

## La preparación de los jefes de departamento para la implementación del control estratégico

### *The preparation of the bosses of department for the implementation of the strategic control*

**Dr. C. Jorge Enrique Carbonell Pérez.** Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, República de Cuba.

Correo: [jorgeecp@ucpejv.edu.cu](mailto:jorgeecp@ucpejv.edu.cu); [jorgecp10@gmail.com](mailto:jorgecp10@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4649-4467>

**Dr. C. Daniel González González.** Profesor Titular, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, República de Cuba.

Correo: [gonzalezgonzalezd13@gmail.com](mailto:gonzalezgonzalezd13@gmail.com)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4073-1249>

**Dr. C. Julio César Galano Villanueva.** Profesor Auxiliar, Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, República de Cuba.

Correo: [juliocgv@ucpejv.edu.cu](mailto:juliocgv@ucpejv.edu.cu)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6327-8945>

Recibido: septiembre de 2021

Aprobado: enero de 2022

---

#### Resumen

En el contexto cubano actual, el concepto de universidad innovadora y sostenible, expresa la orientación de las transformaciones hacia el logro de instituciones justas, democráticas, cultas, cimentadas en sólidos conocimientos científicos, valores humanos y caracterizadas por modelos de gestión que permitan cumplir su función social de manera efectiva. Para lograr este elevado propósito, en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”, la preparación de los jefes de departamento debe ser una prioridad, pues se trata de profesionales que dirigen uno de los niveles de dirección determinantes para el logro de las transformaciones.

De los complejos procesos que aquí se desarrollan, la falta de comprensión sobre las relaciones sistémicas entre el proyecto estratégico y el control estratégico y su concreción en la gestión del departamento, es una de las problemáticas que requiere una atención especial en la preparación de los jefes de departamento.

Precisamente el objetivo del artículo es caracterizar la orientación de la preparación de los jefes de

#### Abstract

In the current Cuban context, the concept of innovative and sustainable, expressed university the orientation of the transformations toward the achievement of fair, democratic, learned institutions, laid the foundation in solid scientific knowledge, human values and characterized by administration models that allow to complete their social function in an effective way. To achieve this high purpose, in the University of Pedagogic Sciences Enrique Male José”, the preparation of the department bosses should be a priority, because it is professionals that direct one of the decisive address levels for the achievement of the transformations.

Of the complex processes that here are developed, the lack of understanding on the systemic relationships between the strategic project and the strategic control and its concretion in the administration of the department, is one of the problems that requires a special attention in the preparation of the department bosses.

The objective of the article is in fact to characterize the orientation of the preparation of the bosses of department of this institution for the address of the



departamento de esta institución para la dirección del control estratégico, a partir del análisis de los presupuestos teóricos que sustentan la propuesta, sus particularidades y la caracterización de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico.

**Palabras clave:** preparación de los jefes de departamento y control estratégico

strategic control, starting from the analysis of the theoretical budgets that sustain the proposal, its particularities and the characterization of the preparation of the department bosses for the address of the strategic control.

**Keywords:** the department bosses preparation and strategic control

---

## Introducción

La visión de la gestión universitaria en el contexto de las transformaciones de la educación superior en Cuba, convierte al control, en un proceso de máxima prioridad para asegurar el monitoreo y evaluación permanente del movimiento gradual de la institución hacia el cumplimiento de las metas previstas en su proyecto estratégico, así como para adoptar las acciones correctivas necesarias con la participación activa de todos los actores institucionales en este proceso.

Desde una perspectiva general, los estudios de profundización desarrollados por Almuiñas, González; Morales y Capote (2011) muestran que la dispersión teórica, conceptual y metodológica, es una de las principales problemáticas del control estratégico en las instituciones de la educación superior en Cuba; de esta situación se deriva que el sistema de indicadores establecidos para el desarrollo de este proceso, a pesar de los avances experimentados, aún muestra una relativa tendencia al centrar la atención más en lo operativo, que en lo estratégico.

A estas valiosas valoraciones se incorpora la apreciación de que el análisis de las problemáticas asociadas al control estratégico, así como las propuestas de solución, que estas generan, es notable la tendencia a examinarlas desde el plano institucional; sin embargo, estas problemáticas al ser contextualizadas a la gestión de los departamentos en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona” muestran la necesidad de estudiar qué orientación debe tener la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico, revelar las particularidades de este proceso y caracterizar la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico, en concordancia con el concepto de universidad innovadora y sostenible.

En este sentido, es importante mencionar que, para contribuir al perfeccionamiento de la gestión en el departamento, a partir del año 2015, se reconfiguraron las funciones de los departamentos docentes, de los colectivos de año y de carrera, así como las atribuciones y obligaciones de jefes de departamentos, coordinadores de año, profesores guía y tutores. Se definió la responsabilidad de todos en la formación integral de los estudiantes, lo que ha contribuido a colocar en el centro de la atención al departamento para lograr que, en correspondencia con las transformaciones, este eslabón de base alcance un desempeño más efectivo en la preparación y actualización de los profesores, su participación en la toma de decisiones y en el funcionamiento de los colectivos de año.

En la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona” (UCPEJV) el análisis de los informes de balance sobre el cumplimiento de los objetivos de trabajo correspondientes a los años 2016, 2017 y 2018, refleja falta de concordancia e imbricación entre la planificación estratégica y el control estratégico, como una consecuencia derivada de la falta de enfoque sistémico y participativo.

Las problemáticas mencionadas revelan la falta de preparación de los jefes de departamento para establecer las necesarias relaciones entre la planificación estratégica y el control estratégico en su contexto de actuación profesional, lo que evidencia la falta de un enfoque sistémico en la dirección del control en el departamento, eslabón de base fundamental de la estructura organizativa en la UCPEJV para que, sustentado en bases científicas, favorezca la participación efectiva de todos los actores, el seguimiento



sistemático de todos los procesos que aquí se desarrollan, la evaluación de los riesgos asociados a los objetivos y procesos estratégicos, el análisis permanente de los resultados que se van alcanzando y la adopción e implementación de las medidas necesarias para solucionar los problemas y desviaciones detectadas.

De esto se deriva que las dificultades asociadas a la preparación de los jefes de departamento en la UCPEJV están las vinculadas a la falta de una caracterización objetiva de las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que pueden favorecer o afectar el control en este nivel de dirección, la falta de conocimientos sobre cómo implicar a los diferentes actores del departamento en el control, así como en las formas de implementación que deben ser utilizadas para dirigir este proceso.

Este artículo tiene como objetivo caracterizar la orientación de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el contexto de las transformaciones de la educación superior en la UCPEJV. En este se exponen los presupuestos teóricos que sustentan la propuesta, las particularidades de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico y caracterización de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico.

## **Desarrollo**

### **1. Presupuestos teóricos y metodológicos de partida**

#### **1.1. Enfoque de la preparación de los jefes de departamento**

Según el Decreto- Ley No. 369 de 2018, el departamento es:

El nivel básico de dirección de la facultad, del instituto, del colegio o del centro universitario municipal para desarrollar la labor educativa entre los estudiantes, la formación de pregrado y posgrado, la investigación científica, la innovación y la promoción sociocultural en las disciplinas afines que lo integran, propiciando la interacción de estos procesos y funciones. Atiende la preparación de los profesores que lo conforman. (p.414)

A partir de aquí, vale la pena comentar tres ideas esenciales sobre la importancia estratégica del departamento en el contexto de las transformaciones de la educación superior:

- Es el nivel de dirección donde se concreta la labor educativa desde la dirección el proceso de formación integral.
- Integra procesos y recursos para proyectar la acción de todos los actores en los procesos universitarios.
- Es el escenario principal para la preparación de los directivos.

Es importante precisar que el departamento-carrera, atiende una o más carreras, mientras que el departamento-disciplina, tiene a su cargo una o más disciplinas y puede estar subordinado a una facultad-carrera, a una facultad multicarrera o al rector, departamentos presentes en la UCPEJV atendiendo a sus particularidades.

De acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Educación Superior (MES), la función esencial del departamento, es dirigir la formación integral de los estudiantes universitarios con énfasis en la labor educativa y político-ideológica, desde la instrucción y de la que se derivan otras importantes relacionadas con la implementación de la estrategia educativa de la carrera, con la implementación de las políticas y estrategias para el desarrollo de los procesos sustantivos y de apoyo, en correspondencia con las prioridades establecidas por la universidad, así como con la dirección del proceso docente educativo, del trabajo metodológico, del plan de superación integral del departamento, de la investigación científica y gestión de la innovación, de la estrategia extensionista de la facultad, de la estrategia de Educación Patriótico Militar e Internacionalista y su articulación con la de

Seguridad y Defensa Nacional.

También forman parte de las funciones del departamento las actividades vinculadas a la proyección y utilización eficiente y racional de los recursos humanos y materiales, las vinculadas a la orientación profesional y al ingreso a la educación superior, a la preparación y superación de sus cuadros y reservas, a la colaboración internacional y al control interno. (MES, 2015)

Estas reflexiones refuerzan la comprensión acerca de que los objetivos y el contenido del control estratégico en este nivel de dirección, se determinan a partir de los objetivos, los procesos, así como de los indicadores y las metas asociadas a cada objetivo de trabajo y proceso en el proyecto estratégico de la institución y facultad.

En el caso específico del proyecto estratégico de la UCPEJV, los objetivos del control estratégico en el departamento se orientan hacia la comprobación de los siguientes objetivos contenidos en el proyecto estratégico.

1. Formar integralmente profesionales de la educación en las diferentes carreras pedagógicas y tipos de curso, que revelen modos de actuación competentes, con profundo sentido humanista, firmeza político ideológica y saberes culturales en correspondencia con los ideales de la Revolución y que aporten a la demanda de graduados de la capital. Los procesos asociados a este objetivo estratégico son: pregrado, extensión universitaria, información, comunicación, informatización, internacionalización

2. Satisfacer con calidad las demandas de formación de posgrado y de superación, del sector educacional en la capital y en el país, potenciando la formación de doctores que priorice la incorporación al claustro, de jóvenes talentos comprometidos con la Revolución, en correspondencia con las demandas del desarrollo económico y social del país. El proceso asociado a este objetivo estratégico es: el posgrado.

3. Incrementar los resultados de la investigación–desarrollo y la gestión de la innovación, de manera que desempeñen un papel decisivo en el desarrollo económico y social del país y el logro de los ODS, sobre la base de la política de fortalecimiento de la ciencia, la tecnología, la innovación y la formación doctoral.

Los procesos asociados a este objetivo estratégico son: Ciencia, tecnología e innovación.

4. Alcanzar resultados superiores en la preparación y completamiento del claustro, de los trabajadores de apoyo, así como de los cuadros y sus reservas, que se distingan por ser activistas de la ideología y política de la Revolución Socialista Cubana, por su disciplina y actuación ética. El proceso asociado a este objetivo estratégico es: Recursos Humanos

5. Gestionar los recursos materiales y financieros de la Universidad de Ciencias Pedagógica Enrique José Varona, que garanticen la infraestructura necesaria y el transporte para el aseguramiento de los procesos universitarios en la institución. El proceso asociado a este objetivo estratégico es el aseguramiento material y financiero en el departamento. Cada uno de estos objetivos de trabajo y procesos tiene determinados los indicadores y las metas a lograr.

Sobre la base de los estudios desarrollados por Almuiñas, et al. (2011) sobre el control estratégico en las instituciones de la educación superior, así como las consideraciones teóricas realizadas en la investigación, se asume que el control estratégico en el departamento es el proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que permite la comprobación sistemática del estado de los procesos y del comportamiento de los resultados, compararlos con indicadores y las metas contenidas en el proyecto estratégico de la facultad y de la institución, para promover la realización de valoraciones objetivas, identificar avances, prever riesgos, errores, posibles desviaciones y problemas, promover la búsqueda de soluciones que permitan rectificar, reformular, regular y retroalimentar procesos y actividades, objetivos y metas previstas, así como las acciones orientadas a lograrlos.

De la definición de control estratégico en el departamento se deriva un conjunto de ideas esenciales de gran importancia que contribuyen a determinar las características de la preparación de los jefes de departamento sobre la base de las relaciones inseparables entre la planificación estratégica y el control estratégico, relaciones esenciales que determinan el contenido de la preparación, las formas organizativas, los procedimientos y las formas de evaluación de este proceso.

Es importante precisar que, en la actualidad, prestigiosos investigadores del aprendizaje organizacional y de la competitividad coinciden en plantear que los directivos están preparados, cuando están en condiciones de enfrentar y resolver con éxito los problemas que se le presentan en la práctica. En este artículo, se concuerda con este enfoque, pero sin desconocer la importancia que tiene la preparación teórica para enfrentar y resolver estos problemas. Argyris y Schön (1996); Porter (2002) y Senge (1996)

Esta última reflexión, junto a la definición de control estratégico en el departamento enunciada, conduce a identificar la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico, como el proceso sistemático y participativo que tiene como propósito fundamental actualizar, completar y profundizar en los conocimientos de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el departamento, mediante la integración de diferentes formas organizativas, procedimientos y formas de evaluación del control estratégico en este eslabón de base de la institución.

Esta manera de entender la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico, expresa las posibilidades que proporciona la preparación para orientarse en la realidad donde se desempeñan, caracterizarla objetivamente, establecer relaciones de causa-efecto entre los hechos y fenómenos asociados al control estratégico en su contexto de actuación profesional para proyectar las acciones de control, ejecutarlas y evaluarlas en correspondencia con la planificación estratégica para comprobar, determinar errores y desviaciones para rectificarlas, estableciendo las interrelaciones correspondientes y generar la asimilación de un estilo de gestión en correspondencia con las transformaciones.

El análisis de diferentes trabajos sobre aprendizaje organizacional de importantes autores nacionales e internacionales como Ahumada (2001); Argyris y Schön (1996); Fiol y Lyles (1985); Nonaka y Takeuchi (1999); Porter (2002); Senge (1996); Ramírez (2016); Rivero (2019) y Valecillos (2004), Galarza, J; Almuiñas, et al (2012) y Galarza, (2007) permiten sintetizar un conjunto de premisas de gran valor teórico y metodológico para concebir la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el departamento.

- La preparación de los jefes de departamento debe tener en cuenta el comportamiento histórico de este proceso en la institución que no debe ser ignorado, aunque la manera en que ha sido implementado, no se corresponda con la orientación de las transformaciones, ni sus resultados aporten los esperados en estas circunstancias.
- La implementación de la preparación de los jefes de departamento debe sustentarse en formas organizativas y procedimientos que favorezcan el establecimiento de relaciones de coordinación, el establecimiento de las influencias recíprocas entre los participantes para asegurar el carácter formativo, preventivo y regulador que debe tener.
- Tanto los objetivos, como las formas organizativas y los procedimientos del control estratégico en el departamento, sirven de base para concebir la preparación de los jefes de departamento y deben caracterizarse por favorecer la comprensión de los propósitos más generales de las transformaciones que deben producirse en la institución para lograr una contextualización específica que aseguren la apropiación de procedimientos particulares que puedan ser generalizados.
- Es muy importante comprender que el control estratégico en el departamento se concibe estrechamente vinculado al proceso educativo, lo cual significa que el enfoque de la preparación de los jefes de



departamento-carrera debe dar prioridad a formas organizativas y procedimientos que pongan énfasis en la interacción social entre los jefes de departamento de la institución, reproduciendo ambientes que estimulen la regulación, la autorregulación y el compromiso.

- La preparación de los jefes de departamento para el control estratégico, se debe concebir como parte inseparable de las acciones de control, como consecuencia directa de la interacción que estas acciones desatan y de las reflexiones que se realizan al valorar los resultados.
- La preparación de los jefes de departamento- carrera se debe concebir, como parte inseparable de la dinámica de su estructura organizativa lo que justifica su carácter procesal, sistémico y orientación horizontal, transversal y participativa.
- Las formas organizativas y los procedimientos de la preparación deben suscitar la búsqueda de relaciones causales entre los procesos y sus resultados, para contribuir a comprender e interpretar, tanto el desarrollo de los procesos, como los resultados alcanzados y adoptar las decisiones que posibiliten profundizar en la realización de los procesos; en la participación activa de los actores involucrados en la construcción de sus propios saberes y por consiguiente, en su crecimiento individual, en la reducción del esquematismo y en el desarrollo de la capacidad.

Consecuentemente, la manera en que se han definido el control estratégico y la preparación de los jefes de departamento para la dirección de este proceso, posibilitan derivar un conjunto de rasgos que debe tener este proceso y debido a su importancia se examinan a continuación.

- Dinámico y flexible, ya que los objetivos, el contenido, las formas organizativas, los procedimientos y las formas de evaluación utilizadas, deben ajustarse a diferentes escenarios y a las particularidades de los procesos y de los resultados.
- Participativo y motivador, pues las formas organizativas, los procedimientos y la evaluación deben promover el intercambio de experiencias, la detección de problemas comunes, el análisis retrospectivo sobre la ejecución de los procesos y de sus resultados, la modelación de las soluciones, la detección de errores y de buenas prácticas, la comparación de resultados para que la preparación sea portadora y generadora de potencialidades y capacidades creativas individuales y colectivas.
- Debe favorecer la identificación, estimación y evaluación de los riesgos asociados a los procesos que se desarrollan en el departamento para anticipar las posibles manifestaciones negativas y proyectar las acciones transformadoras.
- Es un proceso pertinente, ya que se orienta hacia el logro de los resultados previamente diagnosticados, teniendo en cuenta la utilización racional de los recursos.

### **1.2 Algunas particularidades de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico**

Las particularidades de las formas de implementación del control estratégico en el departamento, al dar prioridad al control horizontal y transversal respecto al vertical, incorporan nuevos significados al control respecto a los enfoques tradicionales que lo conciben como un proceso vertical, como un proceso interventivo exclusivo de quienes dirigen, lo que significa que el control estratégico en el departamento-carrera, sin dejar de tener en cuenta la responsabilidad de los directivos en el control, debe adoptar formas organizativas y procedimientos en correspondencia con el concepto de universidad innovadora y sostenible.

Esto es particularmente relevante para que la preparación de los jefes de departamento tenga una connotación diferente respecto a las formas tradicionales y en este sentido, la relación de dependencia entre el contenido del control estratégico y la preparación de los jefes de departamentos, presupone entender que

el proceso de preparación debe formar parte de la dinámica de la estructura organizativa del departamento-carrera y de la facultad.

Las formas de organización de la preparación de los jefes de departamento para la implementación del control, expresan las diferentes maneras que pueden utilizar para planificar, organizar, ejecutar y evaluar las acciones de control, así como para establecer las relaciones de coordinación y cooperación necesarias, para lograr coherencia entre dichas acciones, la participación de los actores involucrados como sujetos activos, para identificar dificultades, avances, posibles retrocesos, logros y las acciones transformadoras que deben realizarse.

De lo anterior se deduce que las formas de organización que adopta la preparación de los jefes de departamento deben caracterizarse por una amplia diversidad de formas organizativas, entre las que se encuentran: el sistema de reuniones del departamento del cual forman parte: las reuniones del departamento, los colectivos de disciplina y asignatura, las reuniones de los colectivos de carrera, de año y grupo, las asambleas de brigada, las asambleas de trabajadores, los balances de cumplimiento de los objetivos (anuales y semestrales).

También se consideran formas organizativas del control estratégico en el departamento, el sistema de actividades del trabajo metodológico, la evaluación profesional de profesores y cuadros, las rendiciones de cuenta, el plan de superación, los procesos de autoevaluación de carreras, de programas de maestrías, especialidades de posgrado y doctorado, la clase, las asambleas de trabajadores y estudiantes, así como las reuniones de las organizaciones políticas y de masa, sin dejar de tener en cuenta otras formas organizativas como la inspección, las comprobaciones, la revisión de documentos, entre ellas.

En relación con los procedimientos, hay que señalar que este término se utiliza para describir las diferentes técnicas e instrumentos que son utilizados para realizar el control, en correspondencia con las formas organizativas empleadas y de acuerdo con Álvarez de Zayas (1992):

(...) si el método representa el camino, la vía, la estructura del proceso; es el sistema de procedimientos; la forma de estructuración de la actividad para transformar el objeto, para resolver el problema, para lograr los objetivos (...) los procedimientos son las distintas operaciones que, en su integración, componen el método. El método se refiere al todo y está relacionado con el objetivo, el procedimiento es la parte que se adecua a las condiciones específicas en que se va desarrollando el método. (p. 99)

Implementar un método de forma correcta, supone implementar procedimientos adecuados para establecer un vínculo adecuado entre la posición teórica adoptada y su aplicación en la práctica. En la medida en que se logre correspondencia entre la vía escogida y las técnicas e instrumentos empleados, se logrará una labor más efectiva; pero en aras del rigor, los procedimientos para la preparación de los jefes de departamento para la implementación del control estratégico se consideran estrechamente relacionados a las interacciones entre los sujetos.

Según Álvarez de Zayas (1992, p.99), los procedimientos son eslabones del método que se ajustan a las condiciones en que se desarrolla el proceso. Si el método está relacionado directamente con el propósito a lograr, el procedimiento, se refiere más directamente a las condiciones, al contexto donde se aplica; por lo tanto, los procedimientos para la preparación de los jefes de departamento para la implementación del control estratégico en el departamento, están conformados por el conjunto de técnicas e instrumentos que permiten el monitoreo sistemático de los procesos y de sus resultados en relación con las metas reflejadas en el proyecto estratégico de la facultad –y de la institución, con la finalidad de promover valoraciones objetivas sobre el desarrollo de estos procesos y resultados alcanzados para identificar avances, posibles desviaciones y problemas, promover la búsqueda de soluciones y rectificaciones, tanto para los objetivos y metas previstas, como para las acciones orientadas a lograrlos.

Los procedimientos para el control estratégico varían en dependencia del proceso y de las características del colectivo del departamento, pero entre los más generales se encuentran: análisis del comportamiento de los resultados de los procesos, la observación de procesos y actividades, el análisis individual y colectivo de los resultados, las pruebas de comprobación, las encuestas, las entrevistas grupales e individuales, la conversación informal, la consulta a las personas, la orientación, la solicitud de autoevaluación de procesos, el cruce de información mediante el contraste de opiniones, el debate sobre alternativas de solución a problemas detectados, el intercambio de experiencias, la comparación y comprobación de resultados, la revisión de documentos, el análisis del cumplimiento de documentos normativos, de equipos e instalaciones, el análisis del comportamiento de los planes de riesgos y de posibles manifestaciones negativas.

Atención especial debe dedicarse al análisis de las vías y procedimientos para la detección de logros y dificultades y para la organización de las actividades que deben realizarse con los involucrados para enfrentar su solución. Para ello es necesario presentar situaciones tomadas de la práctica y, sobre esa base, propiciar el análisis de las causas que lo provocaron, cómo resolverlos y cómo evitar no volverlos a cometer.

Finalmente, es importante resaltar la importancia de la caracterización del modelo actuante de control estratégico en el departamento, lo que se refiere según Galarza (2007), a la evaluación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades para sobre esa base, sostener el equilibrio dinámico interno y externo, para recopilar, utilizar e interpretar la información para evaluar y resolver las situaciones que se presenten mediante el seguimiento, regulación y adaptación del sistema de gestión del departamento.

### **1.3 Metodología utilizada**

Se utilizaron diferentes métodos y los resultados parciales de la investigación entre 2016 y 2019.

El método dialéctico como método general del conocimiento justifica la utilización de los siguientes métodos teóricos

- El método histórico-lógico, se utilizó para el estudio de los antecedentes y de las tendencias y regularidades del control estratégico, como contenido de la gestión universitaria y el control en las instituciones de la educación superior.
- Los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo, se utilizaron fundamentalmente para la elaboración de los fundamentos teórico-metodológicos de la preparación de los jefes departamento para la dirección de control estratégico en el departamento, así como para el procesamiento e interpretación de la información obtenida del análisis de definiciones de las categorías control, control estratégico y preparación en los departamentos.
- El método sistémico para la determinación de las representaciones esenciales que fundamentan el proceso de construcción de las principales definiciones y para la determinación de las dimensiones constitutivas de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el departamento.

De los métodos empíricos fueron utilizados los siguientes:

- El estudio documental, para estudiar documentos rectores, informes anuales de la evaluación de los objetivos de trabajo en las facultades y departamentos en la UCPEJV, para el análisis de los resultados de controles desarrollados por el Ministerio de Educación Superior (MES) y por la UCPEJV, respectivamente, así como para estudiar aspectos de carácter teórico y metodológico reflejados en investigaciones, artículos, libros, ponencias, monografías, tesis de maestría y de doctorado y documentos normativos del MES y la UCPEJV.

- La encuesta a los jefes departamento de la UCPEJV para conocer su valoración personal sobre la utilización del control estratégico en el departamento.
- La entrevista grupal, a jefes de departamento y miembros de la Dirección de Formación de Pregrado de la UCPEJV permitió determinar las características del modelo actuante de control en el departamento, así como las principales proyecciones transformadoras.
- Entre los métodos de la estadística descriptiva. La media aritmética, como medida de tendencia central, permitió determinar el comportamiento de los indicadores evaluados y el cálculo porcentual, para la interpretación cuantitativa y cualitativa de los instrumentos aplicados.

## 2. Principales hallazgos

### 2.1. Caracterización de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico.

El análisis de los informes de balance de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los objetivos de trabajo anuales de la universidad de los dos últimos años, posibilitó determinar que el control estratégico en los departamentos, carece de un adecuado enfoque sistémico, lo cual revela que no se ha logrado una adecuada integración entre la planificación estratégica y el control estratégico hasta el nivel de los profesores, para comprender y promover la implicación de todos los actores en este proceso.

Por su parte, los resultados de la encuesta aplicada a una muestra representativa de 19 jefes de departamento que representa el 89,9% respecto a la población, pone de manifiesto el reconocimiento de estas figuras de dirección sobre la importancia del control, pero señalan que, en general, se sienten poco preparados para dirigir este proceso.

También es significativo revelar la tendencia a entender el control como un proceso inherente a quienes dirigen y de igual manera ponen de manifiesto falta de dominio en la utilización de procedimientos que promuevan la participación de los actores en el departamento.

Los resultados de la entrevista grupal reafirman la importancia de diseñar un sistema de control para el departamento, pero puso de manifiesto las limitaciones para integrar los procesos objeto de control, mediante formas organizativas y procedimientos que promuevan la participación activa de los profesores.

Los resultados de los instrumentos aplicados junto al análisis teórico realizado acerca de cómo concebir el control estratégico en el departamento, han permitido establecer las dimensiones a tomar en cuenta para caracterizar la orientación de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el contexto de las transformaciones de la educación superior en Cuba.

- *Preparación para dirigir el diagnóstico del departamento* permite preparar a los jefes de departamento en la implementación de métodos, procedimientos y técnicas para el análisis de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades relevantes para sobre esa base determinar el problema estratégico fundamental y la solución estratégica del control en el departamento para derivar las acciones a desarrollar con enfoque de sistema.
- *Preparación para la determinación de los objetivos, procesos estratégicos, indicadores y metas* que debe lograr el departamento para lograr la comprensión por parte de los jefes de departamento sobre los objetivos y procesos estratégicos del departamento y cómo definir las metas que debe lograr de acuerdo con las particularidades del departamento.
- *Preparación para dirigir el trabajo metodológico del departamento*, lo cual permitirá que el colectivo de carrera garantice el trabajo metodológico inherente a los procesos sustantivos para contribuir al cumplimiento con calidad del modelo del profesional, coordinando el trabajo metodológico de las disciplinas y los años.

- *Preparación para dirigir los procesos de autoevaluación de carreras, de programas de maestrías, especialidad de posgrado y doctorado*, con lo cual estará en condiciones de valorar de manera sistemática, los resultados del proceso de formación, sobre la base de criterios y estándares establecidos para tales efectos.
- *Preparación para dirigir evaluación profesoral en el departamento*, con lo cual podrá valorar con objetividad el seguimiento y resultados alcanzados por los docentes en cuanto a la calidad de la docencia que imparte, la superación profesoral para el cambio de categoría docente y obtención de títulos académicos y grados científico, la realización de investigaciones científicas, su participación en eventos de carácter científico y la publicación de resultados de su labor científico-investigativa.
- *Preparación para seleccionar e implementar las formas de organización, los procedimientos y las formas de evaluación del control estratégico* en correspondencia con las características del departamento y los recursos humanos con que cuenta.

### **Resultados y experiencias acumuladas en trabajo del departamento.**

Aunque todavía es insuficiente el trabajo dirigido a la preparación de los jefes de departamentos docentes sobre el control estratégico, ya se aprecian ligeros avances especialmente en la comprensión de la necesidad de estructurar la preparación hacia estas dimensiones y de convertir el control estratégico en un proceso participativo inclusivo, en el que no solo participen los jefes de los diferentes niveles de dirección, sino en el que los profesores también desempeñen un rol protagónico.

### **Conclusiones**

En el actual contexto en que se desarrollan las transformaciones de la IES, las tendencias del desarrollo organizacional ponen énfasis especial en la necesidad de desarrollar un pensamiento sistémico que permita la integración de los procesos con una visión estratégica que conciba los procesos como un todo indivisible y no como una simple suma de partes y es el resultado de un complejo proceso de construcción cultural y de valores organizacionales.

El control estratégico en el departamento debe concebirse como un *proceso* sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que permite la comprobación sistemática del estado de los procesos y del comportamiento de los resultados, compararlos con indicadores y las metas contenidas en el proyecto estratégico. Esto plantea la necesidad de reconfigurar de la preparación de los jefes de departamento para que puedan enfrentar con éxito la contradicción entre la estabilidad interna y los cambios en el sistema, garantizar la adecuada planificación del control estratégico y lograrla articulación del departamento con los demás niveles de dirección internos y externos mediante la utilización racional de los recursos.

Los resultados preliminares alcanzados hasta el momento en la UCPEJV muestran que, mediante una adecuada orientación de la preparación de los jefes de departamento para la dirección del control estratégico en el contexto de las transformaciones de la educación superior, será posible establecerlas necesarias relaciones entre la planificación estratégica y el control estratégico en su contexto de actuación profesional y con ello lograr mayor eficiencia y eficacia en la gestión universitaria.

Las ideas que se presentan en este artículo, crean las condiciones para explorar otras formas organizativas para la preparación de los jefes de departamento que complementen a las propuestas que se realizan en este artículo entre las cuales se encuentran, la superación profesional y los cursos de posgrado.

### **Bibliografía**

Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones*. Editorial de Valparaíso.



- Alarcón, R. (2016). *Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible: mirando al 2030*. X Congreso Internacional de Educación Superior Universidad. Conferencia inaugural. Palacio de las Convenciones. La Habana: Félix Varela.
- Almuiñas, J; González, R; Morales, D y Capote, M. (2011). *El control estratégico en las instituciones de educación superior: una perspectiva en construcción*. Doi: Web: <http://revistas.mes.edu.cu>.
- Alvarez de Zayas (1992). *La escuela en la vida*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Argyris, C. y Schön, D. (1996). "Organization learning: A theory of action perspective". Mac Graw Hill. New York
- Consejo de Estado. República de Cuba. (2019). *Decreto Ley 369/2019. "Modificativo de la ley no. 1307 de 29 de julio de 1976*. Gaceta Oficial.
- Fernández, R (2019). *El control del presupuesto del Estado en la UCPEJV*. [Tesis Doctoral]. La Habana: UCPEJV
- Fiol y Lyles. (1995). *Organizational Learning*. En: Academy of Management Review. No. 1
- Galarza, J. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior*. [Tesis Doctoral]. La Habana: Universidad de La Habana.
- Galarza, J; Almuiñas, J.L. (2010): *Modelo para evaluar la gestión de procesos estratégicos y fundamentales en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES*. La Habana. Cuba: Félix Varela.
- Ministerio de Educación Superior (MES) (2015). *Funciones del eslabón de base de las instituciones de la educación superior*. Ed. Félix Varela.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford
- Porter, M. (1998). *La ventaja competitiva de las naciones*. Prensa Libre, New York.
- Ramírez (2006). *Gestión integral de procesos en las instituciones de la educación superior*. En: Ortiz-Pérez, A (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades*. ([Tesis Doctoral]. Holguín, Cuba: Universidad Oscar Lucero Moya.
- Rivero, K (2019). *Modelo para el control de la estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos*. [Tesis Doctoral]. Cienfuegos, Cuba: Universidad de Cienfuegos.
- Senge, P. (1996). *The fifth Discipline*. Doubleday. Nueva York. Versión en castellano: U.S.A., Addison Wesley. University Press.
- Valencillos (2004). Aprendizaje organizacional. Recuperado de: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCCam.PDF> [Consultado: 26/03/20].

### **Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos**

Los autores declaramos que este manuscrito es original, no contiene elementos clasificados ni restringidos para su divulgación ni para la institución en la que se realizó y no han sido publicados con anterioridad, ni están siendo sometidos a la valoración de otra editorial.

Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.

**Contribuciones de los autores**

Jorge Enrique Carbonell Pérez: redacción del artículo, fundamentos teóricos, diseño de la metodología.

Daniel González González: diseño del artículo, fundamentos teóricos metodológicos, revisión de todo el contenido.

Julio César Galano Villanueva: tratamiento estadístico e informático.

