

Cuadernos de Educación y Desarrollo

Vol 2, N° 15 (mayo 2010)

<http://www.eumed.net/rev/ced/index.htm>

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS

Lic. Nancy Bulies Cruz

nancybc@ult.edu.cu

Dr. C. Eriberto Bauzá Vázquez

ebv@ult.edu.cu

Universidad de Las Tunas, Cuba.

Resumen

En el presente trabajo se abordarán los elementos necesarios para el diseño de una estrategia para el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la universidad de Las Tunas. En un primer momento se expondrán las premisas metodológicas fundamentales que se manejaron para concebir la estrategia. Estas premisas estarán centradas esencialmente en los diversos antecedentes consultados que se tomaron como referencia. En un segundo momento se presentará la estrategia.

Introducción

En el proceso de desarrollo que hoy viven las sociedades, se han involucrado de manera creciente las universidades de modo más relevante que en muchas otras épocas. Ello no es casual si se considera que estas instituciones han tenido una identificación especial con la

sociedad al tener una visión crítica de los hechos, ser baluartes de ideas innovadoras, inmersas en una revolución del conocimiento y que han generado parte de los acontecimientos que se producen en el entorno social.

En el escenario mundial actual, el desarrollo contemporáneo de la educación superior está determinado por la internacionalización. Ello supone abrir las fronteras de las universidades de forma que puedan actuar en diferentes ambientes culturales, con interdependencia, entendimiento y respeto a la diversidad, sin perder la identidad. Este proceso aporta vitalidad en el desarrollo de los procesos universitarios de pertinencia e impacto.

La internacionalización actualmente es una de las estrategias maestras de la educación superior cubana para su fortalecimiento y desarrollo. Está previsto que todas las actividades sustantivas del sistema necesitan de la internacionalización y aportan a la misma, ubicadas para su ejecución en áreas de resultados claves como la formación, el postgrado, la extensión, la ciencia y la técnica, los recursos humanos y los recursos materiales y financieros. La cooperación internacional es una de las formas mediante las cuales se manifiesta este proceso de internacionalización.

Una de las vías más efectivas para lograr la cooperación internacional para el desarrollo es la gestión de proyectos. La aprobación de estos por diferentes instituciones y organizaciones internacionales es actualmente una acción muy utilizada para apoyar las actividades que se generan en este campo, lo cual ha elevado el nivel de calidad en los procesos de elaboración, gestión y ejecución de proyectos realizados en este marco con vistas a que surtan el efecto deseado y dejen un impacto positivo. Las acciones vinculadas a la gestión de proyectos de cooperación internacional constituyen líneas priorizadas en la estrategia de Relaciones Internacionales de la Educación Superior en Cuba.

En la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas, institución en la que se centra esta investigación, existe una escasa actividad de proyectos de cooperación internacional. Esto requiere una gestión integral y un trabajo continuo en la actividad.

Las dificultades presentes manifiestas en la poca comprensión del significado de la internacionalización, la escasa participación de las áreas universitarias en el proceso de relaciones internacionales, además de las limitaciones en el conocimiento sobre el tema, expresan restricciones que convocan a revisar y proponer determinadas soluciones que

faciliten colocar a la Universidad y a la Facultad en mejores condiciones para la gestión de proyectos.

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas no ha logrado ubicarse suficientemente en el marco de la gestión de proyectos de cooperación internacional debido a insuficientes y variadas metodologías de trabajo. Las limitaciones existentes en el conocimiento y la capacitación de profesores e investigadores en el tema es otra de las causas fundamentales del desempeño inadecuado en el área.

También debe señalarse como elemento esencial la formación científica y académica del claustro de profesores, el número de proyectos ejecutados y las limitaciones materiales que presentan los departamentos de la Facultad.

A partir de estas consideraciones se define como objetivo diseñar una estrategia para el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas.

Premisas metodológicas para la concepción de una estrategia para el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas.

El campo de la cooperación internacional es amplio en cuanto a concepciones y modelos de gestión, fundamentalmente en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo.

En la *Antología preparada para el primer curso de diplomado en Desarrollo Humano Local: género, infancia, población y salud*, de Universitas, Cuba con el apoyo de varios organismos del sistema de Naciones Unidas y universidades europeas, parte de que la elección del método es fundamental para la obtención de conocimiento y sostienen que los métodos inductivos están generalmente asociados a la investigación cualitativa, mientras que los deductivos se asocian frecuentemente a la investigación cuantitativa.

Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas. Por su parte la investigación cuantitativa ayuda a determinar la fuerza de asociación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Ambos métodos deben complementarse en el campo de la gestión de proyectos. (Colectivo de autores, 2006, p. 155-198)

Uno de los estudios que recoge esta antología es el de un grupo de sociólogos de la Universidad Autónoma de Barcelona los cuales consideran que la Investigación Acción-Participativa (IAP) es la que garantiza un diseño flexible para la elaboración de un proyecto de desarrollo. Este proceso comienza con la recogida de información, la conceptualización de la problemática, la realización de talleres de participación con los beneficiarios y otros actores sociales hasta la construcción del programa de acción integral.

Aunque se trata de un enfoque novedoso, las metodologías participativas, específicamente la IAP, son viables en el campo de la intervención social, cuyo propósito se centra en promover procesos participativos centrados en el desarrollo comunitario y protagonizados por los beneficiarios de los programas, proyectos o intervenciones que se lleven a cabo.

En proyectos de cooperación internacional en el contexto universitario este tipo de enfoque sería válido sólo para algunas intervenciones, fundamentalmente aquellas propias de la función extensionista de la universidad, pero dejaría fuera otras relacionadas con el resto de las funciones sustantivas de la educación superior, dígase los proyectos de investigaciones básicas y aplicadas, la formación de recursos humanos, los proyectos de infraestructura, entre otros.

En el manual de la Cruz Roja, *Gestión del ciclo de proyectos de cooperación internacional: una aproximación al contexto*, se aportan aspectos a tener en cuenta en la concepción de la estrategia: misión, bases jurídicas, circunscripción, dirección, recursos humanos, financieros y materiales, organización, actividades y los cinco indicadores que se utilizan internacionalmente para la evaluación de proyectos de cooperación internacional: viabilidad, pertinencia, impacto, eficacia y eficiencia. (Garlaschi, 2005, p. 15)

Estos elementos son indispensables en la concepción de una estrategia vinculada a la gestión de proyectos de cooperación, pero el orden de prioridades cambia como bien se expresa en la literatura según el tipo de organización y, desde la opinión de la autora, según el tipo de relación que se establezca entre los entes de cooperación.

En el marco universitario la estrategia que se proponga debe estar insertada y tributar directamente al plan estratégico de la organización y la proyección de la gestión de proyectos universitarios del tipo que sea, debe hacerse tanto al interior de la universidad como hacia su entorno. Esto implica escenarios diferentes y una visión estratégica más abarcadora y participativa.

En el libro *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo* de la investigadora vasca Lara González Gómez, queda claro que otro aspecto en la concepción de una estrategia de proyectos es la distinción que debe hacerse entre programa, proyecto y políticas. Al hablar de políticas se hace referencia a grandes objetivos de desarrollo insertados en una estrategia; cuando se habla de programas se hace alusión a intervenciones específicas de esas políticas y de proyectos cuando su actuación se refiere a una dimensión local interactuando con el colectivo beneficiario. (González, 2005, p.24-29)

Otra investigación importante relacionada con el tema es la tesis de doctorado de B. Yadira Mellado Pérez, titulada *Modelo de gestión extensionista del proceso de internacionalización de la universidad* donde la estrategia de gestión de internacionalización propuesta se particulariza al tomar en consideración en su macroestrategia las regularidades que caracterizan la gestión extensionista del proceso de internacionalización en la universidad, y en su microestrategia las regularidades de la gestión de los procesos que en ella se desarrollan.

Se señala que la concepción y posterior ejemplificación de la estrategia se sustentan en la aplicación del enfoque sistémico – estructural – funcional, y además constituye una premisa, ya analizada en investigaciones precedentes, que las instituciones de carácter social como es el caso de la universidad, se desarrolla sobre la base de la contradicción entre preservar, desarrollar y difundir la cultura.

Así mismo considera, tomando en cuenta otros autores, que la estrategia para la gestión del proceso de internacionalización de la universidad, constituye un patrón o modelo de decisiones inspirado en una visión proactiva, con premisas y requisitos y que a partir de las regularidades de la gestión de internacionalización y a través del empleo de métodos y procedimientos, permite definir y lograr objetivos de carácter trascendente a largo plazo y asignar recursos, posibilitando acercarse a la visión, para desarrollar la misión. (Mellado, 2005, p. 85)

En la tesis de doctorado *Estrategia de internacionalización orientada hacia el desarrollo institucional universitario* de Inmaculada Madera Soriano, defendida en la Universidad de Oriente en 2007, la autora plantea que una formulación estratégica debe partir de tres aspectos fundamentales: el diseño estratégico, la dinámica de la estrategia y la metodología estratégica. En el diseño estratégico, según la autora, se establece el direccionamiento de la estrategia desde sus propósitos, resultados esperados y descripción general.

En su concepción se deben tomar en consideración los objetivos y la hipótesis, los criterios que describen el objeto, los resultados diagnósticos de la investigación, así como los lineamientos estratégicos institucionales. En cuanto a la dinámica de la estrategia señala que sus componentes articulados en forma sinérgica deben propiciar el desarrollo de la voluntad, la capacidad y la identidad de la comunidad objeto de estudio, en este caso específico, la comunidad universitaria.

La activación de estos componentes define el funcionamiento de dicha estrategia, a partir de la dinámica interna que la caracteriza. En cuanto a la metodología estratégica considera que ésta debe estar conformada por un conjunto de procedimientos a partir de los cuales se define su direccionamiento y planeación, relacionados dialécticamente. (Madera, 2007, p.69-82)

Otro de los autores consultados, el Dr. Homero Fuentes, del Centro de Estudios de la Educación Superior de la Universidad de Oriente, desarrolla desde hace varios años un modelo de diseño de una estrategia de gestión de procesos universitarios que parte de un sistema de relaciones entre sus elementos, estableciendo niveles de direccionamiento y planeación, dialécticamente relacionados. Es un modelo muy preciso, que se puede adaptar con facilidad al diseño de una estrategia de gestión de proyectos de cooperación internacional en este contexto universitario y que ha sido validado como referente de investigaciones y tesis de maestrías y doctorados defendidas exitosamente en Cuba y en otros países latinoamericanos y europeos. (Vera, 2004; Mellado, 2005; Díaz, 2005; Madero, 2007, entre otras).

El diseño de esta estrategia propuesta por Fuentes y colaboradores se basa en un conjunto de procedimientos que se relacionan de forma dialéctica por niveles y que establecen relaciones entre ellos. El primer nivel permite definir el direccionamiento de la estrategia. La fase inicial consiste en la determinación de las premisas y los requisitos y a partir de estos los valores institucionales. Esta estrategia se sustenta en valores universales, regionales, territoriales e institucionales que han sido formados desde la cultura, la experiencia, el contexto y demás elementos que definen la identidad de la institución y su proyección hacia la comunidad.

Las premisas y requisitos se constituyen en antecedentes de los valores institucionales y a la vez lo retroalimentan. La otra fase incorpora la misión y la visión institucionales, las cuales determinan las proyecciones a corto y largo plazo, las políticas y metas, luego de realizado el diagnóstico de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (DAFO), fase exploratoria, que permiten conocer y orientar los escenarios y las regularidades y proyectar los objetivos

estratégicos y la estrategia a seguir mediante los diferentes procesos que conforman los objetivos de trabajo y criterios de medidas e indicadores que permitan medir su cumplimiento, punto partida para establecer acciones, con su respectiva implementación y evaluación. (Fuentes, 2003, p. 56) Tanto el modelo como la estrategia están orientados hacia el desarrollo institucional universitario.

Los presupuestos planteados en la tesis de maestría *La evaluación de proyectos de cooperación internacional en ciencia y tecnología. Propuesta de un modelo para el Centro de Biofísica Médica (CBM)* de Aimara Vera Riverón, primera que trata el tema de la gestión de proyectos de cooperación internacional en la Universidad de Oriente, también sirven de base para la conformación de la estrategia que se propone presentar en este trabajo de investigación. Aunque se trata del análisis de una de las fases del ciclo del proyecto -la evaluación-, se presenta ésta como un proceso continuo e integrado al proyecto desde su inicio, donde todos los actores sociales tienen una participación activa y directa en las acciones.

La autora va más allá de la reflexión participativa y ve la evaluación como un sistema integral que propicia instrumentos, componentes, actores, variables e indicadores que garantizan el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos de cooperación internacional que se desarrollan en el contexto universitario, específicamente, en los centros de investigación, donde las relaciones entre donante y receptor de la ayuda tiene un carácter más recíproco y de intercambio mutuo.

Otra investigación consultada fue la tesis *Modelo para la formación y desarrollo de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior* de Eriberto Bauzá Vázquez. En esta el autor establece una estrategia para la formación y desarrollo de la cultura organizacional en el Centro Universitario de Las Tunas sobre la base de un modelo para el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional y de un diseño estratégico para la gestión de este proceso en Instituciones de Educación Superior.

Realiza un análisis de dicho proceso que parte de la Teoría Holístico – Configuracional cuando considera una relación dialéctica entre dos dimensiones del proceso: el proceso de formación y desarrollo de la cultura organizacional y el proceso de gestión de éste. Tiene en cuenta el autor, además, el carácter constructivo y prospectivo de estas dos dimensiones, las cuales sintetizadas, promueven un proceso de cambio cultural.

Como se ha expresado anteriormente, son diversas las investigaciones relacionadas con estrategias de gestión de procesos universitarios, internacionalización y gestión y evaluación de proyectos, no obstante, el criterio de la autora es que se requiere una estrategia para el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional que contribuya a desarrollar la capacidad de la comunidad universitaria, que incluya como procesos fundamentales la formación y participación de los actores sociales internos y externos en función del desarrollo de la actividad y por ende el institucional.

Partiendo de este último modelo analizado, se propone el diseño estratégico para la elaboración de la estrategia para el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas.

En la siguiente figura (1) se muestra estructuralmente la concepción del diseño estratégico que se propone. El mismo es una adaptación del diseño estratégico para el proceso de gestión de la formación y desarrollo de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior propuesto por Eriberto Bauzá Vázquez en su tesis de doctorado *Modelo para la formación y desarrollo de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior*.

DISEÑO ESTRATÉGICO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS.

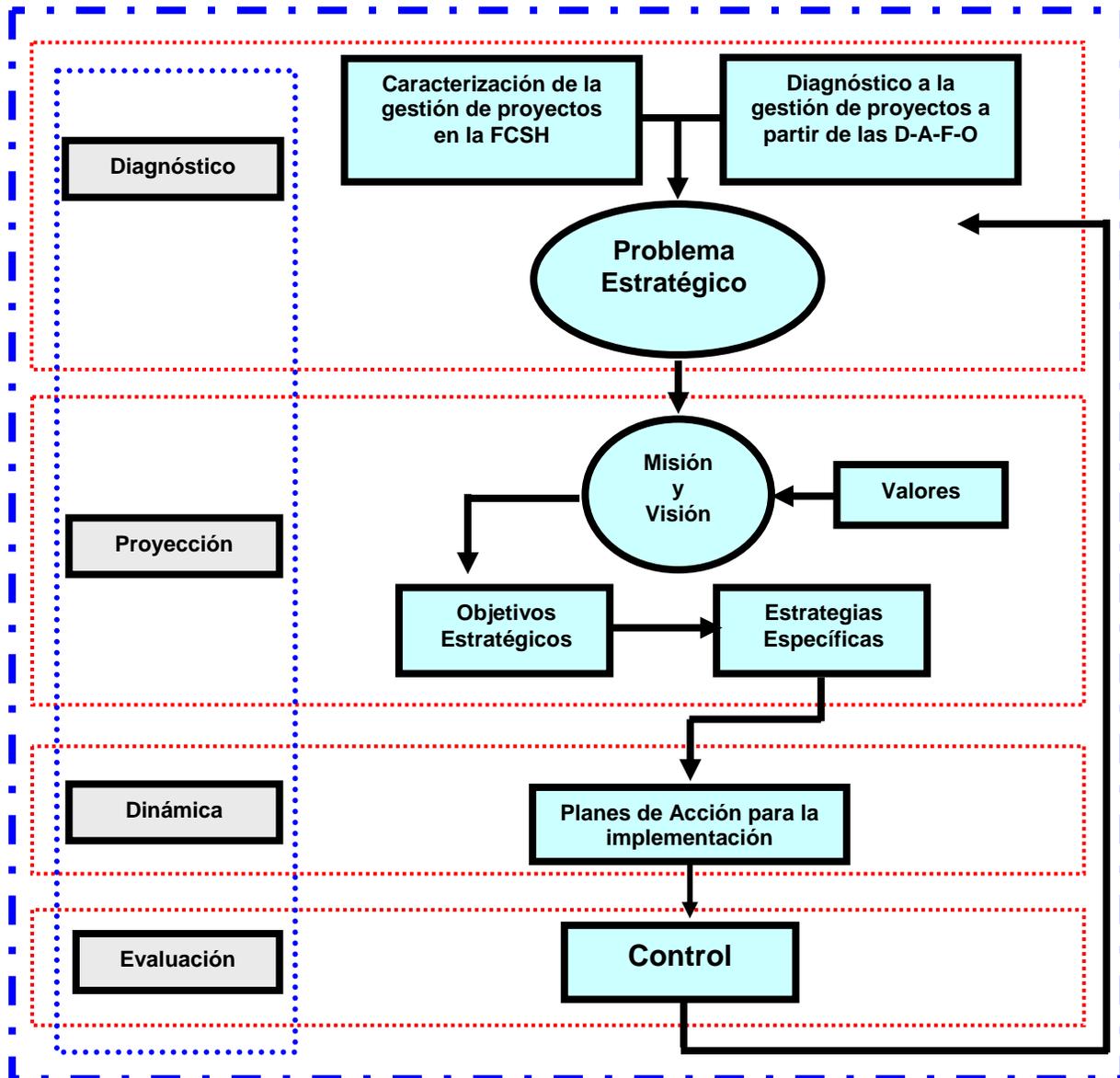


Figura (1)

El primer paso del diseño estratégico consiste en una caracterización a la actividad de gestión de proyectos de cooperación internacional en la FCSH. Esta caracterización, posibilita un acercamiento real al trabajo logrado hasta el momento y contiene los elementos estructurales que influyen en el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos particular de la institución.

Es un análisis además, que ofrece posibles soluciones para el mejoramiento funcional de la actividad.

El diagnóstico a partir de la matriz DAFO permite la identificación de los aspectos que inciden, positivamente o no, en el proceso de desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional.

Ambos, caracterización y diagnóstico, posibilitan la determinación de potencialidades y necesidades de la institución para enfrentar el proceso de desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional. Ello facilita concretar posibilidades, capacidades y disposición de dicha institución para emprender con éxito este proceso.

Como resultado de estos, se podrá establecer el problema estratégico ya desde la perspectiva del proceso de desarrollo de la cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional, en términos que expresan interrelaciones internas y externas en relación a los rasgos de la gestión de proyectos manifiesta y el modo en que han sido tratados de forma espontánea o conscientemente desde un enfoque de gestión que tenga o no en cuenta los referentes culturales.

Un elemento importante para concebir la estrategia es el referido a los valores. Éstos son cualidades indispensables de la cultura de las organizaciones que se establecen para alcanzar logros colectivos. Son esenciales en la declaración de la misión y la visión.

Una vez definidos el problema estratégico y los valores se estará en condiciones de asumir el planteamiento de la misión y la visión. La misión es el objetivo más general del proceso de desarrollo de una cultura de gestión de proyectos al indicar una dirección general que motive y sirva de guía para encaminar una unidad de propósitos en la comunidad universitaria. En este caso, la misión del proceso de desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional debe estar en correspondencia con la misión de la facultad, que expresa la razón de ser y el objetivo más general que persigue como institución, en respuesta a las necesidades sociales.

La visión se define como la mirada futura con carácter proactivo, que implica desarrollar capacidades para el cambio y la transformación sin desestimar el presente, con suficiente flexibilidad ante los posibles escenarios, constante y trascendente. La visión como expresión del estado deseado se concreta en los objetivos estratégicos establecidos y en las estrategias

específicas planteadas, elementos ambos que constituyen la síntesis y el punto de partida para determinar las estrategias a largo plazo.

Los objetivos estratégicos constituyen la expresión de un propósito o meta. Deben ser precisos, participativos, integrados y alcanzables para que los esfuerzos de los miembros de la institución estén orientados hacia su cumplimiento. La determinación de los objetivos estratégicos es esencial para que al desarrollar la misión se tienda al alcance de la visión. Quedando definidos los objetivos, se determinan las principales alternativas estratégicas, donde se proyectan las estrategias específicas y sus correspondientes planes de acción.

Las estrategias específicas entonces, se definen como esquemas generales que encierran sistemas de acción sobre los aspectos más importantes en los que hay que poner el mayor énfasis para el logro sustantivo de los objetivos estratégicos. De esta manera se orientan a la organización de acciones operativas que integren determinadas actividades (planes de acción) en función de garantizar la participación y esfuerzo de actores vinculados a éstas.

De esta manera los planes de acción significan la concreción práctica de las estrategias específicas. Permiten la organización del financiamiento, los recursos y los actores en todo el proceso de gestión. Así, se refuerzan las capacidades de la institución para desarrollar dicho proceso.

Para concluir con el diseño estratégico se procede a la inclusión de un sistema de control como parte del proceso de evaluación. Este sistema constituirá una vía de retroalimentación atendiendo a las posibles modificaciones que puedan tener lugar y dando paso a las correcciones pertinentes. Se convierte así, -el sistema de control- en un proceso sistemático que posibilitará analizar y reconocer aspectos positivos y negativos, aprender de la práctica y generar conocimientos nuevos desde la propia práctica.

Estrategia para el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas, Cuba.

A continuación se ofrece la estrategia para el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional atendiendo al diseño estratégico descrito en el epígrafe anterior.

Caracterización de la actividad de gestión de proyectos de cooperación internacional.

Primeramente es necesario destacar que para la aplicación de las técnicas que propiciaron los siguientes resultados el universo de trabajo estuvo constituido por una población de 101 individuos y la muestra seleccionada fue de 72, dividida esta última en 60 encuestados y 12 entrevistados, durante el período de tiempo comprendido entre el mes de octubre de 2008 hasta octubre del año 2009. El muestreo, tiene un carácter intencional y dinámico, se realizó a juicio. Los sujetos se eligieron de forma intencionada de acuerdo con los criterios establecidos por la investigadora.

Teniendo en cuenta los resultados de los instrumentos aplicados se tiene que:

Existe una estrategia de internacionalización a todos los niveles, objetivos y criterios de medida para su cumplimiento, pero se puede constatar que esta forma de trabajo no satisface las expectativas ni las necesidades institucionales, pues se convierten en meras formalidades y entrega de informes y documentos, más que la preparación diaria, sistemática y la gestión constante que se requiere para el logro de un proyecto.

Se trata de formar gestores de proyectos, profesionales capaces de trabajar en función de garantizar niveles de excelencia en la docencia, la investigación, la formación del profesional, utilizando la gestión de proyectos como instrumento, herramienta y valor que le permita lograr aquellos objetivos trascendentales para la transformación institucional.

Se puede comenzar con el análisis a algunos indicadores que ofrecen una panorámica general de la situación existente en la actividad de gestión de proyectos en la FSCH, siendo las causas de los problemas de desempeño de la tarea.

El trabajo en el vicedecanato de Investigaciones y Postgrado no se realiza adecuadamente. Esto se debe fundamentalmente a que el cargo ha sido desempeñado por más de una persona, lo que trae como consecuencia una falta de organización en el trabajo, que en

ocasiones el control de las actividades en el área no sea el requerido y por lo tanto, exiguos resultados.

Existe en la facultad un desconocimiento generalizado sobre la gestión de proyectos y sobre los beneficios que reporta. Los profesores e investigadores, en su mayoría, no conocen ni los elementos más simples de la realización de la actividad.

Se ignora el número de proyectos ejecutados, dónde se originan, el proceso al cual deben someterse hasta que se aprueba su ejecución y las áreas más favorecidas. Además, no se han ofrecido cursos de capacitación en la temática.

No existe total dominio de las fases del ciclo de un proyecto, se refiere que las más trabajosas son su elaboración y su aprobación, lo que fundamenta la poca capacitación en la actividad y los mecanismos tan complicados para llevar a cabo los mismos.

El conocimiento sobre las fuentes de cooperación internacional es insuficiente, y se explotan poco las posibilidades que ofrecen a la región oriental del país las convocatorias de proyectos de cooperación internacional para el desarrollo, pues estas no se promueven de la forma adecuada.

Las dificultades manifiestas a la hora de gestionar y diseñar proyectos están dadas por:

- Desconocimiento de las metodologías.
- No se conocen ni se tienen acceso a las fuentes por problemas de comunicación.
- No se diseñan correctamente los objetivos generales ni los específicos.
- Los resultados no se analizan en función de los beneficiados.
- No se tienen en cuenta las etapas de evaluación y control.
- Poca exigencia e interés administrativos.
- Poca interés de los propios elaboradores de proyectos debido a la gran carga burocrática que implica hacer uno.
- Mecanismos tortuosos.
- Falta de conocimiento sobre la actividad en general y poca motivación.
- Falta de sistematización y seguimiento a los proyectos.

- Petición de datos de difícil acceso.
- Poca integración en grupos interdisciplinarios.
- Los diseños se realizan desde la óptica de quienes los hacen, no desde la óptica de quienes serán beneficiados.
- No hay integración consciente de los miembros.
- Existen problemas con el idioma inglés por lo que en ocasiones se pierden contratos.
- No hay una correcta proyección en la facultad hacia la actividad.
- No se tiene todavía una cultura y consciencia general sobre la gestión de proyectos.

Las insuficiencias o limitaciones en la gestión y diseño de proyectos demuestran la existencia de un descontento general con la forma en que se lleva a cabo la actividad.

Este descontento está dado en cinco causas fundamentales del mal funcionamiento del proceso de elaboración y ejecución de los proyectos. Estas son el desconocimiento e inadecuada puesta en práctica de las distintas etapas del ciclo de los proyectos, la limitada asesoría de los órganos vinculados a la actividad, la complejidad en los mecanismos que facilitan la concertación y aprobación de proyectos, la escasa gestión por parte de la facultad y de la universidad y la inconsciencia sobre la necesidad de desarrollar la actividad y por ende sobre las oportunidades que ofrece la misma.

Todavía no se aprovechan los convenios firmados con otras universidades ni la experiencia en el trabajo cultural y comunitario. Existen problemas por la cuenta única, el poco dominio del trabajo con proyectos y la diversidad de criterios metodológicos en cuanto a su formulación.

Para mejorar esta situación se sugiere la realización de las siguientes acciones:

- Intercambios de experiencias con otras universidades.
- Actividades informativas, metodológicas y de capacitación en las que se vinculen la teoría y la práctica.
- Intercambios con otras áreas.
- Presentación de resultados.
- Asesoramiento de las instituciones (MINCEX, CITMA) vinculadas a la actividad de proyectos.

- La construcción conjunta de las ideas de un proyecto y de la identificación de los problemas.
- Cursos de postgrado tanto a profesores e investigadores como a directivos.
- Exigencia e interés administrativos que provoque la motivación en los profesores e investigadores.
- Creación de un grupo gestor de proyectos en la facultad.
- Crear grupos interdisciplinarios en los que intervengan especialistas del tema y otros profesionales.
- La capacitación a profesores e investigadores en las diferentes metodologías para elaborar proyectos.
- Definición por parte de las áreas, de las líneas de investigación que necesitan financiamiento.
- Diseño de un curso de inglés para la preparación en este sentido pues a veces se pierden contratos por problemas con el idioma.

Como puede observarse el aspecto de total relevancia está dado en la poca formación de profesores e investigadores en la elaboración de proyectos, pues en esta área existen graves problemas debido al poco conocimiento de la actividad. Se hace necesaria la capacitación, pues aún no se conocen suficientemente los mecanismos de colaboración. Debe tenerse en cuenta además, que estos mecanismos cambian a partir de transformaciones que se van produciendo en relación a la cooperación internacional por lo que el aprendizaje debe ser constante.

De manera general el trabajo en la actividad de cooperación internacional, particularmente la de gestión de proyectos es muy incipiente y en consecuencia poco experimentado. Esta es una dificultad que no tiene lugar, partiendo precisamente, de que la universidad es una fuente de creación y transformación del conocimiento y la cultura.

El conocimiento, transformado en lo esencial, crea, mueve y generaliza una sociedad, por tanto también define los intereses para las relaciones en las sociedades y al exterior de éstas.

Entonces, a partir de este conocimiento, se pueden establecer acciones de información y comunicación sociales, y ninguna otra institución es más apta que la universidad para entrar en ellas, partiendo de la producción permanente del propio conocimiento.

Diagnóstico a la actividad de gestión de proyectos a partir de la matriz DAFO.

Con la información obtenida del diagnóstico se conformó la matriz DAFO. El análisis de la misma posibilitó, en nuestro caso dos aspectos fundamentales: señalar las combinaciones de mayor impacto en cualquier sentido y con ellas derivar lineamientos estratégicos para paralizar, anular, disminuir, bloquear, oponer, modificar o desestimular las fuerzas en contra, a la par que aumentar, fortalecer, estimular, apoyar, desarrollar o hacer más eficaz las de sentido positivo; e identificar la clave de la situación problemática actual, la que actúa como el elemento central de las dificultades que es necesario enfrentar.

De un total de 24 debilidades, 11 fortalezas, 12 amenazas y 10 oportunidades listadas, se escogieron las tres mayor impacto.

Debilidades:

- D1. Desconocimiento de las herramientas e instrumentos utilizados para el diseño y presentación de proyectos de cooperación internacional.
- D2. Poca exigencia e interés administrativos.
- D3. Desconocimiento e incompreensión sobre la necesidad de desarrollar la actividad y por ende sobre las oportunidades que ofrece la misma.

Fortalezas:

- F1. Elevado nivel científico de las investigaciones.
- F2. Personal joven y profesional.
- F3. Trabajo en grupos multidisciplinarios.

Amenazas:

- A1. Engorrosos mecanismos financieros en el país.
- A2. Complejidad en los trámites para la presentación, aprobación y ejecución de los proyectos internacionales.
- A3. Crisis económica mundial.

Oportunidades:

- O1. Alianzas de cooperación con instituciones cubanas y extranjeras.
- O2. Interés del gobierno cubano en promover acciones de cooperación internacional que favorezcan el desarrollo de la región oriental del país.
- O3. Voluntad del gobierno local y organismos rectores de apoyar acciones de cooperación internacional en el municipio y la provincia.

La matriz DAFO permitió constatar que el cuadrante de mayor puntuación es el de las debilidades, por lo que se trata de un bloqueo interno que requiere establecer un modo de intervención para revertir la situación actual y aprovechar mejor las oportunidades.

Mayor debilidad: Desconocimiento e incomprensión sobre la necesidad de desarrollar la actividad y por ende sobre las oportunidades que ofrece la misma.

Mayor fortaleza: Elevado nivel científico de las investigaciones.

Mayor amenaza: Complejidad en los trámites para la presentación, aprobación y ejecución de los proyectos internacionales.

Mayor oportunidad: Alianzas de cooperación con instituciones cubanas y extranjeras.

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		Alianzas de cooperación con instituciones cubanas y extranjeras	Interés del gobierno cubano de promover acciones en la región oriental del país	Voluntad del gobierno local y organismos rectores		Engorrosos mecanismos financieros en el país	Complejidad en los trámites.	Crisis económica mundial		
		O1	O2	O3		A1	A2	A3		
F O R T A L E Z A S	F1	Elevado nivel científico de las investigaciones	3	2	2	7	1	2	1	4
	F2	Personal joven y profesional	3	2	1	6	1	2	1	4
	F3	Trabajo en grupos multidisciplinarios	3	3	1	7	1	2	1	4
			9	7	4	20	3	6	3	12
D E B I L	D1	Desconocimiento de las herramientas e instrumentos utilizados para el diseño y presentación de proyectos de cooperación internacional	3	3	1	7	-	1	-	1
	D2	Poca exigencia e interés administrativos.	3	3	2	8	2	3	-	5

I D A D E S	D3	Desconocimiento e incomprensión sobre la necesidad de desarrollar la actividad y por ende sobre las oportunidades que ofrece la misma.	3	3	3	9		3	3	-	6		
			9	9	6	24		5	7	-	12		

RESULTADOS		
	O	A
F	20	12
D	24	12

Problema estratégico

Si no se prevén los elementos culturales que satisfagan las necesidades y expectativas desde la integración interna y la proyección hacia el entorno, así como el reconocimiento por parte de la comunidad universitaria de la necesidad de mejorar la actividad de gestión de proyectos de cooperación internacional como uno de los procesos sustantivos de la facultad y de la universidad, desde una visión integral participativa de todos los agentes de cambio, no se podrá asumir la cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional como un instrumento efectivo en la búsqueda de alternativas materiales, financieras y de formación de recursos humanos que garanticen un mejor funcionamiento de la actividad, por lo que se requerirá establecer acciones estratégicas que promuevan una cultura hacia la gestión de proyectos.

Es por ello necesario complementar rigurosamente los siguientes elementos.

Valores

Valores institucionales compartidos asociados a la gestión de proyectos de cooperación internacional.

En la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas la comunidad universitaria comparte valores relacionados con la proyección individual y colectiva en el contexto internacional:

- Comprensión de la utilidad de los proyectos para insertarse en la comunidad científica internacional y de esta forma garantizar el desarrollo individual y colectivo, desde la concepción de los principios revolucionarios en los que se han formado los profesionales cubanos.

– Disposición al intercambio y colaboración con personas e instituciones a nivel internacional para lograr la visibilidad institucional.

Valores primarios que contribuyen a la creación y desarrollo de una cultura de gestión de proyectos.

Cooperación: Trabajo en equipo. Crear un clima de disciplina individual y colectiva, conscientes de que la calidad de los resultados científicos depende del aprovechamiento del trabajo común.

Cientificidad: Exigencias de precisión. Dirigir la actividad profesional teniendo en cuenta los principios y normas de la ciencia en función de dar respuesta a los problemas científicos dados en la práctica social, utilizando el conocimiento sistemático que explique y transforme la realidad sobre la base de las necesidades sociales.

Creatividad: Capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar algo conocido de forma innovadora o de apartarse de los esquemas de pensamiento y conducta habituales. Originalidad, flexibilidad, sensibilidad, inconformismo.

Innovación: Crear, aplicar y generalizar soluciones a problemas dados. Modificar e introducir nuevos elementos que posibiliten considerar las problemáticas desde otro ángulo.

Responsabilidad: Deber moral con el desempeño del trabajo. Disciplina, esfuerzo, consagración, dedicación.

Compromiso: Obligación contraída para con la actividad. Dedicación incondicional al trabajo a través del esfuerzo y de los resultados.

Objetividad: El trabajo debe realizarse sobre la base de la claridad, la moderación, la imparcialidad, honestidad y sin apasionamientos.

Crítica: Juicios valorativos, evaluativos del trabajo que se realiza, con el fin de establecer niveles superiores en el desempeño. Debe realizarse de manera colectiva.

Misión

Contribuir a consolidar el desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas en función de un desempeño superior de la actividad de gestión de proyectos que influya en el logro de la excelencia en la superación científica y académica, en la calidad de la

docencia y la formación del profesional desde una amplia participación de la comunidad universitaria.

Visión

Teniendo en cuenta los escenarios en los que se mueve la educación superior a nivel internacional y la universidad cubana en particular, para que la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas pueda insertarse dentro de los nuevos procesos de organización de la actividad de relaciones internacionales en los que trabaja el Ministerio de Educación Superior, que afectará de manera positiva a todas las instituciones del sistema, se proyecta para la misma la siguiente visión:

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Las Tunas obtiene mediante una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional una actividad de gestión de proyectos que garantice su visibilidad, pertinencia e impacto en el territorio, el país y a nivel internacional.

Objetivos estratégicos

- 1- Desarrollar e integrar modos de actuación que refuercen, desde la gestión del desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional, comportamientos grupales coherentes con las necesidades de desarrollo institucional.
- 2- Establecer desde la estrategia institucional (Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas) mecanismos de socialización de los valores compartidos y de instauración de los primarios en compartidos, como elementos dinamizadores de los procesos de gestión.
- 3- Situar la actividad de gestión de proyectos de cooperación internacional en un escenario favorable que contribuya a la transformación de la facultad y a la calidad y el impacto de todas sus funciones sustantivas.

Estrategias específicas

- 1- Establecer un sistema de comunicación eficiente que potencie mecanismos de motivación y garantice modos de actuación en la comunidad universitaria acordes a la dinámica del desarrollo institucional.
- 2- Consolidar actitudes positivas hacia el trabajo en la gestión de proyectos que propicien un clima laboral adecuado en el que se integren los esfuerzos y desempeño individual con los compromisos colectivos.
- 3- Reforzar los valores compartidos a partir de la interiorización de los mismos sobre la base de su conceptualización e interpretación por todos los miembros de la comunidad universitaria.
- 4- Implementación de un conjunto de acciones que fortalezcan el área de cooperación internacional del CULT.
- 5- Elaboración y desarrollo de plan de capacitación y superación para la comunidad universitaria y el resto de los actores sociales del territorio en las temáticas relacionadas con la gestión de proyectos de cooperación internacional.

Acciones para la implementación

1. Diseñar e implementar un curso de capacitación en temáticas relacionadas con la comunicación para los cuadros y directivos de la facultad.
2. Propiciar en la facultad actividades socioculturales que posibiliten la interrelación, aprendizaje, intervención y afectividad de sus miembros en función de favorecer continuamente las relaciones interpersonales.
3. Promover el trabajo en equipo como una alternativa para el logro de cambios de actitudes con respecto a la actividad de gestión de proyectos en función de obtener en el área resultados en niveles superiores.
4. Implementar talleres en los que se dé promoción a los resultados obtenidos en proyectos.
5. Desarrollar habilidades comunicativas para internalizar y socializar los valores primarios.
6. Creación del grupo gestor de proyectos en la FCSH.
7. Utilización del 2% de lo que la colaboración internacional ofrece en cada proyecto para la gestión de equipamiento y recursos tecnológicos para la facultad.

8. Elaboración de un documento por departamentos en el que se declaren las líneas de investigación priorizadas en cada uno y entregar al grupo gestor de proyectos.
9. Inserción de manera planificada, de temas relacionados con la gestión de proyectos en la preparación de cuadros que se realiza sistemáticamente en la FCSH.
10. Implementación de un curso de postgrado para profesores e investigadores de la facultad.

Control

Este momento está dirigido fundamentalmente a determinar si las acciones propuestas se ejecutan acorde con lo previamente proyectado. Se evaluará la efectividad de estas a partir de dinámicas de grupo y encuestas aplicadas a los miembros de la comunidad universitaria teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

- Número de acciones ejecutadas.
- Número de actores vinculados a las acciones.
- Disposición de cuadros y directivos para la realización de las acciones.
- Nivel de satisfacción de los actores de la comunidad universitaria.
- Integración de la facultad con otras instituciones y organismos del territorio.
- Efectividad de los talleres, charlas, y conferencias y demás actividades que se proponen.
- Número de actores implicados en el curso de postgrado y número de actores que lo aprueben.
- Funcionamiento del grupo gestor de proyectos.
- Interiorización de los valores relacionados con la actividad.
- Actitud de la comunidad universitaria para con la actividad.
- Número de nuevos proyectos presentados.
- Número de proyectos aprobados.
- Evolución de la actividad de gestión de proyectos.

Las acciones propuestas son susceptibles de modificaciones partiendo de que los instrumentos para la evaluación y control de las mismas, se realizarán de forma simultánea a su implementación. Ello permitirá corroborar la efectividad o no de las actividades y por ende

poder efectuar los cambios pertinentes en función del perfeccionamiento de la estrategia en un proceso continuo de sistematización.

Conclusiones

El conocimiento y manejo de múltiples modelos e investigaciones relacionadas directamente con la gestión de proyectos de cooperación internacional en el contexto universitario, así como el uso de variadas técnicas e instrumentos de la metodología de la investigación, posibilitaron una visión abarcadora del objeto de estudio, de sus insuficiencias y de las formas de superar dichas insuficiencias.

El desarrollo de una cultura de gestión de proyectos de cooperación internacional en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas posibilita reducir las insuficiencias en esta actividad y potenciar la pertinencia e impacto social de la misma a nivel internacional, nacional y local.

El diseño de la estrategia orientada al desarrollo de una cultura de gestión de proyectos en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, permite desarrollar las acciones necesarias para la transformación de las actuales condiciones. Con ello se cumple con el objetivo trazado.

Bibliografía

1. Alonso, JA: *“El sistema de cooperación internacional al desarrollo: consideraciones críticas”*, Sistema, No. 138, 1997. pp. 73-99.
2. Área de Descentralización Cultural de la División de Cultura del Ministerio de Educación de Santiago de Chile: *“Orientaciones a Gestión de proyectos culturales”*, Chile, 2001.
3. Bauzá Vázquez, Eriberto: *“Modelo para la formación y desarrollo de la cultura organizacional en Instituciones de Educación Superior”*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba, 2006.
4. BID: *“Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos”*. Oficina de Evaluación y Supervisión. 1997, disponible en www.iadb.org/cont/evo/spbook/evobook.htm (acceso el 24 de diciembre de 2003).
5. Cruz, Teresa. *La matriz DAFO. “Apuntes para un entrenamiento”*. Centro de Técnicas de Dirección de la Facultad de Contabilidad. Universidad de La Habana.
6. *Decreto Ley 269/99*. Consejo de Ministros de la República de Cuba.

7. De Calumé P et al: *“Evaluación de la cooperación de la CE con los países ACP/ALA/MED en el ámbito sanitario”*. AEDES. 2002, disponible en europa.eu.int/comm/europaaid/evaluation/reports/sector/951589_es.pdf (acuso el 19 de marzo de 2004)
8. Documentos Rectores de la Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba. CITMA, La Habana, 2001.
9. Documentos Rectores de la Política de Ciencia e Innovación Tecnológica, CITMA, Cuba, 2001.
10. Gómez, Eliseo: *“El proyecto y su dirección y gestión”*. Universidad Politécnica de Valencia. 1999. pp. 27-43.
11. Gómez, M y Sainz, H: *“El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo. La aplicación del marco lógico”*, CEDEAL, Madrid, 1999.
12. GTZ: *“Planificación de proyectos orientada a objetivos”*, disponible en www.gtz.de/glossar/spanisch/8_34.html (acuso el 7 de diciembre de 2003).
13. PRODEM HON: *“Manual de Gestión del Ciclo de un Proyecto. AMNHOM-AECI”*, Disponible en: femica.org/archivos/manual_gestion.pdf (acuso el 16 de marzo de 2004)
14. Stanley, Jim: *“Cultura de gestión de proyectos”* disponible en <http://net.educause.edu/ir/library/powerpoint/CMR0125.pps> (acuso 11 de marzo de 2010)
15. Urda, M: *“Gerencia de Proyectos de Ciencia e Innovación tecnológica”*. Material para curso GECYT. La Habana, 2000. pp. 40.
16. Vera, A: *“La evolución de proyectos de cooperación internacional en ciencia y tecnología. Propuesta de un modelo para el Centro de Biofísica Médica de la Universidad de Oriente.”* Tesis presentada en opción al título de Máster en Gerencia de la Ciencia y la Innovación. Instituto Superior de Tecnologías Aplicadas. La Habana, 2004.