

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE
LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
EN EL PERÍODO 2012-2015**

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autora: Yuliet Linen Ricardo

**Tutora: Dra.C. Aniuska Ortiz Pérez
Dra.C. Marisol Pérez Campaña**

Holguín, 2016

DEDICATORIA

*A mis padres, porque en este día no solo estoy cumpliendo mi sueño sino también el
de ellos.*

A mis sobrinas, para animarlas a que ellas también persigan su sueño.

A mis hermanas, porque siempre creyeron en mí.

A mi novio, por ser mi compañero, mi amor y mi amigo en todo momento.

Agradecimientos

A mis padres, por entregarme tanto amor y ser mis guías en todo momento y en todas las esferas de mi vida.

A mis hermanas, por apoyarme, aguantar mis malcriadeces y cuidarme como a una pequeña.

A mis sobrinas, por permitir que creciera en mí ese amor que solo una madre puede sentir.

A mi amor, por estar a mi lado en las circunstancias más difíciles de mi vida, soportar mis momentos de histeria y amarme transparentemente.

A mis tutoras Aniuska y Marisol, por ayudarme y guiarme en la realización de este trabajo.

A Adi, Yele y Day, por ofrecerme una amistad sincera y alentarme cuando más lo necesitaba.

A Nápoles, por estar presente desde un inicio en mi paso por la Universidad y convertirse en un gran amigo.

A mis suegros, por abrirme las puertas de su casa y acogerme como a una hija.

A Dios y a la Virgen, por darme paz y tranquilidad en los momentos más tormentosos.

A todas las personas que directa o indirectamente me han ayudado en la culminación de esta faceta de mi vida.

A la vida, por demostrarme que los sueños si se cumplen.

RESUMEN

Las universidades se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, para dar mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad, por lo que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia. En este contexto el diseño e implantación de sistemas de gestión constituye una prioridad, siendo esencial el análisis de la planeación estratégica. En las universidades cubanas prevalece la dirección por objetivos con enfoque estratégico. En la Universidad de Holguín al realizar un análisis global de la planeación, se observó que en ocasiones no existía correspondencia entre la planeación estratégica y la operativa, y la forma en que son evaluadas. Por otra parte se aprecia la necesidad de desarrollar el análisis de los resultados de la planeación estratégica, a través de la evaluación del grado de consecución de sus objetivos en el periodo de 2012-2015, lo que constituye el objetivo de la investigación.

Como principales resultados se obtienen: el análisis del grado de consecución de los objetivos en el período 2012-2015, así como el impacto en los sistemas de evaluación y acreditación en la Universidad; la determinación del nivel de integración percibido y la fiabilidad de los procesos en el contexto actual y la propuesta de estrategias de integración y acciones de mejora.

ABSTRACT

The universities are involved in constant processes of transformations, to give bigger and better answers to the demands of the society, for what the use of modern focuses of address becomes a necessity to develop an university administration of excellence. In this context the design and installation of administration systems constitutes a priority, being essential the analysis of the strategic planning. In the Cuban universities the address prevails for objectives with focus strategic .En the University of Holguín when carrying out a global analysis of the planning, it was observed that in occasions correspondence didn't exist among the strategic planning and the operative one, and the form in that you/they are evaluated. On the other hand the necessity is appreciated of developing the analysis of the results of the strategic planning, through the evaluation of the grade of attainment of its objectives in the period of 2012-2015, what constitutes the objective of the investigation.

As main results they are obtained: the analysis of the grade of attainment of the objectives in the period 2012-2015, as well as the impact in the evaluation systems and accredited in the University; the determination of the perceived integration level and the reliability of the processes in the current context and the proposal of integration strategies and actions of improvement.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 La gestión en las universidades.....	5
1.2 La gestión por procesos en universidades.....	8
1.3 La planeación estratégica y la dirección por objetivo.....	13
1.4 La planeación estratégica y los sistemas de evaluación y acreditación. Estado actual en la Universidad de Holguín.....	16
CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES	20
2.1 Comunicación y formación.....	20
2.2 Etapa 1: Preparación de las condiciones para el estudio	20
2.3 Etapa 2: Análisis estratégico.....	24
2.4 Etapa 3. Mejora.....	32
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN.....	35
3.1 Comunicación y formación.....	35
3.2 Etapa I: Preparación de las condiciones para el estudio	35
3.3 Etapa 2: Análisis estratégico.....	36
3.4 Etapa 3: Mejora.....	54
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFIA.....
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La gestión es una de las áreas de conocimiento con una mayor dinámica de desarrollo, dada por el incremento de la competencia en el mundo empresarial, donde está en juego no sólo el éxito, sino también la propia supervivencia, lo que obliga a una innovación permanente, tanto de sus bases teóricas como de sus técnicas y herramientas específicas. Las universidades, muy marcadas por el peso de la tradición, han ido asumiendo lentamente e incluso con resistencia, muchos de estos conceptos y técnicas. En ocasiones, con procesos de simple asimilación y, en otros casos, con procesos de adaptación que reconocen las particularidades de la institución universitaria como esfera de gestión (Tristá Pérez, 2007).

Ortiz Pérez (2014) define la gestión universitaria como el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia).

En este contexto las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, para dar mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad, por lo que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia. En este sentido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están las bases para el perfeccionamiento de la Educación Superior cubana, que abogan por continuar avanzando en la elevación de la calidad en la Educación Superior y la efectividad del proceso docente-educativo para incrementar la eficiencia y concebir programas de formación e investigación que estén en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país. En correspondencia con los lineamientos en el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior se estableció en el Área de Resultado Clave 4 Gestión de la Educación Superior como objetivo: Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y

presupuesto aprobado; con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos. Actualmente establecido como objetivo siete y plantea: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base.

En el cumplimiento de este objetivo tiene un papel esencial la Junta de Acreditación Nacional (JAN), organismo encargado de evaluar la calidad en las instituciones de educación superior (IES), que concibió el Sistema Universitario de Programas de Acreditación (SUPRA) de carreras, maestrías, especialidades, doctorados e instituciones; que incluyen los reglamentos, patrones y guías para la mejora continua de la calidad. Estos sistemas de evaluación tienen como ventaja que institucionalizan parámetros que permiten medir los niveles de excelencia en las IES.

Unido a esto para el diseño e implementación del sistema de gestión, es esencial el análisis de la planeación estratégica. En las universidades cubanas prevalece la dirección por objetivos con enfoque estratégico. Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos. Las ARC están definidas por el MES, dando respuestas a las esferas del trabajo universitario que estén recibiendo atención prioritaria en función del fortalecimiento de la labor educativa en la Universidad y el aseguramiento de la calidad de sus procesos sustantivos.

En la Universidad de Holguín al realizar un análisis global de la planeación, se observó que en ocasiones no existía correspondencia entre la planeación estratégica y la operativa, y la forma en que son evaluadas. El MES evalúa a las universidades por el cumplimiento de los objetivos, luego a nivel de universidad se realizan las visitas integrales a las distintas áreas por procesos y los profesores son evaluados por el cumplimiento del plan de trabajo individual, el cual no se realiza por los objetivos definidos en la planeación estratégica. Esto trae como consecuencia que no exista a este nivel una precisión clara de la contribución de cada profesor al cumplimiento de las metas de la organización (Ortiz Pérez, 2014).

De forma progresiva se perfeccionaron los planes de trabajo de la Universidad, logrando un mayor grado de correspondencia entre el plan de trabajo anual y los planes

de trabajo mensuales e individuales, en los distintos niveles de decisión, así como la definición de las prioridades, y en el año 2012 se perfeccionó la guía de evaluación de las visitas integrales en correspondencia con los objetivos y los procesos definidos (Ortiz Pérez, 2014).

En este año a partir del análisis y perfeccionamiento de la guía de evaluación de las visitas integrales en el nuevo contexto de universidad integrada se hace énfasis en lograr un acercamiento entre objetivos-criterios de medida y procesos-actividades. No obstante se evidencia una carencia de estudios del grado de consecución de los objetivos al cierre de un período de planeación estratégica.

Por lo que se define como **problema profesional**: Necesidad de realizar un análisis de los resultados de la planeación estratégica en la Universidad de Holguín, a través de la evaluación del grado de consecución de sus objetivos en el periodo de 2012-2015.

El **objeto de estudio** es la gestión universitaria y se define como **objetivo general**: Desarrollar el análisis de los resultados de la planeación estratégica en la Universidad de Holguín, a través de la evaluación del grado de consecución de sus objetivos en el periodo de 2012-2015.

Para su cumplimiento se establecen los objetivos específicos siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre la gestión universitaria.
2. Adaptar el procedimiento propuesto por Ortiz Pérez (2014) para realizar el análisis de la planeación estratégica en universidades.
3. Implementar el procedimiento propuesto para realizar el análisis de los resultados de la planeación estratégica en la Universidad de Holguín, a través de la evaluación del grado de consecución de sus objetivos en el periodo de 2012-2015.

El **campo de acción** lo constituye la dirección por objetivos en las universidades y la **idea a defender** es la siguiente: El análisis de los resultados de la planeación estratégica en la Universidad de Holguín, a través de la evaluación del grado de consecución de sus objetivos en el periodo de 2012-2015, aportará información relevante para el nuevo ciclo de planeación estratégica.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos** teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines:

- Análisis y síntesis de la información: a partir de la revisión de la literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados para desarrollar el análisis del objeto de estudio en sus partes,
- histórico–lógico: para analizar la evolución del objeto y campo de acción, tanto en el contexto internacional como nacional,
- sistémico: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, y considerando el carácter sistémico, e
- inductivo – deductivo: para la adaptación del procedimiento para el análisis de la planeación estratégica en la Universidad de Holguín.
- métodos estadísticos: estadística descriptiva, con el análisis de las medidas de tendencia central y las de variabilidad, para el análisis del nivel de integración de los procesos percibido, así como el análisis de redes sociales para el estudio de las relaciones importantes y críticas que se establecen entre los procesos, y
- métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa, entre otros.

Su aplicación sistémica permitirá el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. Para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados se utilizó el *software* UCINET 6.

La investigación está estructurada de la forma siguiente: el capítulo uno que contiene la fundamentación teórica, un capítulo dos en cual se muestra el procedimiento para el análisis de la planeación estratégica en las universidades, un capítulo tres en el cual se mostrará la aplicación del procedimiento en la Universidad de Holguín, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, y un grupo de anexos que constituyen el complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan los elementos conceptuales que sustentan la investigación realizada en el campo de la gestión universitaria. Se inicia con el análisis de la gestión en las universidades, luego de la gestión por procesos y su pertinencia en las universidades y se concluye con el estudio de la planeación estratégica, los sistemas de evaluación y acreditación, así como el estado actual en la Universidad de Holguín. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor del marco teórico práctico referencial de la investigación.

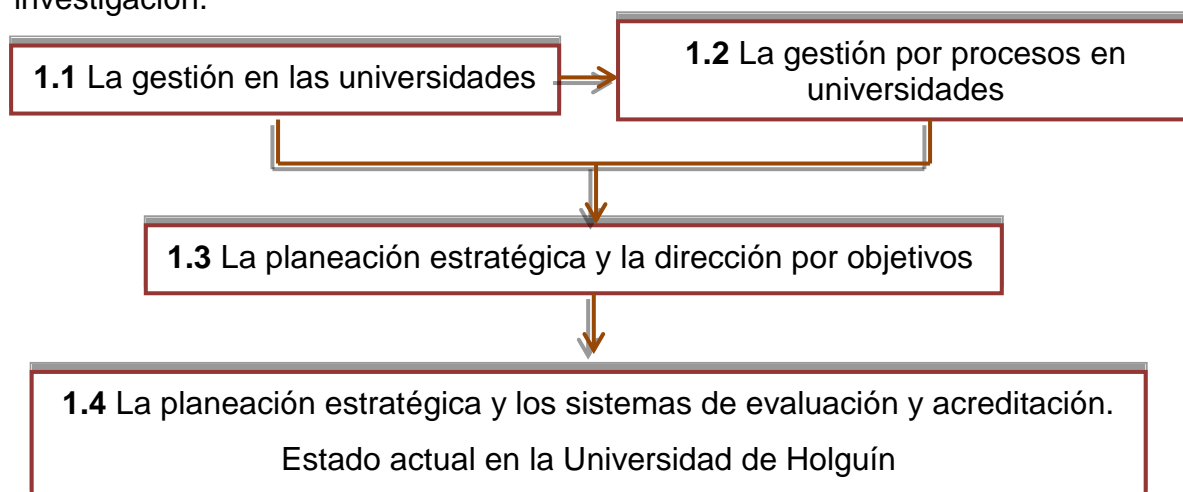


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1 La gestión en las universidades

La gestión como disciplina surge a raíz del propio desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ido ocurriendo en el sector empresarial, debido al incremento de la competencia y los constantes cambios en el entorno. Para su estudio como concepto se realizó una revisión de las definiciones aportadas por diferentes autores.

De este análisis se puede constatar que en su evolución ha sido identificada por términos como administración, dirección o el vocablo original en inglés management. Pérez Campaña (2005) plantea que en los términos empleados no se aprecian diferencias significativas en su esencia y contenido, utilizándose indistintamente, existiendo en los últimos tiempos una tendencia al uso del término gestión, criterio compartido por Pérez Campdesuñer (2006), Soler González (2010) y Comas Rodríguez (2013) y es el que se asume en la investigación.

Luego de un estudio realizado por Soler González (2010), este concluye que en términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos y Ronda Pupo (2007) asevera que lo esencial de estos conceptos está en que los tres se refieren a un proceso de planear, organizar y controlar. Además el proceso de dirección, en su enfoque funcional, no ha sufrido grandes variaciones desde que Fayol (1916) en su obra “Administración industrial y general”, lo definiera como: “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”; de estas funciones Pérez Campaña (2005) identifica como las funciones básicas: planificar, organizar y controlar.

La gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general (Pérez Campdesuñer, 2006).

Lage Dávila (2013) la define como el proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que aplican un conjunto de actividades que atraviesan horizontalmente diferentes unidades organizativas, que deben actuar de conjunto para funcionar.

En este contexto la gestión universitaria como disciplina es relativamente joven, según Botero Chica (2009), “su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina”. Para Tristán Pérez (2007), su surgimiento estuvo condicionado por:

- el vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país, lo que ha implicado la necesidad de trabajar con un alto nivel de orientación a metas específicas tanto en la docencia, como en la investigación,
- el incremento de la dinámica de cambio del entorno social, que ha requerido una mayor agilidad en la toma de decisiones,

- 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, y
- la necesidad de una mayor direccionalidad académica para el cumplimiento de las metas y la coordinación del trabajo en equipo.

Todos estos factores hacen que aparezca en los últimos años el concepto de gestión universitaria, "...como concepción sistematizadora e integradora de toda la universidad a su entorno" (Aguilera García, 2006).

Martínez Nogueira (2000) expone que la gestión universitaria, está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, cuyo objetivo básico es conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas. Afirma que la misma debe incluir instancias orgánicamente institucionalizadas responsables de diseñar y organizar en forma integral los procesos universitarios (mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones, para la gestión administrativa, para facilitar el flujo de información hacia adentro y hacia fuera de la institución, para la selección y contratación de personal, para la marcha de la institución, etc.).

La gestión universitaria tiene variadas interpretaciones, en el anexo 1.1 se resumen algunas de las definiciones enunciadas por diversos autores. Ortiz Pérez (2014) luego de un análisis detallado de estos conceptos, define la gestión universitaria como el proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada, para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia).

A partir de este concepto arriba a un conjunto de conclusiones, entre las que se encuentran las siguientes:

- las universidades demandan de un enfoque de procesos en su gestión,

- la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad, se logra a través de la gestión integrada de los procesos universitarios con un carácter estratégico y orientado a la calidad,
- los niveles de decisión deben utilizar un enfoque integrado de los procesos para la toma de decisiones,
- para lograr mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones, se requiere de un sistema de indicadores de gestión.

La gestión paulatinamente se ha ido enriqueciendo con herramientas novedosas, entre ellas se reconoce por diversos autores la relevancia de la gestión por procesos como enfoque de dirección.

1.2 La gestión por procesos en universidades

Una de las tendencias de la gestión moderna la constituye la gestión por procesos. La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales. Estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Por ello, el principal punto de análisis lo constituye la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes (Zaratiegui, 1999; Nogueira Rivera, 2002).

“Los procesos se consideran la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente, se convierten en la base estructural de un número creciente de ellas...” (Zaratiegui, 1999), por la importancia que tienen en el logro de sus resultados. A partir del análisis de las definiciones sobre proceso, Ortiz Pérez (2014) plantea que existe consenso en definir a un proceso como la secuencia ordenada y lógica de actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con el objetivo de satisfacer las demandas de los clientes.

Zaratiegui (1999) clasifica los procesos de acuerdo con su finalidad en:

- procesos estratégicos son los destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias, y son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto,
- procesos claves¹ u operativos, son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la organización para dar servicio a los clientes, y
- procesos de apoyo son los que desarrollan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves, por lo tanto sus clientes son internos a la organización, y no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye de forma directa en los procesos operativos.

Alonso Becerra et al. (2013), que definen los procesos estratégicos como los trascendentales para guiar al resto de los procesos de la organización, los claves como los relacionados directamente con los resultados a alcanzar y los de apoyo o soporte, como los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios.

La clasificación de los procesos en estratégicos, claves y de apoyo, vendrá determinada por la proyección estratégica de la organización, o sea, su misión, visión y políticas. Así un proceso en una organización puede ser clave, mientras que el mismo proceso en otra organización es de apoyo. Nogueira Rivera (2002), plantea que existe consenso en centrar el estudio en los procesos claves; o sea, en aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la organización.

Ortiz Pérez (2014) ha incorporado un cuarto criterio de clasificación de procesos, a los que se les han denominado transversales. Los mismos tienen como características que aunque se gestionan como procesos independientes sus subprocesos y actividades forman parte de otros procesos, y sus resultados se manifiestan en procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo, otras de sus características son las siguientes:

- posibilitan la coordinación y ejecución en los procesos en que tienen presencia,
- proveen los canales para el establecimiento de la cohesión entre los procesos, y

- se ponen en función del mejor desempeño de los procesos restantes.

Nogueira Rivera, Medina León y Nogueira Rivera (2004), hacen referencia en su investigación a dos características relevantes que poseen los procesos y que justifican la necesidad de estudiarlos, estas son:

- la variabilidad: cada vez que se repite el proceso hay ligeras variaciones en las distintas actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo: nunca dos output son iguales, y
- la repetitividad: los procesos se crean para producir un resultado e intentar repetir ese resultado una u otra vez. Esta característica permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: a más repeticiones más experiencia (Nogueira Rivera et al., 2004).

“Las organizaciones que consideran estas características como herramientas de mejora, con seguridad, llegarán al momento en que los procesos de apoyo, por ejemplo, sean la causa principal de las insatisfacciones de los clientes, dado que los procesos claves o misionales ya mejorados reiteradamente, se encuentran ajustados y alineados” (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño y Díaz Navarro, 2012).

El creciente desarrollo de la gestión por procesos como enfoque de dirección se debe a que es la base de varias soluciones organizativas (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Alfonso Robaina, 2007; Hernández Nariño, 2010; González Cruz y Hernández Pérez, 2010). En tal sentido, puede señalarse que: se integra en una de las perspectivas del cuadro de mando integral (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Pérez Campaña, 2005; Alfonso Robaina, 2007) y en la gestión de cadena de suministro (Pérez Campaña, 2005; Alfonso Robaina, 2007). Es la piedra angular, de la norma NC-ISO 9001 del año 2008, del Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de excelencia del año 2010 y representa una de las cinco claves del Benchmarking (Nogueira Rivera, 2002; Negrin Sosa, 2003; Alfonso Robaina, 2007; Álvarez Suárez, 2011). Ha cobrado fuerza como herramienta del Control de Gestión (Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005; Villa González del Pino, 2006), posee similares principios que la teoría de los puntos críticos de control (Medina León et al., 2010), y de forma más reciente se plantea que el enfoque innovador de gestión por

¹ En las universidades los procesos claves comúnmente son denominados sustantivos.

procesos es una herramienta clave para cumplir con las necesidades actuales de las universidades (González Cruz y Hernández Pérez, 2010; Álvarez Suárez, 2011; Alonso Becerra et al., 2013; Ortiz Pérez, 2014).

Ortiz Pérez (2014) después de haber analizado las definiciones de gestión por procesos (Anexo 1.2) llegó a una serie de conclusiones que se consideran relevantes para la investigación:

- los procesos han existido siempre y forman parte de toda organización, el enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando los límites funcionales repetidamente, enlazando las barreras entre diferentes unidades funcionales, unificando sus metas para cumplir los objetivos estratégicos de la organización como un sistema (Alfonso Robaina, 2007; Álvarez Suárez, 2011; Medina León et al., 2010) ,
- ayuda a la comprensión de la organización como un sistema de procesos interrelacionados, que a través de su integración se obtienen resultados superiores,
- contribuye al cumplimiento de los objetivos y aumenta la capacidad de respuesta de la organización,
- se orienta a los resultados y permite identificar y satisfacer las necesidades de los clientes (Alfonso Robaina, 2007),
- estimula la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades (Álvarez Suárez, 2011),
- aporta un conjunto de herramientas para la dirección y toma de decisiones, y
- la gestión de la organización basada en sus procesos permite mejorar su eficiencia y eficacia, dotando al sistema de gestión de flexibilidad para adaptarse y satisfacer las demandas de los clientes, garantizando la calidad de los productos o servicios que se generan.

Los planteamientos anteriores, constituyen además de características de la gestión por procesos, algunos de los beneficios que aporta, siendo este enfoque de dirección fundamental para la comprensión de la universidad como un sistema.

La gestión en las universidades con un enfoque por proceso, independientemente de la complejidad en su puesta en práctica, confiere ventajas al proceso de gestión universitaria, ya que permite descomponer la misma en una secuencia lógica de

actividades interrelacionadas por procesos con sus elementos de entradas y de salidas, además de que identifica a los actores del proceso y a los usuarios finales, y muestra un enfoque dinámico y sistémico (Cisneros Rodríguez, 2012).

La universidad, al igual que otras organizaciones, puede considerarse como un sistema de procesos, en el cual los procesos de formación, investigación y extensión universitaria, se clasifican como sustantivos, al constituir su razón de ser y como resultado de su integración la universidad cumple con su misión de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad (Ortiz Pérez, 2014). A continuación se conceptualiza cada uno de estos procesos.

Formación (pregrado y posgrado): la formación de los profesionales de nivel superior o formación pregrado es el proceso que, de modo consciente y sobre bases científicas, se desarrolla en las instituciones de educación superior para garantizar la preparación integral de los estudiantes universitarios, que se concreta en una sólida formación científica-técnica, humanística y de altos valores ideológicos, políticos, éticos y estéticos, con el fin de lograr profesionales revolucionarios, cultos, competentes, independientes y creadores, para que puedan desempeñarse exitosamente en los diversos sectores de la economía y de la sociedad en general (Resolución 210/2007 Trabajo docente y metodológico). La formación de posgrado tiene dos vertientes, la superación profesional que tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural; y la formación académica de posgrado que tiene como objetivo la educación posgraduada con una alta competencia profesional y avanzadas capacidades para la investigación y la innovación (Resolución 132/2004 Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba).

Investigación: proceso mediante el cual se descubren nuevos conocimientos científicos; introduce, innova y crea tecnología, para resolver los problemas sociales; utilizando como instrumento a la ciencia y mediante la cual se desarrolla una rama del conocimiento, de la cultura de la humanidad (Álvarez de Zayas, 2002).

Extensión universitaria: la extensión como proceso universitario se orienta en su proyección hacia dos direcciones estratégicas, la intrauniversitaria y la

extrauniversitaria, las que definen las líneas fundamentales de atención en correspondencia con la satisfacción de las necesidades de elevar el desarrollo cultural de la comunidad universitaria y la de su entorno, resultados que son indicadores de la pertinencia y el impacto de la universidad (Fuentes González *et al.*, 2003).

“La formación, la investigación y la extensión universitaria son procesos sustantivos indisolublemente ligados entre sí, y que en su integración aseguran el cumplimiento de la misión de la Educación Superior en la época actual” (Horruitiner, 2006).

En las universidades también se ejecutan procesos de apoyo que sirven de soporte para garantizar la vitalidad de los procesos sustantivos y otros que se gestionan con un enfoque estratégico con el objetivo de proporcionar el desarrollo de la organización en el tiempo y contribuir al logro de su visión. Además es importante identificar los procesos transversales que se ponen en función del mejor desempeño de los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo (Ortiz Pérez, 2014).

1.3 La planeación estratégica y la dirección por objetivo

La etapa de planificación incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas. Toda organización necesita planes generales y específicos para lograr su éxito (Gutiérrez García, 2006). Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes (Pimentel Villalaz, 1999).

El concepto de estrategia deviene del campo militar, apareciendo en lo económico y académico en 1944, introduciéndose en el *management* con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976). Se plantea que tanto para lo militar como para el *management* es básica la idea de competición, de actuación frente a las rivales para lograr objetivos determinados.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Contreras Sierra,2013).

Es importante distinguir que la estrategia cobra sentido dentro de la planeación estratégica, destacándose ésta como el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias y constituyen el punto de equilibrio entre el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico (Morrisey George, 1996), donde se efectúa el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar y, la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que conforman el análisis estratégico, y que a su vez, satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa (Menguzzato y Renao, 1992). Una vez concluido este análisis se define el sistema de objetivos, estrategias y preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades (CCED, 1999).

Según León Lafuente y Rodríguez Rivero el proceso de planeación estratégica es el proceso de llegar a un consenso claro acerca de dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar, y cómo va a lograrlo.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

En este contexto la dirección por objetivos es una filosofía de gestión que sostiene que “los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital a la supervivencia y la prosperidad de la empresa” (Peter F. Drucker).

Odiorne define la dirección por objetivo como un proceso mediante el cual supervisor y supervisado identifican sus objetivos comunes en sus áreas respectivas de responsabilidad, expresados en resultados proyectados para cada uno, y utilizan esas medidas como guías para manejar su sector y evaluar la contribución de cada integrante.

La dirección por objetivo consiste en definir las áreas clave de resultados para la organización y para cada uno de los puestos directivos. Formular, de forma coordinada y negociada, metas y convertirlas en objetivos medibles, expresados en resultados a lograr en un período de tiempo determinado, establecer planes de acción para lograr los objetivos y controlar su marcha hacia los mismos

Para Drucker la necesidad, importancia y beneficios de la dirección por objetivos se manifiestan y justifica en los siguientes puntos:

- La dirección por objetivos tiene un efecto sumamente importante sobre el mismo gerente ya que se basa en las tres “p” del entrenamiento o de toda otra capacitación: practicar, practicar y practicar. No son muchas las herramientas, técnicas y metodologías de los programas de entrenamiento que permitan satisfacer este requerimiento en forma tan eficaz,
- la dirección por objetivos actúa como una brújula en acción,
- los procesos de diferenciación que están presentes en todo cuerpo organizado exigen alguna forma de segmentación y, a su vez, los departamentos y sectores tienen sub-metas y sub-necesidades que deben satisfacer para sus propios resultados, y
- la necesidad de coordinación resultante de la descentralización hace necesaria la tarea de “trabajar en equipo” exigiendo la introducción de formas de integración entre ellos, obligando a los gerentes a conocer, identificar y poner en práctica mecanismos donde individuos y departamentos deben tener en cuenta, principalmente, los intereses de la organización.

1.4 La planeación estratégica y los sistemas de evaluación y acreditación. Estado actual en la Universidad de Holguín

Las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, para dar mayores y mejores respuestas a las demandas de la sociedad, por lo que la utilización de enfoques modernos de dirección se convierte en una necesidad para desarrollar una gestión universitaria de excelencia (Ortiz Pérez, 2014).

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, emanados del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, están las bases para el perfeccionamiento de la educación superior cubana, que abogan por continuar avanzando en la elevación de la calidad en la educación superior y la efectividad del proceso docente-educativo para incrementar la eficiencia y concebir programas de formación e investigación que estén en función de las necesidades del desarrollo económico y social del País.

Las evaluaciones e indicaciones del Partido y el Gobierno han determinado el inicio de un proceso de transformaciones en los últimos tres cursos académicos dirigidas a mejorar la calidad de la educación superior, en particular del trabajo político ideológico, la pertinencia y el aumento de la eficiencia, la racionalidad y la integración de todas las actividades, "...el incremento constante de la calidad, el aporte continuo al desarrollo del país en sus dimensiones nacional y local, la labor comunitaria y de extensión de toda la cultura que son portadoras las universidades, son desafíos de este momento..." (Información del MES a la Asamblea del Poder Popular, 2012).

En consecuencia con las transformaciones que se quieren lograr desde el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del MES, se estableció en el ARC 4 gestión de la educación superior, como objetivo: incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuesto aprobado; con esta finalidad cada universidad debe tener diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

En el cumplimiento de este objetivo ha tenido un papel rector la JAN, con la dirección del SUPRA, como único sistema autorizado para acreditar los procesos, programas e

IES en Cuba, que tiene la función estatal de “dirigir y controlar el sistema universitario de programas de acreditación para las instituciones de educación superior y los procesos que en ella se desarrollan”.

La acreditación es el resultado de la aplicación de un sistema de evaluación interna y externa, dirigido a reconocer públicamente que una institución o programa reúne determinados requisitos de calidad, definidos previamente por órganos colegiados de reconocido prestigio académico, que en el caso de Cuba es la Junta de Acreditación Nacional (JAN).

Asimismo, la evaluación institucional ha constituido un elemento clave que se ha venido perfeccionando durante los últimos veinte años. “Como resultado de estas evaluaciones, las IES perfilan las acciones necesarias y pertinentes para mejorar el trabajo en los aspectos objetos de control en que se han observado insuficiencias. No obstante, la implantación de los procesos de evaluación institucional en las IES cubanas, en estos momentos, en que tienen lugar numerosas y significativas transformaciones sociales, cuyo centro es el logro de niveles superiores de eficiencia, calidad y pertinencia, implica también la modernización continua de los propios procesos evaluativos, de manera tal que contengan las nuevas exigencias y requisitos para ir consolidando de forma paulatina los procesos sustantivos y el impacto social de la universidad y puedan sistematizarse los movimientos hacia los cambios organizacionales y el desarrollo general de la educación superior, en condiciones de mejora continua” (Galarza López y Almuiñas Rivero, 2010).

Estos sistemas de evaluación de instituciones, carreras y programas, tienen como ventaja que institucionalizan parámetros que permiten medir los niveles de excelencia en las IES, no obstante Guerra Bretaña, Meizoso Valdés y Wong Hernández (2008), plantean que en la práctica se centran más sobre la evaluación por resultados, que sobre la calidad de la gestión universitaria, por lo que no trabajan con un enfoque sistémico que tenga en cuenta la planificación, control y mejora de la calidad (Guerra Bretaña y Meizoso Valdés, 2013).

Ortiz Pérez (2014) plantea que en diagnósticos realizados en diferentes universidades del país² se evidencia:

- la ineffectividad de la relación planeación- control, en la integración, la coordinación y la comunicación organizacional,
- insuficiencias en el seguimiento y control de la implementación de la estrategia institucional diseñada así como en el monitoreo del entorno, afectando la gestión estratégica universitaria y en general, la pertinencia de los resultados de los procesos que se desarrollan en las Instituciones de Educación Superior,
- así como la falta de coherencia entre la gestión de los procesos y la dirección por objetivos.

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos. Las ARC están definidas por el MES, dando respuestas a las esferas del trabajo universitario que estén recibiendo atención prioritaria en función del fortalecimiento de la labor educativa en la universidad y el aseguramiento de la calidad de sus procesos sustantivos, los objetivos pueden ser modificados, de igual forma cada universidad si lo considera pertinente formula otros objetivos y luego se derivan a nivel de facultades y departamentos.

En la Universidad de Holguín al realizar un análisis global de la planeación, se observó que en ocasiones no existía correspondencia entre la planeación estratégica y la operativa, y la forma en que son evaluadas. El MES evalúa a las universidades por el cumplimiento de los objetivos, luego a nivel de universidad se realizan las visitas integrales a las distintas áreas por procesos y los profesores son evaluados por el cumplimiento del plan de trabajo individual, el cual no se realiza por los objetivos definidos en la planeación estratégica. Esto trae como consecuencia que no exista a este nivel una precisión clara de la contribución de cada profesor al cumplimiento de las metas de la organización (Ortiz Pérez, 2014).

² Almuiñas Rivero, 1999; Villa González del Pino, 2006; Pérez Campaña y Zaldivar Velázquez, 2010; Gimer Torres *et al*, 2010; Prado Alfaro, 2011; Guerra Bretaña y Meizos Valdés y Durán Ramos, 2012; Ortiz Pérez (2013); Ortiz Pérez (2014); González Cruz (2014).

De forma progresiva se perfeccionaron los planes de trabajo de la universidad, logrando un mayor grado de correspondencia entre el plan de trabajo anual y los planes de trabajo mensuales e individuales, en los distintos niveles de decisión, así como la definición de las prioridades, y en el año 2012 se perfeccionó la guía de evaluación de las visitas integrales en correspondencia con los objetivos y los procesos definidos.

En este año a partir del análisis y perfeccionamiento de la guía de evaluación de las visitas integrales en el nuevo contexto de universidad integrada se hace énfasis en lograr un acercamiento entre objetivos-criterios de medida y procesos-actividades. No obstante se evidencia una carencia de estudios del grado de consecución de los objetivos al cierre de un período de planeación estratégica. Por lo que en el próximo capítulo se muestra un procedimiento para el análisis de la planeación estratégica en universidades que permitirá realizar una evaluación integral del grado de consecución de los objetivos en la Universidad de Holguín en el período 2012-2015.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNIVERSIDADES

A continuación se realiza la descripción del procedimiento que se muestra en la figura 2.1, constituye una adaptación del desarrollado por Ortiz Pérez (2014), su **objetivo** es dotar a los directivos de las técnicas y herramientas para el análisis de la planeación estratégica en universidades.

2.1 Comunicación y formación

La comunicación y la formación es una etapa transversal que se mantiene en todo el procedimiento, constituye una vía de retroalimentación permanente que es fundamental en los niveles de decisión, para lograr el compromiso y la participación de los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos planificados durante la aplicación del procedimiento. Se deberá diseñar un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las actividades de capacitación a desarrollar en cada etapa del procedimiento, así como el responsable de su ejecución.

2.2 Etapa 1: Preparación de las condiciones para el estudio

En esta etapa se crean las condiciones para el análisis de la planeación estratégica, con la constitución del grupo de trabajo, el aseguramiento de las condiciones de partida, la caracterización de la universidad y el diseño de su mapa de procesos.

Paso 1.1 y 1.2 Constitución y capacitación del grupo de trabajo

Para constituir el grupo de trabajo para el diseño del SG, se toman como base los criterios expuestos por autores como Nogueira Rivera (2002); Negrin Sosa (2003); Diéguez Matellán (2008); Hernández Nariño (2010) y Comas Rodríguez (2013), para estudios similares, se recomienda que el grupo de trabajo debe:

- estar integrado por un equipo de 7 a 15 personas, con la participación de los miembros del consejo de dirección y una representación de todas las áreas de la universidad, así como los líderes de cada proceso e investigadores de experiencia
- garantizar diversidad de conocimientos de los miembros del equipo,
- contar con personas capacitadas en herramientas dirección, y
- nombrar a un jefe del grupo de trabajo.

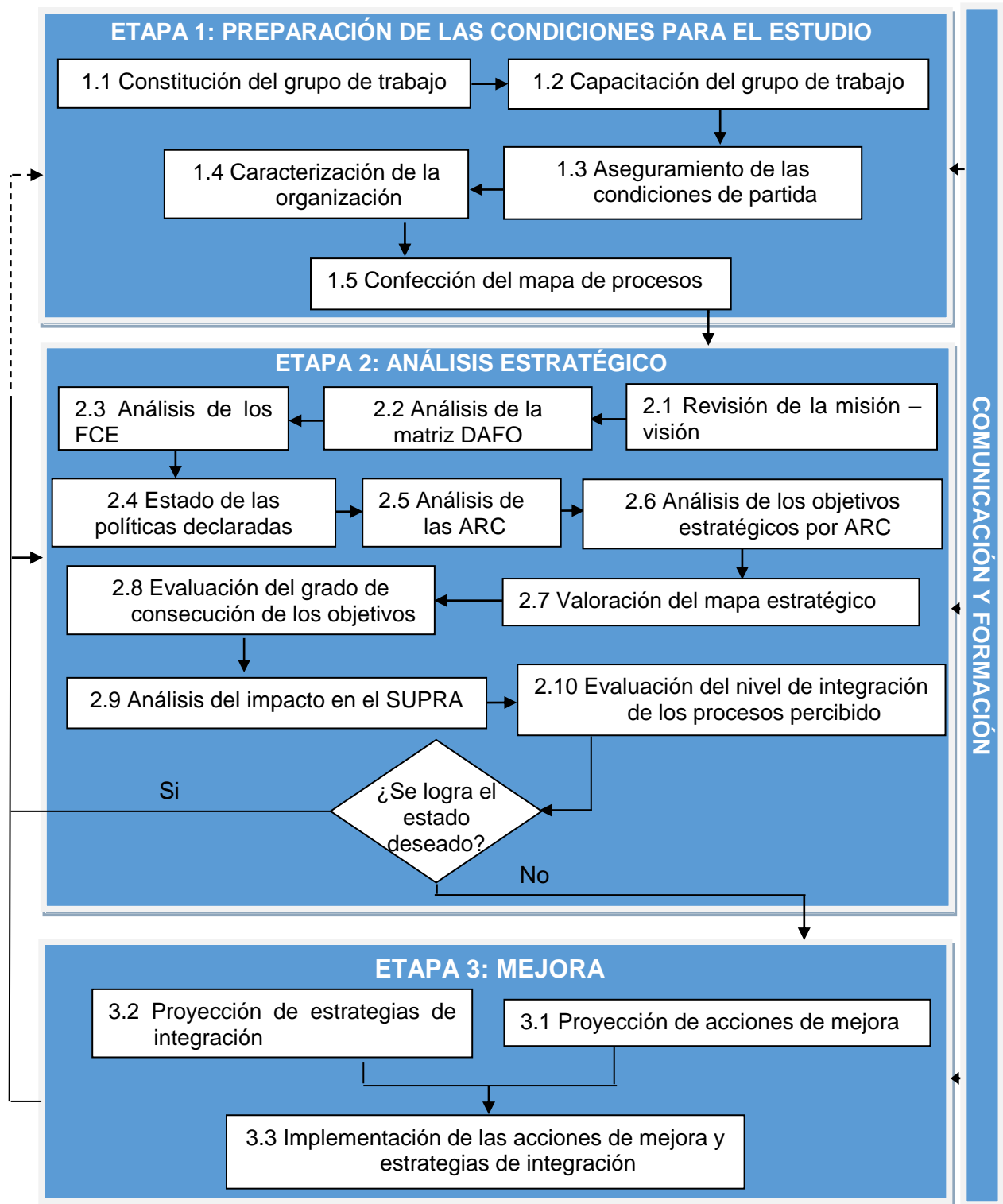


Figura 2.1 Procedimiento para el análisis de los resultados de la planeación estratégica en universidades

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014)

A través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma de diseño del sistema de control de gestión, sus tareas iniciales estarán vinculadas a la capacitación del grupo de trabajo.

Paso 1.3 Aseguramiento de las condiciones de partida

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

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

Paso 1.4 Caracterización de la organización

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

Paso 1.5 Confección del mapa de procesos

Los mapas de procesos constituyen para las organizaciones una de las herramientas más empleadas, al ser la forma más representativa de reflejar todos los procesos y sus interrelaciones. En este paso se confeccionará el mapa general de procesos de la universidad, al ser de vital importancia para la comprensión de la misma como un sistema, para ello se deben realizar los pasos siguientes:

1. Identificación de los procesos

La identificación de los procesos universitarios se inicia con una sesión de tormenta de ideas con los expertos, los cuales pueden ser directivos y profesores de experiencia en la universidad.

2. Clasificación de los procesos

A través de técnicas de búsqueda de consenso, como la tormenta de ideas y el método de coeficiente de concordancia de Kendall, se clasificaron los procesos en estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, para ello se deben realizar las preguntas siguientes:

Para identificar los procesos sustantivos: ¿Cuáles son los procesos claves en las universidades al ser los que agregan valor y permiten el cumplimiento de su misión?

Para identificar los procesos de apoyo: ¿Qué recursos necesitan los procesos sustantivos para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos sustantivos (clientes internos).

Para identificar los procesos estratégicos: ¿Cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo de la universidad en el tiempo y el logro de su visión?

3. Representación del mapa de procesos

En la figura 2.2 se muestra la estructura de un mapa de procesos, las entradas estarán relacionadas con las demandas de la sociedad y las salidas con la satisfacción de las mismas, las que están asociadas a los procesos sustantivos al ser estos donde se genera la cadena de valor. El sentido de las flechas que se empleen en su diseño indicarán las relaciones que se establecen. Para el desarrollo de esta tarea también se pueden emplear los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002); Hernández Nariño (2010) y Comas Rodríguez (2013).

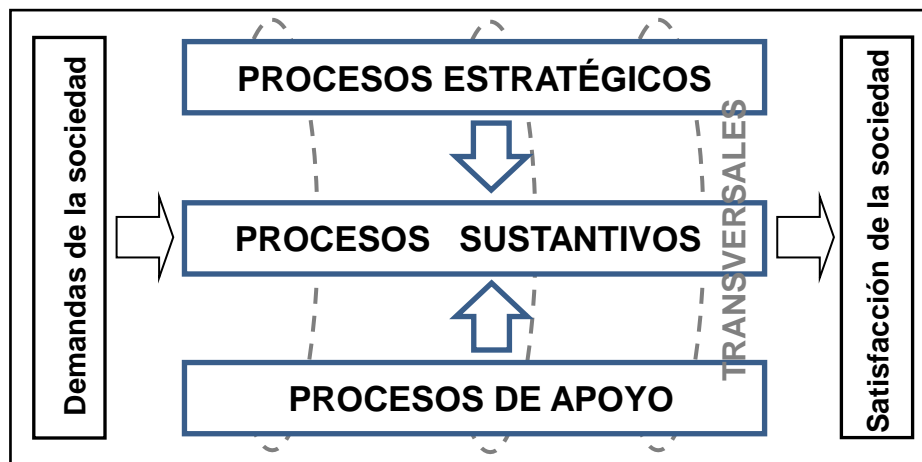


Figura 2.2 Representación de la estructura de un mapa de procesos

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

2.3 Etapa 2: Análisis estratégico

La ejecución de este paso tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica de la universidad. En las universidades cubanas prevalece, la tendencia a la planeación estratégica, o a las denominadas, dirección por objetivos con enfoque estratégico.

Paso 2.1 Revisión de la misión – visión

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

Para la definición de la misión y la visión se propone consultar la guía metodológica diseñada por Soltura Laseria (2008).

Paso 2.2 Análisis de la matriz DAFO

Este paso tiene como objetivo conocer la situación actual de la organización en el ámbito interno y externo, para ello se confeccionan la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) y a partir de las mismas se elabora la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). En este paso se recomienda consultar la guía propuesta por Pérez Campaña (2005) y el cuestionario de Comas Rodríguez (2013). Además se pueden utilizar las matrices de evaluación de los impactos internos y externo de Ronda Pupo (2007).

Paso 2.3 Análisis de los factores claves de éxito

Es esencial para la universidad saber qué espera la sociedad de ella, por lo que deberá identificar los factores claves de éxito (FCE) que pueden constituir fuerzas facilitadoras o barreras para la satisfacción de sus demandas. La eficiencia y eficacia de un sistema de control de gestión depende, en gran medida, de la precisión con que son

identificados los FCE de la organización. Conociendo los FCE, la universidad puede trazar estrategias para su desarrollo, lo que le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes (sociedad).

Paso 2.4 Estado de las políticas declaradas

Se verifica si las políticas de la universidad están formalizadas. Luego se realizan sesiones con expertos para determinar mediante la dinámica grupal las insuficiencias que pueden presentar las políticas actuales y proponer las modificaciones requeridas, así como la definición de nuevas políticas de ser necesario. Las políticas nuevas o modificadas serán presentadas y aprobadas en el consejo de dirección. El proceso de establecimiento de políticas consta de tres pasos fundamentales:³

1. Necesidad de la política: en esta paso se debe explicitar el por qué es necesaria la política, y cuál es el objetivo de la misma.
2. Formulación de la política: se define de forma general, las principales direcciones de trabajo de la universidad en cuanto a su gestión y sus objetivos fundamentales.
3. Establecimiento de la política: en este último paso se relacionan las actividades a desarrollar para la implementación satisfactoria y sistemática de las políticas de la universidad.

Paso 2.5 Análisis de las áreas de resultados claves

En las universidades cubanas las ARC ya están definidas por el MES, dando respuestas a las esferas del trabajo universitario que estén recibiendo atención prioritaria en función del fortalecimiento de la labor educativa en la universidad y el aseguramiento de la calidad de sus procesos sustantivos. En este paso se analizan si las ARC se modificaron en el período de planeación estratégica

Paso 2.6 Análisis de los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización y, en especial, de sus directivos. En este paso se listan los objetivos por ARC, en las universidades cubanas ya están definidos por el MES, aunque pueden ser modificados, de igual

³ Adaptado de Velázquez Zaldívar (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.

forma cada universidad si lo considera pertinente formula otros objetivos y luego se derivan a nivel de facultades y departamentos. En este paso se realiza el análisis de las modificaciones que existieron en los objetivos en el período.

Paso 2.7 Valoración del mapa estratégico

El mapa estratégico proporciona los cimientos sobre los que se construye el cuadro de mando integral, para su diseño se debe:

1. Definir las perspectivas y su orden

En las universidades, organizaciones sin fines de lucro la perspectiva financiera no es el fin, sino un medio para lograr el fin (satisfacción de la sociedad), el orden de las perspectivas es el siguiente: financiera, formación y crecimiento, procesos internos y clientes.

2. Definir los objetivos de cada perspectiva

En este paso se definen los objetivos por perspectivas, para ello se considera que las universidades tienen como fuentes de financiamiento el presupuesto del estado y la comercialización de productos y servicios que son el soporte de la perspectiva de formación y crecimiento en la cual se encuentran los recursos humanos y tecnológicos necesarios para poder actuar sobre los procesos (eficiencia), que en su integración se logra la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), que es el objetivo supremo de la gestión universitaria.

3. Establecer las relaciones entre las perspectivas

Este paso consiste en establecer las relaciones entre las acciones a realizar en las diferentes perspectivas, de esta forma será más fácil visualizar la meta a alcanzar. El nombre de las perspectivas puede cambiar en función de los intereses de la organización, pero la ubicación dentro del mapa estratégico debe seguir una lógica causal.

4. Representar las relaciones

En este paso se concibe de forma gráfica el mapa estratégico, a través de flechas cuyo sentido indicará las relaciones de dependencia entre un objetivo y otro, lo que se puede hacer de forma manual o utilizando un software diseñado para este fin.

Para el desarrollo de este paso también se pueden emplear los procedimientos propuestos por Soler González (2009) y Comas Rodríguez (2013).

En este paso se debe precisar si el mapa estratégico diseñado por la universidad mantiene su actualidad o si es necesario modificarlo.

Paso 2.8 Evaluación del grado de consecución de los objetivos

Se evalúa el grado de consecución de los objetivos de la planeación estratégica a través del sistema de indicadores de gestión con los niveles de referencia de los criterios de medida establecidos las normativas del MES (sobrecumplido, cumplido, cumplido con señalamientos e incumplido), estos se asocian a un sistema de alertas que dará una visión de los indicadores que su comportamiento ha sido positivo y por otra parte actuar de forma proactiva con evaluaciones parciales, que permitan proyectar acciones correctivas para aquellos indicadores que su desempeño sea negativo o no se encuentren en el estado deseado. Se realizan gráficos de tendencia para analizar la evolución de los indicadores en el tiempo.

Paso 2.9 Análisis del impacto en el sistema universitario de programas de acreditación

El SUPRA, está compuesto por el Sistema de Evaluación Institucional (SEI), el Sistema de Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias (SEA-CU), Sistema de Evaluación y Acreditación de programas de doctorado (SEA-Dr.), el Sistema de Evaluación y Acreditación de Maestrías (SEA-M) y el Sistema de Evaluación y Acreditación de Especialidades (SEA-EP), los que constituyendo una aproximación permanente a los estándares internacionales, agrupan a su vez los elementos esenciales para evaluar y acreditar la calidad de los distintos programas e instituciones universitarias.

La pertinencia e impacto de los procesos en la sociedad, se garantiza a través de la gestión de su calidad, la que es certificada por los sistemas de evaluación y acreditación de carreras, programas e instituciones. Por lo que en este paso se realiza un análisis de las principales fortalezas y debilidades detectadas en los procesos de evaluación externa, así como la evolución que ha tenido la universidad en la acreditación de sus programas, lo que evidencia el impacto de los procesos sustantivos (eficacia).

Paso 2.10 Análisis del nivel de integración de los procesos percibido

1. Selección de los expertos

La determinación de las relaciones entre procesos, se realiza a través del análisis de expertos, para su selección se establecen los requerimientos que resultan necesarios satisfacer, tales como: los años de experiencia, el conocimiento del proceso y los responsables del mismo. En el grupo de expertos deben de estar el rector de la universidad y los vicerrectores y se seleccionarán decanos, vicedecanos y jefes de departamento con experiencia en el cargo, para garantizar representatividad en todos los niveles de decisión.

2. Determinación de las relaciones entre procesos

Para determinar las relaciones entre procesos se realizan los pasos siguientes:

1. Se aplica a los expertos el instrumento que se muestra en la Tabla 2.1, para desarrollar los pasos del dos al cinco se diseñan las matrices siguientes:

Tabla 2.1 Instrumento para valorar si existen relaciones entre los procesos

Estimado compañero, estamos realizando una investigación como parte del diseño del sistema de gestión de la universidad , por lo que solicitamos su colaboración como experto para determinar el nivel de integración de los procesos , para ello se ha conformado una matriz para valorar las relaciones que se establecen entre los procesos. En cada celda de la matriz usted debe valorar si existen relaciones entre los subprocesos, para ello considere que los subprocesos representados en las columnas son clientes (evaluadores) de los subprocesos de las filas (proveedores), marcando con una X.				
Matriz para valorar las relaciones entre los procesos				
	Subproceso 1	Subproceso 2	Subproceso 3	Subproceso n
Subproceso 1				
Subproceso 2				
Subproceso 3				
Subproceso n				

- matriz para determinar las relaciones internas de los procesos sustantivos, y
- matriz para determinar las relaciones externas de los procesos sustantivos.

2. Se determinan las relaciones internas de los procesos sustantivos, para ello los expertos valoran si existe relación entre los subprocesos.
3. Se determinan las relaciones externas que se establecen entre los procesos sustantivos.

3. Determinación de la importancia de las relaciones

Luego de determinar las relaciones entre los procesos, se continúa con los pasos siguientes:

1. Los expertos valoran en cada celda de la matriz la importancia de la relación en una escala de uno a cinco (tabla 2.2).

Tabla 2.2 Escala para valorar la importancia de las relaciones de los procesos

Escala	Criterios para valorar la importancia de la relación
1	No tiene importancia
2	Poca importancia
3	Importante
4	Muy importante
5	Significativamente importante

2. Se aplica el método Delphi⁴ para lograr consenso en la selección de las relaciones que poseen alta importancia (valoradas de cuatro y cinco puntos).
3. Se emplea el criterio de la moda⁵ para determinar la importancia de las relaciones entre los procesos sustantivos, estratégicos, de apoyo y transversales.

4. Determinación del desempeño percibido

En las matrices se determina el desempeño a través de los pasos siguientes:

1. Los expertos valoran en cada celda de la matriz el desempeño de la relación en una escala de uno a cinco, como se muestra en la Tabla 2.3. Se considera que los subprocesos representados en las columnas son clientes de los subprocesos de las filas (proveedores).
2. Se emplea el criterio de la media para determinar el resultado del desempeño de la relación.

⁴ Para la aplicación de este método se les pregunta a los expertos la importancia de la relación en una escala de uno a cinco, la importancia final de la relación es aquella que sus votos positivos sean mayores que el 75 %.

⁵ Se emplea el criterio de la moda para determinar la importancia, ya que el objetivo es la búsqueda de consenso entre los expertos, reflejado en los valores que más se repiten, por lo que es necesario que el

Tabla 2.3 Escala para evaluar el desempeño percibido de las relaciones de los procesos

Escala	Criterios para evaluar el desempeño
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Muy bueno
5	Excelente

5. Determinación de la fiabilidad del nivel de integración percibido

Se considera como fiabilidad a la probabilidad que tiene el proceso de cumplir con sus objetivos o de satisfacer las demandas de los procesos con los que se relaciona. En este paso se determina la fiabilidad interna y externa (tabla 2.4).

Tabla 2.4 Indicadores para evaluar la fiabilidad y el nivel de integración percibido (NIP) de los procesos

Indicador	Expresión
Fiabilidad del NIP interna	$F(NIP)_{\text{proceso } x} = \left[1 - \frac{RC}{RI} \right] \cdot 100 \quad (1)$ <p> $F(NIP)_{\text{proceso } x}$: Fiabilidad interna del proceso x RC: Cantidad de relaciones críticas internas del proceso x. RI: Cantidad de relaciones importantes internas del proceso x. </p>
Fiabilidad del NIP externa	$F(NIP)_{\text{proceso } x - \text{proceso } y} = \left[1 - \frac{RC}{RI} \right] * 100 \quad (2)$ <p> $F(NIP)_{\text{proceso } x - \text{proceso } y}$: Fiabilidad del proceso x con el procesos y. $RC_{\text{proceso } x - \text{proceso } y}$: Cantidad de relaciones criticas del proceso x con el procesos y. $RI_{\text{proceso } x - \text{proceso } y}$: Cantidad de relaciones importantes del proceso x con el procesos y. </p>
Nivel de integración percibido interno	$NIP_{\text{proceso } x} = \left[\frac{\sum (I \cdot D_p)}{5(\sum I)} \right] \cdot 100 \quad (3)$ <p> $NIP_{\text{proceso } x}$: Nivel de integración percibido interno del proceso x. $I \cdot D_p$: Multiplicación de la importancia por la calificación del desempeño otorgado por los expertos. $5(\sum I)$: Máximo valor del desempeño multiplicado por la sumatoria de la importancia de cada </p>

resultado final no esté influenciado por valores extremos.

Tabla 2.4 Indicadores para evaluar la fiabilidad y el nivel de integración de los procesos

(continuación)	relación.
<p>Nivel de integración percibido externo</p>	$NIP_{\text{proceso } x - \text{proceso } y} = \left[\frac{\sum (I \cdot D_p)}{5(\sum I)} \right] \cdot 100 \quad (4)$ <p>$NIP_{\text{proceso } x - \text{proceso } y}$: Nivel de integración percibido del proceso x con el proceso y</p> <p>$I \cdot D_p$: Multiplicación de la importancia por la calificación del desempeño otorgada por los expertos del proceso x con el proceso y.</p> <p>$5(\sum I)$: Máximo valor del desempeño multiplicado por la sumatoria de la importancia de cada relación del proceso x con el proceso y.</p>

Para evaluar la fiabilidad del NIP se determinan las relaciones que son críticas debido a que poseen alta importancia y bajo desempeño. Las relaciones que poseen bajo desempeño son las evaluadas de uno a dos puntos.

5.1 Determinación de la fiabilidad del nivel de integración percibido interna

Se evalúa la fiabilidad del NIP interna con la expresión (1) de la Tabla 2.4, para ello se debe:

- determinar la fiabilidad interna de cada proceso sustantivo por separado,
- la fiabilidad interna global de los procesos sustantivos.

5.2 Determinación de la fiabilidad del nivel de integración percibido externa

La fiabilidad del NIP externa se evalúa con la expresión (2) de la Tabla 2.4, se determina:

- la fiabilidad externa de cada proceso sustantivo, y
- la fiabilidad externa global entre los procesos sustantivos.

6. Determinación del nivel de integración percibido

Este nivel de integración muestra la percepción que existe en los niveles de decisión de la integración de los procesos que en ellos se gestionan.

6.1 Nivel de integración percibido interno

El NIP interno, se determina a través de la expresión (3) de la Tabla 2.4 se evalúa:

- el nivel de integración percibido interno de cada proceso sustantivo por separado,
- el nivel de integración percibido interno global de los procesos sustantivos, y

6.2 Nivel de integración percibido externo

El nivel de integración percibido externo, se determina a través de la expresión (4) de la

Tabla 2.4.

2.4 Etapa 3. Mejora

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

Paso 3.1 Proyección de las acciones de mejora

En este paso se trazan acciones de mejora por procesos, la base fundamental para el desarrollo de las mismas es el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del nivel de integración.

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

Paso 3.2 Diseño de las estrategias de integración

Se trazan eestrategias dirigidas a establecer prioridades en los procesos para asignar recursos y para la integración de los procesos, a través del desarrollo de actividades relacionadas, en las que cada proceso tributa a elevar el desempeño del proceso con el que se integra.

Para el diseño de las estrategias de integración se siguen los pasos que se muestran en el procedimiento específico de la Figura 2.3.

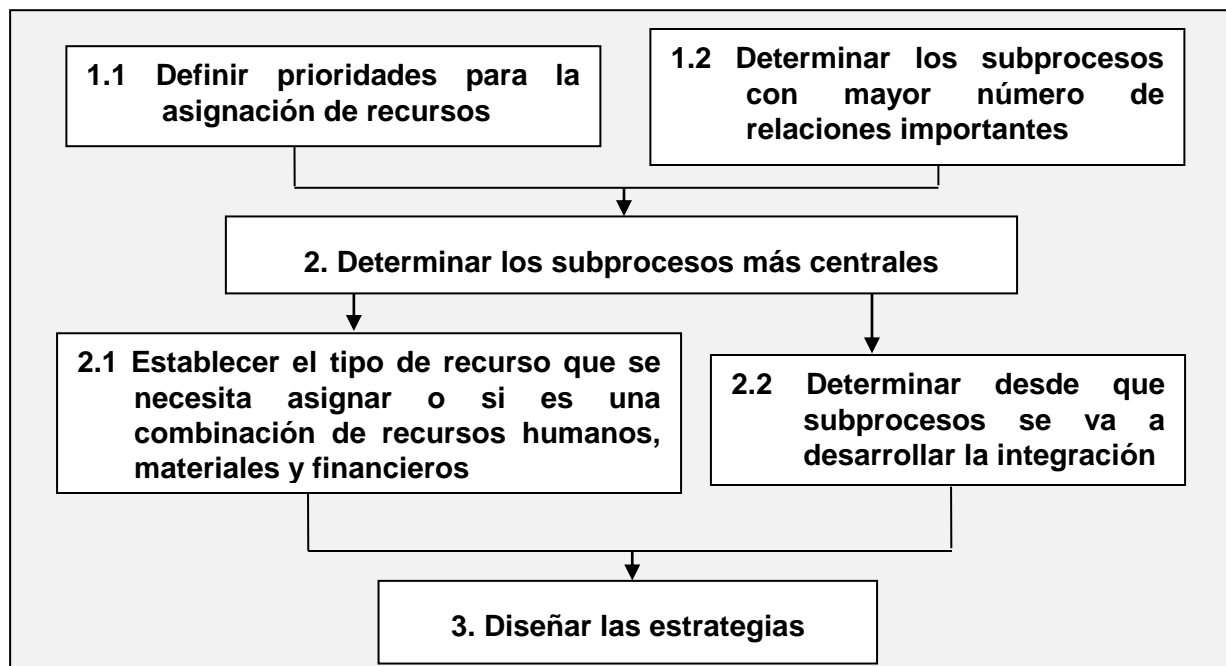


Figura 2.3 Procedimiento específico para el diseño de estrategias de integración

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

Para determinar los subprocesos más centrales se realizan los pasos siguientes:

1. Se procesa la información del análisis de expertos en el software UCINET, para introducir los datos en el software, a las relaciones que poseen alta importancia se les asigna el valor de uno, y aquellas valoradas de uno a tres puntos se les asigna el valor de cero, de esta forma se construye una matriz idéntica.⁶
2. Se diseña la red⁷ de relaciones entre subprocesos con la aplicación NetDraw.
3. Se realiza el análisis de la estructura de la red, con el indicador de centralidad⁸ se obtiene su grado de conectividad, así como los subprocesos con un mayor y menor número de relaciones, se puede determinar la intermediación⁹ de algunos actores en las relaciones entre subprocesos, y su cercanía¹⁰ a través de sus interrelaciones.
4. Se listan los subprocesos más centrales (subprocesos que tienen un mayor número de relaciones importantes con otros subprocesos).

Identificar los subprocesos más centrales permite:

- establecer prioridades para asignar recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, que son comunes para la ejecución de los procesos, lo que favorece el desarrollo de la integración, y
- diseñar las estrategias de integración para aquellos subprocesos que tienen un mayor número de relaciones importantes, ya que la mejora en sus resultados provocarán un efecto de reacción en cadena en el desempeño de los demás procesos con los que están relacionados.

Paso 3.3 Implementación de las estrategias de integración y acciones de mejora

Se debe precisar el programa de implementación de los proyectos de mejora y estrategias de integración, para los cuales se establecen los planes de acción o programas específicos, así como los medios técnicos y organizativos necesarios para su ejecución efectiva. Los distintos programas específicos se convierten en proyectos,

⁶ Matriz en la que el número de las columnas y las filas son idénticos.

⁷ Se entiende por red al grupo de procesos que, en forma agrupada o individual, se relacionan con otros procesos con un fin específico, caracterizado por la existencia de flujos de información.

⁸ El grado de centralidad es el número de subprocesos a los cuales un proceso está directamente unido.

⁹ Es la posibilidad que tiene un nodo (subprocesos) para intermediar las comunicaciones entre pares de nodos, estos nodos son también conocidos como puentes.

¹⁰ Es la capacidad de un proceso para alcanzar a todos los nodos de la red.

los cuales se deben programar y desplegar en un horizonte temporal que comprende desde el corto hasta el largo plazo. Para cada programa de mejora implementado se debe establecer un sistema de control, con el objetivo de adoptar acciones correctivas o preventivas para minimizar las desviaciones encontradas.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos en el análisis de la planeación estratégica de la Universidad de Holguín, a través de la evaluación del grado de consecución de los objetivos en el período 2012-2015.

3.1 Comunicación y formación

La comunicación y la formación se desarrollan en el transcurso de la aplicación del procedimiento, las acciones fundamentales que se realizaron fueron las siguientes:

- inclusión del tema en un curso de posgrado impartido a todos los cuadros de la Universidad,
- cursos a adiestrados de nuevo ingreso sobre la gestión de los procesos universitarios, y
- presentaciones en los seminarios de cuadros y reservas, sobre el diseño e implementación del sistema de gestión de la Universidad.

3.2 Etapa I: Preparación de las condiciones para el estudio

A principios del curso 2010-2011, el MES establece como criterio de medida que cada universidad diseñara su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos. Para lograr este objetivo se inició con la constitución del grupo de trabajo para el diseño del sistema de gestión, este paso se llevó a cabo por el vicerrector, responsable del ARC 4. En la Universidad de Holguín, como parte del sistema de educación superior cubano, se comienzan a hacer estudios que integraban el análisis de la gestión de los procesos e indicadores de gestión en el año 2010, estas investigaciones dieron como resultado el diseño de una tecnología para la gestión integrada de los procesos, propuesta por Ortiz Pérez, 2014¹¹, que conllevó al diseño del SG de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

Se aseguraron las condiciones de partida para la aplicación del procedimiento y se procedió a caracterizar la Universidad de Holguín, la cual ha sido considerada como un

¹¹ Constituyen antecedentes de esta investigación en la Universidad de Holguín los estudios realizados por: Osorio Rodríguez (2004); Fariña Martínez (2005); Parodi Rondón (2007); Ortiz Pérez (2010); Góngora Peña (2013).

eslabón importante para la formación profesional y el desarrollo de la investigación científica en la provincia.

Como parte de la estrategia de integración de las IES, trazada por el MES, se constituye la Universidad de Holguín el 4 de septiembre de 2015, como resultado de la integración de los centros de educación superior Oscar Lucero Moya, José de la Luz y Caballero y Manuel Fajardo. Actualmente, cuenta con cuatro sedes, tiene aprobada una estructura organizativa (figura 3.1 del anexo 3.1) que comprende el rector y cuatro vicerrectores que atienden los procesos sustantivos y dos direcciones generales que atienden los procesos de apoyo. La integran diez facultades. Cuenta con 13 filiales universitarias municipales (FUM) y ocho centros de estudios, que desarrollan investigaciones asociadas a las prioridades de la provincia y el país. En la figura 3.2 del anexo 3.1 se muestran elementos de la composición de la plantilla.

En esta etapa un paso fundamental fue la identificación de todos los procesos universitarios. A través de entrevistas y consultas a expertos, se clasificaron en estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales, derivándolos en subprocesos y actividades como se muestra en el anexo 3.2, lo que permitió diseñar el mapa general de procesos (anexo 3.3), el cual fue actualizado; en la propuesta realizada por Ortiz Pérez (2014) el proceso de comunicación institucional estaba identificado como un subproceso del proceso sustantivo de extensión universitaria, debido al grado de desarrollo alcanzado se reconoce, actualmente, como un proceso transversal.

3.3 Etapa 2: Análisis estratégico

Paso 2.1 Revisión de la misión – visión

Con respecto al período de planeación estratégica anterior existieron cambios favorables en la concepción de la misión de la Universidad, al incluirse de forma explícita el enfoque de mejora continua y el de calidad.

En el año 2015 al realizarse el proceso de integración de la se educación superior se modifica la misión, pero solo extendiendo su alcance a la formación de profesionales en las carreras pedagógicas y de la cultura física y el deporte, como se muestra a continuación:

La misión de la Universidad de Holguín es satisfacer las necesidades sociales mediante la formación integral y continua de profesionales en las ciencias exactas, económicas,

técnicas, agropecuarias, jurídicas, sociales, humanísticas, pedagógicas y de la cultura física y el deporte, que aportan resultados científico-técnicos relevantes y la extensión de su acción a la comunidad y al país. Para ello cuenta con un claustro de reconocido prestigio en el que se combinan la experiencia pedagógica, formativa e investigativa con la creatividad de la joven generación de profesores que, en un espíritu de superación continua y junto con trabajadores y estudiantes, asumen su compromiso con la Revolución y contribuyen a la elevación de la calidad, control, eficiencia y racionalidad del sistema educativo cubano en el territorio holguinero.

En la visión de la universidad existieron cambios significativos, pues la anterior estaba desactualizada y era demasiado extensa, la visión actual es la siguiente:

La Universidad de Holguín, líder del proceso de integración de la educación superior en el territorio holguinero, se orienta hacia el desarrollo local graduando profesionales competentes y comprometidos con el cumplimiento de su deber y la participación en los procesos de actualización de la sociedad, provenientes de una estructura de carreras pertinente en la cual se desempeña un claustro con predominio de categorías docentes superiores, académicas y científicas impulsados por el liderazgo de sus cuadros, los cuales, de forma conjunta, trabajan por elevar la calidad y rigor del proceso docente educativo que posibilite el incremento sostenido de la eficiencia académica y la visibilidad nacional e internacional.

Paso 2.2 Análisis de la matriz DAFO

En estudios realizados en el período de planeación estratégica anterior se determinó que la universidad se encontraba en el cuadrante de DEBILIDADES – OPORTUNIDADES, al obtenerse un resultado de 219 en la matriz MEFI y de 302 en la MEFE, por lo que la estrategia que se siguió fue la de minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades (MINI-MAXI). En el análisis realizado en el actual período se observa que prevalecen fortalezas (MEFI 351) y las oportunidades sobre las debilidades y amenazas, por lo que la universidad está en condiciones de aprovechar las oportunidades del entorno, no obstante es necesario prestarle la debida atención y seguimiento a las debilidades y amenazas con el objetivo de minimizarlas.

Paso 2.3 Análisis de los factores claves de éxito

En el análisis de los FCE, se considera que estos continúan siendo: los recursos humanos competentes y el sistema de gestión.

Paso 2.4 Análisis de las áreas de resultados claves

En el actual período de planeación estratégica no existieron modificaciones en las ARC, las cuales están definidas como:

ARC 1: Profesional competente comprometido con la revolución.

ARC 2: Claustro y trabajadores revolucionarios de excelencia.

ARC 3: Impacto económico y social.

ARC 4: Gestión de la educación superior.

Paso 2.5 Análisis de los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves

Existieron cambios en los objetivos y su distribución por ARC, en el año 2013 estaban definidos 12 objetivos, luego en el 2014 ocho y en el 2015 nueve, y actualmente están distribuidos de la forma siguiente: ARC 1 (1), ARC 2 (1), ARC 3 (4) y ARC 4 (3).

Paso 2.6 Estado de las políticas declaradas

Al realizar un análisis de las políticas propuesta por Ortiz Pérez (2014), se considera que estas responden al compromiso de la institución de mejorar continuamente la eficacia de la gestión universitaria orientada a la calidad. Sin embargo, se deben realizar acciones de comunicación para que todos los miembros de la organización la conozcan y entiendan, además, debe ser revisada periódicamente para su continua adecuación y lograr que esta responda a las metas de la organización.

No obstante, debería quedar declarada formalmente la necesidad de la implementación del sistema de gestión orientado a la calidad en la organización, por lo que se propone incluir como política la siguiente:

Implementar el sistema de gestión orientado a la calidad y proyectar acciones para contribuir a la mejora continua de la universidad.

Paso 2.7 Valoración del mapa estratégico

El mapa estratégico de la universidad se muestra en el anexo 3.4 y se considera que la propuesta realizada por Ortiz Pérez (2014) mantiene su actualidad en el nuevo contexto.

Paso 2.8 Evaluación del grado de consecución de los objetivos

En el año 2012 inició un nuevo período de planeación estratégica en el cual se modificaron las ARC y los objetivos, incrementándose los mismos de tres a doce, luego en el año 2015 disminuyeron a nueve objetivos en cuatro áreas de resultados claves.

Objetivo 1

Tanto la eficiencia vertical como la eficiencia académica disminuyeron teniendo un comportamiento desfavorable. Los resultados de la promoción reflejan una tendencia a la estabilidad en el curso diurno (CD), en el curso por encuentro (CPE) la promoción limpia aumentó favorablemente al igual que la promoción total, ambos indicadores están por encima de la meta a alcanzar.

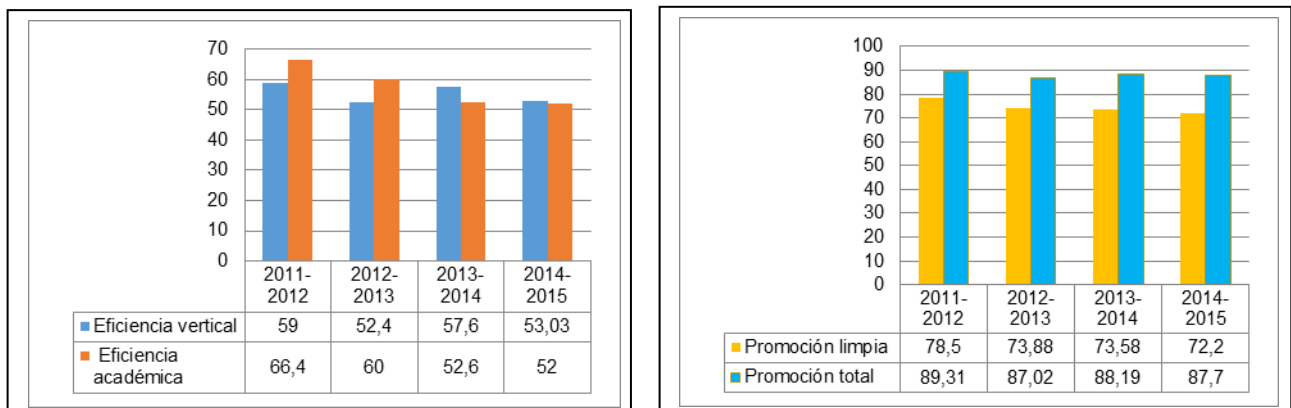


Figura 3.3 Tendencia de los indicadores del proceso de formación pregrado

La satisfacción de los estudiantes con respecto a la estrategia educativa, las prácticas laborales y la preparación profesional recibida (pregrado), ha ido en aumento presentando valores relativamente altos.

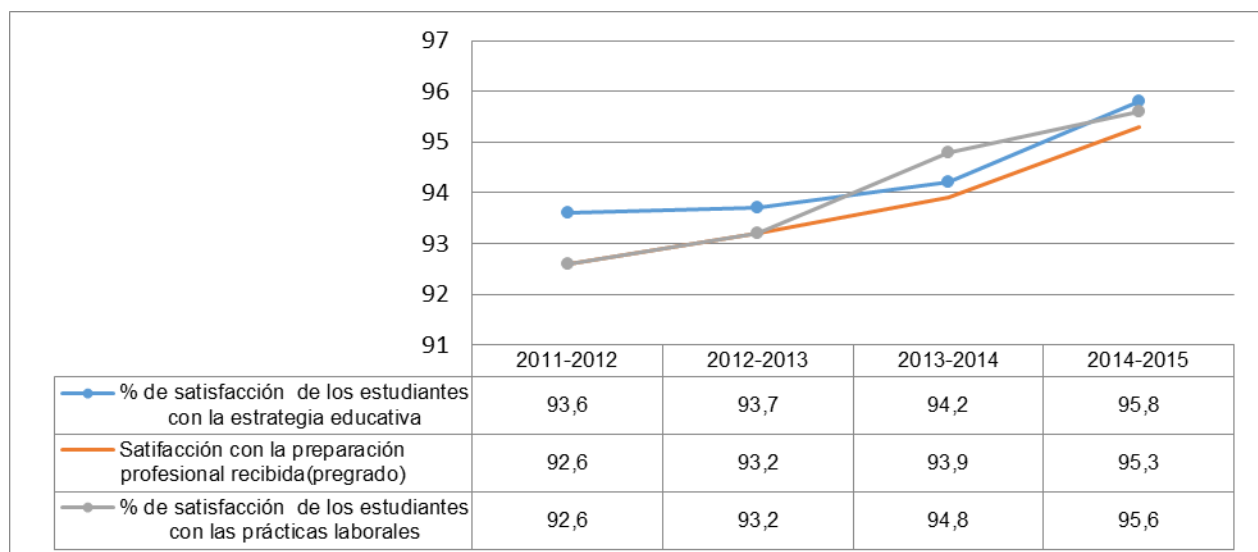


Figura 3.4 Indicadores de satisfacción del proceso de formación pregrado

La extensión universitaria, durante el período 2014-2015, se consolida en sus diferentes vertientes. Se desarrollan 64 proyectos extensionistas que incorporan tanto a miembros de la comunidad universitaria de la sede central como de los municipios. Se consolida el movimiento de artistas aficionados ratificando en el festival provincial del 2015 el primer lugar con 13 títulos de oro.

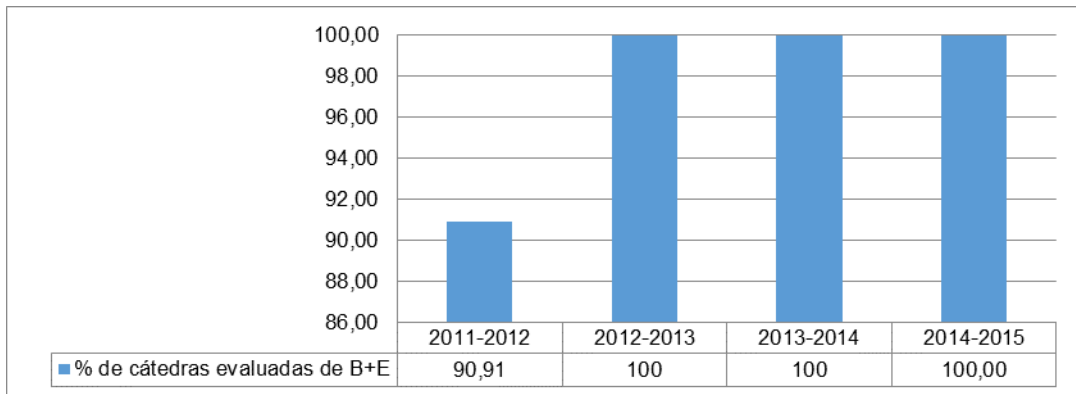


Figura 3.5 Porcentaje de las cátedras evaluadas de B+E

En la Figura 3.6 se observa la tendencia de los indicadores del objetivo uno en el período 2012-2015, elevándose los sobrecumplidos de un 6,67% en el año 2012 a un 41.67% en el 2015, aunque de forma general el total de indicadores sobrecumplidos y cumplidos disminuyen ligeramente de un 86,67% a un 76,67%. Los incumplidos se incrementan a un 25% por el bajo desempeño de los indicadores del subproceso de permanencia

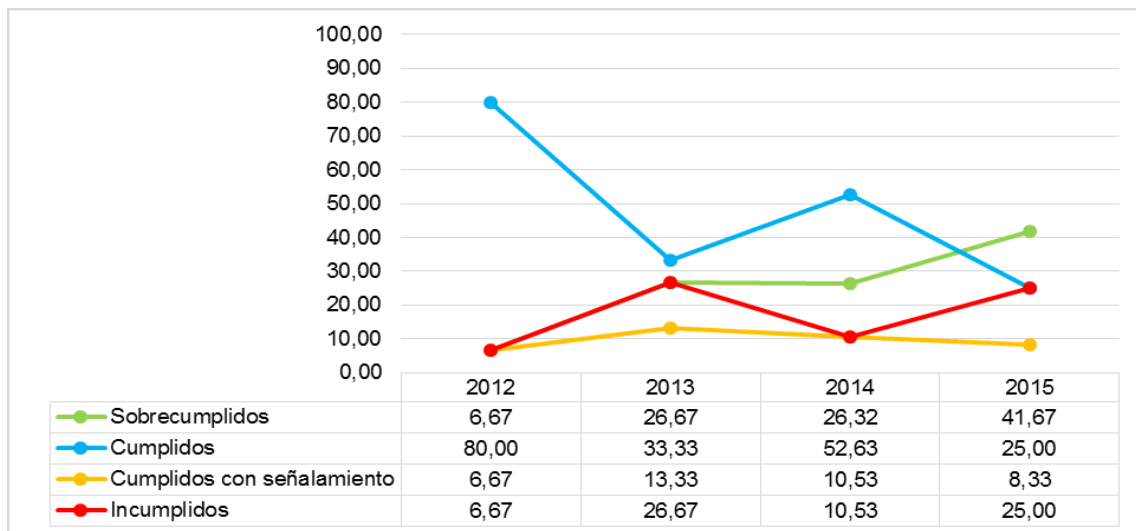


Figura 3.6 Evolución de los indicadores del objetivo uno en el período 2012-2015

Objetivo 2

Se producen 82 bajas efectivas de profesores, de estas el 34% son PT+PA, 10 doctores y 27 másteres. Mejora la composición del claustro general con el 40,58% de PT+PA superior a la media del país de un 39,7% (figura 3.7). Se incrementa en siete la cantidad neta de doctores en el claustro con respecto al 2014, logrando un total de 127 doctores. La totalidad de los recién graduados recibe formación especializada de posgrado, cursa maestría o especialidad y se alcanza un 95,8% de satisfacción de los adiestrados con su preparación.

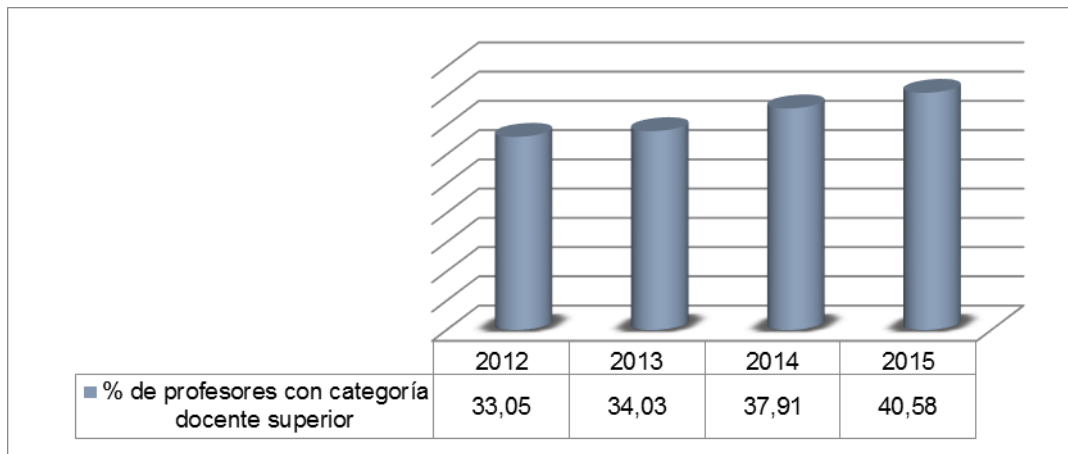


Figura 3.7 Porcentaje de profesores con categoría docente superior

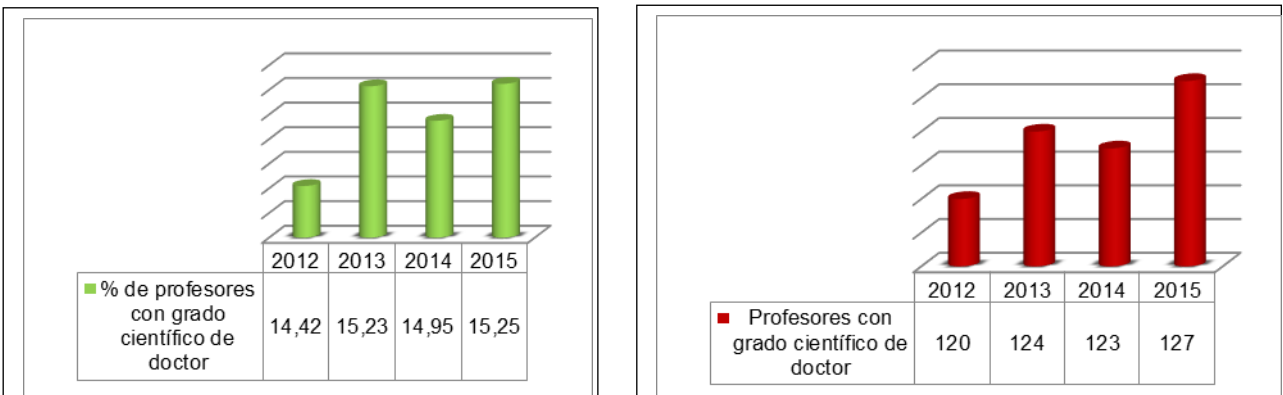


Figura 3.8 Profesores con grado científico de doctor

En la Figura 3.9 se observa la evolución de los indicadores del objetivo dos en el período 2012-2015, incrementándose los indicadores sobrecumplidos hasta un 31.25%, con un incremento de un 14.58% con respecto al año 2012, se aprecia un incremento de los incumplidos en un 10%, fundamentalmente por el incumplimiento del plan de formación de doctores en el claustro (figura 3.10).

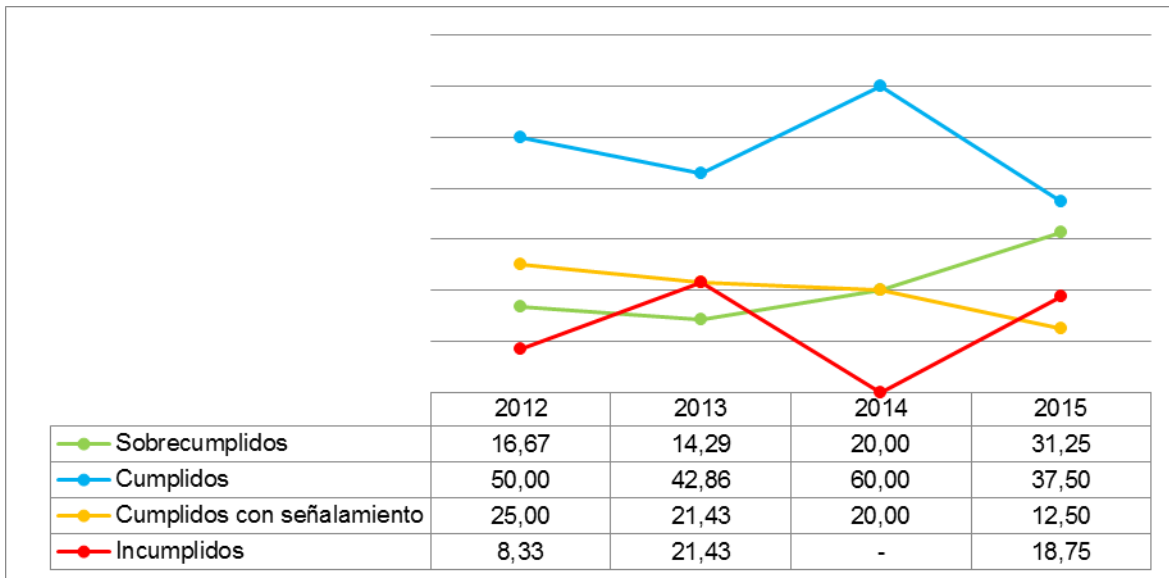


Figura 3.9 Evolución de los indicadores del objetivo dos en el período 2012-2015

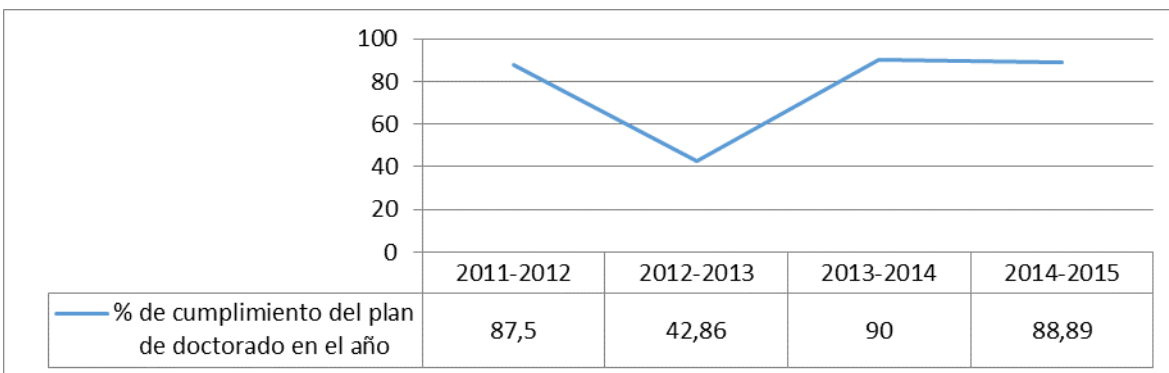


Figura 3.10 Porcentaje de cumplimiento del plan de formación de doctores

Objetivos 3 y 6

El plan de superación profesional responde al 96% de las demandas de capacitación y posgrado formuladas por entidades estatales y no estatales, el mismo se sobrecumplió en un 134,2%, participando en la capacitación más de 7000 profesionales del territorio. El 100% de los CUM y FUM participan de la proyección estratégica para el desarrollo local de sus municipios. Se desarrollan 58 proyectos de investigación, desarrollo e innovación que tributan a varios renglones, principalmente turismo, cultura, gastronomía y producción de alimentos, en este objetivo se evidencian avances con respecto al año 2012. Por los resultados obtenidos en Programa de Desarrollo Integral del municipio de Mayarí, el Gobierno Provincial solicitó la generalización de las experiencias con base en una adecuada planeación estratégica.

Objetivo 4

Se mantuvo un control sistemático sobre el 100% de las entidades que capacitan cuadros en la provincia (Filial de escuela ramal, centros de capacitación, centros universitarios, CUM y FUM) para el cumplimiento de la política aprobada por el Consejo de Ministros, en relación con el perfeccionamiento de las escuelas ramales y centros de capacitación, de conjunto con el CAP y los CAMs del territorio. Se obtiene un reconocimiento del Director de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, así como del Gobierno Provincial.

Objetivo 5

Se cumple lo planificado en cuanto a la estructura de los proyectos de I+D+i, en proyectos vinculados a programas nacionales y demandados por empresas, no siendo así en el caso de los proyectos demandados por entidades no empresariales y los institucionales. Se incrementan de forma significativa las publicaciones de los grupos uno y dos (figura 3.11).

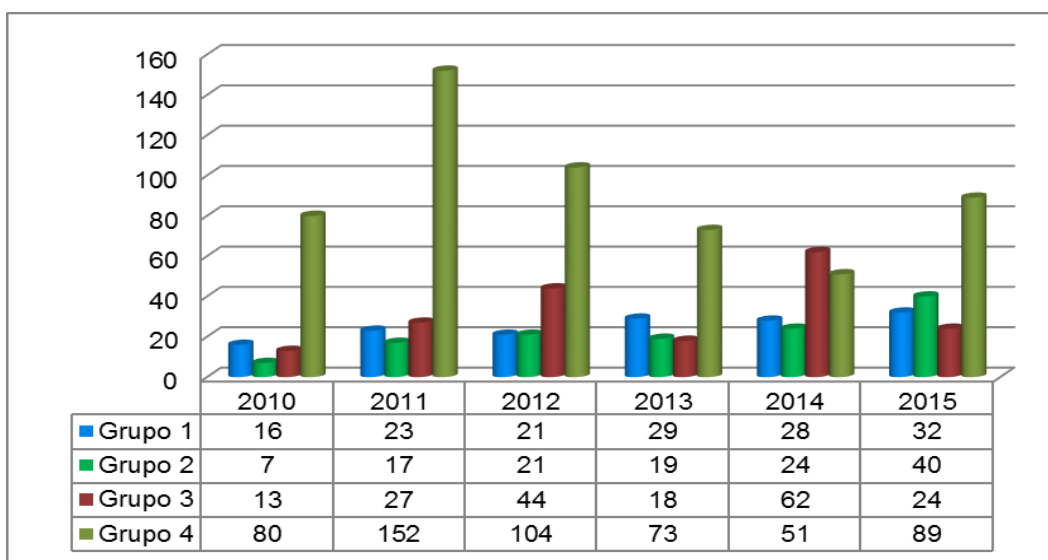


Figura 3.11 Tendencia de las publicaciones por año

El impacto de los resultados obtenidos se manifiesta en la obtención de un premio nacional de la Academia de Ciencias de Cuba (ACC), siete premios provinciales de la ACC, tres premios nacionales CITMA a joven investigador. Se obtienen resultados relevantes en la actividad científica estudiantil, entre los que se destacan cuatro premios nacionales CITMA a estudiante investigador (figura 3.12).

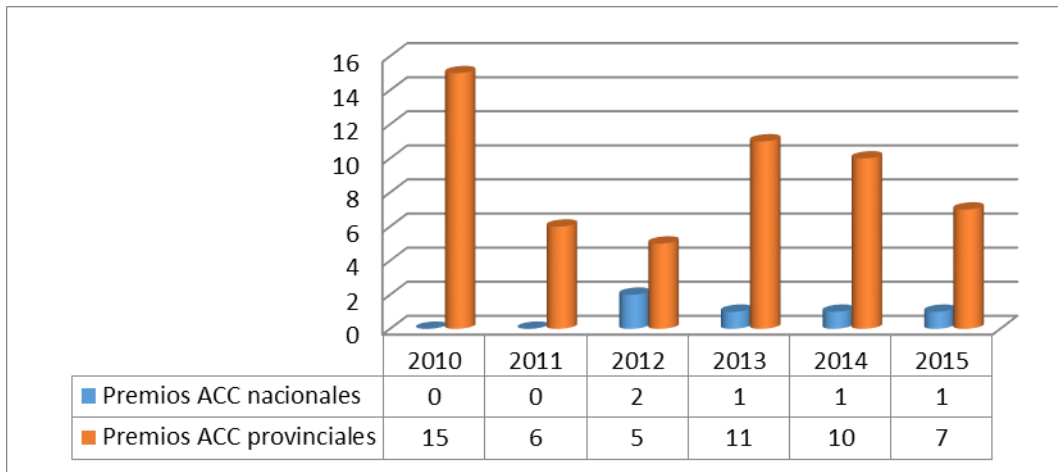


Figura 3.12 Tendencia de los premios por año

Objetivo 7

Con respecto a los procesos de evaluación externa, se sobrecumple en dos el plan de maestrías, se logra que una de ellas eleve la categoría de acreditación a excelencia y que la universidad obtenga la categoría de certificada. No se somete a la evaluación externas las carreras de Mecánica y Civil, incumplándose en este aspecto.

Se logra la ejecución del plan y presupuesto en un 98,7%, se cumple el plan de ingresos en CUP al 90,52%, pero se sobrecumple al 136,4% el plan de ingresos (CUC) como resultado de la comercialización de productos y servicios universitarios (figura 3.13).

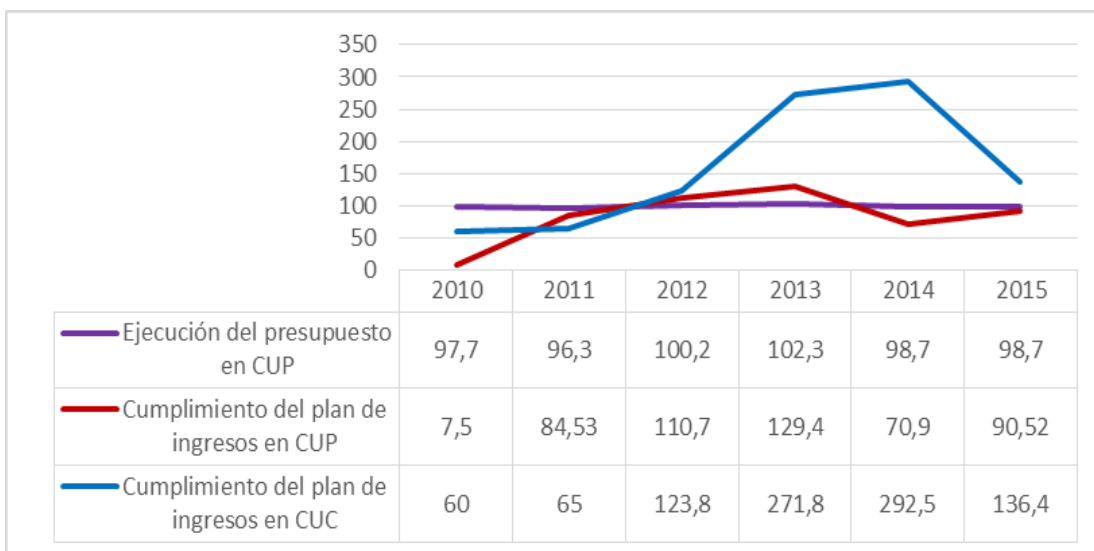


Figura 3.13 Comportamiento de los indicadores del proceso de gestión económico financiera

Objetivo 8

Se alcanza un 57% de los cuadros docentes con categorías principales superiores como se muestra en la figura 3.14, incrementándose un 10% con respecto a años anteriores. El 30% de los cuadros son doctores, lográndose un crecimiento del 10% y un 89.3% de estabilidad en los cargos.

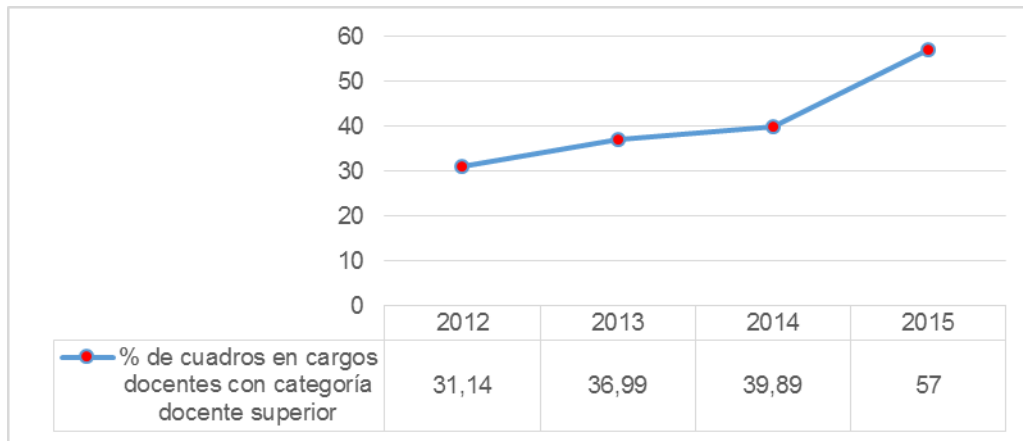


Figura 3.14 Porcentaje de cuadros en cargos docentes con categoria docente superior

En la figura 3.15 se aprecia la evolución de los indicadores del objetivo ocho en el período 2012-2015, sobrecumplándose en el último año el 36.36% de los indicadores, con un incremento de un 19.69% con respecto al año 2012, se observa una disminución en los incumplidos de un 50% a un 27.27%.

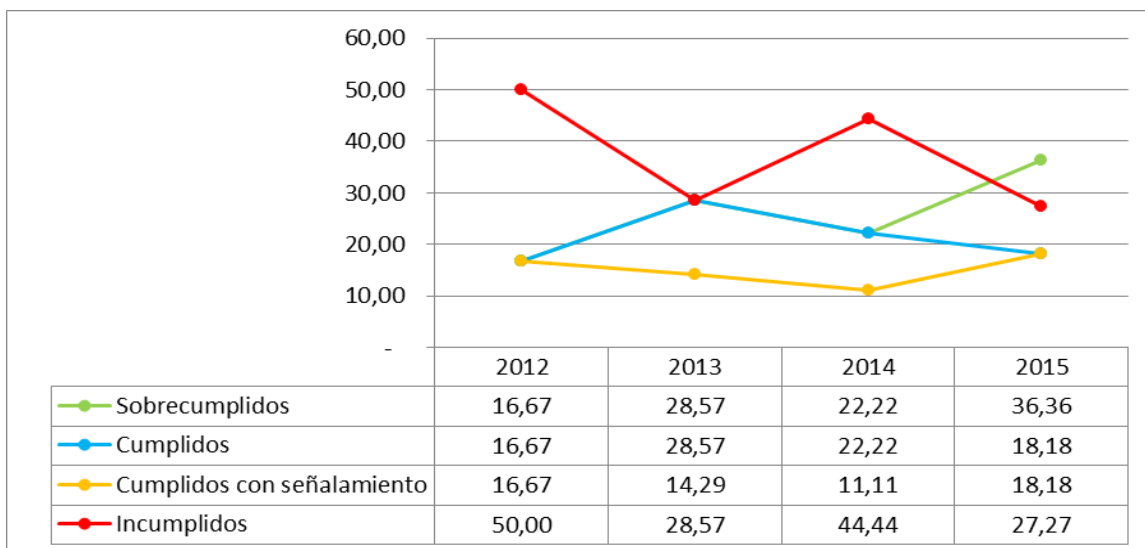


Figura 3.15 Evolución de los indicadores del objetivo ocho en el período 2012-2015

En la figura 3.16, se evidencia que en el 66,67% de los criterios de medida se sobrecumple o se cumple con lo que se había proyectado en la planeación estratégica para el año 2015, y en un 33,33% no se cumple con lo planificado, teniendo un mayor grado de incidencia en el objetivo uno los indicadores de permanencia, en el dos los asociados a la formación de doctores en el claustro, y en el cinco el indicador de financiamiento y recursos por proyectos de fuentes nacionales y extranjeras, de igual forma aunque se sobrecumplieron las publicaciones en los grupos uno y dos, no se logra la cantidad de artículos planificados en los grupos tres y cuatro. Los resultados se muestran en el anexo 3.5.

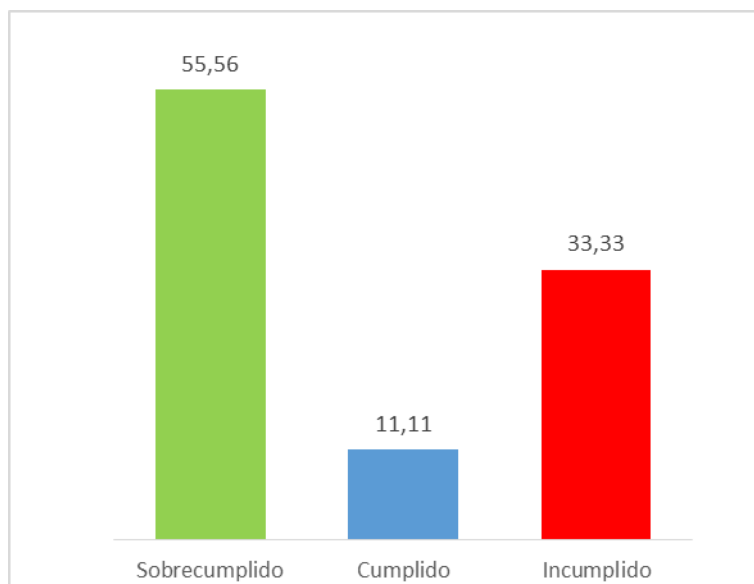


Figura 3.16 Grado de cumplimiento de los indicadores de los objetivos en el año 2015 con respecto a lo proyectado en el 2012

Paso 2.9 Análisis del impacto en el sistema universitario de programas de acreditación

Como parte del sistema de gestión, la institución cuenta con una estrategia de acreditación de sus carreras y programas hasta el año 2020, que tiene como principio la autoevaluación para el mejoramiento continuo. A continuación se presenta de forma resumida las principales fortalezas y debilidades que se han identificado en las evaluaciones externas realizadas a carreras y maestrías:

1. Procesos de evaluación externa a carreras

Fortalezas:

1. Sentido de pertenencia de los estudiantes, profesores y trabajadores.
2. Pertinencia e impacto social de las carreras demostrada por el elevado grado de satisfacción de los estudiantes, empleadores y egresados respecto a la calidad del profesional, la alta vinculación con actividades del territorio y el país a través del trabajo científico y laboral en la solución de problemas concretos.
3. El impacto positivo en la superación profesional del territorio mediante los posgrado impartidos y programas de maestrías propios acreditados asociados a las carreras
4. La investigación y el posgrado están vinculados a temas concretos del territorio con buenos resultados, contribuyendo al desarrollo de la región y del país.
5. Los estudiantes tienen un papel protagónico en su formación y participan activamente en la elaboración y desarrollo de la estrategia educativa, y alta participación en tareas de impacto social y económico en el territorio, contribuyendo a la solución de problemas reales de las entidades donde realizan sus prácticas.
6. Vinculo del proceso de formación con las empresas del territorio en el ámbito de las profesiones, que han sido utilizadas de forma efectiva en calidad de red de unidades docentes y entidades laborales base.
7. Existencia de trabajo docente metodológico para el perfeccionamiento de las carreras.

Debilidades:

1. La distribución de las publicaciones no se comporta de manera homogénea, atendiendo a las potencialidades del claustro.
2. Limitada conducción metodológica de algunas asignaturas y colectivos de año, al no desarrollarse esta por los profesores de mayor experiencia y categoría docentes y científica.
3. Hay deficiente accesibilidad y conexión a Internet a causa del bajo ancho de banda que tiene el centro.
4. La base material es insuficiente para desarrollar con calidad algunas prácticas de laboratorio.

5. Limitada disponibilidad de la Intranet de software profesional en el área del conocimiento de algunas carreras.
6. Insuficiente los resultados en la implementación de la estrategia de idioma.
7. Bajo porcentaje de doctores en el claustro.
8. Ausencia de proyectos internacionales.

Aún continúan siendo debilidades la uno, la cuatro, la siete y la ocho.

2. Procesos de evaluación externa a maestrías

Fortalezas:

1. La calidad en la formación de los cursistas y las soluciones que aportan sus tesis a los problemas que presentan las instituciones y empleadoras.
2. Las líneas de investigación y las investigaciones desarrolladas se corresponden con las prioridades de la provincia y el país y han contribuido a la solución de problemas relacionados con ellas.
3. El reconocido prestigio y la competencia pedagógica, profesional y científico-investigativa del claustro de profesores.
4. El currículo de la maestría presenta una buena fundamentación teórica y metodológica y se corresponde con los objetivos y los contenidos de los diferentes cursos.

Debilidades:

1. El índice de publicaciones científicas por integrante del claustro es insuficiente, estando concentradas en un número reducido de profesores.
2. No se ha logrado una colaboración suficiente y efectiva a nivel del programa con instituciones extranjeras.
3. En la confección de la memoria escrita no existe homogeneidad en la estructura, contenido, ni en el asentamiento bibliográfico.
4. No existe un instrumento para la evaluación del impacto alcanzado por el programa.

De estas debilidades se mantienen la uno y la dos.

Como resultado de la implementación de la estrategia hasta el año 2015 y su control a través del sistema de visitas integrales a las áreas y la presentación del plan de mejora ante el consejo de dirección de la Universidad, así como el acompañamiento realizado por los metodólogos del Departamento de Calidad a las áreas, se logró un salto

cualitativo, que permitió: incrementar a nueve las carreras certificadas, lo que representaba el 75% de las posibles, ocho maestrías de once para un 73% (una de ellas eleva su categoría a programa de excelencia), no tener categorías vencidas y contar con tres programas doctorales con una primera autoevaluación del estado de su desempeño y en el mes de mayo se logra la categoría de Universidad certificada (2015).

En la figura 3.17 se muestra la evolución que ha existido en la acreditación de programas en este período de planeación estratégica.

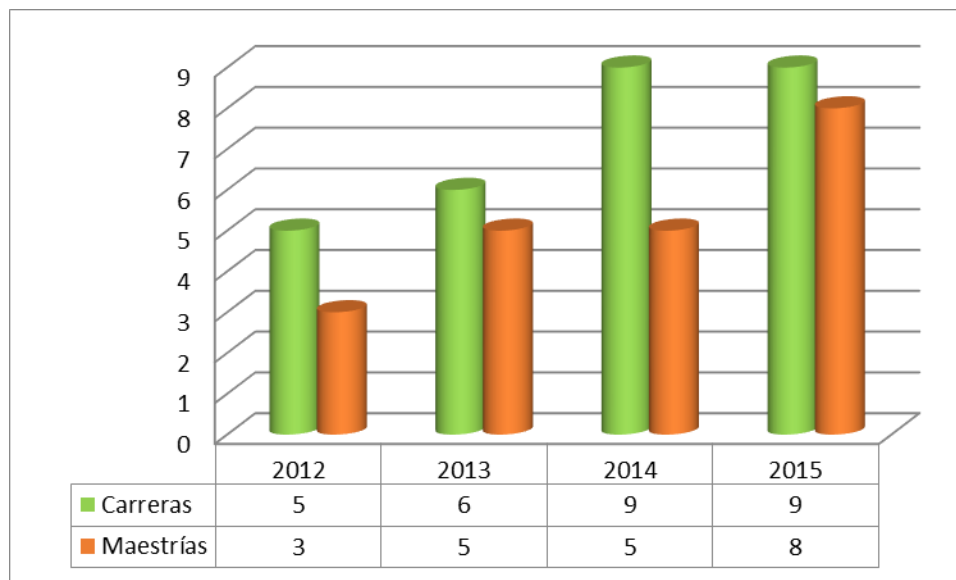


Figura 3.17 Carreras y maestrías acreditadas

Paso 2.10 Análisis del nivel de integración de los procesos percibido

Para realizar el estudio se seleccionaron 15 expertos por procesos, y quedaron un total de 60 expertos,¹² en los que estuvieron representados los tres niveles de decisión,¹³ los mismos determinaron las relaciones internas y externas de los procesos sustantivos, se utilizó el criterio de la moda para lograr consenso en la selección de las relaciones de importancia alta.

Con el software UCINET se diseñó la red de relaciones entre subprocesos que se muestra en la Figura 3.18, se puede observar que es una red bien conectada, por lo que se constata que los procesos sustantivos están estrechamente relacionados entre sí.

¹² Doctores (34), máster (26), años de experiencia (más de 10).

¹³ Vicerrectores (3), directores (1), decanos (6), vicedecanos (20), jefes de departamento (19), metodólogos (11)

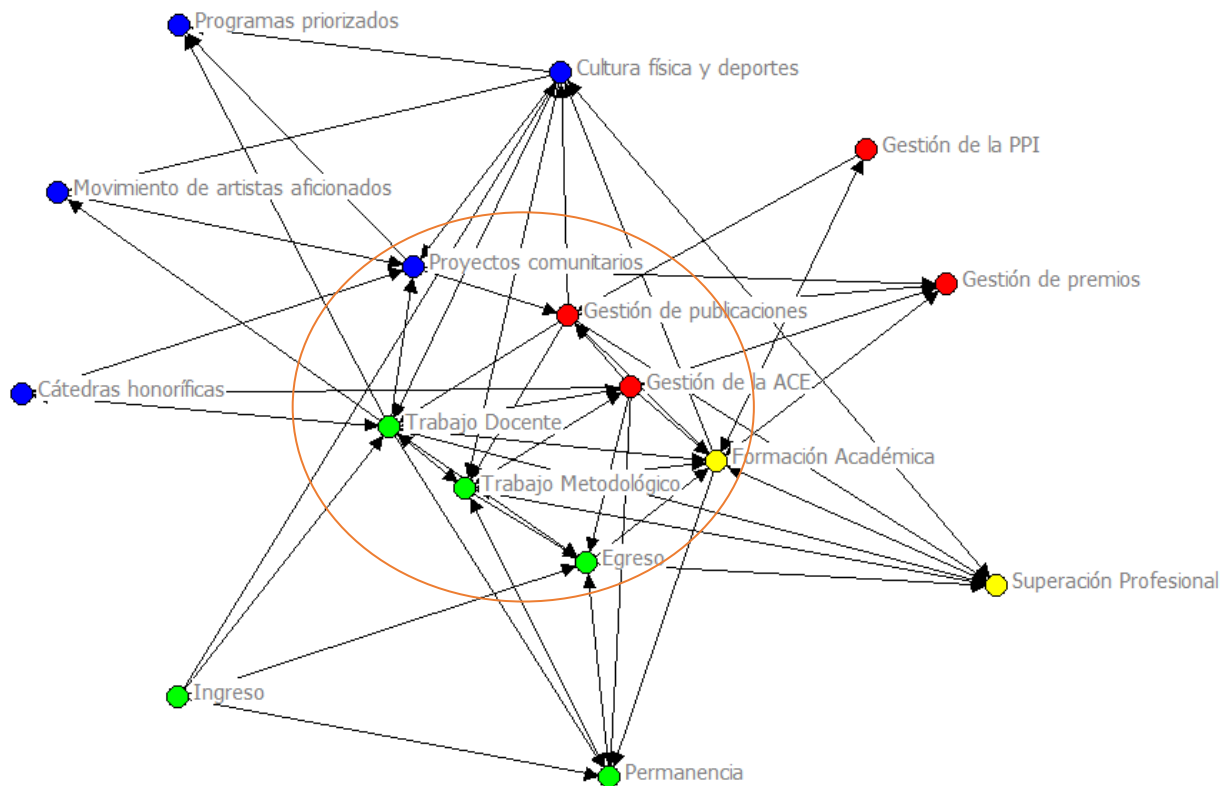


Figura 3.18 Red de relaciones importantes entre los subprocesos de los procesos sustantivos

Leyenda

- Subprocesos del proceso de investigación
- Subprocesos del proceso de formación pregrado
- Subprocesos del proceso de formación posgrado
- Subprocesos del proceso de extensión universitaria

Con respecto al estudio realizado por Ortiz Pérez (2014), en el análisis del indicador centralidad (tabla 3.1), se mantienen como los subprocesos que tienen mayor cantidad de relaciones importantes con otros subprocesos: el trabajo docente, la formación académica, la gestión de la actividad científico estudiantil y los proyectos comunitarios; además se incluyen: la gestión de publicaciones, el trabajo metodológico y el subproceso de egreso, para estos subprocesos en la etapa de mejora se trazan estrategias de integración.

Tabla 3.1 Resultados del indicador centralidad de las relaciones entre los procesos sustantivos

		1	2	3
		Degree	NrmDegree	Share
1	Trabajo Docente	13.000	81.250	0.135
11	Formación Académica	10.000	62.500	0.104
6	Gestión de publicaciones	8.000	50.000	0.083
9	Gestión de la ACE	8.000	50.000	0.083
2	Trabajo Metodológico	7.000	43.750	0.073
15	Proyectos comunitarios	7.000	43.750	0.073
5	Egreso	7.000	43.750	0.073
4	Permanencia	6.000	37.500	0.063
12	Cultura física y deportes	6.000	37.500	0.063
10	Superación Profesional	6.000	37.500	0.063
7	Gestión de premios	4.000	25.000	0.042
16	Programas prioritizados	3.000	18.750	0.031
13	Cátedras honoríficas	3.000	18.750	0.031
14	Movimiento de artistas aficionados	3.000	18.750	0.031
3	Ingreso	3.000	18.750	0.031
8	Gestión de la PPI	2.000	12.500	0.021

Fuente: Software UCINET

Nivel de integración interno

A partir de la identificación de las relaciones importantes en cada uno de los procesos sustantivos y de estas las definidas como críticas, se percibe que los procesos de formación y extensión tienen mayor probabilidad de éxito en su funcionamiento (100%), y el de menor investigación con un 78%.

Al aplicarse el instrumento para evaluar la percepción sobre el desempeño de los procesos sustantivos se observa que existe mayor nivel de integración en extensión (62,06%) y menor en investigación (53,18%).

De forma general, en la Figura 3.19, se observa que al comparar con el año 2012 se incrementó la fiabilidad, pues existe la percepción que los subprocesos que tienen una alta importancia, tienen un buen desempeño. Sin embargo ha disminuido la percepción del nivel de integración de los procesos en el contexto actual de universidad integrada.

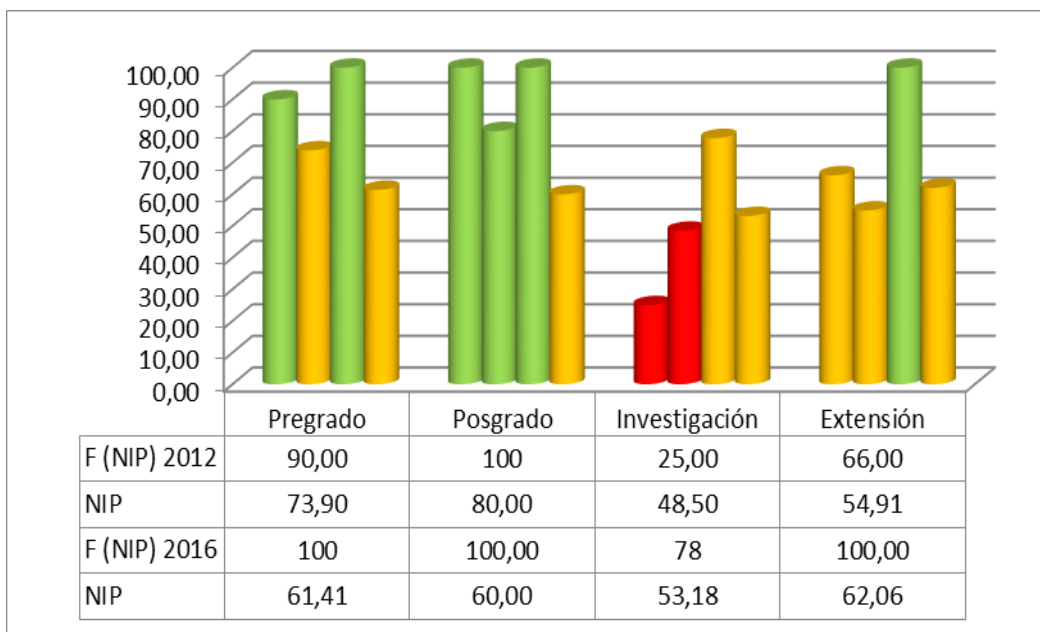


Figura 3.19 Niveles de integración internos de los procesos sustantivos

En el proceso de investigación la fiabilidad se encuentra en un nivel superior que el nivel de integración por lo que en este caso las acciones de mejora deben estar dirigidas a elevar el desempeño de las relaciones menos importantes, pues estas en su mayoría son las que están limitando la obtención de resultados superiores, fundamentalmente en los subprocesos de gestión de premios y gestión de la actividad científico estudiantil.

Nivel de integración externo

Respecto a la relación entre los procesos sustantivos, existe la percepción de que el proceso de formación pregrado es el que tiene mejor desempeño en los vínculos con los demás procesos, existiendo un 100% de probabilidad de éxito.

La percepción de la integración entre los procesos sustantivos es de valores medios cercanos al límite inferior, estando el menor en investigación (55.90%), al poseer varias relaciones críticas fundamentalmente con extensión (figura 3.20).

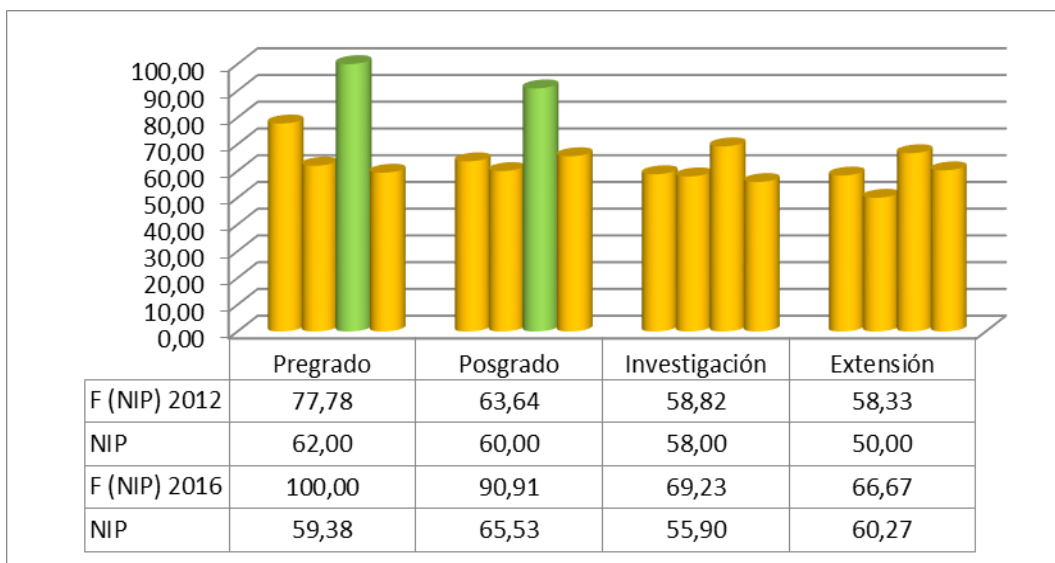


Figura 3.20 Niveles de integración externos de los procesos sustantivos

Al realizar un análisis de la tabla 3.2, se aprecia que se deben trazar acciones de mejora dirigidas a incrementar el desempeño de las relaciones menos importantes de los procesos de formación pregrado y posgrado (fiabilidad es superior al NIP), con los otros procesos sustantivos, fundamentalmente pregrado con posgrado y posgrado con investigación; y otras dirigidas a las relaciones con alta importancia de extensión con posgrado e investigación, ya que están limitando el logro de niveles superiores de integración.

Tabla 3.2 Niveles de integración externos entre los procesos sustantivos en el año 2016

	Pregrado		Posgrado		Investigación		Extensión	
	F (NIP)	NIP	F (NIP)	NIP	F (NIP)	NIP	F (NIP)	NIP
Pregrado			85,7	53,3	100	55,4	100	66,67
Posgrado	100	80,9			100	57,7	75	60,7
Investigación	66,67	56,92	60	50,5			100	61,6
Extensión	75	65,61	50	48,9	60	46,6		

3.4 Etapa 3: Mejora

Con los resultados obtenidos en la etapa anterior, se proyectaron estrategias de integración para los subprocesos que tienen una mayor cantidad de relaciones importantes con otros subprocesos (anexo 3.6) y acciones de mejora para los subprocesos que están afectando el desempeño de los objetivos, fundamentalmente para el subproceso de permanencia y el de formación académica (anexo 3.7).

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

Desde el punto de vista **económico** la investigación permite:

- evaluar el comportamiento de los indicadores pertenecientes al objetivo siete y al proceso de gestión económico financiera, los gestores del mismo pueden trabajar en consecuencia con los resultados obtenidos y trazar estrategias acordes a las necesidades reales de la organización,
- significa un ahorro por concepto de salario, al no ser necesaria la contratación de personal externo especializado para el desempeño de la investigación, debido al empleo como fuerza de trabajo calificada y gratuita a estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial, y
- se contribuirá a una mejor planificación para el próximo período.

En cuanto al impacto **social**, el estudio tendrá como efectos:

- incrementar la satisfacción de los miembros de la comunidad universitaria y las demandas de la sociedad, debido al aumento en la calidad del funcionamiento de los procesos, avalada a través de los sistemas de evaluación y acreditación,
- facilitar la toma de decisiones en todos los niveles, al identificar, analizar y controlar aquellos subprocesos y objetivos cuyo desempeño no sea el esperado, contribuyendo así a la mejora continua de la institución, y
- contribuir en el cumplimiento de los lineamientos 143, 145, 146, 147, 150, 151, 152, 153 de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del Partido, los cuales marcan pautas para la gestión de la educación superior en Cuba.

Desde el punto de vista **medioambiental**:

- con una mejor planificación y control, se logrará eliminar los sobregastos de materiales y recursos.

CONCLUSIONES

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación, permitió constatar la relevancia de la gestión por procesos y la dirección por objetivos en las universidades, así como la necesidad de aplicar un procedimiento para el análisis de los resultados de la planeación estratégica que permitirá realizar una evaluación integral de la Universidad de Holguín en el período 2012-2015.
2. El análisis realizado en la Universidad de Holguín sobre el grado de consecución de los objetivos en el período 2012-2015, mostró que en el 66,67% de los criterios de medida se sobrecumple o se cumple con lo que se había proyectado en la planeación estratégica para el año 2015, y en un 33,33% no se cumple con lo planificado, teniendo un mayor grado de incidencia en el objetivo uno los indicadores de permanencia y en el dos los asociados a la formación de doctores en el claustro.
3. Como resultado de la implementación de la estrategia de acreditación hasta el año 2015, se logra incrementar a un 75% las carreras certificadas y a un 73% las maestrías y la categoría de Universidad certificada.
4. Con el análisis de expertos y la utilización del software UCINET, se evidenció que para lograr en la práctica mayor nivel de integración entre los procesos, se deben trazar estrategias dirigidas fundamentalmente a perfeccionar los subprocesos más relacionados, siendo estos en la Universidad de Holguín: el trabajo docente, la formación académica, la gestión de publicaciones, la gestión de la actividad científico estudiantil, el trabajo metodológico, los proyectos comunitarios y el egreso.
5. En el estudio realizado para determinar el nivel de integración, se evidenció que con respecto al año 2012 se incrementó la fiabilidad, pues existe la percepción que los subprocesos que tienen alta importancia, tienen un buen desempeño. Sin embargo ha disminuido la percepción del nivel de integración de los procesos en el contexto actual.

RECOMENDACIONES

1. Continuar socializando los resultados de la investigación en los talleres realizados por el MES y en otras universidades que decidan adoptar el procedimiento para el análisis de la planeación estratégica, a través de la evaluación del grado de consecución de los objetivos.
2. Proseguir con la aplicación sistemática del procedimiento, mantener el seguimiento sobre las estrategias de integración y las acciones de mejora, así como el monitoreo de los criterios de medida, estableciendo estadios superiores en los niveles de referencia en función de los avances obtenidos, para lograr la mejora continua.
3. Actualizar de forma sistemática el manual de indicadores de la Universidad de Holguín, modificando o incluyendo otros indicadores en correspondencia con los objetivos y criterios de medidas de los períodos de planeación estratégica y los cambios en los sistemas de evaluación y acreditación.

BIBLIOGRAFIA

1. Aguilera García, L. (2006) La universidad del siglo XXI. Una epistemología de la educación superior ante la sociedad del conocimiento. México: Editorial UNESCO.
2. Alarcón Ortiz, R. (2014). La Universidad Socialmente Responsable. Conferencia inaugural del IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.
3. Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2008). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Ingeniería Industrial*, XXIX(1), 19-23.
4. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
5. Alho da Costa Tourinho, M. A. (2014). El liderazgo y la dirección en el contexto universitario. Ponencia presentada en el IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.
6. Almuiñas Rivero, J. L., Galarza López, Y., & Vargas Jiménez, A. (2010). Propuesta de indicadores para evaluar la dimensión cuantitativa de la eficiencia académica en las sedes universitarias municipales de las IES adscritas al MES: una perspectiva en el marco de la evaluación institucional. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
7. Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E., & Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Ingeniería Industrial*, XXXIV(1), 87-95.
8. Álvarez de Zayas, C. (2002). La excelencia universitaria. Monografía en formato electrónico, Universidad de La Habana, Cuba.
9. Álvarez Suárez, A. (2011). Gestión por procesos. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
10. Botero Chica, C. A. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11.
11. Castro Ruz, R. (2011). Instrucción No.1/2011 para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central

del estado, entidades nacionales y las administraciones locales del poder popular. Cuba.

12. Chajín Flórez, M. (2010). La universidad del futuro. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010. La Habana, Cuba.
13. Cisneros Rodríguez, Y. (2012). Procedimiento para la gestión integrada de los procesos en universidades. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Cuba.
14. Colectivo de autores. (2013). Repositorio de Tesis de Doctorado de Ingeniería Industrial en el período de 1997-2013. La Habana: Editora LOGICUBA.
15. Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.
16. Contraloría General de la República de Cuba. (2011). Resolución No. 60 Normas del Sistema de Control Interno. Gaceta oficial de la República, CIX (13), 39-50.
17. Contreras Sierra, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Universidad Nacional de Colombia.
18. Díaz-Canel, M. (2011). Cuba superó el millón de graduados universitarios. En **Conferencia Especial en Pedagogía 2011**, Revista de Educación, **Cuba**, 312, p. 81-110.
19. Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management.
20. Francisco David, A. (2012). La planificación estratégica, una necesidad actual en el contexto universitario de la República de Angola. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
21. Fuentes González, H. C., Estrabao Pérez, A., & Macía Quintosa, T. (2003). La universidad y su gestión., una mirada dialéctico – holística. Monografía en formato electrónico, Universidad de Oriente, Cuba.

22. Gimer Torres, I., Michelena Fernández, E., & Hernández Rabell, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, XXXI (2), 1-6.
23. González Cruz, E. y Hernández Pérez, G. (2010). Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de posgrado. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
24. Guerra Bretaña, R. M., & Meizoso Valdés, M. C. (2013). *Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas*. La Habana: Editorial UH.
25. Guerra Bretaña, R.M., Meizoso Valdés, M. C., & Durán Ramos, I. (2012). Ventajas y limitaciones de la implantación de la NC-ISO 9001 en la universidad. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
26. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.
27. Horroutineser Silva, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
28. Lage Dávila, A. (2013). *La economía del conocimiento y el socialismo*. La Habana: Editorial Academia.
29. León Lafuente, L., & Rodríguez Rivero, M. (2016). *Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica*. Grupo de Estudio de Gerencia Organizacional. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cienfuegos.
30. Llanio Martínez, G., Lazo Machado, J., Iñigo Bajo, E., Surós Reyes, E., & Espí Lacomba, N. (2013). Una estrategia metodológica para evaluar el impacto de los procesos de evaluación y acreditación en la educación superior. *Revista Congreso Universidad*, 2(1), 1-11.

31. Manfugás Pantoja, G., & Fraga Guerra, E. (2010). La gestión universitaria en los CES cubanos: presente y futuro. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
32. Mapolón Raciél, M. (2008). Estrategia de Gestión con enfoque a proceso de la residencia estudiantil de la Universidad de las Ciencias Informáticas. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección, Universidad de las Ciencias Informáticas, La Habana.
33. Martínez Nogueira, R (2000). Evaluación de la gestión universitaria. Informe preparado para la Comisión nacional de evaluación y acreditación universitaria CONEAU. Disponible en: [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-39.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-39.htm).
34. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Díaz Navarro, Y. (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos DIANA. Ingeniería Industrial, XXXIII (3), 272-281.
35. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri Moya, J. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planeación Estratégica y la Mejora Continua. Revista eídos, (2), 1-14.
36. Menguzzato Boulart, M. Renao. JJ (1992). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management.
37. Ministerio de Educación Superior. (2004). Resolución N° 132/2004 Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba. Cuba.
38. Ministerio de Educación Superior. (2009). Sistema de evaluación y acreditación de maestrías (SEA-M).
39. Ministerio de Educación Superior. (2011). Seminario de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
40. Ministerio de Educación Superior. (2011). Sistema de evaluación y acreditación para instituciones de educación superior (SEA-IES).
41. Ministerio de Educación Superior. (2012). Información del Ministerio de Educación Superior a la Asamblea del Poder Popular. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

42. Ministerio de Educación Superior. (2014). Balance de cumplimiento de los objetivos: primer semestre del año 2013. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
43. Ministerio de la Educación Superior. (2007). Resolución N° 210/2007 Trabajo docente y metodológico. Cuba.
44. Mintzberg, H. and F. Westley (1992). "Cycles of organizational change." *Strategic Management Journal* 13(S2): 39-59.
45. Morrissey George L. (1996). Planeación a largo plazo. Creando su estrategia. Prentices Hall Hispanoamericana, S.A.
46. Negrin Sosa, E. (2003). El Mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.
47. Noda Hernández, M. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.
48. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.
49. Nogueira Rivera, D., Medina León., A., & Nogueira Rivera, C. (2004). Fundamentos para el Control de Gestión empresarial. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
50. Odiorne, George S., (1965). *Management by Objectives; a System of Managerial Leadership*.
51. Oficina nacional de normalización. (2008). NC-ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos
52. Ortiz Pérez, A., & Pérez Campaña, M. (2010). Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en instituciones universitarias. Revista electrónica: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Disponible en www.eumed.net/rev/ced.

53. Ortiz Pérez, A., & Pérez Campaña, M. (2012). Procedimiento para la gestión de los procesos. ISBN: 978-959-234-086-2. Ponencia presentada en el Evento nacional TECNOGEST, Bayamo, Cuba. ISBN: 978-959-234-086-2.
54. Ortiz Pérez, A., (2013). Procedimiento para la implantación de un sistema de Gestión en Universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
55. Ortiz Pérez, A., (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
56. Ortiz Pérez, A., Pérez Campaña, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2013). Medición del nivel de integración de los procesos de apoyo con los procesos sustantivos de la Universidad de Holguín. Ponencia presentada en el Evento nacional LOGMARK, La Habana, Cuba.
57. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.
58. Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y Procedimiento para la Gestión de la calidad del Destino Turístico Holguinero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
59. Pimentel Villalaz, L. (1999). Introducción al concepto de planificación estratégica.
60. Pozner, P. (2001). Gestión educativa estratégica. En Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires, Argentina.
61. Prado Alfaro, A. G. (2011). Modelo para la gestión del proceso de investigación científica en facultades de Cultura Física. Didáctica y Educación. (3), 121-136.

62. Ricardo Mir, Y. (2013). Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Holguín, Holguín, Cuba.
63. Ronda Pupo, G. A (2007). Dirección estratégica, constructos y dimensiones. La Habana: Ediciones Futuro.
64. Soler González, R. H. (2009). Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
65. Soltura Laseria, A. (2008). *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
66. Stoner, J., et al. (1995). Administración. México, Prentice-Hall, Inc.
67. Tristán Pérez, B., (2007). Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
68. Valdés Gutiérrez, T., (2009). Características la gestión por procesos y la necesidad de su implementación en la empresa cubana.
69. Villa González del Pino, E. M. (2006). Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de Educación Superior, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de las Villas, Cuba.
70. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI (330), 81-88.

ANEXOS

Anexo 1.1: Definiciones de gestión universitaria. Fuente: Ortiz Pérez (2014).

AUTORES	DEFINICIONES
Martínez Nogueira (2000)	Expone que la gestión universitaria, teniendo como referencia lo consignado en el CONEAU Lineamientos para la evaluación de la institución, está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, cuyo objetivo básico es conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas. Afirma que la misma debe incluir instancias orgánicamente institucionalizadas responsables de diseñar y organizar en forma integral los procesos universitarios (mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones, para la gestión administrativa, para facilitar el flujo de información hacia adentro y hacia fuera de la institución, para la selección y contratación de personal, para la marcha de la institución, etc.) y los mecanismos que aseguren la libertad de cátedra y la autonomía académica de la institución, a lo cual el autor define como responsabilidad de conducción institucional.
Almuiñas Rivero (2001)	es una actividad y al mismo tiempo un proceso estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que busca elevar la eficiencia y eficacia (individual, colectiva, institucional y social) de los resultados a través de un trato justo y democrático de las personas y un uso racional de los restantes recursos de la organización
Delgado (2002)	...significa usar los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales
Álvarez de Zaya (2002)	...proceso, que se desarrolla en la universidad, entendida ésta como institución, como sistema de procesos, con el fin de lograr la calidad de sus resultados; y la eficacia y eficiencia, en fin la excelencia de los procesos universitarios como un todo, de forma integral.
Orellana Peralta (2004)	...proceso que comprende determinadas funciones y actividades que los directivos llevan a cabo a fin de lograr los objetivos organizacionales. Implica conceptos, teorías, metodologías de aplicación en el proceso de la gestión; se refiere a los directivos y sus equipos, y en general, al personal que trabaja en la organización. La gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben contribuir de forma coherente al desenvolvimiento de la docencia, la investigación, la extensión, y conducir al desarrollo integral de la universidad como institución.
Wietse de Viries e Ibarra Colado (2004)	...las maneras específicas en que las universidades se organizan y conducen para lograr sus propósitos esenciales
Tristá Pérez (2005)	Operar y desarrollar eficazmente 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
Lopera Palacio (2006)	...conjunto de estrategias direccionadas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo institucional
Marrero Arias (2006)	Proceso de planificar, organizar, liderar y controlar las actividades para la toma de decisiones encaminadas al cumplimiento óptimo de la misión y la mejora continua de la universidad. Es un proceso de sistematización y reordenamiento, que se garantiza con los recursos humanos idóneos y disponiendo de los medios adecuados.

Anexo 1.1 Definiciones de gestión universitaria. Fuente: Ortiz Pérez (2014).

(Continuación...)

AUTORES	DEFINICIONES
Tristá Pérez (2007)	La gestión universitaria es un proceso sistémico y holístico que permite el funcionamiento equilibrado de la universidad conduciéndola a la integración vertical y horizontal de sus procesos para operar de manera eficaz la formación y superación de profesionales, la investigación, la extensión y los procesos administrativos vinculados a los mismos para que de manera ágil y flexible se anticipe a los cambios, y se obtengan resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad.
Mapolón Raciél (2008)	...es el proceso por excelencia, que permite que las universidades puedan armonizar y tributar con el accionar de profesores, estudiantes y demás personal administrativo. Los procesos que en ella se manifiestan son la docencia, la investigación y la extensión universitaria.
Galarza López y Almuiñas Rivero (2010)	proceso que favorezca en lo posible el funcionamiento equilibrado de la universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus procesos (enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando, además, la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones históricas-sociales... los componentes básicos o funciones del proceso de Gestión Universitaria en las IES están vinculados con la planificación, organización, ejecución o implementación y el control.
Corzo Sánchez (2011)	...proceso de planificación, organización, evaluación y control referido a establecer metas educativas a desarrollar ante los objetivos de la educación superior universitaria y que requiere de acciones concretas orientadas al perfeccionamiento de las prácticas educativas, desde la especificidad de dicha educación superior que se expresa en el cumplimiento de las funciones universitarias: la formación (pregrado y posgrado), la investigación y la extensión, de forma integradora, para la transformación de las problemáticas educativas sociales.
Colmenares y Graffe (2012)	...conjunto ordenado de estructuras y procesos que deben ser diseñados para provocar las transformaciones que la realidad reclama, desarrollando en los sistemas de organización y gestión, las capacidades de adaptación, aprendizaje y crecimiento que le permitan funcionar con la debida eficiencia en el ambiente de cambio que se planifique.
Figuera (2012)	Proceso planificado, organizado, ejecutado y controlado, a partir de la aplicación de teorías, normas, metodologías, dinámicas y que pongan al sujeto que aprende en el centro del proceso y como protagonista productivo en la búsqueda de conocimiento, en el desarrollo de las habilidades, de los valores y los modos de actuación en la creación de dicho conocimiento.

Anexo 1.2 Definiciones de procesos. Fuente: Ortiz Pérez (2014).

AUTORES	DEFINICIONES
Zaratiegui (1999)	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (medios, materiales e informaciones) para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes lo han solicitado, los clientes de cada proceso.
Nogueira Rivera (2002)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (<u>inputs</u>) en salidas o resultados programados (<u>output</u>) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios).
Isaac Godínez (2004)	Conjunto de actividades relacionadas que transforman entradas (necesidades y expectativas) a partir de diferentes recursos en salidas (resultados deseados)
NC-ISO 9000:2005	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
Llanes Font (2009)	Es una cadena estructurada de actividades relacionadas entre sí que transforman entradas en salidas con el objetivo de conseguir un resultado concreto - producto o servicio- que alguien, cliente externo o interno, capaz de juzgar su calidad, necesita de él y por tanto obtiene un valor.
Hernández Nariño (2010)	Conjunto de actuaciones, actividades interrelacionadas, decisiones y tareas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (<u>inputs</u> : productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.
Medina León, <u>et al.</u> , (2010)	Secuencia ordenada de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (<u>inputs</u>) en salidas o resultados programados (<u>outputs</u>) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) ejecutado de una manera eficaz y eficiente para obtener un valor agregado. Los procesos, generalmente, cruzan repetidamente la barreras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de la empresa distinta (más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios), están centrados en las expectativas de los clientes, las metas de la organización, son dinámicos, variables y el punto de concreción de los indicadores diseñados para e l control.
Resolución Nº 60/2011	Conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada (insumos) en elementos de salida (productos/servicios); los recursos incluyen el personal, las finanzas, las instalaciones, los equipos, las tecnologías, las técnicas y los métodos.
Ulloa Enríquez (2012)	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan transformando elementos de entrada en resultados.
Alonso Becerra <u>et al.</u> , (2013)	Conjunto de actividades que producen valor en la entrega de un resultado o un producto.
Lage Dávila (2013)	...conjunto de actividades que atraviesan horizontalmente diferentes unidades organizativas (departamentos, secciones, etc.), que deben actuar de conjunto para hacerlos funcionar.

Anexo 1.3 Definiciones de gestión por procesos. Fuente: Ortiz Pérez (2014).

AUTORES	DEFINICIONES
Zaratiegui (1999)	El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Detrás del cumplimiento de un objetivo se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran para diseñar y estructurar en interés de sus clientes.
Morcillo Ródenas (2000)	Se enmarca en la Gestión de la calidad. Supone reordenar los flujos de trabajo.
Aiteco consultores (2002) www.aiteco.com	Percepción de la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.
Mora Martínez (2002)	Percepción de la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional. Instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada al cliente, tanto un cliente interno como externo.
www.calidadlatina.com (2003)	Un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr una satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen el sistema organizacional.
http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml (2005)	Gestiona la organización basándose en los Procesos, definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
Ponjuán Dante (2005)	Gestión integral de cada una de las transacciones o procesos que la organización realiza, no solo pensar en cómo hacer mejor lo que está haciendo (división del trabajo), si no ¿Por qué? y ¿Para quién lo hace?; puesto que la satisfacción del usuario, cliente interno o externo viene determinado más por el coherente desarrollo del proceso en su conjunto que el de cada función individual o actividad.
Durán Fresco (2006)	Considera el enfoque a procesos como uno de los principios de la gestión de la calidad, puntualizando que identificar y gestionar a una organización a través de procesos interrelacionados, contribuye a la eficacia y eficiencia de esta a la hora de conseguir sus objetivos.
Alfonso Robaina (2007)	El enfoque de proceso pone énfasis en las interrelaciones para alcanzar los objetivos, más que en el contenido de las actividades. El enfoque de proceso, a diferencia de los enfoques jerárquicos y funcionales, que están más orientados a las tareas, se orienta a los resultados, a los objetivos estratégicos de la organización como un todo, tiene sentido de propósito y permite identificar y satisfacer las necesidades de la sociedad y clientes.
R. Evans (2008)	Comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades para mejorar la calidad, el desempeño operativo con el tiempo y satisfacción del cliente, considerando tres actividades claves: el diseño, control y mejora.
Alfaro Gómez (2009)	La gestión por procesos es una forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas.

Anexo 1.3 Definiciones de gestión por procesos. Fuente: Ortiz Pérez (2014).
(Continuación...)

AUTORES	DEFINICIONES
www.fomento.es (2009)	Se define como la identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre todos los procesos.
Medina León, <i>et al.</i> , 2010	Forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinados a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta. Supone reordenar los flujos de trabajo de forma de reaccionar con más flexibilidad y rapidez a los cambios.
Álvarez Suárez (2011)	El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, enlazando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización, a la vez que mejora la gestión de las interfases del proceso.
Pepper Bergholz (2011)	La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos ¹⁴ .
Bravo Carrasco (2012)	La gestión por procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente ¹⁵ .
Alonso Becerra <i>et al.</i> , (2013)	La gestión por procesos establece la necesidad de controlar y mejorar los procesos de manera continua y lo hace a través de los indicadores de desempeño que se definen y se evalúan en los mismos.
Comité Institucional de Acreditación. Universidad de Córdoba (2014)	Direccionamiento hacia los objetivos de la Universidad y sus programas. Búsqueda permanente de la excelencia académica. Aumento de la eficacia y la eficiencia. Autoevaluación y evaluación externa con indicadores de alta calidad.

¹⁴ Esta autora aporta elementos de cómo concretar esta forma de organización.

¹⁵ Este autor introduce términos como la formalización y el control, ello puede favorecer la regulación de los procesos de gestión.

Anexo 3.1: Elementos de la caracterización de la Universidad de Holguín

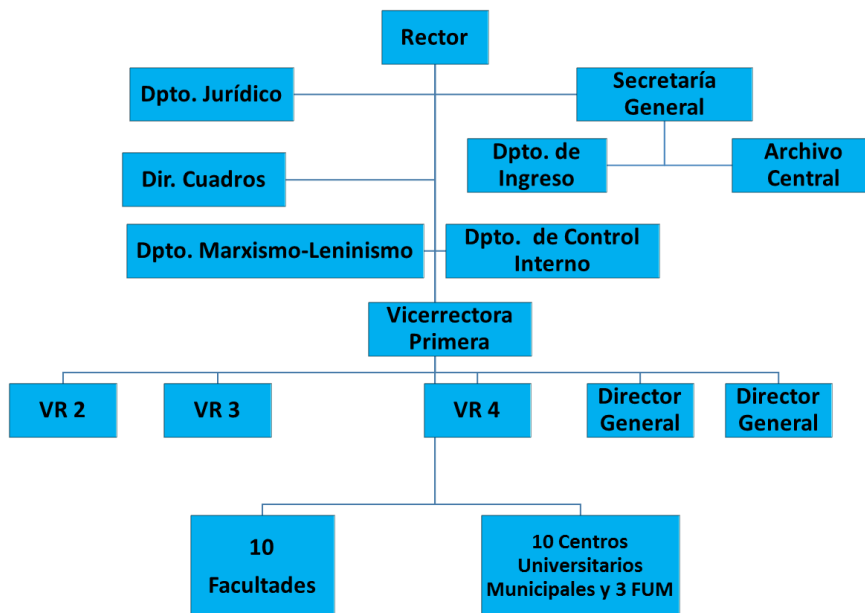


Figura 3.1 Organigrama

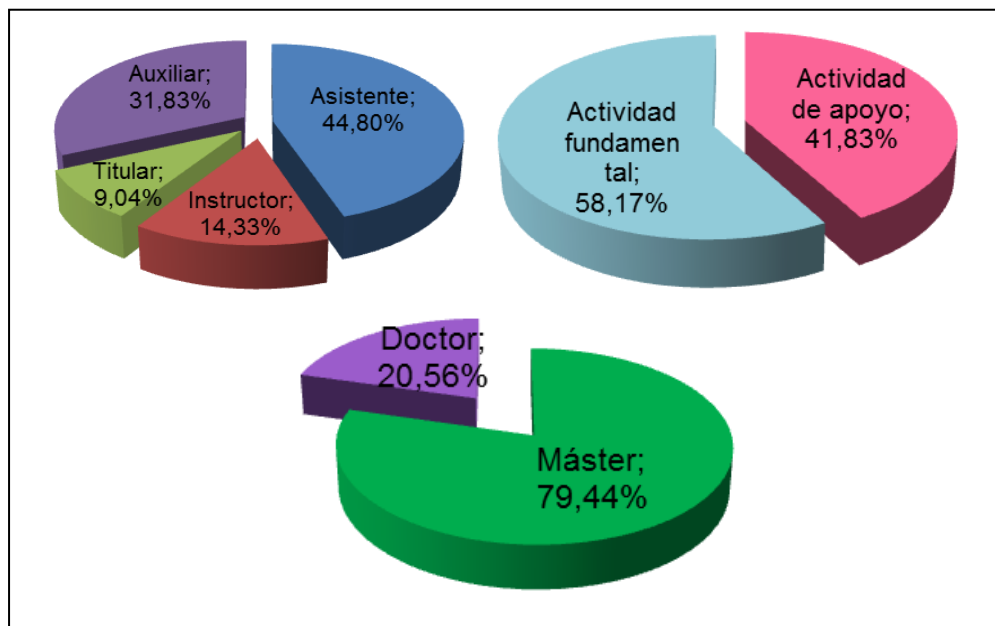


Figura 3.2 Distribución de la plantilla de profesores

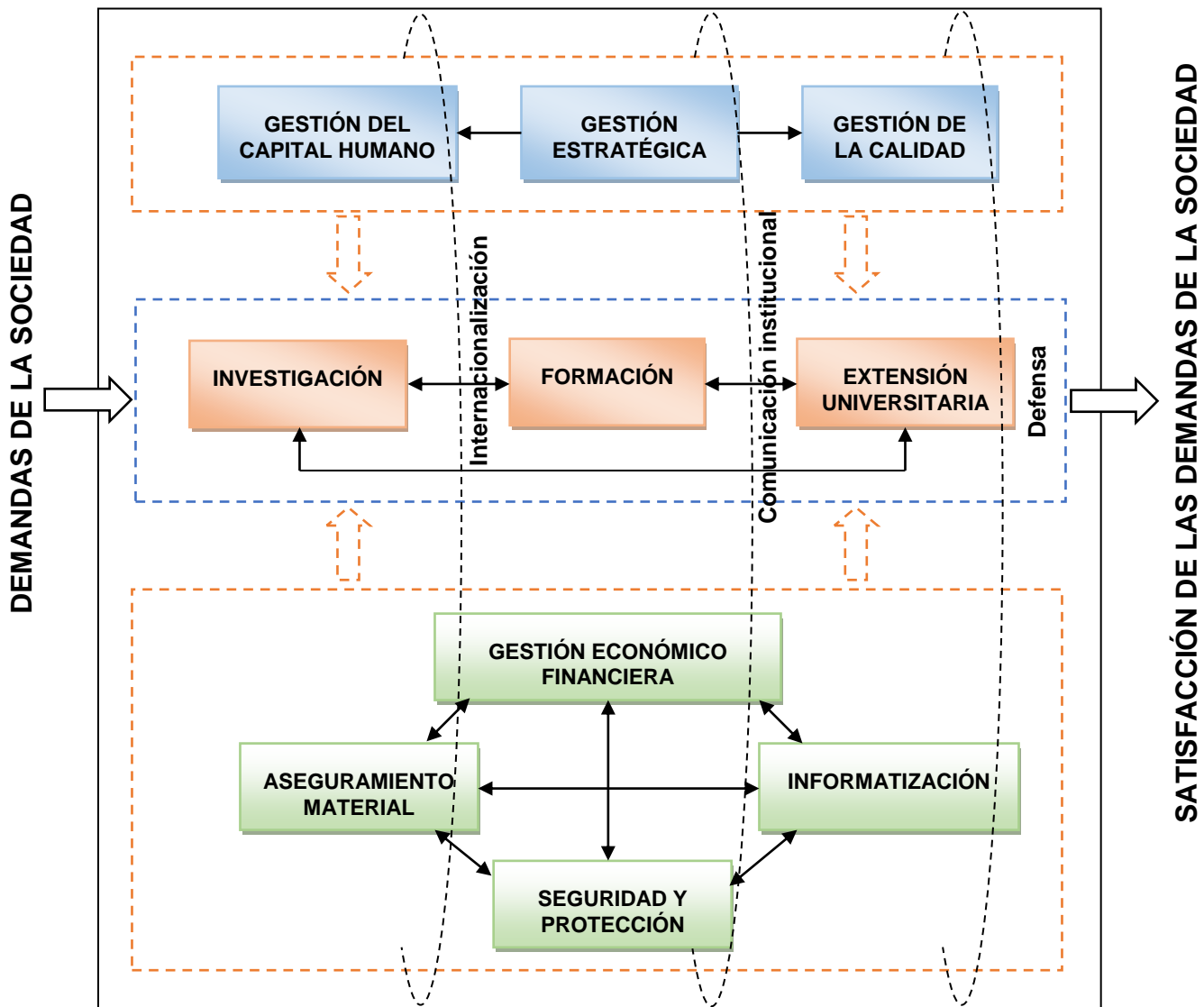
Anexo 3.2 Clasificación de los procesos de la Universidad de Holguín. Adaptado de Ortiz Pérez (2014).

Procesos	Subprocesos	Actividades
Estratégicos	Gestión estratégica	Planificación
		Implementación
		Control
	Gestión estratégica de la calidad	Planificación de la calidad
		Evaluación y acreditación de programas
		Control y mejora de la calidad
	Gestión del capital humano	Selección e integración
		Capacitación y desarrollo
		Evaluación del desempeño
		Seguridad y salud en el trabajo
		Organización del trabajo
		Comunicación
		Control
Competencias		
Estimulación moral y material		
Transversales	Defensa	Capacitación
		Documentación
		Sistematización de la preparación para la defensa
		Control
	Internacionalización	Gestión de proyectos internacionales
		Becas
		Convenios
		Atención a becarios extranjeros
		Trámites migratorios
		Comercialización de servicios académicos
		Cooperación con los países del ALBA
	Comunicación institucional	Imagen corporativa
		Comunicación interna/externa
		Marketing
		Relaciones públicas
		Gestión de la información

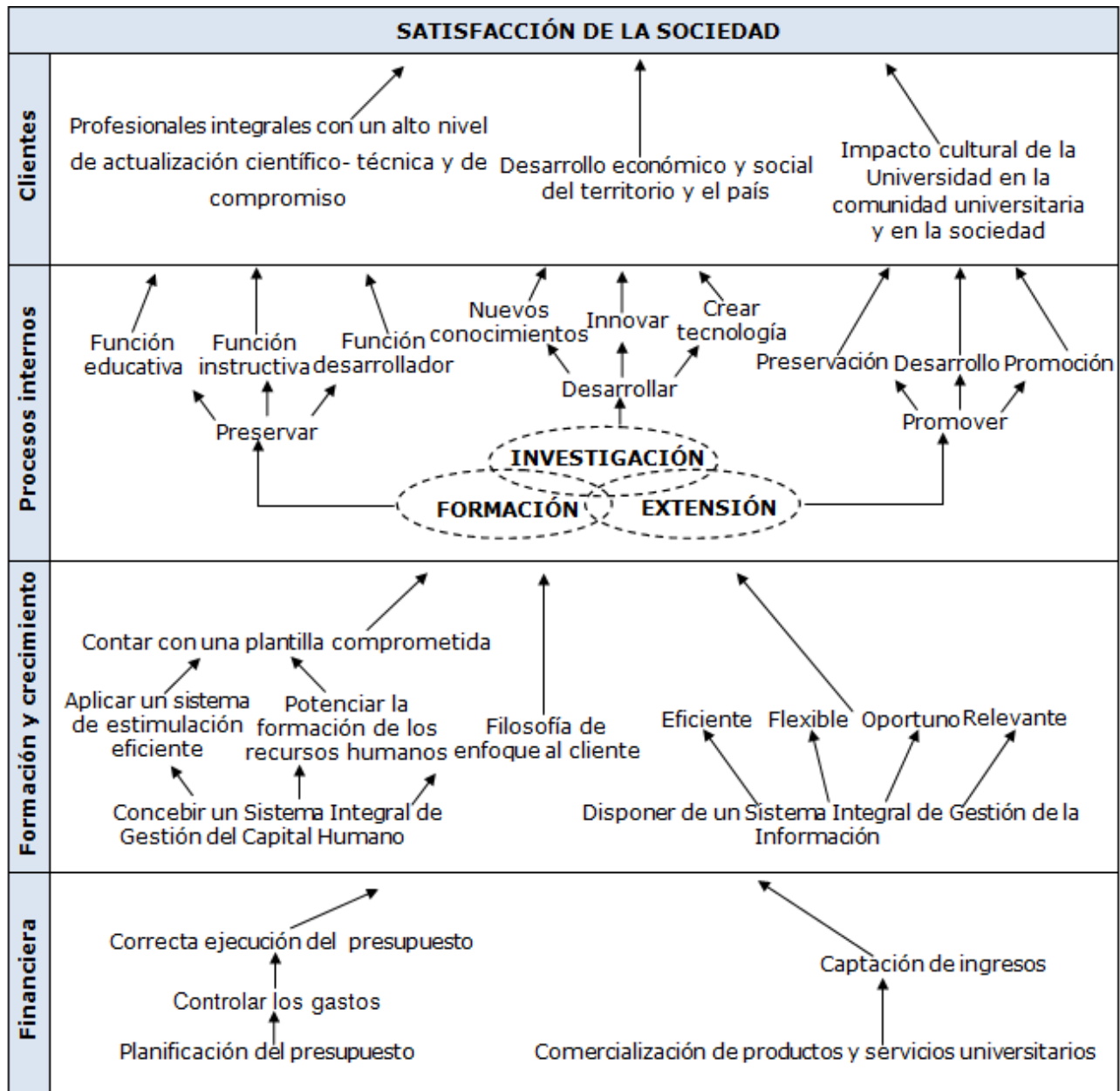
Anexo 3.2 Clasificación de los procesos de la Universidad de Holguín. Adaptado de Ortiz Pérez (2014). (Continuación...)

Procesos	Subprocesos	Actividades
Sustantivos	Formación pregrado	Trabajo docente
		Trabajo metodológico
		Organización docente
	Formación posgrado	Superación profesional
		Formación académica
	Investigación	Gestión de publicaciones
		Gestión de premios
		Gestión de la propiedad intelectual
		Gestión de la actividad científico estudiantil
	Extensión universitaria	Cultura física y deportes
		Movimiento de artistas aficionados
		Cátedras honoríficas
		Proyectos comunitarios
		Programas priorizados
	Apoyo	Gestión económico financiera
Contabilización		
Comercialización		
Estadística e información		
Planificación		
Control		
Aseguramiento material		Compra
		Almacenamiento
		Mantenimiento
		Alojamiento
		Alimentación
		Inversiones
		Energía
Transporte		
Informatización		Seguridad informática
		Servicios telemáticos
		Gestión
Seguridad y protección		Cuidado de bienes y personas
		Cuidado de la información oficial y clasificada

Anexo 3.3 Mapa de procesos de la Universidad de Holguín. Adaptado de Ortiz Pérez (2014)



Anexo 3.4 Mapa estratégico de la Universidad de Holguín. Fuente: Ortiz Pérez (2014)



Anexo 3.5 Grado de consecución de los objetivos en el periodo 2012-2015

Objetivo 1					
CM	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	Planificado (2015)
Aprobados en los exámenes integradores	91	91	88	99	95%
Índice académico	4,23	4,23	4,07	4,1	Superior a 4
Eficiencia vertical	58,6	52,4	57,6	53,03	62
Eficiencia académica	66,4	60,8	52,6	52	62
Promoción	89,3	87,0	88,2	87,7	90
Satisfacción de los estudiantes con la práctica laboral	92,6	93,2	94,8	95,6	94
Satisfacción de los estudiantes con la calidad del proceso de formación	92,6	93,2	93,9	95,3	95
Satisfacción de los estudiantes con la Disciplina Marxismo Leninismo		95	96	96,6	92
Aprobados en los diagnósticos de Historia de Cuba			93	97,35	92
Asistencia a la GOE		96,4	96	95	95
Cumplimiento del plan de trabajo metodológico	99,94	95,51	100,17	99	100
Objetivo 2					
CM	2012	2013	2014	2015	Planificado (2015)
% de profesores a tiempo completo con categoría docente superior	33,05	34,03	37,91	40,58	40
% de profesores con categoría científica de Doctor	14,42	15,23	14,95	15,25	25
Cantidad de doctores en el claustro	120	124	123	127	Se logra un incremento neto de 10 doctores en el año
% de cumplimiento del plan de formación de doctores	7/8 (87,5)	6/14 (48,26)	9/10 (90)	8/9 (88,89)	100
Incremento de la cantidad neta de doctores				7 (127-120)	En más de 30 con respecto al año 2011
Bajas de profesores a tiempo completo (PT+PA)	3.06	5.76	4.05	3.61	Las bajas no superan el 5% del total de profesores a tiempo completo.
Asistencia a de la guardia obrera.		90,7	95,00	87,80	95 %
Satisfacción de los estudiantes con la labor educativa del profesor, profesor guía.	93,6	93,7	94,2	95,8	93%
% de profesores a tiempo completo con categoría docente superior.	33,05	34,03	37,91	40,58	40 %
% de los recién graduados vinculados profesionalmente a la producción y los servicios durante el cumplimiento del servicio social y cursan la formación básica y posgrados que los preparan integralmente como profesores.	----	----	100	100	100%
Cumplimiento de las actividades previstas en el plan de capacitación.	100	95	101,48	99,96	100%

Anexo 3.5 Grado de consecución de los objetivos en el periodo 2012-2015
(Continuación...)

Objetivo 5							
CM	2011-2012		2012-2013		2013-2014	2014-2015	Planificado (2015)
Mejora la estructura de los proyectos de IDi.	Nacionales	6	Asociados a programas	2	5	5	Elevar la pertinencia de los proyectos IDi, con más del 60% en programas priorizados, del total 20 % con empresas e instituciones y no más de 30% de proyectos universitarios
	Ramal	1	No asociados a programas	0	0	1	
	Territorial	8	Vinculados a entidades no empresariales	1	1	1	
	Empresariales	0	0	23	22		
	Institucionales	92	44	25	41		
	Internacionales	9	2	8	8		
Financiamiento y recursos por proyectos de fuentes nacionales y extranjeras.	FN	---	---	10000	25000	El financiamiento y recursos por proyectos alcanzan un monto no menor de 70 000 CUC de fuentes nacionales y 300 000 de extranjeras.	
	FE	---	---	95000	27841.99		
Estructura de las publicaciones en revistas científicas indexadas.	Grupo 1	21	29	28	32	30 artículos en el grupo 1, 35 en el grupo 2, 50 en el grupo 3 y 180 en el grupo 4.	
	Grupo 2	21	19	24	40		
	Grupo 3	44	18	62	24		
	Grupo 4	104	73	51	89		
Objetivo 7							
Se logran resultados favorables en el proceso de internacionalización que garanticen cumplir con las prioridades de la política exterior del país y del MES.		100	100	100	100	100	
Cumplimiento de la estrategia de acreditación.					Se incumple en carrera	Se cumple el 100% de las acciones previstas en la estrategia de acreditación	
					Se sobrecumple en maestría		
Objetivo 8							
Cuadros promovidos que provienen de la reserva.	16,12	100,00	26,43	100	95%		
Estabilidad de los cuadros.	---	81,00	Inferior al 80,00	89,3	85%		
Incremento en la composición de los cuadros negros y mulatos.	18,56	16,76	16,85	16,89	3 %		
Incremento de mujeres en los cuadros.	46,71	45,09	46,63	52	2 %		
Objetivo 9							
Disminución de los hechos delictivos y de corrupción	1	7	3	3	Menor que 2014		

Anexo 3.6 Estrategias para la integración de los procesos (muestra)

Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez (2014)

Proceso	Estrategia de integración	Procesos que se integran
Formación pregrado	Incrementar los trabajos de diploma que tributan a las tesis de maestría de los profesores	Formación pregrado- Formación posgrado
	Incrementar los trabajos de diploma que tributan a las tesis de doctorado de los profesores	
	Incorporar los estudiantes de pregrado a proyectos de investigación	Formación pregrado - Investigación
	Fortalecer los vínculos entre los grupos científicos estudiantiles y las líneas de investigación	
	Fortalecer en el proceso de formación pregrado el trabajo científico metodológico	
	Incrementar los trabajos de diploma que tributan a los proyectos de investigación de la universidad	
	Incrementar los trabajos de diploma que tributan a las líneas de investigación de la Universidad	
	Fortalecer el desarrollo de habilidades investigativas en los estudiantes desde el proceso de formación pregrado	
	Incrementar el número de estudiantes vinculados a los proyectos comunitarios	Formación pregrado – Extensión universitaria
	Incrementar el número de estudiantes vinculados a las cátedras honoríficas	
	Fortalecer la participación de los estudiantes en los juegos deportivos	
	Fortalecer la participación de los estudiantes en los festivales de artistas aficionados	
	Formación posgrado	Potenciar la introducción de los resultados del proceso de formación posgrado en el pregrado
Alinear las tesis de maestría con las líneas de investigación		Formación posgrado - Investigación
Incrementar el vínculo entre las tesis de maestría y los proyectos de investigación		
Alinear las tesis de doctorado a las líneas de investigación		
Vincular las tesis de doctorado a proyectos de investigación		
Fortalecer el desarrollo de habilidades investigativas desde el proceso de formación posgrado		Formación posgrado - Extensión universitaria
Potenciar el desarrollo de tesis de maestría que tributen a la gestión del proceso de extensión universitaria		
Potenciar el desarrollo de tesis de doctorado que tributen a la gestión del proceso de extensión universitaria		

Anexo 3.7 Programa de mejora (muestra)

Proceso	Subproceso	Acciones de mejora	Responsable
Formación Posgrado	Formación académica	Perfeccionar la estrategia de formación de doctores y master en la relación gestión-impacto de la ciencia	VRIIP, facultades, departamento y centros de estudio
		Incorporar programas de formación doctoral y realizar la evaluación de su impacto	
		Planificar y controlar las acciones de la estrategia de formación de doctores, desde el departamento hasta el plan de trabajo individual del profesor.	
Formación Pregrado	Permanencia	Priorizar la atención a los primeros años de todas las carreras asignando el claustro y profesores principales de año académico (PPAA) de mayores experiencias (profesor titular o auxiliar)	Vicerrectora primera, decanos, vicedecanos docentes, PPAA
		Atención personalizada a los estudiantes repitentes y con arrastres: fijar horarios de consultas con frecuencia semanal y seguimiento de los resultados docentes en los colectivos de año	
		Controlar el cumplimiento de las acciones del plan de trabajo metodológico en todos sus niveles	
		Realizar un trabajo sostenido e intencionado con las carreras pedagógicas que reúnen los requisitos para su certificación	
		Completar la plantilla del Departamento de Calidad.	
		Estabilizar el trabajo de los metodólogos de las facultades y su preparación.	