

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial

Autora: Yanet Cambar Peña

Tutoras: Dra. C. Aniuska Ortiz Pérez

Dra. C. Marisol Pérez Campaña

Holguín

2015

Dedicatoria

Muchos han sido los años de estudio y sacrificio para conseguir uno de los sueños más importantes de mi vida; mi formación como profesional y la realización de este añorado sueño no hubiera sido posible sin ustedes, es por ello que este sueño está dedicado a las personas más especiales de mi vida:

A mi abuelito pilla que aunque no se encuentre entre nosotros siempre ha sido mi fuente de
inspiración.

A mis padres y mi hermano del alma que siempre me han brindado todo el apoyo,
amor y comprensión que necesito.

A mi novio que ha estado conmigo en los momentos difíciles y ha hecho posible cada uno de mis
sueños.

A mi querida familia que siempre ha estado conmigo, en especial a *mis abuelas*, ¿qué
sería de mi si ellas?

Y claro está a *Dios*.

Gracias

Agradecimientos

Quiero dar gracias en especial a mi familia que siempre me ha apoyado en cada una de mis decisiones, a mi *mamá* por todo el amor que me da. A mi *papá* que lo adoro con el alma, a mi *hermanito* y a mi eterno *Roly*, que llena de dicha todos mis días y claro está a mí cuñada *Aurora* y a mi suegra *Osmilda*. Quiero agradecer también a mis tutoras *Marisol* y *Aniuska*, que son mis ejemplos como profesionales, por su guía, apoyo y cariño. A mi oponente A todos los *profes Nápoles, Milagros, Hideluis, Marrero, Pedro, a Elisa* y a todos los que de una u otra forma han estado vinculados en mi formación académica y en mi paso por la universidad. Quiero extender el agradecimiento a todos los decanos y profes de las facultades de *Ciencias sociales, Derecho* y muy especial a la de *Humanidades* por el apoyo y la entrega.

También para *Tonay* el técnico del laboratorio de derecho por su paciencia.

También quiero agradecer a mi eterna *Lily* que siempre me mostró que si se puede, gracias, a mi querida *Susel* que siempre ha estado en mi corazón. A *Maxim* que me ha enseñado tanto y ha sido como mi hermano en esta ciudad que no es mía.

A *Yanet* mi Yanet del alma, a *Katy y Maiko, Celia y Osvaldo* que si no los menciono me matan, a mis chicos de *Tan Tostao* que me dedicaron tanto tiempo y estuvieron a mi lado en las buenas y en las malas, a mi grupo de teatro, los quiero muchísimo, a *Frank Cerdón*, a mis *compañeras de cuarto*, a todos los chicos y chicas del 5to año, en fin son muchos que no me alcanzaría el tiempo para nombrarlos a todo. Mis amores gracias por hacer que mi paso por la universidad haya sido el viaje más emocionante de mi vida, gracias por tantos recuerdos y por tanto apoyo.

Y quiero agradecer de forma especial a *Fidel* mi gran ídolo y a la *Revolución* por hacer todo esto posible.

Resumen

Uno de los factores internos a los que se enfrenta la universidad en la actualidad, es su Sistema de Control de Gestión, el cual debe estar dirigido hacia el logro de los objetivos de la organización. En los últimos años, la educación superior en Cuba ha vivido importantes procesos de cambios, lo cual ha planteado la necesidad de diseñar y evaluar los Sistemas de Control de Gestión de las universidades como herramienta para alcanzar la excelencia, de ahí que el MES establece como criterio de medida que cada universidad diseñará su sistema gestión orientado a la calidad y la integración de los procesos.

La investigación tiene como objetivo general: actualizar el sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, acorde a las necesidades de la educación superior cubana.

Como resultados de la aplicación se obtiene: la evaluación del sistema de indicadores de gestión, y el cuadro de mando integral en el periodo 2013-2014, el análisis del cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia y la propuesta de acciones de mejora.

Summary

One of the internal factors the universities in the present day context come face to face to Control System of Management that must be headed toward to the achievement of the organizational goals. In the last few years, the higher education in Cuba have lived important processes of changes, which has presented the need to lay plans and evaluate control system of management of the universities as a tool to attain the excellence, so that the Higher Education Ministry establishes, as opinion of measure, that each university will design its system of management guided to the quality and the integration of the processes.

The investigation has like general objective: updating the control system of management of Holguín Oscar Lucero Moya's University in agreement to the needs of Cuban higher education.

As results of application were obtained: the evaluation of the management's indicators system, and the Balanced Scorecard in the period 2010-2014, the analysis of the fulfilment of the objectives and the proposal of improving actions.

Índice

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 La gestión en las universidades	12
1.2 El Control de Gestión.....	15
1.3 Los indicadores como herramienta del control de gestión	18
1.4 El Cuadro de Mando Integral como herramienta del control de gestión en universidades	21
1.5 El control de gestión en las universidades. Estado actual en la Universidad de Holguín	23
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNIVERSIDADES	29
2.1 Etapa I. Preparación de las condiciones para el diseño del sistema	29
2.2 Etapa II: Análisis estratégico	33
2.3 Etapa III: Diseño del cuadro de mando integral.....	37
2.4 Etapa VI: Evaluación del funcionamiento del Sistema de Control de Gestión.....	41
2.5 Etapa V. Mejora.....	43
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN	46
3.1 Aplicación del procedimiento para la actualización del sistema de control de gestión en la facultad de Humanidades.....	46
Etapa I: Preparación de las condiciones para el diseño del sistema	46
Etapa II: Análisis estratégico	47
Etapa III: Diseño del cuadro de mando integral.....	50
Etapa VI: Evaluación del funcionamiento del Sistema de Control de Gestión.....	51
Etapa IV: Mejora.....	58
3.2 Evaluación del sistema de indicadores de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales.....	58
3.3 Evaluación del sistema de indicadores de gestión en la Facultad de Derecho. ..	63
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES	72
ANEXOS	85

Introducción



Introducción

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. Es por ello que paulatinamente ha ido evolucionando y enriqueciéndose con herramientas novedosas, extendiendo su radio de acción más allá del sector empresarial, reconociéndose en la actualidad por diversos autores en el ámbito nacional¹ e internacional² a las universidades como objeto de gestión (Ortiz Pérez, 2014).

En consecuencia, para lograr una gestión efectiva, la función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema, ya que proporciona la información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, reiniciándose nuevamente el proceso de planificación (Pérez Campaña, 2005). En este contexto el control de gestión es una de las herramientas fundamentales para que las universidades cumplan sus objetivos con eficiencia y eficacia.

En Cuba 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.

¹Tristá Pérez (2001); Villa González del Pino (2006); Galarza López y Almuiñas Rivero (2010); Gimer Torres, Michelena Fernández y Hernández Rabell (2010); González Cruz y Hernández Pérez (2010); Batista Zaldívar (2013); Alpízar Santana (2013); Ferriol Sánchez y Almuiñas Rivero (2013); Martínez Gil, Alfonso Alemán y Tristá Pérez (2013).

²Lawler (2000); Pulido, Sanchez & Llorca (2002); Grundey, Savrina & Kanapickiene (2007); Ferrer & Guijarro (2007); Narváez (2008); Liviu, Sorina&Radu (2008); Sigal (2009); Sánchez (2009); Montoya Sotelo (2009); Álvarez Suárez (2011); Moreno Freites, Eduardo Caballero y Bastidas (2010); Colmenares y Graffe (2012); Monti (2012); Roux Oropeza(2013); Wendolin Suárez y Díaz Barrios (2014); Alho da Costa Tourinho (2014); Conceição, de Matos Lima Nunes y Trajano de Oliveira (2014); Gaete Quezada (2014).

En correspondencia con los lineamientos desde el seminario nacional de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior (MES) se estableció en el área de resultado clave (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 (SG) orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

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 (2014)³, y aunque su aplicación ha permitido avanzar en la implementación del sistema de gestión a nivel de Universidad, no se sistematiza el uso de sus herramientas y la evaluación de los indicadores de gestión en las facultades de Humanidades (FACHUM), Derecho (FACDER) y Ciencias Sociales (FACSOC).

Lo analizado hasta aquí, permite definir como **problema profesional**: La falta de sistematicidad en el uso e integración de las herramientas del control de gestión en las facultades de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya limitan la evaluación de los resultados de su gestión con enfoque de sistema.

El **objeto de estudio** es la gestión universitaria. Se define como **objetivo general**: Aplicar un procedimiento para la evaluación del sistema de control de gestión de las facultades de Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya acorde a las necesidades actuales de la educación superior cubana.

Para cumplir el objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Establecer el marco teórico práctico referencial, con énfasis en el control de gestión en universidades.

³Constituyen 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).

2. Adaptar el procedimiento propuesto por Ortiz Pérez(2014) para la implementación sistema de control de gestión en las facultades Humanidades, Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
3. Evaluar el sistema de control de gestión (SCG) en las facultades Humanidades, Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya en el periodo 2013-2014.

El **campo de acción** es el sistema de control de gestión. Para dar solución al problema profesional se plantea como **idea a defender** la siguiente: la aplicación del procedimiento para la implementación del sistema de control de gestión, permitirá dotar a los directivos de las facultades de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya de una propuesta de sistema de control con sus instrumentos, lo que contribuirá al proceso de toma de decisiones para la mejora continua de la organización, acorde a las necesidades actuales de la educación superior cubana.

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 obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados,
- inductivo - deductivo: para el diseño y aplicación del procedimiento para la gestión integrada de los procesos en universidades,
- sistémico: para desarrollar el análisis teórico y práctico del sistema de control de gestión en universidades,
- métodos empíricos: entrevistas, observación directa, entre otros.

Para su presentación, esta tesis se estructura de la forma siguiente: un capítulo 1, que contiene el marco teórico práctico referencial de la investigación; en el capítulo 2 se describe el instrumental metodológico; un capítulo 3, donde se muestra la evaluación del sistema de control de gestión en las facultades de la Universidad de Holguín, un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un grupo de anexos como complemento de la investigación.

Capítulo I

Marco Teórico Referencial de la Investigación

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan elementos teóricos que sustentan la investigación, se inicia con el análisis de la gestión universitaria; se continúa con el estudio del control de gestión y los indicadores. Se valora la importancia de la utilización del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la toma de decisiones y se concluye con el estado actual del control de gestión en universidades, con énfasis en la Universidad de Holguín. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor del marco teórico práctico referencial de la investigación.

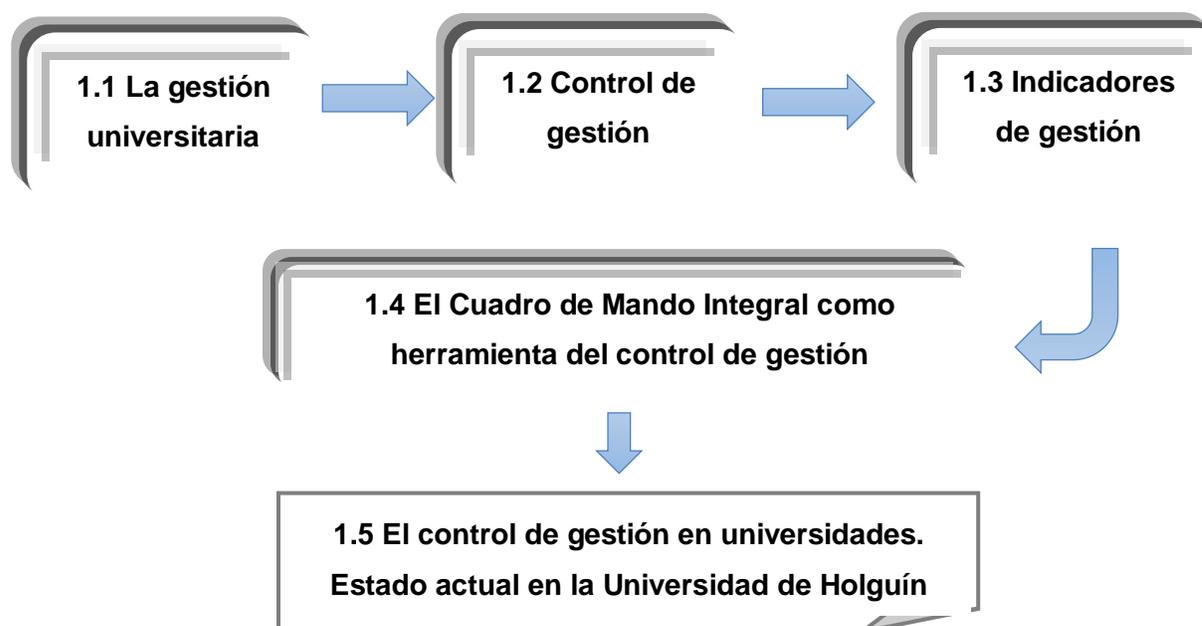


Figura 1.1 Marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1 La gestión en las universidades

El término gestión comprende un conjunto de acciones que se realizan en una organización para el logro de un objetivo a corto, mediano o largo plazo, a través la planificación, organización, implementación control y mejora. En la Resolución N° 60/2011, se define como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, según Stoner (1996) es la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados.

Ortiz Pérez (2014), plantea que el estudio de su evolución permitió observar que “planificar, organizar, regular y controlar” para obtener resultados superiores no son

solo funciones para organizaciones con fines de lucro, que tienen como objetivo maximizar los ingresos, sino que también son una necesidad en las universidades.

La gestión en las universidades tiene su propio sistema de conocimientos y práctica social, históricamente construidas en función de la esencia de los procesos universitarios, corroborando que en el campo académico existen dos posiciones fundamentales al respecto, una, tomar directamente de la gestión empresarial y aplicarla al campo universitario, y otra, la cual se considera es más acertada, de que la gestión universitaria aunque tiene su origen en la teoría de la gestión empresarial, tiene su especificidad partiendo de la naturaleza de sus procesos (Fuentes González, Estrabao Pérez y Macía Quintosa, 2003), de formación, investigación y extensión universitaria, a continuación se realiza la definición de los mismos.

Formación (pregrado y postgrado): 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 postgrado 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 postgrado que tiene como objetivo la educación postgraduada con una alta competencia profesional y avanzadas capacidades para la investigación y la innovación (Resolución 132/2004 Reglamento de la educación de postgrado 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).

Para Tristán Pérez (2007), el surgimiento de la gestión universitaria 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 instituciones de la educación superior (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.

Ortiz Pérez (2014) asevera que los criterios son diversos a la hora de definir la gestión universitaria y a partir de un profundo análisis de los conceptos propuestos por diferentes autores (anexo 1.1), la define 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 Ortiz Pérez (2014) extrae 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, y
- para lograr mayor efectividad en el proceso de toma de decisiones, se requiere de un **sistema de indicadores** de gestión

1.2 El Control de Gestión

Los sistemas de gestión constituyen un medio fundamental para la orientación de los esfuerzos y recursos que demanda cualquier sistema social, estos esfuerzos se encauzan por medio de la actuación interrelacionada de las funciones o procesos administrativos. Dicha interrelación hace que la gestión organizacional sea una acción sistemática, armónica y compleja, donde la regulación y el seguimiento constituyen procesos claves para la eficacia del sistema. La función directiva de control es una de las funciones básicas de todo sistema abierto y del sistema mencionado, máxime bajo las condiciones actuales del entorno en las que se ejerce la gerencia moderna: constante incertidumbre y limitaciones de recursos. En los sistemas, la función de control es realizada por un subsistema que tiene como misión lograr que el mismo se mantenga dentro de una trayectoria definida. Sin embargo, pocas veces se acude en la práctica administrativa de esta función, al carácter sistémico de las organizaciones (Villa González del Pino, 2006)

La existencia de un adecuado sistema de control de gestión es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados (Kaplan & Johnson, 2003; López Viñegla, 2003; Liviu, Sorina & Radu, 2008; Peters & Pfaff, 2008; Zapata Valencia, 2009; Inciarte & García, 2010; Esperanza Bohórquez, 2011; Martínez & López, 2011).

En el entorno actual, con los cambios constantes (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y de mercado), los directivos empresariales deben estar

alertas a las perturbaciones. Es una necesidad que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la organización. A medida que las organizaciones se desenvuelven, necesitan obtener un mayor provecho de la información existente para lograr su desarrollo estratégico (Comas Rodríguez, Nogueira Rivera & Gutiérrez Morales, 2010; Tundidor Montes de Oca, Medina León, Nogueira Rivera, et al., 2010).

Nogueira Rivera (2002), Pérez Campaña (2005) y Comas Rodríguez (2013) coinciden en definir como aspectos esenciales relativos al control de gestión los siguientes:

- Asegurar con anticipación los cambios del entorno y su impacto en la empresa, esto garantiza la eficiencia del control,
- promover el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa,
- ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información para conocer los resultados de la gestión,
- ser realizado por la alta dirección, y por todos y cada uno de los miembros de la organización, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos,
- emplear indicadores tangibles e intangibles para gestionar el cambio y crear valor futuro,
- estar relacionado con la dirección estratégica, la estructura organizativa, los procesos, el sistema de información (SI), el liderazgo, los recursos humanos, la cultura organizativa, el control financiero y el entorno,
- ser flexible para contribuir a motivar el comportamiento deseado, más que a coaccionar hacia él,
- ser proactivo, permanente en el tiempo, adaptado al entorno y con carácter estratégico.

A partir de una profunda revisión bibliográfica efectuada por Pérez Campaña (2005); de las definiciones dadas por diferentes autores, llega a las conclusiones siguientes:

- El reconocimiento del control de gestión (CG) como un proceso y de que los objetivos y las estrategias constituyen las categorías rectoras,
- la transición del CG involucrado con las actividades de verificación, presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, a el diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y de mejora que conduzcan a la organización al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos con la eficiencia y eficacia requerida,
- el cambio de la concepción del control económico como la responsabilidad de los directivos vinculados directamente con los departamentos afines a identificar el CG como una vía para favorecer la coordinación entre los diferentes responsables e integrarlos en el cumplimiento de los objetivos y estrategias globales de la organización.

A partir de estas reflexiones Pérez Campaña (2005) considera el control de gestión como el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización, toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno.

Esta autora hace énfasis en la importancia de la implementación del sistema de control de gestión en los tres niveles de decisión, en la figura 1.2 se muestran para una universidad, los cuales se corresponden con los de dirección: alta dirección (rector), mandos intermedios (decanos y directores de filiales universitarias) y núcleo operacional (jefes de departamento), que intervienen de manera directa en el cumplimiento de la misión de la universidad, la cual tiene la función de dirigir los procesos desde la perspectiva global de la institución y derivar las estrategias, políticas y objetivos a nivel de facultades y departamentos.

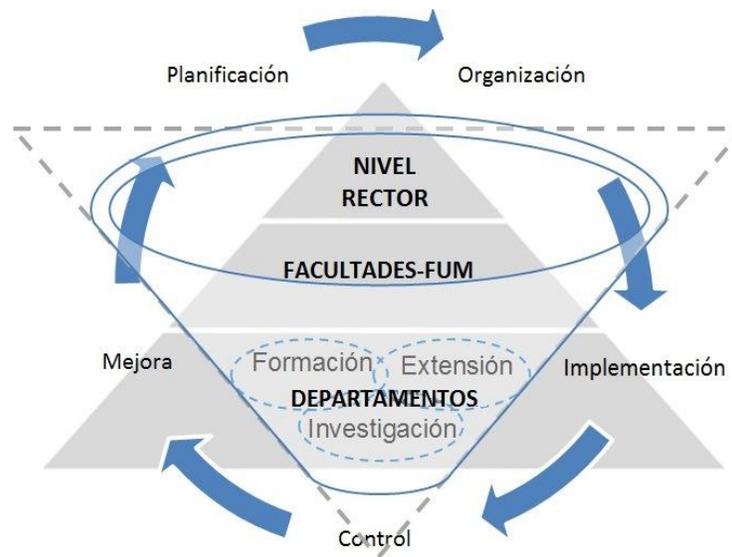


Figura 1.2 Niveles dirección en las universidades

Fuente: Ortiz Pérez (2014)

Según las investigaciones realizadas por Villa González del Pino (2006) y Ortiz Pérez (2014), en la práctica en las universidades no se han sistematizado el uso de las herramientas del control de gestión a en las facultades, lo que afecta el proceso de toma de decisiones en este nivel.

1.3 Los indicadores como herramienta del control de gestión

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total. Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar

tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Hernández Torres (1998) plantea que el sistema de indicadores del CG queda constituido, en su parte estable, por indicadores de estado portadores de información documental, donde están todos los parámetros normados y reales que caracterizan las entradas, salidas, operaciones y relaciones de cada proceso o actividades de la organización, mientras que su parte inestable, se construye y actualiza continuamente por el trabajo de diagnóstico y en ella se encuentran los indicadores de control portadores de información, de decisiones, o sea, los indicadores que le señalan al sujeto de dirección, los aspectos locales del “día a día” que resultan críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, impulsándolos a la acción. Además, considera que entre los indicadores comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema aparecen aquellos que apuntan hacia la eficacia, eficiencia, efectividad, estabilidad y mejora del valor, en concordancia con el triángulo de desempeño.

Respecto a esta última parte se observan diversos criterios acerca de las formas de clasificar los indicadores, que van desde financieros y no financieros hasta las popularizadas perspectivas de Kaplan & Norton, se puede señalar que la mayoría de los indicadores asociados a una u otra clasificación son los vinculados directamente a la gestión económico financiera a nivel global de la organización, sin existir respuesta a las necesidades de los otros directivos, dejando la determinación y el control de los indicadores en las distintas áreas en manos de sus responsables, lo que puede ocasionar un divorcio entre la alta dirección y los niveles inferiores, afectando la convergencia de objetivos dentro de la organización.

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura

orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orientar las decisiones al respecto.

Según Pérez Campaña (2005) contar con los indicadores de gestión adecuados a cada nivel, le permite a la organización:

- Realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional, propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos,
- complementar los análisis resultantes de las mediciones y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria,
- contribuir a la simplificación de las tareas, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables, permiten que al fijar o estimar el valor de una, se determine el resultado que provocará en las otras con las que se relaciona,
- permiten evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política, programa, proyecto o acción específica,
- determinar el alcance de los objetivos en gestión o en impacto,
- los indicadores buenos son verificables y pueden ser cualitativos o cuantitativos,
- los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números. Los indicadores cualitativos son más difíciles de medir, y pueden describir procesos, comportamientos y actitudes. Es importante llevar estos a una forma cuantitativa a fin de hacerlos comparables.

Es por ello que en los momentos actuales se reconoce la importancia de la evaluación de los indicadores de gestión en las universidades. Es una necesidad condicionar la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la universidad, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador, los indicadores seleccionados deben permitir juzgar el impacto de las decisiones locales sobre la meta global. El sistema de indicadores propuesto debe precisar, de una parte, el encadenamiento vertical para, en caso necesario, buscar y actuar sobre las causas

raíces o primarias de los problemas y de otra, la influencia en el desempeño de los principales procesos existentes en las universidades.

Para medir de manera objetiva el estado actual de la unidad académica⁴ en sus diferentes áreas funcionales y además conocer los resultados directos de la aplicación de los planes de acción para lograr los objetivos planteados, se necesitan indicadores de gestión (Valle Barra, 2005). La definición de los indicadores de desempeño a ser utilizados forma parte de una secuencia lógica de procedimientos para el desarrollo y la implementación de un sistema de medición y evaluación del desempeño. Estas medidas deben ser orientadas al futuro, buscando definir objetivos que traduzcan las metas de la organización (Cunha Callado, *et al.*, 2012). La falta de indicadores adecuados, que tomen en consideración el contexto en que serán aplicados y la heterogeneidad del sistema, bien definidos y claros, aplicables a diferentes campos disciplinares, conduce a asimetrías (Mazza, 2009).

1.4 El Cuadro de Mando Integral como herramienta del control de gestión en universidades

En la era de la información, las organizaciones necesitan sistemas de medición y gestión, derivados de sus estrategias y capacidades, en lugar de simples indicadores financieros. En su evolución, las empresas con mejores resultados superaron el modelo financiero tradicional para valorar activos intangibles que garantizan el éxito a largo plazo (Roca Pesantes, Tapia Faggioni & Bedini, 2003; Membrado Martine, 2008; Corrêa Gomes & Liddle, 2009; Pelegrín Entenza, Cantero Pérez, Naranjo Llupart, *et al.*, 2009; Vesna & Bojan, 2009; Ferrer & Fuenmayor, 2010; Uriona Maldonado & Jorge Vieira, 2011).

En su surgimiento, Kaplan y Norton proponen un sistema de medición de la actuación empresarial diferente, balanceado en cuatro perspectivas, que evita la parcialización hacia indicadores financieros, como ocurría en ideas similares que le anteceden, y con capacidad de medir los objetivos estratégicos. La primera propuesta busca un balance entre sus perspectivas con la estrategia de la organización y la visión empresarial (Kaplan & Norton, 1996). El segundo libro proporciona un enfoque más completo de

⁴ Se refiere a la universidad como organización

cómo gestionar la estrategia e introduce los mapas estratégicos para describirla (Kaplan & Norton, 2000).

El CMI surge por la necesidad de integrar el modelo financiero tradicional a la visión y la estrategia, traducir los objetivos estratégicos a indicadores, comunicar la estrategia y la creación de un esquema integrado de gestión y mejora (Campbell, Datar, Kulp, et al., 2008; González González, 2009; Shun Hsing, 2010). El CMI apoya el proceso de despliegue de la estrategia organizacional y muestra en un mapa estratégico las perspectivas, los objetivos estratégicos y sus relaciones (Aparisi Caudeli, Giner Fillol & Ripoll Feliu, 2009; Giner Fillol & Ripoll Feliu, 2009; Chytas, Glykas & Valiris, 2011; Fuentes & Cardozo, 2011; Giner Fillol & Ripoll Feliu, 2011). Después de ordenados los objetivos estratégicos en el mapa estratégico se crean indicadores para rastrear su progreso (Kaplan, Norton & Rugelsjoen, 2010).

El Cuadro de Mando Integral es considerado en la actualidad una de las herramientas fundamentales del control de gestión, que permite un análisis integral del desempeño en las universidades, al evaluar las perspectivas, los procesos y los objetivos con un enfoque de sistema, a continuación se hace referencia a estas perspectivas en el contexto de las universidades.

Perspectiva cliente: Los indicadores de esta perspectiva se miden a través de la pertinencia de la universidad comprobada por su impacto social, y la satisfacción que expresan los clientes (sociedad) con los procesos que en ella se desarrollan.

Perspectiva de procesos: En esta perspectiva se deben identificar los procesos claves, la universidad al igual que otras organizaciones, puede considerarse como un sistema integral de procesos, en el cual los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión universitaria, pueden clasificarse como claves, al constituir su razón de ser y los que garantizan que la universidad cumpla con su cometido de preservar, desarrollar y promover la cultura acumulada a la sociedad. Los indicadores deben responder a objetivos fundamentales definidos para cada proceso, relacionados estrechamente con su funcionamiento, de manera que su evaluación pueda expresar su grado de desempeño.

Perspectiva de formación y crecimiento: En las universidades esta perspectiva y sus indicadores están relacionados con la superación del personal docente y no docente, los profesores desarrollan un proceso constante de autoformación de sus competencias docentes e investigativas; de igual forma se sustenta en un sistema integral de gestión de la información que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante, que ofrezca en cada momento la información que se necesita para tomar decisiones efectivas y oportunas.

Perspectiva financiera: Esta perspectiva al ser una organización presupuestada constituye el soporte para el desarrollo de los procesos sustantivos y sus indicadores están relacionados con el control de los gastos a través de la correcta ejecución del presupuesto del estado y el cumplimiento del plan de ingresos mediante su captación por la comercialización de productos y servicios universitarios.

1.5 El control de gestión en las universidades. Estado actual en la Universidad de Holguín

En los últimos años, desde la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (París, 1998; París, 2003 y Brasilia y Santa Cruz de la Sierra, 2003), la Conferencia Regional de la Educación Superior (Cartagena de Indias, 2008) y los recientes congresos internacionales de Educación Superior (Cuba, 2010, 2012, 2014), se ha abordado acerca del papel de la universidad contemporánea en la sociedad, enfatizándose “que la pertinencia de la Universidad en el siglo XXI se medirá, ante todo, por su capacidad transformadora para la conformación de un mundo mejor” (Vecino Alegret, 2004).

En este sentido, las universidades cubanas se encuentran involucradas en constantes procesos de transformaciones, en aras de dar cada vez 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, lo cual fue expresado por el entonces ministro de educación superior en Cuba Miguel Díaz Canel Bermúdez, en la conferencia de apertura del VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010 “...nuestra prioridad está dirigida a avanzar en el perfeccionamiento de la educación de las nuevas generaciones de profesionales cubanos, en la certeza de que la excelencia académica de la universidad cubana se mide a través de la comprobación de su pertinencia social”.

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 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 SG orientado a la calidad y a la integración de los procesos.

La necesidad de "...perfeccionar y dinamizar el modelo de gestión de las universidades..." (Alarcón Ortiz, 2014) se reafirma en el reciente IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, en la conferencia inaugural del ministro de educación superior en Cuba, Rodolfo Alarcón Ortiz, al aseverar que la responsabilidad social universitaria requiere "...cambios cualitativos en nuestro modelo de gestión para garantizar la integración de los procesos sustantivos...".

A continuación se realiza el análisis de doce investigaciones (Royero, 2002; Osorio Rodríguez, 2004; Valle Barra, 2005; Jardel y et al, 2005; Villa González del Pino, 2006; Lopes da Graca, 2010; Ortiz Pérez, 2010; Álvarez Domínguez, 2011; Ricardo Mir, 2013; Góngora Peña, 2013; Feria Almaguer, 2014; Ortiz Pérez, 2014), que realizan el estudio del CG en universidades, haciendo un análisis de sus principales aportes y limitaciones, teniendo en cuenta el enfoque de procesos, el diseño de indicadores (por perspectivas, procesos, objetivos e impactos) y la propuesta del Cuadro de Mando Integral (tabla 1.1).

En el tratamiento que hacen los autores a variables seleccionadas, se destacan los estudios realizados por Royero (2002), Jardel y *et al* (2005), Lopes da Graca (2010), al contemplar el diseño del CMI, aportando un conjunto de herramientas para el trabajo de los directivos, pero no consideran de forma simultánea el diseño de los indicadores para todos los procesos de la universidad (estratégicos, sustantivos y de apoyo), los objetivos y perspectivas, lo cual permitiría un enfoque más sistémico.

De igual forma sobresale la investigación de Villa González del Pino, 2006, al integrar los enfoques de gestión de procesos, gestión de la calidad y gestión estratégica, con el control de gestión.

Tabla 1.1 Análisis de investigaciones sobre control de gestión en universidades							
Autor	Investigación	Enfoque de proceso	Diseño de indicadores				CMI
			Perspectivas	Procesos	Objetivos	Impactos	
Royero (2002)	Modelo de CG para sistemas de investigación universitarios	Se centra en el proceso de investigación	x	Procesos sustantivos	-	-	x
Osorio Rodríguez (2004)	Diseño del SCG con énfasis en la actividad económico-financiero	Se centra en el proceso de Gestión Económica Financiera	-	Gestión Económica Financiera	-	-	-
Valle Barra (2005)	Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes	Abarca los procesos de Formación y de Investigación	-	Formación e Investigación	-	-	-
Jardel y <i>et al</i> (2005)	Modelo de gestión presupuestaria basado en actividades	Se centra en el proceso de Gestión Económica Financiera	x	Procesos sustantivos y de GEF	-	-	x
Villa González del Pino (2006)	Modelo y procedimiento para el CG en IIES	Se realiza la propuesta de un procedimiento para la gestión por procesos en universidades	-	Procesos sustantivos	-	-	-
Lopes da Graca (2010)	Modelo de Gestión Emprendedora	Se centra fundamentalmente en los	x	Procesos sustantivos	-	-	x

	y Competitiva Aplicado a IES	procesos sustantivos					
--	------------------------------	----------------------	--	--	--	--	--

Tabla 1.1 Análisis de investigaciones sobre control de gestión en universidades (Continuación)							
Autor	Investigación	Enfoque de proceso	Diseño de indicadores				CMI
			Perspectivas	Procesos	Objetivos	Impactos	
Ortiz Pérez (2010)	Diseño del Sistema de CG de la Universidad de Holguín	Abarca los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	x	Procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	Solo para los indicadores del CMI	-	x
Álvarez Domínguez (2011)	Diseño del SCG de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín	Abarca los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	x	Procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	Solo para los indicadores del CMI	-	x
Góngora Peña (2013)	Evaluación del SCG de la Universidad de Holguín	Abarca los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	x	Procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	x	-	x
Ricardo Mir (2013)	Evaluación del SCG de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín	Abarca los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	x	Procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	x	-	x
Feria Almaguer (2014)	Evaluación del SCG de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín	Abarca los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	x	Procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	x	-	x
Ortiz Pérez (2014)	Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades	Abarca los procesos estratégicos, sustantivos y de apoyo	x	Procesos estratégicos, sustantivos, de apoyo y transversales	x	x	x

En la Universidad de Holguín como parte del sistema de educación superior cubano se comienzan a hacer estudios de gestión universitaria a partir del año 2000, los cuales en sus inicios estuvieron motivados por la necesidad de implantar el Modelo de Gestión Económica Financiera, se diseñaron todos los sistemas y subsistemas, destacándose el diseño del SCG con énfasis en la actividad económico-financiero (Osorio Rodríguez, 2004) y el diseño del Subsistema de Estadística e Información (Fariña Martínez, 2005; Parodi Rondón, 2007), luego se comienza a avanzar en la gestión de los procesos sustantivos (Betancourt López y Nápoles Rojas, 2007; Rivera Díaz, 2008; García Torres, 2008; Pérez Font, 2008; López Rodríguez, 2009; Del Toro Guerra, 2009), el diseño de su SCG (Ortiz Pérez, 2010, Álvarez Domínguez, 2011).

De estas investigaciones se destaca la propuesta del Cuadro de Mando Integral de Ortiz Pérez (2014), al integrar al análisis de las perspectivas, a los procesos, objetivos y el impacto en la eficiencia y eficacia, lo que permite un enfoque más sistémico para la toma de decisiones.

Con la aplicación de la tecnología para la gestión integrada de los procesos, propuesta por Ortiz Pérez (2014), se ha avanzado en la implementación del sistema de gestión de la Universidad, pero no se sistematiza el uso de sus herramientas y la evaluación de los indicadores de gestión a nivel de facultad.

Capítulo II

*Procedimiento para la
Implementación del Diseño del
Sistema de Control de Gestión.*

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN UNIVERSIDADES

El procedimiento que se presenta en este capítulo fue desarrollado por Ortiz Pérez (2014), toma en consideración lo expuesto en el marco teórico práctico referencial sobre el carácter coherente e integrador que debe poseer el CG en las universidades, así como la necesidad de su flexibilidad y adaptación a las características de las mismas, está estructurado en tres etapas, representado en la Figura 2.1. A continuación se procederá a su explicación.

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.

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

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

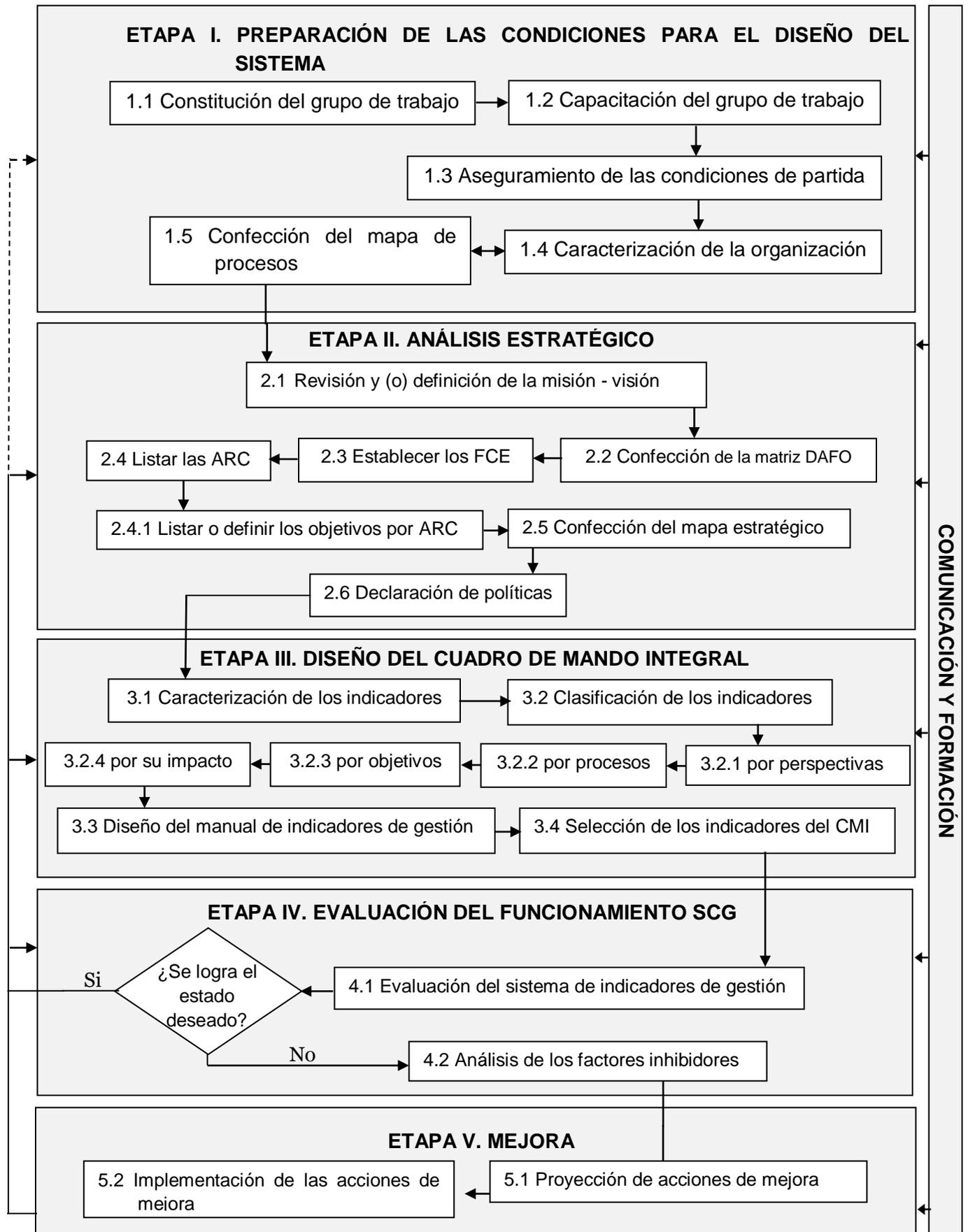


Figura 2.2 Procedimiento para el diseño del sistema de control de gestión en universidades. Fuente: Adaptado de Ortiz Pérez, 2014

- 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 que guíen el diseño e implementación del sistema de gestión,
- 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.

A través de tormentas de ideas y el trabajo en grupo, se confecciona y aprueba el cronograma de diseño del sistema 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

La confección del mapa de procesos constituye la tarea inicial del procedimiento específico que se mostrará en la etapa tres para el diseño de los 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 clasifican 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 2.3 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.

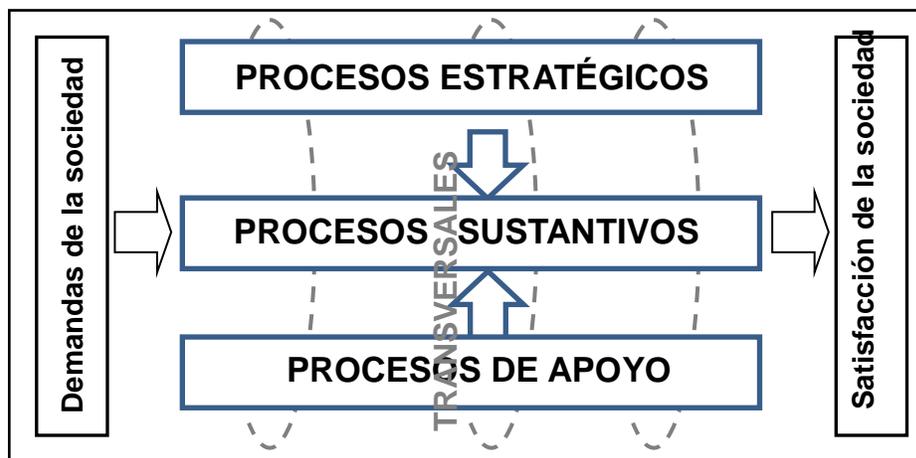


Figura 2.3 Representación de la estructura de un mapa de procesos

Para el desarrollo de esta tarea también se pueden emplear los procedimientos propuestos por Nogueira Rivera (2002); Hernández Nariño (2010) y Comas Rodríguez (2013).

2.2 Etapa II: Análisis estratégico

A menos que las decisiones sean consistentes a través de toda la organización, no habrá, para los de adentro ni los de afuera, expectativas claras; no sabrán que esperar de la organización. Esto genera desmotivación y desconfianza. Asimismo, dentro de las organizaciones, el comportamiento de algunas áreas funcionales puede ser antagónico con los objetivos a largo plazo de la organización. Es por esto que el análisis estratégico que conlleve a alinear la estrategia principal con las restantes, es de vital importancia para lograr la coherencia en las decisiones y acciones a todos los niveles de la organización.

La ejecución de esta etapa tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica de la universidad; debido a la importancia que posee para el correcto diseño del sistema de gestión se recomienda revisarla y perfeccionarla. En las universidades cubanas prevalece, la tendencia a la planeación estratégica, o a las denominadas, dirección por objetivos con enfoque estratégico.

2.2.1 Revisión y(o) definición 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.

La misión permite que se precisen los procesos que conforman la universidad: procesos de pertinencia e impacto y los procesos de existencia de la propia universidad, pero en ella están implícitas, como dimensiones; el compromiso con la historia y las tradiciones, la voluntad de transformación, que conlleva la necesaria mirada prospectiva, y la capacidad o posibilidad de cambio de la organización (Fuentes González; Estrabao Pérez; Macía Quintosa, 2003).

La visión expresa el estado deseado y se concreta en los objetivos estratégicos que se establecen por cada uno de los procesos definidos. Los objetivos estratégicos tienen que estar enmarcados en los procesos que se desarrollan en la universidad. Siendo integradores de estos procesos constituyen la síntesis y punto de partida para la determinación de las estrategias a largo plazo (Fuentes González; Estrabao Pérez; Macía Quintosa, 2003).

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

2.2.2 Confección 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).

2.2.3 Establecer 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 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).

2.2.4 Listar las áreas de resultados claves

Pérez Campaña (2005) define ARC como aquellas áreas o aspectos decisivos para alcanzar los factores claves de éxito en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento del objeto social de la organización. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean claves unas u otras áreas de la organización. Las ARC establecen los lugares donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos.

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.

2.2.4.1 Listar o definir los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos estratégicos, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global y a largo plazo en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo, de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

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 forma cada universidad si lo considera pertinente formula otros objetivos y luego se derivan a nivel de facultades y departamentos.

2.2.5 Confección 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).

2.2.6 Declaración de políticas

Las políticas pueden ser establecidas para diversas áreas de actividad de la organización, así como en diferentes niveles jerárquicos de la misma. Las políticas básicas de la organización son formuladas generalmente por la alta dirección. Las políticas derivadas pueden ser determinadas por la alta dirección o por los directivos de niveles inferiores. Es necesario que tengan sentido para la organización y sean muy claras y lógicas.

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:⁵

1. Necesidad de la política: en este 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.

2.3 Etapa III: Diseño del cuadro de mando integral

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

2.3.1 Caracterización de los indicadores

⁵ 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.

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

3.2 Clasificación de los indicadores

En este paso se procede a clasificar los indicadores por las perspectivas definidas en el mapa estratégico, por procesos, objetivos e impactos, como se muestra en la figura 2.3.

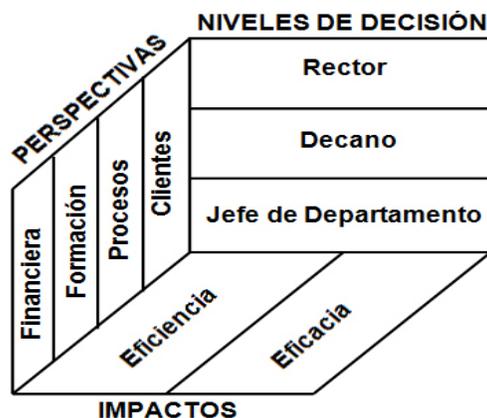


Figura 3: Matriz tridimensional para la clasificación de los indicadores del CMI

Fuente: Adaptado de Pérez Campaña (2005)

3.2.1 Clasificar los indicadores por perspectivas

Se realiza la clasificación de los indicadores teniendo en cuenta la perspectiva cliente, la de procesos, formación y crecimiento y la financiera.

Perspectiva cliente: los indicadores de esta perspectiva se miden a través de la pertinencia de la universidad comprobada por su impacto social, y la satisfacción que expresan los clientes (sociedad) con los procesos que en ella se desarrollan.

Perspectiva de procesos internos: está relacionada con los objetivos de los procesos sustantivos, de formación, investigación y extensión universitaria, al ser estos los que proporcionan que la universidad cumpla con su misión.

Perspectiva de formación y crecimiento: en las universidades esta perspectiva y sus indicadores están relacionados con la superación del personal docente y no docentes;

a la vez se sustenta en un sistema integral de gestión de la información que sea eficiente, flexible y oportuno, teniendo como herramienta las tecnologías informáticas como apoyo a la toma de decisiones.

Perspectiva financiera: esta perspectiva al ser una organización sin fines de lucro, constituye el soporte para el desarrollo de los procesos sustantivos y sus indicadores están relacionados con el control de los gastos a través de la correcta ejecución del presupuesto del estado. Monitoreando además el cumplimiento del plan de ingresos mediante su captación por la comercialización de productos y servicios universitarios.

3.2.2 Clasificar los indicadores por procesos

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

3.2.3 Clasificar los indicadores por objetivos

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

3.2.4 Clasificar los indicadores por su impacto

Con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, se clasifican los indicadores por su impacto en indicadores de eficiencia y eficacia. En este paso se puede emplear la matriz de mejoramiento continuo, propuesta por Pérez Campaña (2005).

3.3 Diseño del manual de indicadores de gestión

Los pasos anteriores permiten el diseño del manual de indicadores del sistema de gestión (MISG), en la Tabla 2.1 se realiza una propuesta de ficha de indicador.

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

Tabla 2.1 Ficha de indicador del manual de indicadores del sistema de gestión

Nombre del indicador: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.			
Objetivo	Es necesario definir de forma clara el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá una mayor comprensión de los resultados obtenidos en su evaluación.		
Clasificación	Perspectiva	Perspectiva a la que pertenece el indicador	
	Proceso	Proceso del que mide su desempeño	
	Objetivo	Objetivo al que tributa	
	Impacto	Se clasifica en indicadores de eficiencia e indicadores de eficacia	
Forma de calculo	Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe esclarecer la expresión matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera en que ellos se relacionan.		
Periodicidad	Dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?		
Fuente de información	Origen de la información para la medición de los indicadores.		
Nivel de referencia	Se asocia al estado deseado del indicador, lo que servirá para compararlo con el estado actual, se proponen los niveles de referencia siguientes:		
	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos

Para su diseño se debe:

- revisar los criterios de medida definidos por el MES para cada objetivo,
- los sistemas de evaluación de la calidad de la JAN, para la acreditación de carreras, programas e instituciones,
- los informes estadísticos de las universidades, y
- los indicadores de los análisis económico del MES.

3.4 Selección de los indicadores del cuadro de mando integral

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

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

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

Entre los expertos seleccionados se recomienda que este el rector, los vicerrectores, decanos, vicedecanos y jefes de departamento. Una vez establecidos los indicadores, se actualizan periódicamente. En las universidades los indicadores por su naturaleza se evalúan para el año excepto los del procesos docente-educativo, que su análisis se realiza al culminar el semestre o el curso, no obstante la frecuencia de evaluación puede ser: mensual, trimestral, o anual. De igual forma, se debe revisar el diseño del CMI, adaptándolo a los cambios que puedan existir en las ARC y objetivos, al iniciar un nuevo período de planeación estratégica.

2.4 Etapa VI: Evaluación del funcionamiento del Sistema de Control de Gestión

2.4.1 Evaluación del sistema de indicadores de gestión

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

Se debe prestar especial atención a los indicadores definidos por objetivos e impactos para medir el grado de desarrollo y avance del sistema de gestión de la universidad, lo cual también se puede realizar a través de la evaluación del sistema de alertas del CMI 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, para lograr el mantenimiento del sistema de gestión.

2.4.2 Análisis de los factores inhibidores

Este paso se realiza cuando el nivel de integración de los procesos no ha alcanzado el estado deseado, a través del análisis de los factores inhibidores que están limitando éste, para que un proceso mejore, se requiere que se manifiesten tres aspectos de forma simultánea: querer mejorar (incluye la actitud y la motivación), poder mejorar (incluye el saber cómo y el tener con qué) y actuar en consecuencia.

A continuación se realiza la descripción de los factores inhibidores.

Saber: el saber hacer es un factor inherente a los recursos humanos, que depende de la capacidad técnica, la habilidad, la experiencia y la creatividad de este. Definiéndose para su análisis los aspectos siguientes: categoría docente, título académico y grado científico, años de experiencia y desempeño de sus principales funciones.

En el caso del desempeño se medirá el nivel de conocimientos y habilidades (una de las vías es a través de los resultados de los controles a clases que se realiza a los profesores), así como las habilidades de dirección (a los que tienen estas responsabilidades). Se analiza principalmente a través de los resultados de la evaluación del desempeño, aunque pueden aplicarse otros instrumentos, tales como entrevistas y encuestas. Con este análisis se logra una valoración integral del saber, con el saber estar y el saber mantenerse.

Querer: el querer hacer es otro factor inherente a los recursos humanos, que está relacionado con la actitud de mejorar, donde desempeña un papel importante los aspectos motivacionales. Se propone para su evaluación la encuesta de satisfacción laboral (Noda Hernández, 2004).

Tener: el tener con qué hacer las cosas está asociado a los tres elementos requeridos para el funcionamiento de los procesos: fuerza de trabajo, objeto de trabajo y medios de trabajo; este último en su forma “dura” y “blanda”.

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

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

Aseguramiento de las actividades sustantivas: definición de necesidades y atención a prioridades, existencia y utilización de la bibliografía (textos y materiales complementarios), materiales e insumos para el desarrollo de los procesos sustantivos, estado de las aulas, condiciones y actualización de los laboratorios, disponibilidad y accesibilidad de los laboratorios de computación.

Recursos informáticos: virtualización del proceso de formación, informatización de la gestión universitaria, visibilidad, acceso y prestación de servicios en la red nacional y otras redes, uso del software libre, nivel de utilización de herramientas de la WEB, actualización del postgrado y la investigación a partir del uso de bases de datos remotas, bibliotecas digitales y otras.

Aseguramiento a la residencia estudiantil: estado técnico, comodidad y ambientación, calidad de la alimentación, servicios médicos y estomatológicos existentes, instalaciones para el deporte y la recreación.

Aseguramiento a la vitalidad de la institución: suministro energético, suministro de agua y transportación.

2.5 Etapa V. Mejora

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

2.5.1 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 sistema de indicadores de gestión.

En este sentido las mejoras deben enfocarse fundamentalmente en los subprocesos que sus indicadores tengan un desempeño bajo.

2.5.2 Implementación de las acciones de mejora

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

Capítulo 3

*Aplicación del
Procedimiento para la
Implementación del Diseño
del Sistema de Control de
gestión.*



CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

En este capítulo se aplica el procedimiento para la actualización del sistema de control de gestión en la Universidad de Holguín para las facultades de Humanidades, Ciencias Sociales y Derecho en el periodo del 2013 al 2014. A continuación se muestra el procedimiento completo aplicado en la facultad de Humanidades y los resultados obtenidos con la evaluación en las facultades de Ciencias Sociales y Derecho.

3.1 Aplicación del procedimiento para la actualización del sistema de control de gestión en la facultad de Humanidades

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

Esta primera etapa solo se expone la caracterización de la organización puesto que ya las condiciones estaban creadas para la realización de la investigación.

Caracterización de la organización

La Facultad de Humanidades de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya surge en el año 2000 ofreciendo servicios académicos a varias carreras del perfil humanístico: Historia, Lengua Inglesa con segunda Lengua, Lengua Inglesa perfil Pedagógico, Sociología, Psicología, Derecho, Estudios Socioculturales, Periodismo, Bibliotecología y Comunicación Social. En el año 2009 se aprueba por el Ministerio de Educación Superior la segmentación de la Facultad de Humanidades en tres facultades: Humanidades, Derecho y Ciencias Sociales (anexo 3.1). Se encuentra adscrito a la facultad el Centro de Estudios sobre Cultura e Identidad (CECI), vinculado a la docencia de pregrado y postgrado, que opera como rector en la investigación y la formación académica y científica.

El impacto de los resultados obtenidos durante el último quinquenio ha sido reconocido por el MES y el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), así como por diversas organizaciones en la provinciales, lo cual se concreta en varios premios.

La facultad cuenta con 101 trabajadores, de ellos 92 profesores, 4 auxiliares técnicos docentes (ATD) y 5 no docentes. El claustro de profesores está compuesto por 12 doctores y 37 másteres (figura 3.1). La facultad desarrolla dos programas académicos propios —Historia y Cultura en Cuba, así como Enseñanza del Español como Lengua Extranjera— y participa en diversos programas de maestrías, especialidades y doctorados.

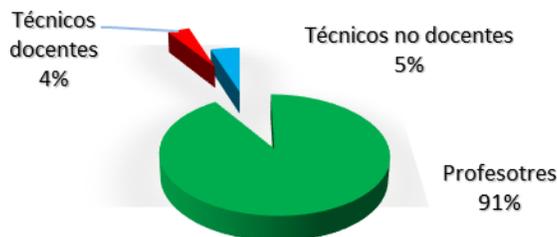


Figura 3.1 Conformación del claustro

La matrícula es de 171 estudiantes: 166 en el curso regular diurno, de ellos 106 en la carrera de Lengua Inglesa con segunda Lengua Francés y 56 en Historia. La facultad muestra un sostenido desarrollo en la preparación del claustro, los procesos sustantivos y el control económico.

Etapas II: Análisis estratégico

Revisión y(o) definición de la misión – visión

La **misión** de la facultad es la formación integral de los futuros profesionales de las humanidades, basado en la unidad de la instrucción y la educación, como pilares de los componentes académico, laboral e investigativo del proceso docente educativo de cada carrera.

La **visión** se orienta al perfeccionamiento del trabajo docente educativo desde la transformación personal y desarrolladora de los actores y gestores del proceso de enseñanza aprendizaje en nuestras carreras, a través de una pertinente labor política e ideológica y su principal objetivo: alcanzar niveles superiores en la efectividad del trabajo pedagógico para la estimulación de la labor educativa y política e ideológica en la facultad, y su expresión en la formación y desarrollo de

valores en estudiantes, profesores y trabajadores no docentes, desde una perspectiva sistémica e integradora.

Confección de la matriz DAFO

Se conformó la MEFI y MEFE evaluándose y ponderándose las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades (anexos 3.3 y 3.4) y se llegaron a las conclusiones siguientes:

- En la evaluación de los factores externos prevalecen las oportunidades sobre las amenazas, por lo que la facultad se encuentra en condiciones de aprovechar las oportunidades del entorno,
- en el orden interno prevalecen las fortalezas sobre las debilidades, lo cual indica que la situación interna se muestra favorable, aunque existen debilidades sobre las cuales se deben trabajar con rapidez.

Al ubicar estos factores en una matriz DAFO, se puede observar que la facultad está en una situación favorable, la planeación debe partir de una estrategia ofensiva para potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que propicia el entorno.

Factores	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia ofensiva (MAX-MAX)	Estrategia adaptativa (MAX-MIN)
Debilidades	Estrategia defensiva (MINI-MAX)	Estrategia de supervivencia (MINI- MINI)

Tabla 3. 1: Matriz DAFO

Establecer los factores claves de éxito

En el estudio realizado por Ortiz Pérez (2014), teniendo en cuenta el objeto social, se determinó como los factores claves para alcanzar el éxito los Recursos Humanos competentes y el Sistema de Gestión.

Listar las áreas de resultados claves

- 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

Listar o definir los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves

ARC 1: Profesional competente comprometido con la Revolución

Objetivo 1: Lograr niveles superiores de calidad en la formación de profesionales, con énfasis en la labor educativa, político-ideológica, en la cultura general integral y una mayor eficiencia de los cursos diurnos.

ARC 2: Claustro y trabajadores revolucionarios de excelencia

Objetivo 2: Aumentar la motivación y el compromiso de los profesores y trabajadores con la Revolución y la universidad, de forma tal que se eleve su formación integral, con énfasis en la preparación político ideológica, pedagógica y científica.

ARC 3: Impacto económico y social

Objetivo 3: Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, postgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país.

Objetivo 4: Elevar el impacto de la capacitación de los cuadros y sus reservas, en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos territoriales, acorde con la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno, y sus reservas.

Objetivo 5: Incrementar la obtención de resultados de investigación, desarrollo con alta pertinencia y las gestiones necesarias que garanticen la innovación y la elevación del impacto en la economía y la sociedad.

Objetivo 6: Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local, sobre la base de lo establecido en la Política de Desarrollo Económico y Social Territorial.

ARC 4: Gestión de la educación superior

Objetivo 7: Incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, desde la preparación de las condiciones para asumir la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base.

Objetivo 8: Lograr avances en la selección, preparación, superación, estabilidad y control de la actuación de los cuadros y sus reservas.

Confeción del mapa estratégico

La Universidad cuenta con un mapa estratégico (anexo 3.5) que fue propuesto por Ortiz Pérez (2014) y que mantiene su vigencia; en el mismo quedan definida la estrategia a seguir.

Declaración de políticas

Se adaptaron las políticas definidas por Ortiz Pérez (2014) para la Universidad, a la Facultad.

1. Educar, instruir y desarrollar profesionales integrales con un alto nivel de actualización científico– técnica y de comprometimiento con el proceso revolucionario cubano.
2. Desarrollar nuevos conocimientos científicos, innovar y crear tecnologías que propicien el desarrollo económico y social del territorio y el país.
3. Preservar, desarrollar y promover la cultura en su entorno, garantizando la transferencia del acervo cultural de la humanidad de una generación a otra, a través de proyectos de intervención social.
4. Prestar un servicio de excelencia sobre la base de la mejora continua, impregnando en el colectivo de trabajadores la filosofía del enfoque al cliente.
5. Incentivar el desempeño laboral eficiente a través de un sistema de evaluación de los trabajadores sobre la base del cumplimiento de la idoneidad demostrada, premiando los resultados relevantes en las distintas esferas de actuación.
6. Propiciar el incremento de los niveles de aseguramiento material y financiero con la consolidación de la gestión económica financiera.

Etapas III: Diseño del cuadro de mando integral

En el curso 2014 el MES se modificaron los objetivos de trabajo, por lo que se requirió actualizar el manual de indicadores de gestión, lo que incluyó la propuesta de nuevos indicadores y niveles de referencia. Se conformaron las fichas para los indicadores donde se especifica el nombre, el objetivo, el nivel de referencia, la forma de cálculo, la fuente de información y la clasificación de los mismos; en el anexo 3.6, se muestran como ejemplo las fichas de los indicadores del proceso de formación y crecimiento.

En el anexo 3.6 se muestra el CMI de la Universidad de Holguín, diseñado por perspectivas, procesos, objetivos e impactos.

Etapa VI: Evaluación del funcionamiento del Sistema de Control de Gestión

En esta etapa se procedió a realizar la evaluación del sistema de gestión a través de la evaluación de los indicadores del CMI (anexo 3.7), se hizo la evaluación de los indicadores de gestión por perspectiva, y luego por objetivos.

Evaluación del sistema de indicadores de gestión en la facultad de Humanidades

En el anexo 3.8 se muestra la evaluación de los indicadores de gestión en el período 2013-2014, a continuación se realiza un análisis de los principales resultados.

Evaluación de indicadores del cuadro de mando integral

La evaluación de los indicadores del CMI por perspectivas, procesos, objetivos e impactos, se realizó a través de un sistema de alertas, con las categorías de excelente, bien, regular y mal (anexo 3.9).

El análisis se realizó a partir de la perspectiva financiera hasta llegar a la perspectiva cliente. Algunos de los indicadores por su naturaleza y periodicidad no se evaluaron por años, sino por cursos, como es el caso de los indicadores del proceso formación pregrado.

Análisis por perspectivas y procesos

El desempeño de la perspectiva financiera en la facultad ha sido favorable, como se evidencia en la figura 3.2, la ejecución del presupuesto fue del 96.32% existiendo una mala planificación del presupuesto, no se utilizaron todos los recursos brindados para la facultad. El plan de ingresos al presupuesto se sobrecumplió (441.84 %) y aumentó con respecto a años anteriores.

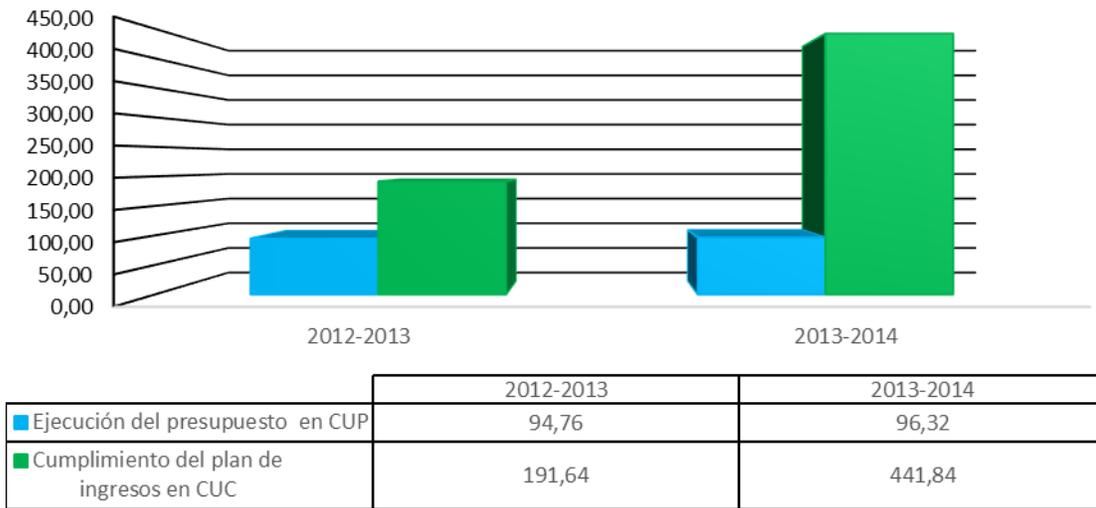


Figura 3. 2 Comportamiento de los indicadores de la perspectiva financiera

En la perspectiva de formación y crecimiento, disminuye la composición del claustro con categoría docente superior (figura 3.3), esto está dado fundamentalmente por las bajas existentes y se incrementó el por ciento de doctores (figura 3.4) dado por la captación de profesionales de las empresas.

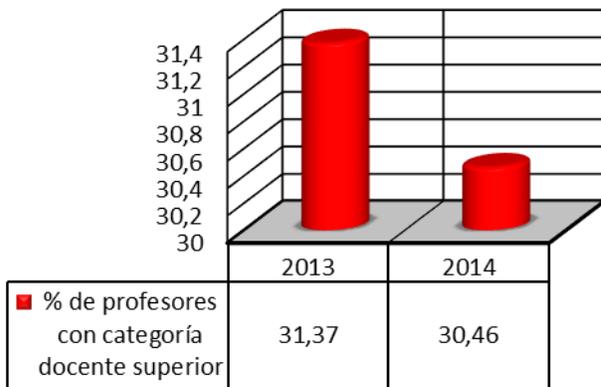


Figura 3. 3 Porcentaje de los profesores con categoría docente superior

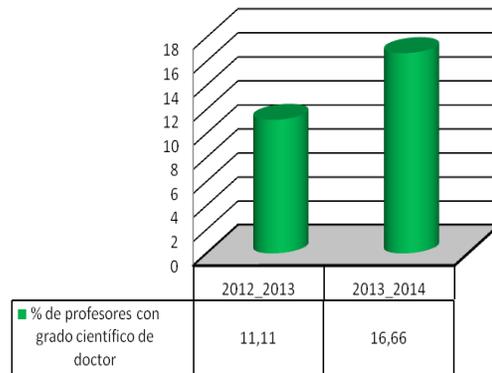


Figura 3. 4 Porcentaje de profesores con grado científica de doctor

En la perspectiva de procesos internos los indicadores del proceso de formación pregrado avanzan con respecto al curso anterior (figura 3.5). La eficiencia vertical logró un 80,46 %, superior al obtenido para el curso 13-14. La promoción limpia alcanzó un 96,70 % siendo superior al del curso anterior, lográndose también avances significativos en la promoción total (98,24 %).

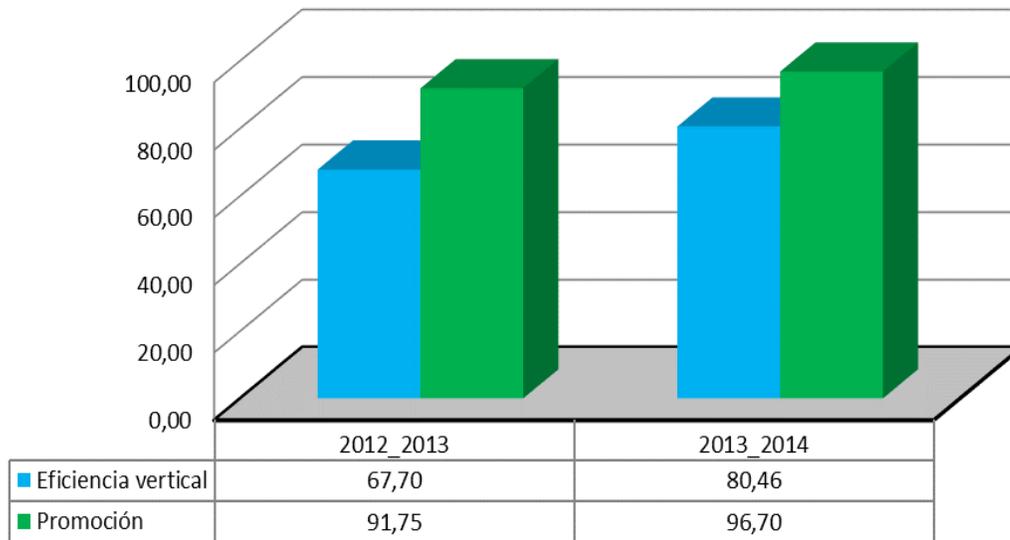


Figura 3. 5 Indicadores del proceso de formación pregrado

En el proceso de extensión universitaria el indicador que mide la participación de estudiantes en los festivales de artistas aficionados (FAA), ha aumentado con respecto a cursos anteriores y se encuentra evaluado de excelente (figura 3.6). También se logró aumentar la participación en los juegos deportivos donde ya se cuenta con un 50 % de estudiantes que están vinculados de forma activa, ya que pasiva está vinculado el 100 % del estudiantado incluyendo el claustro de la facultad.

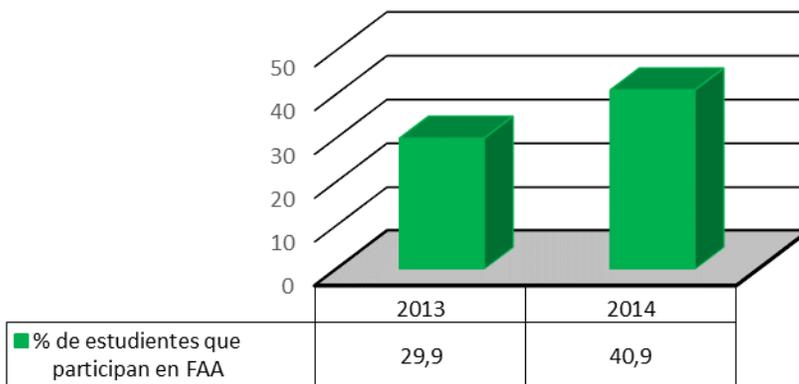


Figura 3. 6 Porcentaje de estudiantes que participan en el FAA

En el proceso de investigación se incrementaron las publicaciones en el grupo dos, no se logran publicaciones en el grupo 1 y disminuyen las del grupo tres y cuatro (figura 3.7) este indicador no se mueve satisfactoriamente. En la facultad se lograron

más de 11 premios y reconocimientos en el periodo aumentando con respecto al año anterior.

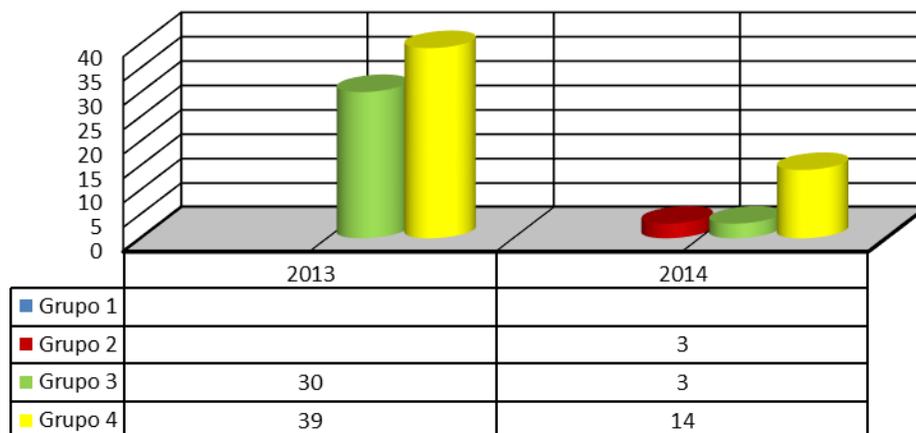


Figura 3. 7 Composición de las publicaciones por grupo

En la perspectiva cliente se evidencia un incremento en los indicadores de satisfacción, aunque disminuye el indicador de satisfacción con las prácticas laborales (figura 3.8), en la facultad están acreditadas las dos carreras.

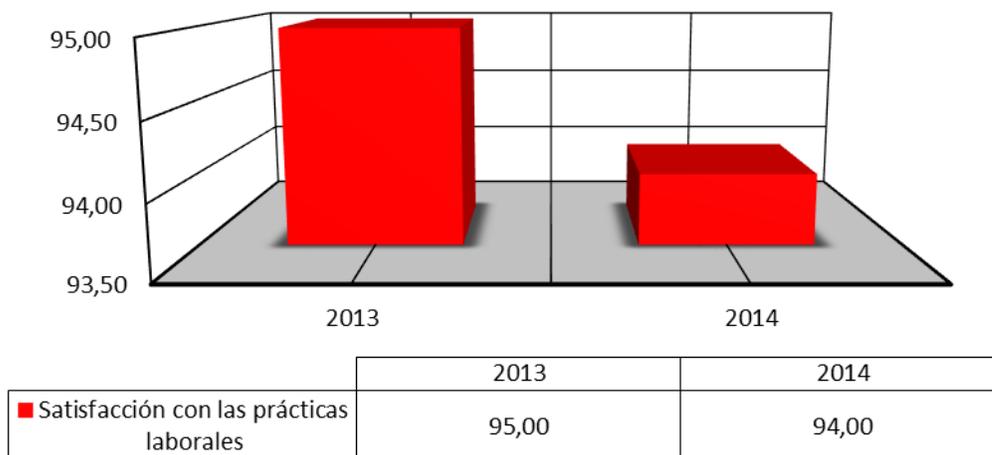


Figura 3.8 Satisfacción con las prácticas laborales

En la Figura 3.9 se aprecia la evolución de los indicadores en el período 2013-2014, valorándose de excelente el 73,33 % de los indicadores evaluados, entre excelente y bien se encuentra el 94,4 % y disminuyen los evaluados de regular a un 6,67 % (anexo 3.9).

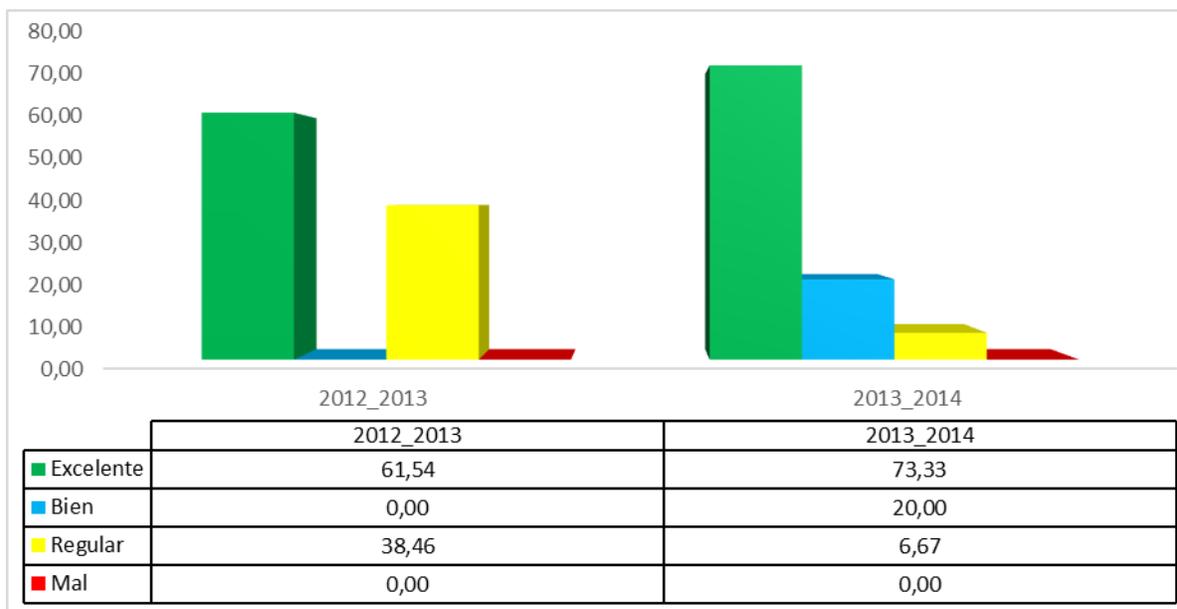


Figura 3.9 Evolución de los indicadores del CMI

Análisis de los indicadores por objetivos

- **Objetivos 1**

En el curso diurno (CD) la promoción fue del 96,7%, superior al estado deseado, lo que incidió de forma positiva en el incremento de la eficiencia vertical 80,46%. La promoción en el CD en la carrera de Historia para el 1er año fue de un 100 % y en la de Lengua Inglesa fue de un 86,60 %. Se logró mantener el 100 % de estudiantes evaluados de bien y excelente en exámenes de la dignidad. El trabajo metodológico se sobrecumplió en un 8,2 % y aumentó con respecto al año anterior en un 5,8 %.

El plan de controles a clases para el curso 13-14 disminuyó (88 %) con respecto al curso anterior (96,03 %). El 100 % de los controles realizados se encuentran evaluados de 4 o 5. El promedio de calificación es de 4,57. La satisfacción de los estudiantes con las prácticas laborales disminuyó con respecto al año anterior, pero aún se encuentra dentro de la evaluación de excelente (94 %).

- **Objetivo 2**

Se reducen a menos de un 6 % las bajas de profesores en la facultad, solo se produjeron 3 bajas en el curso, el índice de satisfacción laboral es del 75 %. Se logró captar 4 profesionales de las instituciones culturales con alta experiencia profesional,

se incorporaron al claustro 3 doctores a tiempo parcial y 1 master a tiempo completo. Se alcanza un 100 % de satisfacción de los adiestrados con su preparación.

- **Objetivo 3 y 6**

Se logró en el año la realización de 12 cursos, 4 diplomados, 1 programa de maestría y 1 programa curricular de Ciencias Históricas, cumpliéndose al 85 % las demandas de capacitación.

Los proyectos responden a demandas del territorio e incorporan estudiantes del CRD a los mismos.

- **Objetivo 4 y 8**

El 15 % de los profesionales que participan en la superación profesional son cuadros o reservas, se logra una satisfacción del 90 % de los cuadros y reservas con la preparación recibida.

El 95% de los cuadros promovidos proceden de la reserva y el 100% de los cargos docentes tiene definida al menos dos reservas. Se alcanza una estabilidad de los cuadros del 80%.

- **Objetivo 5**

Se alcanzaron 2 Premios en el congreso Provincial y Nacional de Historia, 1 Premio de la Ciudad en Historia, 1 Premio Nacional de Investigación, 3 Premios Provinciales del CITMA. También se lograron 4 proyectos institucionales. Se mantiene la relevancia alcanzada por los resultados de la I+D+i, con 2 premios de la ACC provincial. El plan de publicaciones se sobrecumple en un 13 %, aunque disminuyen las publicaciones con respecto a años anteriores. El sobrecumplimiento estuvo dado por la disminución en lo planificado.

- **Objetivo 7**

Se implementa en la facultad el sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos. La ejecución del presupuesto fue del 96,32 % y el ingreso al presupuesto del estado fue del 441,84 %.

De manera general se muestran avances en los indicadores de eficiencia y eficacia con respecto a años anteriores. En la eficiencia el 87,50 % de los objetivos evaluados se encuentran sobrecumplidos y el 12,50 % están cumplidos con

señalamientos, es necesario tomar medidas para alcanzar mejores resultados. En lo que respecta a la eficacia el 66,67 % están sobrecumplidos, para ambos parámetros no se encuentra ningún indicador incumplido.

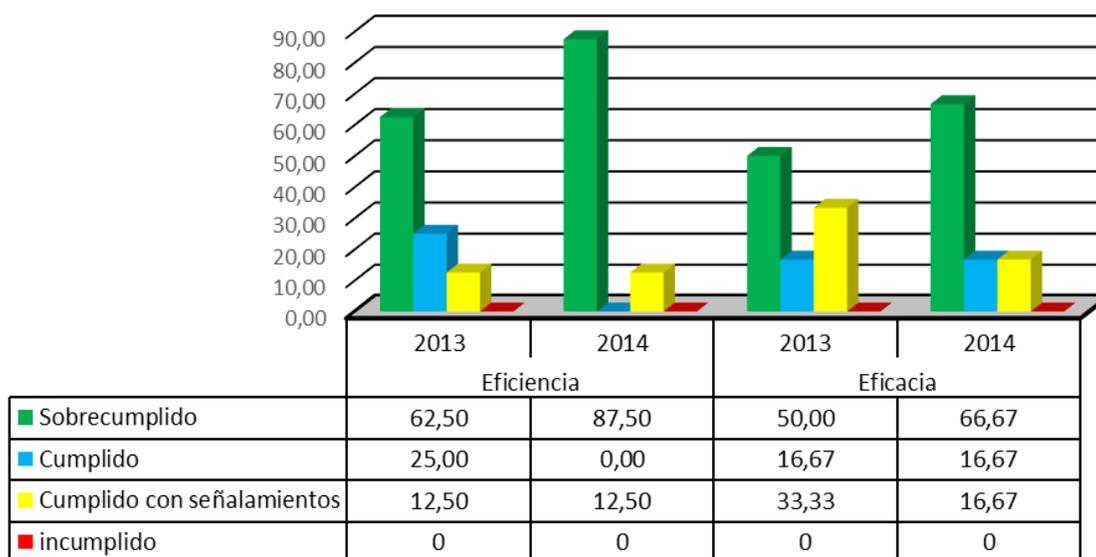


Figura 3. 10 Evaluación de los indicadores de eficiencia y eficacia

3.2 Análisis de los factores inhibidores

A continuación se procederá a realizar un análisis de los factores inhibidores que están influyendo en estos resultados:

En el análisis de los factores inhibidores, se evidenció que los factores que estaban limitando resultados superiores, fundamentalmente son los siguientes: relacionados con el saber el bajo por ciento de doctores (12,7 %), esta situación está dada por el incremento en las bajas, lo que a su vez influye en el porcentaje de cuadros nombrados que no reúnen los requisitos.

En el querer las insatisfacciones fundamentales están relacionadas con el salario y las condiciones de trabajo lo que ha propiciado el aumento de las bajas en el claustro. En el tener la principal insatisfacción está dada por limitaciones en los recursos informáticos, el acceso a redes e información aún son insuficientes. Al mismo tiempo persiste como una de las principales debilidades la insuficiente velocidad de conexión a Internet y a bases de datos remotas, situación que dificulta la gestión de publicaciones y el proceso de formación académica.

Etapa IV: Mejora

En correspondencia con las deficiencias encontradas en la evaluación de los indicadores de gestión y el análisis de los factores inhibidores, se proyectan acciones de mejora por procesos (anexo 3.10), dirigidos a minimizar las debilidades.

3.2 Evaluación del sistema de indicadores de gestión en la Facultad de Ciencias Sociales

Análisis de los indicadores por perspectivas y procesos

En la perspectiva financiera, la ejecución del presupuesto fue del 93.50%, en la facultad existe una mala planificación de los recursos otorgados, lo que trae como consecuencia que existan deficiencias en el cumplimiento de los objetivos, en la captación de ingresos se disminuyó considerablemente con respecto al año anterior, solo se cumplió con el 62,22 % de lo planificado como se muestra en la figura 3.11.



Figura 3.11 Comportamiento de los indicadores de la perspectiva financiera

En la perspectiva de formación y crecimiento, la facultad cuenta con un 40 % de profesores a tiempo completo con categoría docente superior, aumentado con respecto al curso 2012-2013 (figura 3.12).

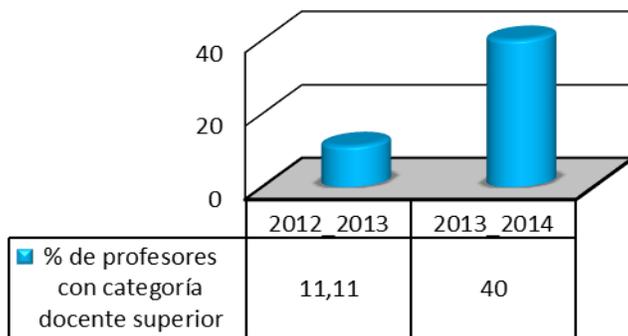


Figura 3.12 Comportamiento de los indicadores de la perspectiva financiera

En la perspectiva de procesos internos la promoción aumentó en 1,73 % con respecto al curso anterior evaluándose de forma satisfactoria, no siendo así para la eficiencia académica la cual disminuyó al 49,70 % (figura 3.13), las principales causas de los resultados son los bajos hábitos de estudio, de aprovechamiento de los momentos presenciales, asistencia a consultas y presentación a exámenes.

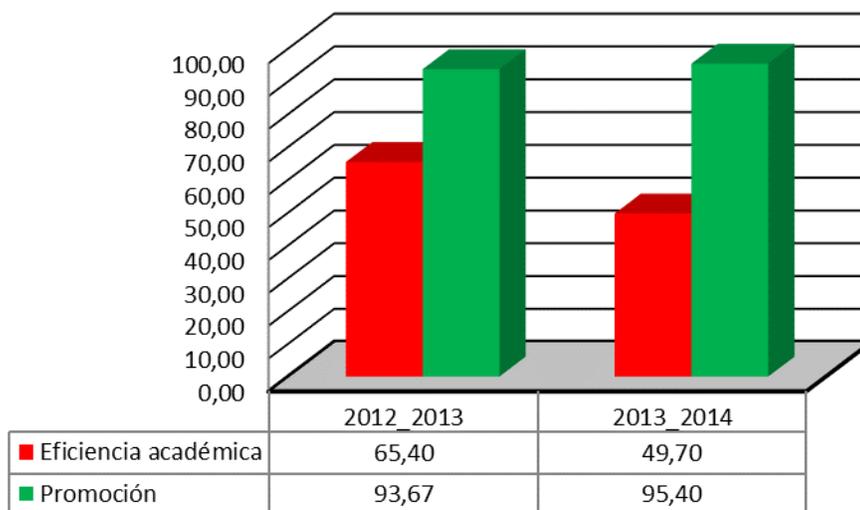


Figura 3.13 Comportamiento de la eficiencia académica y la promoción en la facultad

La eficiencia vertical y académica es mayor para la carrera de periodismo la que ha alcanzado mayores resultados, aunque está en comparación con la de años anteriores ha disminuido (figura 3.14).

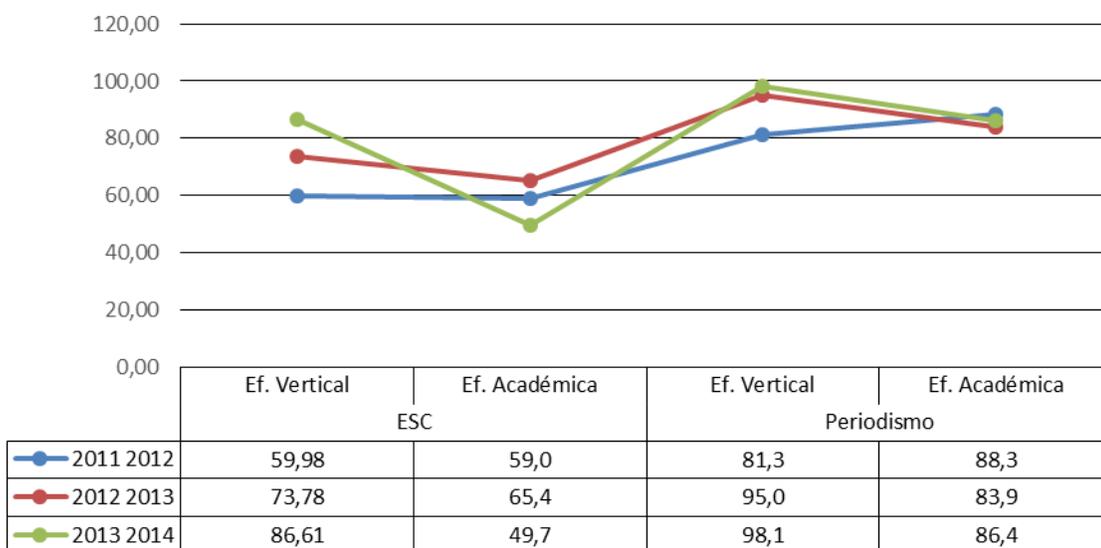


Figura 3.14 Comportamiento de la eficiencia académica y vertical por carreras

En el proceso de extensión universitaria el indicador de participación de estudiantes en juegos deportivos avanza y es superior al del curso anterior (figura 3.15).



Figura 3.15 Participación de los estudiantes en juegos deportivos

En el proceso de investigación se lograron las publicaciones de un artículo para el grupo uno, tres para el cuatro, 11 monografías y tres libros.

En la perspectiva cliente se incrementa la satisfacción con el proceso de formación pregrado, en la figura 3.16 se muestra la satisfacción de los estudiantes con las prácticas laborales y con la preparación profesional recibida.

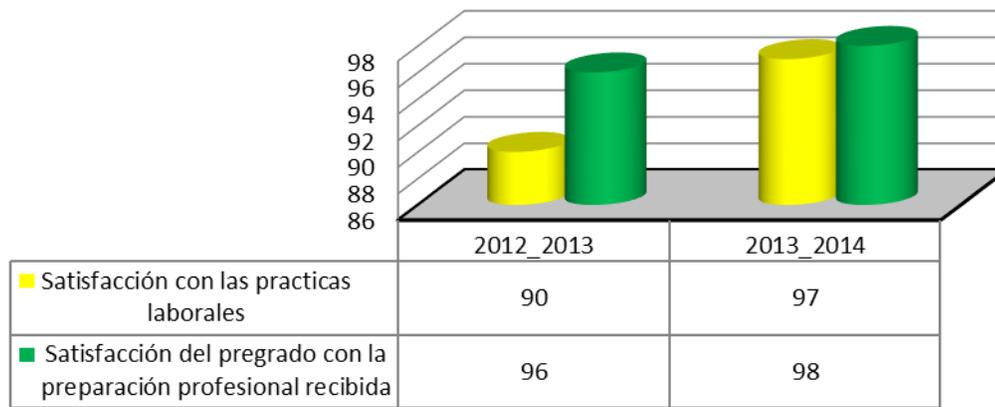


Figura 3.16 Evaluación de la perspectiva cliente

De forma general se aprecia una evolución favorable en los indicadores, el 70,59 % están evaluados de excelente. Existen deficiencias que es preciso tomar en cuenta dentro de la facultad puesto que el 11,76 % de los indicadores evaluados no cumplen con las expectativas (anexo 3.11).

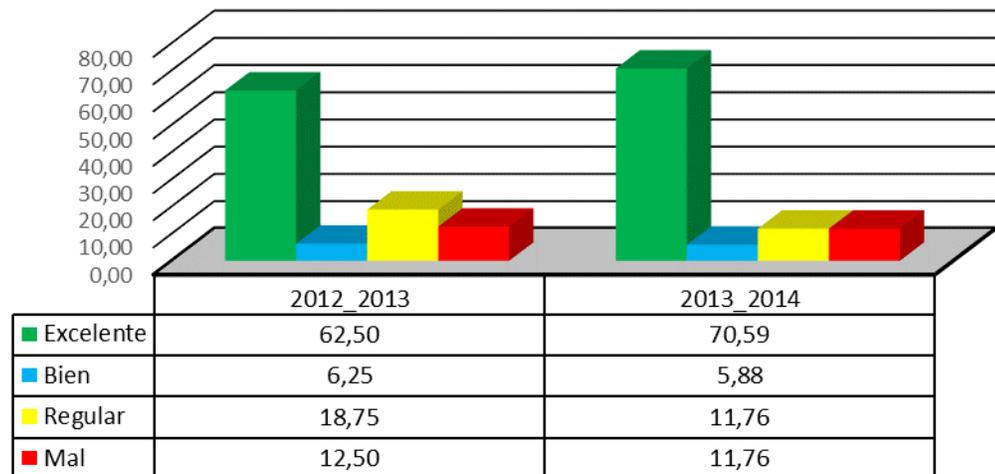


Figura 3.17 Evolución de los indicadores del CMI

Análisis del sistema de indicadores de gestión por objetivos

- **Objetivos 1**

En el curso 2013-2014 los resultados de promoción han aumentado, en CD se alcanzó el 95,4 % y para el CPE aumentó al 37,50 %, aunque no cumple con las expectativas ha aumentado con respecto al curso anterior. De la eficiencia vertical solo se obtuvieron datos para evaluar el curso 2012-2013 siendo esta de un 86,60 %.

En cuanto al nivel de satisfacción de los estudiantes con el proyecto educativo se ha mantenido en los estándares de excelencia cumpliéndose al 100 % para ambos cursos.

- **Objetivo 2**

El claustro de trabajadores de la facultad se ha caracterizado por la calidad dentro del proceso, aunque para este curso solo se cuenta con un 20 % de profesores con categoría docente superior. La facultad presenta cinco doctores y el 15.50 % corresponde a los master. El 100 % de los graduados ha expresado su conformidad con las actividades de formación postgrado. Y el plan de capacitación de los trabajadores no docentes se cumple al 97,86 %.

- **Objetivos 3 y 6**

La facultad participó en talleres convocados por la universidad de capacitación y postgrado. Pero aún se incumplen los postgrados por problemas organizativos y de promoción. Se realizaron 8 cursos, 1 entrenamiento 3 diplomados, 1 especialidad y 2 maestrías. Extraplan se desarrollaron 8 cursos y 1 entrenamiento.

- **Objetivo 4 y 8**

Se logra dentro de la facultad un 15 % de cuadros con diplomados en dirección y defensa, además de un 50 % de cuadros evaluados. Las mujeres ocupando cargos han disminuido con respecto al curso anterior.

La estructura de los proyectos de I+D+i, contienen más del 25 % en programas priorizados, 25 % con empresas e instituciones. Presentan un 66,6 % de proyectos universitarios y un 33,3 % nacionales. También se alcanzaron 2 premios ACC, 7 en Fórum.

- **Objetivo 5**

El por ciento de premios disminuyó con respecto al año anterior. Las publicaciones por grupo aumentaron, lográndose un 14,29 % para el grupo tres. Para los dos cursos no se han presentados publicaciones para los dos primeros grupos, existiendo deficiencias en ese aspectos y quejas de los investigadores con los accesos a internet. Los premios alcanzados aumentaron a nivel municipal a un 50 %, pero no tuvieron esa mismo acenso para los provinciales.

- **Objetivo 7**

Se han obtenido resultados satisfactorios en las evaluaciones internas y externas recibidas. Se garantiza un 93,50 % de ejecución del presupuesto en CUP y se logra el cumplimiento del plan de ingresos al 62,22 %, el cual disminuyó considerablemente con respecto al año anterior y a las expectativas. En este sentido se deben proyectar estrategias de mejora que contribuyan al logro de la calidad en la gestión de los procesos que se desarrollan, orientando las acciones de mejora hacia la búsqueda de la excelencia en la gestión universitaria.

De manera general la facultad se ha mantenido estable en cuanto a la eficiencia y la eficacia, pero el 14,29 % de indicadores se encuentran incumplidos.

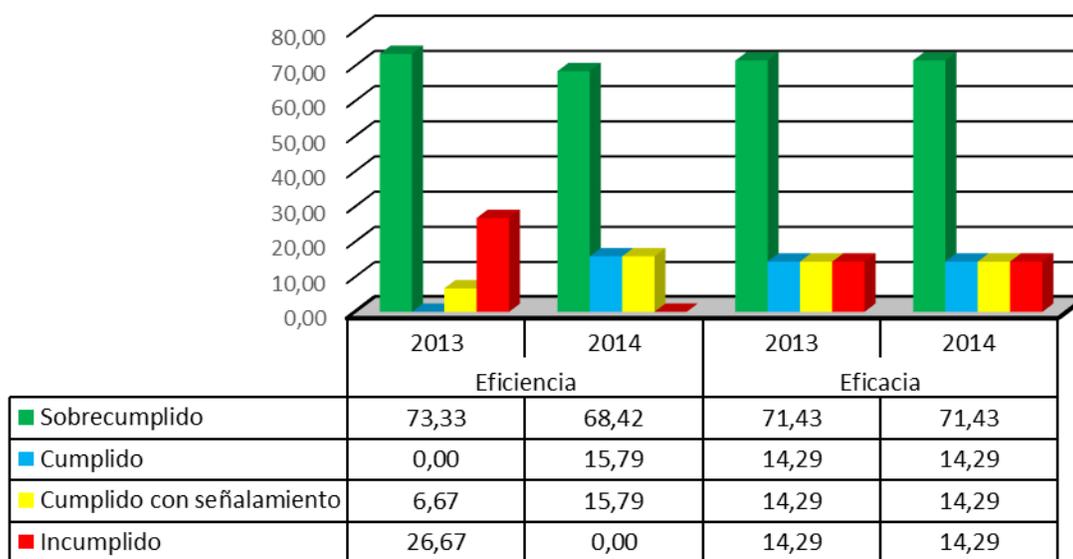


Figura 3.20 Evaluación de los indicadores de eficiencia y eficacia

3.3 Evaluación del sistema de indicadores de gestión en la Facultad de Derecho.

Análisis de los indicadores por perspectivas y procesos

En la perspectiva financiera la facultad presentó problemas en la planificación de los recursos asignados por lo que el cumplimiento del presupuesto fue de 97,27 %, la captación de ingresos se mantiene en estado crítico para los dos períodos evaluativos (figura 3.21). Por lo que se hace necesario trazar estrategias para aumentar la captación de ingresos.



Figura 3.21 Evaluación de los indicadores de la perspectiva financiera

En la perspectiva de formación y crecimiento la facultad cuenta con un 25 % de profesores con categoría docente superior (figura 3.22), aumentando con respecto al curso anterior.

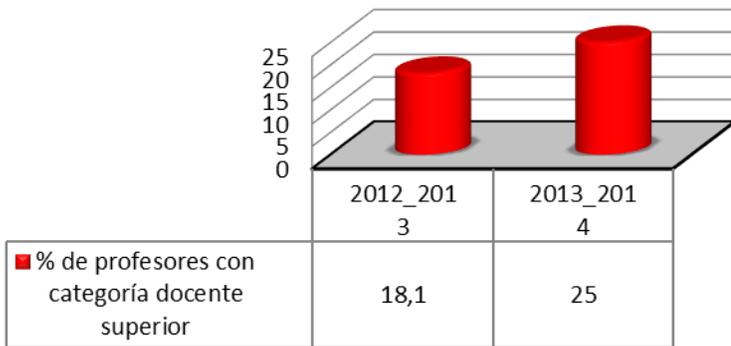


Figura 3.22 Profesores con categoría docente superior (%)

En la perspectiva de procesos internos el indicador promoción por años mantuvo un comportamiento positivo (figura 3.23). La eficiencia vertical se comportó de forma positiva alcanzando un 88 %.

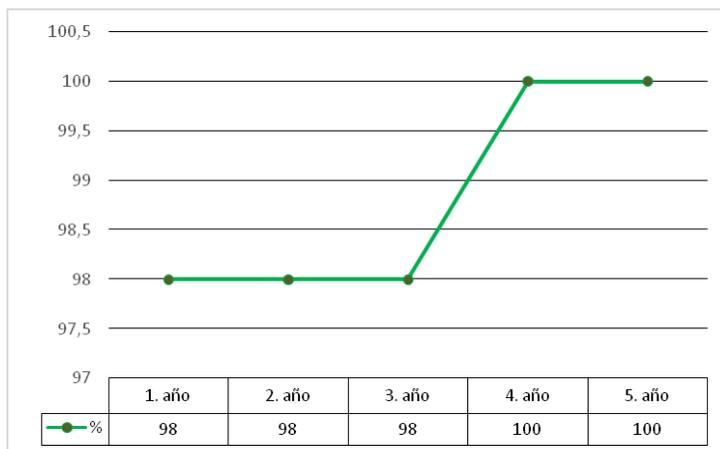


Figura 3.23 Comportamiento de la promoción por años

Para los indicadores de la perspectiva de extensión se puede apreciar como la facultad no ha tenido grandes logros para este período en la vinculación de los estudiantes en los juegos deportivos de forma activa (figura 3.24).

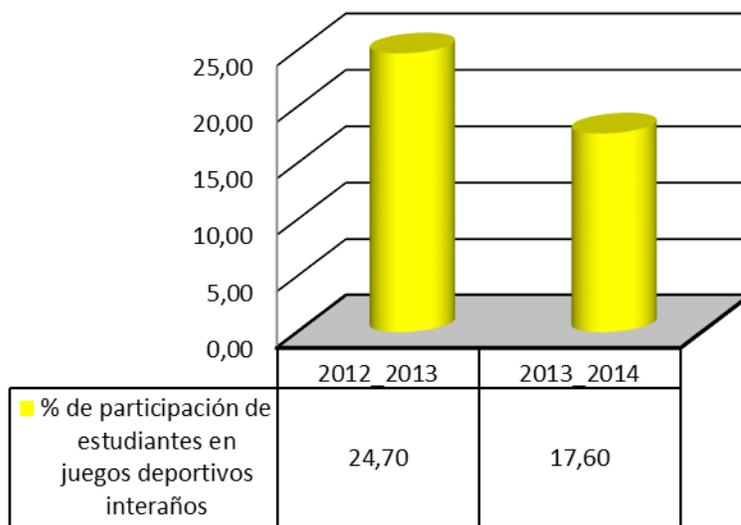


Figura 3.24 Evolución de los indicadores de formación pregrado

Para la perspectiva de investigación el por ciento de composición de premios se cumplió al 100 %.

Para evaluar la perspectiva cliente se realizan encuestas a los estudiantes y a los graduados para conocer su opinión del proceso docente educativo, estas encuestas en la facultad arrojaros resultados más que alentadoras puesto que el estudiantado se encuentra 100 % satisfecho con las estrategias seguidas por la facultad.

De manera general, según los resultados obtenidos al evaluar el CMI la facultad se desenvuelve de forma positiva, más del 64 % de los indicadores evaluados se encuentran evaluados de excelente, solo el 5,88 % incumple con los parámetros de evaluación quedando en la categoría de mal, por lo que la facultad debe lograr vencer estos nuevos retos que se imponen (anexo 3.12).

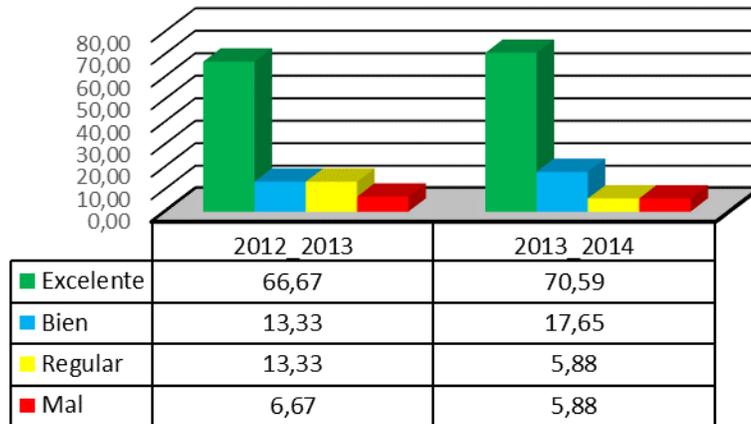


Figura 3.25 Evaluación de los indicadores del CMI

Análisis del sistema de indicadores de gestión por objetivos

- **Objetivos 1**

Se logran niveles similares al curso anterior en los indicadores docentes globales de los cursos diurnos. Se logra (85.9) en la eficiencia vertical de la carrera; (94.96) en la promoción limpia; (96.8) en la promoción total de la carrera, y (4.54) en el promedio de calificaciones. La eficiencia académica bajó del 82.2, al 68.3 %. Se logra en el Curso por Encuentro (84.3) en la promoción limpia y (95.7) en la promoción total. En la Continuidad de estudios, (55.1) en la promoción limpia y (64.2) en la promoción total, mientras que en la Educación a Distancia en este curso escolar hubo de matrícula inicial 178 estudiantes y al sumarse 2 reingresos llegó a una matrícula final de 180 estudiantes, de ellos 131 estudiantes aprobaron, representando el 72,77 % y aprobados limpios 96, representando el 53,33 %. En la evaluación periódica del desempeño de los estudiantes, el 90% obtuvo calificaciones de bien en su formación integral, en correspondencia con la estrategia educativa del año.

Impartieron docencia 7 másteres y 2 doctores, representando un 50 % y 14,28 % respectivamente.

La carrera no tiene dificultad con la bibliografía, cuenta con todo el material bibliográfico en soporte de papel, así como con un gran número de bibliografía en soporte digital. Además cuenta con una Biblioteca Jurídica digital, que permite a los estudiantes profundizar sus conocimientos en el orden jurídico, y se le suman todas

las informaciones que constan en el ftp de la Facultad y en el MOODLE. Por lo que trae consigo el acceso no solo de los estudiantes del diurno sino de los estudiantes de los otros tipos de cursos. El 95% de los estudiantes aprobaron las comprobaciones de las disciplinas Marxismo-Leninismo e Historia de Cuba.

- **Objetivo 2**

El claustro de trabajadores de la facultad se ha caracterizado por la calidad dentro del proceso, aunque para este curso solo se cuenta con un 25 % de profesores con categoría docente superior. La facultad un 50 % corresponde de MsC. El 100 % de los graduados ha expresado su conformidad con las actividades de formación postgrado.

El índice de satisfacción laboral alcanza resultados superiores al 85 %. Se captan dos profesionales de la producción y los servicios con alta experiencia profesional, para incorporar al claustro, en correspondencia con las necesidades de la universidad y la Facultad.

- **Objetivos 3 y 6**

Se satisface, al menos, el 90% de las demandas de capacitación y postgrado de manera integrada, con pertinencia y excelencia académica de cuatro diplomados relacionados con Asesoría Jurídica, Derecho Civil, el diplomado de la Fiscalía y el de Justicia y un programa de especialidad en Ciencias Penales que transita por su quinta edición.

El objetivo 6 no procede en esta facultad puesto que no se concretan metas de aperturas de CPE en carreras priorizadas ni en la SC ni en los CUM.

- **Objetivo 4 y 8**

El 25 % de los profesionales que participan en la superación profesional son cuadros o reservas, se logra una alta satisfacción en al menos el 95 % de esos cuadros y reservas con la preparación recibida.

En la Facultad el 100 % de los cuadros promovidos proceden de la reserva y todos los cargos docentes tienen definida al menos dos reservas. Se mantiene en un 17% la composición de los cuadros negros y mestizos y la reserva tendrá igual composición.

- **Objetivo 5**

El por ciento de premios aumentó con respecto al año anterior. Las publicaciones por grupo aumentaron, lográndose un 65 % del cumplimiento de lo planificado para el grupo tres, el 100 % para el grupo cuatro, además de cumplirse al 100 % la publicación de libros y sobrecumpliendo con las monografías en un 45 %. Para los dos cursos no se han presentados publicaciones para los dos primeros grupos, existiendo deficiencias en ese aspectos y quejas de los investigadores con los accesos a internet. Los premios alcanzaron un 100 % de cumplimiento en lo que respecta a los municipales y provinciales. El plan de cumplimiento de proyectos también se cumplió al 100 %

- **Objetivo 7**

Se han obtenido resultados satisfactorios en las evaluaciones internas y externas recibidas. Se garantiza un 97,27% de ejecución del presupuesto en CUP. Para este año no se ingresó nada en la facultad quedando incumplido este indicador. En este sentido se deben proyectar estrategias de mejora que contribuyan al logro de la calidad en la gestión de los procesos que se desarrollan, orientando las acciones de mejora hacia la búsqueda de la excelencia en la gestión universitaria.

De manera general la facultad ha incrementado el número de sobrecumplidos en los indicadores de eficiencia y eficacia, quedando solo un 9,09 % de indicadores incumplidos. La facultad se mueve en un ambiente satisfactorio, por lo que solo tiene que limar algunas asperezas existentes en el proceso.

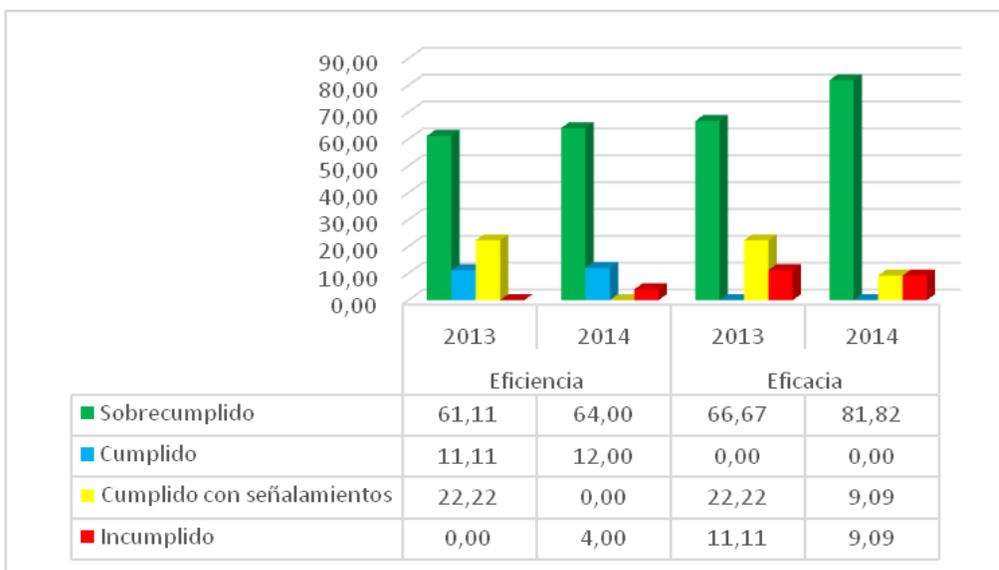


Figura 3.26 Evaluación de los indicadores de eficiencia y eficacia

Valoración económica, social y medioambiental

A partir de los resultados obtenidos con la investigación, se señala su importancia para los ámbitos económico, social y medioambiental.

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

- Permite mejorar la ejecución de los indicadores financieros al evaluarlos y compararlos en el periodo analizado, lo cual influye en los indicadores de eficiencia y eficacia de la facultad,
- favorece el empleo adecuado de los recursos materiales y financieros, a partir de la planificación, organización y control de los mismos,
- significa un ahorro por concepto de salario a la facultad, pues no fue necesaria la contratación de consultores externos o especialistas asalariados; se empleó a estudiantes de la carrera de Ingeniería Industrial como fuerza de trabajo calificada y gratuita.

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

- Contribuye en parte al aumento en la calidad del funcionamiento de los procesos sustantivos en las facultades de la Universidad,
- optimiza la toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo, con énfasis en aristas como la oportunidad y control de los recursos, con lo que se puede encontrar causas y delimitar las responsabilidades ante cualquier irregularidad,
- es útil para la sociedad por las perspectivas de generalización que tiene, es decir, que este trabajo se puede aplicar a distintas esferas, lo cual contribuye a lograr estados superiores de impacto y por consiguiente un aumento del prestigio de la organización ante la sociedad.

Desde el punto de vista **medioambiental**, la investigación:

- Asegura que una mejor planificación y control de la gestión universitaria, permite eliminar los sobregastos de materiales, lo que significa un ahorro significativo de recursos.

CONCLUSIONES

Con la aplicación del procedimiento para la gestión integrada de los procesos en la facultad de humanidades se pudo constatar la posibilidad de utilizar este procedimiento como instrumento metodológico para sistemas de gestión en las facultades, a partir de su eficacia, consistencia lógica y severidad, así como su plasticidad al ser aplicado en otras facultades del país.

Como resultado de la investigación realizada, se arriba a las conclusiones siguientes:

1. El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico práctico referencial, permitió constatar la importancia que presenta la implementación del SCG en cualquier ámbito de las instituciones de la educación superior.
2. Se logra la adaptación del procedimiento para el diseño del SCG de Pérez Campaña, 2005 y Ortiz Pérez (2014), para su aplicación las facultades de FACHUM, FACSOC y FACDER de la universidad de Holguín.
3. La aplicación del procedimiento propuesto permitió:
 - Actualizar el manual de indicadores del sistema de gestión para las facultades teniendo en cuenta los objetivos de la planeación estratégica establecidos por el MES,
 - Evaluar el sistema de gestión de una forma integrada por perspectivas, procesos, objetivos e impacto en la eficiencia y eficacia en el periodo 2013-2014,y
 - Determinar los principales factores inhibidores que limitan el óptimo desarrollo de los procesos dentro de la facultad y proponer las posibles soluciones a las debilidades detectadas.
4. La evaluación del sistema de indicadores de gestión contribuyó a realizar una valoración integral de la facultad de Humanidades en el año 2014, mostrándose avances significativos con respecto al 2013, en el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia, lo cual se evidencia en que:
 - los indicadores de eficiencia evaluados de sobrecumplidos muestran un avance del 25 %, no se encontraron indicadores incumplidos,

- los indicadores de eficacia evaluados de sobrecumplido, ascienden del 50 % al 66,67 % y los cumplidos con señalamientos disminuyeron del 33,33 % al menos del 17 %.
5. Las acciones propuestas para eliminar las debilidades permitirán el mejoramiento de los procesos y sentarán las bases para el logro de la calidad y la excelencia en la gestión de la Facultad de Humanidades de la Universidad de Holguín.

RECOMENDACIONES

Como resultado de la conclusión de esta etapa de la investigación, se considera oportuno recomendar

- Tomar medidas para eliminar las deficiencias encontradas en el proceso
 - Actualizar paulatinamente el sistema de indicadores de forma interna para evaluar el funcionamiento de la facultad, para ello puede encargarse la tarea a un técnico o a un grupo científico.
 - Considerar la inclusión de los resultados obtenidos como parte del Control Interno de la Facultad y así contribuir al control interno de la Universidad.
 - Materializar las soluciones proyectadas respecto a las debilidades que presenta la facultad para el mejor desempeño de sus procesos.
 - Tomar medidas para eliminar las deficiencias dentro de las facultades
 - Introducir en el sistema informático los datos necesarios para la creación de las series históricas de los indicadores para su análisis y toma de decisiones.
1. Socializar los resultados de la investigación a través de su presentación al Consejo de Dirección de la Facultad y en otros escenarios que proceda.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. Aedo Martínez, J. M. (2007). *Estrategia para desarrollar un modelo de planificación estratégica y control de gestión en la subsecretaría de educación*. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección de Empresas, Universidad de Chile, Santiago de Chile.
2. Alarcón Ortiz, R. (2014). La Universidad Socialmente Responsable. Conferencia inaugural del IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.
3. 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.
4. Alfonso Robaina, D., Villazón Gómez, A., Milanés Amador, P. E., Rodríguez González, A., & Espín Alonso, R. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXII, (3), 238-248.
5. Almuiñas Rivero, J. L., Felipe González, R., & Morales Batista, D. (2012). *El control estratégico: una perspectiva en construcción en las Instituciones de Educación Superior*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, 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. Alpízar Santana, M. (2013). La gestión del financiamiento como soporte de la educación superior cubana. *Revista cubana de educación superior*, (2), 65-82.
9. Álvarez Botello, J., Chaparro Salinas, E. M., & Ruiz Tapia, J. A. (2010). *Diseño de un modelo y programa de implantación de sistemas de gestión integral para Instituciones de Educación Superior (IES) en México basados en la gestión del conocimiento (KM), caso de estudio facultad de contaduría y administración (FCA), UAEM*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
10. Álvarez de Zayas, C. (2002). *La excelencia universitaria*. Monografía en formato electrónico, Universidad de La Habana, Cuba.

11. Álvarez Suarez, A. (2011). *Gestión por procesos*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
12. Batista Zaldívar, M. A. (2013). *Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
13. Bermúdez Morris, M. y Pérez Martín, L. M. (2012). *Los procesos formativos de la educación superior: modelo para su estudio y transformación*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
14. Cátedra de ciencia, tecnología, sociedad e innovación de la Universidad de La Habana. (2013). *La ciencia universitaria en el contexto de la actualización del modelo cubano*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
15. Celik, M. (2009). Establishing an Integrated Process Management System (IPMS) in ship management companies. *Expert Systems with Applications*, 30 (4), 8152-8171.
16. Colmenares, G., & Graffe, G. (2012). *El clima organizacional como elemento clave para una gestión universitaria de excelencia. Estudio de caso: Departamento e Instituto de Química y Tecnología de La Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
17. 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.
18. 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.
19. Corzo Sánchez, J. A. (2011). La integración de los procesos y funciones sustantivas universitarias como estrategia para contribuir al equilibrio entre equidad y calidad en instituciones de educación superior. *Didáctica y Educación*, (4), 121-136.
20. Delgado Cepeda, F. J. (2012). Modelo Institucional de Evaluación para la Actividad de Investigación. *Gestión Universitaria*, IV (3), 1-20.
21. Díaz Canel Bermúdez, M. (2010). *La universidad por un mundo mejor*. Conferencia inaugural del VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
22. Diéguez Matellán, E. L. (2008). *Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero*. Tesis en

opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.

23. Dustdar, S. (2008). Business process management. *Data & Knowledge Engineering*, 64 (1), 1-2.
24. Ferrer T., & Guijarro. (2007). High-level university management and its vision of ethics and values in the teaching-learning process. *Revista Venezolana De Gerencia*, 12(38), 218-228.
25. Ferriol Sánchez, F., & Almuiñas Rivero, J. L. (2013) .La planificación estratégica y la dirección por objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al MES. *Revista cubana de educación superior*, (2010-2011), 160-173.
26. Figuera, T. (2012). *Modelo de gestión para la UNEFA*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
27. 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.
28. 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.
29. Galarza López Y., & Almuiñas Rivero, J. L. (2010). *Una herramienta informática para apoyar el seguimiento y control de los objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al MES (SASCO)*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
30. Galarza López, Y., & Almuiñas Rivero, J. L. (2012). *La prospectiva: una herramienta para la evaluación de la calidad de los procesos universitarios*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
31. 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.
32. González Cruz, E., & Hernández Pérez, G. (2010). *Gestión de los procesos sustantivos: experiencias de su aplicación en la UCLV en el proceso de postgrado*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
33. González Fernández Larrea, G. R. (2002). *Modelo de gestión de la extensión Universitaria para la Universidad de Pinar del Río*. Tesis presentada en opción al grado

- científico de Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca, Pinar del Río.
34. González González, G. R. (1996). *Un modelo de extensión universitaria para la educación superior cubana. Su aplicación en la cultura física y el deporte*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo, La Habana.
 35. Grundey, D., Savrina, B., & Kanapickiene, R. (2009). Applying the principles of sustainability in university management: A comparative analysis. *Transformations in Business & Economics*, 6(2), 67-86.
 36. Guerra Breña, R. M., & Meizoso Valdés, M. C. (2013). *Gestión de la Calidad. Conceptos, modelos y herramientas*. La Habana: Editorial UH.
 37. Guerra Breña, 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.
 38. Hernández Falcón, D., Almuiñas Rivero, J. L., & Vargas Jiménez, A. (2012). *Modelo integracionista de las variables fundamentales que determinan la manifestación de la eficiencia académica en Instituciones de Educación Superior*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.
 39. 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.
 40. Hernández Nariño, A., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2009). Procedimiento de gestión por procesos en instalaciones hospitalarias. Caso Cuba. *Negotia: Revista de investigación de negocio*, 5(19), 3-22.
 41. Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Marqués León, M. (2013). Insertion of business process management in health care organizations: methodological and practical conception. *Revista de Administração*, 48(4), 739-756.
 42. Horruitiner Silva, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
 43. Jardel, E., González Gaviola, E.L., Sánchez, M., & Dueñas Ramia, G. (2005). *Gestión de universidades: modelo de gestión presupuestaria basado en actividades. Implementación sistema GEPRE*. Monografía en formato electrónico, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.

44. Kramer, S., & Wegner, H. (2009). Online analysis improves process management. *Nachrichten Aus Der Chemie*, 57(4), 434-445.
45. Lage Dávila, A. (2013). *La economía del conocimiento y el socialismo*. La Habana: Editorial Academia.
46. Lawler, A. (2000). University management - Debate flares over tracking foreigners. *Science*, 290(5495), 1276-1276.
47. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011). VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Cuba.
48. Liu, C. F., Li, Q., & Zhao, X. H. (2009). Challenges and opportunities in collaborative business process management: Overview of recent advances and introduction to the special issue. *Information Systems Frontiers*, 11(3), 201-209.
49. Liviu, C., Sorina, G., & Radu, O. (2008). Strategic control and the performance measurement systems. Annals of the University of Oradea. *Economic Science Series*, 17(4), 189-194.
50. Lopes da Graca, A. E. (2010). *Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graca*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
51. 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.
52. 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.
53. Marcano Moreno, L. (2013). El proceso de gestión universitaria interinstitucional: posición crítica y aproximación a la práctica. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, IV(5), 103-114.
54. Marrero Arias, R. (2006). *Gestión ambiental en instituciones de educación superior. Metodología para la Universidad de Holguín*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Gestión Ambiental, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
55. Martínez Gil, L., Alfonso Alemán, P., & Tristá Pérez, B. (2013). Aproximación a un sistema de gestión de la relación universidad- empresa. *Revista cubana de educación superior*, (2010-2011), 143-159.

56. 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).
57. 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.
58. Medina León, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Ricardo Alonso, A., & Viteri Moya, J. (2011). Estudio de la construcción de índices integrales. *ENFOQUETE*, (2), 1-39.
59. 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.
60. Ministerio de Educación Superior. (2008). *Sistema de evaluación y acreditación de programas de doctorado (SEA-Dr)*.
61. Ministerio de Educación Superior. (2009). *Sistema de evaluación y acreditación de la Gestión Económica Financiera (SEA-GEF)*.
62. Ministerio de Educación Superior. (2009). *Sistema de evaluación y acreditación de carreras universitarias (SEA-CU)*.
63. Ministerio de Educación Superior. (2009). *Sistema de evaluación y acreditación de maestrías (SEA-M)*.
64. Ministerio de Educación Superior. (2011). *Seminario de preparación del curso 2011-2012 del Ministerio de Educación Superior*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
65. Ministerio de Educación Superior. (2011). *Sistema de evaluación y acreditación para instituciones de educación superior (SEA-IES)*.
66. Ministerio de Educación Superior. (2012). *Información del Ministerio de Educación Superior a la Asamblea del Poder Popular*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
67. Ministerio de Educación Superior. (2012). *Objetivos de trabajo para el año 2013 y hasta el 2016*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
68. Ministerio de Educación Superior. (2012). *Procedimiento para la planificación y control de los objetivos y el plan de actividades*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
69. Ministerio de Educación Superior. (2013). *Instrucción No. 4 sobre el sistema de planificación del MES*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
70. Ministerio de Educación Superior. (2013). *Análisis Económico, Diciembre 2012*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

71. Ministerio de Educación Superior. (2013). *Objetivos de trabajo de la organización para el año 2014*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
72. Monti, J. (2012). La Universidad en tiempos presentes. El desafío de la inclusión. *Gestión Universitaria*, 4(2), 1-20.
73. Montoya Sotelo, D. (2009). Control de Gestión por indicadores para instituciones de educación superior: la búsqueda constante de la calidad universitaria. *Revista Docencia e Investigación*, (19), 145-174.
74. Moreno Freites, Z., Eduardo Caballero, A y Bastidas, E. (2010). Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejora la prestación de los servicios universitarios. *TEACS*, 3(5), 9-23.
75. Narváez, J. L. (2008). La Universidad y su gestión. *Gestión Universitaria*, I (01), 1-20.
76. 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.
77. 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.
78. Nogueira Rivera, D., Medina León., A., & Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el Control de Gestión empresarial*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
79. Ortiz Pérez, A. (2013). *Procedimiento para la implantación de un sistema de gestión en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. Tesis en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
80. Pourshahid, A., Amyot, D., Peyton, L., Ghanavati, S., Chen, P. F., Weiss, M., & Forster, A. J. (2009). Business process management with the user requirements notation. *Electronic Commerce Research*, 9(4), 269-316.
81. 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.
82. Pulido, M., Sanchez, J., & Llorca, N. (2002). Game theory techniques for university management: An extended bankruptcy model. *Annals of Operations Research*, 109(4), 129-142.
83. Ronda Pupo, G. A (2007). *Dirección estratégica, constructos y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
84. Roux Oropeza, D. L., Elvira Elvira, C., Caloca Carrasco, L., Garza Mejía, E., & Amador Alonso, R. (2010). *Dinámica y efectividad de la gestión universitaria para el desarrollo de*

- una relación productiva*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2010, La Habana, Cuba.
85. Royero, J. (2002). Modelo de control de gestión para sistemas de investigación universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-15.
 86. Sánchez, M. (2009). *Bases para el diseño de un modelo de gestión en Instituciones de Educación Superior estatales de ciencias económicas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
 87. Santín Cáceres, O. (2009). *Procedimiento de planificación económica en la educación superior para asegurar sus objetivos estratégicos*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Las Villas, Villa Clara.
 88. Sigal, V. (2009). La universidad y la investigación. *Gestión Universitaria*, 1 (02), 1-20.
 89. Smart, P. A., Maddern, H., & Maull, R. S. (2009). Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*, 20(4), 491-507.
 90. 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.
 91. Soler González, R. H., & Alfonso Robaina, D. (2009). Experiencias en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. *Ingeniería Industrial*, XXX (2), 1-4.
 92. 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.
 93. Swenson, K., & Farris, J. (2009). Human-Centered Business Process Management. (2009). *Fujitsu Scientific & Technical Journal*, 45 (2), 160-170.
 94. Tristán Pérez, B. (2001). *Administración universitaria*. Monografía en formato electrónico, Universidad de La Habana, Cuba.
 95. 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.
 96. Valle Barra, M. (2005). Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-15.

97. Vecino Alegret, F. (2002). *La educación superior cubana, en la búsqueda de la excelencia*. Conferencia inaugural del III Congreso Internacional Universidad 2002, La Habana, Cuba.
98. Vecino Alegret, F. (2004). *La universidad en la construcción de un mundo mejor*. Conferencia inaugural del IV Congreso Internacional Universidad 2004, La Habana, Cuba.
99. Velázquez Zaldívar, R. (2002). *Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
100. 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, Villa Clara.
101. Wendolin Suárez, A., & Díaz Barrios, J. (2014). Gestión de la investigación en la universidad pública venezolana. *Telos*, 16 (1), 135-157.
102. Wietse de Viries., & Ibarra Colado. (2004). La Gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en búsqueda de respuestas. *RIME*, IX (22), 11-21.
103. Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI (330), 81-88.
104. Zuluaga Monsalve, A.M. (2012). *La educación en el contexto de la problemática actual de la universidad Colombiana*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.

ANEXOS

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 (Continuación...). Fuente: Ortiz Pérez (2014)

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 postgrado), 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 Conceptos sobre control y Control de Gestión. Fuente: Adaptado de Pérez Campaña (2005)

Autores	Concepto
Fayol, (1961)	Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
Alford & Bangs, (1972)	En la dirección de la producción, el control es la técnica de poner en marcha planes dando órdenes y observando, inspeccionando y registrando los progresos de manera que se mantenga una comparación continua entre lo planeado y los resultados reales. El control será eficaz en proporción a la exactitud con que se observe cada paso definido de la serie de cambios producidos en los materiales desde el cuádruple punto de vista de la cantidad, calidad, tiempo y lugar (p.99).
García, (1975)	Es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas (p.38).
Vassal, (1978)	Proceso destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, performance y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que en esta óptica la parte de datos contables sigue siendo importante, pero está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.
Hofer & Schendel, (1978)	Resaltan la importancia del control estratégico dentro del sistema de control, haciendo énfasis en la introducción de la estrategia como elemento básico para el análisis del órgano de control.
Díaz Pontones, (1987)	Función de dirección llamada constantemente a dar información sobre la situación real del objeto dirigido para asegurar el estado previsto.
Terry & Rue, (1987)	Proceso de evaluar metas y objetivos (p.115). Debe ser empleado para corregir el rendimiento bajo y reforzar el aceptable (p.116). El control adecuado favorece las buenas relaciones humanas (p.117).
George R. Ferry, (1987)	El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
AECA, (1989)	Establece que el control queda delimitado por cuatro componentes: directriz, norma u objetivo; observación; comparación; acción, lo que a su vez se corresponde con las cuatro fases del control: preparación, ejecución, medida y acción (LópezViñegla, 1998, p.39).
Bueno Campos, (1989)	Observación y medida, a través de una comparación regular de previsiones, objetivos, tareas y realizaciones o ejecución de los mismos para tomar decisiones que corrijan la acción hacia el objetivo previsto.
Hicks,	La planificación de la producción es determinar lo que se necesita producir en

(1989)	un periodo dado en función de los objetivos establecidos, mientras que el control de la producción se refiere a la planificación y ejecución para el día, para el mañana y la siguiente semana, procurando que se utilice la máxima capacidad del sistema productivo.
Amat i Salas, (1989)	Distingue dos perspectivas: una limitada, centrada en el ámbito económico-financiero, y otra más amplia, donde incluye el comportamiento de las personas en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles. Conjunto de elementos que pueden permitir el ajuste necesario entre las variables internas de la organización (productos, costos, personas, instalaciones productivas, financiación, etcétera) y su entorno.
Scanlan, (1989)	El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
Eckles, (1990)	Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
Koontz & O'Donell, (1990)	Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
Anthony, (1990)	El control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que se pongan en marcha las estrategias de ésta (p.50).
Goldratt Rey, (1990)	Es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?
Pérez G, Blanco I. Stoner, (91/93/95)	Cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Consta de cuatro elementos primordiales: establecer normas de desempeño, medir el desempeño, compararlo con las normas establecidas y tomar acciones correctivas.
Palom Izquierdo & Tort Raventos, (1991)	Conjunto de procedimientos administrativos o no, que permiten aumentar el número de probabilidades de que el plan (objetivos) coincida o se aproxime al máximo a los logros, haciendo a su vez posible delegar autoridad, conservando la responsabilidad (p.271).
Robert B. Buchele (1991)	El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
Robert C. Appleby (1992)	La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente
Dupuy & Rolland, (1992)	Conjunto de procesos de recogida y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos los niveles.
Chiavenato, (1993)	El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.
Blanco	Proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos

Illescas, (1993)	y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (p.73).
Lorino, (1993)	Reflexiona sobre la necesidad de controlar no sólo el costo, sino también, el valor (p.17). Asimismo, plantea que la administración del cambio exige una práctica de diagnóstico permanente para el control de la eficiencia y una innovación permanente (p.19), haciendo énfasis en la comunicación y el uso de las técnicas más actualizadas en el ámbito de control (p.25).
García Echevarría, (1994)	Señala que el Controlling moderno es la unidad de cálculo económico de la empresa, tanto desde su perspectiva global como desde su perspectiva singular, de cada uno de los procesos y funciones. Con él se trata de crear una organización que facilite al directivo asumir un autocontrol y, al mismo tiempo, realizar sus funciones. Orientado al futuro, representa la estructura económica de la empresa y el instrumento coordinador por excelencia.
Zerilli, (1994)	Proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios o de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia.
Simons, (1994) Mallo & Merlo, (1995)	Reconoce la información como el fundamento para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización. Consideran el control de gestión como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión.
Robins, (1996)	El proceso de regular actividades que asegure que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.
Stoner, (1996)	Es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.
Jordán, (1996)	Dirigir las acciones que constituyen la puesta en marcha concreta de la estrategia, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.
Nogueira Rivera, (1997)	Un sistema de control comprende el mejor uso de los recursos para obtener o superar los resultados esperados en cantidad, calidad, tiempo y lugar. Se precisa de un control permanente que vele por la eficacia y eficiencia del proceso, y permita, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas que se requieran realizar. Deberá diseñarse teniendo en cuenta las exigencias del entorno y los objetivos de la organización.
Hernández, (1997)	El CG debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones como los mecanismos de control feed-forward ya que el control a posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas
Ivancevich et al., (1997)	Función de gestión que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. Requiere tres elementos: 1) normas definidas de rendimiento, 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas.
Machado Noa,	El proceso que permite que los directivos en distintos niveles puedan influir

(1997)	sobre sus subordinados para alcanzar los objetivos y estrategias previstas.
López Viñegla, (1998)	Considera el control como un proceso de adaptación a cada situación concreta, donde se debe examinar tanto el plano temporal a corto como el de largo plazo, existiendo una coordinación de enlace entre ambos tipos. Debe ser un control de motivación para el trabajador.
Hernández Torres, (1998)	Proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y evaluar su desempeño.
Javier Callejas, 2002	Es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.
Nogueira Rivera, (2002)	Conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Es la función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico.
Jorge Cárdenas, (2003)	Es un medio para recoger información que permite dirigir un negocio hacia los objetivos trazados, formulando planes y controlando decisiones claves para su expansión. Son mecanismos que la gerencia utiliza para ejercer su función directriz y permitir que la organización cumpla sus objetivos en términos de eficacia y de eficiencia.
Mairena Romero, (2004)	La función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.
Pérez Campaña, (2005)	Es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno.
Villa González del Pino, (2006)	Un "subsistema del Sistema de Gestión (S.G.) moderno, que provee del recurso requerido por la gerencia para asegurar la efectividad del proceso de toma de decisiones en condiciones de cambio estratégico, el cual pretende inducir conductas que ayuden a la organización a alcanzar sus resultados, de tal modo que mediante el empleo de herramientas e indicadores integrados para el mejoramiento continuo, la educación y participación activa de todos los miembros de la organización, así como la coordinación efectiva entre todos sus niveles y áreas, contribuya a garantizar la medición y seguimiento requeridos por la gestión de los procesos del día a día, para el alineamiento estratégico".
Soler González, (2010)	Evaluación integral de lo planificado mediante variables operacionales, de mediano plazo y estratégicas que son precedidas por las acciones correspondientes en espacio y tiempo.
Espino Valdés,	Conjunto de procedimientos y/o herramientas interrelacionados y condicionados

(2014)	entre sí, que constituyen una nueva cualidad atemperada a un modelo organizativo concreto, con enfoque al cambio organizacional, para contribuir al logro de la visión, a partir de alinear los procesos con los objetivos y estrategias definidas.
--------	---

Anexo 3.1: Elementos de la caracterización de FACHUM



Figura 3.1.2: Organigrama de la Facultad de Humanidades



Figura 3.1.1: Conformación de la plantilla

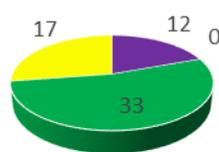


Figura 3.1.3: Composición por categoría docente

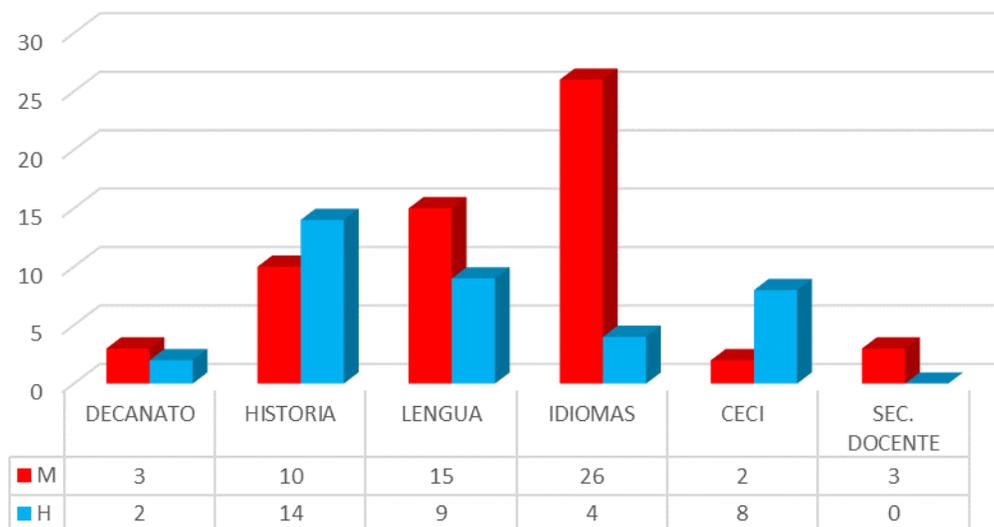
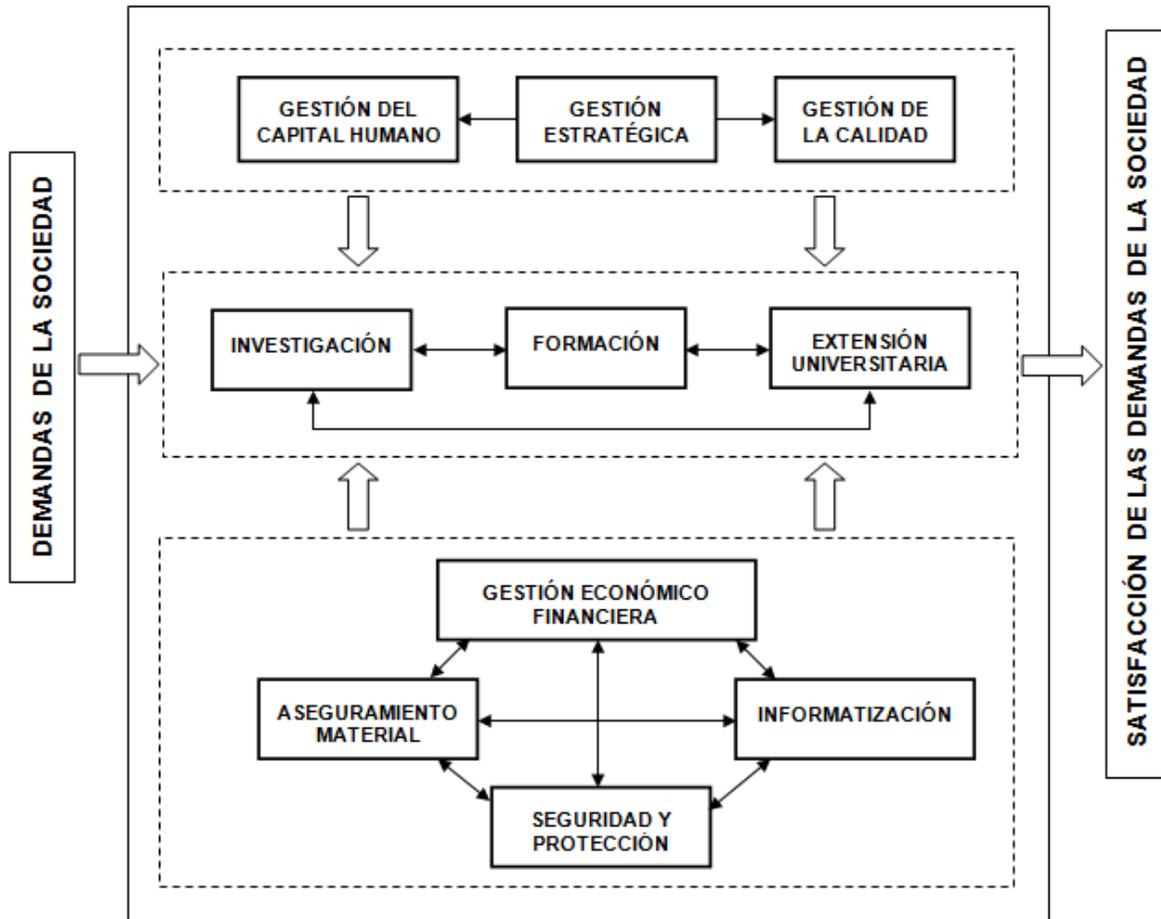


Figura 3.1.4: Composición por sexo

Anexo 3.2: Mapa de procesos de la Universidad de Holguín



Fuente: Ortiz Pérez, 2014

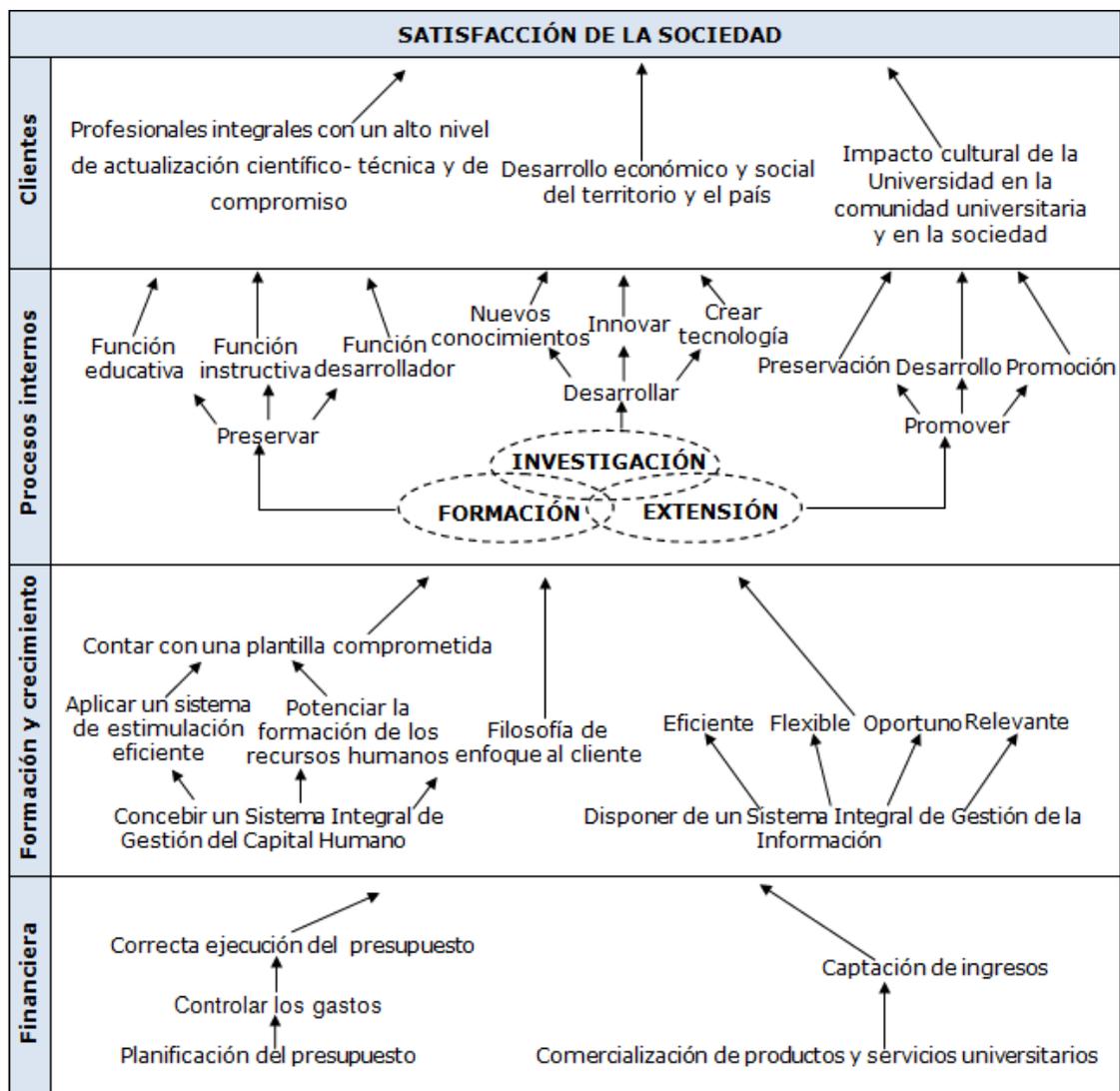
Anexo 3.3: Matriz de Factores internos (MEFI)

N o	Cla s	FORTALEZAS	Pond	Clasi f	Resu ltado
1	F	Presencia de una planta de profesores, reconocidos especialistas, investigadores comprometidos que forman parte del potencial científico en el territorio.	4	10	40
2	F	El liderazgo en las Ciencias Sociales y Humanísticas con 8 doctores en esta área, entre ellos, un miembro de la Academia Nacional de Historia.	4	5	20
3	F	La existencia de relaciones de colaboración con otros Centros de Educación Superior (CES) de la provincia, de la región oriental, de Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Ecuador, España, México e Italia.	4	9	36
4	F	Los fuertes vínculos con las instituciones docentes y culturales de la provincia, el país y universidades de Brasil, Canadá, Colombia, España y México y el incremento del impacto en el polo científico del territorio, el reconocimiento del Partido, el Gobierno y el CITMA en la provincia,	4	10	40
5	F	Existencia de una dirección estratégica general coherente	4	9	36
6	F	La contribución a la política de captación de recursos financieros y materiales que posibilita incorporar importantes recursos a los procesos sustantivos.	4	5	20
7	F	Cumplimiento de los planes de cambio de categoría docente y formación de master y doctores	4	5	20
DEBILIDADES					
1	D	Limitado número de publicaciones en revistas de impacto	1	8	8
2	D	La limitada formación doctoral, particularmente hacia el claustro de los departamentos de idioma y lengua inglesa	2	10	20
3	D	Limitada organización de la investigación a través de proyectos de los departamentos	1	9	9
4	D	El escaso acceso de la internet que dificulta la gestión de la ciencia y la técnica así como la actualización de estudiantes y trabajadores	2	10	20
		Total			269

Anexo 3.4: Matriz de Factores Externos (MEFE)

OPORTUNIDADES		Po nd	Cla sif	Result
1	Nuevas demandas y oportunidades ofrecidas por el sector no estatal	9	4	36
2	Demanda de las carreras que se imparten en el territorio	5	3	15
3	Demanda internacional no explotada de la actividad de postgrado (cursos y movilidad)	7	3	21
4	La existencia de la ALBA, así como los convenios establecidos Cuba-Venezuela	9	4	36
5	Se favorece el enfoque de desarrollo local con mayor descentralización hacia los territorios	3	3	9
6	Incremento de las necesidades de la aplicación de la ciencia, la técnica y la innovación en el desarrollo de la sociedad, la industria y la economía del país	10	4	40
7	Se consolida el grupo de investigación Procesamiento de datos biomédicos, dedicado a temas de bioingeniería, fundamentalmente en apoyo al diagnóstico y tratamiento de la enfermedad	8	4	32
8	Fortalecimiento de las relaciones internacionales con universidades españolas, colombianas, venezolanas, ecuatorianas, angolanes y peruanas como apoyo a los procesos sustantivos de la facultad	5	3	15
9	Realización de investigaciones doctorales del claustro, así como la participación en programas de doctorados y maestrías dentro y fuera del país	3	3	9
AMENAZAS				
1	Efectos de la crisis sistémica global	3	2	6
2	Deficiencias en la orientación vocacional de los niveles precedentes que afectan el nivel de los estudiantes que entran a la universidad	10	1	10
3	Dificultades de acceso a nuevos conocimientos para profesores y estudiantes (bibliografía impresa, acceso Internet)	3	2	6
4	Dificultades para lograr intercambios beneficiosos con los proveedores	5	2	10
5	La situación económica interna de la universidad en general no es óptima	9	1	9
6	Todavía existe la centralización que frena la gestión económica	4	1	4
7	Incremento de la subversión orientada a las universidades	2	2	4
8	Migración laboral de profesionales graduados en maestrías, especialidades y doctorados	6	1	6
9	Aliento a la deserción incrementando el robo de cerebros	1	2	2
TOTAL		100		266

Anexo 3.5: Mapa estratégico de la Universidad de Holguín



Fuente: Ortiz Pérez, 2014

Anexo 3.6: Manual de indicadores del sistema de gestión del proceso de formación y crecimiento (Muestra)

% de profesores con categoría docente superior				
Objetivo	Medir los avances de la composición del claustro por categorías docente			
Clasificación	Perspectiva	Formación y crecimiento		
	Proceso	Estratégicos		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{Real}{Plan} \cdot 100$			
Periodicidad	Año			
Fuente de información	Informe de Recursos Humanos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Más del 37%	32-37	Se incrementa con respecto al curso anterior	Decrece

% de profesores con grado científico de doctor				
Objetivo	Medir los avances de la composición de doctores en el claustro			
Clasificación	Perspectiva	Formación y crecimiento		
	Proceso	Estratégicos		
	Objetivo	2		
	Impacto	Eficiencia		
Forma de cálculo	$\frac{Real}{Plan} \cdot 100$			
Periodicidad	Año			
Fuente de información	Informe de Recursos Humanos			
Nivel de referencia	Sobrecumplido	Cumplido	Cumplido con señalamientos	Incumplido
	Más del 24%	24	Se incrementa con respecto al curso anterior	Decrece

Anexo 3.7: Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral													
Indicadores	Objetivos		Procesos					Perspectivas				Impacto	
	1...n	PE	Procesos sustantivos				PA	Cliente	Procesos	F y C	Financiera	Eficiencia	Eficacia
			F. Pre	F. Post	Inv	Ext							
Satisfacción con la preparación profesional recibida (pregrado)			x					x	x				x
Satisfacción con la calidad de las actividades formativas (postgrado)				x				x	x				x
Satisfacción con las investigaciones realizadas					x			x	x				x
Carreras y programas acreditados		x	x	x				x	x				x
Promoción			x						x			x	
Eficiencia vertical			x						x			x	
Eficiencia académica			x						x			x	
Satisfacción con las prácticas laborales			x						x				x
Satisfacción con la elaboración y ejecución del proyecto educativo			x						x				x
Participación de estudiantes en juegos deportivos						x			x			x	
Participación de estudiantes en el festival de artistas aficionados						x			x			x	
Estudiantes vinculados a las cátedras honoríficas						x			x			x	
Estudiantes vinculados a proyectos comunitarios						x			x			x	
Promoción de estudiantes de maestrías				x					x			x	
Defensas de tesis de maestrías en el período establecido				x					x			x	
Cumplimiento del plan de doctorado				x					x			x	
Estructura de proyectos					x				x			x	
Proyectos en programas priorizados					x				x				x
Cumplimiento del plan de premios					x				x			x	
Cumplimiento del plan de publicaciones por grupos					x				x			x	
Profesores con grado científico de doctor		x								x			x
Profesores con categoría docente superior		x								x			x
Índice de calidad de la evaluación		x								x			x
Ejecución del presupuesto						x					x	x	
Cumplimiento del plan de ingresos						x					x		x
Eficacia del sistema de gestión		x						x					x

Anexo 3.8: Resultados de la evaluación del sistema de indicadores de gestión

INDICADORES			
FACULTADES		FACHUM	
PROCESO FORMACIÓN PREGRADO		2012-2013	2013-2014
% de cumplimiento de las actividades del Plan de Trabajo Metodológicas		102,4	108,2
Promoción Limpia	CD	91,75	96,70
	CPE	87,10	
Promoción Total	CD	92,85	98,24
	CPE	100,00	
Exámenes de premio (cantidad)		26	24
Índice de éxito		4,55	4,57
Eficiencia Vertical		67,70	80,46
Eficiencia académica		62,50	50,00
Bajas académicas	CD	12,60	28,50
	CPE	33,33	
% de alumnos vinculados al MAA		17	17,50
% de satisfacción de los estudiantes con las prácticas laborales		95,00	94,00
% de satisfacción de los estudiantes con la elaboración y ejecución del proyecto educativo		100,00	100,00
Satisfacción de los estudiantes con la preparación profesional			91,10
PROCESO DE INVESTIGACIÓN		2013	2014
% de premios (Internacionales, nacionales, provinciales, municipales)	Internacional	0	0
	Nacional	9	1
	provincial	1	3
	Municipal		1
	Otros	23	8
% de composición de proyectos (Nacionales, Ramales, Territoriales, Empresariales, Universitarios)			75
% publicaciones por grupos (Grupo I, Grupo II, Grupo III, Grupo IV, libros, monografías)	Grupo 1		
	Grupo 2	3	4
	Grupo 3	30	14
	Grupo 4	39	16
	Monografías	90	72
	Libros	3	3
PROCESO DE EXTENSIÓN		2013	2014
% de participación de estudiantes en el festival de artistas aficionados (FAA) (de la universidad, provincial, nacional)		29,9	46,9

	Formación y crecimiento	
% de profesores a tiempo completo con categoría docente superior	30,46	46,31
% de profesores con grado científico de master a tiempo completo	37,04	56,86
% de profesores con grado científica de Doctor a tiempo completo	11,11	12,7
Cuadros		
% de mujeres en cargos	27,27	27,27
% de cuadros militantes de la UJC y PCC	45,45	36,36
% de cuadros con categoría docente superior	54,55	90,91
% de negros y mulatos en cargos	0	9,09
	2012-2013	2013-2014
Calidad de la evaluación (E, B)	100	100
INDICADORES		
	Cliente	
	2013	2014
Satisfacción con la preparación profesional recibida(pregrado)	100	100
Satisfacción con la calidad de actividades formativas (Postgrado)	100	100
Calidad del proceso de formación en las carreras universitarias % de carreras universitarias acreditadas	100	100
% de carreras universitarias acreditadas por nivel (Carrera Autorizada, Carrera Certificada, Carrera de Excelencia)	1	2
INDICADORES		
	Financiera	
% de ejecución del presupuesto en CUP	94,76	96,32
Cumplimiento del plan de ingresos en CUC	191,64	441,84

Anexo 3.9: Evaluación del Cuadro de Mando Integral para la Facultad de Humanidades

INDICADORES		
Evaluado por cursos	2012_2013	2013_2014
Trabajo metodológico	102,4	108,2
Satisfacción con la preparación profesional recibida (pregrado)		91,10
Satisfacción con la calidad de las actividades formativas (postgrado)	100,00	100,00
Satisfacción con las investigaciones realizadas	98,00	100,00
Programas acreditados		
Carreras acreditadas	50,00	100,00
Promoción limpia	91,75	96,70
Eficiencia vertical	67,70	80,46
Satisfacción con las prácticas laborales	95,00	94,00
Satisfacción con la elaboración y ejecución del proyecto educativo	100,00	100,00
Porcentaje de participación de estudiantes en juegos deportivos	20,00	28,50
% participación de estudiantes en el festival de artistas aficionados	29,90	46,90
% de estudiantes vinculados a proyectos comunitarios	28,85	29,50
% de cumplimiento del plan de publicaciones por grupo	70,58	113,00
Profesores con grado científico de MsC	37,04	56,86
Profesores con categoría docente superior	30,46	46,31
% de ejecución del presupuesto en CUP	94,76	96,32
Cumplimiento del plan de ingresos en CUC	191,64	441,84

Anexo 3.10: Plan de Mejora

Procesos	Acciones	Responsable	Fecha
Sustantivos	Realizar un taller con invitación a entidades del territorio para el desarrollo de la práctica laboral de Lengua Inglesa y la constitución de nuevas unidades docentes.	Jefes de Departamento y de Carrera	Septiembre/2015
	Continuar la atención priorizada a la motivación por la profesión de los estudiantes.	VDD	
	Realizar investigaciones para eliminar las causas por la que los estudiantes causan bajas de la carrera	Jefes de Departamento y de Carrera	Septiembre/2015
	Realizar un taller con invitación a entidades del territorio para el desarrollo de la práctica laboral de Lengua Inglesa y la constitución de nuevas unidades docentes.	Jefes de Departamento y de Carrera	Junio/2015
	Lograr que la evaluación individual en C y T y Postgrado se corresponda con lo planificado y los resultados obtenidos.	VDP	
	Gestión de la investigación a través de proyectos, particularmente para dar respuesta a las demandas del desarrollo local.	Jefes de Departamento y de Carrera	Febrero/2016
	Favorecer la integración de la actividad de ciencia y técnica en la gestión de los proyectos y la actividad científica estudiantil.	Jefes de Departamento y de Carrera	Febrero/2016
	Implementar acciones en unidad con el Consejo de la FEU para elevar la participación de los estudiantes en los proyecto socioculturales comunitarios.	Jefes de Departamento y de Carrera	Octubre/2015
	Incrementar el índice de publicaciones en la Web de la ciencia, mediante acciones como: Establecer alianzas con otros CES, ECIT del MES. Impartir conferencias y talleres por los principales líderes científicos	Decano	Diciembre/2015
	Trazar una estrategia para activar acciones que permitan el contacto con universidades de países del primer mundo	Director CECI	Octubre/2015
Estratégicos	Acelerar la formación doctoral del claustro joven, particularmente en los departamentos de Idiomas y Lengua Inglesa		

	Continuar las gestiones para mejorar la conectividad desde la Sede Celia Sánchez y lograr un mayor acceso a INTERNET.	Decano	Noviembre/2015
	Potenciar la gestión de proyectos y su puesta en marcha.	Jefes de departamento	Noviembre/2015
	Intensificar las acciones para consolidar el trabajo en el cambio de categoría docente y la formación doctoral, con énfasis en los departamentos de Lengua inglesa e Idiomas.	Jefes de departamentos	Enero/2015
Apoyo	Continuar las gestiones para mejorar la conectividad en las redes	Decano	Noviembre/2015
	Promover en el diseño de los proyectos, la incorporación de equipamiento para la impresión de materiales docentes.	Decano	Noviembre/2015

Anexo 3.11: Evaluación de los indicadores de gestión para la Facultad de Ciencias Sociales

INDICADORES		PERSPECTIVA PROCESOS	
PROCESO FORMACIÓN PREGRADO		2012-2013	2013-2014
% de cumplimiento de las actividades del Plan de Trabajo Metodológicas		100	120
Promoción Limpia	CD	93,67	95,4
	CPE	27,60	37,50
Promoción Total	CD	95,4	97,5
	CPE	27,60	37,50
Exámenes de premio cantidad		10,00	20,00
Índice de éxito			4,63
Índice de progreso		77,625	81,67
Matrícula responsable			77,63
Eficiencia Vertical	Periodismo		98,10
	ESC		86,60
Eficiencia académica			
Bajas académicas	CD	3,06	2,50
	CPE	4,70	3,00
% de estudiantes con 4 y 5		88,60	87,00
% de satisfacción de los estudiantes con las prácticas laborales		90,00	97,00
% de satisfacción de los estudiantes con la elaboración y ejecución del proyecto educativo		97,00	95,00
Satisfacción con la preparación profesional recibida		96	98
PROCESO FORMACIÓN POSTGRADO		2013	2014
% de promoción de estudiantes de maestría		80	89
% de cumplimiento del plan de doctorado en el año		87	90
PROCESO DE INVESTIGACIÓN		2013	2014
% de premios (Internacionales, nacionales, provinciales, municipales)	Internacional	0,00	0,00
	Nacional	0,00	0,00
	provincial	100,00	33,33
	Municipal	14,29	50,00
% de composición de proyectos (Nacionales, Ramales, Territoriales, Empresariales, Universitarios)		66,67	50
% publicaciones por grupos (Grupo I, Grupo II, Grupo III, Grupo IV, libros, monografías)	Grupo 1	0	0
	Grupo 2	0	0
	Grupo 3	12,5	14,29
	Grupo 4	7,14	9,09
	Libros	3	0

	Monografías	443,48	167,21
PROCESO DE EXTENSIÓN		2013	2014
% de participación de estudiantes en juegos deportivos		41,8	50

% de participación de estudiantes en el festival de artistas aficionados		19	17
INDICADORES	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO		
% de profesores a tiempo completo con categoría docente superior		11,11	40,00
% de profesores con categoría científica master a tiempo completo		50,00	68,33
Profesores con grado científico de Doctor			5
Cuadros			
% de mujeres en cargos		87,5	50
% de cuadros militantes de la UJC y PCC		37,5	37,5
Cuadros con diplomados de dirección y defensa		12,5	15
% de cuadros con categoría docente superior		25	27,6
% de negros y mulatos en cargos		12,5	0
% de cuadros evaluados		25	50
INDICADORES	PERSPECTIVA CLIENTE		
		2013	2014
Satisfacción con la preparación profesional recibida (pregrado)		96	98
Satisfacción con la calidad de actividades formativas (postgrado)		100	100
Carreras universitarias acreditadas		1/2	1/2
INDICADORES	PERSPECTIVA FINANCIERA		
% de ejecución del presupuesto en CUP		90,50	93,50
Cumplimiento del plan de ingresos en CUC		136,67	62,22

Anexo 3.12: Evaluación de indicadores de gestión de la Facultad de Derecho

INDICADORES FACULTADES		PERSPECTIVA PROCESOS	
		FACDER	
PROCESO FORMACIÓN PREGRADO		2012-2013	2013-2014
% de cumplimiento de las actividades del Plan de Trabajo Metodológicas		101,7	100,7
Promoción Limpia	CD	94,00	94,60
	CPE	58,20	84,30
Promoción Total	CD	97,20	96,90
	CPE	81,60	95,70
Exámenes de premio			25,00
Índice de éxito		6,43	4,54
Índice de progreso		96,52	60,30
Matrícula responsable		86,75	95,90
Eficiencia Vertical		85,00	85,90
Eficiencia académica		82,20	68,30
Bajas académicas	CD	1,80	2,20
	CPE	1,20	1,50
cantidad de alumnos vinculados al MAA		5,60	7,00
% de satisfacción de los estudiantes con las prácticas laborales		100,00	100,00
% de satisfacción de los estudiantes con la elaboración y ejecución del proyecto educativo		100,00	100,00
PROCESO FORMACIÓN POSTGRADO		2013	2014
%de cumplimiento del plan de superación		165	142,9
% promoción de estudiantes en maestrías		95,4	97
PROCESO DE INVESTIGACIÓN		2013	2014
% de composición de premios	Provincial	50,00	100,00
	Municipal	50,00	100,00
% de composición de proyectos (Nacionales, Ramales, Territoriales, Empresariales, Universitarios)		100	100
Publicaciones por grupos (Grupo I, Grupo II, Grupo III, Grupo IV, libros, monografías)	Grupo 1	0	0
	Grupo 2	0	0
	Grupo 3	60	65
	Grupo 4	50	100
	Libros	100	100

	Monografías	120	145
PROCESO DE EXTENSIÓN		2013	2014
% de participación de estudiantes en juegos deportivos		24,7	50
% de participación de estudiantes en el festival de artistas aficionados (FAA) (de la universidad, provincial, nacional)		8,4	5,6
INDICADORES			
% de profesores a tiempo completo con categoría docente superior		18,1	25
% de profesores con grado científico de master a tiempo completo		50	50
% de profesores con grado científico de Doctor a tiempo completo		13	14,28
Cuadros			
% de mujeres en cargos		50	67
% de cuadros militantes de la UJC y PCC		50	100
% de cuadros con categoría docente superior		50	10
% de negros y mulatos en cargos		33,33	17
% de cuadros evaluados		33	100
INDICADORES			
		2013	2014
Satisfacción con la preparación profesional recibida(pregrado)		100	100
Satisfacción con la calidad de actividades formativas (Postgrado)		100	100
Calidad del proceso de formación en las carreras universitarias % de carreras universitarias acreditadas		0	0
INDICADORES		Financiera	
% de ejecución del presupuesto en CUP		91,34	97,27
Cumplimiento del plan de ingresos en CUC		3,64	0