

## **Evaluación de la planificación estratégica en instituciones de educación superior en Cuba.**

### **Metodología utilizada y resultados obtenidos**

#### *Evaluation of Strategic Planning in Higher Education Institutions in Cuba. Methodology Used and Results Obtained*

José Luis Almuiñas Rivero<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4667-7466>

Judith Galarza López<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1678-2946>

<sup>1</sup>Universidad de La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia. [almu@cepes.uh.cu](mailto:almu@cepes.uh.cu)

#### **RESUMEN**

Uno de los desafíos que hoy enfrenta la educación superior cubana es el mejoramiento de la calidad de su modelo de gestión, donde se inserta la planificación estratégica como un proceso que contribuye a orientar su desarrollo futuro. La larga experiencia acumulada en este ámbito y la necesidad de aprovechar oportunidades de innovación y mejora exigen una caracterización y evaluación de su práctica actual para evitar rasgos de obsolescencia y tradicionalismo. Por ello, un grupo de instituciones emprendieron un estudio que permitió abordar dicha problemática desde tres dimensiones: las metodologías utilizadas, el contenido del plan estratégico y la gestión del proceso que lo sustenta. El objetivo de este trabajo es mostrar el procedimiento utilizado para ejecutar dicha evaluación desde un análisis global y comparado entre las instituciones participantes, así como los principales resultados obtenidos.

**Palabras clave:** análisis comparado, dirección estratégica, planificación estratégica, proceso.

#### **ABSTRACT**

*One of the challenges facing Cuban higher education today is the improvement of the quality of its management model, where strategic planning is inserted as a process that helps to guide its future development. The long experience accumulated in this field and the need to take advantage of opportunities for innovation and improvement require a characterization and evaluation of its current practice to avoid features of obsolescence and traditionalism. For this reason, a group of institutions undertook a study that made it possible to address*

*this problem from three dimensions: the methodologies used, the content of the strategic plan and the management of the process that supports it. The objective of this work is to show the procedure used to execute this evaluation from a global and comparative analysis between the participating institutions, as well as the main results obtained.*

**Keywords:** *benchmarking, strategic direction, strategic planning, process.*

Recibido: 22/7/2019

Aceptado: 3/10/2019

## INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por su gran complejidad, incertidumbre y dinamismo, lo que hace difícil conocer la tendencia de su direccionamiento. Estamos en presencia de fenómenos de diferentes tipos (económicos, sociales, ambientales, científicos-tecnológicos, entre otros) que al parecer serán permanentes y crecientes, y cuya intensidad y dimensión impactan seriamente a todo el planeta.

Las instituciones de educación superior (IES) en América Latina tienen que operar en ese escenario que ha generado un crecimiento significativo de las demandas. En medio de altas presiones y retos surge la necesidad de buscar continuamente la eficiencia y la eficacia de su modelo de gestión, para así añadirle más valor a sus resultados.

En el artículo C, numeral 13 de la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe se señala que:

Las Instituciones de Educación Superior de la región necesitan y merecen mejores formas de gobierno, capaces de responder a las transformaciones demandadas por los contextos internos y externos. Eso exige la profesionalización de los directivos y una vinculación clara entre la misión y los propósitos de la institución y los instrumentos de gestión (Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (IESALC-UNESCO, 2008, p. 5)

En este contexto es imperativo potenciar la práctica de la planificación universitaria para proyectar el desarrollo futuro de dichas instituciones, y dentro de ella, incorporar su dimensión estratégica. De esta forma, muchas IES de la región han asumido en sus modelos de gestión, desde hace algún tiempo, la planificación estratégica. En

Cuba se planteó la tarea de introducir paulatinamente este sistema como parte de la filosofía de gestión que se deseaba consolidar en gran cantidad de entidades empresariales y de servicios. El Ministerio de Educación Superior (MES) y sus IES han estado a la vanguardia de esta actividad en el país.

La larga trayectoria en la aplicación de este enfoque es suficiente para intentar una caracterización de la situación actual, de forma que propicie el mejoramiento continuo y eleve su rendimiento, para evitar –en lo posible– síntomas de rutina, así como otros efectos y males innecesarios que afectan la gestión universitaria. Por ello, en este artículo se presenta una metodología para evaluar dicha práctica desde algunas de sus dimensiones, apoyado en el análisis comparado, así como los principales resultados luego de su aplicación y las estrategias para mejorar la práctica de la planificación estratégica en las IES cubanas.

## **1. FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **1.1. La planificación estratégica como componente de la dirección estratégica en las instituciones de educación superior**

Muchas han sido las escuelas de administración que han surgido y se han desarrollado en el transcurso del tiempo, por lo que se originan teorías y conceptos de diversa naturaleza. Hoy se abraza la idea de que la dirección estratégica ofrece bondades en relación con otros enfoques de gestión. Surgió del medio empresarial y fue abordada con amplitud por prestigiosos especialistas (Henry Mintzberg, Michael Porter, y otros) y posteriormente ha ganado auge en el contexto universitario.

Según Mintzberg (1989), dirigir estratégicamente una organización es «imaginar, concebir y trazar alternativas para forjar proyectos; lleva implícito tratar de minimizar las incertidumbres, a partir del conocimiento y así reducir el riesgo en la toma de decisiones» (p. 274). Diversos estudios tratan sobre cómo la dirección estratégica puede contribuir también en las IES al mejoramiento de la gestión. Cortadellas (2007) la concibe como «el hacer que toda la organización vaya caminando hacia la meta que previamente ha decidido. Cada una de las acciones o de los pasos que da la organización no tienen sentido en sí mismos, sino en la medida que la van conduciendo hacia donde deseaba ir» (p. 272). Para Shattock (2009), «la dirección estratégica en las universidades es un mecanismo integrador que articula las políticas y los procesos para alcanzar los mejores resultados institucionales» (p. 116).

En este trabajo se considera que la dirección estratégica en una IES concibe el cambio como algo normal en su actuación. Exige comprender lo vital de la organización, definir sus prioridades de forma dinámica y monitorear constantemente el impacto de los resultados en el contexto externo e interno para replantearse, si es necesario,

el rumbo de la misma. Significa también visualizar su funcionamiento integral en un ambiente dinámico determinado. Es un proceso continuo sujeto a las influencias del entorno para lograr la excelencia y tratar de responder, cabalmente, a los diferentes tipos de demandas. No debe verse como un conjunto de conceptos y métodos. Es una combinación de fundamentos y comportamientos personales y profesionales, que tienen significativas implicaciones para el desarrollo institucional y su proyección. Este enfoque de gestión se está convirtiendo, paulatinamente, en un modelo que favorece el cambio positivo, que se mueve de un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando las barreras y los participantes principales. Ello implica trabajar con el futuro en la mente. En la «Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción» (UNESCO, 1998), se señala: «Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que respondan a las necesidades de sus entornos» (p. 14).

Lo que sí está claro es que, para muchas IES, la dirección estratégica se convierte actualmente en un modo diferente de interpretar y practicar la gestión universitaria, que se aleja del modo de pensar y manera de actuar que fundamenta la gestión tradicional.

La dirección estratégica es un sistema iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la estrategia, procesos diferentes que tienen un conjunto de insumos, que se transforman para obtener varios resultados que impactan en la satisfacción de diversos tipos de demandas. Ha sido tratada por gran cantidad de autores (Ansoff, 1965; Vancil y Lorange, 1975; Hofer y Schendel, 1978; Steiner, 1979; Matus, 1985; Godet, 1991 y otros). Este enfoque es uno de los más populares en las empresas y su aplicación ha cobrado mucho auge en otros tipos de organizaciones. Se constata, como tendencia general, una mayor preocupación –en todo tipo de IES– por la planificación estratégica, la autoevaluación y el control de la gestión.

Almuiñas (1999) define la planificación estratégica de la manera siguiente:

Es un proceso dinámico, continuo, participativo, creativo e innovador, sistemático, crítico y autocrítico, integral y reflexivo que apoya al análisis y a la discusión para la toma de decisiones [...]. Se estructura en varios momentos, que permiten formular, entre otros, los objetivos y las estrategias específicas en diferentes horizontes de tiempo. Necesita información externa e interna para su desarrollo [...]. Responde a las condiciones histórico-sociales concretas y a las demandas externas e internas del lugar donde se aplique. Sus resultados exigen seguimiento y evaluación cada cierto tiempo. (p. 10)

Este proceso incluye un conjunto de actividades y operaciones interrelacionadas entre sí, que se orientan a cumplir determinados objetivos y resultados que impactan en la satisfacción de ciertas demandas. Uno de los objetivos de este proceso es la formulación de la estrategia institucional. Exige tanto una visión de futuro y alternativas para lograrlo, donde cada paso tiene sentido si nos lleva hacia los objetivos previstos que guíen el

cambio propuesto, como asegurar el rumbo y dar seguimiento a las estrategias específicas a lo largo del proceso, ajustarlas o renovarlas. Hace énfasis en las oportunidades del entorno y en las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas del contexto externo y eliminar y/o atenuar las debilidades intrínsecas. Requiere desarrollar una mentalidad de cambio constante y realizar un análisis sistemático de las variables más importantes del contexto. Tiene un sentido eminentemente antropológico y se preocupa por articular los propósitos de la institución con los factores tecnológicos, psicológicos y conductuales de los individuos que la integran. Concibe la IES como un sistema abierto, ya que la estrategia institucional diseñada se centra, fundamentalmente, en el impacto de los resultados en el entorno, con una atención preferente a las demandas de los usuarios, sin restarles valor a los aspectos de la eficiencia interna de los procesos universitarios. Busca y desea promover el cambio para ajustar el rumbo de la IES lo más rápido posible a las demandas del entorno, para lo que utiliza, preferentemente, información cualitativa actualizada.

El horizonte temporal del plan o diseño estratégico contempla el corto, el mediano y largo plazos, estableciéndose un orden de jerarquía entre los mismos. El proceso exige que las altas autoridades se involucren activamente y brinden un espacio para la participación, motivación, capacitación, comunicación y el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria.

La aplicación de la planificación estratégica en el contexto universitario ha tenido avances, pero también momentos de estancamiento. Por tanto, su desarrollo no siempre ha sido lineal y ascendente:

Las instituciones están mejorando sus prácticas de gobierno como resultado de los estímulos del contexto y por decisiones propias. Estas innovaciones están contribuyendo a una mejor gobernabilidad [...]. La clave de la gobernabilidad radicaba en una planificación estratégica [...]. Este no ha sido un proceso lineal, más bien ha habido procesos de encanto y desencanto con la planificación estratégica, ahora, ¿Por qué fracasan y han fracasado ejercicios de planificación estratégica? La principal razón no es técnica [...]. En una universidad la posibilidad de los directivos de afectar recursos y reasignar personal es muy limitada. Las universidades son entidades complejas, integradas por grupos de profesionales con una propia identidad y unidades académicas; cada una con su propia historia, programas de enseñanza a distintos niveles, etcétera. Cuanto mayor es su tamaño y mayor el espectro de disciplinas, mayor es su complejidad. (Samoilovich, 2008, pp. 5, 21, 28)

Independientemente de lo anterior, su uso se ha extendido por toda la región latinoamericana y caribeña, debido a la necesidad de contar con estrategias institucionales más pertinentes para enfrentar los retos y las exigencias derivadas de los cambios del entorno.

En la literatura nacional e internacional consultada se resaltan diferentes metodologías utilizadas en disímiles ocasiones y lugares. Muchas de ellas aportan, desde lo tecnológico, diversas posibilidades de selección para cualquier IES. El total de elementos de las metodologías más simples consideran los siguientes momentos: la definición de la misión institucional, la situación actual de la entidad o diagnóstico, la visión de futuro, la definición de los objetivos y las estrategias específicas para cumplirlos, y por último, la elaboración de los planes de acción y los mecanismos para el seguimiento y control de los resultados. Algunas incorporan, además, otros momentos tales como la determinación del sistema de valores compartidos y la conformación de escenarios, entre otros.

Para poder incrementar las capacidades de dirección estratégica en el contexto universitario se hace necesario, en primer lugar, desarrollar modelos, metodologías, técnicas y procedimientos relacionados con la planificación estratégica en las IES. Cada IES debe seleccionar la variante más pertinente a sus condiciones internas particulares y al entorno que le rodea. Independientemente de ello, es necesario que el proceso de planificación estratégica que se desarrolle tenga calidad, o lo que es lo mismo, que se satisfagan sus demandas, se cumplan los objetivos y resultados y se hayan garantizado los insumos. Ello requiere una adecuada gestión de dicho proceso, ya que cometer un error en su concepción, diseño y operacionalización, no solo traería como consecuencia una seria afectación en la calidad de sus resultados, sino también una pérdida considerable de recursos y el tiempo que exigen su desarrollo.

Este es un tema que debe ser apoyado más en la investigación, ya que a veces una institución opera durante varios años con una misma concepción del proceso y de su gestión, mientras le presta poca importancia a su perfeccionamiento. Es decir, se olvida del monitoreo de algunas señales que pueden dar luz para el cambio en el momento preciso. Ello crea fronteras innecesarias y perjudiciales, pues permite que el mismo muera lentamente con los peligros que entraña. Lo anterior fundamenta la necesidad de realizar estudios sobre dicha temática desde diferentes perspectivas, donde el análisis comparado pudiera ser de gran valor para comprender la situación actual que se presenta en unidades de análisis seleccionadas y establecer los puntos comunes y diferencias. En dicho análisis se parte del principio de que cada IES es diferente por el contexto específico en que se desarrolla, sus políticas, el modo de concebir y aplicar la planificación estratégica y las características de sus actores, entre otros.

## **2. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN DESARROLLADA**

## **2.1. La planificación estratégica en las IES del MES: una aproximación metodológica para la evaluación de su práctica**

En las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior de Cuba se han culminado varios procesos de planificación estratégica. Los más recientes abarcaron los períodos 2013-2016 y 2017-2021, este último recientemente concluido. La experiencia acumulada en la aplicación de este enfoque ya es significativa para poner de relieve los rasgos comunes y las diferencias existentes entre las IES, lo que constituye un aspecto poco tratado hasta el momento en la educación superior cubana.

Lo anterior dio lugar a la formulación de una investigación titulada «La práctica actual de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES: un análisis comparado», que fue coordinada por el Grupo de Planificación y Desarrollo Universitario del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana (UH) y donde participaron, voluntariamente, otras ocho instituciones cubanas que integran la Red Internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES). Se tomó como referencia para dicho estudio el ciclo de proyección estratégica 2013-2016.

El objetivo general propuesto fue caracterizar la situación actual de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES, utilizando el análisis comparado. En este caso se hizo énfasis en dos dimensiones comunes compartidas y relevantes que forman parte de dicha práctica: la metodología para elaborar la proyección estratégica y el contenido de la estrategia resultante y la gestión del proceso de planificación estratégica.

Algunas de las preguntas básicas que guiaron el trabajo fueron las siguientes: ¿cuáles son las similitudes y diferencias más relevantes de las metodologías utilizadas para elaborar la proyección estratégica y del contenido del plan estratégico de las IES participantes?; ¿cuáles son las principales explicaciones que sustentan las mismas?; ¿cuáles son las fortalezas y debilidades que se presentan en la gestión del proceso para elaborar dicha proyección?; ¿cómo se pudiera mejorar la práctica actual de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES?

La investigación tuvo un carácter descriptivo-explicativo, con apoyo del enfoque cuantitativo-cualitativo. Se aplicaron un conjunto de métodos generales de investigación teóricos, empíricos (análisis documental, encuestas y entrevistas) y estadísticos. Fueron también diversas las decisiones muestrales en función de los sujetos participantes (directivos y docentes) y de las situaciones concretas que se abordaron en las dimensiones de análisis.

La respuesta a las interrogantes anteriores exigió la elaboración de una metodología para evaluar la situación actual de la planificación estratégica en las IES participantes, tarea que fue asumida por un colectivo del CEPES-UH. Su estructura contiene cuatro fases, cada una con objetivos, acciones, procedimientos y resultados.

La primera fase consistió en la planificación y organización del proceso. Se concibieron un conjunto de acciones para llevar a cabo el proceso de evaluación, dentro de las cuales se encuentran, por ejemplo, la motivación de las IES participantes a través de la sensibilización, capacitación y asesoramiento al personal implicado antes y durante el proceso; el análisis sobre el posicionamiento teórico a adoptar en el estudio; la discusión y ajuste de la propuesta de la metodología a aplicar, donde se incluyeron los parámetros a considerar y los instrumentos para obtener la información necesaria, la determinación de los sujetos participantes y el diseño muestral. Además se consideró la creación de grupos de trabajo en cada IES y la determinación de sus funciones, la elaboración del cronograma de trabajo y la propuesta de estructura de los informes de cada institución y el correspondiente a la integración de los resultados.

Un segundo momento consistió en la identificación de las tendencias de la planificación estratégica en Cuba y en las IES adscritas al MES. El objetivo principal de esta fase fue elaborar el marco teórico-conceptual general sobre el ámbito de la planificación estratégica y determinar las etapas y los rasgos esenciales que caracterizan su desarrollo en el contexto cubano y en las IES del MES, así como los principales retos. Dicho análisis se apoyó en la revisión documental. Conceptualmente se asumió dicha evaluación como «el proceso encaminado a obtener y producir información, analizar, interpretar y explicar la misma a fin de favorecer la emisión fundada de juicios de valor que orienten la toma de decisiones y produzcan mejoras en la experiencia evaluada» (Navarro, 1998, p. 30). Es así que la intención fue utilizarla como un proceso de conocimiento, de explicación de tipo valorativa, no solo descriptiva o diagnóstica.

Luego se determinó el perfil de la práctica actual de la planificación estratégica en las IES participantes. El objetivo era identificar las principales características de la planificación estratégica en cada una de las IES mediante el relevamiento y sistematización de informaciones cuantitativas y cualitativas sobre aspectos importantes vinculados con su práctica actual. Para el análisis comparado acerca de la metodología utilizada, el contenido del plan estratégico y otros elementos que le son inherentes a este enfoque, se elaboró la *Guía para elaborar los reportes institucionales*, donde se incluían diferentes aspectos que contenían informaciones de interés sobre un conjunto de variables, dimensiones e indicadores seleccionados en función de su disponibilidad, comparabilidad, calidad de los datos, validez y relevancia y que respondían a los *parámetros de comparabilidad* previamente definidos. Dicha guía se estructuró en tres partes:

- Parte I: datos generales sobre la institución.
- Parte II: plan estratégico institucional (fases y contenido de la metodología; estrategias de aseguramiento; perfil del plan estratégico; procesos para su operacionalización y control anual; fortalezas, debilidades y consecuencias; acciones para el mejoramiento continuo, etcétera).



- Parte III: otras características de la planificación estratégica institucional y acciones de apoyo (estructura y funciones, relaciones con otros procesos, herramientas de gestión para la implementación, otros).

En este caso, los sujetos participantes conformaron una muestra intencional de directivos y docentes que intervinieron en el proceso de planificación estratégica del ciclo 2013-2016, a los cuales se les aplicó un cuestionario y/o una entrevista. El procesamiento y análisis crítico de los resultados se realizó mediante cruzamientos y triangulaciones que facilitaron la interpretación de la información resultante.

Ello permitió lograr un primer acercamiento a la caracterización global de la práctica actual, detectar los principales nudos críticos que existían para aprovechar las oportunidades de mejora e iniciar el análisis comparado de los resultados entre las unidades de análisis, es decir, IES participantes. Esta fase tuvo como objetivo interpretar, yuxtaponer y comparar simultáneamente las unidades de análisis con vistas a realizar una explicación general sobre las similitudes y diferencias, su relevancia causal o las razones del porqué se producen en esos contextos específicos, así como determinar sus relaciones y consecuencias para proponer algunas recomendaciones que confluyeran a la mejora de la práctica de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES.

Por último comenzó la integración y socialización de los resultados. Este momento incluyó la formulación de las conclusiones y la integración y confección del informe final de la investigación, donde se especificaron los hallazgos más importantes en el conjunto de IES estudiadas. Dicho informe se presentó en varios espacios nacionales e institucionales que tenían interés en la temática.

### **3. RESULTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORA**

#### **3.1. Logros, problemas y estrategias para el mejoramiento de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior cubanas**

##### **3.1.1. Logros**

Los participantes han valorado como importantes logros varios elementos. Primero está la concepción de la planificación estratégica como la base que orienta los cambios principales del desarrollo institucional en función del cumplimiento de los Lineamientos y Objetivos del VI Congreso del PCC. Ello permite plantear que las IES del MES son organizaciones basadas en su estrategia institucional, con una visión integradora y compartida sobre su direccionamiento futuro. Es decir, se ha incrementado la cultura de trabajo con la estrategia institucional entre los principales directivos de las IES.

Es también destacable una mayor concentración de esfuerzos y recursos en aspectos claves, lo que ha permitido visualizar los resultados más importantes a lograr. Además, existe una mejor coherencia de la proyección estratégica del ciclo 2013-2016 del sistema MES y de cada IES, y un mejoramiento de la organización del trabajo institucional, así como de la articulación interna mediante la traducción de la estrategia a términos operativos.

Los participantes también valoraron el incremento de la participación y compromiso de los miembros del Consejo de Dirección de cada IES en el proceso para diseñar la estrategia, con la creación además de un mayor espacio para la reflexión en torno a los problemas y retos institucionales futuros, que ha incrementado también la legitimidad del proceso y consolidado el trabajo en equipo en ese contexto. La gestión en base a resultados anuales se ha fortalecido en todos los niveles de dirección y ha generado un cambio cultural favorable por parte de los directivos.

Otro logro importante es la creación de unidades o grupos especializados, la mayoría subordinados al rector o a otra instancia del nivel estratégico, con personal de alta calificación que ha fortalecido el trabajo en este ámbito. Todo esto se traduce en una mayor implicación de los centros de estudio que trabajan estas áreas del conocimiento y en avances en el diseño e implementación de metodologías y procedimientos para elaborar la estrategia.

### **3.1.2. Problemas**

Se reconocieron también una variedad de problemas vinculados a este ámbito. En primera instancia, existe una desarticulación entre la formulación de una estrategia basada en cuatro ARC (áreas de resultados clave): profesional competente comprometido con la Revolución, claustro revolucionario de excelencia, impacto económico y social y gestión de la educación superior; que no responden a la estructura orgánica y a la gestión de los procesos universitarios, lo cual crea fuertes presiones en todos los niveles de dirección de las IES. Por tanto, los objetivos y criterios de medida en dichas ARC no guardan relación directa con los procesos universitarios, lo que afecta la capacidad de su gestión por parte de las áreas responsables. De igual forma, se manifiesta una insuficiente articulación entre elementos clave como son la estrategia, la evaluación y acreditación y el control interno, que limita la integración de los procesos.

Algunos planes estratégicos de las IES están muy apegados a la proyección estratégica del MES. Otros tienen una excesiva cantidad de criterios de medida, lo que genera presiones para su evaluación posterior. Existen además criterios de medida que son muy difíciles de lograr por falta de aseguramiento. Otros se definen por historia y prima su tendencia creciente.

No se ha logrado desarrollar la planificación estratégica en las facultades y departamentos en algunas IES; por tanto, se trabaja con una visión cortoplacista (objetivos de trabajo y criterios de medida anuales). Además, se percibe cierta incongruencia entre el plan estratégico y la planificación de los recursos materiales y financieros necesarios para el logro de los objetivos anuales.

En algunas IES la tecnología aplicada para desarrollar el proceso de planificación estratégica ha sido muy compleja y no se corresponde con la cultura organizacional predominante, lo que genera desmotivación y desinterés en los implicados. Además, el tiempo utilizado para realizar el proceso de planificación estratégica fue excesivo en algunos casos, y en otros muy reducido.

No se evalúan con sistematicidad los avances de algunos componentes estratégicos (misión, visión, valores compartidos, entre otros). El centro de atención predominante de la evaluación son los objetivos de trabajo y los criterios de medida anuales, lo que ha traído como consecuencia que la misma se ha desactualizado rápidamente y perdido su valor. Por tanto, se ha reforzado el trabajo con los objetivos y criterios de medida anuales, pero no se ha ajustado la visión, etcétera. Tampoco existen procedimientos para realizar dicha evaluación.

No se socializa adecuadamente en la comunidad universitaria la estrategia, los objetivos de trabajo y criterios de medida anuales y su cumplimiento a nivel institucional. Existen limitaciones en la comunicación y flujos de información, falta sistematicidad en el análisis de las tendencias de la información resultante de dichos procesos y salvo rara excepciones, no se han conservado las bases de datos de los resultados históricos, que son uno de los insumos para definir los criterios de medida anualmente.

También afecta mucho la insuficiente participación de los directivos de los niveles intermedios y de base en el proceso de planificación estratégica, así como del personal no docente en la conformación, seguimiento y evaluación de los objetivos de su área. Se destaca el desconocimiento de los estudiantes de los objetivos de trabajo anuales de su facultad. Escasea la preparación del personal de las facultades y departamentos en el ámbito de la gestión, incluyendo a las reservas de cuadros, sobre todo en los más jóvenes. El departamento es el nivel con mayores dificultades actualmente en las IES. Estos cuentan con poco tiempo para desarrollar el proceso de conformación y evaluación de los objetivos de trabajo.

También dificulta el trabajo la coincidencia de un gran número de evaluaciones (informes) en paralelo con el momento de la evaluación de los objetivos de trabajo. Aunque se presentan unas pocas excepciones, aún no está generalizado en las IES el uso de herramientas informáticas que permitan apoyar el seguimiento y evaluación de la estrategia institucional y su operacionalización anual.

Sobre todo, no está consolidado aún el pensamiento estratégico en la comunidad universitaria, incluyendo, de forma particular, a directivos intermedios y de base. Existe cierto nivel de rutina y formalismo en los procesos de conformación, seguimiento y evaluación de los objetivos, sobre todo en los departamentos. Falta creatividad en su planificación anual, casi son copias de los que proceden del nivel superior o los del año anterior. Existen

dificultades para interpretar los resultados donde, a veces, lo que prima es lo cuantitativo y no una perspectiva más cualitativa, y en ocasiones no constatan algunas evidencias de lo plasmado en el informe de cumplimiento de las áreas. Además, algunos directivos no conciben los objetivos de trabajo anuales como una herramienta de trabajo diaria. Solo los tienen en cuenta cuando se acerca la evaluación parcial o final. Todo esto lleva al poco desarrollo de las investigaciones relacionadas con la planificación estratégica, la dirección por objetivos y la gestión por procesos, entre otras áreas de interés.

### **3.1.3. Estrategias**

Se han propuesto numerosas estrategias para mejorar los procesos estudiados en dichas instituciones y en el sistema MES. Primeramente se plantea estructurar la estrategia del ciclo 2017-2021 del sistema MES por procesos prioritarios para lograr una mejor adecuación con la estructura organizativa de las IES y lograr una adecuada gestión de los resultados en los diferentes niveles de dirección, lo que significa cambiar la forma de concebir las ARC. Es necesario lograr una mayor articulación entre los elementos clave contenidos en la estrategia con el sistema de evaluación institucional y acreditación y el control interno.

Además sería beneficioso disminuir el número de criterios de medida en la proyección del sistema, priorizando aquellos vinculados a resultados e impactos. Hay que diseñar un sistema, que apoye la gestión institucional y que integre la planificación estratégica, la evaluación y acreditación y el control interno, apoyados en otros elementos que aseguren su desarrollo, de forma tal que propicie una visión única e integral de la gestión de la calidad institucional desde la perspectiva de esos procesos.

Es indispensable crear capacidades de gestión (interlocutores y equipos de trabajo) en las facultades que asuman las responsabilidades del trabajo articulado derivado de la estrategia, los objetivos anuales, los planes de mejora y el control interno, apoyándolas con asesorías de personal especializado. Hay que diseñar estrategias de capacitación diferenciada a los equipos de gestión, en particular, los jefes de departamentos y la reserva de cuadros, así como a los trabajadores más implicados en temáticas vinculadas con la dirección por objetivos, la gestión de/por procesos y la dirección estratégica, cómo implementarla y controlarla en las IES. Asimismo, se deben recuperar los espacios para capacitar a los cuadros en las nuevas tendencias de la educación superior.

Es también importante lograr una mayor flexibilidad en la planificación de los criterios de medida, según las posibilidades reales de cumplimiento, aceptando el crecimiento, la estabilidad o decrecimiento justificado tanto a nivel institucional, como en sus unidades organizativas. Además pueden elaborarse planes estratégicos en todas las unidades académicas coherentes con la estrategia institucional, que sean actualizados cada cierto tiempo, lo que también implica lograr un mejor alineamiento horizontal y vertical entre la estrategia global de la IES en todos los niveles organizativos, garantizando que llegue a los trabajadores; y mejorar la planificación del tiempo para que todos los niveles de dirección desarrollen sus respectivos procesos con calidad.

Otra estrategia recomendada es diseñar herramientas informáticas de monitoreo, que hagan más dinámicos y eficientes los procesos del seguimiento y la evaluación de los objetivos de trabajo y criterios de medida anuales. Es decir, evaluar cada cierto tiempo la calidad de dichos procesos, sobre todo en los departamentos, desde las perspectivas de los sujetos implicados. Hay que integrar, en lo posible, los momentos de seguimiento y evaluación de los objetivos y de otras acciones evaluativas de gran significación institucional (evaluación del plan de mejora, control interno, entre otras), así como otorgarles un mayor peso a las valoraciones cualitativas en el cumplimiento de los objetivos.

También es recomendable incrementar los espacios de participación de los docentes y no docentes, así como de los estudiantes en los procesos de conformación, seguimiento y evaluación de los objetivos a nivel de departamentos y facultades para que puedan opinar y estén mejor informados. Se pueden planificar acciones orientadas a sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia y necesidad de la planificación estratégica, la gestión en base a resultados y la gestión de/por procesos.

Otras posibilidades contemplan incorporar a la estrategia de comunicación institucional, y de cada área, los aspectos vinculados con la planificación estratégica y la dirección por objetivos, así como los cambios que ocurren en el sistema MES, con vistas a que la estrategia se presente como un proceso permanente y complejo en sus diferentes manifestaciones informativas y relacionales. Promover los buenos resultados de algunas áreas en el desarrollo de esos procesos puede realzar experiencias de aprendizaje colectivo y organizacional en común. Una herramienta útil sería un observatorio sobre las tendencias de la educación superior en el mundo y mantener un flujo de información hacia los cuadros y reservas, y evaluar, cada dos años, los avances en el cumplimiento de la estrategia para actualizar todos sus componentes. Esta tarea debe incorporarse, de manera obligatoria, para todas las IES y el sistema MES.

Finalmente, los problemas que se han identificado crean un conjunto de carpetas que, en nuestra opinión, han pasado mucho tiempo sin ser investigadas, porque no tienen todavía mucho desarrollo. Parece interesante también proponer varias temáticas que pueden ser objetos de investigación por su vinculación estrecha con los aspectos más relevantes tratados en este estudio y donde existen potencialidades para continuar profundizando y ampliando el radio de acción universitario. Entre las áreas indicadas, las más frecuentes son: prospectiva y planificación estratégica; planificación estratégica, gestión por resultados y aprendizaje organizacional; gestión de riesgos y planificación estratégica; consecuencias de los procesos de planificación estratégica, evaluación y acreditación y el control interno en el desarrollo institucional; gestión de/por procesos y planificación estratégica; sistema integrado de gestión desde una perspectiva estratégica; gestión estratégica de la calidad; gestión de la innovación en los procesos estratégicos universitarios; sistemas de información estratégica y comunicación organizacional; evaluación de la gestión estratégica; herramientas para el seguimiento y control de la estrategia, entre otras. Especializar grupos en torno a algunas de estas áreas es una maniobra de buen

sentido, complementada también con una posible formación de posgrado y un mayor nivel de especialización en la gestión de las IES.

## CONCLUSIONES

Ante el dinamismo e incertidumbre del contexto actual donde se desarrollan las IES cubanas, sin lugar a duda, la preocupación por el mejoramiento de la gestión se ha tornado un tema trascendente, ya que ejerce gran influencia en sus resultados frente al paradigma de la escasez actual de recursos. De ahí, que se demanden estudios orientados a potenciar las capacidades de gestión existentes, donde se inserta la planificación estratégica como un ámbito de interés institucional y nacional.

Desde esta perspectiva, la reflexión es particularmente rica si se tiene en cuenta que todas las IES cubanas han adoptado este enfoque de planificación para proyectar su desarrollo futuro a mediano plazo y, por lo tanto, existen un cúmulo de experiencias que ya tienen algún tiempo en su desarrollo y que pueden dar visiones diferentes a las convencionales y enriquecer el análisis de la situación actual y su mejoramiento continuo.

La metodología utilizada para abordar la evaluación de la práctica actual de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES permitió tener un acercamiento a lo que está pasando en el proceso, a las diferencias y similitudes y a los principales logros y debilidades. Los resultados de la investigación realizada fueron presentados en el Consejo de Dirección ampliado del MES, con valoraciones satisfactorias.

Desde el punto de vista académico este trabajo también presenta mucho interés, pues se trata de desarrollar el análisis comparado y una evaluación contextualizada, cuyos resultados pueden contribuir a incrementar la capacidad de autoconocimiento de cada una de las IES implicadas y del sistema universitario cubano en su conjunto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas Rivero, J. L. (1999). *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior* (tesis de doctorado). Universidad de La Habana, Cuba.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Cortadellas, J. (2007). Dirección estratégica y calidad total ¿también en las universidades? En *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades* (pp. 271-283). Santiago de Chile, Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA).
- Godet, M. (1991). *Prospectiva y planificación estratégica*. Barcelona, España: S. G. Editores, S. A.

- Hofer, C. y Schendel, D. E. (1978). *Strategie Management*. New York, Estados Unidos: Little Brown.
- Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO). (5 de junio de 2008). Declaración de la Conferencia Regional sobre la Educación Superior de América Latina y el Caribe. Recuperado de <http://www.fvet.uba.ar/institucional/Declaracion.pdf>
- Matus, C. (1985). *Planificación, libertad y conflicto*. Caracas, Venezuela: Ediciones IVEPLAN.
- Mintzberg, H. (1989). *Estructuración de la organización*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Navarro, A. M. (1998). *La autoevaluación de la gestión*. Buenos Aires, Argentina: Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París. Recuperado de [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_spa.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm)
- Samoilovich, D. (2008). Tendencias de la educación superior en América Latina. En A. L. Gazzolay y A. Didriksson. *Senderos de innovación. Repensando al gobierno de las universidades públicas de América Latina*. (pp. 319-380). Conferencia Regional de Educación Superior (CRES). Cartagena de Indias, Colombia: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC-UNESCO).
- Shattock, M. (2009). Dirección estratégica en universidades. En Aedo, A. (comp.), *Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias* (pp. 117-146). Santiago de Chile, Chile: Ediciones de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile).
- Steiner, G. (1979). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Ciudad de México, México: Compañía Editorial Continental, S. A.
- Vancil, R. F. y Lorange, P. (1975). *Planificación estratégica en empresas diversificadas*. Massachusetts, Estados Unidos: Universidad de Harvard.

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución autoral**

José Luis Almuñías Rivero: trabajó en los aspectos metodológicos de la investigación desarrollada, en relación con la práctica de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior y en la presentación de los resultados obtenidos y las propuestas de mejora.

Judith Galarza López: participó en la elaboración de los fundamentos teóricos de la planificación estratégica en las instituciones de educación superior, así como en la redacción del resumen, la introducción, las conclusiones y la bibliografía.