

EVENTO UNIVERSIDAD 2018

TÍTULO: LA PLANIFICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO “HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA.

Taller: IX Taller Internacional de Evaluación de la calidad y acreditación.

Autores:

MSc. Israel Hernández Rodríguez, Metodólogo de la Dirección de Gestión y Control de la Calidad: israel.hernandez@upr.edu.cu

Dr. C. Jesús Miranda Izquierdo, Metodólogo de la Dirección de Gestión y Control de la Calidad. Correo: jesus.miranda@upr.edu.cu

Dr. C Sandys Menoya Zayas. Miembro del Centro de Estudios GEDELTUR. Correo: sandys@upr.edu.cu

Resumen:

El presente trabajo aborda la Planificación Estratégica de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”. En la misma se presentan la caracterización de la Institución, misión, visión, valores a compartir, procesos fundamentales, el diagnóstico estratégico visto desde la aplicación de la matriz DAFO; las estrategias transversales a través de sus objetivos generales, ejes y objetivos específicos; las áreas de resultados claves con los objetivos estratégicos sus criterios de medidas y grado de consecución para el ciclo 2017-2021.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Misión, Visión, Matriz DAFO, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos y criterios de medidas.

Abstract: This paper addresses the Strategic Planning at the University of Pinar del Río "Hermanos Saiz Montes de Oca". In the same characterization of the institution, mission, vision, values shared fundamental processes, strategic diagnosis seen from the application of the SWOT matrix presented; transversal strategies through its overall objectives, axes and specific objectives; the key result areas with strategic objectives and measures Criteria degree of achievement for the 2017-2021 cycle. Keywords: Strategic Planning, Mission, Vision, SWOT Matrix, key result areas, strategic objectives and action criteria.

Words key: Strategic Planning, Mission, Vision, SWOT matrix, key result areas, strategic objectives and criteria measures.

Introducción.

En la segunda década del nuevo milenio y ante la gama de problemas a los que se enfrenta la Educación Superior cubana, las universidades se organizan, armonizan sus acciones y adquieren nuevas maneras de actuar que les permiten enfrentar los retos que en la planeación la sociedad está imponiendo.

Las exigencias planteadas en la Instrucción I, aprobada en el año 2011 por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, y General de Ejército Raúl Castro

Ruz, favorecen la institucionalización de los cambios necesarios en lo relacionado con la definición y organización del proceso de Planificación.

Sin embargo, no bastan las normativas para que la ejecución de una tarea sea lo más certera posible, es necesario además, el cambio de mentalidad del sector social que debe acometerla, lo que ha venido produciéndose lentamente, no favoreciendo avances en la implementación del sistema de gestión y en la integración entre planificación estratégica, objetivos de trabajo, plan anual de actividades, planes de trabajo mensual e individual y el control interno.

Para lograr transformaciones y convertir la Universidad de Pinar del Río en una universidad con categoría de “Universidad de Excelencia” en el 2021, se hace necesario continuar con los esfuerzos de integración entre todas las áreas para ganar coherencia en la planificación, de tal manera que se resuelva el **problema** siguiente:

¿Cómo desarrollar la Planificación Estratégica del quinquenio 2017-2021 en la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, de tal manera que garantice la gestión eficiente de los procesos y los resultados que se alcancen permitan obtener la categoría de “Universidad de Excelencia”?

Para resolver el problema y transformar la esencia del fenómeno que estamos abordando, se plantea el siguiente objetivo:

Objetivo:

Elaborar la Planificación Estratégica para el quinquenio 2017-2021 de la universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, de tal manera que garantice la gestión eficiente de los procesos y los resultados que se alcancen permita obtener la categoría de “Universidad de Excelencia”.

En el caso de la Universidad de Pinar del Río “Hermano Saíz Montes de Oca”, la Planificación Estratégica constituye la síntesis de la dirección universitaria, la cual sólo cobra forma real si asegura la adopción y desarrollo de la planificación en su enfoque estratégico para articular los procesos de integración al entorno y lograr estabilidad institucional.

Desarrollo.

Epígrafe 1. Historia de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

Muchos autores recomiendan comenzar la Planificación Estratégica con la historia de la organización, debate que se realiza con la finalidad de precisar cambios importantes que se han dado a través del tiempo y cuáles han sido sus desencadenantes o qué ha contribuido a ello, así como los logros fundamentales de la organización desde su creación hasta el presente.

La Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” surge inicialmente como Sede Universitaria de la Universidad de La Habana en Pinar del Río, el 22 de octubre de 1972. En el año 1976, a partir de la creación de la red de centros del Ministerio de Educación Superior (MES) mediante la Ley 1307 de 29 de julio de ese propio año, se convierte en Centro Universitario de Pinar del Río (CUPR) y atendiendo al desarrollo alcanzado, el 21 de junio de 1994, por acuerdo No. 2765 del Comité

Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM), se transforma en Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” (UPR).

Como parte del perfeccionamiento de la Educación Superior en Cuba, mediante el Acuerdo No. 7599 del CECM del 2 de agosto/2014, el 1ro. de septiembre del 2015, establece el inicio del proceso de integración de las instituciones de educación superior del territorio, integrándose la UPR, la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Rafael María de Mendive” y la Facultad de Cultura Física “Nancy Uranga Romagoza”, quedando constituida la nueva Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

Desde su fundación, la Universidad ha entregado a la producción y los servicios 60 377 profesionales, de ellos 1 408 extranjeros de 59 países. Los graduados por ramas de las ciencias se comportan de la siguiente manera: 6 886 de Ciencias Económicas y Empresariales, 5 430 de Ciencias Sociales y Humanísticas, 4 029 de Ciencias Técnicas, 5 547 de Ciencias Forestales y Agropecuarias, 30 415 de Ciencias Pedagógicas, 8 070 de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte y 126 de Ciencias Médicas (la carrera de Medicina se desarrolló en su etapa inicial en la Sede Universitaria y posterior Centro Universitario de Pinar del Río).

Epígrafe 2. Antecedentes y contexto de la Planificación Estratégica 2017-21.

El proceso llevado a cabo para la evaluación institucional fue un antecedente de diagnóstico importante para la Planificación Estratégica (PE) en la Universidad, incluyendo la evaluación externa a un grupo significativo de carreras y programas de posgrados, caracterizados por la amplia participación de cuadros y trabajadores, lo que representó aprendizaje y crecimiento en la gestión de la mejora, fortaleciéndose las buenas prácticas, el sentido de pertenencia, la cooperación y unidad entre todos los actores de la comunidad universitaria y la pertinencia con el territorio.

En primer análisis se discutieron la misión, la visión, los valores compartidos para el quinquenio 2017-2021; se conformó el diagnóstico estratégico en el cual se realizaron los análisis externo e interno, dónde se evaluaron el entorno general, el específico y los factores claves de éxito; así como la confección de la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

Posteriormente se conceptualizaron los procesos fundamentales, las estrategias y las áreas de resultados claves (ARC); se construyó el mapa de procesos de la Universidad, se definieron los objetivos estratégicos con sus criterios de medidas y grado de consecución y se establecieron las estrategias a seguir y se trazaron los caminos hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos

Epígrafe 3. Misión, visión, valores a compartir y la matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

Misión: satisfacer las necesidades formativas de profesionales de nivel superior y su superación continua en las ciencias agropecuarias, técnicas, sociales, humanísticas, pedagógicas y de la cultura física y el deporte, a partir de una integración de los procesos estratégicos, claves y de apoyo, que garantice un egresado competente, comprometido con la Revolución y con una cultura integral, así como la generación e

implementación de resultados científico-técnicos que impacten en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Pinar del Río y otras regiones del País.

Visión: somos una Universidad de excelencia, innovadora y desarrolladora, reconocida a nivel nacional e internacional, caracterizada por la gestión del conocimiento y la innovación de forma integrada entre sus procesos y actividades, para lograr el perfeccionamiento de los mismos y un elevado impacto en la sociedad y el desarrollo sostenible de la provincia de Pinar del Río y otras regiones del País, con énfasis en áreas como el desarrollo forestal, la producción de alimentos, el desarrollo local y el turismo, las ciencias sociales, las ciencias de la educación y del deporte, el medio ambiente, la energía y el cooperativismo.

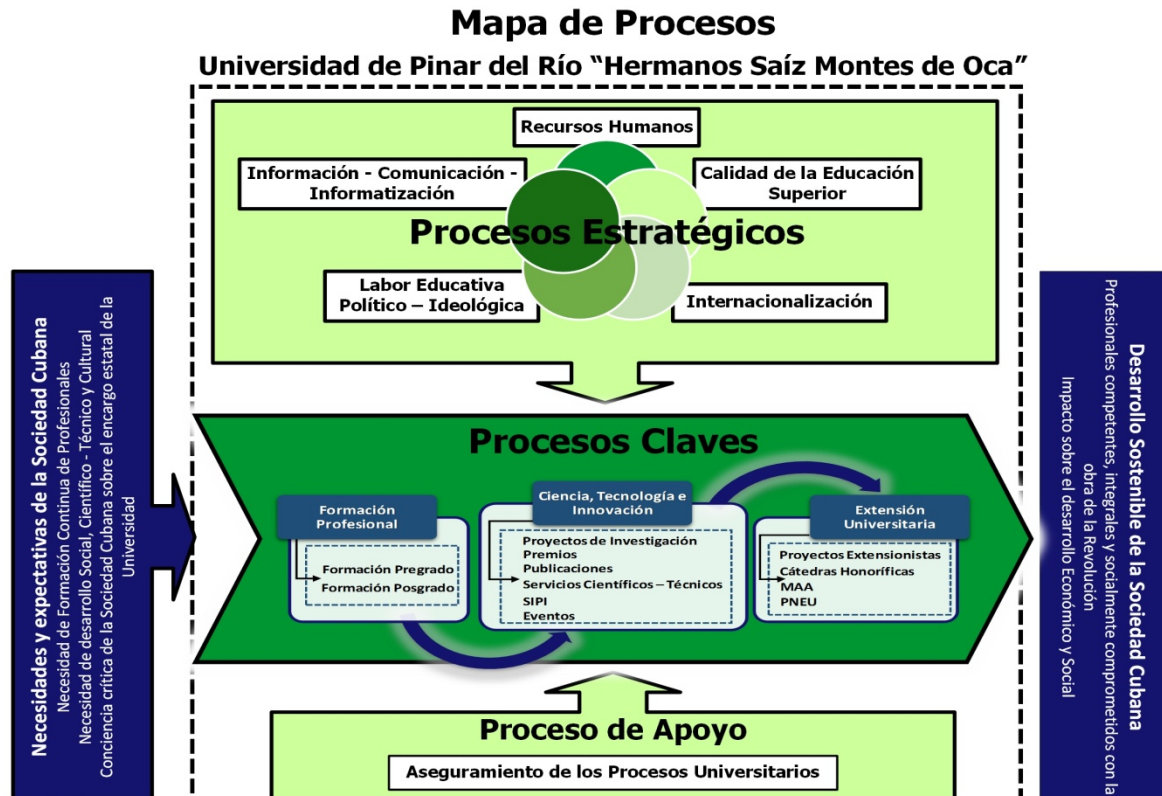
Los **valores a compartir son** Humanismo, Patriotismo, Responsabilidad, Antiimperialismo, Dignidad, Honestidad y Honradez.

Los procesos aprobados por la UPR difieren de los definidos a nivel del Organismo MES y su definición se ajusta a las particularidades de la Institución, además de estar a tono con la posición estratégica en la cual se encuentra hoy y la visión proyectada hacia el futuro como “Universidad de Excelencia”.

Sobre estas bases, con respecto a los procesos estratégicos aprobados por el MES, en la UPR se asume el proceso de Internacionalización como estratégico y no de soporte; se incorporan como procesos estratégicos la calidad de la Educación Superior y la labor educativa y político-ideológica; mientras se asume el proceso de Información-Comunicación- Informatización tal como es sugerido por el MES.

En cuanto a los procesos claves o misionales, formación del profesionales entendido como un macroproceso que comprende la formación de pregrado y de posgrado, con independencia de sus salidas en dos áreas de resultados claves diferenciadas metodológicamente. Por otra parte, el proceso de Extensión Universitaria se asume también como proceso clave, en interrelación con el resto de los procesos, sean misionales, estratégicos o de soporte.

El Mapa de Procesos de la UPR es una representación de los procesos que se gestionan en la Universidad en el quinquenio 2017-2021, donde se declara la vinculación de la entidad con los clientes, así como la interacción entre los mismos, y contribuye a ser visible el trabajo que se lleva a cabo de una forma distinta a la que ordinariamente conocemos. Quedó aprobado como se muestra a continuación.



Áreas de Resultados Claves (ARC).

Son las áreas sobre las que recaerá el peso de las transformaciones durante el ciclo 2017-21, sobre las que debe enfocarse el trabajo; tienen una estrecha vinculación con las direcciones estratégicas del nivel superior; están directamente relacionadas con los procesos claves o misionales y pueden incluir aspectos estratégicos (procesos estratégicos); son áreas esenciales para lograr los resultados, necesarias para llevar a cabo con éxito la Misión.

Las ARC se determinaron por el MES para todas las instituciones de Educación Superior del País, y estas son:

- **ARC 1: Formación de Pregrado.**
- **ARC 2: Formación de Postgrado.**
- **ARC 3: Ciencia, Tecnología e Innovación.**
- **ARC 4: Recursos Humanos.**

Objetivos estratégicos, criterios de medida y grado de consecución de los criterios de medida para el horizonte 2017-21

Para cada ARC fueron definidos los objetivos estratégicos, criterios de medida y grado de consecución de los mismos.

- **Objetivos de trabajo:** tarea muy abarcadora, que se presenta como una meta a alcanzar por sus órganos estructurales y niveles de dirección, en el que se revelan los procesos fundamentales.

- **Criterios de medida:** declaraciones cuantitativas y/o cualitativas de las aspiraciones de los miembros de las organizaciones que delimitan el cumplimiento de los objetivos.
- **Grado de consecución de los criterios de medidas:** metas que anualmente deben lograrse en cada órgano estructural y nivel de dirección, a partir de sus condiciones concretas, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos hasta el año 2021.

En la tabla que se presenta a continuación se muestran las áreas de resultados claves definidas para la UPR y la cantidad de objetivos estratégicos y criterios de medidas respectivos.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CRITERIOS DE MEDIDA
ARC 1: FORMACIÓN DE PREGRADO	1	13
ARC 2: FORMACIÓN DE POSGRADO	2	5
	3	4
	4	5
ARC 3: CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	5	5
	6	6
ARC 4. RECURSOS HUMANOS.	7	7
	8	5
TOTAL	8	50

El Anexo No. 3 muestra los Objetivos Estratégicos para cada una de las ARC.

Estrategias transversales.

Conjunto de acciones que materializan la proyección perspectiva de la Institución con el objetivo de garantizar cambios cualitativos para alcanzar la misión. Estas estrategias pretenden contribuir, desde su transversalidad, al perfeccionamiento de los procesos universitarios que permitan alcanzar mejores resultados de una forma más efectiva, lo que debe reflejarse en el avance sostenido del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad.

En función de los procesos estratégicos o transversales declarados por la Institución se definieron y elaboraron las siguientes estrategias:

- **Estrategia de Información-Informatización-Comunicación (I2+C).**
- **Estrategia de Internacionalización.**
- **Estrategia de Gestión de la Calidad de la Educación Superior.**
- **Estrategia para la Labor Educativa y Político-Ideológica.**

Epígrafe 4. Fases de la Planificación Estratégica de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

Objetivo estratégico: Elaborar la Planificación Estratégica para el quinquenio 2017-2021 de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, que le permita alcanzar en el 2021 la categoría de “Universidad de Excelencia”.

Fases de la Planificación Estratégica:

1. Diagnóstico.
2. Sensibilización-familiarización.
3. Estrategias transversales de la Planeación Estratégica de la Universidad “Hermanos Saíz Montes de Oca” de Pinar del Río.
4. Retroalimentación de la efectividad por sus resultados concretos.
5. Perfeccionamiento de las acciones que se aplican.

A continuación se desarrollan cada una de las fases:

1. Diagnóstico:

El diagnóstico se desarrolló a partir de los balances del cumplimiento en las áreas de los Criterios de Medida y Objetivos de Trabajo del año 2016 como cierre de ciclo 2013-16, el informe de autoevaluación de la Universidad y de la aplicación de una matriz DAFO. Ver el Anexo No. 4, donde se recoge la relación nominal de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que fueron identificadas a partir del análisis externo e interno, donde se evaluaron el entorno general, el específico y los factores claves de éxito.

En la matriz DAFO construida en diferentes sesiones de trabajo (se anexa como tabla 1), la mayor cantidad de impactos se concentra en el primer cuadrante de la matriz, lo que coloca a la UPR en una **posición ofensiva** desde el punto de vista estratégico.

2. Sensibilización- familiarización.

El proceso de elaboración de la estrategia se concibió en la UPR como un proceso participativo y de capacitación, en el cual intervinieron desde un inicio todas las dependencias representadas por los miembros del Consejo de Dirección de la Universidad, demás cuadros de dirección, metodólogos, profesores invitados y las organizaciones políticas y de masas. Se recibió asesoría del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, y la coordinación de la Dirección de Gestión y Control de la Calidad.

Se desarrollaron espacios a modo de taller que comenzaron desde el mes de enero de 2016 y continuaron en los meses de febrero, marzo y abril del propio año. En estas sesiones se logró avanzar en la actualización de la misión, visión y valores compartidos de la UPR, teniendo en cuenta el nuevo escenario de la integración.

Se realizaron posteriormente otros talleres de sensibilización y familiarización durante el período enero febrero y marzo de 2017, en los cuales participaron los directivos de la UPR y otras personas invitadas con posibilidades de aportar en cada uno de las temáticas. Se escuchó la opinión de los presentes, se vieron fortalezas, debilidades así como las propuestas para perfeccionar el trabajo. La esencia en general de los talleres realizados estuvo relacionada con los temas que se expresan a continuación:

1. Conformación de los grupos de trabajo, capacitación y presentación del programa de talleres para el desarrollo del proceso.
2. Análisis y discusión sobre: Análisis histórico, visión y visión de la Universidad.
3. Análisis y discusión sobre: Valores compartidos y escenarios.
4. Definición de los Procesos fundamentales, construcción del Mapa de Procesos, y determinación de las Estrategias y las ARC.
5. Diagnóstico estratégico de la Universidad y presentación de los comités de calidad para cada uno de los procesos.
6. Objetivos de Estratégicos, Criterios de Medidas y grados de consecución de los mismos de las ARC.
7. Presentación de la Planeación Estratégica de la Universidad para el ciclo 2017-21.

3. Estrategias transversales de la Planificación Estratégica de la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”.

Se presentan para cada una de las estrategias transversales aprobadas su objetivo general y los ejes estratégicos, y se resumen en tablas el total de objetivos específicos para cada eje estratégico, así como el total de acciones a ejecutar:

4. Retroalimentación de la efectividad por sus resultados concretos.

Se efectuarán análisis periódicos de la efectividad de las acciones por los representantes de cada una de las estrategias transversales, rindiéndole cuenta al Consejo de Dirección de la UPR de su desarrollo y resultados obtenidos; los informes de la aplicación de la Guía de Autocontrol, las auditorías internas y externas, las visitas integrales del nivel de Rectoría, las visitas para evaluar la actualización y cumplimiento de los planes de mejoras, las visitas de control temáticas, todo ello a las diferentes áreas de la Universidad según corresponda y a partir de una planificación debidamente organizada, determinando fortalezas y debilidades lo que permitirá encausar la gestión de los procesos en la dirección indicada para el logro de las metas propuestas.

Se realizan, además, el análisis integral de los resultados del proceso de formación de pregrado, los balances de Ciencia y Técnica, y la formación posgraduada, así como el balance parcial y final del cumplimiento de los CM y OT para cada año, los que son evaluados en los consejos de dirección de los diferentes niveles y áreas, las autoevaluaciones de los diferentes programas e Institución y la evaluación externa para la acreditación de los mismos.

5. Perfeccionamiento de las acciones que se aplican.

A partir de los resultados de las acciones de control que se realizan a las áreas, descritas en el punto anterior, donde se verifican las transformaciones logradas, se actualizan y perfeccionan sus planes de mejoras, los que son analizados y aprobados en los respectivos consejos de dirección, y posteriormente son evaluados y enriquecidos por el Comité de Control Interno de la Universidad.

Epígrafe 5. Algunas Transformaciones logradas.

1. Se observa una mayor participación y compromiso de los directivos de la Universidad en el proceso de diseño e implementación de la estrategia.

2. El sistema de gestión se perfecciona mediante el avance logrado en la consolidación de la planeación estratégica en armonía con el plan anual de actividades, los planes mensuales e individuales de cuadros y de resultados de los profesores e integrados al control en todos los niveles de dirección y supervisado a través de visitas integrales, y los planes de mejoras derivados de las mismas.
3. Se manifiesta una tendencia favorable en los indicadores globales del curso diurno, en especial la eficiencia académica, vertical y en el ciclo, así como la promoción con énfasis en el primer año. Se incrementan la promoción limpia y total en el curso por encuentro.
4. Se ha encaminado el trabajo en el doctorado, principalmente en el último año. Se potencian igualmente los programas de maestrías y especialidades. La implementación de las políticas aprobadas para las escuelas ramales y centros de capacitación ha consolidado estas instituciones. Se reconoce la calidad de los diplomados de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial para cuadros y su utilidad para la mejora continua de los procesos de dirección.
5. Se logra de manera sostenida participación en más del 50% de los premios provinciales de la Academia de Ciencias de Cuba (ACC)
6. La Universidad cuenta con una estrategia para evaluar y acreditar los programas y la institución, la que ha ido perfeccionándose y fortaleciéndose, posibilitando un incremento de la cultura de calidad: nueve carreras de las 16 posibles y el 100% de los programas de posgrados están evaluadas con categoría superior de acreditación y la Universidad alcanzó la categoría de certificada.
7. Se cumple el cronograma establecido para el proceso de integración, se reactiva el Grupo Temporal Provincial de trabajo, se intensifican y aseguran acciones que consolidan la integración.

Conclusiones

1. La Planificación Estratégica constituye una herramienta básica dentro del proceso general de planificación en todos los niveles de dirección de la Universidad, que permite el perfeccionamiento de la gestión de los procesos sobre bases científicas y el cumplimiento de los Criterios de Medida y Objetivos Estratégicos de la institución.
2. El diseño de la Planificación Estratégica de la Universidad está caracterizado por un enfoque participativo, involucrando en el proceso a los principales implicados en cada nivel de la estructura organizacional, a los cuales se le dio una capacitación teórico-práctica, conjuntamente con la aplicación de métodos científicos de investigación, que permitieron el análisis y enriquecimiento de la aplicación de la teoría en la situación concreta, garantizando una mayor coherencia, comunicación y coordinación entre todos los elementos del sistema, arribando a la concreción del modelo más viable para la organización.
3. La elaboración de la Planificación Estratégica debe partir de los resultados del diagnóstico y pronóstico institucional como procesos científicos que permiten dar respuesta a los siguientes aspectos básicos: definición de la misión y visión institucional a tono con las nuevas realidades, valores compartidos, procesos fundamentales, objetivos estratégicos, estrategias transversales, áreas de resultados claves; implantación de un proceso interno de mejoramiento continuo;

fortalecimiento de la relación de la Universidad con su entorno; consolidación de la gestión económica y financiera de la Institución.

Referencias Bibliográficas

1. Alonso Rodríguez, Sergio H.: "El Sistema de Trabajo del MINED", tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona" Departamento de Dirección Educacional, La Habana, Cuba, 1999.
2. Bringas Linares, J.A.: " Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica Universitaria", tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba, 2002.
3. Castro Ruz, R.: Clausura del IV Período Ordinario de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular, 20 de diciembre de 2009.
4. De Armas Ramírez y otros. (2003): "Caracterización y diseño de los resultados científicos como aporte de la investigación educativa". Camagüey. Universidad Pedagógica "Félix Varela". En soporte digital.
5. Dirección de Gestión y Control de la Calidad, Grupo de Planeación y GEDELTUR. Estrategia Institucional 2017-21. Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca" de Pinar del Río. Cuba. 2017
6. Ministerio de Educación Superior: Planificación Estratégica 2017-21. Editorial Universitaria "Felix Varela". La Habana, 2017.
7. Miranda Izquierdo, Jesús. Una estrategia para atender el proceso educativo de la Matemática: la integración entre el departamento de Matemática del ISP y el departamento de Ciencias Exactas del Preuniversitario. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana. 2003.
8. Rosental, M. Principios de la Lógica Dialéctica. Ed. Pueblos Unidos. Uruguay, Cap. IX, p. 473 - 527.
- 9.