

XII TALLER INTERNACIONAL DE “EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN DE LA CALIDAD”

PERFECCIONAMIENTO DE LA ESTRUCTURA DEL PROYECTO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS

M. Sc. Ulises Betancourt Morffis

ulises.betancourt@umcc.cu

Profesor Jefe de Grupo de Trabajo Organización, Planificación y Control
Universidad de Matanzas

Dr. C. Lourdes Tarifa Lozano

lourdes.tarifa@umcc.cu

Directora de Organización, Planificación, Control y Calidad
Universidad de Matanzas

Dr. C. Inés María Pérez Benítez

inesmaria.benitez@umcc.cu

Profesor Jefe de Grupo de Trabajo Calidad
Universidad de Matanzas

Dr. C. Manuel Pedroso Martínez

manuel.pedroso@umcc.cu

Profesor

Universidad de Matanzas

RESUMEN

El presente trabajo se realiza con el objetivo de fortalecer la gestión por procesos en la dirección de la Universidad de Matanzas, desde el componente estratégico. A partir de los cambios ocurridos en la concepción de la planificación estratégica en el sistema MES desde el 2021 y la necesidad de su actualización para el proceso de reacreditación institucional. Para ello se integra un análisis interno de la Universidad, a partir de sus procesos y los patrones de Calidad de la Educación Superior, con los factores externos que inciden en la institución. Como principales resultados se obtiene una actualización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y los tipos de estrategias que se podrían desarrollar con la capacidad de la universidad y las exigencias del entorno en donde aspira a ser reconocida como una institución de excelencia. Para ello se emplearon técnicas y herramientas como: entrevistas, análisis documental, encuestas y la Matriz DAFO.

PALABRAS CLAVE: planificación, calidad, educación superior, matriz DAFO.

ABSTRACT

The present work is carried out with the objective of strengthening process management in the management of the University of Matanzas, from the strategic component. Taking into account the changes occurred in the conception of strategic planning in the MES system since 2021 and the need to update it for the institutional reaccreditation process. For this purpose, an internal analysis of the University is integrated, based on its processes and the patterns of Quality in Higher Education, with the external factors that affect the institution. The main results are an update of the strengths, weaknesses, opportunities and threats and the types of strategies that could be developed with the capacity of the university and the demands of the environment where it aspires to be recognized as an institution of excellence. For this purpose, techniques and tools such as: interviews, documentary analysis, surveys and the SWOT Matrix were used.

Keywords: planning, quality, quality, higher education, SWOT matrix.

Introducción

Desde los años 60 del siglo pasado ha desarrollado con más fuerza la necesidad de que las organizaciones y en particular las empresas realicen sus diseños estratégicos para poder aspirar y obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como de eficacia. La Dirección Estratégica es un proceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde la Planificación Estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la Dirección Estratégica.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009). Leal (2011) la conceptualiza como un sistema gerencial mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de una empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

En resumen, con planificación estratégica se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión, o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, sin un proceso previo de planificación estratégica no se puede controlar la gestión (Basurto-Zambrano, 2016).

En el proceso de planificación estratégica realizado para elaborar el Proyecto Estratégico del periodo 2022-2026 de la Universidad de Matanzas, se consideraron un conjunto de elementos que inciden directamente en el trabajo de la institución. Los mismos corresponden a las prioridades del país y se muestran en la figura 1.

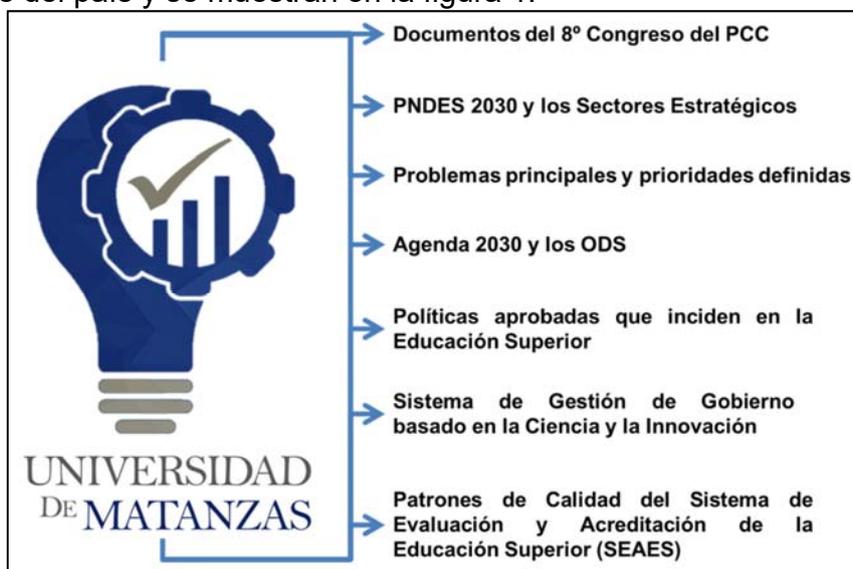


Figura 1. Elementos de entrada elementos que inciden directamente en el Proyecto Estratégico del período 2022-2026 de la Universidad de Matanzas.

Fuente. Elaboración propia.

La UM se desenvuelve en un complejo escenario producto del recrudecimiento del bloqueo en el plano económico y el reforzamiento de los ataques para desacreditar la Revolución en redes sociales y medios digitales. La pandemia de Covid-19 que incidió en todos los espacios de acción de la universidad. La crisis económica y social internacional que afecta al

mundo, que generan impactos directos tales como: las dificultades relacionadas con el presupuesto asignado a la educación superior, la inestabilidad del fluido eléctrico, la obsolescencia tecnológica, deterioro y rotura de los equipos de cómputo, así como el estado de los inmuebles, especialmente las residencias estudiantiles y el deterioro de los medios de transportación. Es por ello que la institución está llamada a redoblar los esfuerzos, en busca de alternativas que contribuyan al fortalecimiento del impacto social, en apoyo a la Revolución y sin descuidar los avances logrados.

En consonancia con el Ministerio de Educación Superior (MES), la UM reconoce y trabaja en aras de lograr una profunda transformación, dirigida a potenciar las esencias y los valores que emanan de la obra de la Revolución. Busca alcanzar la integración con efectividad y creatividad, al contexto actual con el estudio de la historia y transmitir el mensaje de optimismo y la confianza en la unidad para enfrentar y vencer cualquier obstáculo y velar por la promoción y exigencia del uso respetuoso de los símbolos nacionales, la preservación y desarrollo de las tradiciones, la identidad y la cultura nacional.

El año 2022 transcurrió en circunstancias muy difíciles para el país, muchas de las cuales tendrán una presencia también en el año 2023. Singular peso mantendrán en todo el trabajo del sistema MES las nuevas misiones y responsabilidades que fueron asignadas en este período a las universidades por el Partido y el Gobierno, en especial por el Presidente de la República, así como las políticas aprobadas, que implicaron adecuar los nuevos escenarios, los objetivos, los indicadores y sus metas, el estilo de trabajo, el sistema de dirección, así como las vías y formas de comunicación y vinculación con la comunidad universitaria. Haciéndose eco de las mismas la UM y presenta como estructura del proyecto estratégico tal se muestra en la figura 2.



Figura 2. Estructura del proyecto estratégico de la Universidad de Matanzas.
Fuente. Elaboración propia.

En consonancia con el MES, se mantiene la filosofía de planificación estratégica que se aplica. En este sentido, se asumen los 9 objetivos estratégicos definidos por el MES, que representan las prioridades de la UM y los resultados a lograr. En el Proyecto Estratégico se definen las estrategias a seguir, que establecen los caminos o vías para conducir la organización hacia el logro de los objetivos, éstas tienen definidas estrategias específicas y cada una de ellas las acciones que se deberán desarrollar.

El sistema de planificación se completa con el plan anual de actividades, que contiene las tareas concretas que debe cumplir cada unidad organizativa, en virtud de las estrategias que le conduzcan a la consecución de los objetivos. Los resultados de la planificación estratégica y el plan de actividades son herramientas de gestión que se integran, las tareas del plan se

diseñan para cumplir con las acciones de las estrategias y avanzar hacia el logro de los objetivos estratégicos. Las estrategias y estrategias específicas se alinean con las definidas por el órgano central del MES. Toda vez que, corresponde a cada institución de Educación Superior definir sus propias estrategias y estrategias específicas, añaden estrategias específicas en correspondencia con las particularidades de la UM.

El enfoque basado en procesos es el fundamento de la estructura del Proyecto Estratégico. Esta concepción implica que las estrategias tributan al cumplimiento de las metas de los indicadores definidos para evaluar el desempeño de los procesos y mejora la planificación necesaria. Las acciones que conforman las estrategias y el cumplimiento de las metas de los indicadores de los procesos tributan a alcanzar los objetivos estratégicos. En correspondencia la UM definió 9 procesos que responden al accionar del centro (figura 3). El objetivo que se persigue con el estudio es el de fortalecer la gestión por procesos en la dirección de la Universidad de Matanzas, desde el componente estratégico a partir de modelos de planificación reconocidos, para el 2023.



Figura 1. Mapa de procesos de la UM
Fuente. Elaboración propia.

Métodos

Para poder fortalecer la gestión por procesos en la dirección de la Universidad de Matanzas, desde el componente estratégico, es necesario efectuar una consulta de algunos de los diferentes modelos que se emplean para ello, mediante la revisión bibliográfica. En el recuadro 1, se enlistan algunos de los modelos de planeación estratégica que se aprecian en la literatura nacional e internacional, con el objetivo de conocer las buenas prácticas y las diferentes formas de hacer.

Recuadro 1. Comparativa de Modelos de Planeación Estratégica.

Pasos	Modelos			
	Marwin Bower (1991)	Barry, D., & Elmes, M. (1997)	Colectivo de autores (2004)	Alicia Alonso Becerra; et al (2021)
1	Establecimiento de objetivos.	Determinación de la misión.	Definición de la misión	Definición de la misión
2	Estrategia de planeación.	Matriz DAFO.	Definición De la Visión	Definición de la Visión
3	Establecimiento de Metas	Formulación de la visión	Definición de los valores	Definición de los valores

4	Desarrollar la filosofía de la compañía.	Determinar Áreas de Resultados Claves.	Diagnóstico	Definición de los objetivos estratégicos
5	Establecer políticas.	Elaboración de los objetivos.	Definición de los Objetivos Estratégicos	Definición de las estrategias
6	Planear la estructura de la organización.	Definición de las estrategias.	Definición de las Estrategias	Definición de los procesos
7	Proporcionar el personal.	Plan de acción.	Sistema de Control	Definición de los indicadores
8	Establecer los procedimientos	Diseño organizativo.		Definición de las metas
9	Proporcionar instalaciones.	Sistema de Control.		Evaluación de las metas
10	Proporcionar el capital.			
11	Establecimiento de normas.			
12	Establecer programas directivos y planes organizacionales. Motivar a las personas.			

Fuente. Elaboración propia.

Una vez analizados estos procedimientos es necesario analizar los puntos en comunes de los mismos, en aras de identificar aquellos pasos que pudieran categorizarse como básicos en el proceso de planeación estratégica. En la figura 3, se relacionan los mismos mediante una representación de un mapa conceptual que agrupa en cuatro principales grupos, de acuerdo al ciclo de gestión: planificación; organización; dirección y control y su comparativa con la estructura del proyecto estratégico que se emplea en la Universidad de Matanzas.

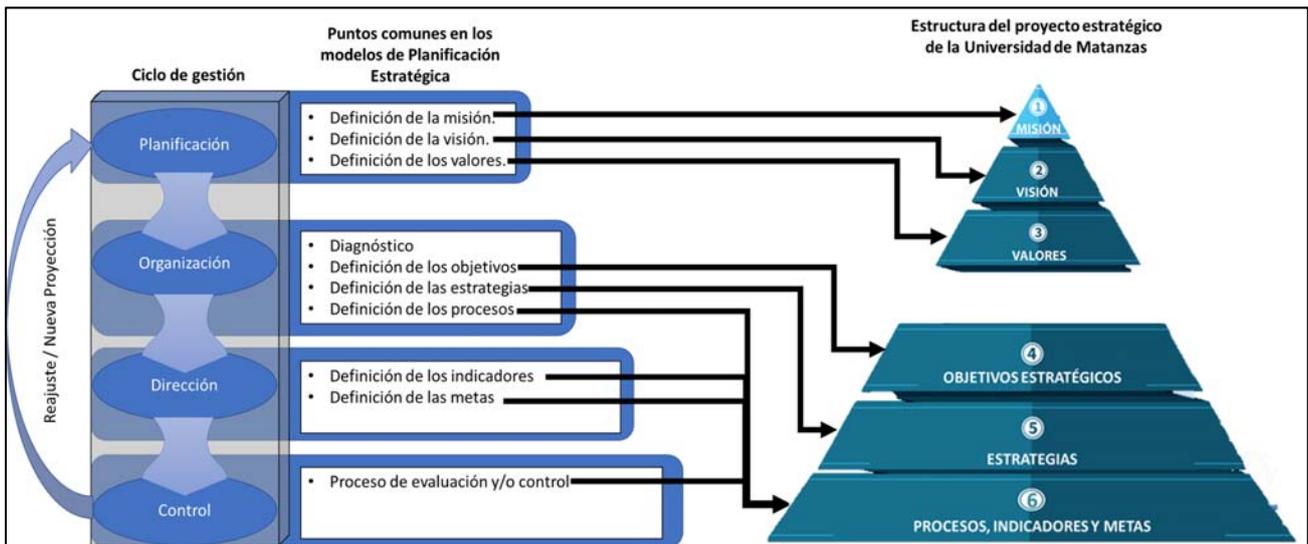


Figura 3. Ciclo de gestión – Pasos comunes para la planeación estratégica – Pasos del proyecto estratégico de la Universidad de Matanzas.

Fuente. Elaboración propia.

Tras este análisis se aprecia la necesidad de incluir en la estructura del proyecto estratégico de la Universidad de Matanzas el diagnóstico. Entiéndase la palabra diagnóstico como la identificación del escenario en que se mueve la organización del cual se determinan las oportunidades y amenazas y los resultados de la evaluación del proceso anterior, del cual se obtienen las fortalezas y debilidades. Para la obtención de estos cuatro aspectos se pueden emplear diferentes instrumentos o métodos de trabajo, entre los que se encuentran los que se relacionan en la figura 4.

Figura 4. Algunos instrumentos para la realización del análisis estratégico

Fuente: Colectivo de autores (2004)

Para este paso, se propone el empleo de la Matriz DAFO, ya que posibilita obtener el

➤ Métodos de trabajo en grupo/equipo.	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ideas. • Métodos de expertos. • Grupos nominales.
➤ Métodos analíticos	
➤ Métodos estadísticos	
➤ Métodos de interrogación.	
➤ Métodos de observación.	
➤ Matriz DAFO.	

problema estratégico y la solución estratégica general. La DAFO es un método analítico que surgió en el ámbito empresarial en los años 60, y que se ha extendido rápidamente a otras áreas (Hill & Westbrook, 1997). Pretende analizar los principales factores que implican un producto, servicio u organización, con el fin de formular estrategias de acción para su mejora (Aliaga, 2018). Por tanto, es una herramienta propia del pensamiento estratégico, válida para el diagnóstico y la planificación, y no un instrumento meramente descriptivo.

Para conformar la matriz (figura 5) se plasman las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es necesario determinar cuáles son las combinaciones de fila y columna que inciden con más fuerza sobre la organización. Para ello es necesario considerar los elementos que aparecen en cada fila y su interrelación con cada una de las columnas. Al

finalizar este análisis se totalizan para cada fila y cada columna el número de combinaciones fuertes correspondientes.

MATRIZ DAFO		Oportunidades					Amenazas					Total
		1	2	3	.	n	1	2	3	.	n	
Fortalezas	1.											
	2.											
	3.											
	n											
Debilidades	1.											
	2.											

Figura 5. Modelo para conformar la matriz DAFO.
Fuente: Colectivo de autores (2004)

- Para la obtención del Problema Estratégico General, se procede de la siguiente manera: Si se materializan las amenazas, a partir de las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades. Las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que se detallan, son las que recibieron la mayor cantidad de evaluación en la matriz DAFO.
- Para la obtención de la Solución Estratégica General, se procede de la siguiente forma: Si utilizamos plenamente nuestras fortalezas sobre las oportunidades que se presentan, minimizaremos el efecto de las amenazas que existen y superaremos nuestras debilidades. Aquí también, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se detallan, son las que recibieron la mayor cantidad de evaluación en la matriz DAFO.

Por lo que se obtiene una nueva estructura del proyecto estratégico de la Universidad de Matanzas, el que queda conformada como se aprecia en la figura 6.



Figura 2. Estructura del proyecto estratégico de la Universidad de Matanzas propuesta.
Fuente. Elaboración propia.

Una vez obtenida la nueva estructura, se procede a la aplicación de la misma para el proceso de planificación 2023, donde se introduce como novedad el diagnóstico de la institución. El mismo se llevó a cabo por el grupo de profesionales que conforman la plantilla de la Dirección de Organización, Planificación, Control y Calidad; que tras un análisis del escenario en que se desarrollan las actividades y los resultados de la institución se definieron las siguientes oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Sus fortalezas:

1. Destacada contribución a la elevación del potencial humano del territorio matancero.

2. Incrementos sostenidos en las matrículas de los diferentes tipos de cursos y un aumento de programas y carreras.
3. Avance en la acreditación de programas académicos y carreras.
4. Relevantes reconocimientos del claustro.
5. Notable impacto en la introducción de resultados y de tecnologías, a partir del trabajo en proyectos de investigación, que posibilita la participación en eventos y la socialización de los resultados en revistas científicas.
6. Contar con un gran movimiento de artistas aficionados.
7. Introducción de la informatización en los procesos universitarios.
8. Inserción en la comercialización de la Zona de Desarrollo Mariel.
9. Contar con la Estación Experimental de Pastos y Forrajes Indio Hatuey, la MIPYME ATENUM y el Parque Científico Tecnológico de Matanzas.

Sus oportunidades:

1. Reconocimiento de la dirección del país de la importancia del vínculo Universidad – Empresa.
2. Existencia del Sistema de Gestión de Gobierno basado en Ciencia e Innovación.
3. Enclavada entre los destinos turísticos Varadero y la ciudad de Matanzas.
4. Desarrollo de una política universitaria orientada hacia la internacionalización (mediante becas), formación bilingüe (política de idioma inglés) y online (programas a distancia).

Sus debilidades:

1. Insuficiente recursos tecnológicos y materiales.
2. Desconocimiento de los trabajadores de los indicadores por procesos.
3. Movilidad de profesionales hacia otros sectores económicos.
4. Inexistencia del Archivo Central de la Institución.
5. Laboratorios en malas condiciones y sin certificación.
6. Imposibilidad de uso de las instalaciones existentes en la Sede Juan Marinello.

Sus amenazas:

1. El bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos contra Cuba.
2. La deficiente gestión de la orientación vocacional en enseñanzas anteriores.
3. Disminución de la población en edad académica y considerable emigración de estudiantes y trabajadores.
4. Poca gestión de las entidades del territorio de la capacitación posgraduada de sus profesionales.
5. Los desastres naturales y contingencias sanitarias.
6. La inflación en la economía cubana.

Para el cruce de variables se empleó una escala de tipo SATTY, donde el 5 constituye las combinaciones de fila y columna que inciden con más fuerza sobre la organización y el 1 los menos. Para el cruce de las variables se propone ampliar el equipo de trabajo con cuadros miembros del consejo de dirección del centro. Una vez efectuada la misma como se aprecia en la tabla 1, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 1. Cruce de la MATRIZ DAFO los factores internos y externos identificados en la Universidad de Matanzas.

		Factores Internos																Σ	ΣΣ
		Fortalezas								Σ	Debilidades						Σ		
		1	2	3	4	5	6	7	8		1	2	3	4	5	6			
Factores Externos	Oportunidades	1	5	5	5	5	5	4	5	5	39	3	5	3		5	5	21	60
		2	5	5	5	5	3	2	5	3	33	3	5	3	3	5	5	24	57
		3	3	3	3	3	5			3	20			5				5	25
		4	5	5	5	5	4	5	5	5	39	5	5			5	5	20	59
	Σ		18	18	18	18	17	11	15	16	131	11	15	11	3	15	15	70	201
	Amenazas	1	3	3	3	4	4	5	4	3	29	5		5	4	5	3	22	51
		2	5	5	3		3				16	1		3		3	2	9	25
		3	5	4	4	3	5	3	2	3	29	3	3	3		3	2	14	43
		4	5	4		4				3	16	3				3	2	8	24
		5	3	3	3	4	4	3	3	3	26	5			3	3	3	14	40
		6	3		3	3	3	5	4	3	24	5		5	4	5	3	22	46
Σ		24	19	16	18	19	16	13	15	140	22	3	16	11	22	15	89	229	
ΣΣ		42	37	34	36	36	27	28	31	271	33	18	27	14	37	30	159	430	

Fuente. Elaboración propia.

- **Problema Estratégico General de la Universidad de Matanzas:** Si continua la materialización y recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos contra Cuba, que mantenga los laboratorios en malas condiciones, no se podrá continuar con una destacada contribución a la elevación del potencial humano del territorio matancero; que permita aprovechar plenamente el reconocimiento de la dirección del país de la importancia del vínculo Universidad – Empresa.
- **Solución Estratégica General, se procede de la siguiente forma:** Si se emplean plenamente la marcada contribución a la elevación del potencial humano del territorio matancero, sobre el reconocimiento de la dirección del país de la importancia del vínculo Universidad – Empresa, se disminuirían el efecto del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos contra Cuba y se podrá superar en mejorar las condiciones de los laboratorios y su posterior certificación.

Conclusiones

Tras las consultas realizadas se pudo conocer el modelo de Planeación Estratégica de la Universidad de Matanzas.

Se consultaron diferentes modelos de planeación estratégica y se identifican aspectos comunes, relacionándolos con el ciclo de gestión.

Se elaboró una nueva propuesta de modelo de Planeación Estratégica para la Universidad de Matanzas. Se agrega el paso de Diagnóstico, mediante el empleo de la Matriz DAFO.

Se elaboró la Matriz DAFO de la Universidad de Matanzas, en correspondencia al escenario de la misma y los resultados del 2022, lo que permitió obtener su problema y solución estratégica general.

Referencias bibliográficas

- Aliaga, F. M., Gutiérrez-Braojos, C., & Fernández-Cano, A. (2018). Las revistas de investigación en educación: Análisis DAFO. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 563-579.
- Alonso-Becerra, A., Baños-Martínez, M. A., & Columbié-Santana, M. (2021). Los objetivos de desarrollo sostenible desde la proyección estratégica de la educación superior. *Ingeniería Industrial*, 42(1), 62-77.
- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
- Basurto-Zambrano, X. A. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 3-14.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of management review*, 22(2), 429-452.
- Colectivo de autores. (2004). Bases Metodológicas y Conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la administración por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.
- Edersheim, E. H. (2004). McKinsey's Marvin Bower: vision, leadership, and the creation of management consulting. John Wiley & Sons.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). The strategic development of manufacturing: market analysis for investment priorities. *European Management Journal*, 15(3), 297-302.
- Leal, D. Y. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería global*, 10(4).