donde cada uno de sus miembros se sienta reflejado. Para su definición se proponen los siguientes pasos. (Ver cuadro 2).

- 1- Exposición de la necesidad de esclarecer la misión.
- 2- Selección de técnicas a utilizar.
- 3- Definición de los implicados.
- 4- Aplicación de las técnicas.
- 5- Procesamiento de la información e integración de los resultados.
- 6- Aprobación definitiva de la misión y su declaración oficial.

Cuadro 2. Pasos para la elaboración de la Misión. Fuente: Elaboración propia.

La visión por su parte, define lo que debe llegar a ser la institución, el estado deseado que se propone alcanzar, y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión un balance objetivo - problema, en términos factibles y reales, formulada por su líderes y compartida con los miembros, con una tónica positiva y alentadora, que al ser formulada debe resultar coherente con la misión definida, ser capaz de articular el intento estratégico de

la universidad como instrumento generador de nuevos recursos y capacidades que permitan crear y explotar oportunidades futuras y de esta manera generar y mantener el avance hacia la excelencia, a partir de un enfoque dinámico en la formulación de estrategias.(Hill y Jones, 1996;Yáñez, 1991; Prahalad y Hamel ,1990).

En la elaboración de la visión se presentan tres momentos importantes desde el punto de vista metodológico, que se reflejan en el siguiente procedimiento. (Ver cuadro 3), los cuales son:

- El momento de la elaboración de la visión.
- El procedimiento de elaboración.
- Retroalimentación misión - visión.

1. Preparación conceptual del grupo de trabajo y creación de subgrupos de resultar pertinente.
2. Definir los elementos a visionar.
3. Analizar la visión definida anteriormente y la de la organización superior.
4. Elaborar por el grupo o subgrupos la propuesta de la visión.
5. Presentar en sesión plenaria y elaboración en versión preliminar.
6. Analizar la coherencia misión – visión.

Cuadro 3. Pasos para la elaboración de la visión. Fuente: Elaboración propia.

A los efectos de la elaboración de la visión, se hace necesario, realizar inicialmente su conceptualización, se orienta además sobre la forma de redacción y se precisa que se trata de una imagen del futuro proyectada como debe ser la universidad en un futuro inmediato, expresa el estado deseado y lo que se debe alcanzar, a partir de tres interrogantes:

1. ¿En qué nos queremos convertir?
2. ¿A que aspiramos?
3. ¿Cuáles son nuestros mayores deseos?

Posteriormente, se procede a desarrollar las dinámicas grupales y la sesión plenaria con el objetivo de lograr el consenso en cuanto a la versión preliminar, y analizar la coherencia con la misión, que posteriormente los especialistas revisan y ordenan en

cuanto a redacción y estilo, para la presentación y aprobación definitiva por el Consejo de Dirección.

Con respecto a la definición de los valores compartidos, estos constituyen aprendizajes relativamente estables en el tiempo, que desde el punto de vista estratégico constituyen elementos reguladores de los procesos en función de la visión.

Los valores responden a un conjunto de creencias que existen en la universidad y por tanto son la base para las conductas observables que tienen lugar en esta, formando parte de los elementos componentes de la cultura organizativa. Para su identificación en la universidad se proponen los pasos que se relacionan a continuación. (Ver cuadro 4).

1. Análisis de la visión de la universidad.
2. Análisis de las políticas y lineamientos del país en cuanto a aspiración para con la formación y desarrollo de profesionales y comportamientos laborales.
3. Identificación de las expectativas de la comunidad universitaria para con los valores institucionales.
4. Identificación de los valores actuales.
5. Determinación de los valores a desarrollar.

Cuadro 4: Pasos para la determinación de valores. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los valores, para su determinación es conveniente utilizar las técnicas de observación, entrevistas y dinámicas grupales preferiblemente. Independientemente de la información que aporten cada una de las técnicas utilizadas, es necesario proceder a su valoración final en sesión plenaria del Consejo de Dirección, para lo cual se debe partir de conceptualizar los valores y a continuación retomar la visión elaborada, destacando los elementos que posee y que están asociados a valores, en esta sesión del grupo es viable analizar cuáles son los valores actuales que se observan , analizar su coherencia con la visión que se definió y posteriormente identificar que otros valores deben considerarse y definirse en correspondencia con la visión, las expectativas de la comunidad y del proyecto social cubano. La aprobación de los mismos debe ser por consenso.

### **Etapa III. Análisis Estratégico.**

El análisis estratégico requiere realizarlo desde una perspectiva sistémica para determinar los cambios que deben considerarse en la estrategia de la institución y en su capacidad interna a fin de asegurar el avance hacia la excelencia en un contexto futuro. Esta etapa tiene como objetivo analizar las características del entorno, las variables que influyen directamente y sus potencialidades para enfrentar los retos, aporta además información para las decisiones estratégicas tanto del entorno como de la situación interna de esta. (Díaz y otros, 2010). Teniendo en cuenta las características del objeto de estudio en cuanto a su complejidad y estadio de desarrollo se proponen los pasos de siguientes. (Ver cuadro 5).

1. Identificación de los factores externos e internos que impactan en la institución.
2. Elaboración del Perfil Estratégico.
3. Construcción de los escenarios.
4. Utilización de herramientas como el MIC MAC y MACTOR.
5. Identificación de posibles escenarios.
6. Declaración del perfil estratégico de la universidad.

Cuadro 5. Pasos para el análisis estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Es conocido que existen varias herramientas para la realización de un análisis estratégico de una organización, entre las más usadas se encuentran la matriz DAFO, el perfil estratégico, matrices de ciclo de vida entre otras, análisis de recursos y capacidades, matriz de impactos cruzados – multiplicación aplicada a la clasificación, análisis funcional (Menguzzato y Renau, 1997; Blanco Marín, 2010; Godet, 1985).

En la universidad, resultó útil la utilización del perfil estratégico, el cual consiste en representación gráfica del impacto que representa para el cumplimiento de la visión cada uno de los puntos fuertes y débiles identificados en la institución, este análisis permite caracterizar el desempeño estratégico. Para su aplicación, se listan los puntos fuertes y débiles que se consideren están presentes en la universidad para alcanzar la visión prevista en el horizonte temporal determinado y se evalúa su nivel de impacto en la visión mediante una escala convencional. (Ver anexo 12). En la identificación de los puntos fuertes y débiles se recomienda emplear las técnicas de análisis de documentos, entrevistas, observación y dinámicas grupales; en el caso del objeto de estudio es útil el

análisis de la información en la documentación de los procesos de acreditación y evaluación de programas académicos o de la institución.

Los escenarios constituyen la descripción de una situación futura en que se desempeñará la institución, es decir imágenes alternativas de futuro, denominadas estos como escenarios de anticipación, los cuales pueden ser positivos, negativos o intermedios. Para su elaboración: se analiza el sistema, el análisis interno y externo, se identifica variables clave, análisis de los actores, y finalmente la construcción del escenario.

Para la construcción de escenarios, aporta resultados apreciables la técnica de MIC-MAC como herramienta de estructuración de reflexión colectiva. Esta ofrece la posibilidad de describir un sistema determinado con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Se basa en el principio de que todas las variables claves han de ser relacionadas entre sí, estableciendo los niveles de influencia y dependencia que hay entre ellas. Este método tiene por objetivo identificar las principales variables influyentes y dependientes, y con ello las variables esenciales en la evolución del sistema (Godet, 1985).

#### **Etapa IV. Formulación de las Políticas Institucionales.**

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, líneas maestras o criterios para orientar las decisiones, es decir seleccionar las alternativas estratégicas, orientando a su vez el comportamiento de la organización. Para su definición en las condiciones de la universidad objeto de estudio, se proponen los pasos que se relacionan a continuación. (Ver cuadro 6).

1. Conceptualización de políticas.
2. Análisis de los lineamientos económicos y sociales que impactan en Universidad.
3. Análisis y valoración de las proyecciones estratégicas del MES.
4. Evaluación del análisis estratégico.
5. Identificación de los elementos base para la definición de las políticas.
6. Elaboración de las políticas.

Cuadro 6. Pasos esenciales para elaborar las políticas universitarias. Fuente: Elaboración propia.

Las políticas esclarecen los comportamientos deseados, mejoran las coordinaciones entre eslabones de las organizaciones, reducen el tiempo para la toma de decisiones y elevan la coherencia interna entre estas en áreas de resultados claves, por lo que una clara definición de políticas permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones. Para su definición, resulta necesario referirse a estos elementos conceptuales y de ser posible realizar ejemplificaciones que permitan por analogía ubicar a los miembros del equipo que participan en la dinámica grupal. Dado que los lineamientos definen a nivel de país las líneas a seguir y que estos constituyen el sustento metodológico del modelo que se implementa, es necesario relacionar aquellos que impactan en la universidad y en función de los cuales está a de proyectarse, posteriormente se realiza un análisis de la proyección estratégica del MES y se identifica la orientación de la misma. Estas valoraciones se complementen con una evaluación de los resultados del análisis estratégico, el cual tiene el objetivo de identificar aquellos aspectos en que se requiere proyectarse, pero que a su vez demandan de la definición de marcos de actuación. Finalmente, a partir de la integración de los resultados de los análisis anteriores, aplicando el análisis y la síntesis, mediante dinámicas grupales y las técnicas del consenso, se definen los elementos en los cuales se formularan las políticas, de lo que se encarga a los subgrupos, a partir de la asignación del elemento base asignado, los resultados del trabajo de cada subgrupo se aprueban en sesión plenaria del Consejo de Dirección.

#### **Etapa V. Definición de las Áreas de Resultado Clave (ARC), de los Factores Críticos de Éxito (FCE), los objetivos y sus criterios de medida (CM).**

Las ARC, constituyen aquellos puntos en los cuales la universidad debe lograr resultados para cumplir su misión y lograr la visión, precisan donde es necesario proponerse objetivos. Los Factores Críticos de Éxito por su parte, constituyen los elementos o aspectos (recursos o competencias clave) que debe dominar la Universidad para satisfacer los requisitos de las partes interesadas y avanzar hacia la excelencia, los cuales cambian en correspondencia con las transformaciones del entorno. En cuanto a los objetivos, estos expresan los resultados a lograr, permiten concretar la visión de la institución y la evaluación del avance hacia esta, para lo cual se requiere que en su formulación se consideren los indicadores y metas. Una vez definidas las políticas generales, se hace necesario definir los resultados a alcanzar para lograr la visión y en qué ARC deben ser obtenidos; así como cuáles son los FCE en esa ARC, para alcanzar

las metas previstas. Para desarrollar esta etapa se proponen los pasos que se muestran a continuación. (Ver cuadro 7).

1. Conceptualizar las ARC, FCE, objetivos, CM, indicadores y metas.
2. Retroalimentación sobre la misión, visión y análisis estratégico.
3. Identificar las ARC.
4. Determinar los FCE
5. Elaborar la propuesta de objetivos, CM, indicadores y metas.

Cuadro 7. Pasos para el despliegue de las ARC, Objetivos y Criterios de medida. Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de los pasos propuestos, se recomienda la utilización de las técnicas de dinámicas grupales con el Consejo de Dirección, iniciándose la sesión con elementos de las definiciones conceptuales de los aspectos que incluye la etapa de forma concreta y ejemplos adecuados al objeto de estudio o que por analogía facilite posteriormente el análisis. Dada la coherencia que debe existir entre esta etapa y las precedentes, es recomendable realizar una retroalimentación de las anteriores con énfasis en la visión. La sesión debe concluir con la identificación de los indicadores y metas para cada objetivo.

#### **Etapa VI. Rediseño organizativo centrado en procesos.**

Esta etapa incluye la redefinición o mejoramiento del diseño organizativo de la universidad, con orientación estratégica, de calidad y en correspondencia con las normas del control interno definidas al efecto. Para ello se proponen los pasos definidos a continuación. (Ver cuadro 8).

1. Análisis de las Áreas de Resultado Clave y objetivos estratégicos de la institución.
2. Diseño y caracterización de los procesos.
3. Elaboración de la matriz de interrelación procesos- ARC- Objetivos.
4. Identificación y diseño de los puestos de trabajo.
5. Estructuración de la universidad.

Cuadro 8: Pasos para el diseño organizativo sustentado en procesos. Fuente: Elaboración propia.

Como paso previo a la determinación de los procesos, es necesario analizar los objetivos estratégicos definidos por Área de Resultado Clave, a fin de precisar y de conocer las demandas de soportes organizacionales. Para el diseño y caracterización de los procesos, se recomiendan los pasos planteados en el anexo 13, el mismo considera seis grandes pasos o etapas, la formación de un equipo de trabajo, la capacitación del mismo, la identificación de los procesos y su secuencia; la descripción de cada uno de los procesos; el establecimiento del seguimiento, medición y control; y la implementación de los procesos. En esta fase se procede a la identificación de los procesos relevantes de la Universidad adoptando las siguientes premisas, (Adaptación de Nogueira, 2004):

- El nombre asociado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o pretende representar.
- El mayor número de las actividades desarrolladas en la organización deben estar incluidas en algunos de los procesos listados. En caso contrario debe hacerse un análisis de las mismas, valorando la posibilidad de unirlos con otros, reestructurarlos o eliminarlos.
- Se deben identificar procesos que aporten valor a la organización.
- Los procesos deben estar enfocados a la satisfacción de las partes interesadas.
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 o 25 en función del tipo de organización (Amozarrain, 1999) Como regla se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior. Aunque en este caso se propone seleccionar el número óptimo de procesos, debido a que estos procesos formaran parte de la estructura organizativa de las empresas.
- El número de procesos que se determinen no determina la eficacia del sistema.

La clasificación de los procesos en la presente investigación utiliza la clasificación dada por Amozarrain, (1999), definida como: Procesos relevantes, claves y de apoyo.

- **Proceso Relevante:** Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente interviene en los procesos relevantes es que estos son

interfuncionales, y son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

- Proceso Clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los Objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Se considera necesario para una adecuada organización de los procesos identificados en la organización proponer la *ficha de procesos* en el anexo 14, como soporte de información. Para el seguimiento, medición y control de los procesos a través de indicadores, se propone la *ficha de los indicadores* en el anexo 15, planteado por Rivero Aragón (2006), la cual se propone utilizar para facilitar la recolección de la información descrita. Son los indicadores que permiten hacer una medición y seguimiento de cómo el proceso se orienta hacia el cumplimiento de la misión u objetivo. Estos indicadores van a permitir conocer la evolución y la tendencia del proceso, así como planificar los valores deseados para los mismos y deben incluirse en la ficha de los procesos. En la identificación como tal de los mismos, resultó útil los criterios de: análisis de los elementos de la Norma ISO 9001, el análisis de la misión, la visión y los objetivos, el análisis de los patrones de calidad de evaluación institucional, el impacto en la erogación de recursos y relación con la capacidad de satisfacer las partes interesadas. Una vez identificados se recomienda la elaboración de la matriz de interrelación con los objetivos y ARC a fin de determinar si los segundos tienen los soportes organizacionales que se requieren.

La identificación de los puestos, una vez definido el proceso y las actividades que lo integran, se realiza teniendo en cuenta la agrupación de las actividades en función de la amplitud y profundidad, las interrelaciones entre las mismas, la secuencia lógica y el propio carácter de proceso cuando la situación lo permita. El autor considera válido el diseño propuesto por Castellanos (2010) que se muestra en: (Ver anexo 16), incluyendo la definición de las competencias laborales a partir del criterio de Cuesta, (2000) y la familia de normas NC: 3000.

En cuanto a la estructuración es necesario tener en cuenta, que las IES tienen sus particularidades en cuanto a la forma en que se estructuran; así como el nivel de complejidad que poseen entre otros factores, aspectos que tienen que ser considerados en la alineación de la estructura con la estrategia a partir de los procesos. Es recomendable este análisis, basarlo en los procesos, las interrelaciones entre estos,

combinado con la departamentalización por áreas del conocimiento, un procedimiento para ello se muestra en anexo 17.

Finalmente, en esta etapa se requiere documentar el subsistema organizativo complementándolo con el diseño de los procedimientos en correspondencia con lo definido en las normas ISO, el reglamento organizativo y el manual de organización, hasta el nivel de puestos de trabajo y el manual de calidad, resultando válido la integración de los mismos en el manual de gestión integrado.

#### **Etapas VII. Elaboración de los planes de acción anual, mensual e individual.**

Los planes anuales y los mensuales para la institución y unidades organizativas, contienen las acciones, que permiten sustentar el cumplimiento de los indicadores y metas, al contener las acciones que deben desarrollarse en función de su logro, de igual forma el plan individual de los miembros de la institución garantizan la contribución de cada uno de ellos desde su posición de trabajo al cumplimiento de los objetivos de las unidades organizativas y la institución en general. En la elaboración de los mismos resulta conveniente la utilización de los pasos que se exponen en el cuadro 9.

1. Análisis de los indicadores y metas por objetivos.
2. Identificación de las acciones necesarias para lograr las metas definidas para cada indicador.
3. Análisis y selección de actividades relacionadas con la UCLV en plan anual del MES, el Gobierno y el Partido.
4. Integración de las actividades identificadas en los pasos 2 y 3.
5. Definición de las prioridades y contribución a los lineamientos.
6. Definición para cada actividad del proceso, la fecha, lugar, responsable y participantes.
7. Elaboración de los planes mensuales derivados del plan anual.
8. Elaboración de los planes individuales.

Cuadro 9. Pasos para la elaboración de los planes de acción. Fuente: Elaboración propia.

En la elaboración del plan anual, es recomendable, utilizar las técnicas de dinámicas grupales, análisis de documentos y cuando el caso lo amerite el criterio de expertos. En las condiciones concretas del objeto de estudio se hace necesario implicar al personal directivo, de las áreas funcionales y de las unidades organizativas en la identificación de

las actividades asociadas a procesos que conforman el plan anual el cual debe ser aprobado en sesión plenaria del Consejo de Dirección , el plan mensual, se elabora a partir del plan anual, en lo que pueden ser utilizadas técnicas informáticas combinadas estas con los criterios de los responsables de ARC o procesos una vez definidos estos y posteriormente colegiado en el Consejo de Dirección. En el plan mensual se precisan las prioridades del mes y a que lineamiento contribuyen. Los planes individuales se elaboran a partir de los objetivos y acciones del proceso en que se participa o la unidad organizativa a que pertenece, debiendo contener los indicadores y metas individuales y las acciones fundamentales para su cumplimiento. Finalmente se propone un formato que incluye a cada actividad de los procesos, la fecha de cumplimiento, el responsable y quienes participan. (Ver anexo 18).

#### **Etapas VIII. Determinación de los Recursos Materiales y Financieros.**

El aprovisionamiento de los recursos materiales y financieros, aunque no forma parte de las actividades sustantivas de la educación superior, por su directa implicación en los requisitos para alcanzar la excelencia de dichas actividades, está obligado a lograr determinados estándares de calidad. El paradigma de la excelencia en la gestión económico financiera de la educación superior consiste en garantizar un aseguramiento material y financiero a las actividades sustantivas con adecuada suficiencia, eficiencia, eficacia y calidad, dentro de un marco de riguroso control y exigencia. Los principales elementos a considerar es esta etapa se reflejan a continuación. (Ver cuadro 10).

1. Análisis de los objetivos estratégicos, sus indicadores, del grado de consecución anual y las actividades para su logro.
2. Determinación de las necesidades de recursos materiales y financieros para su logro por objetivo.
3. Elaboración del plan económico de la universidad.
4. Elaboración del presupuesto de recursos financieros en cup y cuc.
5. Ajuste del plan y presupuesto.

Cuadro 10. Pasos para la determinación de los recursos materiales y financieros. Fuente: Elaboración propia.

La planificación de los recursos materiales y financieros, tiene como base las metas trazadas por la universidad para el año, contenidas estas en sus objetivos. En este caso resulta necesario evaluar las actividades que fueron definidas en el plan anual y utilizando normativas u otras técnicas definir los recursos necesarios para la ejecución de las

mismas, una vez definidos los recursos materiales, se requiere determinar los recursos financieros para adquirirlos en el mercado o efectuar el pago de las asignaciones centralizadas que realizan en correspondencia con el plan elaborado, en ambos casos en los formularios definidos al efecto. Finalmente, en correspondencia con las disponibilidades del país y el balance del MES, se realiza el reajuste de ambos. En esta etapa de planificación es importante la participación del personal de las unidades organizativas.

### **Etapa IX. Diseño de los puestos de trabajo.**

El objetivo de esta etapa es disponer del capital humano con un desempeño laboral superior que demanda el logro de la misión, visión y objetivos a través de la participación de este en la gestión de los procesos desde la perspectiva de la mejora continua, se proponen los pasos generales que se muestran en el cuadro 11.

1. Análisis de los objetivos estratégicos, indicadores y metas.
2. Análisis de los requisitos de la familia ISO 9000.
3. Determinación de las competencias organizacionales y de los procesos.
4. Elaboración del perfil de competencias de los puestos de trabajo.
5. Determinación e implementación de los subprocesos de Capital Humano.

Cuadro 11. Pasos Generales para la atracción, retención y desarrollo del capital humano.  
Fuente: Elaboración propia.

El diseño del subsistema de gestión del capital humano, requiere partir de un estudio de los objetivos estratégicos de la institución, a fin de garantizar la visión a largo plazo del mismo, así como que, este constituye a su vez un soporte para el cumplimiento de los objetivos, del análisis se debe concluir con una valoración de las demandas tanto cuantitativas como cualitativas para con carácter proactivo garantizar el funcionamiento de la institución. Dada la orientación a la calidad que se pretende, es necesario observar los requisitos que para con el personal establece la familia de normas ISO 9000, a fin de que se implementen los mecanismos que garanticen su presencia en el sistema. Por otra parte, se hace necesario retomar los requisitos identificados en los procesos de la etapa VII, al constituir exigencias para el sistema en el caso de los asociados al personal. En correspondencia con el enfoque por competencias, se procede a determinar las

competencias organizacionales y de los procesos; así como valorar su contribución a los objetivos. El diseño de los puestos de trabajo, permite evidenciar las particularidades de los procesos específicos que en ellos se desarrollan, resultando útil a los efectos de particularizar algunos de los elementos del sistema, en cuanto demandas que deben cumplir.

En correspondencia con lo normado en el país, de potenciar la integración y aceptado por el autor, resulta conveniente, el análisis de la familia de normas 3000, las cuales deben establecer pautas en el diseño de este subsistema del sistema de gestión. Una vez realizado los análisis anteriores, se procede a definir los elementos del subsistema de capital humano e implementarlo, para lo cual se recomienda la utilización además de las técnicas de expertos, dinámicas grupales y entrevistas a especialistas.

Particular, importancia dentro del capital humano de la institución, tienen los cuadros, los cuales en el contexto cubano tienen que ser gestionados en correspondencia con las particularidades que en el país se establecen en los marcos de las políticas definidas al efecto, a partir de los cuales se definen los pasos que se plantean a continuación. (Ver cuadro 12).

1. Análisis de las políticas y normas para el trabajo con los cuadros.
2. Análisis de las políticas y estrategias de la institución.
3. Determinación de las demandas de competencias directivas.
4. Definición e implementación de los elementos de los subprocesos de cuadros.

Cuadro 12. Pasos para el diseño del subsistema de cuadros. Fuente: Elaboración propia.

En este caso, el diseño tiene como punto de partida el análisis de las políticas y normas que definen el trabajo con los cuadros en el país y que son de obligatorio cumplimiento por la institución, del cual se derivan entre otros aspectos los subprocesos que deben establecerse. El análisis de las políticas y estrategias universitarias, permiten conocer la metas trazadas y hacia las cuales los cuadros tienen que conducir la institución, lo que constituye una de las bases a tomar en consideración para definir las competencias que requieren, entre los objetivos se encuentra además el objetivo estratégico trazado con respecto a los cuadros, del cual el proceso constituye su soporte organizacional. A los

efectos de implementar los subprocesos, se recomienda la utilización de las técnicas de expertos, dinámicas grupales, análisis de documentos y entrevistas fundamentalmente.

### **Etapas X. Información y Comunicación.**

Las decisiones constituyen una de las actividades inherentes a los directivos y en menor medida a los miembros de la institución en dependencia del nivel de descentralización y la particularidad de los procesos. La información por su parte constituye la base de la calidad del proceso de toma de decisiones y en las condiciones de la universidad un elemento importante en el desarrollo de un ambiente académico y una cultura política que potencie el compromiso de los miembros con la misma. Se reconoce según Nogueira Rivera, 2002, como un problema que han de afrontar las instituciones de hoy, el transmitir oportunamente información útil a los gestores para tomar decisiones con tal rapidez que les permita seguir el ritmo de las transformaciones del entorno y las necesidades internas de la organización. A los efectos del diseño del sistema información y de toma de decisiones en la universidad, se definen como pasos generales los que se muestran a continuación. (Ver cuadro 13).

1. Identificación de las decisiones estratégicas, tácticas y operativas a nivel de procesos.
2. Determinar las demandas de información del entorno y de la comunidad universitaria.
3. Definir la información necesaria para garantizar las decisiones a nivel de los procesos.
4. Determinar los sistemas de información para las decisiones a nivel de procesos y para el entorno y las tecnologías a emplear.
5. Definir los canales de comunicación para la comunidad universitaria.
6. Retroalimentación del sistema de información y comunicación.

Cuadro 13. Pasos generales para el diseño del sistema de información y comunicación.  
Fuente: Elaboración propia.

En la identificación de las decisiones que se toman en la gestión de los procesos, a los diferentes niveles, es posible utilizar como técnicas fundamentalmente, el criterio de expertos, las dinámicas grupales, la consulta a especialistas y el análisis de documentos, debiendo conducir este paso a un listado de las principales decisiones que se toman en cada proceso. Dado que la universidad como institución forma parte del sistema MES y se

interrelaciona con otras organizaciones del estado, se requiere conocer las demandas y requerimientos de las informaciones que demandan. Por otra parte y de transcendental importancia para la universidad es determinar las informaciones que a los efectos de garantizar que estudiantes y trabajadores estén oportunamente informados sobre la vida universitaria en general y que reciban además información sobre decisiones o procesos en particular que son específicamente demandadas sean consideradas en el sistema, pues la comunicación contribuye a que los valores compartidos se conviertan en actitudes y comportamientos necesarios para crear la institución que se propone en la visión. Para obtener información al respecto, se recomienda utilizar los espacios de intercambio con la participación de las organizaciones de masas, políticas y de los directivos con trabajadores y estudiantes, entre otras. La comunicación es un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. (NC 3001:2007).

Una vez definidas las necesidades se procede a diseñar el sistema informativo, con los requerimientos que en cada caso establecen las demandas identificadas, el flujo y los soportes que por su naturaleza y complejidad demanden, el emisor y receptor de cada dato significativo, así como la responsabilidad por su adecuación y comunicación a quien la utilice, identificando los actores que intervienen en el proceso y destinatarios internos y externos. Se complementa el sistema con la utilización de las tecnologías de la información para la toma de decisiones a través de la Inteligencia Artificial, uso de ordenadores y sistemas de software y tecnología en red (Internet, Intranet y Extranet).

#### **Etapas XI. Implantación del Sistema.**

La implantación se conduce de un modo planificado y participativo. Para ejecutar esta etapa se plantean el procedimiento que se muestra en el cuadro 14.

1. Comunicación íntegra de los resultados obtenidos y el compromiso de la alta dirección y trabajadores.
2. Formación de los miembros para facilitar el cambio.
3. Ejecución de la propuesta de gestión integrada.
4. Prueba e implantación de nuevos procedimientos y documentos.

Cuadro 14. Pasos para la implantación del sistema de gestión. Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluido el proyecto de diseño del sistema de gestión y de su implementación y como primer paso del procedimiento de implantación, es necesario proceder a la comunicación íntegra de los resultados y lograr el compromiso de la alta dirección y trabajadores. Este paso debe concluir con la recopilación, por los diseñadores, de las opiniones que sobre el proyecto poseen los miembros de la organización, debiéndose esclarecer los aspectos no compartidos por éstos. La certeza de que los criterios emitidos por los miembros del Consejo de Dirección, así como el resto de los trabajadores durante el proceso siempre se obtengan resultados viables y estén presentes en el resultado final, debe estar confirmada.

Posteriormente, se procede a poner en práctica el plan de formación de los miembros para facilitar el proceso, estando dirigido fundamentalmente al personal técnico y de dirección de la institución. En la ejecución de la propuesta de diseño e implementación del sistema de gestión se pone a prueba lo concebido y documentado para el mismo. Comprende la selección de los miembros, la asignación de los recursos, las funciones y responsabilidades así como la aplicación del sistema organizativo.

Por último, es necesario realizar la prueba e implantación de nuevos procedimientos y documentos en condiciones reales puesto que al utilizarlos es la única manera de comprobar si se pueden ejecutar totalmente o si es pertinente ajustarlos a las condiciones reales existentes, esto traerá aparejado un cambio de comportamiento individual y de la organización en su conjunto.

La concepción de esta etapa, no limita la aplicación sistemática de las acciones generadas en las etapas que le preceden, en cuya implantación deben ser observados los pasos planteados en el cuadro 14.

### **Etapa XII. Control.**

El objetivo de esta etapa del procedimiento general propuesto es que el control se realice bajo una concepción integradora y de mejora continua que se extiende a todas las actividades y procesos inherentes a la gestión así como las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable y los requerimientos institucionales para el cumplimiento de los objetivos y su misión. Concebido desde el punto de vista del control estratégico, como sistema que asegura la implementación efectiva de la estrategia y que permite alcanzar los objetivos y del control de gestión dirigido a controlar el comportamiento y el procesos de obtención de los objetivos, por lo que el primero se orienta al proceso y el segundo a los resultados. (Amat 2000).

En esta etapa se incluye el Cuadro de Mando Integral, no solo como herramienta de control, sino también como elemento integrador del sistema de gestión, al permitir conectar las acciones con la estrategia, facilitar comunicación y proporciona información a todos los niveles que se centra en los objetivos; así como permite evaluar el proceso de planeación estratégica, pues sirve para reflexionar sobre la congruencia de objetivos que se traducirán en indicadores y metas a lograr (Kaplan y Norton 2003; Niven 2003; Díaz y otros 2010; UNE en ISO 9004-2000).

Para diseñar el sistema de control, se recomiendan los pasos que se exponen a continuación. (Ver cuadro 15).

1. Definir las perspectivas.
2. Elaborar el mapa estratégico.
3. Desarrollar los indicadores de inductores y de resultados.
4. Desarrollar las iniciativas estratégicas.
5. Diseñar la aplicación informática.
6. Realizar la revisión del sistema de gestión por la dirección.

Cuadro 15. Pasos para el diseño del sistema de control. Elaboración propia.

Las perspectivas constituyen aspectos o elementos en los cuales las organizaciones tienen que lograr resultados para lograr su desarrollo, se identifican en dependencia de la naturaleza de la organización, para lo cual se recomienda utilizar dinámicas grupales y tomar en cuenta las ARC definidas. El mapa estratégico por su parte, constituye un diagrama de causa - efecto que relaciona los objetivos estratégicos y posteriormente se desarrollan los indicadores a partir de los definidos al elaborar los objetivos. Estos pasos pueden desarrollarse combinando el criterio de especialistas, análisis de documentos, aplicando benchmarking o dinámicas grupales, pero es necesario el consenso en el Consejo de Dirección.

Al realizar la revisión por la dirección, debe tenerse en consideración los resultados de los procesos de rendición de cuentas, establecidos en el Sistema de Control Interno y los resultados de evaluaciones de programas académicos o de la institución y sobre todo lo planteado por la NC ISO 9001:2008 en su requisito 5.6. Finalmente y como parte de esta etapa de control, se propone un procedimiento para el despliegue de un cuadro de mando en el contexto universitario. (Ver anexo 19).

### **Etapa XIII. Seguimiento y Mejora.**

En esta etapa se analizan el propio proceso de la gestión y los resultados institucionales. Se recomiendan los siguientes pasos los que se muestran en el cuadro 16.

1. Satisfacción de las partes interesadas.
2. Realización de auditorías internas a procesos.
3. Acciones preventivas y correctivas.

Cuadro 16. Pasos generales para el seguimiento y la mejora. Fuente: Elaboración propia.

El seguimiento y la medición son la base para determinar en qué extensión se cumple con lo planificado o los resultados deseados y hacia donde se debe orientar las mejoras (Juran, 1990). El seguimiento al procedimiento general y la mejora del mismo se materializa en cada etapa, pues cuando no se cumple o se atrasa una etapa del procedimiento general propuesto se determinan las causas y se adoptan acciones para su cumplimiento y se corrigen los problemas.

Este paso es de suma importancia para lograr una sistematización del procedimiento general el cual debe cumplirse periódicamente, a partir de los resultados se determinan y se analizarían los pasos nuevamente y se valoraría la actualización del modelo de gestión y del procedimiento a partir del comportamiento real de la organización y del entorno.

Finalmente se propone la realización del seguimiento de las informaciones relativas a la satisfacción de las partes interesadas, por otra parte se proponen las auditorías internas enfocadas a procesos con el objetivo de determinar si el sistema de gestión es conforme con las disposiciones planificadas, se propone además la elaboración de un procedimiento documentado que incluya las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de las auditorías. Las acciones preventivas y correctivas enfocadas al seguimiento y mejora de los procesos.

## 2.5 Conclusiones del capítulo II.

- El diagnóstico realizado a la gestión en la universidad, a partir de la aplicación de diferentes técnicas, no sólo permitió determinar insuficiencias asociadas a la planificación, la comunicación institucional, los soportes organizacionales y el sistema de control en cuanto a la coherencia, el alineamiento y la visión parcial en la solución de los problemas y la proyección de futuro, sino también, contribuye a la “interiorización” de los problemas fundamentales, mediante la determinación de la percepción de los miembros sobre el estado de su organización y la reflexión y análisis de los resultados.
- El modelo de gestión propuesto a partir del desarrollo de un conjunto de actividades en que se integró los resultados del análisis de las bases conceptuales de la gestión en el caso concreto de las universidades, los resultados de buenas prácticas desarrolladas por otras universidades, los marcos legales en que se desarrolla la educación superior cubana y las particularidades del objeto de estudio, reflejan los elementos e interrelaciones entre estos y el entorno que es propios del sistema de gestión del objeto de estudio y necesarios en el diseño e implantación de su Sistema de Gestión, resulta además coherente con la tendencia a la integración de la planeación estratégica, la calidad y el control interno, donde los procesos universitarios constituyen el elemento integrador de toda la gestión.
- El Procedimiento General para operacionalizar el modelo de gestión es coherente con las concepciones de estrategia, calidad y disposiciones de control interno y a su vez posee su particularidad de integrarlas y estar orientado a la solución de problemas fundamentales de la gestión universitaria. La estructuración en etapas interrelacionadas y éstas a su vez en procedimientos, con consistencia lógica y flexibilidad, permite realizar un proceso complejo de forma relativamente simple. Esto potencia el carácter práctico del procedimiento general que operacionaliza el modelo desde un enfoque integral.

## Capítulo III: Validación del Procedimiento General para operacionalizar el Modelo de Gestión propuesto.

### 3.1 Introducción.

El presente capítulo tiene como objetivo principal, validar el procedimiento para operacionalizar el Modelo de Gestión de la Universidad; así como los pasos propuestos en las diferentes etapas del mismo que pueden ser utilizados de forma independiente.

A los efectos de la validación se utilizan cuatro formas:

- A través del criterio de jueces, los cuales valoraron el procedimiento en función de: las concepciones y tendencias planteadas en el capítulo primero de la Tesis, y el nivel de respuesta a los problemas resultados del diagnóstico.
- La viabilidad de su utilización mediante su aplicación parcial a una unidad organizativa.
- La capacidad de respuesta del procedimiento a la problemática de los procesos de gestión.
- Los beneficios intangibles que en el campo de la gestión significa para el mejoramiento de la gestión universitaria.

### 3.2 Validación por el criterio de jueces.

Para conocer y evaluar los criterios de jueces se elabora una encuesta (Ver anexo 20) con el fin de analizar el procedimiento general, como forma de proceder para operacionalizar el modelo de gestión propuesto. Se valora, en este caso, las etapas y pasos que integran el procedimiento general, así como la correspondencia del referido procedimiento, con los principios generales definidos en el capítulo segundo de la Tesis y las tendencias actuales de la gestión universitaria que fueron planteadas en su capítulo primero. Para determinar el número de expertos a consultar se utilizó la siguiente expresión:

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

donde:

$N$  : Número de expertos.

$P$  : Proporción de error estimado.                      0.01.....0.05

$i$  : Nivel de precisión    0.005.....0.10

$k$  : Constante computarizada.

Fiabilidad (%)     $k$

99    6.6564

95    3.8416

90    2.6896

Tomando:

$P = 0.01$

$i = 0.1$

Fiabilidad del 99% para una  $k = 6.6564$

Luego  $N \approx 6.5$  por lo que se utilizarán en el estudio un total de 7 expertos.

Los expertos se seleccionan teniendo en consideración la experiencia en la dirección, en la institución; implicación en la solución de los problemas; disposición a solucionar los mismos; prestigio dentro de su colectivo de trabajo y anteriores cargos desempeñados, entre otros. (Ver anexo 21). A continuación se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 7.

Como paso previo a la aplicación de la encuesta, se realizó una información detallada de cada una de las etapas del procedimiento general, así como de los elementos del modelo, realizándose, además, reflexiones y debates al respecto. El cuestionario se diseñó utilizando una escala de calificación de 1 a 5, donde el valor de 1 se identificó como en total desacuerdo con el planteamiento y el de 5, muy de acuerdo.

**Tabla 7. Resultado de la aplicación del cuestionario a los expertos.**

Afirmaciones	Moda
Manifiesta un alto nivel de pertinencia.	5
Posee capacidad de respuesta a los problemas de gestión que presentan actualmente la Universidad.	4
Es factible de aplicarlo en las condiciones de la universidad.	4

Garantiza el mejoramiento continuo del proceso de la gestión universitaria.	4
Potencia la participación del equipo de dirección en los procesos de mejoramiento del sistema de gestión.	5
Permite la flexibilidad en la implementación del sistema de gestión.	5
Potencia el trabajo en equipo.	4
Tiene carácter sistémico.	5
Tiene carácter proactivo.	5
Facilita el acople del alineamiento de la estructura de dirección con las estrategias de la universidad.	4
Permite la utilización alternativa de los procedimientos específicos que lo integran.	5
La organización en proceso facilitaría la dirección de la Universidad por los cuadros.	4
El contenido de las etapas facilita la integración de los enfoques que se aplican de estrategia, calidad y las normas de control interno.	5
El ordenamiento de las etapas del procedimiento tiene carácter lógico.	4
<b>Evaluación global del Procedimiento General para operacionalizar el modelo.</b>	
En general estoy muy satisfecho con el Procedimiento General para operacionalizar el Modelo de Gestión en la UCLV.	4

Fuente: Elaboración propia.

A los efectos de valorar los resultados de la aplicación del cuestionario, se procedió a analizar la moda de las evaluaciones realizadas por los expertos, la cual permite afirmar que los referidos expertos opinan positivamente sobre el procedimiento, al obtener valores en los diferentes *items* de 4 o de 5.

Posteriormente, se realizó el estudio de la **fiabilidad de las escalas** utilizadas, mediante el coeficiente de fiabilidad de escala (Alpha) de Cronbach, el cual es adecuado cuando se obtienen valores superiores a 0,7 (Alpha > 0,7), al realizar el procesamiento de la información mediante el paquete estadístico **SPSS** versión 12.0. Aplicando el test alpha de Cronbach seleccionando del menú la opción:

Analyze

Scale

Reliability Analysis

Se obtienen los resultados que se muestran en la tabla 8. Quedando así validada la encuesta.

**Tabla 8. Resultados del coeficiente de fiabilidad de escala (Alpha)**

<i>Encuestas</i>	<i>Alpha (estandarizado)</i>
<b>Cuestionario</b>	0.7989

### **3.3. Aplicación parcial del procedimiento.**

Siendo consecuente con los supuestos en que se sustenta el proceso de investigación, en cuanto a que el mejoramiento de la gestión de la organización se realizaría en los marcos del modelo de gestión propuesto en el capítulo II y las etapas del procedimiento definido, a tales efectos, se conciben y desarrollan paulatinamente las etapas propuestas que a través de aproximaciones sucesivas permitieron ir perfeccionando tanto el modelo de gestión como el propio procedimiento. Se comienza con la planificación de sesiones de trabajo con una frecuencia mensual con el Consejo de Dirección Universitario, desarrollándose las sesiones en forma de taller en función de aplicar el procedimiento, paralelamente a este grupo de trabajo, se conformó otro, llamado Facilitadores de Proceso, compuesto por un coordinador jefe y 15 miembros más. (Ver anexo 22), ambos equipos de trabajo con la colaboración de los Centro de Estudios de Dirección Empresarial y de Turismo (CEDE y el CETUR) que actuaron como facilitadores para la aplicación de la herramienta metodológica (Procedimiento General) propuesta, desarrollaron varias etapas con el objetivo de operacionalizar los elementos del modelo de Gestión Universitaria propuesto.

#### ***Esclarecimiento de la Misión, Visión y Valores Compartidos.***

De acuerdo con las perspectivas que se han venido trabajando en la UCLV, la experiencia ya establecida sobre el trabajo con la planeación estratégica, los estudios desarrollados sobre el sistema de gestión de la calidad en la institución y teniendo en cuenta la concepción estratégica del MES y las orientaciones que dimanan del cumplimiento de lo establecido por la resolución 60/2011 de la Contraloría General de la

República, se ha desarrollado en la universidad un ejercicio estratégico con el Objetivo de fortalecer el sistema de trabajo en aras de integrar a la planeación estratégica, las concepciones de calidad y las disposiciones de la resolución. En este sentido se realizó la reflexión estratégica con todos los actores claves de la universidad, llegando a la definición, en un primer momento, de las categorías rectoras: Misión, Visión y Valores Compartidos.

Durante los días 21 y 22 de febrero 2012 se desarrolló el primer Taller de Gestión Universitaria, con el objetivo de empezar a aplicar el procedimiento. Se debaten temas relacionados con la importancia y particularidades de los CES en contar con una Planeación Estratégica, las características esenciales de la misión, su importancia, lo mismo para la visión y los valores compartidos. Se fracciona el grupo en tres a cada uno le corresponde redactar una propuesta de las categorías antes mencionadas, luego en sesión plenaria se enriquecen y mejoran las propuestas, los resultados finales y la definición de estos elementos esenciales de la gestión, los que quedan definidos a continuación.

### **Misión**

Somos una Universidad multidisciplinaria, dedicada a la formación integral de un profesional altamente comprometido con el proyecto social cubano, a su superación continua y al desarrollo de la ciencia, la técnica y la extensión universitaria en función de las demandas sociales; con un claustro de elevado nivel científico, con ética humanista y revolucionaria, con tradición de calidad en el trabajo, y orientados al desarrollo sostenible de nuestro país.

### **Visión**

- Nos distinguimos por la alta calidad y pertinencia en la formación y superación continua de profesionales que demanda la sociedad en las esferas de Ciencias Técnicas, Económicas, Agropecuarias, Sociales y Humanísticas.
- Poseemos un claustro universitario caracterizado por su compromiso con la Revolución y el Socialismo, una alta calificación académica y científica y un marcado sentido de pertenencia institucional.

- La investigación científica, la tecnología y la innovación en la universidad logran importantes impactos económicos, sociales y ambientales en el territorio y en el país, contribuyendo al desarrollo sostenible con especial énfasis en el programa alimentario, la construcción de viviendas, la energía y el desarrollo local.
- Se consolida la visibilidad institucional y los impactos extensionistas a nivel nacional e internacional.
- Contamos con un sistema de gestión universitaria moderno que garantiza la calidad de todos los procesos y la sostenibilidad interna.

### **Valores Compartidos.**

Los valores presentes que atribuyen sentido a la acción de dirigentes y trabajadores de la UCLV y con la cual la institución compromete todas sus energías en el logro de Objetivos son:

- Patriotismo.
- Responsabilidad.
- Justicia Social.
- Antiimperialismo.
- Creatividad.
- Solidaridad e Internacionalismo.
- Sencillez.
- Honestidad.

El significado de ellos en el contexto universitario se encuentra desarrollado en el anexo 23.

### **Análisis estratégicos y escenarios.**

El análisis estratégico se realiza a partir de la construcción de un perfil de la universidad. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

## **Diagnóstico estratégico**

### **Fortalezas**

- Claustro multidisciplinario, comprometido, preparado académico, científico y políticamente.
- Estructura de pregrado y programas de postgrado acreditados que estimulan la presencia de los estudiantes, con un programa de atención diferenciado para el 1er año.
- Política integrada de ciencia, innovación tecnológica y de postgrado pertinente con una red de centros de investigación y estudios.
- Cultura organizacional y de dirección sólida.
- Estudiantado comprometido y revolucionario.
- Capacidad universitaria para ejercer una actividad extensionista destacada.
- Alto reconocimiento nacional y visibilidad internacional.
- Favorable estructura tecnológica para los servicios informáticos.
- Campus universitario con una historia ambientalmente llamativo y con una ubicación Geográfica favorable.

### **Debilidades**

- Insuficiente comunicación a todos los niveles.
- Los servicios informativos y la tecnología educativa no están al nivel requerido por los procesos universitarios.
- Desfavorables condiciones de estudio y vida en las residencias.
- Falta de integración de procesos y áreas para acometer acciones.
- Insuficiente reconocimiento moral y material a los Recursos Humanos.
- Insuficientes condiciones de trabajo.
- Incrementos de bajas docentes.
- Inmediatez y urgencia de actividades en detrimento del pensamiento estratégico del directivo.

La utilización del Perfil Estratégico permitió evaluar las principales características internas de la institución en base a las actividades que generan impacto, tanto positivo como negativo sobre la visión, donde se puede fácilmente verificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la UCLV en el desenvolvimiento de la visión. Se procedió según el orden lógico siguiente:

- Elaborar lista de factores clave por dimensiones (Fortalezas y Debilidades).
- Valorar el impacto de cada factor en la Visión según escala, de 1 al 5 (negativo 1, positivo 5).
- Diagnósticos de las amenazas y oportunidades
- Oportunidades = picos derecha ó valor 5 ; Amenazas = picos izquierda ó valor 5

Este análisis permitió identificar los factores más relevantes que impactan sobre la Visión, siendo esta información oportuna ya que permite evaluar el impacto de cada factor sobre las metas o propósitos y así tomar las medidas oportunas para que dicho efecto sea favorable. (Ver anexo 24).

Dentro de las fortalezas que más impactan sobre la Visión de la institución podemos citar al claustro multidisciplinario, comprometido, preparado académico, científico y políticamente; estructura de pregrado y programas de postgrado acreditados que estimulan la presencia de los estudiantes, con un programa de atención diferenciado para el 1er; la política integrada de ciencia, innovación tecnológica y de postgrado pertinente con una red de centros de investigación y estudios; y la cultura organizacional y de dirección sólida. Por otro lado, también es reconocido como una fortaleza la presencia de un estudiantado comprometido y revolucionario; y la capacidad destacada universitaria para ejercer una actividad extensionista.

Sin embargo, al efectuar el análisis interno se identificaron las debilidades que impactan en la Visión, por ejemplo con categoría de 5, es decir impacto fuerte se encuentra el 75% tal como se puede apreciar en el anexo 24. Dentro de estos factores, se destacan insuficiente comunicación a todos los niveles; desfavorables condiciones de estudio y vida en las residencias; falta de integración de procesos y áreas para acometer acciones, insuficiente reconocimiento moral y material a los Recursos Humanos; insuficientes condiciones de trabajo y la inmediatez y urgencia de actividades en detrimento del pensamiento estratégico del directivo. En el 25% restante se encuentran; incrementos de bajas docentes; y los servicios informativos y la tecnología educativa no están al nivel requerido por los procesos universitarios.

Esta herramienta permitió conocer además cuales eran los factores que favorecen o limitan la Visión:

**Factores que favorecen la Visión:**

- Programas de desarrollo local.

- Cambios de mentalidad necesarios en Cuba.
- Ordenamiento económico actual.
- Consolidación del escenario político del ALBA.
- Acercamiento de las empresas a la Universidad.
- Sistema organizativo de la Educación Superior.
- Posibilidades de comercialización de productos.
- Desarrollo de las TIC.
- Preparación de los cuadros para asumir las transformaciones de la sociedad.

**Factores que limitan la Visión:**

- Incertidumbre global.
- Exceso de burocratismo y mecanismos económicos que frenan.
- Competencias de otros sectores con mejor salario.
- Libre contratación en el extranjero.
- Estructura de presupuesto centralizada.
- Dificultades financieras de país.
- Cambios jurídicos no se corresponden con los cambios sociales.
- Crecimiento de la guerra subversiva.

**Políticas.**

Como parte del segundo taller universitario se continúa desarrollando la aplicación del procedimiento, se realiza una sesión que comienza por la definición de las políticas de la universidad, tomando como base los objetivos del MES e incorporándole políticas propias que se ajusten a las particularidades de la institución. Se adoptó como consideración general, no diseñar estrategias maestras, sino elaborar políticas. En este taller aprovechando la inteligencia colectiva mediante dinámicas grupales, se definen las políticas generales que posteriormente fueron aprobadas y adoptadas para la Universidad.

**Políticas generales.**

- Fortalecer la calidad de la educación superior en todos los escenarios docentes orientada a la pertinencia en la formación de un profesional competente, comprometido con el proyecto social de la Revolución cubana y la vida universitaria.

- Fortalecer el capital humano en UCLV comprometido con la Revolución, con una sólida formación integral y sentido de pertenencia a la organización y a la patria.
- Fomentar la sostenibilidad en las dimensiones económico, social y ecológico en todos los procesos universitarios en el cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social del país.
- Perfeccionar el sistema de gestión UCLV con enfoque a procesos y orientado a la calidad y racionalidad en la gestión e integrado al sistema de control interno.

### **Áreas de Resultados Claves (ARC), Objetivos y acciones.**

El Objetivo de esta etapa se centra en someter a revisión los Objetivos estratégicos y criterios de medida definidos por la universidad para la etapa 2012-2015 y perfeccionar la misma desde un enfoque integrador donde todas las actividades y operaciones estén reflejadas en los objetivos estratégicos para la etapa 2013-2016.

El sistema de gestión actual en los CES está soportado en una estructura totalmente funcional donde las facultades, direcciones, departamentos y otras dependencias se centran en cumplir las tareas que le han sido asignadas. De esta misma forma estaba estructurada la planificación estratégica del MES hasta el año 2010, en la que se identificaban como Áreas de Resultado Clave (ARC), direcciones fundamentales del desempeño para cumplir la Misión y Visión del MES. Así las áreas se identificaban con Formación, Ciencia e Innovación, Educación de Postgrado, Preparación y Superación de Cuadros, Gestión de Recursos Humanos, etc., y se definían además un conjunto de estrategias maestras que no son más que estrategias que atraviesan todos los Objetivos estratégicos de la organización y constituyen direcciones principales que serán decisivas para que la organización pase de la situación actual a la deseada (MES, 2003). Ejemplo de ellas, la Estrategia de Informatización, Internacionalización, entre otras.

Luego, en la proyección estratégica estaban contenidas de una u otra forma todas las direcciones del MES, ya fuera como ARC o como estrategia maestra. En el período de proyección 2012-2015, ocurre un cambio en el enfoque de las ARC, de estar centradas en direcciones del MES a estar enfocada en factores que intervienen en el proceso y/o resultados que se pretenden lograr. Así se definen como ARC Profesional Competente Comprometido con la Revolución, Claustro Revolucionario de Excelencia, Impacto Económico y Social y Gestión de la Educación Superior. En este nuevo enfoque los

procesos constituyen el centro de gestión y un mismo proceso puede tributar con resultados significativos a más de un ARC.

El trabajo desarrollado en la investigación comenzó con el análisis de en qué medida los procesos universitarios estaban tributando a los objetivos estratégicos. Para ellos se confeccionó la siguiente matriz de relación. (Ver tabla 9).

<b>PROCESOS</b>	<b>ARC 1</b>	<b>ARC 2</b>	<b>ARC 3</b>	<b>ARC 4</b>
Formación del profesional	X		X	
Extensión universitaria	X		X	
Ciencia e innovación tecnológica			X	
Postgrado		X	X	
Preparación y superación de cuadros			X	
Recursos humanos		X		
Cuadros				X
Informatización				X
Internacionalización				X
Economía y finanzas				X
Infraestructura y servicios				
Bienestar estudiantil				
Ingreso y registro académico				
Gestión estratégica				X
Información y comunicación				
Protección física				

Tabla 9. Matriz de relación entre procesos (1) y ARC. Fuente: Resultados de dinámicas grupales.

Detectándose la existencia de algunos procesos (Infraestructura y Servicio, Bienestar Estudiantil, Ingreso y Registro Académico, Información y Comunicación, Protección Física) no tenían impactos en las ARC definidas.

Por otra parte con el objetivo de perfeccionar la Planeación Estratégica(PE) del Ministerio de Educación Superior ( MES ) para el año 2013-2016, se les orienta a los CES, emitir criterios sobre una propuesta de objetivos y criterios de medida asociados a las ARC del MES. (Ver anexo 25). A los efectos de obtener los criterios, se realizó una dinámica grupal con los miembros del grupo de trabajo que conduce el proceso de mejora de la gestión, siendo consultados los resultados a especialistas del Centro de Estudio de Dirección Empresarial y al Consejo de Dirección de la Universidad. La UCLV emite una serie de valoraciones bajo las consideraciones de carácter general siguientes:

- Debe buscarse una mayor integración entre la planeación estratégica y las variables e indicadores de la Evaluación Institucional.
- No se consideran estrategias maestras, sino definir políticas.

- Lograr correspondencia entre criterios de medidas e indicadores. Se deben lograr que los indicadores permitan gestionar y evaluar cada criterio de medida.
- Precisar las metas e indicadores en los criterios de medida.

Luego de estos análisis se plantea una matriz general de relación donde una de las concepciones adoptadas fue la de concentrar en la medida de lo posible los procesos a una sola área de resultado claves, aunando así esfuerzos de dirección. (Ver tabla 10).

PROCESOS	ARC 1	ARC 2	ARC 3	ARC 4
Formación del profesional	X			
Extensión universitaria	X		X	
Ciencia e innovación tecnológica			X	
Postgrado		X	X	
Preparación y superación de cuadros			X	
Recursos humanos		X		
Cuadros		X		
Informatización				X
Internacionalización	X	X	X	X
Economía y finanzas				X
Infraestructura y servicios				X
Bienestar estudiantil	X			X
Ingreso y registro académico	X			
Gestión estratégica				X
Información y comunicación				X
Protección física				X

Tabla 10. Matriz de relación entre procesos(2) y ARC. Fuente: Resultados de dinámicas grupales.

Contribuyendo al enfoque integrador se realiza un análisis de la relación que tiene la planificación estratégica de la UCLV con las variables de la acreditación institucional, el siguiente gráfico nos muestra con colores la relación existente. (Ver figura 9).

### Planeación Estratégica de la UCLV.

ARC 1 PROFESIONAL COMPETENTE Y COMPROMETIDO	ARC 2 CAPITAL HUMANO REVOLUCIONARIO DE EXCELENCIA	ARC 3 IMPACTO ECONOMICO Y SOCIAL	ARC 4 GESTION DE LA EDUCACION SUPERIOR
---	--	-------------------------------------	--

### Sistema de evaluación de Instituciones

VARIABLE 1 CONTEXTO INSTITUCIONAL	VARIABLE 2 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	VARIABLE 3 FORMACIÓN DEL PROFESIONAL	VARIABLE 4 INTERACCIÓN SOCIAL	VARIABLE 5 INFRAESTRUCTURA Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS	VARIABLE 6 IMPACTO SOCIAL
---	---	--	----------------------------------	---	------------------------------

Figura 9 Relación por colores de las ARC con las variables del SEA-I. Fuente: Resultados de dinámicas grupales.

Finalmente en otro orden de resultados se presenta una tabla donde se muestra la interrelación directa entre la planificación estratégica, los procesos y el Sistema de Control Interno.(Ver tabla 11).

<b>RESOLUCIÓN 60</b>	<b>ARC</b>	<b>PROCESO</b>
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>		
Planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual	4	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Integridad y valores éticos		
Idoneidad demostrada	2	RECURSOS HUMANOS
Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad	4	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos	2	RECURSOS HUMANOS
<b>GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS</b>		
Identificación de riesgos y detección del cambio	4	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Determinación de los objetivos de control		
Prevención de riesgos		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
Coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización	4	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos		
Acceso restringido a los recursos, activos y registros	2	RECURSOS HUMANOS
Rotación del personal en las tareas claves		RECURSOS HUMANOS
Control de las tecnologías de la información y las comunicaciones	4	INFORMATIZACIÓN
Indicadores de rendimiento y de desempeño		GESTIÓN ESTRATÉGICA
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
Sistema de información, flujo y canales de comunicación	4	INFORMACIÓN y COMUNICACIÓN
Contenido, calidad y responsabilidad		
Rendición de cuentas	2	CUADROS
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>		
Evaluación y determinación de la eficacia del Sistema de Control Interno	4	GESTIÓN ESTRATÉGICA
Comité de prevención y control		ECONOMÍA Y FINANZAS

Tabla 11. Integración entre Resolución 60 /ARC/ Procesos. Fuente: Resultados de dinámicas grupales.

### Procesos.

Siguiendo los pasos establecidos en el procedimiento para la gestión de los procesos, definido en el Capítulo II de la Tesis, se procedió a aplicar dinámicas de grupos, teniendo en cuenta los criterios bases para definir los procesos. A continuación se muestran los resultados de la aplicación del mismo.

### Constitución del equipo de trabajo.

A partir del diseño y planificación del procedimiento para la gestión por procesos propuesto en esta investigación, se crea un grupo de trabajo, llamado Grupo de Facilitadores, compuesto por 16 integrantes de diferentes áreas universitarias con de experiencia y varios años de trabajo. La conformación de los integrantes del grupo con sus respectivas áreas universitarias y procesos que atienden se puede encontrar en el

anexo 22. Se adopta una frecuencia de trabajo mensual y se han impartido varios temas de capacitación para el desarrollo del trabajo. El objetivo fundamental es apoyar a los jefes de procesos universitarios en la gestión de los mismos así como la respectiva organización y documentación.

### Capacitación

En la medida que se van obteniendo resultados de avance del grupo de trabajo en sus respectivos procesos se realizan capacitaciones enfocadas principalmente a temas relacionados con la gestión por procesos, el control interno, la planeación estratégica y sistemas integrados de gestión.

### Identificación de los procesos y su interacción.

Para la identificación de los procesos relevantes de la organización, primeramente se toman en consideración cada una de las premisas planteadas anteriormente, para la selección de estos procesos se aplicó la técnica del brainstorming o tormenta de ideas, a los equipos de trabajo (Grupo de Facilitadores) y Consejo de Dirección, quedando seleccionados los procesos relevantes que posteriormente fueron aprobados oficialmente por el Consejo de Dirección Universitario, resultando definidos de la siguiente forma que se muestra en la tabla 12.

**Procesos relevantes universitarios.**

Formación del profesional	Recursos Materiales y Financieros
Extensión universitaria	Infraestructura y Servicios
Ciencia e innovación tecnológica	Bienestar Estudiantil
Postgrado	Ingreso y Registro Académico
Preparación y superación de cuadros	Gestión Estratégica
Recursos Humanos	Información y Comunicación
Gestión de los Cuadros	Seguridad y Protección Física
Internacionalización	Informatización

Tabla 12. Procesos relevantes UCLV. Fuente: Elaboración propia.

Los procesos claves están estrechamente vinculados con la misión y visión de la Universidad, por tanto se necesita establecer prioridades para poder seleccionar cuales de estos procesos pueden ser considerados críticos para la institución, cuales tienen mayor valor agregado y repercuten directamente sobre las partes interesadas en la

gestión universitaria. Para la identificación de los procesos claves se conformó una matriz de Impacto de Proceso /Objetivo Estratégico / Repercusión con las partes interesadas en la gestión/Alcance, Tamaño, Éxito a corto plazo y recursos. (Ver anexo 26). Fueron tomados en consideración los Objetivos estratégicos de la planeación 2013-2016 de la UCLV anteriormente mostrado en este mismo epígrafe.

Con el Objetivo de conocer el total de puntos por cada proceso se aplica la siguiente expresión.

$$TP = IP + RC + P_{ECP+R} \quad (1)$$

Donde:

- TP: Total de Puntos
- IP: Impacto del proceso
- RC: Repercusión en el Cliente
- P: Peso
- ECP: Éxito a corto plazo
- R: Recursos

Una vez conformada la tabla se sustituye en la expresión 1, determinándose el total de puntos por cada proceso, (TP=520), posteriormente se calcula la media de los procesos claves (Mpc) aplicando la siguiente expresión.

$$Mpc = \frac{\sum Ptp}{N} \quad (2)$$

Donde:

Mpc: Media de los procesos claves.

Ptp: Puntuación total de proceso.

N: Número total de procesos.

Luego sustituyendo los datos en la expresión 2 se obtiene

$$Mpc = \frac{520}{15}$$

$$Mpc = 34.6$$

Según los cálculos antes expuestos quedaron determinados como los procesos claves aquellos que su total de puntos estuvo por encima de 34.6 quedando seleccionados. Los siguientes procesos claves.

**Procesos claves:**

1. Formación del Profesional.
2. Extensión Universitaria.
3. Internacionalización.
4. Gestión Estratégica.
5. Recursos Humanos
6. Ciencia e Innovación Tecnológica.
7. Postgrado.
8. Infraestructura y Servicios.

Para complementar la clasificación de los procesos dada en la etapa VI del capítulo II y permitir un desarrollo del trabajo en el contexto actual universitario estos procesos claves se clasifican en tres grupos, según el autor:

- Procesos claves estratégicos.
- Procesos claves sustantivos.
- Procesos claves de apoyo.

El resto de los procesos relevantes también se clasifican en:

- Procesos estratégicos.
- Procesos sustantivos.
- Procesos de Apoyo.

Quedando clasificados los procesos claves de la siguiente manera. (Ver tabla 13).

<b>Procesos.</b>	<b>Clasificación.</b>
Formación del Profesional.	Proceso clave sustantivo.
Extensión Universitaria.	Proceso clave sustantivo.

Internacionalización.	Proceso clave de apoyo.
Gestión Estratégica.	Proceso clave estratégico.
Recursos Humanos.	Proceso clave de apoyo.
Ciencia e Innovación Tecnológica.	Proceso clave sustantivo.
Postgrado.	Proceso clave sustantivo.
Infraestructura y Servicios.	Proceso clave de apoyo.

Tabla 13. Clasificación de los procesos claves. Fuente: Elaboración propia.

Los restantes procesos relevantes quedaron clasificados como se muestra a continuación. (Ver tabla 14).

<b>Procesos.</b>	<b>Clasificación.</b>
<b>Preparación y Superación de Cuadros</b>	<b>Proceso relevante sustantivo</b>
<b>Gestión de Cuadros</b>	<b>Proceso relevante de apoyo</b>
<b>Informatización</b>	<b>Proceso relevante de apoyo</b>
<b>Bienestar Estudiantil</b>	<b>Proceso relevante de apoyo</b>
<b>Registro de Ingreso y Académico</b>	<b>Proceso relevante de apoyo</b>
<b>Recursos Materiales y Financieros</b>	<b>Proceso relevante de apoyo</b>
<b>Información y Comunicación</b>	<b>Proceso relevante estratégico</b>
<b>Seguridad y Protección Física</b>	<b>Proceso relevante de apoyo</b>

Tabla 14: Clasificación de los procesos relevantes. Fuente: Elaboración propia.

Para la representación gráfica de los procesos universitarios se confecciona un Mapa de Procesos. (Ver anexo 27).

## **Planes de actividades anuales y mensuales y el plan individual.**

A partir de la aplicación de la Instrucción No 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros a las Entidades del MES en el año 2010 se establecieron los contenidos y procedimientos principales con vistas a sentar las bases para continuar perfeccionando el proceso de planificación anual. Se comienza con la elaboración de los Planes Anuales que responden a la instrumentación de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos y criterios de medida que después se complementan con las actividades propias de los procesos una vez identificados y a partir de él, su desglose mensual para confeccionar el Plan de Trabajo Mensual donde se reflejan las actividades previstas en el Plan Anual para el mes en curso y se añaden las nuevas tareas surgidas en este período. Finalmente se elaboran los Planes de Trabajo Individuales por período de un mes. En él se determinan las tareas a realizar con sus aseguramientos necesarios. Se incluye además el Plan Temático Anual del Consejo de Dirección y se realizan puntualizaciones mensuales de los planes de trabajo en todos los niveles con el objetivo de valorar los resultados alcanzados.

A partir de la cultura organizacional alcanzada en la UCLV y el trabajo que se venido desarrollando, se adopta como formato del Plan de Trabajo de la UCLV, organizarlo por procesos, donde los jefes o responsables de los procesos son los encargados de incluir las actividades de su sistema de trabajo.

Como formas de proceder operacionales fundamentales en la elaboración y aprobación de los Planes de Trabajo se encuentran:

- El Plan Anual es entregado a la Dirección del MES antes del día 10 de diciembre del año en curso para su aprobación.
- Los Planes se confeccionan y concilian antes de los días 26 y se aprueban antes del 28 de cada mes.
- Derivación del plan a los diferentes niveles de dirección.

Para la instrumentación del plan anual de las principales actividades que conforman los procesos se respeta el orden siguiente.

El plan se elaboró en los 3 niveles de planificación:

1. Universitario
2. Facultades y Direcciones subordinadas a Vicerrectores

### 3. Departamentos

En cuanto al orden de prioridad el plan anual respondió a la instrumentación de las actividades propias donde se respetó el siguiente orden:

1. Instrumentación de las principales actividades incluidas en el Plan de Trabajo Anual del MES.
2. Instrumentación de los objetivos y criterios de medidas de las Áreas de Resultado Clave identificadas en la planeación estratégica de la UCLV.
3. Instrumentación de las actividades de los procesos universitarios.
4. Otras actividades específicas de la universidad.

#### **3.4 Capacidad de respuesta y beneficios intangibles.**

La realización del diagnóstico realizado y en especial el resultado de técnicas específicas aplicadas en los marcos del mismo, las definiciones con respecto a las políticas del país en cuanto a los enfoques en que han de sustentarse los sistemas de gestión definen exigencias para con los instrumentos metodológicos que se desarrollen con el fin de satisfacer las necesidades existentes en este sentido, por lo que con la finalidad de valorar la **capacidad de respuesta** del procedimiento desarrollado, se realiza un análisis de los principales problemas y la etapa en que se da respuesta. (Ver tabla 15), donde se presenta la solución metodológica a el problema planteado.

<b>Principales problemas detectados</b>	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV
Insuficiente articulación en el proceso de derivación de los Objetivos estratégicos de la universidad con las unidades organizativas y de estas con los Objetivos individuales del personal docente y no docente.							x								
Coexistencia entre la concepción estratégica y el sistema de trabajo por tareas.		x	x	x	x		x							x	
Incongruencia entre el plan estratégico y la planificación de los recursos materiales y financieros necesarios para el logro de los Objetivos.		x	x	x	x			x							
Falta de alineamiento de la						x				x				x	

estructura con la estrategia y los procesos.															
Falta de integración entre la perspectiva de calidad, la gestión de procesos, la estrategia y control interno.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
Insuficiente conocimiento en la comunidad universitaria sobre el desempeño institucional.												x		x	
Carencias en la información demandada en el proceso de toma de decisiones												x		x	
Insuficiente trabajo sistemático para responder con efectividad a los requisitos y exigencias de las partes interesadas en la gestión universitaria.						x	x				x	x		x	

Tabla 15: Capacidad de respuesta del procedimiento a algunas demandas.  
Fuente: Elaboración propia.

Asociados a la implantación de las soluciones que se derivan de la aplicación del procedimiento general que operacionaliza el modelo de forma integral o parcial, se pueden señalar los **beneficios intangibles** siguientes:

- Involucra a los miembros de la organización en la identificación de los problemas de la entidad y la búsqueda de soluciones.
- Potencia el sentimiento de pertenencia de los miembros de la organización, al reconocerlos como los agentes de cambios fundamentales y decisivos en los procesos de la gestión.
- Define políticas organizacionales para la entidad, contribuyendo a facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Aporta instrumentos metodológicos para el diseño de un modelo de gestión y para su operacionalización en el contexto universitario.
- Contribuye a elevar el desempeño de los miembros de la organización, fundamentalmente, del equipo de dirección mediante su formación y desarrollo en el propio proceso de gestión.

### 3.5 Conclusiones del capítulo III.

- El criterio de los jueces mediante cuestionarios es positivo al obtener en la valoración de los expertos valores de la moda de 4 ó de 5 en los *items* del cuestionario y de 4 en la evaluación global.
- La aplicación parcial del procedimiento general en la UCLV, permitió constatar que es viable su utilización como instrumento metodológico para operacionalizar el modelo desde una perspectiva integral.
- El procedimiento general, presenta una capacidad de respuesta a los problemas de la UCLV, precisados en el Capítulo II, así como a los intereses de la Dirección Universitaria específicamente con la atención del ARC 4, con respecto a la elaboración de instrumentos metodológicos para el desarrollo de un sistema de gestión universitario evidenciándose de esta forma su objetividad.
- La aplicación parcial del procedimiento derivado del modelo propuesto para la gestión universitaria permitió comprobar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico para ser utilizado en el mejoramiento de la gestión de la Universidad, quedando validada la hipótesis planteada.

### **Conclusiones Generales.**

Como resultado de la presente investigación, ha podido arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. La base teórico-conceptual revisada por el autor en el desarrollo de la investigación acerca de la gestión universitaria, no permitió identificar nociones

lo suficientemente explícitas sobre el desarrollo de una concepción en esta, en que se integren los enfoques estratégico, de calidad y el control interno, desde una perspectiva sistémica y que contribuya a la sinergia entre los elementos del sistema, lo que ha quedado demostrado en la investigación resumida en la presente tesis, haciendo posible que se valide la actualidad y la pertinencia del problema científico planteado , tanto en el plano teórico- metodológico como práctico.

2. La identificación de problemas asociados a la gestión de la universidad, que en los marcos y el horizonte temporal del proceso de investigación se realizó por el autor u otros investigadores y que resultaron de utilidad, evidenció la necesidad de un proceso de mejoramiento de esta, centrado entre otros aspectos en inconsistencias metodológicas y prácticas en la planificación, la comunicación institucional, los soportes organizacionales y el sistema de control, reflejadas esencialmente en la coherencia, el alineamiento y la visión parcial en la solución de los problemas y la proyección de futuro.
3. La concepción del Modelo conceptual permite integrar en un sistema los principales elementos de la gestión en la universidad objeto de estudio, sus interrelaciones, así como impactos fundamentales en correspondencia con la exigencia y satisfacción de las partes interesadas en función de los lineamientos económicos y sociales, sobre la base de aportes significativos de diferentes enfoques modernos de gestión, que facilitan el tratamiento sistémico de las variables organizacionales para el mejoramiento de la gestión en general.
4. El instrumento metodológico o procedimiento desarrollado, en función de operacionalizar el modelo conceptual e integrando en sus diferentes etapas los elementos del mismo, conduce con su aplicación a la implementación del sistema de gestión universitario, constituyendo una propuesta metodológica con validez científica para los requerimientos actuales de los sistemas de gestión en las instituciones de educación superior cubanas.
5. El criterio de expertos, la aplicación parcial, la capacidad de respuesta del instrumento metodológico y los beneficios intangibles identificados, permitieron

validar la hipótesis planteada al inicio de la investigación, quedando demostrada la consistencia lógica, pertinencia, objetividad, el carácter integrador, participativo y sistémico entre otros de la propuesta metodológica.

6. Los aportes efectuados en la presente tesis responden a necesidades concretas de la gestión universitaria en la UCLV, particularmente ante los retos actuales de la Educación Superior, en el plano internacional y nacional.

### **Recomendaciones**

1. Continuar las investigaciones orientadas a enriquecer la presente investigación, en particular en lo relacionado con la aplicación de todas y cada una de las etapas, implicando al personal universitario en general hasta donde resulte viable, con la

participación de los Centros de Estudio universitarios que desarrollan investigaciones en el perfil de gestión, en particular el CEDE.

2. Desarrollar el sistema de apoyo a la toma de decisiones en correspondencia con los pasos definidos en la etapa correspondiente, teniendo en cuenta el nivel estratégico, táctico y operativo.
3. Informatizar el sistema de gestión una vez desarrollados a plenitud cada una de las etapas, donde resulte viable su aplicación de forma tal que facilite la medición y el seguimiento de la gestión, como forma de contribuir, haciendo un uso efectivo del soporte tecnológico con que cuentan las Universidad, al proceso de alineamiento estratégico y de satisfacción de las demandas de las partes interesadas en cuanto a ello.
4. Generalizar a otras Instituciones de Educación Superior, el instrumento metodológico con vistas a crear las condiciones necesarias para el desarrollo de Sistemas de Gestión, que favorezcan el cumplimiento de los patrones de calidad de la Evaluación Institucional y de Acreditación.

## **Bibliografía**

1. Acle Tomasini, A. (1992). **Planeación estratégica y control total de calidad**. Edición Guiraldo. México, D.F.
2. Amozarrain, M (1999). **“La Gestión por procesos”**. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.

3. Amozarrain, M. (2005). “**¿Por qué la Gestión de Procesos?**”, Disponible en [http://personales.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm).(Consultado Noviembre 2011).
4. Anthony, RN y D.W Yount (1988). **Management Control in nonprofit**, 4ª ed, Homewood, Irwin
5. Aragón González, Neida. (2001) **Control de la Calidad**. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Junio 2008.
6. Aragón González, Neida y Rivero Aragón, Mary Fe (2003) **El Lazo de Calidad y el Mapa de Procesos, Herramientas para Diseñar Sistemas de Calidad**. Resultado Científico Técnico. Facultad de Ciencias Empresariales. UCLV. Cuba.
7. Burns, T y G.M Stalker (1961): **The Management of Innovation**. Tavistok, London.
8. Cantú Delgado, Humberto. **Desarrollo de una Cultura de Calidad**. Mc Graw-Hill. México, 2001. 332 p.
9. Calleja, T (1990). La Universidad como empresa: Una Revolución pendiente. Ediciones RIALP, SA.
10. Capelleras Segura, J. L. (2001). **Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: un análisis empírico**. Tesis en opción del título de Doctor, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellaterra, España.
11. Castellanos, JR (2007): **Diseño del manual de organización de instituciones de educación superior. Aplicación a la Universidad de Managua**. Manual de Organización de U de M.
12. Ciudad Maestro, E. (2004). **La gestión de la calidad en las organizaciones de educación superior. Aportación del enfoque de la Organización Internacional de Normalización (ISO)**. Revista Complutense de Educación, Vol.15. No. 2 pp. 647-686. Disponible en: <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos>. (Consultado: 15 de octubre 2007).
13. Chacón Nancy y otros. **Universidad para Todos. Curso Ética y Sociedad**. La Habana Cuba, 2006

14. Chirino Palmero, R. (2008). **Procedimiento para la integración estratégica con enfoque en la gestión. Aplicación en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.** Tesis en opción del título de Master, Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, UCLV, Santa Clara, Villa Clara.
15. Clark, B. R. (1995): *El sistema de Educación Superior. Una visión Comparativa de la Organización Académica.* México, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, Nueva Imagen
16. **Diccionario de la Lengua Española**, Real Academia Española. (2005) Ed. Espasa-Calpe S.A., Madrid.
17. Conway, W. F (1988). **“The correct way of managing”**. Conway Quality. Inc
18. Crosby, P.B. (1994). **“La Calidad No Cuesta”**. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
19. Cuesta Santos, A. **Gestión de competencias.** Editorial Academia. La Habana, 2000.
20. Curso Básico de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo por MTSS-FRATERNIDAD MUPRESA. (2004). 2a. ed. p. 47-60.
21. Deming, W. E. (1986). **Out of the crisis**, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, USA.
22. **Diccionario ilustrado de la lengua española**, Aristos. (1985). Editorial Científico- Técnica. Ciudad de La Habana.
23. DSC, UCLV (2006) **Procedimiento de gestión de la documentación y control de los registros.** Documento interno del Departamento de Sistema y Calidad de la UCLV.
24. **Enciclopedia Encarta.** (2006); 1993-2005 Microsoft Corporation. EE.UU.
25. Feigenbaum, A. V. (1997). **Changing concepts and management of quality worldwide.** Quality progress. December: pp 45-48.
26. Feixas, M. (2003) **Curso experto en gestión y planificación de la formación continua en organizaciones sociales. Módulo VL: Gestión y control de la calidad.** Madrid, España.
27. Fernández Hatre, A. (2005). **Sistemas integrados de gestión.** Centro para la calidad en Asturias. Disponible en internet: <http://www.portalcalidad.com/modules/mydownloads /singlefile.php>.

28. Fernández Clúa, M. (2003) **Gestión de la calidad en organizaciones de servicios**. Memorias del curso homónimo del Programa de la Maestría de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Santa Clara, Cuba.
29. Fernández Clúa, M. J. (2003) **Planificación de la Calidad**. Memorias del curso homónimo del Programa de la Maestría de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Santa Clara, Cuba.
30. Fernández Luís, Y. (2008) **Procedimiento de integración de la gestión de la calidad y la seguridad y salud en el trabajo en la Empresa de Transporte de la Construcción de Villa Clara**.
31. Galarza López, Y. (2007) **La evaluación de los procesos estratégicos en las instituciones de Educación Superior: El caso de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos**. Editorial Universitaria, Ciudad de La Habana. Disponible en <http://revistas.mes.edu.cu/eduniv/>. (Consultado: 16 de mayo 2010).
32. Gerardo Domínguez, G. (1998). **Indicadores de gestión**, Biblioteca Jurídica Diké. Colombia.
33. Gómez, Y. (2000). **"La Universidad Cubana Actual. Metas y Retos"**. <http://www.monografias.com/>.
34. González Cruz, E. (2006). **Procedimiento para la planificación proactiva de la calidad en el servicio de mantenimiento técnico especializado**. Tesis en opción del título de Master, Ingeniería Industrial, UCLV, Santa Clara, Villa Clara.
35. González González, A. (2003). **Memorias del Diplomado Gestión de la calidad Módulo I: Conceptos de calidad y su gestión**. Escuela Superior de la Industria Básica, La Habana.
36. González Solán, O. (2006): **Modelo de Gestión Estratégica para Universidades**. Publicado en [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
37. Harrington, H,J. (1993). **"Mejoramiento de los procesos de la empresa"**. Mc Graq Hill Book co. Santafe de Bogotá.
38. Hurrutiner Silva (2006). **"La Universidad Cubana: el modelo de formación"**. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006.
39. Ishikawa, K. (1988). **"¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa"**.

40. Ishikawa, Kaoru. **Introduction to Quality Control Tokyo: 3A Corporation.** Japón, 1991. Chapters 1,5, 7.
41. ISO 9000:2000. (2000) "Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario". Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
42. ISO 9001:2001. (2001). "Requisitos de Calidad". Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
43. IWA-2 Guía de Aplicación. Sistemas de Gestión de la Calidad para organizaciones educativas: Aplicación de la Norma ISO 9001:2000. Secretaría de Educación Pública. México, 2001.
44. J .A .N . **Guía para la Evaluación Institucional.** M.E.S. 2005.
45. Juran, J. M. (1990) **Programa Juran para la mejora de la calidad.** Comité Estatal de Normalización, La Habana.
46. Juran, J.M. & Blanton, A. **Manual de Calidad** Madrid: Mc Graw Hill, 2001. Volumen I. 1730 p.
47. Kaplan R. y Norton D. (2000): **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.** Editorial Gestión 2000, S.A.Barcelona.
48. Kaplan R. (2000). **Cuadro de Mando Integral.** Gestión 2002, S.A., Barcelona.
49. Larrea, A. P. [1991]. "Calidad de servicio: del marketing a la estrategia"; Editorial Díaz de Santos; Madrid,
50. Lepeley, T. (2002): **Educación y Gestión de Calidad para la Globalización,** Venezuela.
51. Machado Rodríguez, A. S., y González Cruz, Ebir (2006) **Bases para la introducción de la gestión de la calidad en la UCLV.** Ponencia al Evento Provincial Universidad 2006. Santa Clara, Cuba.
52. Madrigal, J. B. (2006). **Sistemas de gestión integrados.** Lloyd's Register Quality Assurance Ltd., Cuba.
53. Manresa González, R. G.; L. Godoy del Pozo; I. Urquiaga Mergarejo (2006). **Sistema de gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo: Integración.** Disponible en internet: <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/sistema-de-gestion-ambiental-y-seguridad.htm>.
54. Márquez Jiménez, A. (2004). **Calidad de la Educación Superior en México. ¿Es posible un sistema eficaz, eficiente y equitativo? Las políticas de**

- financiamiento de la educación superior en los noventa.** Revista Mexicana de Investigación Educativa. Vol. 9, No. 21. pp 477-500.
55. Medina León, A., Nogueira Rivera, Dianelys, Hernández Pérez, Gilberto (2007) **Gestión y mejora de procesos en las empresas. Un método para lograrlo.**
56. Medina Rivilla, A. **Modelos de evaluación de la calidad en instituciones universitarias.** Editorial Universitas, S.A. Madrid, 2003.
57. Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995): **La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management,** Ariel, 1ª ed., 2ª reimpresión, Barcelona.
58. MES (2004) **Reglamento de Evaluación Institucional.** Cuba.
59. Mintzberg, H. y Quinn, J. (1984): El Proceso Estratégico. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
60. Mintzberg, Henry (2000). Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial "El Ateneo". Barcelona. España.
61. **Harvard Business Review,** Canadá, pp 4-18.
62. Mindreau Silva, J. E. (2001). **Sistema de Benchmarking de competencias nucleares en universidades.** Tesis en opción del título de Doctor, Departamento de Organización de Empresas, Universidad Politécnica de Catalunya,
63. MESV (2006) **Programa Nacional de evaluación y acreditación de Instituciones de Educación Superior en Venezuela.** Ministerio de Educación Superior de Venezuela. Viceministerio de políticas académicas. Dirección General de Planificación Académica, Caracas.
64. Mintzberg, H. y Quinn, J. (1997): **El Proceso Estratégico.** Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
65. Mintzberg, Henry (2000). **Diseño de Organizaciones Eficientes.** Editorial "El Ateneo". Barcelona. España.
66. Morales, M. **Modelos de reglamento específico para municipalidades, Reglamento específico del Sistema de Organización administrativa,** 2006.
67. Nieto Caraveo, L.M. (2007). **La Innovación y la Planeación Estratégica: Enfoque de la UASLP.** Conferencia presentada en el VI Congreso Internacional de AMEREIAF en la Universidad Autónoma San Luis de Potosí. En <http://www.amereiaf.org.mx/6congreso/agenda.htm>.

68. Naranjo, R. y Otros (2005): **Consideraciones Metodológicas para el Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica en la UNICA**. Folletos Gerenciales. Año IX, No. 3. Cuba.
69. Navarro, Eduardo (2004). **Liderazgo y Cuadro de Mando Integral**. Artículo publicado en Fórum Calidad. Nº 150. Madrid. España pp. 50 – 52.
70. Nogueira Rivera, D. **Modelo Conceptual y Herramientas de Apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas**. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. C. Habana, 2002.
71. Normas NC 3000 (2007): **Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**. Vocabulario. Oficina Nacional de normalización. Cuba.
72. Normas NC 3001 (2007): **Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos**. Oficina Nacional de normalización. Cuba.
73. Normas NC: ISO 9000 (2005) **Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario**. Secretaría General ISO Ginebra, Suiza.
74. Normas NC: ISO 9001 (2008). **Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos**. Secretaría General ISO, Ginebra, Suiza.
75. Ogalla Segura, F. (2005) **Sistema de Gestión. Una guía Práctica: Cómo pasar de la Gestión de la Calidad a un Enfoque Integral de Gestión**. Editora Díaz de Santos. pp 34.
76. Pérez Canto, S., y Ureña López, A., E, (2001) **El enfoque basado en procesos. Gestión de la calidad y reingeniería**. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad de Málaga.
77. Pérez de Arce, M. (1999): **“Gobierno, Gestión y Participación en las Universidades Estatales: un Mapa de Actores”** en Persico J.: Informe sobre la Educación Superior en Chile, Santiago de Chile, CPV.
78. **Pequeño Larousse Ilustrado (1998)**: Larousse Editorial S.A. Barcelona, España.
79. Ramos, Cosete. **Pedagogía del Quality Total**. Editorial Quality Mark. Rio de Janeiro, 1992.
80. **Resolución 60/2011** de la Contraloría General de La República.
81. **Resolución Conjunta No. 1/2002** MES – MEP
82. Rivero Aragón, M. F. (2006). **Tecnología para el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad en la facultad de Ciencias**

- Empresariales.** Tesis en opción del título de Master, Dpto de Ingeniería Industrial, UCLV, Santa Clara.
83. Rodríguez Sabiote, C., Gutiérrez Pérez, José (2003). **Debilidades de la evaluación de la calidad en la universidad española. Causas, consecuencias y propuestas de mejora.** Revista Electrónica de Investigación Educativa. Vol. 5. Num. 1. Universidad Autónoma de Baja California, México. pp 1-26.
  84. Ronda Pupo, Guillermo A. (2006): **Modelo de Dirección Estratégica integrada para Instituciones de Salud en el Contexto Latinoamericano.** En [www.gerenciasalud.com/art288.htm](http://www.gerenciasalud.com/art288.htm).
  85. Shewhart, W. A. (1931). **Economic Control of Quality of Manufactured Product.** D. Van Nostrand. Nueva York.
  86. Taguchi, G. **Quality Engineering in Production Systems.** Mc Graw-Hill. New York, (1990).
  87. Tejedor, F. & Carmona, M, A. (2005). **“Guía para una Gestión basada en procesos”.** Instituto Andaluz de Tecnología. España.
  88. Thrichler, William E. (2000) **“Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro”.** España: Gestión
  89. Tristá, B., y otros(2001): **La universidad latinoamericana de fin de siglo. Realidad y futuro.** UDUAL, México.
  90. UCLV (2011) **Reglamento orgánico de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.** Documento interno UCLV.
  91. UNE 66177:2005. Sistemas de gestión. Guía de integración de los sistemas de gestión.
  92. UNESCO (1998) **La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción.** Conferencia Mundial sobre Educación Superior. UNESCO, París.
  93. Winn, B., y Cameron, K, (1998). **Organizational Quality: an examination of the Malcolm Baldrige National Quality Framework.** Research in Higher Education. Vol. 39, núm. 5.
  94. Zaratiegui, J. (1999). **“La Gestión por Procesos: Su Papel e Importancia en la Empresa”.**

## Anexos

**Anexo 1.** Características de los modelos generales de gestión universitaria. Fuente: Elaboración propia.

Elementos comparativos	Modelo generales de Gestión Universitaria		
	Modelo Burocrático	Modelo Colegial	Modelo Empresarial
<b>Financiamiento</b>	La Administración Pública asume la responsabilidad de financiar y controlar el funcionamiento y el gasto de la universidad.	La financiación de la universidad es, en su mayor parte, de carácter público, pero la Administración Pública apenas interviene en la gestión interna de la institución.	La financiación de la universidad es, en su mayor parte, de carácter público, pero la Administración Pública apenas interviene en la gestión interna de la institución.
<b>Designación de máximo responsable en la Universidad</b>	La Administración nombra también a los principales responsables de la gestión universitaria o ejerce una estricta supervisión de su actuación.	Los órganos colegiados ejercen directamente el gobierno de la institución o eligen libremente a los responsables del mismo.	El consejo de administración u órgano equivalente designa o contrata a los responsables máximos del gobierno de la universidad.
<b>Programa de enseñanza y validez académica</b>	La Administración expide y garantiza la validez académica y profesional de los títulos otorgados por la universidad y define sus contenidos.	La universidad decide el contenido de sus programas de enseñanza, garantiza la validez académica de sus títulos y negocia con los organismos públicos y asociaciones profesionales su reconocimiento para el ejercicio profesional.	Cada universidad decide el contenido de sus cursos, garantiza la validez de sus títulos y negocia su reconocimiento con la Administración, con otras universidades y con asociaciones profesionales a través de sistemas de acreditación y de certificación de la calidad de las mismas

Anexo 1. Continuación

			o mediante procedimientos equivalentes.
<b>Contratación del personal</b>	El personal de la universidad tiene el carácter de funcionario público y su proceso de selección y de promoción está fuertemente reglamentado por la Administración.	Los profesores son contratados libremente por la propia universidad.	La dirección de la universidad contrata libremente a sus profesores, aunque para ello se apoye en un asesoramiento académico, tanto interno como externo.
<b>Gestión</b>	Los órganos colectivos de gobierno de la universidad tienen un carácter consultivo o de propuesta, complementado frecuentemente con la cesión de competencias en cuestiones menores.	la gestión de la universidad se rige por normas propias basadas en las tradiciones académicas y en el contrapeso de poderes de los distintos sectores académicos.	Cada universidad constituye una entidad privada cuya gestión se lleva cabo con criterios de gerencia profesional.
<b>Organización Interna</b>	La organización interna de la universidad es de corte tradicional.	la organización interna es de carácter tradicional, basada en las disciplinas académicas, y con poca dependencia de los requerimientos del mercado profesional.	La estructura interna de la organización es de carácter matricial y flexible, con gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno social y científico.

## Anexo 2. Evolución de la Educación Superior.

Período	Orientación fundamental	Características
<b>Antiguo</b>	Filosofía, Matemática, Lógica, Teología, Medicina y Derecho	En la época antigua; en Grecia, la Academia de Platón y el Liceo de Aristóteles fueron escuelas avanzadas de filosofía (siglo IV a.C.). La Universidad Nalanda (siglo V a.C. y siglo XII). Las clases eran gratuitas, ya que la universidad se financiaba con el dinero que aportaban los pueblos de la localidad. Los aldeanos también donaban alimentos. La Universidad al-Azhar de El Cairo (Egipto), de más de 1.000 años de antigüedad que representa esta época tuvo como ámbitos académicos, la Teología, el Derecho o las Ciencias Naturales.
<b>Medieval</b>	Teología, Filosofía	En la época medieval; las universidades europeas occidentales evolucionaron a medida que los estudiantes fueron acudiendo a diversos centros donde prestigiosos profesores impartían sus enseñanzas sobre temas de particular interés. París se había establecido como núcleo para la instrucción y difusión de la teología y la filosofía, y la Universidad de París se convirtió en modelo para las universidades que más tarde se fundarían en el norte de Europa (siglo XII).
<b>Renacimiento</b>	Ideas Humanistas, Medicina y Biología. Reforma protestante (1517)	En el renacimiento hasta el siglo XVIII; algunas universidades italianas, como fue el caso de la de Ferrara, contribuyeron a transmitir las ideas humanísticas renacentistas a las instituciones del norte de Europa. Bolonia fue el gran centro del siglo XVII para el estudio de la medicina y la biología. La Universidad de Salamanca, fundada en el siglo XIII, marcó durante los siglos XVI y XVII la pauta para el establecimiento de instituciones tanto en España como en Centroamérica y Sudamérica. La Universidad de Wittenberg fue marco del comienzo de la Reforma Protestante (1517) iniciada por Martín Lutero. La primera universidad americana se fundó en Santo Domingo en 1538, luego fueron erigidas la de Lima y la de México en 1551.

Anexo 2. Continuación

<p><b>Contemporáneo (XIX y XX)</b></p>	<p>Investigación, libertad académica, Sociedad del conocimiento, Innovación Tecnológica</p>	<p>- Durante los siglos XIX y XX, la era que siguió a la Revolución Industrial, con el auge de las clases medias, proporcionó en gran medida el ímpetu necesario para el desarrollo de la enseñanza superior en Europa. Durante el siglo XIX, las universidades alemanas se convirtieron en fuentes de investigación influyentes y en ejemplos de libertad académica. Las “universidades de ladrillos” atrajeron estudiantes y profesores de avanzadas ideas sociales y políticas, tal y como se vio más tarde materializado en el grupo de los jóvenes airados, escritores que estudiaron o enseñaron en estas universidades tras la II Guerra Mundial.</p> <p>- Durante el siglo XIX y hasta la actualidad, los estudiantes universitarios han estado vinculados a la vanguardia del pensamiento radical y revolucionario. En Argentina, la rebelión universitaria de Córdoba de 1918 es, por lo general, considerada como la primera manifestación reformista universitaria, porque es uno de los antecedentes que contribuyó a la reforma del modelo universitario. El movimiento de la Reforma aspiraba, en lo universitario, a la apertura del ingreso y la expansión de la matrícula estudiantil, a la democracia interna del gobierno de las casas de estudio, a la actualización de los contenidos y al laicismo efectivo; y en lo político, a la superación de estructura tradicionales de dominación y explotación presentes en toda América Latina.</p> <p>-La década de 1970 auspició la aparición de la universidad a distancia, que ofrece cursos de carácter universitario a todo tipo de personas a través de la televisión, la radio y el correo. La primera universidad a distancia se creó en el Reino Unido en 1971. Las características básicas de este nuevo modelo universitario fueron: el régimen de autonomía de la universidad pública respecto del Poder Ejecutivo; la integración de los órganos de gobierno de las universidades, facultades y otras unidades académicas con representantes electos provenientes de los</p>
--	---	--

## Anexo 2. Continuación

		claustros que componen la comunidad universitaria, incluyendo el claustro estudiantil lo cual abrió las puertas a la participación de los estudiantes en la conducción de las casas de estudio-; el fortalecimiento del carácter laico de las universidades, al igual que en los otros niveles de la educación pública; el ingreso irrestricto; la gratuidad de la enseñanza; la cátedra; el establecimiento de cátedras paralelas; la asistencia libre; y el compromiso con los sectores rezagados de la sociedad a través de la extensión universitaria.
<b>Siglo XXI</b>	Sociedad del Conocimiento	La universidad del siglo XXI es más compleja, con procesos llenos de contradicciones y turbulencias que conmueven los modos anteriormente establecidos de gobierno y administración. Los conocimientos que la universidad produce y disemina crecen notablemente, se aceleran las tasas de su generación y diseminación y los impactos de la democratización de la sociedad se hacen sentir en la masificación de sus claustros. Estos fenómenos son universales y constituyen un escenario con notas compartidas que superan las fronteras. Aumenta el número de instituciones y los recursos sociales que demandan, con un crecimiento explosivo de la matrícula y una mayor diversidad en los perfiles institucionales y en sus disciplinas, carreras y actividades

### **Anexo 3.** Variables del Patrón de Calidad para las IES.

#### ***Patrones de calidad para Centros de Educación Superior adscritos.***

#### **Variables de calidad del centro de educación superior.**

- 1.- Dirección estratégica
- 2.- Informatización de los procesos sustantivos y de gestión
- 3.- Gestión y uso de la infraestructura y el financiamiento

Anexo 3. Continuación

4.- Gestión y uso de los recursos humanos

5.- Impacto social y pertinencia

6.-Gestión para los procesos sustantivos en las sedes universitarias Municipales.

**Anexo 4.** Clasificación del concepto de estrategia

<b>Clasificación de los conceptos</b>	<b>Autores</b>	<b>Concepción de la estrategia</b>
Interacción empresa entorno	Tabatoni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1878), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994) <sup>6</sup> , Saravia (1994) <sup>7</sup> , Certo (1994) y Wright (1996).	Se centra en la estrategia como orientación para facilitar la adaptación de la organización a un entorno turbulento y garantizar la proactividad para evitar ser sorprendido por los cambios constantes.
Objetivos organizacionales	Andrews (1962), Menguzzato (1984), Paz (1984) <sup>8</sup> , Halten (1987) <sup>9</sup> , Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991) Porter (1992) Lambin (1994)	Analizan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales.
<i>Competencia</i>	Quinn (1991), Mintzberg (1993),	Consideran la estrategia como la rivalidad, combate o necesidad de

---

<sup>6</sup> Citado por Ronda Pupo (2006) Modelo de integración estratégica - Valoración de los términos claves empleados en las definiciones. Disponible en [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/modelo\\_de\\_integracion\\_estrategica-valoracion\\_de\\_los\\_terminos\\_claves\\_empleados\\_en\\_las\\_definicion/11888-4](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/modelo_de_integracion_estrategica-valoracion_de_los_terminos_claves_empleados_en_las_definicion/11888-4)

<sup>7</sup> Ídem

<sup>8</sup> Ídem

<sup>9</sup> Ídem

Anexo 4. Continuación

	Ohmae (1993), Harper (1994) y Londoño (1995)	derrotar a oponentes.
--	--	-----------------------

Fuente: Ronda Pupo (2006)

**Anexo 5. Modelos de Planeación Estratégica**

<b>Autor (es)</b>	<b>Pasos, fases o etapas del modelo</b>	<b>Herramienta expresada en el modelo</b>
Menguzzatto y Renau (1984)	Misión. Análisis del entorno. Análisis interno. Objetivos generales. Estrategia actual. Análisis del problema estratégico. Búsqueda de estrategias posibles. Estudio viabilidad. Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia. Implementación.	Análisis DAFO. Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG. Matriz de cartera multifactorial GE. Análisis de prospectiva. Matriz de relaciones lógicas. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto. Matriz ADL.
Yañez González (1989)  Anexo 5. Continuación	Misión. Grupos de implicados. Factores claves. Unidades y direcciones estratégicas. Matriz DAFO. Problema estratégico general. Solución estratégica general. Escenarios. 1. Piénselo 4 veces.	Análisis DAFO.



	<p>Decisión estratégica. Estrategia realizable. Acción empresarial.</p>	
Fred David (1994)	<p>Identificar la misión actual, objetivos y estrategias. Auditoria externa (oportunidades y amenazas) Fijar misión de la compañía. Realizar auditoria interna (fortalezas y debilidades). Fijar objetivos. Fijar estrategias. Asignar recursos. Medir y evaluar los resultados.</p>	Análisis DAFO.
Certo y Peters (1995)	<p>Análisis ambiental. Establecer una dirección organizativa. Formulación de la estrategia. Ejecución de la estrategia. Control estratégico.</p>	<p>Análisis DAFO. Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor. Matriz de cuotas y crecimiento BCG. Matriz de cartera multifactorial GE.</p>
Steiner (1996)	<p>Plan estratégico. Temas estratégicos. Análisis ambiental general. Expectativas de los principales accionistas. Alta dirección (misión, políticas, metas, programas y estrategias). Planes tácticos. Presupuestos. Implantación. Resultados operacionales.</p>	Análisis DAFO.
Anexo 5. Continuación		

Goldsmith y Cloke (1997)	Sueños Visión. Objetivos. Barreras. Estrategias. Planes de acción.	Análisis DAFO.
Stoner (1997)	Formulación de metas. Identificación de los actuales objetivos y estrategias. Análisis ambiental Análisis de recursos. Fortalezas y debilidades de la organización Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas Análisis de las brechas: Determinar el grado de cambios requeridos en la estrategia actual. Toma de decisiones estratégicas. Desarrollo de alternativas. Evaluación de alternativas. Selección de alternativas. Implantación de la estrategia. Medición y control del proceso.	Análisis DAFO
Thompson y Strickland (1997)	Fase 1. Definir el negocio y estrategias, una misión estratégica. Fase 2. Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño. Fase 3. Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y	Análisis DAFO. Cinco fuerzas de Porter. La cadena de valor.

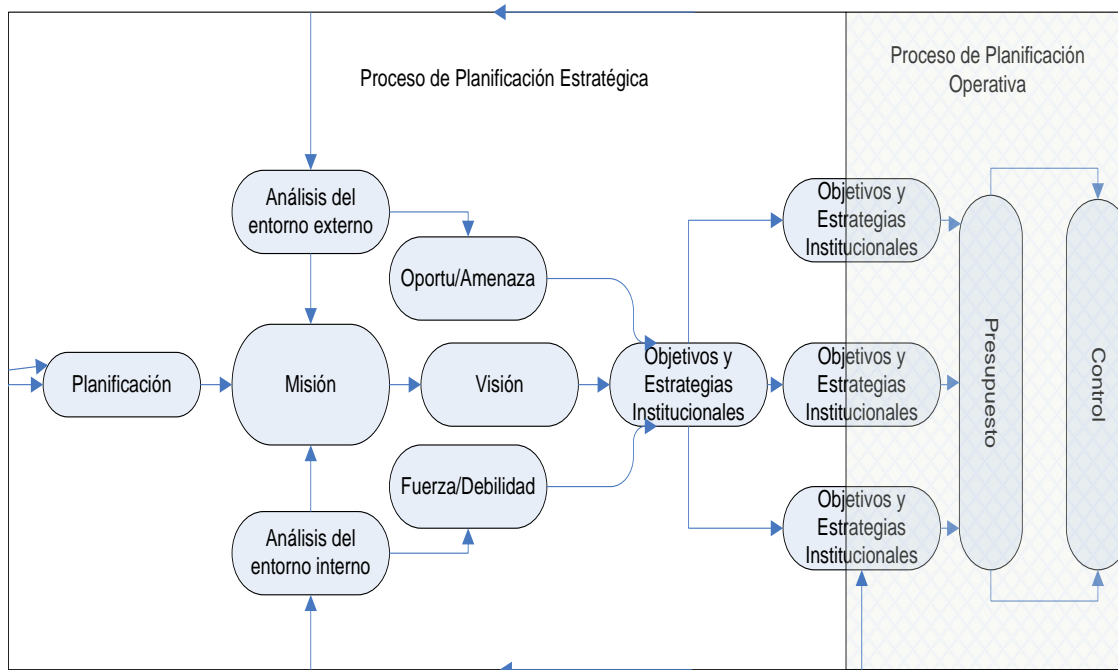
Anexo 5. Continuación

	<p>desempeño deseado.</p> <p>Fase 4. Preparar y ejecutar el plan estratégico.</p> <p>Fase 5. Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.</p>	
<p>Kotler (1998)</p>	<p>Misión corporativa.</p> <p>Identificación de las unidades estratégicas del negocio.</p> <p>Valoración de las carteras de inversiones de definición de la estrategia.</p> <p>Planeación de nuevos negocios.</p>	<p>Análisis DAFO.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 6.** Modelo de Planeación Estratégica para las IES. Fuente: Álamo Vera, (1995).

### Modelo de Planeación Estratégica para las IES



**Anexo 7.** Componentes, normas y evidencias documentales del Sistema de Control Interno.

Componentes	Normas	Evidencia Documental
<b>Ambiente de Control.</b>	a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual.	-Planeación Estratégica -Plan Anual, Mensual e individual
	b) integridad y valores éticos.	-Código de ética de los Cuadros -Reglamento Orgánico -Convenio Colectivo de Trabajo. Reglamento Disciplinario.
	c) idoneidad demostrada	-Manuales de Normas y procedimientos de Recursos Humanos.
	d) estructura organizativa y asignación de autoridad y	-Manual de la Organización.

Anexo 7. Continuación

	responsabilidad.	
	e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos.	-Declaración de políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos.  -Control sistemático y evaluación del cumplimiento del plan de trabajo.
<b>Gestión y Prevención de riesgos.</b>	a) identificación de riesgos y detección del cambio.	- Ficha de los procesos con sus riesgos.  -Clasificación y análisis de los riesgos así como su valoración o pérdida.
	b) determinación de los objetivos de control.	-Declaración de los objetivos de control del proceso.
	c) prevención de riesgos.	Plan de Prevención.
<b>Actividades de Control.</b>	a) coordinación entre áreas, separación de tareas, responsabilidades y niveles de autorización.	-Acciones de interrelación y coordinación reflejadas en el Plan de Trabajo.
	b) documentación, registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.	-todas las transacciones, operaciones y hechos económicos y su salvaguardia.
	c) acceso restringido a los recursos, activos y registros.	-Firma de Actas de responsabilidad Material.  -Permisos a personal autorizado, etc.
	d) rotación del personal en las tareas claves.	-Plan de rotación del personal siempre que sea posible.
	e) control de las tecnologías de la información y las comunicaciones.	-Plan de Seguridad Informática.
	f) indicadores de rendimiento y de desempeño.	-Declaración de Indicadores de los procesos.
<b>Información y</b>	a) sistema de información, flujo y	- Declaración del flujo informativo

Anexo 7. Continuación

<b>Comunicación.</b>	canales de comunicación.	-Establecimiento de canales y medios de comunicación.
	b) contenido, calidad y responsabilidad.	Fortalecer o organizar el Proceso de Información y Comunicación Institucional.
	c) rendición de cuentas.	-Declaración de los momentos es que se informa acerca de su gestión (actividades reflejadas en el Plan de Trabajo).

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 8.** Indicadores de Recursos Humanos. Fuente: Modelo 223.216 (I). AE-2 DRH

<b>INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS.</b>	<b>Cierre de Mayo 2012.</b>
<i>Total plantilla Aprobada</i>	2824
<i>Total Plantilla Necesaria</i>	2648
<i>Total Plantilla en Exceso</i>	0
<i>Total Plantilla Cubierta</i>	2648
<i>Plazas Vacantes</i>	179
<i>Total del Claustro</i>	1311
<i>Total de Docentes</i>	1272
<i>De ellos: Instructores</i>	189
<i>Asistente</i>	562
<i>Profesor Auxiliar</i>	279
<i>Profesor Titular</i>	242
<i>Total de Investigadores</i>	39
<i>Aspirantes</i>	9
<i>Titulares</i>	.70
<i>Otros Trabajadores</i>	1337
<i>Total de Contratos Determinados</i>	713

Anexo 8. Continuación

<i>Total de Contratos de Profesores</i>	676
<i>Total de Contratos no Docentes</i>	37
<i>Doctores</i>	360
<i>Máster</i>	616
<i>Reserva Científica</i>	12
<i>Recién Graduados en Adiestramiento</i>	113
Técnicos Medios	43

**Anexo 9. Insuficiencias detectadas en la gestión universitaria. Fuente: Adaptación de Chirino Palmero (2008).**

- **Planeación estratégica:** El plan estratégico, no siempre se deriva de forma participativa hasta el nivel de los cargos, faltando precisión en los planes individuales. El plan de actividades universitarias mensual, no responde en su totalidad a los objetivos propuestos y generalmente está sobredimensionado. En las unidades organizativas la planeación estratégica generalmente se mantiene hasta el nivel de objetivo estratégico de la unidad.
- **Cultura organizacional:** A partir del resultado de las técnicas aplicadas y en particular la observación se aprecian como tendencias generales: el compromiso con la organización, aunque se evidencian indisciplinas en actividades y en el respeto a las normas. Se manifiestan criterios sobre la necesidad de una mayor vinculación de los directivos a la base, es decir más contacto con profesores, investigadores y el resto del personal. Se aprecia un cambio positivo hacia el mejoramiento del ambiente de trabajo, la disposición al cambio, y a potenciar la calidad de los procesos en que se desempeñan. La orientación fundamental de docentes e investigadores es hacia la investigación en mayor medida que a la docencia. En general se observa una mayor orientación al control por parte de los cuadros, no manifestándose con la misma intensidad en el resto del personal.

**Control:** Se manifiesta una tendencia hacia el establecimiento de los mecanismos de control en los marcos de la resolución 60, pero es insuficiente aún el trabajo sistemático en este sentido, al no actualizarse en todos los niveles los riesgos identificados, realizar los procesos de control fundamentalmente a nivel de la superestructura universitaria de

## Continuación del anexo 9.

facultades, direcciones administrativas y de servicios, no se realiza en todos los casos con la frecuencia que se requiere a las actividades propias de los cargos tanto en los procesos de apoyo como en los sustantivos y la implicación de los trabajadores en los procesos de control aún es débil.

- **Diseño organizativo.** Se manifiestan en algunas áreas incongruencia entre la estrategia y la estructura, indefinición de los procesos, así como de las funciones en algunos cargos fundamentalmente del área funcional, asumiendo ésta funciones de línea. Los órganos colectivos de dirección no tienen definidas con precisión las funciones y la autoridad provocando en ocasiones interferencias que afectan su funcionamiento. La subordinación simultánea a departamentos, proyectos, grupos de consultoría, colectivos disciplinarios y a otras organizaciones provoca en ocasiones solapamiento de tareas. Existe en áreas de servicio doble subordinación de unidades organizativas en dependencia de la naturaleza de las actividades. Se utiliza esencialmente como mecanismo de coordinación las reuniones consumiendo excesivamente el tiempo esencialmente de los cuadros, está muy débilmente explotado el mecanismo de coordinación de estandarización de los procesos, dado que se carece de una base normativa y de formas de proceder en la mayoría de los procesos organizacionales. En cuanto al diseño de los cargos si bien por lo general se dispone del profesiograma no en todos los casos se actualiza y no se utiliza en el proceso de gestión a partir de los objetivos del cargo, las actividades y las competencias que se requieren para ello.
- **Planificación:** Carencia de un trabajo sistemático, serio y riguroso de planificación. Existe doble planificación (o sea por curso y por año, en otros casos).  
**Informatización:** Necesidad de poseer un servidor propio para el área contable, se requiere de sistemas informáticos que brinden la información que necesitan los estudiantes (en todos los sentidos) y los directivos, para la toma de decisiones. Carencia de personal para realizar todas las actividades necesarias en informatización. Procesos no sistematizados que impiden una correcta adecuación de los software, bases de datos, etc. para facilitar el trabajo y la toma de decisiones. Importancia de tener aseguradas todas las vías de acceso y manejo de la información.

## Continuación del anexo 9.

- **Recursos Materiales:** Difícil situación en varios edificios docentes y residencias estudiantiles de la universidad, los que presentan varios lugares críticos, incluyendo sistema de alcantarillado y otros. Necesidad del uso de uniforme por parte de los trabajadores que prestan servicios en la universidad. Existen problemas con la disponibilidad de varios medios (en varios lugares, incluyendo facultades) como computadoras, impresoras (sobre todo para imprimir exámenes), pizarras y otros. Estado crítico del transporte colectivo.
  - **Liderazgo:** Insuficiente gestión para lograr una estimulación más representativa a los trabajadores no dirigentes (sobre todo relacionada con las vacaciones). Carencia en las partidas que permitan estimular a los trabajadores por el presupuesto. Inconformidad con el salario percibido, sobre todo por jefes de carrera de la SUM, docentes e investigadores de la sede central. Inconformidad sobre la falta de consultas a los trabajadores sobre inversiones y otras decisiones de trabajo. Falta de liderazgo en algunos directivos por falta de conocimiento de sus labores. Necesidad de contar con dirigentes (sobre todo en los niveles intermedios) que puedan liderar procesos organizados, un trabajo en equipo, dirigentes sensibles ante los problemas de los trabajadores y que impulsen una buena comunicación entre todos.
    - **Procesos:** Insuficiente trabajo en la organización, asignación de tareas y responsabilidades para que se realice un verdadero trabajo por procesos, más organizado y en función de objetivos más concretos que eliminen el burocratismo, que aseguren servicios más rápidos y mejores para todas las áreas, incluyendo las de servicios. Sobre todas las cosas, que esto favorezca el trabajo por objetivos y conlleve al trabajo por valores.
    - **Finanzas:** Excesivos conflictos con las compras y pagos por falta de sistematización en la gestión económico – financiera. Reiterada inconformidad con el recibo o asignación de las dietas, presupuesto para carreras de especial atención. Problemas con el efectivo en caja, con el menudo para cambio en el comedor de trabajadores: Existe falta de información sobre la planificación en el presupuesto para estimulación, asignación de medios para mejorar las condiciones de trabajo.
- Comunicación:** Estancamiento en la respuesta o solución, en el caso de prestación de servicios. Insuficiente comunicación sobre decisiones de envergadura en la universidad.

### **Continuación del anexo 9.**

Necesidad de recibir respuesta sobre planteamientos en los espacios creados para tales efectos. Serios problemas de comunicación por la falta de disciplina.

- **Recursos Humanos:** Problemas con la estimulación a los trabajadores al igual que con la atención al hombre, sobre todo para crear un espacio de recreación en las vacaciones. Inconformidad con la superación de varios trabajadores. Ineficiente sistema de control de los tutores y profesores para con sus labores (sobre todo en la SUM). Escasez de trabajadores en varias áreas de la universidad.
- **Integración:** Considerable falta de unión de las áreas para la realización de actividades comunes o para la solución de problemas. Se trabaja en muchos casos de manera aislada cuando es necesaria una solución colectiva.
- **Estructura:** Facultades con más matrícula poseen la misma estructura que facultades más pequeñas. Son más los que orientan y controlan, en la parte superior de la estructura que los que lo hacen en la parte inferior (exceso de asesores).



## **Anexo 11. Descripción de los elementos que componen el Modelo de Gestión propuesto. Fuente: Elaboración propia.**

A continuación se desarrollan los elementos que comprenden el modelo de gestión presentado.

**Liderazgo:** Considerado el elemento más frecuente en los modelos estudiados. Los líderes establecen la unidad de propósito, la dirección y el ambiente interno de la institución en el que las personas pueden participar plenamente para lograr los objetivos propuestos. La dirección establece la comunicación con las partes interesadas tanto fuera de la institución como dentro, por lo que conoce de sus expectativas y necesidades con vistas a garantizar el establecimiento de los requisitos que debe satisfacer la institución. Solo con un liderazgo efectivo y visible, a todos los niveles de la institución, se puede lograr el máximo nivel de compromiso y efectividad de las personas y el despliegue de todas las actividades de modo estructurado y sistemático. Solo cuando los empleados reconocen a sus directivos como líderes en la búsqueda continua de la mejora de la calidad, aceptan la filosofía como principio fundamental. El ejemplo personal y profesional de cada dirigente demuestra su compromiso institucional, ayuda a vencer la resistencia natural al cambio y posibilita llevar el convencimiento al personal en cuanto a la importancia de trabajar con calidad. De gran importancia es la participación de los directivos del nivel medio, ya que ellos son los responsables directos de los procesos donde se generan las oportunidades de mejora y deben estar atentos a ellas y ser receptivos a las sugerencias de los trabajadores, así como motivarlos a sugerir y emprender estas acciones. Los directivos deben permanecer alertas a los problemas de coordinación y corregirlos a medida que surjan. La comunicación eficaz ayuda a cada trabajador a entender la importancia de la labor que realiza y su imbricación con el resto de la institución y de qué forma contribuye a cumplir con los objetivos institucionales.

El elemento *Liderazgo* dentro del modelo propuesto incluye los aspectos siguientes:

1. Establecer la planificación estratégica.
2. Garantizar el énfasis en la satisfacción de todas las partes interesadas a través de toda la institución.
3. Establecer los procesos apropiados para lograr los objetivos propuestos y garantizar la gestión eficaz, eficiente e integrada de los procesos definidos.

### **Continuación del anexo 11.**

4. Garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros).
5. Comparar los resultados alcanzados con los objetivos establecidos y decidir acciones relativas a los incumplimientos detectados.
6. Decidir las acciones para el mejoramiento.

**Capital Humano:** Considerado uno de los elementos más importantes dentro de cualquier modelo de gestión estudiado muchas veces visto como Recursos Humanos o Cooperación interna o aprendizaje. Es el recurso más importante con la que dispone cualquier institución. Este elemento responde a las intenciones de la alta dirección de implementar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, basada en la familia de las normas NC 3000:2007. La gestión del Capital Humano debe fomentar la participación plena de todos los trabajadores y el uso de sus capacidades para el beneficio máximo de la Institución, partiendo de la existencia de un ambiente laboral adecuado, de una sólida formación profesional. Este elemento constituye un pilar para el mejoramiento continuo al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior al analizar los recursos humanos con un conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad. Por tanto la gestión del capital humano resulta un elemento clave en el sistema integrado, por lo que debe continuar desarrollándose la selección, preparación, evaluación y estimulación de los profesores y trabajadores de la institución. Énfasis particular se hará en el desarrollo político ideológico y profesional y científico de los profesores.

**Políticas y estrategias:** Considerado como otro elemento muy frecuente dentro de cualquier sistema de gestión. Son los marcos de actuación que debe trabajar la institución y las condiciones a tener en cuenta por la institución cuando se propone alcanzar los objetivos dados. Enfocados bajo la asunción de los valores éticos. Las mismas quedarán reflejas en el ejercicio de la Planeación Estratégica, siendo importante tomar en consideración las interfaces entre las políticas definidas. El conjunto de políticas y la relación entre estas hacen posible la visión. *La política y estrategia* se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés. Enfocada principalmente a la revisión de las actuales políticas sobre: la solución de conflictos,

## **Continuación del anexo 11**

estimulación, de ahorro, de servicio, de organización, de calidad, indagando acerca de la necesidad de equilibrar la política de control con la de prestar un servicio rápido y de calidad a los procesos universitarios. Siendo altamente necesario crear una política de discusión y debate desde todos los niveles superiores hacia el nivel inferior sobre todo con los estudiantes.

**Información y Comunicación:** Este elemento permite el despliegue de las políticas y estrategias definidas para alcanzar los objetivos propuestos. Se encuentran a todo lo largo de la institución y resulta clave por el valor que puede agregar o disminuir su funcionamiento eficaz. La comunicación se comporta de diferentes maneras teniendo en cuenta los niveles y la interconexión de los procesos y está sujeta al nivel de organización de la institución (o sea al grado de formalidad en el que se emplea esta) además de los factores subjetivos que son inherentes a las relaciones humanas. Este elemento está enfocado a:

- Favorecer la toma de decisiones
- Lograr una mayor visión nacional e internacional de la institución
- Impedir el estancamiento de la información clave.
- Favorecer las relaciones entre los procesos.

Se hará énfasis en la detección de sistemas de información, flujo y canales de comunicación establecidos o por establecer, se incluye además el grado de disposición de la información oportuna, fiable y mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas de una forma transparente, detectando cuales son los canales y medios de comunicación que permitan trasladar la información de manera transparente, ágil, segura, correcta y oportuna. Detectando las acciones de divulgación que se llevan a cabo.

**Recursos Materiales y Financieros:** Este elemento se basa en el paradigma de la excelencia en la gestión económico financiera de la educación superior que consiste en: *garantizar un aseguramiento material y financiero a las actividades sustantivas con adecuada suficiencia, eficiencia, eficacia y calidad, dentro de un marco de riguroso control y exigencia.* Este es uno de los elementos que más eficientemente se debe planificar para realizar la gestión, teniendo en cuenta que,

### **Continuación del anexo 11**

en un país como Cuba, puede estar escaso por lo que el recurso material más importante en la gestión sería el que garantiza la ejecución de los procesos sustantivos de forma eficaz, lo cual incluye la cuantificación de las necesidades y sus prioridades permanentemente actualizadas, con el fin de poder informar, fundamentar y argumentar de forma oportuna y exhaustiva.

**Estructura y Sistemas organizativos:** El perfeccionamiento de las estructuras y los sistemas organizativos son la base para la gestión de la institución, este elemento pretender abarcar hasta el diseño o rediseño de los puestos de trabajos. Primeramente se debe analizar qué parte de la estructura impide la gestión, en sus diferentes formas de organización y por qué. También si la estructura provoca lentitud en la gestión y no contribuye a garantizar la misma. La estructura académica tiene como pieza clave el departamento docente donde se agrupan los profesores siguiendo una lógica de las disciplinas científicas forman parte de otros colectivos de carrera, año o investigación. El fortalecimiento de estas estructuras la delimitación de sus funciones e interrelaciones constituyen una importante dirección de trabajo. Sin embargo el perfeccionamiento de las normas, políticas y procedimientos es una tarea permanente, que debe concluir en sistemas más transparentes.

**Procesos:** Constituye el elemento integrador dentro del modelo, donde los restantes elementos se reflejan e interactúan en los procesos. Siempre bajo la concepción de que cada proceso sea capaz de satisfacer el ciclo de Deming (1986): Planificar – Hacer – Verificar – Actuar (PDCA por sus siglas en inglés). Se identificarán, con total claridad los procesos que se realizan en la institución. Lo que conduce a una visión transversal con fuerte orientación a las partes interesadas, la mejora continua y la alineación e integración a través de ellos capaces de responder a los objetivos, resultados, indicadores, riesgos que hacen posible una gestión verdaderamente integrada.

**Resultados claves en los Profesores y Trabajadores.** La NC: ISO 9000:2008 plantea, que cada organización debe identificar las necesidades y expectativas del personal en aspectos, tales como: el reconocimiento, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo personal. Tal atención ayuda a asegurarse de que el compromiso y la motivación del personal sean tan fuertes como sea posible. La medición de la satisfacción personal de la organización, incluye acciones tales como:

## **Continuación del anexo 11**

- Recabar la opinión de su personal en relación con la manera en la cual la organización satisface sus necesidades y expectativas.
- Evaluar el desempeño individual y colectivo y su contribución a los resultados de la organización.

Estos aspectos están íntimamente relacionados con la gestión del Capital Humano, ya tratada anteriormente. En el aspecto de la satisfacción de los trabajadores, también incide negativamente la falta de los recursos materiales para el desempeño de su labor y e nivel de ingresos que percibe los trabajadores, que no satisfacen sus expectativas. Para contrarrestar estas realidades, es necesario explotar al máximo las posibilidades de reconocimiento y estimulación que posibilitan el Sistema Socialista Cubano. La Dirección apoyada por la CTC, debe velar porque se aprovechen al máximo estas oportunidades para la motivación de los trabajadores. Igualmente debe propiciarse y fomentarse la participación de los trabajadores en los movimientos del Fórum de Ciencia y Técnica, las BTJ y la ANIR.

**Resultados Claves en los Estudiantes:** El autor de la presente investigación adopta la concepción de darles el calificativo a los estudiantes de partes interesadas en la gestión universitaria y no de cliente externo u otras clasificaciones que indistintamente se han utilizado. Se considera parte del proceso siendo considerado en sus etapas de formación, como una de las entradas del proceso, como partícipe activo del proceso y como su producto final (ya formado), que va a ser puesto al servicio de la sociedad. Puede considerarse que para lograr satisfacción del estudiante debe aportársele una educación-formación flexible y suficiente, que le asegúrela adquisición de conocimientos, capacidades, habilidades y valores necesarios, que lo prepare para su mejor desempeño y social en un entorno constante tecnológico y cultural. En este caso, es también importante para la percepción de calidad por parte del estudiante, la figura del personal de contacto, es decir de los profesores, en sus interacciones a lo largo de todo el proceso. Esta interacción determina en gran medida, el grado de satisfacción percibida por el estudiante, e influye en sus deseos de continuar el proceso educativo de forma activa o por el contrario se desanima.

**Resultados Claves en la Sociedad:** Al considerar su relación con la sociedad, se quiere que la institución sea capaz de:

## Continuación del anexo 11

- Demostrar su responsabilidad para con la salud y la seguridad
- Considerar el impacto ecológico, incluyendo la conservación de la energía y los recursos naturales
- Identificar los requisitos legales y reglamentarios aplicables e
- Identificar los impactos actuales y potenciales, en la sociedad en general y en la comunidad local en particular, de sus productos, procesos y actividades.

Estos aspectos planteados anteriormente son extraídos de la familia de normas ISO, pero son perfectamente aplicables a las IES y de hecho se trabaja en su cumplimiento. El reto es involucra a los trabajadores y estudiantes para garantizar el cumplimiento de estos objetivos.

### **Partes Interesadas como elementos esenciales del Modelo de gestión propuesto:**

El éxito de cualquier organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de “todas las partes interesadas” en su gestión. Las partes interesadas en los procesos universitarios se pueden observar a continuación.



Partes interesadas en la gestión Universitaria. Fuente: Elaboración propia.

## Continuación del anexo 11

### Cultura organizacional

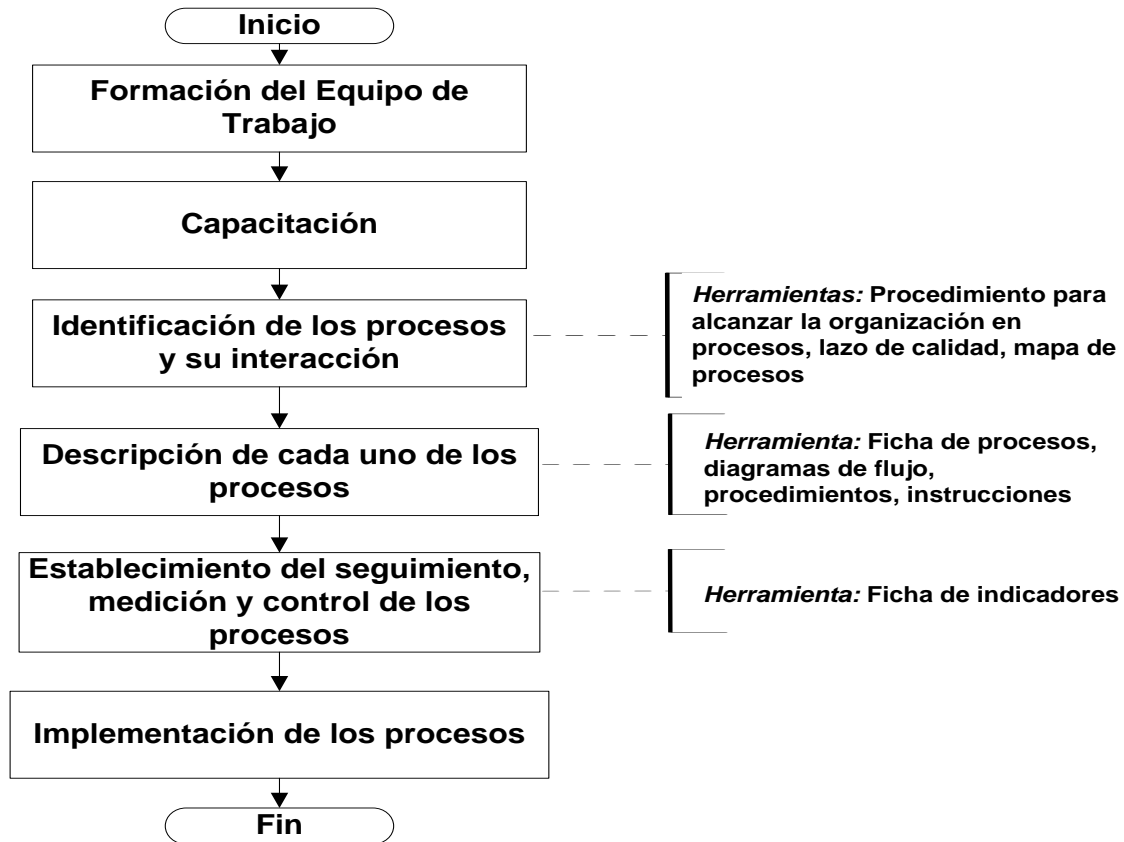
Conjunto de normas, valores, creencias, símbolos y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal directivo docente y administrativo en la Universidad y que sustenta la proyección de su imagen en la sociedad e influye en la aplicación de los elementos del modelo. Se pretende en definitiva lograr un cambio en la universidad que provoque y facilite el perfeccionamiento de la institución y el desarrollo individual mediante la transformación de la cultura universitaria y de la cultura producto de la experiencia de todos los actores implicados y en correspondencia con las políticas, estrategias y las expectativas de las partes interesadas.

### Anexo 12. Gráfica de Impacto. Perfil Estratégico

No.	Puntos fuertes	Nivel de impacto en la visión				
		1	2	3	4	5

No.	Puntos Débiles	Nivel de impacto en la visión				
		1	2	3	4	5

Anexo 13. Procedimiento específico para la gestión por procesos. Fuente: elaboración propia.



### Formación del Equipo de Trabajo

La primera etapa del procedimiento consiste en la formación del equipo de trabajo multidisciplinario. Se propone que se forme con integrantes de experiencia y que exista una diversidad de participantes de varias áreas para aprovechar la inteligencia colectiva. Debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto y nombrar un coordinador. El equipo de trabajo debe caracterizarse por:

- La mayoría de sus integrantes con autoridad funcional para la toma de decisiones referidas a la gestión del macroproceso universitario
- Al menos uno de sus integrantes ser experto en sistemas de gestión
- Contar con personal de experiencia en la gestión del proceso

## **Continuación del Anexo 13**

### **Capacitación**

**Relacionadas fundamentalmente a** la importancia que reviste el hacer bien las cosas a la primera y siempre, los principios de la calidad y el control interno, al constituir una forma de evaluación externa que incide significativamente en los resultados de la organización, potenciando el autocontrol.

### **Identificación de procesos y su interacción**

La identificación y selección de los procesos que conforman el sistema, a partir del análisis de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen en el logro de los objetivos. Se adoptan los conceptos de (Amozarrain, 1999):

*Procesos relevantes:* Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente interviene en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, y son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

**Proceso Clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Una vez efectuada la identificación y selección de los procesos necesarios, se define y refleja esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. Se propone elaborar un mapa de procesos, que constituye la representación gráfica de los procesos que conforman el sistema y sus interrelaciones.

Para la elaboración del mapa de proceso resulta conveniente realizar posibles agrupaciones de los procesos identificados, lo cual permite establecer analogías entre procesos y facilita la interrelación e interpretación del mapa en su conjunto.

### **Continuación del Anexo 13**

Descripción de los procesos: Se propone que la descripción del conjunto de actividades del proceso se realice a través de diagramas de flujo. Estos facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que permiten una percepción visual del flujo y la secuencia de las mismas. A partir de esta descripción se identifican las actividades que necesitan una documentación adicional, para garantizar que el proceso se planifique, ejecute y controle de manera eficaz. Con el objetivo de organizar el proceso, se propone adoptar como formato lo expresado en: (Ver anexo 16).

**Seguimiento, medición y control de los procesos a través de indicadores:** con el fin de conocer los resultados de los procesos, si estos cubren los resultados previstos y hacia donde se orientan las mejoras, se lleva a cabo el seguimiento y medición de los procesos, a través de indicadores que permiten evaluar la eficacia de los mismos.

Para un proceso se pueden definir uno o más indicadores que aportan información acerca de los resultados que se están consiguiendo, pero estos se seleccionan a fin de que sean lo más representativos posibles. Tener indicadores poco o nada representativos o cuya información sea repetitiva, dificultan la gestión. Se propone que para cada uno de los procesos del sistema integrado de gestión, se definan indicadores relacionados con parámetros de calidad y de seguridad y salud en el trabajo.

La definición de los indicadores se inicia con la identificación del proceso, su esencia a partir del propósito del mismo y los tipos de resultados que se esperan del mismo. Se fijan los objetivos del proceso a partir de las necesidades de sus clientes o de la propia organización, planificando de esta manera los resultados deseados. Se identifican dentro del proceso las actividades que puedan provocar el incumplimiento del objetivo planificado y las posibles causas que lo provocan, para a partir de ellas determinar las variables a medir y los indicadores a establecer, una vez identificado el indicador se procede a seleccionar el mismo, se determina su denominación, se define su forma de cálculo y las responsabilidades respecto a su medición, análisis y toma de decisiones. Se precisan los límites o umbrales para cada indicador y la forma en que se presenta su evolución. La tabla 18. Anexo 17, muestra la *ficha de indicadores del proceso*. Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y

### **Continuación del Anexo 13**

representativa la información relevante respecto la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficiencia de los mismos, así como la eficiencia. Es conveniente que los indicadores de un proceso se establezcan a través de un consenso entre el propietario del mismo y su superior, esto permitirá establecer de manera coherente los resultados que se desean obtener (objetivos).

El control de los procesos, se logra a través de la actuación sobre las variables de control. A través de los indicadores se analizan los resultados del proceso para conocer si se alcanzan o no los resultados esperados. De ser necesario se adoptan acciones sobre las variables de control, que generen un cambio de comportamiento del proceso y por tanto una mejora en el cumplimiento de sus objetivos.

**Implementación de los procesos:** Una vez definidos los procesos y las herramientas para su gestión, los diagramas de flujo y los mecanismos de seguimiento, medición y control, se comienzan a implementar de manera planificada. Se verifica si el diseño realizado es factible y de acuerdo a la tecnología básica instalada. Se comprueba si los indicadores propuestos notifican de manera oportuna y permiten mantener el proceso bajo control. De ser necesario se reajusta el proceso o alguno de sus elementos, de forma que estos contribuyan a un mejor desempeño del sistema.

**Anexo 14. Propuesta de Ficha de procesos. Fuente: Elaboración propia**

Proceso: Escribir el nombre del proceso		
Responsable: Escribir el miembro de la organización al que se le asigna la dirección o liderazgo de todas las actividades relativas a la gestión del proceso		
Política: Definir el propósito o plataforma del proceso		
Objetivos: Definir las metas que se ambicionan o pretenden con el proceso		
Descripción de las actividades del proceso: Describir utilizando diagrama de flujo		
Elementos de entrada: Definir materias primas, energía, recursos financieros e información que entran al proceso.	Requisitos: Definir los requisitos de calidad y de seguridad y salud en el trabajo que deben cumplir las entradas.	Proveedores: Procesos internos o personal externo que proporcionan las entradas.
Elementos de salida: Definir materias primas, energía, recursos financieros e información que salen del proceso	Requisitos: Definir los requisitos de calidad y de seguridad y salud en el trabajo que deben cumplir las salidas del proceso para su entrega a los clientes	Clientes: Procesos internos o cliente externo que reciben las salidas del proceso
Recursos necesarios: Definir infraestructura, información y personal necesario para el funcionamiento del proceso, que incluya y asegure el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad y salud en el trabajo		
Competencia del personal: Definir la competencia requerida por las personas que participan en las actividades del proceso, incluyendo formación en calidad y seguridad y salud en el trabajo		
Variables de control: Parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación y que pueden modificar el comportamiento de un proceso		
Documentos: Referenciar los vinculados al proceso		
Registros: Referenciar los generados de las actividades del proceso		

**Anexo 15. Ficha de los Indicadores del proceso.** Fuente: propuesto por Rivero Aragón, Mary Fé, 2006.

Proceso	
Criterios	Indicador Xn
Objetivo	
Forma de cálculo	
Valor de referencia	
Fuentes de información	
Frecuencia de medición y análisis	
Responsable de medirlo	
Responsable de analizarlo	
Umbrales del indicador	
Forma de presentación	

Anexo 16. Diseño de los puestos de Trabajo. Fuente: Manual de Organización.  
Universidad de Managua, Nicaragua.

### CARGOS Y PUESTOS

Cargo: \_\_\_\_\_

Ubicación: \_\_\_\_\_

Reporta a: \_\_\_\_\_

Supervisa a: \_\_\_\_\_

Coordina con: \_\_\_\_\_

#### 3. 1 OBJETIVO DEL CARGO.

#### 3.2 UBICACIÓN EN LA ORGANIZACION (Diagrama)

#### 3.3 RESPONSABILIDADES:

#### 3.4 INTERRELACIONES FUNDAMENTALES RELACIONADAS CON EL TRABAJO:

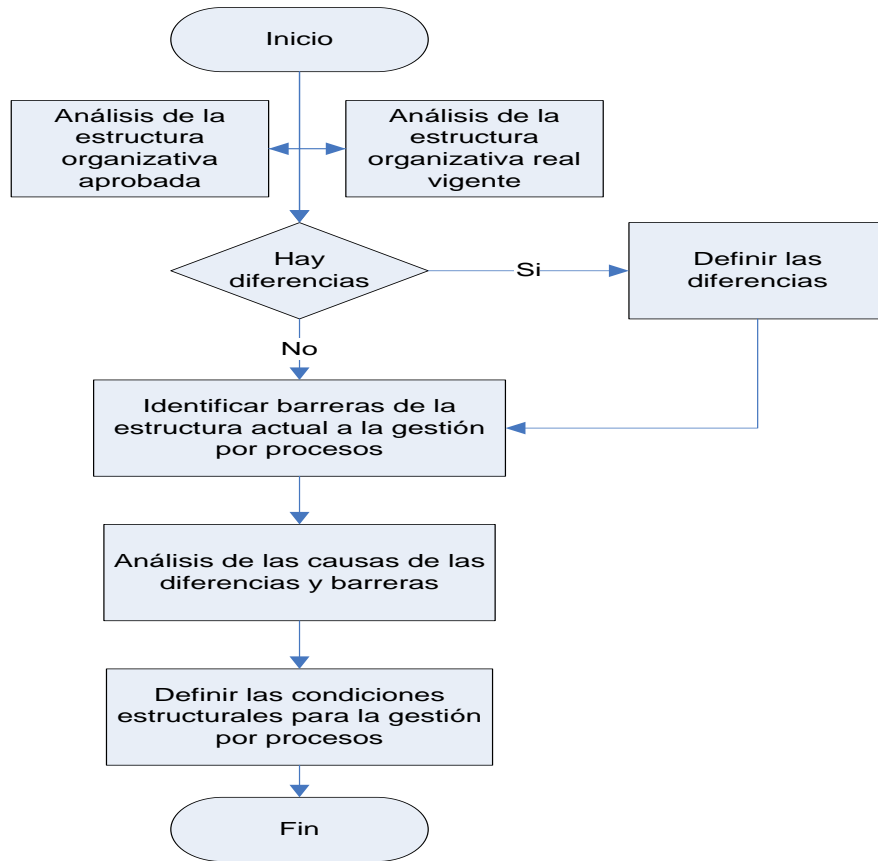
RELACIONARSE CON	PROPOSITO

#### 3.5 COMPETENCIAS.

CONOCIMIENTOS EN	HABILIDADES PARA	ACTITUDES DE

#### 3.6 AUTORIDAD PARA DECIDIR SOBRE:

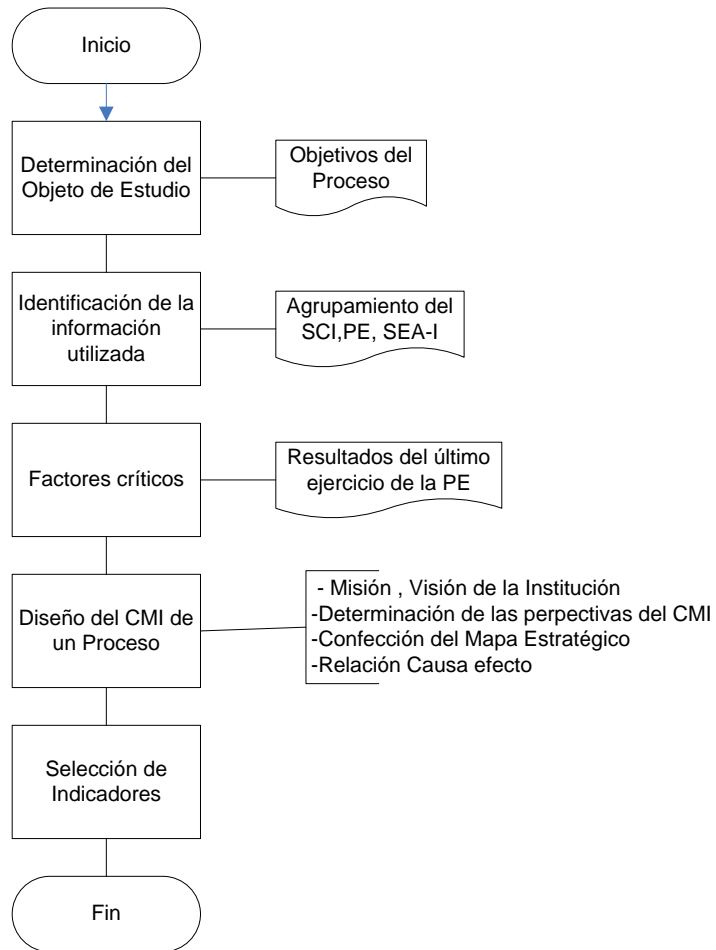
**Anexo 17- Procedimiento para el análisis de la estructura.** Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 18. Formato de Plan de Trabajo.** Fuente: Elaboración propia.

No	Actividades	Hora y Lugar	Dirige	Participantes
<b>Proceso 1.</b>				
<b>Proceso 2.</b>				
<b>Proceso 3.</b>				
<b>Proceso n...</b>				

**Anexo 19. Procedimiento para el despliegue del CMI.** Fuente: Adaptación de Nogueira Rivera, D y Medina León (2010).



## Anexo 20. Encuesta para la validación de los expertos.

Valore los siguientes aspectos relativos al procedimiento propuesto, utilizando una escala, de 1 a 5, donde el 5 es el mayor valor otorgado y representa la situación más favorable, en caso que su respuesta no sea favorable exponga algunos elementos.

1. El procedimiento manifiesta un alto nivel de pertinencia.

1	2	3	4	5

2. Posee capacidad de respuesta a los problemas de gestión que se presentan actualmente en la Universidad.

1	2	3	4	5

3. Es factible aplicarlos a las condiciones de la Universidad

1	2	3	4	5

4. Facilita la integración de las concepciones estratégicas, de calidad y control interno.

1	2	3	4	5

5. Garantiza el mejoramiento continuo del proceso de gestión en la Universidad

1	2	3	4	5

6. Potencia la participación del equipo de dirección universitaria en los procesos de mejoramiento del sistema de gestión universitario

1	2	3	4	5

7. El procedimiento tiene flexibilidad en la implementación del sistema de gestión

1	2	3	4	5

Continuación Anexo 20

8. El procedimiento potencia el trabajo en equipo

1	2	3	4	5

9. El procedimiento tiene carácter sistémico

1	2	3	4	5

10. El procedimiento tiene carácter proactivo.

1	2	3	4	5

11. Facilita el acople del alineamiento de la estructura de dirección con la estrategia de la universidad.

1	2	3	4	5

12. El contenido de las etapas facilita la aplicación de los lineamientos del partido referidos a la gestión de las organizaciones.

1	2	3	4	5

13. El ordenamiento de las etapas del procedimiento tiene un carácter lógico.

1	2	3	4	5

14. Es de fácil comprensión por el personal de la universidad.

1	2	3	4	5

**Anexo 21.** Ficha de los expertos.

Nombre y Apellidos	Noyla Machado Noa
Grado Científico	Dr. C.
Cargo	Directora del CEDE
Años de experiencia de trabajo en la universidad	18
Responsabilidades anteriores dentro de la universidad	Directora del CEDE

Nombre y Apellidos	Juan José Hernández Santana
Grado Científico	Dr.C
Cargo	Miembro del Grupo de Gestión Universitario
Años de experiencia de trabajo en la universidad	25
Responsabilidades anteriores dentro de la universidad	Vicerrector de Universalización

Nombre y Apellidos	Mailín Gonzales Arce
Grado Científico	Msc
Cargo	Directora de Recursos Humanos
Años de experiencia de trabajo en la universidad	12
Responsabilidades anteriores dentro de la universidad	- Especialista en Recursos Humanos

Continuación del anexo 21.

Nombre y Apellidos	Gislina Mesa Contrera
Grado Científico	Dr.C
Cargo	CEDE
Años de experiencia de trabajo en la universidad	8
Responsabilidades anteriores dentro de la universidad	Profesora del CEDE

Nombre y Apellidos	Marili Martín García
Grado Científico	Dr.C
Cargo	Asesora Económica
Años de experiencia de trabajo en la universidad	33
Responsabilidades anteriores dentro de la universidad	Directora de Economía.

Nombre y Apellidos	Carlos Cristobal Martínez Martínez
Grado Científico	Dr.C
Cargo	Director del Cetur
Años de experiencia de trabajo en la universidad	32
Responsabilidades anteriores dentro de la universidad	Vicerrector de Universalización

Anexo 21 Continuación .

Nombre y Apellidos	José Ramón Castellanos Castillos
Grado Científico	Dr.C
Cargo	Profesor
Años de experiencia de trabajo en la universidad	30
Responsabilidades anteriores dentro de la universidad	Vicerrector Económico.

**Anexo 22.Composición y estructura del grupo de facilitadores de los procesos**

No.	Proceso	Facilitador	Área Universitaria
1	Gestión Estratégica	José Ramón Castellanos Castillo (Coordinador Jefe). Ernesto Crespo León	Rectorado
2	Formación del profesional	Juan José Hernández	VRDE
3	Extensión Universitaria	Ginley Durán Castellón	VREC
4	CeIT	Ebir González Cruz	VRPI
5	Postgrado	Estrella de la Paz	Dpto. Postgrado
6	Preparación y Superación de Cuadros	Noyla Machado Noa Susana Barrios	CEDE
7	Informatización	Héctor Cruz Enríquez	Dirección de Informatización
8	Internacionalización	Milagros Salduy Valdez	Oficina de Trámites(Relaciones Internacionales)
9	Gestión de Recursos Humanos y Ambiente de Trabajo	Mariela Pentón Olivera	DRH

## Anexo 22. Continuación

10	Gestión de cuadros	Leydis Rodríguez Morales	Dpto. Cuadros
11	Gestión del ingreso y registro académico	Ramiro Pérez Vázquez	Secretaría General
12	Gestión del recursos material y financiero	Marili Martín García	VRE
13	Gestión de la Infraestructura y Servicio	Ramón Ramiro	VRGA
14	Gestión del bienestar estudiantil (beca y salud)	Emilio Villamontes	Beca
15	Seguridad y Protección	Sergio Reyes Romero	Dpto. Seg y Protección.

## Anexo 23. Descripción de los valores compartidos en la UCLV

### **Patriotismo**

El concepto de patriotismo se identifica en Cuba con el pensamiento martiano, es uno de los valores que expresan el sentido de pertenencia, no a un trozo de tierra, sino la disposición a defender y a trabajar por el bien y en beneficio de la Nación. Para los cubanos, precisamente por la influencia del pensamiento martiano en nuestro quehacer nacional, más que de Nación se habla de Patria, más que de nacionalismo se habla de patriotismo. Por su importancia de defender este valor primordial, que reconoce la posesión de una fuerte identidad cultural, de un respeto a las tradiciones, a las historias, a los símbolos, a la cultura en general.

Patriotismo es el sentimiento que tiene un ser humano de respeto y amor por determinados valores, cultura, historia y de aquí la importancia que se le concede en la universidad cubana a su defensa y preservación, a la responsabilidad por todo lo que acontece, a la participación real en todos los procesos de desarrollo de la sociedad.

### **Justicia Social**

La justicia es también uno de los valores primordiales en el pensamiento de Martí, fue incluso considerado por él como el valor esencia. Se identifica con su principio de “Von todos y para el bien de todos”, por la importancia concedida al compromiso social es la

### **Continuación del anexo 23.**

búsqueda de igualdad de oportunidades para todos los individuos. En una sociedad socialista es por ende fundamental la justicia social concebida dentro del ideal social de socialismo como uno de los valores ineludibles, en la lucha contra las desigualdades sociales, contra todo tipo de exclusión social, contra la distribución desigual, en la lucha por dar a todos oportunidades, eliminando las diferencias entre favorecidos y menos favorecidos.

El balance de las desigualdades sociales en beneficio de los menos favorecidos, dando a la justicia la categoría de equidad, como preocupación social para el desarrollo humano y de la sociedad, ya define la nueva situación de estas cuestiones en la humanidad, y nuestro proyecto social, con sus características propias, debe luchar por mantener la justicia social como principio fundamental en todos los medios.

### **Creatividad**

Es la capacidad de innovar y buscar soluciones nuevas ante cada nuevo problema. Nuestro proyecto social enfrenta cada vez nuevos retos, problemas que atañen a la humanidad en su totalidad y que solo podrán ser resueltos por profesionales inteligentes y creativos, que no se detengan ante las barreras y las dificultades. La universidad cubana tiene que ser capaz de formar hombres y mujeres que defiendan el proyecto social socialista y puedan resolver los retos que ante nosotros se levantan.

### **Solidaridad e internacionalismo**

Para los cubanos, Patria es Humanidad, de aquí la relación dentro de nuestro proyecto social del valor patriotismo con la solidaridad, que entraña además internacionalismo, articulando el pensamiento martiano con el Marxismo. Porque el Marxismo sostiene ideológicamente nuestro proyecto socialista, y no hay socialismo sin internacionalismo.

La solidaridad es el valor que se contrapone al individuo propio de la sociedad capitalista, por lo que se convierte en un portador esencial de la conciencia socialista, dirigida a desarrollar y potenciar el colectivismo y el compañerismo

## **Continuación del anexo 23.**

### **Sencillez**

La sencillez es la expresión de humildad, de reconocimiento del saber universal sobre el individual, es un valor muy defendido por Martí como antídoto a la falta de modestia y la soberbia de aquellos individuos que desprecian la experiencia acumulada por la cultura humana y sobrestiman su conocimiento de las cosas, que tratan de sobresalir solo por su apariencia externa, actitud que puede llevar al consumismo y a la ambición desmedida. La sencillez es una de las mayores virtudes humanas a la que se aspira en el socialismo, que enfatiza en la belleza interior de las personas, en su bondad, en la sensibilidad ante los ideales que defendemos, en la importancia de todas las labores, incluso las más humildes e insignificantes. Solo un individuo sencillo puede ser bueno y virtuoso.

### **Responsabilidad**

La responsabilidad como valor para una universidad cubana entraña compromiso social. Significa sentido del deber y compromiso con la institución y su entorno. Es la preocupación, desde el punto de vista ético y revolucionario de todo cuanto hacemos y decimos. Es saber enfrentar cada reto con valentía y entereza, para poder ser parte activa del proceso socialista y no simple espectador.

La responsabilidad social es el compromiso y la obligación de cada individuo de la sociedad con nuestro proyecto social en su conjunto, que debe considerar las consecuencias de cada acto y saber actuar en consecuencia.

### **Honestidad**

Actuamos con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo en el colectivo. Somos honrados, sinceros y nos respetamos unos a los otros, desarrollando nuestro apego incondicional a la verdad y lo exigimos de los demás. Somos ejemplos en el cumplimiento de la legalidad y los deberes, combatiendo las manifestaciones de fraude, indisciplina y doble moral.

## Anexo 24

### Resultados del Perfil Estratégico

Fortalezas	Nivel de impacto sobre la visión				
	5	4	3	2	1
Claustro multidisciplinario, comprometido, preparado académico, científico y políticamente	x				
Estructura de pregrado y programas de postgrado acreditados que estimulan la presencia de los estudiantes, con un programa de atención diferenciado para el 1er	x				
Política integrada de ciencia, innovación tecnológica y de postgrado pertinente con una red de centros de investigación y estudios	x				
Cultura organizacional y de dirección sólida	x				
Estudiantado comprometido y revolucionario		x			
Capacidad universitaria para ejercer una actividad extensionista destacada		x			
Alto reconocimiento nacional y visibilidad internacional			x		
Favorable estructura tecnológica para los servicios informáticos			x		
Campus universitario con una historia ambientalmente llamativo y con una ubicación geográfica favorable			x		
%	44.4	22.3	33.3		

**Continuación del anexo 24.**

<b>Debilidades</b>	Nivel de impacto sobre la visión				
	5	4	3	2	1
Insuficiente comunicación a todos los niveles	x				
Los servicios informativos y la tecnología educativa no están al nivel requerido por los procesos universitarios			x		
Desfavorables condiciones de estudio y vida en las residencias	x				
Falta de integración de procesos y áreas para acometer acciones	x				
Insuficiente reconocimiento moral y material a los Recursos Humanos	x				
Insuficientes condiciones de trabajo	x				
Incrementos de bajas docentes			x		
Inmediatez y urgencia de actividades en detrimento del pensamiento estratégico del directivo	x				
%	75	12.5	12.5		

**Anexo 25** Principales valoraciones emitidas son registradas a continuación

ARC 1 Profesional Competente Comprometido Con La Revolución.

Objetivo 1:

Añadir algunos Criterios de Medida (CM), relacionados con:

- La evaluación integral del estudiante
- Proyectos educativos

Objetivo 2

- CM 7, enfocarlo además al perfeccionamiento del trabajo metodológico en la enseñanza semipresencial.

Añadir CM relacionados con:

- Prácticas laborales y de laboratorio
- Atención diferenciada a los estudiantes
- Aseguramiento bibliográfico
- Tecnología educativa
- Atención a las carreras en que las universidades son centro rector

Objetivo 3

Reorganizar los indicadores en correspondencia con la redistribución de los CM.

ARC 2: Claustro Revolucionario de Excelencia

Objetivo 4

- Se limita sólo al claustro y no considera al resto los trabajadores, por lo que se requieren CM e indicadores relacionados con estos.
- Es posible integrar el Objetivo 4 y 5 en solo un Objetivo.

Objetivo 5

- Los indicadores son muy generales y se necesitar articularlos con los CM.

ARC 3: Impacto Económico y Social

Objetivo 6

## Continuación Anexo 25

- Incluir criterios relacionados con la salida del estudiante, desde el punto de vista de la calidad del graduado para satisfacer la demanda de los empleadores.
- Satisfacción de necesidades, incluir:
  - CM relacionados con la orientación vocacional.
  - En el CM 4 las necesidades de pregrado.
  - Indicadores de eficiencia en postgrados.

### Objetivo 7

- Se plantean indicadores que están predefinidos en cuanto a matrícula en el indicador 1, por lo que se refería a % de egresados contra matrícula.

### Objetivo 8

- El indicador Percepción social de la ciencia no es medible, en estos momentos, no considerarlos.

### Objetivo 9

- En el indicador Nivel de Satisfacción de las Partes y Gobiernos, precisar el nivel o redactarlo a partir de satisfacción.

ARC 4: Gestión de la Educación Superior.

### Objetivo 10

- Elaborarlo en función de la gestión de la universidad.
- Crear un nuevo objetivo relacionado con la gestión económica financiera y de los servicios.

### Objetivo 11

Sobre los indicadores:

- El último indicador no se corresponde.
- No existe total correspondencia entre CM y los indicadores, pues los primeros contienen indicadores y metas.

### Objetivo 12

- Trasladarlo para el ARC 2.

## Continuación Anexo 25

- Incluir un CM sobre Liderazgo.
- Incluir sobre resultados de la evaluación.
- Incluir en esta ARC el Objetivo 3 del ARC 1.

Conociendo la planeación estratégica del MES para el año 2013-2016, más el trabajo realizado en el tercer taller universitario, se adoptaron los siguientes criterios que posteriormente fueron colegiados por la dirección de la UCLV y aprobados por el MES.

### **Propuesta de ARC y objetivos UCLV 2013 - 2016.**

ARC 1: Profesional Competente Comprometido con la Revolución.

Objetivo 1: Fortalecer el compromiso de los estudiantes con la Revolución y con su universidad, el cumplimiento de sus deberes y la participación consciente en la vida universitaria y en la sociedad (Lineamientos vinculados 137, 146, 147. Objetivos del Partido vinculados 62, 63, 64, 65).

Objetivo 2: Incrementar la calidad de la educación superior en todos los tipos de cursos y escenarios docentes (Lineamientos vinculados 140, 144, 145, 146, 147, 150, 151, 152 y 153).

Objetivo 3: Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país y los territorios (Lineamientos vinculados 04, 74, 138, 145, 146, 152, 153).

(Objetivo nuevo derivado del Objetivo 6 del MES)

ARC 2: (Claustro Revolucionario de Excelencia). Capital Humano Revolucionario de Excelencia.

Objetivo 4: Lograr el incremento de la motivación y el compromiso de los profesores, investigadores y trabajadores con la Revolución y con la organización; así como su formación integral, con énfasis en la preparación político ideológica. (Lineamientos vinculados 138, 141, 144, 145, 146, 170 y 172, Objetivos del Partido vinculados 42, 47, 50, 56 y 66)

(Producto de la unión de los objetivo 4 y 5 del mes).

## Continuación Anexo 25

Objetivo 5: Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas (Lineamientos vinculados 08 y 12, Objetivos del Partido vinculados 73, 74 75, 76, 77, 78,79 y 82).

(Objetivo 12 del MES)

ARC 3: Impacto Económico y Social .

Objetivo 6: Satisfacer con calidad las necesidades de formación de posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país (Lineamientos vinculados 04, 74, 138, 145. 146, 152, 153)

Objetivo 7: Contribuir a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración-dirección (Lineamientos vinculados 04 y 153. Objetivos del Partido vinculados 73, 74, 77, 78, 82 y 83)

Objetivo 8: Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo, innovación (IDi) y extensión universitarias, en cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social (Lineamientos vinculados 129, 131-137 y 152).

Objetivo 9: Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local DL económico – social, en los municipios con proyectos piloto con liderazgo del CAM y una influencia significativa en los demás municipios (Lineamientos vinculados 5, 37, 133, 138, 150, 152, 163, 178, 180, 191, 205-207, 233, 247, 264, 293 y 294).

ARC 4: Gestión de la Educación Superior.

Objetivo 10: Lograr el perfeccionamiento del sistema de gestión de la UCLV con enfoque a procesos, orientado a la calidad y racionalidad e integrado al sistema de control interno. (Lineamientos vinculados 01, 04, 08, 10, 12, 15, 30, 33, 31, 56, 64, 76, 78, 80, 108, 110, 111, 112, 114, 115, 119, 122, 176, 152, 253).

## Continuación Anexo 25

Objetivo 11: Lograr el mejoramiento de la información y la comunicación, así como de la gestión en general con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el conocimiento de las tendencias de la educación superior (Lineamientos vinculados 131, 147, 152, 223, 226, y 228).

Objetivo 12: Integrar la educación superior en los municipios para incrementar su calidad y pertinencia con la máxima racionalidad posible. (Lineamientos vinculados 37, 143, 145, 146,147, 150, 151,152, 153 y 172. Objetivos del Partido vinculados 46, 50, 54, 56, 57, 59, 62 y 64).

(Objetivo 3 del MES)

Objetivo 13: Asegurar los recursos materiales y financieros, la infraestructura y los servicios a los procesos y comunidad universitaria, dentro de un marco de riguroso control, de respeto al plan y el presupuesto, en consonancia con las políticas y estrategias del país.

(Objetivo nuevo derivado del objetivo 10 del MES).

**Anexo 26. Matriz de determinación de los procesos claves.**

Procesos	ARC 1			ARC 2		ARC 3				ARC 4				IP	RPI	P		TP
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13			ECP	R	
	Objetivos Estratégicos (2013-2015).																	
1. Formación del profesional	10	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	10	10	5	55
2. Extensión universitaria	10	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	30	10	10	5	55
3. Ciencia e innovación tecnológica	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	10	10	10	5	35
4. Postgrado	0	0	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	20	10	10	5	35
5. Preparación y superación de cuadros	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	10	5	10	5	30
6. Recursos Humanos	0	0	0	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	15	5	10	5	35
7. Gestión de los Cuadros	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5	10	5	30
8. Informatización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10	5	5	10	30
9. Internacionalización	5	5	0	5	0	5	0	0	0	5	0	0	0	25	10	10	5	50
10. Rec Mat y Financ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	5	5	10	30
11. Infraestructura y Servicios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	10	5	10	35
12. Bienestar Estudiantil	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	10	5	5	10	30
13. Ingreso y registro académico	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5	5	5	25
14. Gestión Estratégica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	10	0	20	10	10	5	45
15. Información y Comunicación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0		10	10	5	5	30
Total: 515																		
Promedio 34,3																		

## Anexo 27. Mapa de procesos UCLV.

