

Fecha de presentación: septiembre, 2015 **Fecha de aceptación:** octubre, 2015 **Fecha de publicación:** diciembre, 2015

ARTÍCULO 23

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO PARA LA EDITORIAL “UNIVERSO SUR”

STRATEGIC PLANNING WITH PROSPECTIVE APPROACH TO THE EDITORIAL “UNIVERSO SUR”

MSc. Jorge Luis Quintero Barrizonte¹

E-mail: jlquintero@ucf.edu.cu

Dr. C. Eduardo Julio López Bastida¹

E-mail: kuten@ucf.edu.cu

MSc. Katia Rivero Alonso¹

E-mail: katiara@ucf.edu.cu

¹Universidad de Cienfuegos. Cuba.

¿Cómo referenciar este artículo?

Quintero Barrizonte, J. L., López Bastida, E. J., & Rivero Alonso, K. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial “Universo Sur”. *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (3). pp. 160-167. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

El trabajo titulado “Planificación estratégica con enfoque prospectivo en la editorial “Universo Sur” de la Universidad de Cienfuegos”, tiene como objetivo, diseñar un plan estratégico con enfoque prospectivo para la editorial “Universo Sur”. Para esto se hizo un estudio del funcionamiento interno de la editorial, así como de documentos de planeación estratégica, logrando así un conocimiento sobre el tema que permitió seleccionar las variables que integran el sistema. Para lograr los objetivos de la presente investigación se propone el procedimiento desarrollado por Rodríguez Varela (2012), el cual se basa en el enfoque prospectivo para la planificación estratégica, aplicándose el método de análisis estructural MICMAC, el método MACTOR y el SMIC, con el fin de seleccionar las variables claves, los actores fundamentales y con la conformación de las hipótesis definir los futuros escenarios. Los resultados principales son: la determinación de las variables claves del sistema, así como los principales actores involucrados que influyen sobre ellas y sus principales objetivos y los posibles escenarios para la proyección estratégica de la editorial. También se determinaron los principales objetivos a cumplir definidos por procesos y las posibles acciones a realizar para cumplir los mismos.

Palabras clave:

Planificación, Estrategia, Gestión, Editoriales, Prospectiva, Modelos.

ABSTRACT

The main objective of the research entitled “Strategic Planning with a Prospective Approach in Universo Sur Editorial at the University of Cienfuegos” is to design a strategic plan with a prospective approach for Universo Sur editorial. A study of the functioning of the editorial was developed, as well as a study of strategic planning documents so that the knowledge about the topic allows selecting the variables the system comprises. In order to achieve the research objective, a procedure developed by Rodríguez Varela (2012) is suggested, which is mainly based on the prospective approach for strategic planning through the application of the structural analysis method MICMAC, the MACTOR and SMIC methods; aiming at selecting the key variables and the main subjects involved, as well as defining the future scenarios with the hypothesis conformation. The main results are: the determination of the system key variables and the main subjects involved influencing them, so as the determination of the main objectives and possible scenarios for the strategic projection of the editorial. In addition, the main objectives to be fulfilled, defined by processes and the possible actions to be developed to accomplish them were determined.

Keywords:

Planning, Strategy, Management, Publishing, Foresight, Models.

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones económicas y políticas en el mundo han llegado, finalmente, a la industria editorial y al comercio del libro. La tan mencionada “globalización”, que no es más que una tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales (Rodríguez, 2005).

Miles de editoriales de distintos países del mundo se han ido agrupando, vendiendo o cerrando, trayendo esto consigo una notable disminución en la cantidad de títulos publicados por año. Y cuando una editorial reduce el número anual de nuevos títulos, la lógica de la rentabilidad lleva de manera automática a optar por aquellos más seguros, de éxito más probable y de menor riesgo comercial. Este criterio de selección suele estar reñido con la calidad literaria, la innovación y el aporte cultural. Vemos entonces como, en las grandes empresas editoras, las decisiones de contratación han pasado del área editorial al departamento comercial, algo que sucede en todos los países (Rodríguez, 2005).

Nuestro país ha desarrollado un alto nivel cultural y científico – técnico, también ha ido creciendo en cuanto al número y producción de las editoriales y la misión de estas editoriales consiste en publicar lo mejor entre las obras creadas por nuestros intelectuales, fomentar el desarrollo del movimiento autoral cubano y promover, mediante ofertas atractivas el hábito de la lectura en nuestra población (Rodríguez, 2005).

Las editoriales universitarias forman parte del conjunto de las editoriales y están destinadas a dar respuesta al rápido crecimiento del Sistema de Educación Superior Cubano. Además han estado experimentado un rápido crecimiento estimuladas por el aumento vertiginoso de la demanda. En la gran mayoría de editoriales universitarias a pesar de producir publicaciones no existe una política clara y precisa que regule las mismas, además de que no utilizan los medios de comunicación de masas para la promoción de sus publicaciones. Esta situación muchas veces afecta el incremento de las publicaciones científicas en nuestras editoriales.

A pesar de las limitaciones que estas puedan presentar tienen una gran misión dentro de la sociedad, y es la divulgación del conocimiento en apoyo a la docencia, la investigación y la extensión en función de patentizar la responsabilidad en el desarrollo social, con énfasis en la producción de los autores universitarios y el fomento de redes y para la socialización del conocimiento.

Las publicaciones científicas son un eslabón fundamental dentro de las editoriales universitarias, ya que en gran medida ayudan a divulgar conocimientos y valores que mejoran el prestigio y la visibilidad de una editorial.

En Cuba, de acuerdo con datos aportados por el Observatorio Cubano del Libro y la Lectura, existen alrededor de 17 sellos editoriales universitarios. De ellos casi el 60 % realiza sus publicaciones en formato digital dadas las dificultades económicas y la preparación de su personal. La editorial: “Universo Sur”, de la Universidad de Cienfuegos fue fundada en 1995. En la actualidad desarrolla como actividades fundamentales la publicación de revistas, libros, monografías, memorias de eventos, el anuario científico, entre otras. Es reconocido por parte de la dirección de la editorial que existen algunas deficiencias que atentan contra la mejora en el proceso editorial y contra la socialización de los resultados científicos generados en áreas de las ciencias sociales, humanísticas, económicas y técnicas, como apoyo a la docencia y a la investigación, entre las que se pueden nombrar las siguientes:

- Existe una política editorial, pero no está lo suficientemente perfeccionada para elevar los estándares de calidad del proceso.
- No se cuenta con la infraestructura tecnológica necesaria.
- Existe falta de personal para realizar determinados procesos claves dentro de la editorial.
- Poca cultura en cuanto a la gestión por procesos.

Basado en estas deficiencias definidas anteriormente es que la editorial de la Universidad de Cienfuegos se ha dado la tarea de mejorar la gestión de sus procesos utilizando un enfoque estratégico apoyado de técnicas prospectivas. Enfoque que asume la realidad como un sistema dinámico, donde se estudian cada uno de los factores que la definen y caracterizan, así como las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad (Villazón, 2010).

DESARROLLO

La Editorial Universitaria cubana surge en el año 1998 con la misión de divulgar en la modalidad de acceso abierto la producción de libros, manuales, apuntes y otros documentos académicos elaborados por los profesores e investigadores de las universidades y centros de investigación del Ministerio de Educación Superior de Cuba. En el año 2007 se lanza el portal EDUNIV+ BIVES con un nuevo diseño del sitio Web y se inicia el convenio con la librería e-libro. Este sitio no contaba con herramientas de búsqueda, sólo se recuperaban los documentos con la ayuda de la navegación, y sus páginas eran estáticas y su actualización resultaba laboriosa para su administrador (Torricella, Tenorio & Paneque, 2006).

Para solucionar estos problemas se construye, en el 2008, los portales de la Editorial Universitaria y el de la Biblioteca Virtual de la Educación Superior (BIVES), ambos sobre el Gestor de Contenidos Plone. El Sistema de Gestión de Contenidos Plone contribuyó en gran medida a la elevación de la cultura

infotecnológica de los bibliotecarios de las universidades del MES, destacándose la Universidad de Cienfuegos que logró "subir" prácticamente todas sus tesis de grado y maestría desde su propia universidad (Torricella & Carbonel, 2008).

En estos momentos, la Editorial Universitaria cubana se enfrenta al cambiante mundo de la infotecnología con unas nuevas perspectivas (Castellano, 2004), siendo sus principales retos:

- Enfrentar el intercambio internacional con las editoriales homólogas en otros países.
- Establecer una relación más estrecha entre ciencia y tecnología que aumente el número de invenciones e innovaciones.
- En la misma dirección las editoriales universitarias deben estar al tanto de los veloces desarrollos radicales de las ciencias básicas, que pueden hacer perecer por senectud precoz cualquier título editado en una de esas ramas.
- La publicación masiva de artículos científicos en revistas especializadas, en una competencia tan voraz que la tendencia actual es a publicar más los resultados obtenidos que a explicar cómo se ha llegado a ellos, lo que hace añicos viejos cánones editoriales.
- Una relación más estrecha entre las universidades, los centros científicos y el sector productivo, respondiendo a una iniciativa de este último, lo cual ha establecido una relación múltiple entre ciencia, tecnología y empresas.

En Cuba se dispone de las siguientes editoriales que incluyen en su misión la edición de textos universitarios: Editorial "Félix Varela" - ACDAU, Editorial "Pueblo y Educación" y Editorial "Ciencias Médicas".

Para la realización del plan estratégico que se propone se estudiaron varios modelos y procedimientos como fueron el Modelo de Planificación Estratégica de David (2003), el Modelo Cuadro de Mando Integral de Kaplan & Norton (1997), el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan & Pfeiffer (2005) y el Procedimiento de Rodríguez Varela (2012).

Del análisis crítico de estos 3 modelos y procedimientos atendiendo a las características del objeto de investigación se decide aplicar el procedimiento de Rodríguez Varela, 2012 dada las siguientes consideraciones:

- Los diferentes procedimientos analizados de manera general son diferentes, pero coinciden en algunas fases del enfoque tradicional de la planeación estratégica.
- Se analizaron las fases que se emplean en cada uno, comprobándose que las fases más comunes son, la construcción de la misión, visión, el diagnóstico estratégico tanto externo como interno, los objetivos generales y

la implementación de la estrategia que se proponga la entidad.

- Solo en el procedimiento diseñado por Rodríguez Varela, 2012 se incluyen pasos fundamentales que son claves en la toma de decisiones, estos son la determinación de escenarios futuros a partir del enfoque prospectivo, los valores compartidos que caracterizan a los trabajadores de la organización, además de la determinación de los problemas estratégicos, el control estratégico y las áreas de resultados claves.
- Todos los procedimientos y modelos analizados están bien fundamentados, cuentan con una estructura lógica y tienen disímiles de ventajas, lo que nos permite escoger cualquiera de ellos, pero respondiendo a lo que se quiere lograr con la investigación el que más se ajusta es el propuesto por Rodríguez Varela (2012).
- El procedimiento de Rodríguez Varela vincula la planeación estratégica con técnicas de enfoque prospectivo lo que permite reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno, así como avizorar los posibles futuros que se puedan presentar, preparando el camino para alcanzar el futuro por el que se decida apostar.
- Otro importante aspecto que se tuvo en cuenta a la hora de seleccionarlo es que fue utilizado para diseñar la planeación estratégica de la Universidad de Cienfuegos, a la cual pertenece la Editorial "Universo Sur" objeto del presente estudio.

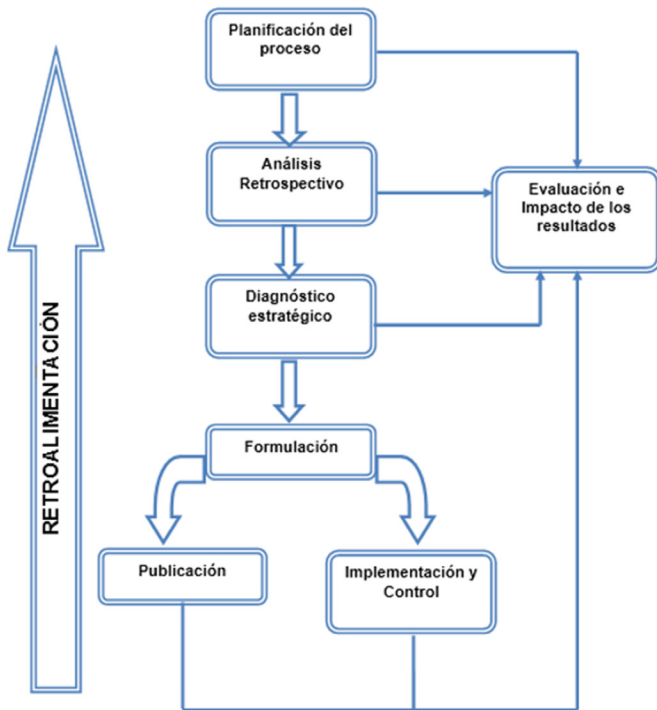
Procedimiento de Rodríguez Varela

En este procedimiento diseñado por Rodríguez Varela, 2012 incorpora el enfoque prospectivo adoptando en parte el modelo clásico adoptado por Godet para la realización del diagnóstico estratégico y la construcción de escenarios con el objetivo de enriquecer la estrategia con métodos prospectivos y así reducir el riesgo y la incertidumbre, así como avizorar los posibles futuros que se puedan presentar. Además este procedimiento propone la utilización de algunas herramientas, para auxiliar las diferentes fases por las que transita el método.

El principal objetivo del procedimiento de relacionar la prospectiva con la planificación estratégica es reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno, así como avizorar los posibles futuros que se puedan presentar, preparando el camino para alcanzar el futuro por el que se decida apostar.

Este método se presenta en la Figura No.1 y consta de ocho fases, a saber:

Figura 1. Fases del Procedimiento de Rodríguez Varela (2012).



De las 8 fases propuestas en el procedimiento escogido solo se implementaron las 4 primeras (Planificación del proceso, Análisis retrospectivo, Diagnóstico estratégico y Formulación de la estrategia), debido a que las otras cuatro requieren de un horizonte mayor de tiempo para su implementación.

Fase 1: Planificación del proceso

Se seleccionaron los expertos que validarán la investigación que se realiza. Esta selección se realizó por el criterio del investigador y teniendo en cuenta la experiencia de cada especialista en los temas relacionados a la planeación estratégica, dirección estratégica y prospectiva.

Se utilizó el método TZ Combinado para determinar cuál de los 15 posibles expertos tenían mayores competencias para asumir esta tarea. Como resultado del método, se obtuvieron que 9 son los expertos que formarán parte del trabajo.

Fase 2: Análisis Retrospectivo

Del análisis documental realizado a las oficinas y archivos de la editorial Universo Sur se arribó a los siguientes resultados.

La editorial "Universo Sur" se proyecta como el órgano oficial de publicación de la Universidad de Cienfuegos que permite la socialización e integración de los resultados científicos generados por los centros de estudio y proyectos de investigación al proceso docente-educativo.

La Gestión editorial es un proceso clave del proceso de "Gestión del conocimiento y la información", que se desarrolla

en el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Universidad de Cienfuegos.

Dentro de los subprocesos que lo componen se encuentra: Gestión de publicaciones; Digitalización, Impresión y Encuadernación; Servicio de diseño e Indexación de revistas.

Se determinaron cuáles son las principales características del entorno interno y externo que afectan y repercuten en la editorial y en cada subproceso definido anteriormente. Para esto nos apoyamos en el análisis DAFO.

Se concluye así, que las fuerzas actuantes en la organización son las siguientes:

Amenazas:

1. Política agresiva del gobierno de EUA.
2. Está por definir una política científica del Citma y el MES.
3. Poco ancho de banda.
4. Sistema de incentivo poco motivador.

Oportunidades:

1. Desarrollo de las TIC.
2. La socialización de las investigaciones científicas.
3. Disponibilidad de los servicios web.
4. Acceso a las publicaciones electrónicas desde dispositivos móviles.

Debilidades:

1. Poca promoción de las publicaciones.
2. Falta de intercambio con otras editoriales del país.
3. Bajo índice de publicaciones científicas.
4. Falta de personal.

Fortalezas:

1. Consejo Científico Editorial altamente calificado.
2. Acceso a la red interna y externa.
3. Infraestructura básica de equipos tecnológicos.
4. Calidad en los servicios prestados.

Después de aplicada la Matriz DAFO, se puede referir que la Editorial "Universo Sur" se encuentra ubicada en el primer cuadrante de la matriz, una zona de poder, donde se utilizan al máximo las fortalezas con el objetivo de aprovechar al máximo posible las oportunidades que se presentan, por lo que debe trazarse una nueva estrategia de tipo *Ofensiva* es decir estrategias de Crecimiento.

No obstante en el análisis se debe tener en cuenta las fases de los cuadrantes 2 y 3, dado que los números obtenidos (49) en ambos casos, son 72 % del valor máximo obtenido en el 1er cuadrante.

Las fortalezas que más se deben potenciar son el acceso a la red interna y externa ya que esta permite aprovechar oportunidades como la socialización de investigaciones científicas por los diferentes canales establecidos por parte del MES y la universidad, aunque se encuentra la limitante del poco ancho de banda que tiene asignado la universidad. Por otra parte contar con la infraestructura básica de equipos tecnológicos permite aprovechar el desarrollo de las TIC y utilizarlas en función de mejorar la calidad del proceso editorial. Manteniendo la calidad en los servicios prestados por la editorial, un equipo de trabajo comprometido, un sistema de dirección competente y con visión futura y un consejo científico editorial altamente calificado permite lograr de la editorial un centro de referencia en el ámbito científico.

Fase 3: Diagnóstico estratégico

Las variables fueron procesadas mediante el método de Análisis Estructural (MIC-MAC) con el objetivo de hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

Procesada la matriz resultante de 20 variables, a través del software MIC-MAC, se obtienen 140 ceros, 62 unos, 97 dos, 71 tres y 30 P obteniéndose un impacto de 65%. El número de iteraciones propuestas fue de 4, logrando una estabilización en la iteración 3.

Partiendo del análisis que realiza el grupo de expertos sobre el Diagrama de Motricidad-Dependencia, se utiliza una técnica de trabajo en grupo para identificar aquellas variables que se consideran claves dentro de la problemática tratada.

Al aplicarse la herramienta MICMAC, se obtuvo el plano de influencias/dependencias directas, y el plano de influencias/dependencias indirectas que evidencian el desplazamiento de las variables desde el punto de las influencias directas hasta las indirectas, por lo que se puede interpretar lo siguiente:

Las variables claves determinadas por los expertos son Capacidad de liderazgo, Infraestructura tecnológica, Trabajadores, Conexión a la red interna y externa, Producción Científica y los Usuarios.

Se definieron los actores que guardan estrecha relación con el sistema objeto de estudio a partir de las variables claves definidas.

Mediante la utilización del Método MACTOR se proponen tres actores de mayor influencia en el sistema, destacándose el Consejo Científico Universitario, los Directivos y la Comunidad Científica. *Se plantea que los actores son los encargados de potenciar el trabajo y establecer las alianzas estratégicas con el*

resto del grupo con el propósito de impulsar el desarrollo de la organización. Estos pueden aliarse a través de acciones estratégicas que les permitan poner en práctica los objetivos y lograr un mayor desarrollo de la organización.

Para la determinación de los escenarios se plantearon 5 posibles hipótesis:

H1: Lograr indexar todas las revistas científicas de la Universidad en bases de datos y directorios internacionales como Scielo, Scopus o Web of Science.

H2: Se Incrementa en un 10% la cantidad de publicaciones anuales de la editorial.

H3: Se cuenta con la infraestructura tecnológica y material óptima para el desarrollo de los procesos internos de la editorial.

H4: Se logra un incremento de la categoría científica a master o doctor en los trabajadores de la editorial de un 40% actual a un 60%.

H5: Se logra diseñar una revista de carácter estudiantil con frecuencia semestral, donde los estudiantes tengan un espacio para publicar sus investigaciones.

La combinación de las diferentes hipótesis dió lugar a 32 posibles imágenes o escenarios futuros. Al analizar los mismos y el histograma de probabilidades de los escenarios construido por el método SMIC, según el criterio del conjunto de expertos se aprecia que el escenario *más probable* es el 1 (11111) con una probabilidad de ocurrencia media de 0,334, los que le siguen son el 3 (11101) y el 6 (11010) con probabilidades medias de ocurrencia de 0.118 y 0.107 respectivamente. Debe destacarse como elemento importante el *escenario 1*, además de constituir uno de los de más probable ocurrencia, es el que apuesta (deseado) según criterio de los expertos.

Descripción del escenario apuesta:

Se logra indexar todas las revistas científicas de la Universidad en bases de datos y directorios internacionales como Scielo, Scopus o Web of Science. Lo que puede traer consigo un incremento en un 10% la cantidad de publicaciones anuales de la editorial. Se logra contar con la infraestructura tecnológica y material óptima para el desarrollo de los procesos internos de la editorial, que aparejado al incremento de la categoría científica a master o doctor en los trabajadores de la editorial de un 40% actual a un 60%, puede lograr el diseño de una revista de carácter estudiantil con frecuencia semestral, donde los estudiantes tengan un espacio para publicar sus investigaciones.

Fase 4: Formulación

La Misión de la editorial quedó definida de la siguiente manera:

Socializar los resultados científicos generados en áreas de las ciencias sociales, humanísticas, económicas y técnicas, de la comunidad científica de la universidad como apoyo a la docencia y a la investigación, con un colectivo altamente calificado y comprometido.

Visión

Somos un referente a nivel nacional e internacional en el ámbito de la divulgación científica que permite que nuestras publicaciones sean leídas y referenciadas por comunidades académicas fundamentalmente de América Latina, lo que permite que la universidad de Cienfuegos ocupe un lugar reconocido en los diferentes rankings de universidades.

Se definieron valores compartidos que se identifican en la organización y éstos en función de alcanzar la misión y la visión son los que se muestran a continuación:

Honradez: actuación con integridad y rectitud en todos los ámbitos de nuestra vida, tanto laboral como privada.

Responsabilidad: valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Desarrollo de la capacidad de responder por los actos propios y velar porque éstos no lesionen a nuestros semejantes, a la organización ni al entorno.

Laboriosidad: desempeño con esmero y motivación en el trabajo. Contribución con la actuación comprometida a elevar la reputación de la profesión en el contexto social. Enfrentamiento a situaciones nuevas con soluciones novedosas y efectivas que desarrollen nuestra capacidad de aprender. Reconocimiento de la importancia del riesgo para obtener el éxito deseado. Favorecimiento del trabajo en equipo para el logro de los objetivos comunes.

Se definieron objetivos estratégicos y acciones para cada proceso teniendo en cuenta, las variables y actores claves, el reto estratégico y el escenario apuesta. A continuación se muestran los principales objetivos estratégicos planteados para cada proceso.

Proceso de Dirección Estratégica**Objetivos Estratégicos:**

- Elevar la capacidad de liderazgo y la gestión de comunicación entre directivos y trabajadores de la editorial.

Acciones:

- Elevar la participación de los directivos en diplomados y postgrados referentes a temas de dirección y comunicación.

Proceso de Gestión de Publicaciones Científicas**Objetivos Estratégicos:**

- Incrementar la edición de publicaciones científicas.
- Mejorar la estrategia para la publicación de textos científicos.

Acciones:

- Convocar a concursos para la presentación y publicación de artículos digitales e impresos que motiven la comunidad científica.
- Realizar talleres y cursos cortos donde se expongan los principales servicios de la editorial y se explique la necesidad de publicación por parte de estudiantes, profesores e investigadores.
- Mejorar las normas editoriales tomando como referencias editoriales de prestigio internacional y los estándares establecidos.
- Cursos de superación sobre la elaboración de textos científicos (artículos, libros y monografías).

Proceso de Servicio de Diseño**Objetivos Estratégicos:**

- Mejorar la calidad de diseño de los trabajos realizados por los diseñadores.

Acciones:

- Promover la participación de los diseñadores de la editorial en cursos y eventos referentes al tema.
- Intercambiar con otros diseñadores de experiencia y realizar taller de debates y cursos de capacitación.

Proceso de Digitalización, Impresión y Encuadernación**Objetivos Estratégicos:**

- Brindar un servicio de calidad a los usuarios.

Acciones:

- Renovar el equipamiento tecnológico.
- Actualizar los software para el procesamiento de imágenes.
- Capacitar al personal especializado en este servicio y proponer intercambios con editoriales de prestigio como la Félix Varela.

Proceso de Indexación**Objetivos Estratégicos:**

- Lograr indexar todas las revistas científicas de la Universidad en bases de datos como Scielo, Scopus o Web of Science

y en directorios internacionales como directorios MIAR, OAJI, Doaj, Latindex y e-Revistas.

Acciones:

- Mejorar el diseño y la estructura de las revistas.
- Exigir mayor calidad en las publicaciones.
- Mayor rigor científico por parte del comité evaluador.
- Mejorar la visibilidad en la web de las revistas a partir de técnicas de posicionamiento.
- Mejorar las normas editoriales.
- Actualizar las plataformas de las revistas a las últimas versiones disponibles en el mercado.

Proceso de Infraestructura Tecnológica

Objetivos Estratégicos:

- Contar con la infraestructura óptima que apoye a una mejor calidad del servicio editorial.
- Acciones:
- Solicitar a la dirección de la universidad invertir en nuevas tecnologías para la editorial.
- Convertir la editorial en un centro de costo, que pueda brindar servicios y que reciba un beneficio monetario por esto, pudiendo invertir las ganancias en equipamiento tecnológico.

Proceso de Recursos Humanos

Objetivos Estratégicos:

- Contar con un colectivo de trabajo capacitado y comprometido con la editorial.

Acciones:

- Promover la motivación de los trabajadores a partir de estímulos morales y materiales.
- Garantizar la calidad de vida de los trabajadores
- Impartir cursos de capacitación donde esté vinculado todo el colectivo de trabajadores.

CONCLUSIONES

La planificación estratégica es uno de los componentes o funciones de la dirección estratégica y al mismo tiempo, un proceso dinámico y sistemático que contribuye en la supervivencia y crecimiento de una institución. La prospectiva asume una significación especial como fundamento para la planificación, porque el carácter estratégico y flexible del método ofrece la posibilidad de desarrollar estrategias que puedan anticiparse a los problemas de las entidades.

Se analizan varios procedimientos y métodos para la planificación estratégica, los cuales coinciden en algunas fases del enfoque tradicional de la planeación estratégica, pero respondiendo a lo que se quiere lograr con la investigación el que más se ajusta es el propuesto por Rodríguez Varela (2012). Este vincula la planeación estratégica con técnicas de enfoque prospectivo lo que permite reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno.

Se realizó un diagnóstico estratégico a la editorial "Universo Sur", con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la editorial. En este diagnóstico se elaboró una matriz DAFO la cual después de procesada concluyó que la editorial se encuentra en el primer cuadrante, una zona de poder, donde se utilizan al máximo las fortalezas con el objetivo de aprovechar al máximo posible las oportunidades que se presentan. Se determinó el reto estratégico de la editorial, elaborándose al mismo tiempo los objetivos estratégicos.

Se aplicó el método MIC-MAC, analizándose cada uno de los subsistemas del Plano de influencia/ dependencia directa e indirectas para identificar las variables claves, quedando definidas como claves Capacidad de liderazgo, Infraestructura tecnológica, Trabajadores, Conexión a la red interna y externa, Producción Científica y los Usuarios. Mediante la utilización del Método MACTOR se proponen tres actores de mayor influencia en el sistema, destacándose el Consejo Científico Universitario, los Directivos y la Comunidad Científica.

Se utilizó el método SMIC determinando el Escenario I con una probabilidad de ocurrencia media de 0,334 como el apuesta incluyendo este las hipótesis H1, H2, H3, H4 y la H5.

Se diseñó la formulación de la estrategia para la editorial en el período de 2015 hasta el 2017. Para ello se definió la misión, visión, valores compartidos, objetivos por procesos y posibles acciones para cumplir estos objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castellanos, E. (2004). Seminario Internacional Las Editoriales Universitarias hacia el Siglo XXI, América Latina y el Caribe.
- Díaz Monzón, R. (2011). Estrategia de desarrollo socioeconómico para el Consejo Popular Caracas (Maestría). Universidad de Cienfuegos, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Espinosa Roca, A. (2013). Diseño de Estrategia Comercial para el Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos.
- Menguzzato, B. M., & J. J. Renau Piguerras. (1991). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management, 427p.

- MES. (2011). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores.
- Pino Alonso, J. R., & Sánchez, Y. P. (2012). Cuba, estrategia empresarial: aciertos y retos.
- Ramírez Reguera, R. (2013). Propuesta de un plan de mercadotecnia para la revista científica electrónica Centro Agrícola de la facultad de Ciencias Agropecuarias. Santa Clara.
- Rangel Payne, E. M. (2013). Perfeccionamiento de la planificación del grupo de servicios territoriales de CITMATEL (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Cienfuegos. Cuba.
- Rivero Pérez, M. (2012). Propuesta de mejora para el proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". (Maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Rodríguez, E. (2005). Cambios en el equipo editorial de REA y otras actualizaciones, 3(1). Recuperado de: www.rea.uninet.edu/index.php/ejautopsy/article/view/15/0
- Torricella, M. (2010). Perspectivas de la Infotecnología para la Editorial Universitaria en Cuba.
- Torricella, R., & Carbonell De La Fé, S. (2008). Infotecnología: la cultura informacional para el trabajo en la Web. La Habana: Editorial Universitaria.
- Torricella, R., Tenorio, L., & Paneque, B. (2006). Modelo de la biblioteca virtual de la educación superior cubana: resultados y proyecciones. Palacio de las Convenciones.
- Varela Rodríguez, D. (2012). Planificación estratégica con enfoque prospectivo en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.
- Villazón D. (2010). Planeación estratégica con enfoque prospectivo del Centro Cultural El Cubanísimo de la Sucursal de Artex S.A. de Cienfuegos.