

VI

Congreso Internacional

**El nuevo rol estratégico de
la educación superior en
el desarrollo sostenible de
América Latina y el Caribe**



Red de Dirección Estratégica
en la Educación Superior



LOS LIBERTADORES
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA

Congreso Internacional (6ta: 2019); Memorias II / VI Congreso Internacional; Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior RED DEES 2020.
219 páginas; 26 cm

ISSN 2665-6981

1. Formación profesional – Aspectos sociales - Congresos, conferencias, etc 2. Educación superior – Aspectos sociales – Congresos, conferencias, etc 3. Planificación estratégica – Educación – Congresos, conferencias, etc - 4. Estrategias para el desarrollo – Educación – Congresos, conferencias, etc - 5. Planificación educativa – Congresos, conferencias, etc – 6. Educación tecnológica – Aspectos sociales – Congresos, conferencias, etc I. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior RED DEES II. Fundación Universitaria Los Libertadores.

SCDD 378 C749 –dc23

FULL BIBLIOTECA



Red de Dirección Estratégica en
la Educación Superior -RED DEES-
VI Congreso Internacional - 2019
Memorias II
ISSN 2665-6981

Enero 2021

Comité Editorial

José Passarini
Luz Mercedes Flechas Mendoza
Orlando Salinas Gómez

Coordinador Editorial

Diego Alejandro Martínez Cárdenas

Asistente Editorial

Laura Esperanza Beltran Cardozo

Diseño

Diahann Nathalie Molano Arias

Disponible en:

Repositorio institucional

Contenido

Prólogo	7
II La Planificación Estratégica en la Educación Superior	10
Monitoreo y Seguimiento a la planificación operativa: Herramienta de apoyo para la toma de decisiones	11
Isaías Hernández Sánchez María Catalina Tapia López	
La Planificación y su vinculación con los modelos para la calidad, caso UNAH	18
Javier Alexis Martínez Moncada	
Resultados de un trabajo planificado en la facultad de medicina de la UNNE- Argentina	28
Erika Sánchez Silvia García Patricia Demuth	
Rediseño estratégico y prospectivo de la arquitectura organizacional: experiencia en la universidad de managua. Nicaragua	35
Fernando Valle Meza. Mario Valle Dávila. Dora María Meza Cornavaca.	
Factores que favorecen y dificultan la aplicación de la dirección estratégica en la educación superior	43
Jorge Juan Domínguez Menéndez	
La evaluación de la práctica de la planificación estratégica en instituciones de educación superior de Cuba. Metodología aplicada y principales resultados	51
José Luis Almuiñas Rivero Judith Galarza López	

Modelo para el control de la estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos 60

Katia Rivero Alonso
Judith Galarza López

Reconstrucción de la senda que se recorrió en los procesos de planificación y evaluación institucional de la universidad comunitaria intercultural 73

Adrián Puerta Ch.
Julia Arguello M.

II Evaluación Institucional y Gestión de la Calidad en las IES 82

Hacia la instauración de una cultura de mejora continua: Modelo de evaluación del desempeño en la UNAN-Managua 83

Isaías Hernández Sánchez
Saira del Rosario Figueroa Aguirre

Estrategias para mejorar la gestión del proceso de autoevaluación institucional con fines de acreditación en la universidad San Gregorio de Portoviejo 94

Ximena Guillén Vivas
José Luis Almuiñas Rivero
Judith Galarza López

Visita de condiciones iniciales para la acreditación institucional en tiempos de pandemia y sus impactos. Relato de una experiencia. Fundación Universitaria Los Libertadores - Colombia 102

Patricia Martínez Barrios
Orlando Salinas Gómez
Luz Mercedes Flechas Mendoza

III La formación profesional y la calidad de los procesos universitarios 110

Marco conceptual del observatorio para la validación de competencias profesionales y capacidades humanas en Honduras- Observal-Honduras 111

Observal-Honduras
Celeo Emilio Arias

<p>Describir la satisfacción estudiantil de los egresados del instituto tecnológico superior de tela, ubicado en la ciudad de tela, Atlántida, Honduras</p> <p>Gustavo Adolfo Rodríguez Espinoza Carlos Agurcia Jairo Núñez</p>	122
<p>La cadena valor percibido, satisfacción y lealtad para los egresados de la universidad</p> <p>Katty Johanna Loor Avila José Antonio Pedraza Rodríguez Leonor Pérez Naranjo</p>	129
<p>El avance del seguimiento a graduados en la universidad nacional de ingeniería</p> <p>Melvis Daviel Martínez Cano</p>	140
<p>Programa de seguimiento de egresados: estudio preliminar de tres servicios universitarios</p> <p>Rodrigo Horjales</p>	147
<p>La formación de valores éticos en los estudiantes de la carrera de derecho con un enfoque RSU: propuesta de una estrategia</p> <p>Roger Martínez Isaac Odette Martínez Pérez Noemí Delgado Álvarez</p>	153
<p>El seguimiento de graduados; oferta y demanda de profesionales veterinarios en el Uruguay</p> <p>José Passarini Paola Cabral Brasiliano Rodríguez Claudia Borlido</p>	160
<p>II Vinculación con Medio y Responsabilidad Social Universitaria</p>	169
<p>Responsabilidad social y aprendizaje: ideas preliminares</p> <p>Odette Martínez Pérez Roxana Chiquito Chillán Víctor Gómez Rodríguez</p>	170
<p>Transversalización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la Planeación Institucional de la UNAN-León</p> <p>Marcos Vinicio Sandino Montes</p>	177

La Universidad de Pinar del Río como actor del conocimiento y la innovación en función del desarrollo local sostenible 183

Maricela González Pérez
Carlos Cesar Torres Paez
Saray Nuñez González

Educación superior socialmente responsable: propuesta de una metodología para su evaluación e implementación en la educación superior ecuatoriana 192

Odette Martínez Pérez
Luis Alberto Alzate Peralta
Rudy García Cobas

II La Gestión de la Internacionalización de la Educación Superior 199

La gestión del proceso de internacionalización: experiencias en la movilidad académica, la formación doctoral del docente 200

Bernal Álava AF
Borroto Leal OE
Campozano Pluas
Vanessa Daniela

La gestión de la internacionalización desde la perspectiva de la formación tecnológica: la experiencia del Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología ITB 207

Luis Alberto Alzate Peralta
Odette Martínez Pérez
Elena Tolozano Benites

III Las TIC y las Redes Sociales en la formación de los estudiantes 213

Las Redes sociales como gestoras de conocimiento formal en los participantes 214

Esteban de Jesús Gutiérrez Ortiz
Andrés Ernesto Manrique de la Cruz
Sheyla Monsait Valero Estrada
Carlos Jesús Rodríguez Saucedo

Las NTIC como plataformas de desarrollo de nuevas habilidades digitales y cocreadoras de ecosistemas virtuales educomunicativos 220

Martín Hernández Oseguera
Oscar Ricardo Castillo Bribiesca

Prólogo

La Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES) celebró hace poco tiempo su 10^{mo} Aniversario de constitución. Por ello, con mucho orgullo este libro permite crear un puente en el tiempo y la emoción para las 54 Instituciones de Educación Superior que hoy tienen el honor de ser parte de sus miembros. Hace unos 10 años pocos podrían soñar con que la Red hubiera recorrido el camino que nos ha traído hasta aquí; era una idea inicial, tan solo una semilla, que abriría las puertas a un futuro prometedor; se convirtió en un camino hacia la ilusión, ya que en los primeros años nos movíamos entre el deseo y la incertidumbre. Hoy no dejamos de reconocer que fue una decisión riesgosa, pero estábamos dispuestos a asumirla con muchos esfuerzos entre todos.

José Martí, el Apóstol de Cuba, expresó: Sueña con el futuro, sin dejar de nutrirte de la realidad práctica. “La educación, ¿quién no lo sabe? es una obra de infinito amor”. Estas enseñanzas martianas hacen tomar conciencia de dos principios elementales: el primero, que el pensamiento y la visión de futuro, siempre deben presidir una acción realista en cualquiera de nuestros escenarios de actuación. Y el segundo, que todos los miembros de la Red hemos demostrado que amamos lo que somos: educadores comprometidos con nuestra obra y que luchamos por hacer nuestra labor con más y mejores sueños a la altura de estos tiempos tan difíciles como el que vivimos.

La historia de la RED-DEES habla de un punto de partida, de un tiempo en que los logros y dificultades han recorrido diferentes recintos, para por fin, y con gran ventura, llegar al punto de llegada, donde estamos hoy y seguir adelante. Ya no somos aquel grupo de instituciones sin experiencia en el trabajo cooperado, somos una familia unida, que hemos armado un tejido de amistad muy sólido y desinteresado donde prima la solidaridad y el humanismo. Desde hace mucho tiempo, tenemos muy claro nuestro papel y responsabilidad con la educación superior en nuestros países. Hoy ya recogemos de los frutos, aprendemos del pasado, de los logros y problemas y seguimos avanzando.

Una sintética mirada a lo que ha ocurrido en el transcurso de este desarrollo y que ha ido marcando nuestra historia permite valorar objetivamente lo alcanzado, al mismo tiempo proyectarnos hacia el futuro con confianza.

A lo largo de estos 10 años, las IES miembros de la Red han ejecutado alrededor de 150 proyectos de investigación orientados al perfeccionamiento continuo de la gestión institucional y los procesos universitarios, con resultados de reconocido impacto a escala institucional, nacional e internacional. Resaltan también las investigaciones conjuntas realizadas hasta el momento, destacándose el proyecto titulado

“La práctica de la planificación o el planeamiento en las Instituciones de Educación Superior): análisis exploratorio con enfoque comparativo entre 2010 y 2015”, llevado a cabo entre la RED-DEES y de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM), en el que participaron 23 IES de ambas redes.

La producción científica generada además ha tenido una tendencia satisfactoria. Muestra de ello, es la publicación de *41 libros, 13 monografías, 437 artículos y 536 ponencias en eventos científicos nacionales e internacionales*. Especial reconocimiento merece la elaboración de 11 libros conjuntos, reflejo del fruto de la labor activa y entusiasta de las IES miembros. Como contribución a la formación y superación permanente de directivos, docentes e investigadores universitarios se han impartido más de 140 actividades de posgrado desarrolladas. (cursos, talleres y diplomados, programas de Especialidad, Maestría y Doctorado).

Asimismo, se destaca el desarrollo de siete ediciones del Seminario Internacional “Dirección Estratégica en las IES” convocados anualmente por la Coordinación General de la RED-DEES y que han contribuido al mejoramiento de las competencias y habilidades directivas básicas en el ámbito de la gestión estratégica universitaria, a partir de la apropiación de nuevos conocimientos y la adquisición de habilidades y comportamientos individuales y colectivos acordes con las exigencias actuales y futuras de la gestión universitaria.

La Coordinación General de la Red lanzó, por primera vez en el año 2014, la convocatoria para la presentación de “Buenas prácticas en dirección estratégica universitaria”, como una vía para fomentar la socialización y el aprovechamiento del conocimiento acumulado y las experiencias desarrolladas por instituciones que sean poseedoras de resultados pertinentes y que hayan sido aplicados en la práctica de manera exitosa. Como resultado de ello hasta la fecha, han sido reconocidas como buenas prácticas un total de 24 contribuciones de 17 Instituciones de Educación Superior, en representación de siete países.

Por otra parte, la realización de eventos internacionales en el ámbito de las reuniones anuales de la Red se ha afianzado como un espacio positivo de nuestro trabajo; muestra de ello, es la celebración de ocho Congresos y dos Talleres Internacionales que han servido de escenario académico para compartir los resultados científicos que se generan de los proyectos institucionales en ejecución, y a la vez, debatir sobre temas emergentes de vital importancia para el mejoramiento continuo de la calidad de la gestión universitaria.

Con la intención de ampliar la comunicación, el intercambio y la socialización de los conocimientos generados entre las IES miembros de la Red y otras que resulten interesadas, la Coordinación General creó en el 2013 la revista *Estrategia y Gestión Universitaria (REGU)*, que es editada por la Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez” de Cuba. Hasta el momento, se han publicado ocho volúmenes de la revista, agrupando diversas contribuciones provenientes de países como Cuba, Argentina, España, Ecuador, Nicaragua, Brasil, Uruguay México y Venezuela.

Múltiples también han sido en esta etapa las muestras de cooperación logradas entre las IES miembros de la Red que han reforzado el trabajo de socialización y aplicación de los conocimientos producidos a partir de sus prácticas en el ámbito de la gestión universitaria. Dichas experiencias se relacionan con la realización de

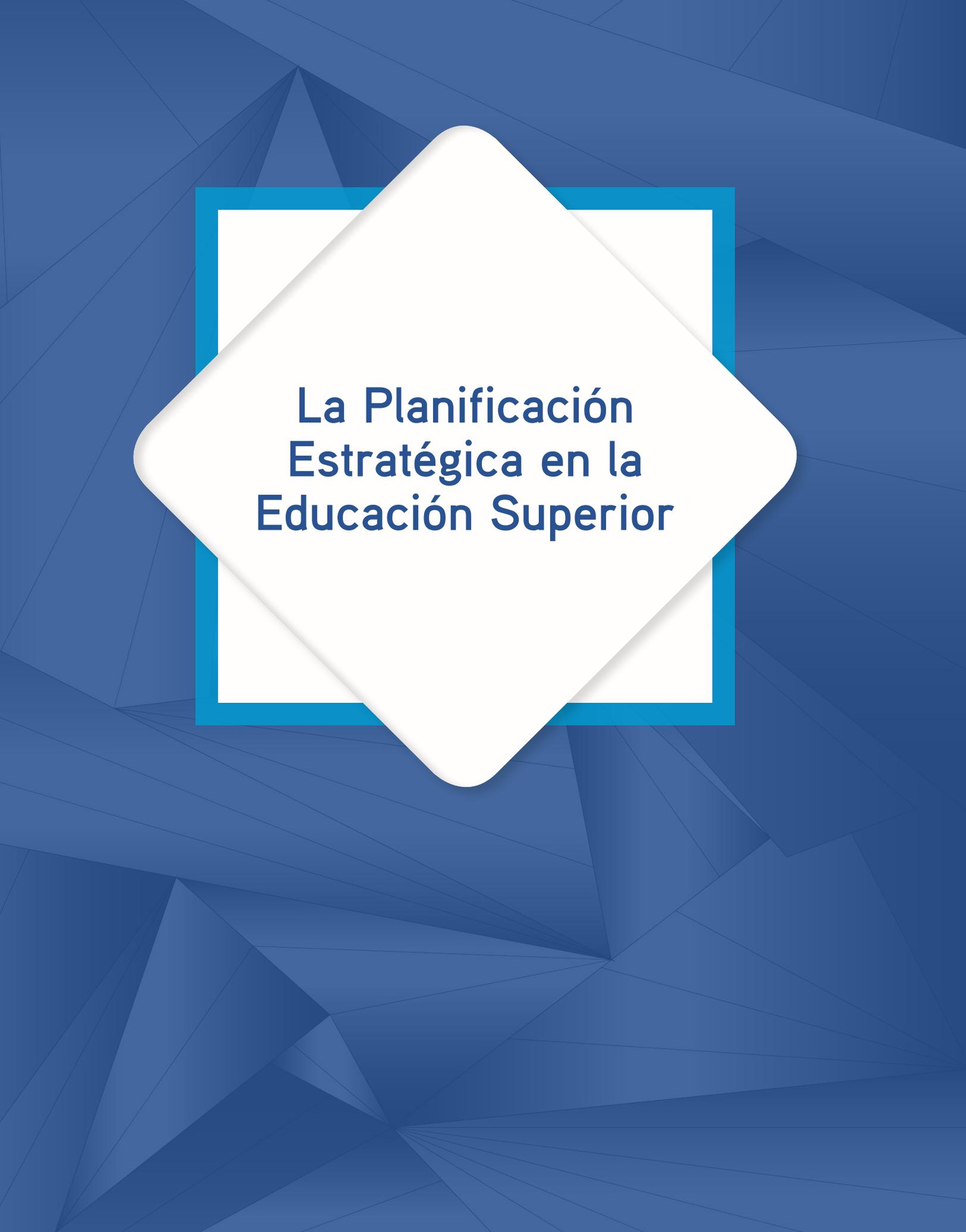
investigaciones, asesorías, capacitaciones y eventos conjuntos. Varias IES han recibido además importantes premios y reconocimientos nacionales e internacionales por los resultados científicos alcanzados en este periodo.

Lo que hemos hecho hasta hoy es el resultado del trabajo de muchos directivos, profesores e investigadores. La Coordinación General de la Red valora mucho el esfuerzo que están haciendo y agradecemos el legado de este colectivo que impone un gran reto futuro para seguir compartiendo el camino elegido, a aprender de las experiencias vividas, compartir los conocimientos, duplicar las fortalezas y ser fieles a nuestra misión. Por eso, las actividades realizadas hasta el X Aniversario son un excelente marco para celebrar nuestro éxito.

Nuestra gratitud a la Fundación Universitaria Los Libertadores de Colombia por el apoyo incondicional a muchas actividades de la Red. Prueba de ello, es este valioso libro que contiene las ponencias seleccionadas presentadas en el Congreso Internacional “El nuevo rol estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe”, celebrado en el mes de octubre en la Universidad de Sotavento, México.

Nuestro reconocimiento también a quiénes me han acompañado en la Coordinación General durante mucho tiempo: la Dra. C. Judith Galarza López y el Dr. C. José Passarini. Sin ellos, habría sido imposible llegar hasta aquí. ¡Deseo una larga vida a nuestra Red! ¡Que cumpla otros 10 años más y muchos, muchos más!

Dr. C. José Luis Almuñías Rivero
Coordinador General de la RED-DEES



**La Planificación
Estratégica en la
Educación Superior**

Monitoreo y Seguimiento a la planificación operativa: Herramienta de apoyo para la toma de decisiones

Isaías Hernández Sánchez

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Managua (UNAN-Managua)
Correo electrónico: ihernandez@unan.edu.ni
Managua

María Catalina Tapia López

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
Managua (UNAN-Managua)
Correo electrónico: ctapia@unan.edu.ni
Managua

Resumen

La planificación estratégica es una valiosa herramienta de gestión que permite a las organizaciones definir el ámbito de acción que orienta el camino a seguir para la consecución de los objetivos institucionales, permitiendo adecuarse a los cambios del contexto mediante un proceso efectivo de toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos con que cuenta. La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua), como institución de Educación Técnica Superior y de Posgrado, comprometida con la búsqueda continua de la mejora de sus procesos, incorpora desde el 2000 la planificación estratégica como eje fundamental de su gestión institucional. En el marco de la mejora continua, la planificación estratégica en la Institución se ha totalmente venido desarrollando y fortaleciendo, aprovechando los avances brindados por la tecnología para la automatización de este importante proceso institucional, que

ha pasado de trabajar de forma semi-automatizados a ejecutarse de forma automatizada a través de un sistema de información desarrollado a la medida. Este sistema inicialmente abarcaba solo el proceso de planificación estratégica y operativa a nivel institucional. Posteriormente, se incrementó la funcionalidad del mismo y se desarrolló el módulo para el monitoreo y seguimiento de la planificación operativa de las diferentes unidades que conforman esta casa de estudio. La mejora continua de este sistema ha permitido fortalecer el proceso de toma de decisiones que permita aprovechar las fortalezas y superar las debilidades, para así brindar un mejor servicio, contribuir con el desarrollo social y el crecimiento económico del país.

Palabras clave: Planificación estratégica, sistemas de información, proceso de toma de decisiones, mejora continua.

Introducción

La Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua (UNAN-Managua) es una institución de Educación Técnica Superior y de Posgrado, con carácter estatal, que ha venido realizando acciones orientadas a aumentar y fortalecer la calidad institucional, que le permita adaptarse a un entorno cambiante y dar respuesta efectiva a las demandas y desafíos de la sociedad. Es por ello que esta institución incorpora la Planificación Estratégica como una herramienta de gestión que guía el curso de acciones para el cumplimiento de su Misión y el alcance de su Visión.

En el marco de los procesos de planificación institucional de la UNAN-Managua, las distintas instancias académicas y administrativas de esta casa de estudio elaboran anualmente su planificación tomando como referencia los resultados y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Para garantizar la consecución de las metas planificadas, es de vital importancia contar con mecanismos de monitoreo que mida el nivel de cumplimiento de los planes estratégicos y operativos, como expone Fuster Pérez, debemos “Diseñar un sistema de control y seguimiento para medir la cobertura del logro de las estrategias y objetivos previstos y proporcionar retroalimentación al sistema” (2008, p.5). Por ello, se diseñó como un componente del Sistema de Planificación Institucional, el módulo automatizado de Seguimiento y Evaluación, con el objetivo de dar seguimiento a los planes operativos anuales que ejecutan las diferentes instancias académicas y administrativas de esta prestigiosa casa de estudio.

El presente trabajo expone la incidencia de la automatización en los procesos de planificación estratégica de la UNAN-Managua, el cambio paulatino en la cultura y comunicación organizacional para una toma de decisión adecuada a las necesidades institucionales y a las demandas del entorno.

Gerencia estratégica

La gerencia estratégica es una herramienta para administrar donde se definen los objetivos de la

organización y se establecen estrategias, considerando la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones en correspondencia con las demandas del entorno (González, Salazar, Ortiz y Verdugo, 2019).

La UNAN-Managua desarrolla procesos de gerencia estratégica que se sistematizan a partir del 2002 y que se concretizan en planes estratégicos y operativos con el objetivo de desarrollar el mejoramiento continuo en su accionar, impulsando procesos de análisis del entorno externo e interno que le han permitido articular de manera activa y participativa a todos los sectores de la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, trabajadores administrativos, personal directivo, etc.) en función del logro de las políticas y filosofías establecidos en el Proyecto Institucional (UNAN-Managua, 2019, p. 12).

Esta institución de educación superior fortalece todos y cada uno de los componentes de la gestión estratégica, armonizando a los distintos sectores universitarios a través de la planificación, el monitoreo y la evaluación, creando una dirección, una orientación, así como sinergias que aseguren la sistematización de experiencias, generalizando las buenas prácticas de gestión y desarrollando proceso de control y mejoramiento continuo. (UNAN-Managua, 2019, p. 12).

La UNAN-Managua como universidad de carácter estatal y de servicio público comprometida con el desarrollo del país, incorpora la gerencia estratégica como un mecanismo que le permita alcanzar sus objetivos e implementar a nivel institucional procesos de mejora continua. Dado que “(...) la gestión estratégica de las universidades debe buscar desde todos los procesos organizacionales el mejoramiento continuo de la calidad educativa, articulados con los grupos de interés tanto de estudiantes, docentes, empresas, profesionales y la comunidad en general (Romero Hidalgo, 2016, p.3), en esta casa de estudio se han venido promoviendo espacios de análisis y reflexión en torno al quehacer institucional, que han permitido aunar esfuerzos para la consecución de las metas institucionales.

Desarrollo de la planificación estratégica y operativa en la UNAN-Managua-

En un mundo altamente dinámico y demandante, la planificación estratégica constituye una valiosa herramienta de gestión que ayuda a las instituciones a adecuarse a los cambios del contexto y a definir el rumbo de acciones a seguir que le permitan la consecución de sus metas y objetivos, mediante un efectivo proceso de toma de decisiones y el uso eficiente de los recursos con que cuentan.

Asimismo, los resultados obtenidos de la ejecución de los planes estratégicos constituyen valiosos insumos para los procesos de toma de decisiones que son vitales para la consecución de los objetivos institucionales, dado que “La planificación estratégica es una modalidad de planificación que está estrechamente relacionada con los procesos gerenciales de toma de decisiones de una organización” (Domínguez Olivera y Salcedo Dávalos, 2016, p.168). Es decir, la planificación estratégica en el ámbito público debe ser una herramienta simple, útil para la toma de decisiones de los directivos y el establecimiento de prioridades institucionales (CEPAL, s.f., p. 12).

En el caso particular de la UNAN-Managua, los primeros indicios de planificación se dan a inicios de la década del 2000, según lo presentado en el Informe de Gestión 2015-2016, donde se expone que “La planificación estratégica institucional de la UNAN-Managua surge como resultado del proceso de autoevaluación institucional realizado en el 2002” (UNAN-Managua, 2017, p.21). Sin embargo, es hasta el 2010 que se desarrolla el primer *Plan Estratégico Institucional 2011-2015* (PEI 2011-2015) de esta casa de estudio, que estaba organizado en cuatro áreas fundamentales: *Docencia y Currículum, Administrativa, Investigación y Postgrado y Extensión y Proyección Social*.

El PEI 2011-2015 es producto de un proceso participativo que recoge las aportaciones de docentes, personal directivo, personal administrativo y estudiantes, quienes se organizaron por comisiones, una por cada área fundamental de la institución, que estuvieron representada de la siguiente forma:

cinco miembros de Rectoría, 28 de Decanaturas, 43 Directores de Departamento, 54 Dirigentes de Unidades Administrativas, 86 docentes, 19 investigadores de Centros, Institutos y Laboratorios Especializados de Investigación, 26 estudiantes y 43 trabajadores administrativos. Sus contribuciones, los resultados de sus análisis, es decir, los frutos de numerosas horas de debate y dedicación quedaron plasmadas en este plan estratégico.

En 2015, un año antes de finalizar su ejecución, se evalúa de manera anticipada el PEI 2011-2015, esto con la finalidad de elaborar un único documento rector del quehacer institucional que permitiera superar las debilidades detectadas en el proceso de la autoevaluación institucional con fines de mejora, ejecutado durante el 2013 y 2014. Es así como se elabora el segundo Plan Estratégico Institucional 2015-2019 (PEI 2015-2019) de la UNAN-Managua, en el que se articularon un nuevo plan estratégico con el plan de mejora institucional. Las fortalezas y oportunidades de mejora detectadas en el proceso de autoevaluación y los resultados de la evaluación del PEI 2011-2015 constituyeron los insumos fundamentales para la elaboración de este PEI, con perspectiva futura de acreditación. Este plan estratégico, al igual que el PEI 2011-2015, fue construido bajo un enfoque participativo, donde participaron representantes de toda la comunidad universitaria.

El PEI 2015-2019 contiene el horizonte que ha guiado los procesos fundamentales de la UNAN-Managua en las funciones sustantivas de Gestión Universitaria, Docencia, Investigación, Extensión y Proyección Universitaria e Internacionalización, donde se han establecido estrategias, resultados esperados y metas a lo largo de este último quinquenio, para cada una de estas funciones. Este plan se encuentra en su último año de ejecución y se ha venido cumpliendo mediante los planes operativos institucionales que se construye anualmente de manera participativa, donde representantes de la comunidad universitaria brindan sus valiosos aportes enriqueciendo este plan, que se constituye como la base fundamental para las diferentes instancias académicas y administrativas, estén alineados con los objetivos, estrategias y metas institucionales, como señala Romero Hidalgo:

Aunque la planificación estratégica se sitúa a nivel institucional, centrándose en el cumplimiento de los objetivos, la visión y la misión de la universidad, esta se tendrá que desarrollar a nivel de Facultades o Unidades Académicas, Departamentos y Unidades de Servicios, motivando a los actores integrantes de cada nivel a trabajar y pensar de modo innovador, participativo y estratégico, valorando las tendencias del entorno. (Romero Hidalgo, 2016, p.4)

Es importante diferenciar entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Ambas tratar de determinar el mejor curso de acción para la consecución de los objetivos estratégicos, sin embargo, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la planificación operativa se relaciona a corto plazo (CEPAL, s.f., p. 7), es decir, se proponen metas a corto plazo que permiten hacer operativas las estrategias.

En la UNAN-Managua, como parte del fortalecimiento de la cultura de planificación, se han definido las instancias que deben elaborar su Plan Operativo Anual (POA) a partir del POA de la institución. En el 2019, en un primer nivel planificaron nueve Facultades, un Instituto Politécnico de la Salud (POLISAL), cinco Institutos y Centros de Investigación, 15 Direcciones de Gestión Académica y cinco Divisiones Administrativas y de Gestión, para un total de 35 instancias.

Posteriormente, a partir de la planificación de las Facultades, POLISAL y de los Institutos y Centros de Investigación, elaboraron su plan operativo 66 instancias, que incluye 51 Departamentos Académicos y 15 áreas administrativas. Es importante señalar que de los 53 Departamentos Académicos existentes en la UNAN-Managua planificaron 51, para un cumplimiento del 96%.

Es importante destacar que se ha venido fortaleciendo la cultura de planificación en esta casa de estudio, donde cada vez es mayor el número de miembros de la comunidad universitaria inmersa en este importante proceso institucional, logrando así la apropiación y compromiso para dirigir esfuerzo y alcanzar las metas planificadas. Por tanto, es mayor

el volumen de información que se genera a partir del monitoreo y seguimiento a la ejecución de los planes operativas de las distintas instancias académicas y administrativas de la UNAN-Managua.

Sistemas de Información en la UNAN-Managua

Estamos inmersos en la sociedad del conocimiento donde cada día es mayor el flujo de información que se genera, tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones. Kendall y Kendall (2011) expresan que por mucho tiempo las organizaciones han reconocido la importancia de administrar los recursos claves, como las personas y la materia prima y es en los últimos años que la información ha encontrado su lugar apropiado como recurso clave en las organizaciones. Es por ello que se requiere administrar de forma apropiada este recurso, dada la creciente necesidad de disponer de información completa y confiable en el momento oportuno para garantizar la gestión eficaz de los recursos, y mejorar la calidad de los servicios prestados.

A medida que crece el volumen de información aumenta la necesidad de disponer de una herramienta que permita administrarla de forma eficiente, por esto, los sistemas de información forman parte imprescindible de la mayoría de las organizaciones, ya que son un conjunto de elementos que interactúan entre sí para la obtención, procesamiento y salida de la información (Izamorar, 2017).

Existen diferentes tipos de sistemas de información ya que “se desarrollan para distintos fines, dependiendo de las necesidades de los usuarios (...). Los sistemas de procesamiento de transacciones (TPS) funcionan en el nivel operaciones de la organización”. (Kendall y Kendall, 2011, p. 3). Es por ello que, cuando se da la automatización de los procesos en una organización, los primeros tipos de sistemas que se desarrollan son los TPS. Una vez que estos han sido creados, se pueden desarrollar los sistemas de nivel superior, entre estos se encuentran los sistemas

de información administrativa (MIS) y los sistemas de apoyo a la toma de decisiones (DSS).

La UNAN-Managua inició con la automatización de las operaciones del área contable, en 1997 se contaba con el Sistema Contable SERPROC y se desarrollaron los módulos de Cuentas por Cobrar y Conciliación Bancaria para la División Financiera, así como el módulo de Tesorería. En 1999 se continúa con la automatización de otros procesos institucionales, entre los que destaca la creación del Sistema de Registro Académico. Es importante señalar que estos sistemas se desarrollaron de forma independiente y de manera descentralizada, cada uno de ellos con su propia base de datos, lo que traía como consecuencia la redundancia de información, generando en ocasiones inconsistencias en la misma. (UNAN-Managua, 2019, p. 18)

En el 2013, la Dirección de Planificación y Evaluación Institucional (DPEI)¹ de la UNAN-Managua promovió, a nivel institucional, la iniciativa de desarrollar un sistema de información adecuado a los requerimientos institucionales, el cual se denominó Sistema Integral de Gestión de la Información (SIGI). Este ha permitido la automatización de los procesos académicos y de gestión, en base a las necesidades particulares de la universidad.

Como se mencionó previamente, antes de la implantación del SIGI, los sistemas automatizados de la UNAN-Managua no tenían vinculación entre sí, lo que no permitía el flujo de la información entre los mismo, por lo que se generaba redundancia de información y reportes parcializados, que limitaban los procesos institucionales y la toma de decisiones. Esta situación fue evidenciada por los procesos de auditoría, que sugirieron el desarrollo de una propuesta de integración de los subsistemas, de manera que se permitiera el flujo adecuado de los procesos de gestión universitaria.

Automatización de la planificación estratégica en la UNAN-Managua

Dentro del SIGI se contempló el desarrollo de un subsistema para la automatización de los procesos vinculados con la planificación estratégica institucional. En un primer momento, se automatizó el proceso de elaboración del plan estratégico institucional y la definición del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), no así el proceso de definición de los Planes Operativos Anuales (POA) de las diferentes instancias académicas y administrativas, motivo por el cual se dio una vinculación muy incipiente de la comunidad universitaria con el Sistema de Planificación Institucional.

En el 2015 se amplió la funcionalidad del sistema y se incorporaron opciones para que las diferentes instancias de la universidad elaboraran su plan operativo anual a través de esta aplicación informática, tomando como punto de partida el plan operativo institucional; esto permitió que un mayor número de miembros de la comunidad universitaria se apropiaran del uso del sistema.

En el marco de la mejora continua de los procesos, en el 2016 se desarrolló, dentro del Sistema de Planificación Institucional, el módulo de Monitoreo y Seguimiento con el objetivo primordial de dar seguimiento a los planes operativos anuales que ejecutan las diferentes instancias académicas y administrativas de esta prestigiosa casa de estudio, generando información pertinente, confiable y transparente, que sirve de base para la elaboración de informes que apoyen el proceso de toma de decisiones y la rendición social de cuentas, ya que la automatización de la planificación institucional "(...) ha favorecido de manera significativa, la sistematización de la información institucional, brindándonos la oportunidad de gestionarla de forma más eficiente." (UNAN-Managua, 2019, p. 16).

¹ Actualmente denominada Dirección de Gestión de la Calidad Institucional

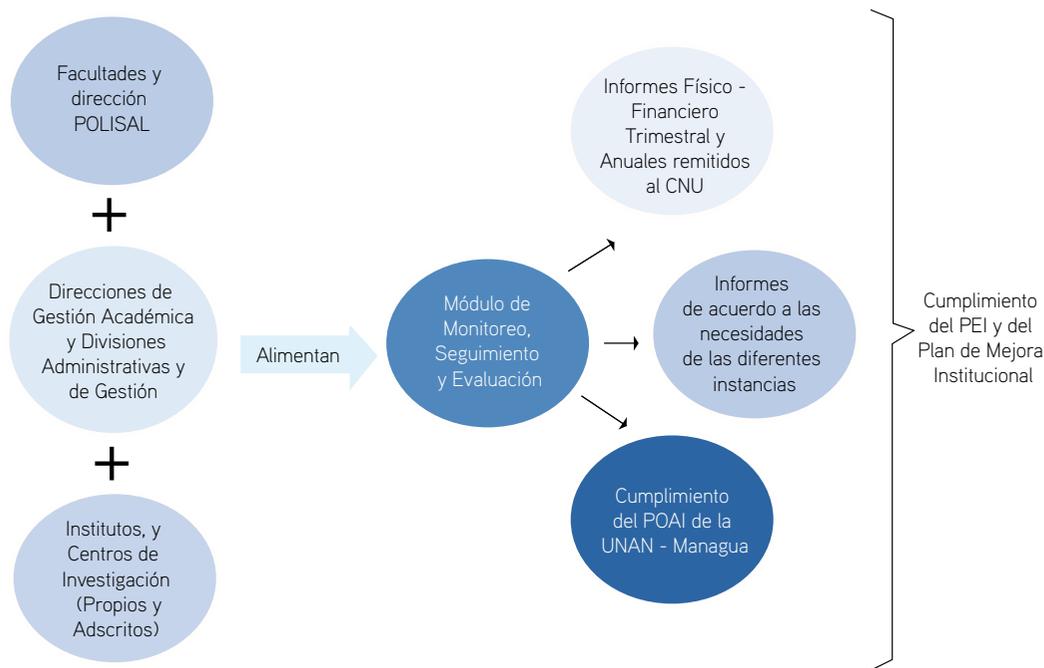


Figura No. 1. Gestión de la información relativa a la ejecución de los planes operativos anuales (POA).

La fiabilidad y pertinencia de los informes generados por el sistema depende, principalmente, de la calidad y veracidad de los datos registrados por los usuarios. Es por esto que a nivel institucional se han venido desarrollando talleres de capacitación, donde han participado representantes de las diferentes instancias académicas y administrativas, con el propósito de orientar el proceso de ingreso de la información en el sistema, logrando así una mayor apropiación en el uso del mismo e incentivando significativamente la cultura de planificación institucional. De igual manera, se brinda asesoría y acompañamiento a todos los usuarios. Esta labor es ejecutada por la Dirección de Gestión de la Calidad Institucional.

Proceso de toma de decisiones

Como se mencionó previamente, el monitoreo y seguimiento de la ejecución de la planificación operativa permite recopilar información referida al cumplimiento de las metas planificadas; esta información constituye un insumo fundamental para el proceso de toma de decisiones que, en caso de ser necesario, debe estar orientada a enrumbar el curso de acciones a seguir para el alcance de las metas y resultados

esperados, o bien, optimizar los procesos ejecutados dentro del marco de la mejora continua.

A nivel institucional, cada día es mayor el número de directivos que utilizan la información registrada en el módulo de monitoreo y seguimiento para evaluar el trabajo ejecutado por las instancias bajo su cargo y conocer el estado actual de los procesos institucionales vinculados con la planificación operativa. En el caso de las Facultades, los Decanatos de estas instancias dan seguimiento al trabajo de los Departamentos Académicos que lo conforman, a partir de la generación de informes del cumplimiento de las tareas planificadas. De manera trimestral, se realizan reuniones tanto a nivel de departamento como de Facultad, donde se valora tanto de forma cualitativa como cuantitativa los logros obtenidos, así como las dificultades presentadas que han incidido en el no cumplimiento de metas establecidas.

Es importante mencionar que los directivos, coordinadores y responsables de instancias académicas, administrativas y de gestión recibieron un taller de Seguimiento y Evaluación de los Planes Operativos Anuales (POAs), esto con el propósito de reflexionar acerca del rol sustantivo que desempeña la gerencia académica y administrativa de la universidad, para

garantizar la consecución de las metas. De igual manera, se reflexionó sobre la importancia que tiene la información suministradas en el módulo de Monitoreo y Seguimiento, la cual debe ser considerada en los procesos de toma de decisiones.

Conclusiones

El éxito en la implementación del Sistema de Planificación Institucional, específicamente del módulo de monitoreo y seguimiento de los POAs depende, fundamentalmente, del compromiso asumido y decidido de las máximas autoridades de esta casa de estudio, quienes han motivado la integración de cada instancia de la UNAN-Managua a este proceso institucional mediante la alimentación, con información relevante, de los resultados obtenidos como producto de su quehacer al sistema de información. Lo anterior contribuye a evidenciar el cumplimiento del plan operativo anual y, por consiguiente, la consecución de los objetivos estratégicos institucionales en cada una de las funciones sustantivas.

Asimismo, la implementación del Sistema de Planificación Institucional ha permitido incentivar los procesos de recopilación, organización y sistematización de la información institucional que evidencia la ejecución de actividades encaminadas a la consecución de las metas planificadas. Con ello se ha fortalecido la cultura de la evidencia.

Los informes generados por el Sistema de Planificación Institucional favorecen de manera significativa el proceso de toma de decisiones tanto en las direcciones de gestión académica como en las Facultades, Departamentos Académicos e Institutos y Centros de Investigación, generando espacios de reflexión y análisis donde se evalúan los logros, tanto cualitativos como cuantitativos, obtenidos de la ejecución de las tareas planificadas. Asimismo, se determinan las dificultades presentadas y se redefine el rumbo a seguir para lograr las metas y objetivos planificados. Asimismo, estos informes permiten tener un estado actual de la ejecución de los procesos institucionales y medir el nivel de cumplimiento de los indicadores propuestos.

Referencias bibliográficas

- CEPAL. (s.f.). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/33541/manual_modulo_1.pdf
- Domínguez Olivera, C., y Salcedo Dávalos, R. (2016). Planificación estratégica como herramienta de gestión para mejorar la calidad de atención a los usuarios de Salud Usquil Provincia de Otuzco Departamento de La Libertad año 2013. *Ciencia y Tecnología, Año 12, No. 4*, 167-182.
- Fuster Perez, J. P. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-11. Obtenido de <https://docplayer.es/amp/9296121-La-planificacion-estrategica-una-propuesta-metodologica-para-gestionar-el-cambio-en-politicas-de-innovacion-educativa.html>
- Izamorar. (12 de Septiembre de 2017). *Definición de Sistema de Información*. Obtenido de <https://izamorar.com/definicion-de-sistema-de-informacion/>
- Kendall, K., & Kendall, J. (2011). *Análisis y Diseño de Sistemas*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .
- Romero Hidalgo, O. M. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala*. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5742/Romero_ho.pdf?sequence=4
- UNAN-Managua. (2017). *Informe de Gestión 2015-2016*. Managua: Editorial Universitaria.
- UNAN-Managua. (2019). *Informe de Gestión 2018*. Managua: Editorial Universitaria.

La Planificación y su vinculación con los modelos para la calidad, caso UNAH

Javier Alexis Martínez Moncada

Universidad Nacional Autónoma De Honduras
javier.martinez@unah.edu.hn

Resumen

Mediante el presente documento se pretende hacer énfasis en la importancia de la creación de modelos cíclicos de planificación en las instituciones de educación superior (IES) con el fin de generar implícitamente los primeros pasos para el aseguramiento de calidad en estas organizaciones.

También se hace señala como la mayoría de instituciones llegan solo a la etapa de distribución presupuestaria sin tener ningún control o evaluación de resultados y mucho

menos alguna metodología para la rendición de cuentas y el fomento de la transparencia.

Para lo anterior se hace referencia a algunos modelos de calidad para ver cómo estos van de la mano con la planificación y se describen los procesos de planificación de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras como caso de exposición de su ciclo de planificación.

Introducción

Si bien es cierto que actualmente hablar de planificación se ha vuelto un tópico de interés en la mayoría de las organizaciones modernas sin importar su naturaleza o si buscan o no el lucro y aun en más la mayoría ya ha creado alguna especie de marco estratégico al definir su visión y misión y algunos objetivos se puede identificar rápidamente un desarrollo parcial de estrategias y poco conocimiento acerca de la dirección estratégica en las organizaciones.

Existen diversos modelos y herramientas para el diseño y la implementación de la planificación estratégica, pero no podemos pasar por alto que para obtener los resultados óptimos deseados, toda organización debe desarrollar todo un proceso estratégico cíclico y hacerle parte de su cultura organizacional.

Antecedentes

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) a través de la Dirección de Planificación Adscrita a su Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Institucional (SEDI) se ha dado a la tarea de conocer e implementar algunos modelos de planificación que le permitan crear y desarrollar una cultura de planificación institucional por medio de la cual pueda definir y alcanzar objetivos fomentando al mismo tiempo una cultura de transparencia y rendición de cuentas. Asimismo se observan y analizan diferentes organizaciones nacionales e internacionales principalmente aquellas homologas a la UNAH con el fin de identificar quienes desarrollan ciclos completos de planificación y como estos repercuten en la cultura organizacional identificando posibles buenas practicas.

Justificación

Este documento surge por la necesidad de mostrar lo que implica la implementación de la planificación estratégica en las organizaciones y como esta debe ser parte esencial y permanente de su cultura y de su direccionamiento, en vista que son muy pocas las organizaciones que asumen el reto planificar su futuro y más aún el de evidenciar su desempeño y analizar su situación actual.

Objetivos del Trabajo

- Identificar y definir los componentes de los ciclos de planificación en las organizaciones.
- Conocer el proceso de implementación al que se ha sometido la UNAH para poder crear una cultura de planificación institucional.
- Crear conciencia sobre la necesidad de implementar los ciclos completos para el desarrollo institucional.

Desarrollo

Comenzaremos por enunciar algunos conceptos claves para poder comprender el contexto de este documento y entre estos conceptos es imperativo definir que es la planificación estratégica; según el Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público escrito por la doctora Dra. Marianela Armijo (Armijo, 2009), “La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.”

Es interesante señalar en esta definición que la planificación estratégica orienta la toma de decisiones, señala como deben actuar las organizaciones y que deben hacer para alcanzar niveles de funcionamiento deseados.

Otra definición que podemos enunciar es “La PE es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.” (Acero, 2016); todas las definiciones sean de escritores renombrados o de publicaciones recientes se enfocan en analizar el entorno situacional, enunciar lo que la organización quiere según su entorno y definir cómo llegar allí, lo que nos lleva a considerar que las estrategias no son más que cursos de acción previamente definidos según nuestro

entorno y según la visión de los conductores de la organización.

Habiendo comprendido lo que implica la planificación estratégica, se debe también entender que, el cómo llegar al punto deseado implica una serie de esfuerzos, controles ajustes, probables reorientaciones según los cambios del entorno y sin duda es necesaria la retroalimentación a los involucrados o ejecutores para que estos puedan saber si sus acciones están orientadas según lo estipulado. Es por esto que en cada organización se vuelve vital desarrollar puntualmente todas las etapas que implica el desarrollo de una estrategia por lo que en este documento ilustraremos algunos modelos cíclicos que pueden ser aplicables al desarrollo de la planificación.

Ciclo Shewhart, es un procedimiento que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa, también se usa para descubrir una causa especial que haya sido detectada por alguna señal o control estadístico.

Este modelo nace en 1930 y se basa inicialmente en identificar los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas en periodos anteriores para poder

predecir mejoras asumiendo que el entorno no tendrá cambios significativos o previendo variables de entorno. Posteriormente se deberá establecer que cambios son los que serán necesarios, apoyándose en análisis estadísticos o decidir si son necesarias nuevas observaciones o estudios antes de proceder al siguiente paso el cual es, la puesta en marcha de los cambios determinados a manera de ensayo, es decir en términos simples realizar una prueba de pilotaje a una escala proporcionalmente pequeña en la institución. En el paso número tres, se deberá observar y registrar cuidadosamente los efectos o repercusiones que han surgido a raíz de la implementación de los cambios antes definidos en el área de muestreo seleccionada. Finalmente en la etapa siguiente la organización se deberá centrar en procesar los información adquirida en la etapa anterior e identificar los resultados éxitos para poderlos verificar y aplicarlos nuevamente en un ciclo acumulativo y constante en búsqueda de la mejora continua (Bedoya, 2007).

A continuación se presenta de manera ilustrativa el ciclo antes mencionado:

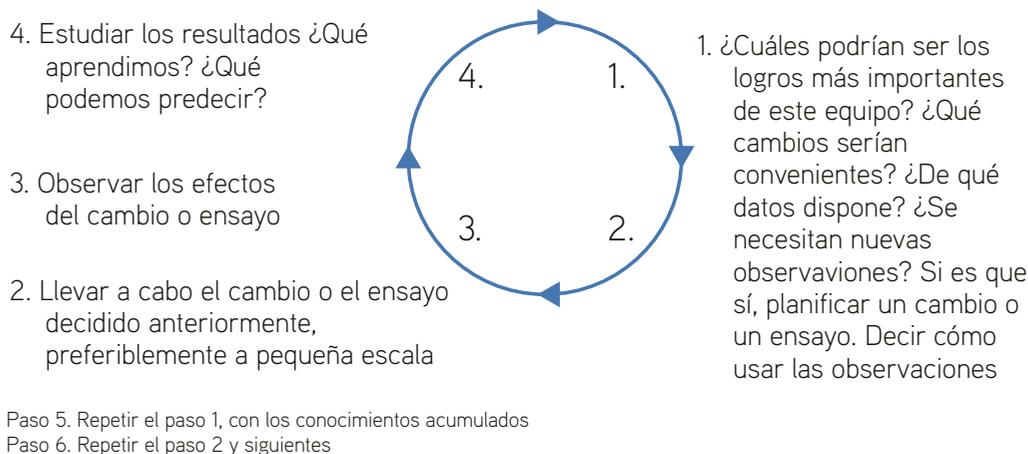


Figura 1. Ciclo Shewhart (WalterA.Shewhart, 1986)

Continuaremos haciendo referencia a un modelo de ciclo muy conocido dentro de las organizaciones para alcanzar objetivos y niveles deseados de eficiencia y eficacia. Este es modelo es muy utilizado en la implementación de sistemas de mejora continua y su

gran difusión está relacionada a su vinculación con las normas ISO (*International Organization for Standardization*); o en español las normas de la Organización Internacional de Normalización, específicamente con la ISO 9001 (Standardization, 2019) que se enfoca en

establecer requisitos y principios de los sistemas de gestión de calidad. Hablamos entonces del modelo del ciclo Deming el cual toma sus raíces del modelo de Shewhart, actualizándose y cambiando de nombre una vez que fue aplicado en Japón alrededor de los años 1950 (Deming, 1989)

El modelo Deming o también conocido como el ciclo “PDCA” por sus siglas en inglés (*Plan, Do, Check, Act*) es uno de los más conocidos actualmente y se enfoca en implantar sistemáticamente la mejora continua dentro de la organización, basándose principalmente en la autoevaluación para identificar los puntos fuertes que se deben mantener (y si fuese posible potenciar) y los puntos o áreas débiles que deberán ser reforzadas o mejoradas; todo esto de manera cíclica para orientar la cultura organizacional al aseguramiento de la calidad (ADS Quality, 2002). Lo interesante de este modelo es que es aplicable en todas las actividades de la organización, desde las estratégicas hasta las operativas o de producción.

En español este modelo se conoce como El Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y comienza en la etapa de planificación en la cual se deben establecer objetivos a alcanzar, la definición de medidas para saber el nivel de cumplimiento de los objetivos, el equipo responsable y los recursos necesarios para el desarrollo óptimo del proceso.

En la segunda etapa “Hacer” se pone en marcha la ejecución del plan y es en esta etapa donde surgen

los ajustes para mejorar los resultados que se habían venido obteniendo según los nuevos objetivos planteados. Se debe tener en mente que ninguna organización funciona sin talento humano, es decir, sin personas; por lo cual en esta etapa se debe incluir la capacitación, educación y el entrenamiento del personal involucrado en la consecución de los objetivos.

La tercera etapa, la “Verificación” está estrechamente vinculada con la evaluación y es aquí donde se analiza no solo si se han alcanzado los resultados deseados después de poner en marcha un plan, sino también todos los posibles efectos producto de los innovaciones, cambios o ajustes que se hayan realizado en los procesos seleccionados.

Finalmente la “Actuación” será una etapa casi obligada producto de la anterior, puesto que una vez que se ha verificado que lo que se está haciendo va de acuerdo a la planificación, existe la posibilidad que sea necesario realizar ajustes o correcciones, si es que se han identificado evaluaciones negativas o algunas oportunidades de mejora. Es justamente en esta etapa en donde se tomaran decisiones importante como la de ajustar o crear un nuevo plan, definir nuevos objetivos, definir nuevas capacitaciones para el personal, modificaciones en la asignación de recursos, entre otros posibles ajustes. (Albert Prat Bartés, 2004)

A continuación imágenes que resumen el modelo:

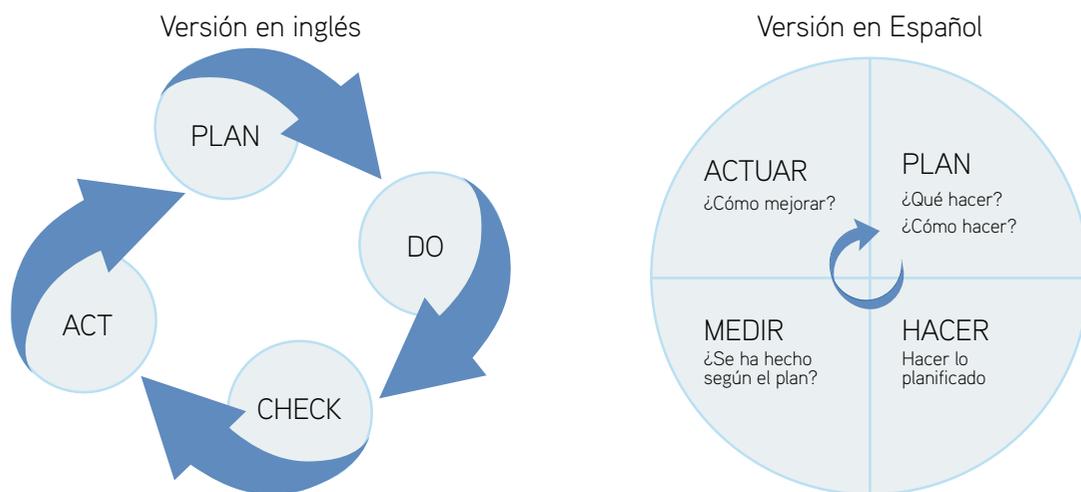


Figura No. 2. El modelo Deming o ciclo “PDCA” (Albert Prat Bartés, 2004)

Si se observa con cuidado la mayoría de ciclos para el aseguramiento de la calidad tienen mucho que ver con el establecimiento de una visión, objetivos o resultados esperados, asimismo, cuentan con una etapa de ejecución, la cual no puede dejar de evaluarse para poder tomar cursos de acción o corrección sin los cuales no se podrían alcanzar los objetivos propuestos.

De igual manera no se podría hablar de aseguramiento de la calidad si estos ciclos no llegaran a institucionalizarse en una organización, es decir estas etapas se deberán realizar una y otra vez adecuándonos a los entornos, demandas y cambios en que se opera.

Planificación como un ciclo para el aseguramiento de la calidad en la UNAH.

De igual manera la Planificación en todo su sentido, sea estratégica, táctica, operativa o de cualquier índole, debe obedecer a una naturaleza cíclica si es que se quiere dirigir cualquier organización a la excelencia y a la calidad, por esto es que puede converger o bien ir de la mano con cualquier sistema de aseguramiento de calidad o de mejora continua.

Si bien existen diferentes modelos para el desarrollo de la planificación para efectos de este documento, se procede a describir de manera sintetizada el modelo cíclico utilizado en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), mediante el cual se atraviesa un proceso de aprendizaje y desarrollo constante en cada una de sus etapas en búsqueda de una mejora continua.

Este modelo comprende cinco etapas las cuales se enlistan a continuación:

- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa y Presupuesto por Resultado
- Ejecución y Administración de Recursos
- Monitoreo y Evaluación
- Control de Gestión y Rendición de Cuentas

Como ya se ha establecido la planificación estratégica es esa herramienta de gestión que permite direccionar una organización a lo largo de un horizonte específico, definiendo una visión y misión según su propia naturaleza y características. En el caso de la

UNAH, se parte de un plan de desarrollo con alcance a 20 años, el cual fue concebido en el 2005 como parte del proceso de reforma institucional, de allí que parte su nombre “Plan General para la Reforma Integral”. Posteriormente este plan se ha desglosado en planes de mediano plazo como lo son los estratégicos y tácticos con el fin de facilitar la comprensión de la visión y la misión institucional.

Para facilitar el cumplimiento de objetivos estratégicos es necesario contar con herramientas que faciliten su comprensión, su difusión, y su ejecución; esto se logra a través de los planes operativos anuales (POA). En el caso de la UNAH actualmente cuenta con 72 ejecutoras encargadas de perseguir el cumplimiento de los objetivos estratégicos en los planes de largo y mediano plazo, es por esto que cada una de ellas formula un POA a nivel de unidad ejecutora los que posteriormente serán consolidados a nivel institucional por la Dirección de Planificación de la Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Institucional (SEDI). Cabe señalar que es a través de cada POA que se orienta la asignación de los recursos financieros en búsqueda de un “Presupuesto por Resultados”. Lo anterior se logra al vincular los objetivos estratégicos a objetivos operativos en los POAs. Consecutivamente mediante la determinación de las actividades necesarias para el desarrollo de estos objetivos operativos se identifica cuanto nos costaría alcanzar cada resultado esperado, definiendo así un costeo por actividades para cada resultado. Una vez finalizado el POA, el “Presupuesto por Resultados” de cada unidad, este es trasladado a la Dirección de Finanzas y Presupuesto de la Secretaría Ejecutiva de Administración, quienes lo cargan en el sistema financiero y lo consolidan al “Presupuesto Institucional” para su registro en los sistemas de gobierno y para asegurar la ejecución del mismo.

Una vez que las unidades ejecutoras cuentan con un presupuesto “hecho a la medida” para el desarrollo de sus planes, proceden a la etapa de ejecución según las metas periódicas y los responsables que se han establecido previamente en el periodo de formulación del plan.

Con un Presupuesto por Resultado, la ejecución se vuelve mucho más rápida y fácil ya que se cuenta con una mayor claridad de lo que se hará, evitando

tramites de traslados y de autorizaciones presupuestarias, también es importante señalar que permite saber en qué se está invirtiendo el presupuesto al momento de su ejecución y facilitar la “Gestión por Resultados”.

Generalmente es hasta esta etapa que un buen número de Instituciones de Educación Superior (IES) llegan en el proceso de planificación y es justamente en la etapa siguiente en donde se considera que el aseguramiento de la calidad tiene sus primeros indicios. La etapa de la que hablamos consta de dos partes muy interesantes, la primera es el “Monitoreo” y es aquí en donde la UNAH da seguimiento a la ejecución de los planes identificando problemas en la ejecución y sus causas, sean estas por parte de los ejecutores, causas de terceros o cualquier otro impedimento que obstaculice el desarrollo institucional. La intención en este proceso no es fiscalizar o señalar un bajo rendimiento, sino identificar las unidades que requerirán más apoyo en su gestión y ayudarles a que puedan ejecutar su plan.

La segunda parte de esta etapa es la “Evaluación”; luego de monitorear la ejecución se asignan valores porcentuales a la ejecución contra la programación inicial, es así que cada resultado esperado planificado tendrá un valor de 100% si es cumplido en su cabalidad. Esta evaluación va en modelo ascendente, desde la evaluación de los resultados esperados a nivel operativo, los cuales se aúnan a la evaluación de las dimensiones del plan estratégico por cada unidad, hasta tener un porcentaje de cumplimiento por cada unidad ejecutora, el cual a su vez se consolida en un porcentaje de rendimiento institucional de manera trimestral y posteriormente anual.

En la etapa subsiguiente nos enfocamos en el control y en la rendición de cuentas; la UNAH cuenta con una Comisión de Control de Gestión (CCG) quien es la encargada de recibir de parte de la SEDI los informes y evaluaciones de ejecución de cada unidad así como los reportes institucionales para su validación. Es esta misma entidad la encargada de publicar en el Portal de Transparencia del Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP) del gobierno, así como de enviar al Congreso Nacional de la Republica de Honduras, el informe de ejecución anual del plan operativo de la UNAH con el fin de evidenciar transparencia en la ejecución de fondos del gobierno.

Como se mencionó antes muchas IES solo llegan a la etapa de ejecución sin considerar la importancia de las últimas dos y es que el hecho de desarrollar las etapas de monitoreo y la evaluación provocan que la ejecución de cualquier plan alcance los niveles más altos, además permite identificar las áreas de mejora y los cuellos de botella en las diferentes unidades, asimismo crea una carrera en búsqueda de la excelencia dentro de la organización.

Y el hecho de contar con un control de gestión y con una rendición de cuenta da realce a todo el proceso, hace que todos se esmeran al máximo para alcanzar resultados deseados y por la optimización en la administración de recursos, puesto que estarán expuestos ante toda la comunidad, fortaleciendo la imagen y la cultura transparencia de la universidad.

Es así que todas estas etapas se realizan cíclicamente todos los años en la UNAH, volviéndose un esfuerzo institucional que es abrazado por toda la comunidad universitaria e impulsado desde sus más altas autoridades hasta la unidad ejecutora más pequeña, fortaleciendo así la cultura de la planificación y transparencia como se ha mencionado antes, al mismo tiempo que se desarrolla también una cultura de la calidad en la institución.

A continuación se representa gráficamente el ciclo utilizado por la UNAH:

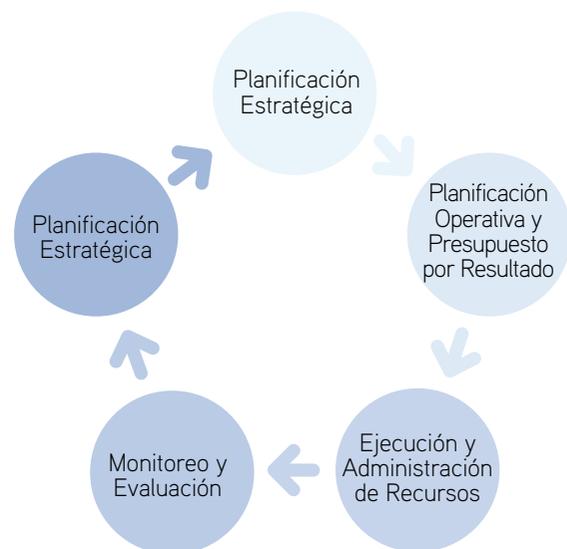


Figura No. 3. Modelo cíclico utilizado en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) para el desarrollo de la planificación (Fuente propia, 2019)

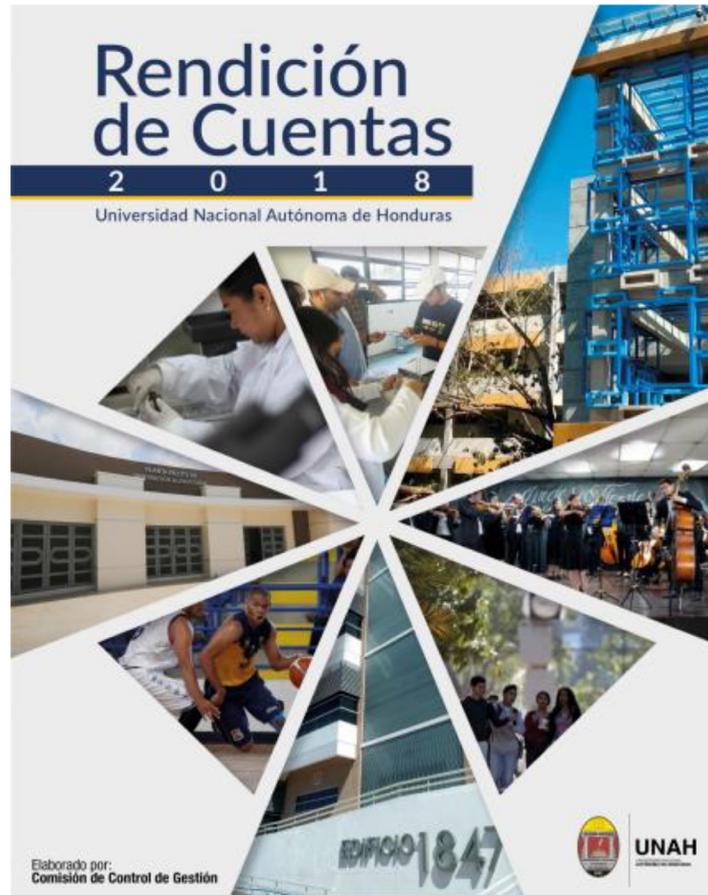
Conclusiones

- Todos los sistemas, herramientas o modelos para el desarrollo de calidad comparten la característica cíclica, es decir deben ser ciclos de mejora en base al análisis y la observación del accionar y el entorno en búsqueda de mejoras en cualquier tipo de procesos.
- La planificación siempre está presente en los ciclos para el aseguramiento de la calidad, puesto que se parte de una visión esperada y objetivos claramente definidos para desarrollar previo a un análisis de la situación actual.
- El aseguramiento de la calidad y la planificación deben ir de la mano en toda institución para garantizar la mejora continua, la creación de una cultura de transparencia y rendición de cuentas y para optimizar el uso de todos los recursos institucionales.
- El desarrollo de todas las etapas de cualquier modelo para el mejoramiento continuo debe ser rigurosamente cumplido, sin dejar de un lado el control, el monitoreo, la evaluación y la rendición de cuentas si es que se quiere tener éxito.
- Es imprescindible que cada IES cree y establezca inicialmente un modelo cíclico de planificación que le permita abrir paso al aseguramiento de la calidad.

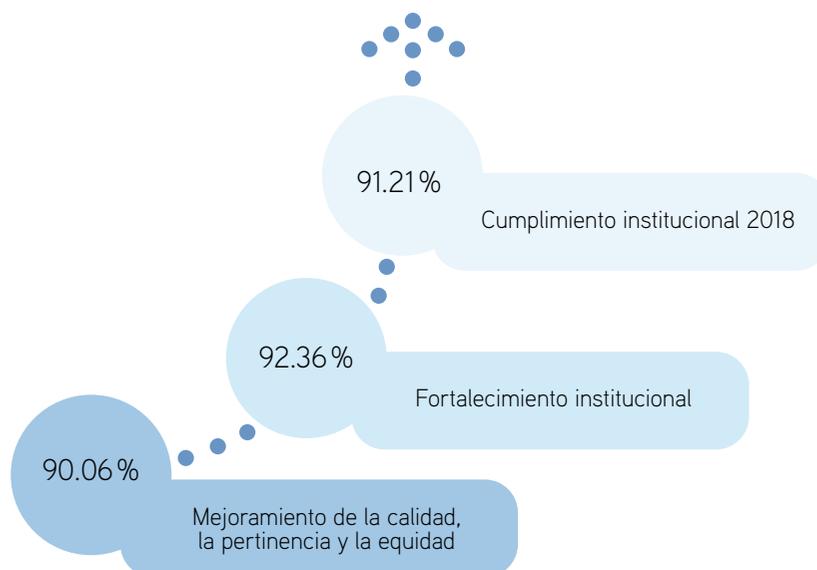
Referencias bibliográficas

- Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica*. Colombia: ECOE Ediciones.
- ADS Quality. (2002). *Enciclopedia de la Calidad*. FC Editorial.
- Albert Prat Bartés, X. T.-M. (2004). *Métodos estadísticos. Control y mejora de la calidad*. Universidad Politécnica de Catalunya.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*.
- Bedoya, Á. V. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad, la Salida de la Crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Standardization, I. O. (2019). *International Organization for Standardization Official Site*. Retrieved from <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- WalterA.Shewhart. (1986). *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. DoverPublications.

Anexos

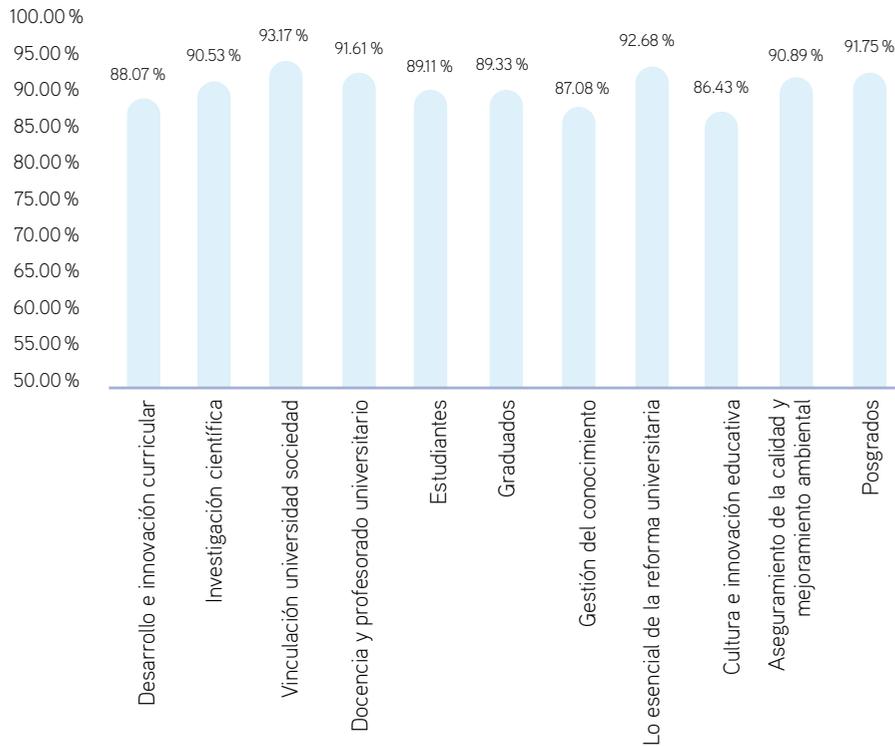


Anexo A. Portada informe Institucional de Rendición de Cuentas.



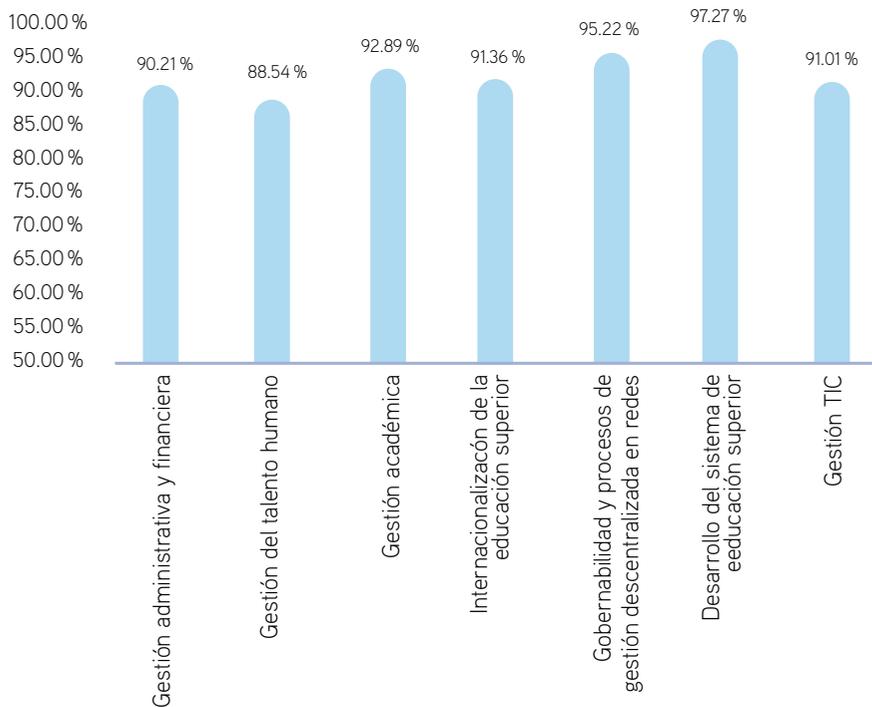
Anexo B. Representación Gráfica del cumplimiento institucional 2018, según promedio de las dos áreas programáticas de la UNAH.

Área de mejoramiento de la calidad, la pertinencia y la equidad
Año 2018



Anexo C. Porcentaje de ejecución por las dimensiones de la primera área programática.

Fortalecimiento institucional
Año 2018



Anexo D. Porcentaje de ejecución por las dimensiones de la segunda área programática.

Área proframática	Dimensión estratégica	Cumplimiento dimensión (%)	Cumplimiento área (%)	Cumplimiento POA (%)
Mejoramiento de la calidad, la pertenencia y a la equidad	Gestión del conocimiento	95.00%	81.88%	85.73%
	Aseguramiento de la calidad y mejoramiento ambiental	68.75%		
Fortalecimiento institucional	Gestión administrativa y financiera	98.33%	89.59%	
	Gestión del talento humano	80.00%		
	Gobernabilidad y procesos de gestión descentralizada en redes	90.45%		

Fuente: elaboración propia con base a la información enviada por la secretaría ejecutiva desarrollo institucional (SEDI)

Anexo E. Cuadro resumen de ejecución POA de una unidad ejecutora.

Código	Nombre de la cuenta	Presupuesto aprobado	Presupuesto modificado	Ejecutado	% Ejecutado
1000	Servicios personales	L 9.49	L 9.20	L 8.52	92.60%
2000	Servicios no personales	L 2.35	L 2.00	L 1.07	53.49%
3000	Materiales y suministros	L 1.62	L 0.80	L 0.41	51.07%
4000	Bienes capitalizables	L 0.40	L 0.38	L 0.18	47.97%
	Gran total	L 13.86	L 12.38	L 10.18	82.23%

Fuente: elaboración propia con base a la información generada por Sistema SAFI UNAH, 31 de diciembre de 2018.

Anexo F. Cuadro resumen de la ejecución del Presupuesto de una unidad ejecutora por grupo de gasto.

Resultados de un trabajo planificado en la facultad de medicina de la UNNE- Argentina

Erika Sánchez

Facultad de Medicina
erika.sanchez@med.unne.edu.ar

Silvia García

Facultad de Medicina
sgarcia@med.unne.edu.ar

Patricia Demuth

Facultad de Medicina
patriciademuth@med.unne.edu.ar

Resumen

Estamos en una instancia donde realizamos una pausa, miramos el recorrido realizado, y no invita a identificar los aspectos que construimos y nos da un impulso para seguir repensando y construyendo la universidad que queremos. Este año, al realizar un balance de lo que se realizó, generó en nuestro acontecer, sucesos que marcan un antes y un después en nuestra unidad académica.

La Facultad de Medicina de la Universidad Nacional del Nordeste, posee un Plan Estratégico Institucional que

hace posible el camino hacia el futuro deseado que ha iniciado en el año 2018, por tal motivo, tenemos como objetivo compartir los resultados del primer año planificado.

Al pertenecer a la RED-DEES, hemos asumido ciertos compromisos que nos es imprescindible compartirlos y socializarlos para que en el intercambio, poder recolectar aportes que ayudarán al desarrollo de una mejora.

Palabras clave: Educación Superior-Calidad

Introducción

La Facultad de Medicina de la Universidad Nacional del Nordeste, se rige por ciertos principios heredados de la Reforma Universitaria de 1918, como ser la autonomía, la libertad de cátedra, el cogobierno con docentes y estudiantes, la gratuidad, los concursos por oposición y antecedentes, la docencia libre, la investigación y la extensión universitaria, la periodicidad de las cátedras y la modernización y actualización científica. Principios que al adaptarse con los modelos impuestos por los requerimientos actuales, provenientes de consensos internacionales o por cambios vertiginosos de la sociedad actual, ayuda o nos propone a situarnos desde una perspectiva, donde intentaremos acercar algunas reflexiones y compartir los resultados de lo construido hasta hoy, repensando la formación superior que queremos.

La Facultad de Medicina, desde el 2018 inició el desarrollo de su Plan Estratégico Institucional, el mismo posee seis ejes de trabajo y refieren, el primero a la formación de grado y posgrado, el segundo a la investigación científica, innovación tecnológica y transferencia, el tercero a la extensión y bienestar de la comunidad educativa, el cuarto a internacionalización, cooperación nacional e interinstitucional, el quinto a la informatización, información y comunicación y el sexto a la gestión institucional y estos ejes centran su trabajo focalizándose con responsabilidad social y la excelencia de su comunidad educativa, dirigidos por su misión institucional, que refiere a “brindar a la sociedad ciudadanos competentes en el ámbito de la salud, destacados por su compromiso social e interés permanente en aprender y perfeccionarse, formando estudiantes con alto grado de bienestar y pertenencia, con apoyo y seguimiento de los graduados. Garantizar los estándares de calidad educativa sustentados en una cultura de evaluación permanente integrando la docencia, la investigación, la extensión, la transferencia de servicios basados en el liderazgo intelectual y tecnológico, ampliando su inserción en la comunidad de la Región del Nordeste Argentino con proyección nacional e internacional”, esto ayuda a guiar las acciones, que hoy la Facultad

de Medicina cierra su primer año y queríamos compartir resultados que se ha obtenido.

Resultados que vinculada a líneas de trabajo, referida en primer lugar a los modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos, se planificaron, cuatro resultados, los mismos refieren a la “Formación Didáctica en Medicina Comunitaria y Medicina Familiar”, el “Modelo participativo para la identificación de prioridades de líneas de investigación en salud”, el “Modelo de gestión del conocimiento asociado a los semilleros de investigación” y la “Implementación final del SIPEI”.

Frente a esta primera planificación se está formando 36 docentes de diferentes departamentos de la Facultad en posgrado vinculado a la medicina familiar y la Salud Comunitaria con orientación didáctica, donde finalizarían en el año 2020, se elaboró de una propuesta de trabajo para la definición de líneas prioritarias de investigación, se concretó el Taller de Definición de Líneas de Investigación de la Facultad de Medicina. Aprobado por Resolución N°1871/19-C.D en julio del 2019, se elaboró una propuesta de trabajo para diseñar un modelo de gestión del conocimiento asociado a semilleros de investigación de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional del Nordeste, se realizó la implementación final del sistema consiste en la incorporación de formularios de evaluación y de herramientas que faciliten el monitoreo periódico de los proyectos estratégicos.

En segundo lugar, vinculado a la línea de trabajo referido a los programas de capacitación vinculados con la dirección estratégica, donde se planificó la continuidad del programa de capacitación en aspectos relacionados con los procesos de dirección estratégica universitaria donde se realizaron dos talleres de capacitación sobre gestión estratégica y planificación operativa anual orientada a los Comités Académicos de los Departamentos, Direcciones Administrativas y Direcciones de las tres Carreras de la Facultad de Medicina.

En tercer lugar, referida a la innovación en la gestión universitaria, se planificó la implementación progresiva del proyecto de curricularización de la extensión universitaria, donde se implementó

el curso de posgrado de curricularización de la extensión, con el objetivo de generar procesos de formación en metodologías y prácticas integrales de enseñanza-aprendizaje.

A continuación desarrollaremos detalladamente los resultados obtenidos, analizándolo desde una perspectiva reflexiva y crítica.

Desarrollo

Guiados por nuestra misión y con el deseo de democratizar el conocimiento, promoviendo aprendizajes de calidad vinculados a los principios de educación abierta e innovación tecnológica, es uno de los objetivos que se ha situado en el centro de las discusiones en el marco del desarrollo del plan estratégico institucional de nuestra unidad académica. Es así que, lo asumimos con mirada reflexiva para la formación integral de nuestro cuerpo académico para la construcción de escenarios para la mejora de nuestra institución, en este sentido, adherimos a lo propuesto por Roa (2003) al entender que el mejoramiento y el logro de la calidad de la educación es una de nuestras prioridades. La Facultad de Medicina, desde su Plan Estratégico, desarrolla líneas de trabajo que las iremos explicitando detalladamente, intentando compartir resultados que son de gran gusto comunicar.

Líneas de trabajo vinculadas con lo planificado

La línea de trabajo que vincula los Modelos de planificación estratégica y de evaluación de procesos estratégicos y académicos, en primer lugar referida a la Formación Profesional en salud comunicaría y medicina familiar, podemos compartir que se está llevando adelante una Diplomatura Superior en Didáctica orientada a la formación profesional en salud comunicaría y medicina familiar en el cual participan 36 docentes de diferentes departamentos de la Facultad formados en posgrado vinculado a la medicina familiar y la salud comunitaria con orientación didáctica. Se está cursando el 5to módulo de 11 módulos previstos. Finalización prevista, es en marzo 2020, donde se planteó los objetivos de esta formación son,

generar en el ámbito de la Facultad de Medicina, dispositivos de análisis y construcción de abordajes de problemas de salud, anclados en la concepción de “determinación histórica y social del proceso salud enfermedad atención”, con el objeto de dar respuestas que resulten efectivas y transformadoras, proporcionar al cuerpo académico las herramientas y estrategias didácticas necesarias para planificar, desarrollar y evaluar programas de formación de profesionales de la salud con orientación a la salud comunitaria y a la medicina familiar.

Desde esta propuesta, resulta necesario promover un cambio de paradigma que propicie una aproximación a la problemática de la salud de las personas, sus familias y sus comunidades, poniendo el eje en la Determinación Social de la Salud. Esta perspectiva nos permitirá avanzar hacia nuevos modelos de abordaje para comprender la importancia de una visión integral e interdisciplinaria, que permitirá identificar la vulnerabilidad de ciertas familias y comunidades, y así poder establecer la relación que existe entre los procesos protectores y detractores de la Salud, considerada como un fenómeno complejo que requiere de acciones intersectoriales. Intervenir actualmente en Salud, requiere comprender el proceso salud-enfermedad-atención en permanente construcción, complejo y dialéctico, determinado socialmente, con modelos de trabajo sustentados en espacios de gestión territoriales, participativos, interdisciplinarios, que propicien una atención centrada en las personas, sus familias y sus comunidades. Desde este 2 enfoque se pretende innovar las interpretaciones tradicionales y construir nuevas alternativas, sin dejar de reforzar las existentes y útiles, en la búsqueda permanente de proteger los derechos de la comunidad, y donde el Equipo de Salud toma un rol protagónico junto a los actores sociales.

Las Unidades temáticas que se están desarrollando se divide en módulos, estas refieren al Proceso Salud Enfermedad Atención (PSEA), al Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) enfocados en el PSEA, a la Epidemiología desde la complejidad del PSEA-información para la acción, al método de Proyectos enfocados en la complejidad del PSEA, al cuidado integral del niño desde la complejidad del PSEA, a

Talleres interdisciplinarios de aprendizaje enfocados en el PSEA, al Cuidado integral de la mujer desde la complejidad del PSEA, a la Enseñanza Basada en Casos (EBC), enfocados en el PSEA, al Cuidado integral del Adulto desde la complejidad del PSEA, a la simulación y el juego de roles enfocados en el PSEA, al cuidado integral del Adulto Mayor desde la complejidad del PSEA y a la Educación Interprofesional (EIP) enfocada en el PSEA.

Al pensar en aprendizajes de calidad, nos referimos a las políticas y las inversiones que afrontó la Unidad Académica para el desarrollo de políticas educativas atendiendo a las necesidades sociales y anticipándose al mismo tiempo a los cambios. Estas actividades comprenden a las vinculadas a la promoción de la investigación con propósitos de elaboración y aplicación de nuevas tecnologías y a garantizar la prestación de capacitación técnica y profesional, a programas formación docente gratuitos para docentes en servicio y docentes en formación (ayudantes alumnos), promoviendo el aprendizaje para toda la vida. Para lograr aprendizajes de calidad, se tiene presente, variados ámbitos de acción, tales como: docentes, procesos, infraestructura, financiamiento, por nombrar algunos, las cuales intervienen en el análisis profundo de la problemática (Yáñez-Galleguillos, 2017).

Vinculado al modelo participativo para la identificación de prioridades de líneas de investigación en salud, se ha dado inicio a la primera etapa del proceso de identificación, monitoreo y evaluación de las líneas prioritarias de investigación de la Facultad de Medicina de la UNNE.

Al momento se han concretado una serie de encuentros preliminares y el taller de identificación y priorización de las líneas con participación de docentes investigadores, comunidad educativa, referentes del medio, autoridades gubernamentales, y municipales, entre otros.

Para concretar este resultado se realizó una serie de entrevistas con las máximas autoridades institucionales para establecer acuerdos sobre la política científica de la Facultad de Medicina para los próximos años; y además se desarrolló una serie de encuentros entre investigadores docentes con mayor

dedicación y/o categorizados en el sistema de incentivos a la investigación, expertos en gestión del conocimiento científico, referentes de ministerios públicos nacionales, provinciales y municipales, instituciones de salud de la región, asociaciones profesionales, aliados estratégicos.

Construcción del documento de trabajo sobre temáticas de interés para la investigación. Para este material de trabajo se tuvieron líneas de investigación disponibles en la Universidad Nacional del Nordeste, la política científica argentina de Argentina Innovadora 2020, las áreas temáticas prioritarias de Salud Investiga, los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030, entre otros materiales de interés, además del contexto descrito en el Plan Estratégico Institucional de la Facultad de Medicina.

En el taller se puso a consideración un documento elaborado conjuntamente con expertos del sistema científico argentino para luego completar una tabla en la que se explicitan los criterios a tomar en cuenta para definir líneas y establecer prioridades, con un formato que incluye la equivalencia numérica de cada criterio, como así también la lista de líneas identificadas en encuentros presenciales anteriores. Esta actividad fue avalada por Resolución N° 1871/19 CD. De la Facultad de Medicina de la UNNE.

Referido a la línea de trabajo que refiere al modelo de gestión del conocimiento asociado a los semilleros de investigación, se encuentra en la etapa del diseño de un modelo de desarrollo de los Semilleros de investigación como estrategia para la gestión del conocimiento, se avanzó en la definición de las características específicas de las actividades que serán articuladas desde estos espacios formativos; para esta institución educativa estos espacios educativos podrán ser curriculares o extracurriculares, con la participación de estudiantes de las tres carreras y docentes que coordinaran los mismos.

La Secretaria de Ciencia y Técnica de la Facultad de Medicina de manera articulada con el eje estratégico, que refieren a la “Investigación Científica, Innovación y Transferencia” actuarán a modo de nodo de integración de todos los Semilleros de la Facultad, razón por la cual se propone la creación y el funcionamiento de los mismos contara con este aval previo.

La creación de un semillero de investigación como espacio colaborativo para la gestión del conocimiento dará inicio con una propuesta por escrito en la que se detalle como mínimo: fundamentos para la creación; docente coordinador; estudiantes integrantes; competencias que se pretenden desarrollar o fortalecer; plan de trabajo bianual encuadrado en el modelo de presentación de acciones que contribuyan al PEI Plan Estratégico Institucional; cronograma estimativo de actividades; productos que se espera obtener (indicar cantidad de ponencias, presentaciones a congreso, publicaciones o libros que se espera publicar); todos estos productos aportaran al cumplimiento de los objetivos estratégicos del eje en cuestión; también se incluirán instancias de evaluación propuestas con sus correspondientes plazos para propiciar el monitoreo de las actividades.

A la fecha se han identificado 5 posibles semilleros: Semillero de investigación en Enfermería; Semillero de Farmacología; Semilleros de Residentes de Kinesiología; Semillero SUK (Kinesiología) UNNE; Semillero SOCEM (estudiantes de Medicina) UNNE. La instancia siguiente es la de propender al desarrollo de estos espacios mediante la implementación real y efectiva, esto nos hace pensar como desde hace varios años con este intento de destacarnos desde la responsabilidad, al integrar prácticas pedagógicas que respetan los postulados de la Declaración Universal de Derechos Humanos, referidos al acceso a los estudios superiores, con el afán que el mismo sea igual para todos, en función de determinadas situaciones (Artículo 26, párrafo 1); dirigido por una preocupación común que se enmarca en las políticas internacionales sobre la eficiencia y eficacia de los procesos educativos y que puedan acceder centros de acompañamiento vinculados a la investigación.

Vinculado a la implementación final del SIPEI, la implementación del seguimiento y evaluación final del P.O.A (Plan Operativo Anual) fue modelado por la Dirección Estratégica de la Facultad de Medicina y desarrollada como una nueva funcionalidad en el S.I.G.E.I. por el eje 5 (Sistematización, Información y Comunicación de acuerdo a los objetivos planteados del PEI).

Esta nueva funcionalidad fue llevada adelante con las mismas herramientas descritas anteriormente. A los resultados obtenidos, según el modelo definido, los usuarios podrán agregar información cualitativa antes de descargar un informe en formato pdf.

Referido a la línea de Trabajo a la que se vincula, programas de capacitaciones vinculadas con la dirección estratégica en las IES, la continuidad del programa de capacitación en aspectos relacionados con los procesos de dirección estratégica universitaria. El Plan Estratégico Institucional (PEI) define y orienta las políticas y líneas de acción prioritarias para una gestión eficiente y eficaz de los recursos que permitan el desarrollo de actividades de docencia, investigación, extensión y gestión, independientemente de aquellas que realizamos en nuestros espacios laborales cotidianamente. Los objetivos de los talleres realizados fueron, socializar el manejo del SIPEI como herramienta para la gestión del cambio, acompañar el proceso de cumplimiento de los compromisos institucionales vinculados al POA de las diferentes áreas, reforzar la capacitación en el manejo del SIPEI para la gestión del cambio, socializar el manual de Desarrollo del Plan Estratégico Institucional (SIGEI). Los destinatarios de los talleres fueron Docentes, Estudiantes y Personal de Gestión de la Facultad de Medicina de la UNNE.

Estas instancias de apoyo al desarrollo de las acciones estratégicas del plan poseen aval Institucional correspondiente, el Taller Institucional SIPEI- Una Herramienta para la gestión del cambio aprobado por Resolución N° 2953/18 Consejo Directivo Facultad de Medicina – UNNE, el Taller Institucional SIPEI – Una Herramienta para la gestión del cambio Resolución N° 1071/19 Consejo Directivo Facultad de Medicina – UNNE.

Otra de las líneas de Trabajo a la que se vincula, que refiere a la Innovación en la gestión universitaria, la implementación progresiva del proyecto de Curricularización de la extensión universitaria, se realizó el curso de postgrado “Curricularización de la extensión”, donde su caracterización del resultado, fue refiera a que el curso fue de carácter semipresencial, con 3 módulos, destinado a docentes de la

facultad de Medicina, que finalizó con la formulación de proyectos de extensión curricularizables, enmarcados dentro de la normativa vigente sobre Curricularización de la extensión, con un impacto logrado y 15 docentes capacitados en Curricularización de la extensión universitaria. Asimismo, durante el primer año PEI, se presentaron tres proyectos de extensión curricularizables, estos refieren a la Universidad junto a los Adultos Mayores” avalado por Resolución N° 2950/18 Consejo Directivo ; con informe final aprobado por Resolución N° 399/19 Consejo Directivo de la Facultad de Medicina de la UNNE; el proyecto de Curricularización: “El Barrio y la Universidad” aprobado por Resolución N°1156/19- Consejo Directivo de la Facultad de Medicina y el proyecto de Curricularización: Educación ambiental: ¿Comenzamos por casa? aprobado por Resolución N° 935/19 Consejo Directivo de la Facultad de Medicina.

La capacitación ayudó a integrar estas estrategias metodológicas, ayuden a mejorar la calidad de los aprendizajes, no sólo tiene como objetivo mejorar los resultados, sino más bien fortalecer la acumulación de evidencias que potencien la educación de calidad (Zabalza, 2012). Estrategias que desarrollen aprendizajes experienciales y que generan procesos ajustados al perfil del estudiante del XXI, explotando todo su potencial para conseguir aprendizajes autónomos que motive el desarrollo de competencias a lo largo de toda la vida.

A modo de conclusión, pensar en los resultados y su búsqueda de mejora de la calidad

En la actualidad nuestra unidad académica desde su perspectiva reflexiva, sigue enfrentándose a grandes desafíos, podemos vincularlos a lo referido a la democratización del conocimiento, desde esta mirada y con relación a eso, la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior del 2009 (UNESCO, 2009), reconoce los grandes logros de las universidades en relación a la accesibilidad y la cobertura de las instituciones de educación superior, sin embargo, no sucede lo mismo con el tema de la democratización del conocimiento vinculado a la calidad de los aprendizajes

de la formación superior. En este sentido, el desarrollo de procesos más democráticos para el acceso a estudios superiores, no significa un correlato con propuestas formativas de calidad para la sociedad. Es por ello que, centramos la necesidad de subir un piso más, no sólo pensar en derecho al acceso a estudiar en nuestra Facultad, sino también en el derecho de que ese acceso garantice calidad en las propuestas educativas que se brindan.

Los resultados obtenidos desde los compromisos asumidos, nos ayudan a seguir enfatizando en la búsqueda de la calidad de Educación Superior, en este sentido la UNESCO (2007) enfatiza que “la calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa”, desde este punto nos referimos a las acciones que se llevan adelante con el objeto de planificar estratégicamente para el aseguramiento y la mejora.

Al intentar dar respuestas a las responsabilidades históricas, nos podemos encontrar frente a condicionantes políticos y pedagógicos: *políticos*, porque son los encargados de definir el rol de los actores implicados y *pedagógicos* porque se vincula con las innovaciones que necesitan realizar los actores educativos para implementar las políticas, pero consideramos que es posible si se planifica y en los resultados contemplados anteriormente es apreciable.

Aunque se presenten limitación en lo político y nos exceden, como las que refieren al inicio en tiempo proyectado del cursado, debido a los trámites administrativos previstos por el Rectorado de la Universidad.

Reconociendo las transformaciones sociales y asumiendo con gran responsabilidad *frente a la grandes problemáticas de la educación actual por las formas* en que las relaciones educativas priman lo que llamamos el *fetichismo de la información*, que consiste en sustituir el valor de crítica y explicación, propios del conocimiento, por el valor de cambio e instrumentalización de la información (Cullen, C. 2013). Esto hace que sigamos planificando los criterios de calidad en la Facultad y se podrían reflejar a los objetivos globales de la educación superior pero que se los redefine en el plan estratégico de la Facultad y se vinculan en

particular con la meta de desarrollar el pensamiento crítico e independiente y la capacidad de aprender a lo largo de toda la vida, estimulando la innovación y la creatividad. Reconocemos la importancia de trabajar con actores que se desempeñen en docencia, en investigación y en extensión de manera calificada, talentosa y comprometida con su la Universidad.

El pensamiento crítico, como derecho humano, no la mera información, es la condición de posibilidad de la

educación a transformar el mundo, y no meramente contemplarlo, a construir identidades narrativas, resignificando los agentes históricos de esa transformación, cada vez desde lo no-dicho en lo dicho y desde lo no-hecho en lo hecho, a autonomizar la acción de esos agentes desde el reconocimiento simultáneo y siempre utópico de su igualdad y su libertad.

Referencias bibliográficas

- Cullen, C. (2013). Criterios para plantear la agenda de la relación universidad y derechos humanos. Una reflexión sobre su sentido y los obstáculos funcionales que la ponen en riesgo. Derechos humanos y universidades. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Secretaría de Derechos Humanos. Buenos Aires (Argentina) Disponible en: http://www.jus.gob.ar/media/1129136/26-derechos_humanos_y_universidad.pdf. Fecha de acceso: junio del 2018.
- Roa Varelo, A. (2003). Acreditación y evaluación de la calidad en la educación superior colombiana. Consejo Nacional de Acreditación
- Yáñez-Galleguillos, Luz M, & Soria-Barreto, Karla. (2017). Reflexión de Buenas Prácticas Docentes como eje de Calidad en la Educación Universitaria: Caso Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Norte. *Formación universitaria*, 10(5), 59-68. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000500007>
- Zabalza, M.A. El estudio de las “buenas prácticas” docentes en la enseñanza universitaria, *Revista de Docencia Universitaria*, 10 (1), 17-42 (2012)
- UNESCO (2007), “Educación de calidad para todos, un asunto de derechos humanos”, documento de discusión sobre políticas educativas, Buenos Aires, OEI, en: http://www.oei.es/quipu/prelac_espanol.pdf
- UNESCO (2009), “Conferencia mundial sobre la educación superior: la nueva dinámica de la educación superior para el cambio social y el desarrollo”, París, en: http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf

Rediseño estratégico y prospectivo de la arquitectura organizacional: experiencia en la universidad de managua. Nicaragua

MSc Fernando Valle Meza.

Vicerrector General. UdeM.
vrgeneral@udem.edu.ni
Coautores.

MSc Mario Valle Dávila.

Presidente de la Junta Directiva. UdeM.
presidencia@udem.edu.ni

MSc Dora María Meza Cornavaca.

Rectora. UdeM.
rectoria@udem.edu.ni

Resumen

El alto impacto de las universidades en los programas de desarrollo socioeconómico de Nicaragua y de la prioridad concedida a la educación superior en el Plan Nacional de Desarrollo Humano, exige de estas, la elevación de los niveles de efectividad en su desempeño y pertinencia; así como del avance sostenido hacia la condición de instituciones acreditadas. Particular impacto tiene en los resultados institucionales y en el funcionamiento de las mismas, su arquitectura organizacional, alineada a su estrategia con enfoque prospectivo, concebida como soporte de los procesos y con capacidades para facilitar el quehacer institucional orientado hacia la calidad.

En este sentido, es que el presente trabajo tiene como objetivo sintetizar la experiencia de la Universidad de Managua, sobre innovaciones en el diseño de su arquitectura organizacional integrada a la estrategia, tomando en cuenta las particularidades de diferentes escenarios y con capacidad para dar respuesta a las exigencias de calidad planteadas en los documentos rectores del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación, todo ello considerando las particularidades de la institución.

Palabras clave: Arquitectura organizacional, diseño organizacional.

Introducción

Los países latinoamericanos enfrentan el reto de desarrollarse en un entorno complejo y dinámico, caracterizado además por un impetuoso desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la elevación de las exigencias de la sociedad con las organizaciones que tienen como misión ofertar bienes públicos. Se reconoce también en este contexto la existencia de un alto nivel de competitividad en la producción de bienes y servicios que demanda del uso acentuado del conocimiento para la generación de valor. Particular importancia tienen en este marco las universidades, como instituciones del sistema social, que cumplen dentro de él las funciones especiales de educar, investigar y extender la cultura con un alto impacto en el desarrollo social, económico y tecnológico de las naciones.

El desarrollo de la Educación Superior constituye una decisión estratégica de los países a nivel mundial. Nicaragua, como país en vías de desarrollo, consciente de que la educación constituye un bien público, un derecho de la sociedad y una alternativa para la elevación de la competitividad de la nación, expresado en la Constitución Política, cuando en su artículo 116 se plantea que “La educación tiene como objetivo la formación plena e integral del nicaragüense; dotarlo de una conciencia crítica, científica y humanista; desarrollar su personalidad y el sentido de su dignidad; y capacitarlo para asumir las tareas de interés común que demanda el progreso de la nación; por consiguiente, la educación es factor fundamental para la transformación y desarrollo del individuo y la sociedad”

En correspondencia con ello y a los efectos de contribuir a la materialización de la declaración constitucional, se promulgó el marco legal que oficializa al CNEA como órgano rector y fiscalizador de la calidad de la educación, bajo cuya dirección se desarrolló el primer proceso de autoevaluación con fines de mejora: así como la implementación de los planes de mejora derivados de este. Distinguen, el referido proceso la definición de funciones, factores e indicadores, quienes en la práctica constituyen estándares de calidad, con la descripción de las fuentes de información y los criterios de calidad a considerar en la evaluación de los mismos. (Asamblea Nacional, 2011, CNEA, 2011)

Entre las funciones definidas se declara la gestión, reconociéndose que la misma debe contribuir a la construcción de la identidad institucional, a preservar su legitimidad, a asegurar la calidad de las actividades que se llevan a cabo y de los productos académicos, a la eficiencia en el uso de los recursos y a proteger la sostenibilidad institucional. A los efectos de los procesos de autoevaluación y mejora de la calidad se incluyen entre otros aspectos a evaluar en la función gestión, la filosofía, el sistema de planificación, la organización, dirección y el control institucional. Aspectos estos que se expresan en indicadores tales como: existencia de misión, visión, objetivos estratégicos, estructura, manuales de organización y funciones, entre otros.

Según Zavarce (2013) toda organización contiene un modelo acerca de su propio funcionamiento que debe ser capaz de proporcionar capacidad organizacional para la creación, preparación, adaptación, la regulación y el control, según sea el caso, el cual debe complementarse con el dominio de las capacidades existentes para poner en ejecución las estrategias formuladas y el de las relaciones entre sus integrantes, las cuales constituyen un factor determinante en la implementación exitosa de las estrategias, sobre todo cuando se orientan hacia la calidad.

Es importante en la construcción de la estrategia de las universidades, evaluar sistemáticamente si las capacidades en la organización actual y los actores o fuerzas que están en el mismo campo de acción, si estos le permitirán cumplir sus fines, de lo contrario deben diseñar y promover la transformación estratégica organizacional, que le permita contar no sólo con una organización que pueda acompañar el despliegue exitoso de la estrategia, si no también implicar los actores involucrados y la probable dirección de los grupos de interés en juego en función de alcanzar resultados que se correspondan con las demandas de la sociedad nicaragüense en cada momento. El estudio de estas capacidades y su alineamiento se han potenciado en los últimos años a partir de las concepciones de la arquitectura organizacional. (Zavarce, 2013; Castellanos, Valle y otros, 2019)

En correspondencia con lo antes expuesto, el presente trabajo tiene el objetivo de exponer algunos rasgos generales del modelo de la arquitectura institucional de

la Universidad de Managua; así como las bases de su diseño desde la perspectiva del enfoque estratégico y prospectivo en la gestión orientada a la calidad.

Desarrollo

La estrategia promueve y direcciona el avance de las universidades y define como se prevé cumplir, mientras que la arquitectura debe ser capaz de soportar y dar respuesta a esos grandes retos, a partir de la estructuración, definición de equipos de trabajo con atribuciones y responsabilidades que les permita desempeñarse en función de las metas, es decir garantizar la flexibilidad humana en el marco de políticas que permitan modos de actuación coherentes con la estrategia. (Almuiñas, J.L. y Galarzaga, J., 2014) Según Garcia (2015) la Arquitectura Organizacional es una representación de la realidad actual y/o deseada de los componentes del sistema, pudiendo abarcar (Metas, Principios, Procesos, Servicios, Productos, Organigrama, Roles, etc.), como de las Tecnologías de la Información (Aplicaciones, Datos, e Infraestructura).

Para Stark (2016) en síntesis la Arquitectura Organizacional expresa en una organización la forma de representarla de manera integral, permitiendo cubrir y considerar todos y cada uno de los elementos que la conforman. Esto conduce a que se pueda establecer una visión clara sobre los objetivos, las metas y líneas, comenzando desde la perspectiva estratégica (misión, visión, lineamientos e indicadores estratégicos), hasta llegar a una estructura actual y futura para los procesos de la organización.

En este mismo orden Molano (2015) e Iglesias y Nieto (2014) citados por Del Prado (2018), destacan que la arquitectura organizacional permea la organización en todos sus ámbitos permitiendo, conectar las relaciones entre las iniciativas estratégicas, la tecnología y los recursos que la apalanca, permite evaluar las fortalezas y debilidades, y trazar estrategias de transformación, desde la arquitectura actual hacia un modelo arquitectónico que represente una visión futura. Es una concepción gerencial transformadora que facilita la alineación y evaluación de los procesos, la tecnología, los sistemas y demás componentes organizacionales, en un sentido

lógico en concordancia con los fines de la organización según el modelo específico aplicado a ella.

En fin, la arquitectura organizacional desde una perspectiva general, y a los efectos del presente trabajo, constituye un sistema que permite identificar y relacionar los elementos esenciales de la gestión de la organización relacionados con la estrategia, los procesos, la estructura organizacional y el talento humano, que de manera articulada, sistémica y alineada deben funcionar para lograr los objetivos organizacionales y dar claridad del qué y para que de la organización y del cómo, con quién y con qué se logra. Cumple la función además de facilitar el alineamiento del resto de las dimensiones de la organización, tales como la información, las tecnologías y los recursos físicos y financieros.

Se puede afirmar entonces que las organizaciones adquieren objetividad y estabilidad a partir del diseño organizacional o entramado material, formal y personal en que se apoyan, contribuyendo a un funcionamiento coordinado, a la continuidad y la efectividad. Al respecto Mintzberg (1989) plantea que la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Con respecto al alineamiento de la arquitectura organizacional, Castellanos, Valle y otros (2019) plantean que en el orden práctico se ha evidenciado que la efectividad de la gestión en el logro, mantenimiento y mejora de los resultados institucionales está condicionado principalmente por alcanzar la sinergia entre los niveles o elementos a través del alineamiento estratégico, lo cual implica sincronizar los esfuerzos de las diferentes unidades organizativas, procesos, objetivos por ejes estratégicos, visión y misión; llegando hasta el nivel de puestos de trabajo, asegurando que todos los miembros de la comunidad universitaria, a los diferentes niveles de dirección, todos los días, tomen decisiones, actúen y trabajen en un ambiente de bienestar para lograr las metas de la institución, los niveles de calidad y el desarrollo de la academia que satisfaga las expectativas de los grupos de interés.

La Arquitectura organizacional, requiere de un proceso de diseño que en su esencia según Mintzberg (1989) constituye “el bosquejo de tareas que deben

realizarse, dadas las necesidades totales de la organización, metas que alcanzar, misiones que cumplir, así como un sistema técnico para lograrlas. Es un procedimiento de arriba hacia abajo (top-down), de necesidades generales a tareas específicas”.

Para este proceso de diseño si bien se reconocen en la literatura varias formas de proceder, tal como reflejan los estudios realizados por Del Prado (2018), a los efectos de la presente investigación y su aplicación en las condiciones específicas de la UdeM, se reconocen tres momentos importantes e interrelacionados que se desarrollaron buscando la sinergia entre ellos, los mismos resultaron ser: en un primer momento, la definición de los niveles, dimensiones o “como indistintamente se le denomina a los componentes de la arquitectura organizacional.

Este momento estuvo antecedido de un estudio bibliométrico, y de las particularidades de la universidad como organización, que sirvió de base a la decisión de los autores en cuanto a que incluir como dominio, dimensión o nivel como indistintamente se denomina por los autores consultados, los siguientes: misión, visión, valores, objetivos por ejes estratégicos,

procesos, estructura y las competencias individuales por posiciones individuales de trabajo, incluyendo las relaciones externas e internas, en caso de las ultimas desde las perspectivas del bienestar universitario considerando el ambiente académico en general.

En un segundo momento, reconociendo que para que resulte efectivo el proceso de rediseño de las arquitecturas que conducen a transformaciones organizacionales de las universidades, se requiere de tomar en cuenta las particularidades del contexto en el que estas se desempeñan. (Castellanos, J.R. y Castellanos, C.A. 2010)

Esto implica considerar los supuestos del enfoque situacional o de contingencia, resultando útil lo abordado en investigaciones las realizadas por Castellanos (1998) considerando las concepciones Val Pardo (1989), Fernández (1986), Franklin y Krieger (2011), Chiavenato (2009), Valle, Meza y otros (2019) en cuanto a que los estudios situacionales que parten de la dirección tiene un carácter proactivo, prospectivo y contribuyen en el caso de las universidades a la elevación de su pertinencia. Desde este punto de vista se valoraron tres grupos de factores a saber que se exponen en la tabla1:

Tabla No. 1. Síntesis de factores situacionales valorados en el diseño de la arquitectura organizacional.

Grupo de factores	Fundamentos del grupo de Factores	Algunos aspectos considerados por grupo de factores
Relacionados con el entorno	Comprende los requisitos de las partes interesadas y el nivel de respuesta del proyecto institucional y la estrategia de la universidad. Con énfasis en el factor	Evaluación permanente de los escenarios. Plan estratégico como marco de referencia y una guía flexible de actuación.
	Legal, dada la particularidad del momento histórico en que se encuentra la educación superior nicaragüense con respecto a la implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad.	Continuidad en los planes, y la derivación a los diferentes niveles organizacionales. Combina el nivel estratégico, táctico y operativo. Perspectiva estratégica se ha integrado a la calidad, expresando pertinencia.
Relacionados con las dimensiones y ciclo de vida	Se refiere al tamaño de la universidad, tomado como criterio base la cantidad de estudiantes y amplitud de la oferta académica, la dispersión geográfica dado que pueden existir diferentes sedes en el mismo departamento o en diferentes, la edad y estadio del ciclo de vida; así como los rasgos generales de su evolución.	Cantidad de estudiantes. Cantidad de trabajadores. Desarrollo de sedes universitarias en departamentos. Organización familiar con fundadores en activo. Evolución del predominio de mecanismos de coordinación de supervisión directa a estandarización.
Relacionados con lo operacional y el comportamiento	Incluye los procesos, la tecnología, la autoridad en la organización, control, los valores, pautas informales de relaciones de trabajo.	Definición de procesos. Tendencia al apoyo interfuncional. Uso de las TIC tanto en los procesos estratégicos sustantivos como de apoyo, con mayor énfasis en los primeros. Cultura de disciplina. Respeto a la autoridad.

El análisis de los factores en las condiciones concretas de la UdeM, permitió definir lineamientos para el diseño de su arquitectura organizativa, sobre la base de las dimensiones identificadas. Se destacan entre ellos los siguientes:

- Los ejes estratégicos han de orientarse hacia las funciones de la universidad reconocidas en los elementos del sistema de aseguramiento de la calidad definido en el país.
- Los procesos deben estar enfocados hacia los ejes estratégicos, garantizando el direccionamiento de la institución, la formación plena e integral del estudiante, la investigación científica desde el currículo y la proyección hacia la sociedad; así como el aseguramiento oportuno y eficiente de los recursos materiales, humanos y financieros.
- La identificación y diversificación de los procesos ha de responder al estadio de desarrollo de la institución, las particularidades de sus recursos humanos, sistema de relaciones y poder.
- La calidad ha de gestionarse desde una unidad técnica como unidad organizativa, no solo para satisfacer una exigencia legal, sino también para que su influencia en la transformación de la cultura sea sistemática.
- Los mecanismos de coordinación requieren mayor nivel de diversificación, potenciándose la estandarización de resultados, de procesos y de competencias.
- Es conveniente, desarrollar la gestión de la formación de los profesionales desde una Dirección que soportará su desempeño en docentes que coordinen técnica y metodológicamente las carreras.
- Los recursos humanos, demandan un enfoque de sistema en su gestión desde una unidad organizativa que garantice la continuidad de las acciones.
- El desarrollo de las actividades relacionadas con la elaboración, implementación y control del Plan Estratégico requieren ser consideradas

en la estructuración de la Universidad, al constituir un requisito legalmente establecido.

- La diversificación de mecanismos de coordinación, potenciando la estandarización de resultados hasta el nivel de unidades organizativas, la estandarización de habilidades a partir de la capacitación para el desarrollo de las funciones de los puestos y la estandarización de los procesos mediante la elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo.
- El desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica, la logística y los servicios internos demandan un mayor nivel de integración desde una unidad organizativa.
- La investigación a los efectos de su desarrollo debe gestionarse integrada a la formación continua y postgraduada y la docencia de pregrado.

Es importante destacar que una información que resultó útil en los procesos de rediseño de la arquitectura organizacional, en los marcos del estudio del entorno, lo constituyeron los posibles escenarios en los cuales se previó operará la institución en el horizonte temporal para el cual fueron definidos. En el caso de la UdeM, en los marcos del proceso de planeación estratégica y a partir de un estudio realizado, utilizando en ese momento el criterio de expertos y los resultados de investigaciones realizada por institutos y ministerios sobre tendencias y comportamiento de factores del entorno a nivel de país, se identificaron ocho posibles escenarios para el periodo 2005-2025 y alternativas estratégicas viables en cada caso, sujetas a su actualización a partir del análisis de contexto, varias de ellas con impactos en la arquitectura organizacional. (Martínez, Meza, Valle y otros 2013).

El tercer momento, se centró en lograr la coherencia entre las dimensiones identificadas en el primer momento de la investigación, su despliegue y alineamiento estratégico considerando los resultados del análisis situacional desarrollado en el segundo momento.

La lógica seguida en el ordenamiento de las dimensiones expone en el gráfico 1.



Figura No. 1. Componentes de la Arquitectura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al despliegue de cada dimensión, en el caso de la misión, visión, valores y objetivos por ejes estratégicos, estas se orientan a la calidad a partir de los estándares definidos en el sistema de aseguramiento de la calidad de la institución y lo establecido por el CNEA.

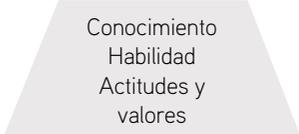
Los procesos tienen como base las concepciones de la familia de normas ISO tomando en cuenta que las universidades constituyen burocracias profesionales, en el diseño de los mismos se consideró las entradas a las actividades, las actividades como tal, las salidas de cada una de ellas, el responsable en cada caso y los usuarios de cada uno de los resultados. Esto facilitó la agrupación de actividades orientadas al usuario al estructurar la organización.

En cuanto a la estructura, posiciones individuales de trabajo y las competencias individuales para desempeñarse en ellas, en el caso de la primera, las unidades organizativas que la integran se organizan en función de los procesos a partir de la interdependencia y agrupación de las actividades, procediéndose de igual forma en el caso de las posiciones individuales de trabajo en el marco de las unidades organizativas definidas. Para la determinación de las competencias se adoptó el criterio de clasificación de conocimiento, habilidad, actitudes y valores dado su facilidad de construcción, comprensión y viabilidad para operar en el ámbito de la gestión universitaria a criterio de los autores.

El bienestar universitario, constituye un factor a evaluar en la Guía de Autoevaluación con fines de Mejora (CNEA 2011). En este caso se considera como una dimensión determinante para el funcionamiento de la arquitectura diseñada, adoptándose bajo la denominación de bienestar, al considerarse que el bienestar de la comunidad constituye no solo un medio para lograr efectividad en el funcionamiento de una arquitectura determinada, sino también un fin de la misma. Es necesario destacar que en el presente trabajo el bienestar universitario se trabaja con una concepción más amplia al incluirse el ambiente laboral articulado con las normas, valores y actitudes que forman parte de la filosofía institucional y las relaciones interpersonales siguiendo el criterio de Zavarce (2011).

Una particularidad, de la concepción desarrollada, lo constituye el haber considerado en cada momento el escenario en que se desempeña la institución, los que constituyeron un insumo los procesos de rediseño de la arquitectura organizacional, propiciando cambios en las decisiones estratégicas, procesos, unidades organizativas, posiciones individuales de trabajo y relaciones internas entre otras variables. Una síntesis de algunas dimensiones de la arquitectura organizacional para el escenario actual, se muestran en la tabla 2.

Tabla No. 2. Dimensiones de la Arquitectura Organizacional en la UdeM.

Ejes Estratégicos	Procesos	Direcciones	Posiciones Individuales de Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión • Docencia • Investigación • Proyección Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Institucional • Gestión de la Calidad • Comunicación Institucional • Docencia • Investigación • Extensión Universitaria • Infraestructura • Logística • Contabilidad y Finanzas • Recursos Humanos • Registro y Admisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Institucional • Académica • Postgrado e investigación • Extensión Universitaria • Infraestructura y Servicios • Recursos Humanos • Contabilidad y Finanzas • Registro y Admisión • Información y Tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Asistentes • Auxiliares • Obreros <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <p>Conocimiento Habilidad Actitudes y valores</p> </div>

Fuente Dirección de Desarrollo Institucional, (2019)

Conclusiones

El rediseño de la arquitectura organizativa de la universidad a partir de la identificación de dimensiones y/o componentes de la misma; así como del alineamiento de los procesos organizacionales con la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias, unidades organizativas y posiciones individuales de trabajo como expresión de esos componentes, le otorga sentido y finalidad a los mismos, y permite trabajar las transformaciones organizacionales con sentido lógico, holístico; así como que la estrategia sirva de vínculo entre factores estructurales y contingentes o situacionales. El análisis integral de los factores situacionales, y en especial de los escenarios permitió realizar el rediseño de la arquitectura organizativa en cada momento, considerando las concepciones del enfoque situacional o de contingencias

y con ello, la obtención de un diseño coherente que garantiza el desempeño efectivo de la Universidad, ratificando así el criterio de que no existe tipicidad en el diseño organizativo de las instituciones.

El carácter proactivo, prospectivo y situacional aplicado, exige del proceso de rediseño el dotar a la institución de la flexibilidad que demandan los escenarios en los cuales ha desarrollado el quehacer la universidad en estos años y en el futuro a que se aspira.

La experiencia desarrollada en la Universidad de Managua constituyó un avance significativo en la aplicación del sistema de gestión, la institucionalización y la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad, al articular los indicadores estratégicos, de calidad y la organización para su cumplimiento hasta nivel de puesto de trabajo mediante las competencias individuales para el desempeño.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J. L. y Galarza, J (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. México. Editorial de la Universidad Juárez del estado de Durango. Dirección estratégica y calidad en la Educación Superior.
- Asamblea Nacional (2011). Ley No 704. Ley creadora del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. Nicaragua. La Gaceta. Diario Oficial.
- Asamblea Nacional (1987). Constitución Política de la República de Nicaragua.
- Castellanos, J.R. (1998). Procedimiento general para el rediseño organizativo con enfoque participativo. Tesis para optar por el grado de doctor en Ciencias Técnicas. UCLV. Santa Clara.
- Castellanos Castillo, J.R. y Castellanos Machado, C.A. (2010) El rediseño organizativo: Enfoques y tendencias. <http://cyta.com.ar/ta0903/v9n3a2.htm>
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (2011). Guía de Autoevaluación Institucional con fines de mejora. Nicaragua.
- Chiavenato, I (2009). La dinámica Comportamiento organizacional de las organizaciones. Segunda Edición. México. McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de CV.
- Dirección de Desarrollo Institucional, (2019). Sistema de gestión de la calidad de la UdeM. Nicaragua. Unidad Técnica de Calidad. Universidad de Managua.
- Del Prado (2018) Evaluación de la arquitectura organizacional. Tesis de grado de Licenciatura en Economía. Centro de Información Científico Técnica UCLV. Cuba.
- Fernández, Z. (1986). La estructura organizativa: un análisis contingente. Investigaciones económicas. Vol. X, número 3.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina México. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Mintzberg, H. (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Argentina. Editorial El Ateneo.
- Martínez, Meza, Valle y otros (2013). Rediseño organizativo con enfoque estratégico en la Universidad de Managua. Informe de investigación terminada a la Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior. (RED-DEES) en la reunión celebrada en México. Centro de Información Universidad de Managua.
- Valle, Meza y otros (2019). Arquitectura organizativa desde una perspectiva estratégica. II Convención Científica Internacional. UCLV. Cuba.
- Zavarce (2013) Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización? Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 9, núm. 25, mayoagosto, 2013, pp. 21-32

Factores que favorecen y dificultan la aplicación de la dirección estratégica en la educación superior

Dr. C. Jorge Juan Domínguez Menéndez.

Universidad Regional Autónoma de Los Andes.

Resumen

La dirección estratégica constituye una herramienta que permite a las organizaciones ser más eficientes, eficaces y efectivas en el cumplimiento de su misión y visión a partir de tener en cuenta el contexto tanto interno como externo, el análisis de posibles escenarios, el empleo de la prospectiva para construir el futuro. Su aplicación parte de un enfoque holístico y participativo por parte de todos los integrantes de la institución. Su aplicación permite desarrollar en las personas un pensamiento estratégico, dando espacio a una actitud de cambio que posibilite dar respuesta a la problemática existente. La educación superior la dirección estratégica coadyuva al logro de la excelencia académica, la calidad de sus procesos tanto sustantivos como de apoyo y crea un clima de planificación y proyección en función del perfeccionamiento continuo de las instituciones de educación superior.

Palabras clave: dirección estratégica, educación superior, gestión universitaria.

Abstrac

The strategic address constitutes a tool that allows to the organizations to be more efficient, effective and effective in the execution of its mission and vision starting from keeping in mind the context so much internal as external, the analysis of possible scenarios and the employment of the prospective one to build the future. Their application leaves of a holistic focus and participative on the part of all the members of the institution. Their application allows to develop in people a strategic thought, giving space to an attitude of change that facilitates to give answer to the existent problem. The superior education the strategic address cooperates to the achievement of the academic excellence, the quality of its processes so much nouns as of support and believe a climate of planning and projection in function of the continuous improvement of the institutions of superior education.

Key words: strategic address, higher education, university administration.

Introducción

La educación superior en América Latina, el Caribe, no está exenta de los efectos que la compleja situación económica y social existente implica para su funcionamiento y desarrollo. Lo anterior, obliga a las instituciones de educación superior (IES) a ser cada vez más eficientes y eficaces en la utilización del financiamiento, los recursos materiales con que cuenta y en especial del factor humano, en quien recae el logro de una gestión que garantice el cumplimiento de la misión y los objetivos previstos.

Ante esta coyuntura, “...una de las vías que tienen las IES para ser más eficientes, eficaces y efectivas en su gestión, y a la vez cumplimentar su responsabilidad social, es a través de la aplicación de la dirección estratégica (DE), la que surge como la filosofía de gestión que resume e integra, electivamente, elementos de las diferentes Escuelas de Dirección, y que pretende, a partir de un enfoque integrador, dar respuesta a los cambios constantes del entorno y también a las exigencias actuales que tiene la gestión institucional y de los procesos en las IES” (Domínguez, 2016, pág.25).

La dirección estratégica (DE) si bien surgió en la década de los 60, no es hasta la década de los 90 en que las universidades comienzan, muy modestamente, a incursionar, al respecto se considera por algunos autores que al principio hubo mucho rechazo por parte de las instituciones de educación superior (IES) “Es igualmente importante resaltar que el camino se encuentra en construcción; el surgimiento de estos conceptos, muy vinculados al mundo empresarial, fue combatido inicialmente por dichas instituciones. Debatir y recrear los elementos estratégicos potenciará el futuro de las mismas, incluyendo el uso de herramientas que, en sus orígenes, fueron del mundo empresarial. (Martínez y Schulman, 2014, pág. s/n)

Para Cristian Castro (2015, pág. s/n) “La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio.”

Por su parte, para otros (Colectivo de autores, 2019, pág. s/n) “La dirección estratégica tiene que ver con la identificación y descripción de las estrategias

empresariales. Estas son llevadas por los gerentes para lograr un mejor desempeño y una ventaja competitiva para su organización. También se puede definir como el conjunto de decisiones y actos que un gerente realiza. Quien decide el resultado del desempeño de la empresa. Para ello, debe tener un profundo conocimiento y análisis del entorno organizativo general y competitivo para tomar decisiones”

Para el autor, “La dirección estratégica, constituye un proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de estrategias, que garantiza una relación proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. (...) Tiene como objetivo fundamental, el formular una estrategia y ponerla en práctica, así como favorecer el desarrollo de un pensamiento y una actitud estratégica en las personas para producir los cambios necesarios en función de las exigencias internas y externas de las instituciones de educación superior” (Domínguez, 2016, pág.26)

Desarrollo

En la actualidad hay una alta valoración sobre los resultados que logran las organizaciones que aplican la DE, llegándose a plantear que para el caso de las instituciones educativas, “La falta de una Dirección Estratégica impide la gestión de actividades administrativas y curriculares orientadas a los actores educativos, a la toma de decisiones colectivas y al crecimiento institucional; además de ayudar en la consecución de objetivos claros, precisos, entendibles y comunes a alcanzar” (Yong et al, 2017, pág. 14)

Aunque no es menos cierto que “...todas las instituciones, ya sean públicas o privadas, de pequeño, mediano o gran tamaño cuentan con planes estratégicos que les permitan orientarse a la consecución de sus objetivos y metas con la finalidad de que se optimicen recursos y se dé cumplimiento a lo establecido, ya sea en los planes operativos o en los objetivos planteados.” (Silva; Macías y Santa María, 2017, pág. s/n); sin embargo, no todas las organizaciones logran que dichos planes estratégicos y, por extensión, la dirección estratégica, tengan un impacto positivo en

los objetivos a alcanzar en el corto y largo plazo y, mucho menos, hacer la diferencia.

Para que la DE tenga los resultados necesarios es imprescindible que esta tenga en su elaboración la calidad requerida "...los procesos estratégicos serán de calidad en la misma medida en que se cumplan los resultados previstos y respondan adecuadamente a las demandas del entorno que le dieron sustento. Por lo tanto, la evaluación debe percibirse como una vía de mejora continua de la gestión en las IES, donde se hace énfasis no sólo en los aspectos vinculados con su planificación, organización, implementación y control, sino también en las relaciones con el entorno. Promueve además la reflexión y la creatividad de los implicados y conlleva también beneficios para toda la comunidad universitaria" (Abesada y Almuñías, 2016, pág.30)

Una precedencia que dificulta la implementación de la DE, es la falta de una cultura de la planificación en las IES, En este mismo sentido Agustín Martínez y Diana Schulman (2014, pág. s/n) expresan: "En la educación superior, los sostenidos y sensibles avances en la materia que incluyen el uso de la planificación formal en las universidades, es una preocupación creciente por investigar. Por lo tanto, se configura como una temática creciente en la construcción de redes, que explican un rumbo innegable en la implementación de herramientas estratégicas en el pensar y repensar el progreso de las IES". Por lo que se hace necesario desarrollar dicha cultura como elemento sustancial en la estrategia que se elabore y darle prioridad.

Dos elementos claves a tener también en cuenta en la estrategia de implementación de la DE en las IES son los señalados Beatriz Abesada y José Luis Almuñías (2016, pág.31) "Su contenido depende de la situación institucional concreta y del contexto externo, que varían con el tiempo. Mediante la implementación se trata de garantizar que la estrategia se convierta en acciones para lograr los objetivos estratégicos y la visión, y que se cumpla la misión. Pudiera pensarse que implementar la estrategia es convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados, y finalmente hacer que la estrategia "funcione". Pero esto no resulta simple, ya que la implementación abarca aspectos de carácter tecnológico, humano y

otros vinculados a las condiciones particulares de cada IES"

La implementación de la dirección estratégica, demanda de mucha atención por parte de los directivos a todos los niveles de las IES, porque "...incluso con una estrategia bien diseñada, un error muy común a este respecto es no realizar una buena implantación." (Blasi, 2015, pág. s/n); pero también para que tenga los resultados esperados es necesario garantizar la participación activa de toda la comunidad universitaria, el no lograrlo se constituye en una dificultad para su aplicación.

Es necesario insistir en la necesidad de garantizar una amplia y activa participación de todos los estamentos universitarios dado que un "...alto porcentaje de fracasos se origina por la dificultad que representa involucrar a toda la organización en el proceso de implementación. La estrategia tiene que ser coherente con los objetivos globales y con la misión de la organización, tiene que ser comprendida por todos para poder hacer viable su puesta en marcha. Es necesario que la misión, los objetivos de la organización y la estrategia a emplear, sean comprendidos y asimilados por todos los trabajadores, y lo que es más importante, que cada uno de los integrantes pueda llegar a ver el efecto o incidencia de su trabajo sobre dichos aspectos" (Casate, 2007, pág. s/n)

Luego de la implementación, se presentan otras dificultades en el proceso de aplicación de la DE. Al respecto José Luis Almuñías y Judith Galarza (2014, pág. 60) señalan algunos problemas que pueden afectar la calidad de los procesos estratégicos universitarios, los cuales refuerzan además la necesidad de evaluar su gestión; entre estos se encuentran:

- De tipo teórico-metodológico: existe heterogeneidad de enfoques y dispersión conceptual; los modelos actuales no explican suficientemente los procedimientos para lograr la implementación e integración de la estrategia y tienen carácter secuencial al separar artificialmente la formulación, la implementación y el control de la estrategia; es limitado el empleo de métodos prospectivos y se rompe la lógica de las fases que integran la planificación.

- Vinculados con las condiciones para desarrollar los procesos estratégicos universitarios: insuficiente conocimiento de la influencia del entorno; predominio de una mirada hacia adentro con una deficiente visión de futuro; marcado pragmatismo y empirismo.

Tener en cuenta la importancia del entorno y la concreción de lo que lo abarca, es decisivo para que la dirección estratégica tenga el impacto necesario en las IES, ello implica determinar “Todos aquellos elementos que existen fuera de las fronteras de la organización y que tiene el potencial de afectarla total o parcial” (Daft, 2017, pág.s/n)

Ese potencial de afectación que tiene el entorno con las organizaciones se manifiesta en oportunidades y amenazas, por ello, “...es importante dentro de la dirección estratégica que las amenazas se conviertan en oportunidades, el cual permita generar un ambiente de estabilidad y progreso (Flores, 2012, pág. s/n). De lo que se trata es aprovechar las oportunidades para avanzar, mejorar los resultados; la imagen de las IES y de reaccionar ante las amenazas buscando las alternativas que no solo proteja de sus efectos, sino también que propugnen la forma de convertirla en oportunidad de cambiar hacia posiciones más ventajosas en relación al entorno.

Es indudable que la atención que le den las autoridades a una actividad marca lo que es lo prioritario en una organización, de ahí la importancia de que estas no solo estén involucradas en todos los procesos de la dirección estratégica, sino que se conviertan en los líderes de ésta, dado que “El liderazgo del *CEO* o director general es el elemento definitorio. Éste es el factor movilizador.” (Gómez, 2016, pág. s/n)

Un aspecto que no siempre se tiene presente a la hora de aplicar la dirección estratégica es el referido a la revisión, adecuación y creación de las políticas que garantizaran su instrumentación y desarrollo; son importantes porque “Las políticas son enunciados o acuerdos generales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones; establecen los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión. En el modelo este paso persigue el objetivo de lograr la coherencia e integración necesaria en la ejecución y control

de los aspectos estratégicos de la organización...” (Ronda, 2004, pág. s/n)

En función del papel que jueguen los directivos en la conducción de la DE, estará una parte importante de sus resultados, dado que: “El éxito acompaña a quienes dirigen estratégicamente su carrera de manera más efectiva, generalmente combinando los elementos estratégicos señalados: conocen el entorno en el que actúan, aprenden rápidamente las claves para avanzar en él; se conocen bien a sí mismos, saben cuáles son sus recursos, sus puntos fuertes y sus debilidades...” (Navarro, 2015, pág. s/n). De lo anterior se desprende que los máximos directivos deben contar con la preparación necesaria y desarrollar un pensamiento estratégico que le permita dirigir la DE.

Dados los cambios que se producen en el contexto, tanto internos como externos; es imprescindible dar seguimiento a las acciones que se hayan planificado y las que están en ejecución; de ahí que “La fase de control es un mecanismo que permite saber, en función de la información presentada, si los avances del plan están de acuerdo con los objetivos. Esto es un proceso de evaluación del desempeño en relación a una dirección establecida como estratégica” (Cruz, 2013, pág. s/n)

En la educación superior, un aspecto que atenta contra la aplicación de la DE es la escasa presencia en eventos de ponencias sobre la dirección estratégica y, de igual manera, la reducida producción científica de las IES sobre su aplicación en la educación superior; lo cual incide desfavorablemente en la aplicación de esta herramienta: “Uno de los problemas que hoy más afecta la calidad de la DE en las IES está relacionado con errores en la gestión de sus procesos. El poco desarrollo de investigaciones sobre la DE y la insuficiente experiencia acumulada en la aplicación de este enfoque de gestión en las IES justifican la necesidad de la búsqueda de referentes teóricos-metodológicos que fundamenten un modelo y una metodología para la implementación de su evaluación” (Abesada y Almuiñas 2016, pág.35)

En concordancia con la experiencia del autor, lo señalado en la literatura y en cierta medida, por los resultados de una reciente investigación realizada, a

continuación se señalan algunos de los factores que favorecen o dificultan la aplicación de la DE en la educación superior:

Factores que favorecen la aplicación de la DE en las IES

- El apoyo de los órganos rectores de la educación superior y el Estado, lo cual está asociado al establecimiento planes estratégicos de desarrollo institucional, mecanismo que en cierta medida aplican los preceptos de la DE.
- La valoración que se tiene sobre la importancia de la dirección estratégica en el logro de resultados de impacto en las IES, tanto de los procesos sustantivos (docencia, investigación y vinculación) como también en los de apoyo.

Factores que dificultan la aplicación de la DE en las IES

- Poco conocimiento en general que posee la comunidad universitaria en las IES sobre la DE y en especial por sus directivos lo que conlleva a que no la utilicen como herramienta de gestión.
- La consideración de que su utilización en las IES no es necesaria.
- La limitada participación de los docentes en su elaboración y seguimiento.
- La falta de liderazgo en su conducción por parte de los principales directivos académicos y administrativos.
- La no realización de un proceso de implementación y sensibilización.
- La ausencia de mecanismos de seguimiento; no hay una exigencia consecuente en lograr su utilización.
- La no socialización de los resultados positivos cuando se utiliza, incluso, como resultado de la ejecución de los planes estratégicos de desarrollo institucional.

A continuación se presenta un conjunto de acciones que se debe tener en cuenta en los distintos momentos

del proceso de elaboración, aplicación, seguimiento, control y evaluación de los resultados en la aplicación de la dirección estratégica; comenzando por el contexto.

En el momento de la elaboración del plan:

- Lograr que la dirección estratégica se formule a nivel global, pero a la vez que esta llegue al conocimiento y dominio de los niveles intermedios y de base
- Garantizar las acciones que permitan que toda la comunidad universitaria participe activamente con sus criterios y valoraciones en su elaboración
- Valorar como importantes e incluso decisivos los criterios dados por los estamentos universitarios para lograr la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace
- Concientizar a todos en la importancia del entorno tanto internacional (tendencias de la educación superior, situación global), como nacional (Leyes, políticas y normativas) e institucional (planes estratégicos de desarrollo institucional y exigencias de otros procesos); en especial hacer hincapié en los aspectos vitales para la aplicación de la DE, y que se manifiestan en la DAFO

Acciones de socialización:

- Llevar a cabo una socialización entre todos los segmentos de la comunidad universitaria, incluyendo el personal de apoyo, del alcance y objetivos de la aplicación de la dirección estratégica a fin de comprometerlos
- Dar a conocer a la comunidad universitaria los niveles de logros a alcanzar y las estrategias, para lograr que se comprometan con su ejecución
- El sistema de indicadores debe tener la doble visión de lo operativo y lo estratégico
- Establecer una estrategia que garantice el alinear a todos los factores en el cumplimiento de la estrategia.

- Dar a conocer los resultados de su aplicación y el impacto que tiene en el desarrollo de la IES.

Acciones para lograr su aplicación:

- Tener presente y actuar para garantizar la participación, estimulación, motivación y preparación de los trabajadores para llevar a cabo la implementación de la dirección estrategia
- Planificar y realizar acciones de capacitación sobre la DE que además de profundizar en su conocimiento, permita desarrollar el pensamiento estratégico en todos los directivos, docentes y trabajadores en general de la IES, con lo que se evita resistencia a la adopción por parte de estos.
- Los máximos directivos, pero también los intermedios y de base de la IES tienen que tener que liderar la aplicación de la dirección estratégica a fin de lograr que todos sus colaboradores participen.
- Si bien la delegación no se excluye, los máximos directivos a cada nivel deben asumir las principales acciones y dar seguimiento exhaustivo en los que delega.

Aspectos que garantizan la aplicación:

- Lograr la existencia de una fuerte voluntad política por parte de los directivos a todos los niveles y dedicarle a la dirección estratégica el tiempo necesario.
- Que aparezcan en los planes de trabajo individual los aspectos que le competen a la aplicación de la dirección estratégica.
- Desarrollar el trabajo en equipo es fundamental
- Disponer de toda la información útil y relevante sobre el entorno para monitorear los cambios que se producen en él
- Lograr que los directivos de todos los niveles diseñen, implementen y apliquen un sistema de control estratégico que apoye las acciones de dirección estratégica y responda a la estructura orgánica de cada IES.

Consideraciones para la realización del seguimiento y control de la aplicación:

- Garantizar la alineación entre todos los componentes o funciones que integran la DE y el control estratégico
- Contar con los indicadores pertinentes para dar seguimiento a las acciones previstas.
- Mantener la coherencia entre la estructura organizativa y las acciones previstas en la dirección estratégica
- Determinar con precisión el estado real de aplicación de la dirección estratégica en todas sus partes.
- Determina a tiempo el lugar y causas de las desviaciones que se producen en su aplicación y que sea parte inseparable del proceso de toma decisiones para ajustarla

Acciones que garantizan la eficacia y los ajustes ante cambios en el contexto:

- Controlar el cumplimiento del plan anual y los planes mensuales de los profesores, donde aparezcan las tareas vinculadas a la estrategia
- Control mensual por las áreas universitarias del cumplimiento de las acciones recogidas en la estrategia
- Celebración de no menos de una actividad con la comunidad universitaria donde se analice el estado de cumplimiento de las acciones previstas
- Analizar trimestralmente en los consejos de dirección de cada nivel el estado de cumplimiento de la dirección estratégica.

Como llevar a cabo la evaluación de los resultados para mejorar lo que se requiera:

- Analizar los resultados como estadio o fase final del proceso de gestión, y utilizar el mecanismo de retroalimentación para perfeccionar próximas etapas

- Dar a conocer a la comunidad universitaria los niveles de logros alcanzados, para que se sientan reconocidos por su participación y comprometidos.
- Unir el análisis sobre la evaluación institucional y de carreras a la evaluación de la aplicación de la dirección estratégica.

Conclusiones

La dirección estratégica en la mayoría de las IES no ha logrado convertirse en una herramienta de carácter sistemático, se limita en la mayoría de los casos a la elaboración y ejecución de planes estratégicos de desarrollo institucional y no todo el caudal de acciones que esta herramienta de gestión brinda. Ello implica la necesidad de incrementar las capacitaciones sobre la DE y promover la realización de eventos además de

socializar las experiencias y buenas prácticas a través de la producción científica sobre el tema (artículos y libros) para que, de esta manera, las experiencias teórico-metodológicas lleguen a una mayor población académica.

El núcleo Ecuador de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), que integra a más de 50 IES, es un factor potenciador en el logro de una mayor presencia de la DE en las IES que la integran y al resto de las de la Región.

Es necesario lograr sumar a más académicos a través de la realización de encuentros, cursos, eventos y producción científica; a fin de coadyuvar a que se logre una mayor presencia de esta herramienta en la gestión académica y administrativa de todas las IES de la Región; a fin de que su impacto beneficie el desarrollo de la educación superior.

Referencias bibliográficas

Bibliografía citada

- Abesada, Beatriz Teresa y Almuñías Rivero, José Luis (2016) La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. Revista Cubana de Educación Superior vol.35 no.3 La Habana.
- Blasi, Paul (2015) La importancia de una oficina de dirección estratégica. Bajado el 8 de septiembre del 2019 de la página web: <https://nae.global/la-importancia-de-una-oficina-de-direccion-estrategica-2/>
- Casate Fernández R. (2007) La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. Revista Acimed Bajado el 8 de septiembre del 2019 de la página web: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_6_07/aci02607.htm
- Castro Solórzano, Cristian (2015) ¿Qué es la dirección estratégica? Bajado el 8 de septiembre del 2019 de la página web: <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>
- Colectivos de autores (2019) La dirección estratégica en la construcción de los objetivos empresariales. Bajado el 7 de septiembre del 2019 de la página web: <https://reportedigital.com/negocios/emprendimiento/emprendimiento-direccion-estrategica/>
- Cruz, J., y Jiménez, V. (2013). Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control. Bajado el 30 de agosto del 2019 de la página web: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Daft Richard (2007). Teoría y diseño organizacional (9ed). México: Cengage Learning Editores S.A.

- Domínguez Menéndez, Jorge (2016) Glosario de términos y técnicas vinculadas a la dirección estratégica en la educación superior. Editorial Jurídica del Ecuador. Quito.
- Martínez, Agustín Ariel y Schulman Diana Rut (2014) Un aporte para el análisis de la evolución de la planificación estratégica: introducción para su aplicación en las Instituciones de Educación Superior: Potenciación para su desarrollo. Editorial de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. Bajado el 15 de mayo del 2019 de la página web: <https://www.researchgate.net/profile/publication/309155480..pdf>
- Flores Rodríguez, María Mercedes (2012) Dirección estratégica empresarial. Evolución, entorno y actitud. Bajado el 15 de febrero del 2019 de la página web: <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-empresarial-evolucion-entorno-y-actitud/>
- Gómez, Jorge (2016) ¿Cómo implementar la estrategia en nuestras organizaciones? Bajado el 7 de septiembre del 2019 de la página web: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-implementar-la-estrategia-en-nuestras-organizaciones-jorge-gomez/239380>
- Ronda Pupo, Guillermo (2004) De la estrategia a la dirección estratégica. Bajado el 7 de septiembre del 2019 de la página web: <https://www.monografias.com/trabajos13/tacope/tacope2.shtml>
- Ruiz Navarro, José (2015) La planificación y dirección estratégica de la cultura. Bajado el 7 de septiembre del 2019 de la página web: <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/planificacion-direccion-estrategica-cultura>
- Silva Ordóñez, Iván F; Macías Franco, Harold y Santa María Freire, Edwind (2017) La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso conlac-t de la provincia de Tungurahua. Bajado el 8 de septiembre del 2019 de la página web: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5488/6680>
- Yong Chang, Emilio; Cedeño Abril Egda; Moncayo Carreno y Tubay Moreira, Máximo (2017) Dirección estratégica como herramienta para alcanzar una interrelación laboral de calidad en una institución educativa. Revista de Ciencia e Investigación.

Biografía consultada

- Álamo Vera, F. y García Soto, M.G. (2007). La preparación de un plan estratégico en el sector público: discusión para las universidades españolas. XVI Jornadas de la Asociación de Economía de la Educación. Gran Canaria. Bajado el 19 de mayo del 2019 de la página web: http://www.congresos.ulpgc.es/aeet_aede/Descargas/Sesion1Sala5/Alamo-Garcia.pdf
- Almuiñas Rivero, J.L. (2011). Introducción a la planificación y dirección estratégica en la educación superior. Material expositivo e impreso, presentado en la Maestría en Ciencias de la Educación Superior, Escuela Latinoamericana de Medicina, La Habana.
- Almuiñas Rivero, J.L. y Galarza López, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de la calidad. Revista Gestao Universitaria na América Latina-GUAL, Vol. 5, Florianópolis, Brasil. Extraído el 5 de septiembre de 2012 Bajado el 19 de mayo del 2019 de la página web: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>
- Arjona Torres, Miguel (1999) Dirección estratégica un enfoque práctico. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid
- Macchi.Llinàs-Audet, X., Giroto, M. y Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. Revista de Educación. España.

La evaluación de la práctica de la planificación estratégica en instituciones de educación superior de Cuba.

Metodología aplicada y principales resultados

José Luis Almuñás Rivero

Doctor en Ciencias de la Educación
Profesor Titular, Universidad de La Habana, Cuba,
almu@cepes.uh.cu

Judith Galarza López

Doctora en Ciencias de la Educación
Profesora Titular, Universidad de La Habana, Cuba
judith@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 nuevas oportunidades de innovación y mejora en las Instituciones de Educación Superior cubanas exigen una caracterización y evaluación de su práctica actual para evitar rasgos de obsolescencia y tradicionalismo. En este sentido, 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. Y precisamente, el objetivo de esta ponencia es presentar el procedimiento utilizado para ejecutar ese proceso evaluativo desde un análisis global y comparado entre las instituciones participantes, así como los principales resultados obtenidos.

Palabras clave: dirección estratégica, planificación estratégica, proceso de planificación estratégica, análisis comparado

Introducción

El mundo actual se caracteriza por su gran complejidad, incertidumbre y dinamismo, que a veces hace incontrollable conocer la tendencia de su direccionamiento. Estamos en presencia de fenómenos de diferentes tipos (económicos, sociales, ambientales, científicos – tecnológicos, otros), que al perecer serán permanentes y crecientes, y cuya intensidad y dimensión impactan seriamente a todos los países del planeta.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) en América Latina tienen que operar en ese complejo escenario que ha generado un crecimiento significativo de las demandas. En medio de esas altas presiones y retos, surge un aspecto de alta complejidad que es necesario resolver para añadirle más valor a sus resultados: la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia de su modelo de gestión.

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* (2008, p. 5).

Y precisamente en este contexto, es un 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, desde hace algún tiempo, en sus modelos de gestión, a la planificación estratégica.

En Cuba, desde hace algún tiempo, se planteó la tarea de introducir paulatinamente a la planificación estratégica como parte de la filosofía de gestión que se deseaba consolidar en una gran cantidad de entidades empresariales y de servicios. El Ministerio de Educación Superior (MES) y sus Instituciones de Educación Superior han estado a la vanguardia de esta actividad en el país.

La larga trayectoria en la aplicación de este enfoque es más que suficiente como para intentar una caracterización de la situación actual, de forma tal 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. Y precisamente, en esta ponencia se presenta una metodología para evaluar dicha práctica desde algunas de sus dimensiones y apoyándonos en el análisis comparado.

La planificación estratégica como componente de la dirección estratégica en las Instituciones de Educación Superior

Como se conoce, muchas han sido las Escuelas de Administración que han surgido y desarrollado en el transcurso del tiempo, originando teorías y conceptos de diversa naturaleza. Hoy se abraza la idea de que *la dirección estratégica* ofrece bondades en relación a otros enfoques de gestión. Surgió del medio empresarial y fue abordada con amplitud por prestigiosos especialistas (Mintzberg, Porter, y otros), y posteriormente, ha ganado auge en el contexto universitario.

Según Mintzberg, 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” (1989, p. 274). Diversos estudios tratan sobre cómo la dirección estratégica puede contribuir también en las IES al mejoramiento de la gestión. Por ejemplo, Cortadellas 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” (CINDA, 2007, p.272). Según Shattock “la dirección estratégica en las universidades es un mecanismo integrador que articula las políticas y los procesos para alcanzar los mejores resultados institucionales” (2009, p.116).

Los autores de este trabajo consideran 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 actual 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 implicados 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. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, 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*” (1998, 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.

De ahí que, la planificación estratégica es uno de los componentes de la dirección estratégica. Ha sido tratada por gran cantidad de autores (Anshoff, 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 define a 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 (1999, 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 determinadas 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.

Otras de sus características son las siguientes:

- concibe a 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 restarle 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;
- 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. Al respecto, Samoilovich señaló:

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 planificaron 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, etc. Cuanto mayor es su tamaño y mayor el espectro de disciplinas, mayor es su complejidad (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 sobre la temática de la planificación estratégica 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 seleccionarla 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 del tiempo que exigen su desarrollo.

Los autores de este trabajo consideran que 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, prestándole 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 crearía fronteras innecesarias

muy perjudiciales, dejando que el mismo muera lentamente con los peligros que ello 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.

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 tiene una significación 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: (a) *la metodología para elaborar la proyección estratégica y el contenido de la Estrategia resultante*, y (b) *la gestión del proceso de planificación estratégica*.

Algunas de las preguntas básicas 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), siendo diversas también 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.

Ahora bien, 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 de la UH. La estructura de dicha metodología contiene cuatro fases, cada una con sus propios objetivos, acciones, procedimientos y resultados. Más que tratar de hacer una descripción de cada una de las mismas, lo que no tiene mayor sentido por los problemas de extensión que ocasionaría en este trabajo, se presenta a continuación un aspecto más general, que tiene que ver con algunos de sus elementos.

- A. Planificación y organización del proceso: En esta fase se planificaron un conjunto de acciones para llevar a cabo el proceso de evaluación, dentro de las cuales se encuentran, por ejemplo: (a) la motivación de las IES participantes a través de la sensibilización, capacitación y

asesoramiento al personal implicado antes y durante el proceso; (b) el análisis sobre el posicionamiento teórico a adoptar en el estudio; (c) 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; (d) la creación de grupos de trabajo en cada IES y la determinación de sus funciones; (e) la elaboración del cronograma de trabajo, y(f) la elaboración de la propuesta de estructura de los informes de cada institución y el correspondiente a la integración de los resultados.

- B. 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, por medio de la revisión documental.
- C. Determinación del perfil de la práctica actual de la planificación estratégica en las IES participantes: Esta fase tuvo como objetivo 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 de interés sobre un conjunto de variables, dimensiones e indicadores¹ que respondían a los *parámetros de comparabilidad* previamente definidos. La 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, etc.).

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).

Por otra parte, como se señaló anteriormente, la segunda dimensión estudiada fue la evaluación de la gestión del proceso de planificación estratégica en las IES participantes que tuvo como objetivo identificar logros e insuficiencias en ese ámbito y proponer acciones de mejora. 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, 1999). Es así que, la intención fue utilizarla como un proceso de conocimiento, de análisis, de interpretación, de explicación de tipo valorativa, no solo descriptiva o diagnóstica.

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 (IES participantes).

- A. Análisis comparado de las unidades de análisis: Esta fase tuvo como objetivo interpretar, yuxtaponer y comparar simultáneamente las unidades de análisis con vistas a realizar una

¹ Seleccionados en función de su disponibilidad, comparabilidad, calidad de los datos, validez y relevancia.

explicación general sobre las similitudes y diferencias, su relevancia causal o las razones del por qué 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.

B. 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 esta temática.

Cuadro de situación identificado

Entre los principales **logros** identificados por prácticamente todos los participantes en el estudio se destacan los siguientes:

- la concepción de la planificación estratégica como la base principal 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;
- una mayor concentración de esfuerzos y recursos en aspectos claves, lo que ha permitido visualizar los resultados más importantes a lograr;
- una mejor coherencia de la proyección estratégica del ciclo 2013-2016 del sistema MES y de cada IES;
- el mejoramiento de la organización del trabajo institucional, así como de la articulación interna mediante la traducción de la Estrategia a términos operativos;

- el incremento de la participación y compromiso de los miembros del Consejo de Dirección de cada IES en el proceso para diseñar la Estrategia, creándose además, 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, generando un cambio cultural favorable por parte de los directivos;
- 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 han fortalecido el trabajo en este ámbito; mayor implicación de los Centros de Estudios que trabajan estas áreas del conocimiento, y
- avances en el diseño e implementación de metodologías y procedimientos para elaborar la Estrategia.

Entre los **problemas** detectados se destacan:

- existe una desarticulación entre la formulación de una Estrategia basada en cuatro ARC² 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 dichos procesos universitarios, afectando la capacidad de su gestión por parte de las áreas responsables;
- 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

² Profesional competente comprometido con la Revolución; Claustro revolucionario de excelencia; Impacto económico y social; Gestión de la educación superior”.

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 por lo general, 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);
- 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, generando desmotivación y desinterés en los implicados;
- el tiempo utilizado para realizar el proceso de planificación estratégica, en algunas IES, fue excesivo, y en otras, muy reducido;
- no se evalúan, con sistematicidad, los avances en el cumplimiento de algunos componentes de la Estrategia (misión, visión, valores compartidos, otros); el centro de atención predominante de la evaluación son los objetivos de trabajo y los criterios de medida anuales;
- 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;
- limitaciones en la comunicación y flujos de información vinculados con la Estrategia y su operacionalización anual;
- 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;

- insuficiente 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;
- poco tiempo para desarrollar el proceso de conformación y evaluación de los objetivos de trabajo en los departamentos y facultades;
- 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 algunas 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;
- no está consolidado aún el pensamiento estratégico en la comunidad universitaria, incluyendo, de forma particular, a directivos intermedios y de base;
- existencia de 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; en ocasiones, no constatan algunas evidencias de lo plasmado en el informe de cumplimiento de las áreas;
- algunos directivos no conciben los objetivos de trabajo anuales como una herramienta de trabajo diaria; solo, cuando se acerca la evaluación parcial o final;
- poco desarrollo de las investigaciones relacionadas con la planificación estratégica, la

dirección por objetivos y la gestión por procesos, entre otras áreas de interés.

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 de gran trascendencia, ya que ejerce una gran influencia en sus resultados ante el 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 en torno a este punto 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, José L. (1999). *La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior*, Tesis de doctorado defendida en Ciencias de la Educación. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba, 10.
- Cortadellas, Joan (2007). *Dirección estratégica y calidad total ¿también en las universidades?* En: CINDA. Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades. Santiago de Chile, julio, 272.
- IESAL –UNESCO (2008). *Declaración de la Conferencia Regional sobre la Educación Superior de América Latina y el Caribe*. Colombia, junio, 5. Recuperado de <http://www.fvet.uba.ar/institucional/Declaracion.pdf>
- Mintzberg, H. (1989). *Estructuración de la Organización*. España: Editora Ariel, 274.
- Navarro, A. M. (1999). La autoevaluación o la Evaluación Institucional”. *Revista de Ciencias de la Educación del Departamento de Pedagogía de la Universidad de Rovira y Virgili*. En prensa. Tarragona.
- Samoilovich, D. (2008). *Tendencias de la educación superior en América Latina*. En. Capítulo 9. Senderos de innovación. Repensando al gobierno de las universidades públicas de América Latina. CRES-2008. Colombia, 5, 21, 28.
- Shattock, M. (2009). *Dirección estratégica en universidades*. En: Aedo, Andrea. Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias. ISBN 978-956-8910-00-6 Chile: EDICIONES CNA-CHILE. Gráfica LOM, 116.
- UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París, octubre, 14. Recuperado http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm.

Modelo para el control de la estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos

Dra C. Katia Rivero Alonso

Universidad de Cienfuegos Cuba
katiara@ucf.edu.cu

Dra C Judith Galarza López

Universidad de la Habana, Cuba
judith@cepes.uh.cu

Resumen

Ante la elevada complejidad, dinamismo e incertidumbre que presenta el contexto global actual, las Instituciones de Educación Superior deben actuar proactivamente para lograr resultados más eficientes y eficaces. La introducción de la dirección estratégica como enfoque de gestión en dichas instituciones, exige concentrarse no solo en el diseño de la Estrategia institucional, sino también hacer énfasis en su implementación y control en aras de contribuir al cumplimiento responsable de su misión social. La Universidad de Cienfuegos ha adoptado dicho enfoque de gestión, y a través de su práctica se ha demostrado que existen problemas relacionados con el control de la Estrategia que limitan la concreción de sus resultados e impactos. La investigación asumió como objetivo el diseño de un modelo para el control de la Estrategia en la Universidad de Cienfuegos para coadyuvar

Summary

Given the high complexity, dynamism and uncertainty that the current global context presents, the Institutions of Higher Education must act proactively to achieve more efficient and effective results. The introduction of strategic management as a management focus in these institutions requires concentrating not only on the design of the Institutional Strategy, but also emphasizing its implementation and control in order to contribute to the responsible fulfillment of its social mission. The University of Cienfuegos has adopted this management approach, and through its practice it has been demonstrated that there are problems related to the control of the Strategy that limit the concretion of its results and impacts. The objective of the research was to design a model for the control of the Strategy at the University of Cienfuegos in order to contribute to the improvement of

al perfeccionamiento de la dirección estratégica y de la gestión universitaria en general. Entre los resultados de la investigación se destaca el diagnóstico de los logros y problemas asociados al control de la Estrategia en la Universidad de Cienfuegos el diseño del modelo propuesto, sustentado en un conjunto de relaciones esenciales, principios, objetivo, premisas, cualidades y momentos.

strategic management and university management in general. Among the results of the research is the diagnosis of the achievements and problems associated with the control of the Strategy at the University of Cienfuegos, the design of the proposed model, based on a set of essential relationships, principles, objectives, premises, qualities and moments. In the methodological order, it provides a particular path, by structuring in a systematic and concatenated way a set of phases, with their objectives, contents, actions and results, which respond to the demands of the elaborated model.

Keywords: strategic control, strategic management

Introducción

Actualmente se observan en la economía y la sociedad transformaciones sin precedentes que inciden directamente en los sistemas de dirección del sector empresarial, público y en particular en la educación. Estas transformaciones impactan en las instituciones educativas y en especial en las universitarias, convocadas a ofrecer alternativas que contribuyan a la formación de profesionales capaces de desenvolverse eficientemente en estos escenarios, lo que obliga a estas instituciones a llevar a cabo una gestión acorde con los requerimientos del momento actual. Dicha situación impone altos retos a las Instituciones de Educación Superior (IES) para coadyuvar al cumplimiento de su responsabilidad social¹.

Para enfrentar dicha situación y reorientar la vida del planeta hacia la sostenibilidad y el orden común, la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) aprobó el documento “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En el referido documento se proyecta como visión de futuro: “Contemplamos un mundo en el que la alfabetización sea universal, con acceso equitativo a una educación de calidad en todos los niveles” (2015, p. 15). Estos desafíos refuerzan la necesidad de que las IES se centren en mejorar la gestión de todos sus procesos, como soporte esencial para satisfacer las demandas internas y del entorno. En este ámbito, la adopción de la dirección estratégica como filosofía de gestión en las Instituciones de Educación Superior, exige concentrarse en el diseño de la Estrategia² institucional, su implementación y control.

1 RSU: Política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión, sus valores y compromiso social. Se logra mediante la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y los necesitados de él, para la transformación efectiva de la sociedad, hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad. Vallaeys F, 2007, p. 11.

2 Se refiere al plan estratégico o proyección estratégica de desarrollo de la IES, que constituye el documento programático que guía las acciones para la mejora continua de la institución.

En particular, las IES cubanas no están ajenas a estos cambios contextuales, y por ello han tenido que adecuar sus estrategias de desarrollo a las nuevas condiciones del contexto global, donde destaca el recrudescimiento del bloqueo económico a la isla y el impacto que tiene el mismo sobre la educación superior, lo cual se traduce en carencias diarias que afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación y el trabajo científico de los estudiantes y profesores en general. Para saldar estos desafíos, el Gobierno y el Estado cubano implementan un conjunto de directrices y acciones derivadas de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la conceptualización del Modelo Económico y el Plan Nacional de Desarrollo hasta el 2030, que contiene la visión de la Nación y los ejes y sectores estratégicos, que inciden, positivamente, en diferentes ámbitos, como es el caso de la educación superior.

El Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, desde su surgimiento en 1976, ha estado inmerso en un proceso de profundas transformaciones, siendo evidente también la introducción de la dirección estratégica o como filosofía de gestión en la década del 90, tomando en consideración la necesidad de establecer variantes que permitieran alcanzar una mayor calidad de los resultados en este nivel de enseñanza. Con la implementación de la dirección estratégica, el MES evalúa cada año el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados para las IES adscritas a dicho ministerio y en el propio organismo central. Sin embargo, el proceso de control que se realiza hace énfasis esencialmente, en constatar el cumplimiento de los criterios de medida planificados, pero no se orienta al monitoreo y regulación de los procesos que se desarrollan en el interior de estas instituciones y en cuáles pueden ser las causas fundamentales de los resultados que se obtienen.

Especialmente, la Universidad de Cienfuegos (UCf) surge en 1994, como resultado de la integración, desde 1991, de las carreras de Cultura Física y las Pedagógicas. Cuenta en la actualidad con dos sedes universitarias, 7 Centros Universitarios Municipales (CUM) y 7 facultades. Su matrícula supera los 5000 estudiantes, divididos en los 44 programas

de pregrado existentes. Desde su creación, se han realizado acciones encaminadas a lograr niveles de calidad superiores de resultados e impactos, otorgándole una alta prioridad a la introducción de cambios inherentes al perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria. Sobre la base de estos elementos resulta imprescindible mejorar la gestión de todos los procesos universitarios, siendo una alternativa factible para lograr dicho propósito, la consolidación paulatina de la dirección estratégica para contribuir al cumplimiento de su misión social.

En este sentido, la institución ha diseñado hasta el momento seis Estrategias de desarrollo, a partir del curso 1994-1995, que le han permitido cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, destacándose por su elevado prestigio en el ámbito nacional e internacional. Sin embargo, resultan perceptibles algunas insuficiencias en torno al control de la Estrategia institucional que limitan la constatación de sus resultados e impactos, los cuales se han evidenciado en varias investigaciones previas realizadas alrededor de esta temática en la UCf, tales como: Villa (2006); Ramos (2012); Rivero M. (2013); Braffor (2015); Rivero. K. (2015); De León (2016), lo que evidencia que las acciones de control que se realizan tienen carácter asistémico y centradas más en lo operativo que en lo estratégico.

Es incuestionable que el control de la Estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos requiere realizarse sobre bases mejor sustentadas en lo teórico y lo metodológico, que contribuyan a potenciar el monitoreo constante y oportuno del desempeño de los procesos que en ella se desarrollan, así como las características del entorno en que se desenvuelve la institución, de manera que facilite la toma de decisiones oportunas para satisfacer las demandas de la sociedad y las generadas por la propia institución. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea como **objetivo general**: Diseñar un modelo para el control de la Estrategia de la Universidad de Cienfuegos, como contribución al perfeccionamiento de la dirección estratégica institucional y a la satisfacción de demandas internas y del entorno.

Desarrollo

Sin lugar a duda, consolidar el enfoque estratégico de la gestión en las instituciones de educación superior lleva aparejado la necesidad de diseñar una Estrategia de calidad, ponerla en práctica y evaluarla sistemáticamente. Por ello, el control estratégico se erige como un componente esencial de dicho enfoque, el cual permite dar seguimiento, analizar desviaciones, definir causas y efectos de los resultados que se obtienen, convenir ajustes, generar y aplicar acciones correctivas, para luego corroborar los resultados en función del cumplimiento de la misión y la visión de futuro proyectada.

A partir del análisis de las diferentes vías que se utilizan en las IES del MES para llevar a cabo el proceso de control de la Estrategia se puede plantear que se sustentan en enfoques tradicionalistas, dirigidos principalmente a comprobar (ex post) el cumplimiento de las metas planificadas (control clásico), sin tomar en cuenta de manera proactiva el seguimiento sistemático de los resultados que se van obteniendo, las posibles causas de los incumplimientos y los ajustes que deben realizarse. Carecen, además, de un enfoque sistémico y participativo, no han tenido en cuenta el contexto externo, en que se desarrollan las IES, ya que se limitan a realizar solamente diagnósticos internos, ni tener como sustento modelos ni metodologías bien fundamentadas que respondan con mayor relevancia, coherencia y pertinencia a las exigencias actuales del desarrollo de la educación superior cubana.

Los principales resultados del diagnóstico realizado para determinar los aciertos y también las principales insuficiencias relacionadas con el control estratégico en la UCf, a través de las indagaciones empíricas desarrolladas con la ayuda de varios instrumentos (cuestionarios, guía del taller de participación grupal y guía para la conducción del grupo focal) dirigidos a los actores seleccionados que participaron en el proceso de diseño de la Estrategia institucional para el ciclo 2017-2021, resultaron de gran utilidad para la investigación.

Los cuestionarios aplicados contenían un conjunto de interrogantes cerradas que permitieron explorar los criterios de los directivos y docentes acerca del diseño, implementación y control de la Estrategia

institucional, mediante una escala valorativa del 1 al 5 (muy mal, mal, regular, bien y muy bien), y otras abiertas con el objetivo de que propusieran sugerencias para el mejoramiento de dichos procesos. Los resultados del cuestionario fueron procesados con la ayuda del software SPSS versión 20, comprobando la consistencia interna de ambos instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo cálculo fue de 0,85 (directivos) y de 0,93 (docentes), lo que demuestra la fiabilidad de los mismos.

Para desarrollar el taller de participación grupal en el que participaron todos los miembros del Consejo de Dirección, se elaboró una guía destinada a conseguir información relevante sobre el control estratégico en la institución, considerando la participación activa de estos actores en el proceso. Para este grupo de directivos también se aplicó el diagrama de Ishikawa (causa-efecto) y la técnica UTI (urgencia-tendencia-impacto) con el objetivo de establecer prioridades dentro de un grupo de elementos considerados importantes por dichos sujetos. La guía para la conducción del grupo focal donde vertieron sus opiniones un grupo de estudiantes seleccionados, estuvo dirigida a obtener información valiosa acerca de cómo valoran los procesos de planificación y control estratégico en la UCf, tomando como base un grupo de aspectos de interés relacionados con la temática objeto de análisis.

Con el propósito de llevar a cabo el procesamiento y análisis de la información se utilizaron estadígrafos como la media aritmética y la moda. En función del cálculo de la media, se determinaron los aspectos más y menos valorados, tomando como referencia, en el primer caso, los mayores de 4 (bien o muy bien) y menores de 4, en el segundo caso (regular, mal y muy mal). Además, se determinó la desviación estándar, que permitió analizar el nivel de dispersión de la media, con relación al conjunto de ítems de los cuestionarios aplicados, lo que hizo posible valorar su confiabilidad, al obtenerse, en todos los casos, resultados de la desviación estándar dentro de límites muy cercanos a la media.

Es así que, como resultado de la triangulación de las diferentes fuentes confrontadas en la investigación, derivadas de la aplicación de los instrumentos y técnicas aplicadas a los sujetos participantes, se pueden

constatar un grupo de logros relacionados con los procesos de diseño, implementación y control de la Estrategia, entre los que se destacan: clara definición de los propósitos del proceso de planificación estratégica y elevado compromiso de la alta dirección con el control del cumplimiento de sus objetivos y metas; diseño de una Estrategia de desarrollo bien fundamentada (misión, valores, visión, objetivos estratégicos, criterios de medida e indicadores); adecuada correspondencia entre los objetivos de trabajo, los criterios de medida e indicadores de los procesos identificados como relevantes por la Universidad; formulación de objetivos de trabajo anuales, criterios de medida e indicadores, tomando como base: el nivel de cumplimiento del año anterior; las exigencias planteadas por el MES, organismos e instancias territoriales; iniciativas y directrices estratégicas derivadas del análisis institucional y los resultados de la autoevaluación y la acreditación; posibilidad de adaptación de los objetivos de trabajo, criterios de medida e indicadores a las diferentes unidades organizativas de la UCf.

También fueron puestos de relieve un conjunto de problemas relacionados, fundamentalmente, con el control de la Estrategia, por lo cual este proceso en la Universidad de Cienfuegos requiere ser potenciado, a fin de lograr una mayor objetividad en la evaluación de los resultados que obtiene y contribuir al funcionamiento equilibrado de sus procesos y actividades, en consonancia con las exigencias internas y del contexto.

Los hallazgos de la investigación refuerzan además, la necesidad de contribuir al desarrollo teórico y metodológico del control estratégico en la UCf, en el afán de solventar las actuales insuficiencias en torno a dicho proceso, las que se concentran en elementos tales como:

- No se concibe y diseña el sistema de control de la Estrategia desde el propio proceso de elaboración de la misma.
- Insuficiente preparación de los directivos en la esfera del control estratégico y de la dirección estratégica en general.
- Poco desarrollo de las herramientas y técnicas para apoyar los diferentes momentos del control y pobre monitoreo del entorno.

- Escasa participación de docentes, no docentes y estudiantes en los procesos de planificación, implementación y control de la Estrategia institucional.
- Los resultados del control de la Estrategia no se difunden en la comunidad universitaria ni en el entorno.
- No existe articulación entre los mecanismos de control de la Estrategia, con los procesos inherentes a la evaluación, acreditación y el control interno en la institución.
- El proceso de control se concentra en la verificación del cumplimiento de los objetivos de trabajo anuales, criterios de medida e indicadores planificados, obviando la necesidad de evaluar otros componentes de la Estrategia, como la misión o la visión de futuro.
- No se diseñan, implementan y evalúan acciones para enfrentar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de la Estrategia diseñada.

Es importante destacar, además, que en la literatura revisada existen escasas referencias sobre modelos y metodologías para apoyar el control estratégico en las Instituciones de Educación Superior, no siendo así en el sector empresarial, donde se evidencian avances en su introducción. Sin embargo, las experiencias más comunes se basan en procedimientos o sistemas de control, pero no en modelos y metodologías que favorezcan la implementación práctica de los mismos. Sobre la base de lo planteado anteriormente, se presenta el modelo y la metodología propuesta para apoyar el control de la Estrategia en la Universidad de Cienfuegos.

El modelo que se propone contribuye a reforzar la idea de que la dirección estratégica universitaria, y con ella los procesos que le son inherentes: planificación, implementación y control, se desarrolla en constante interacción con el entorno, el cual ejerce determinada influencia sobre la misma, funcionando como un sistema abierto. Toma como punto de partida la naturaleza de las entradas, las cuales se transforman, a través de su desarrollo, dando lugar

a resultados que impactan en la satisfacción de las demandas del entorno y de la propia IES. Sobre esta base surge también la necesidad de introducir mejoras continuas en dichos procesos, cuyos resultados contribuyen a la solución de determinados problemas en dichos contextos, y de ahí surgen nuevos retos en la esfera de la gestión (carácter holístico, iterativo y retroalimentador).

A continuación, se presentan las **relaciones esenciales**, sobre las cuales se sustenta el modelo para el control de la Estrategia institucional de la Universidad de Cienfuegos, entendidas estas, según señalan Almuiñas y Galarza, como estructuras categoriales, capaces de definir y expresar el alcance de las interrelaciones producidas entre sus diferentes componentes y que influyen en el comportamiento real del proceso que le es inherente. Cada uno de dichos componentes, cumple una determinada función, pero se visualizan como un todo, es decir, como un sistema y como un proceso, con sus entradas o insumos y sus correspondientes transformaciones en resultados e impactos (2013, p. 52).

- a. Contexto – Proceso de control estratégico - Mejoramiento de la gestión de los procesos universitarios y de la gestión institucional, y la satisfacción de demandas de la sociedad
- b. Entradas – Proceso de control estratégico – Resultados e impactos
- c. Planificación del proceso – Implementación – Seguimiento y control del proceso
- d. Control estratégico (Resultados) - Acciones correctivas (Implementación) - Planificación estratégica (Nuevos objetivos y metas).

Las relaciones esenciales existentes entre los componentes del modelo favorecen la fundamentación de su concepción y diseño, así como de la metodología para su implementación. Revelar estas relaciones ayuda al mismo tiempo a comprender y representar mejor los diferentes elementos que se relacionan con el objeto de estudio de la investigación.

El **objetivo** del modelo diseñado es contribuir al cumplimiento de la Estrategia institucional de la Ucf,

como parte del perfeccionamiento de la dirección estratégica, coadyuvando a la vez, a la satisfacción de demandas internas y del contexto externo.

Los **principios**³ que sustentan el modelo para el control de la Estrategia institucional en la UCf son los siguientes:

- Adecuada alineación entre la Estrategia institucional, su implementación y control.
- Carácter proactivo del control estratégico y de sus resultados.
- El entorno como punto de partida y final del proceso.
- El vínculo entre la teoría del objeto (Teoría de) y la teoría para gestionar cualquier objeto (Teoría para) como un nexo necesario a tener en cuenta en el proceso de control estratégico.
- Consideración de las dimensiones: social, científico-tecnológica, política, cultural y económica.
- Compromiso y responsabilidad de los directivos y de la comunidad universitaria.
- Preponderancia del control estratégico sobre el control clásico u operativo
- Combinar adecuadamente el análisis y la reflexión, con la velocidad de acción y la aplicación práctica de las acciones correctivas para hacer cumplir la Estrategia.
- Considerar la gestión de los riesgos que puedan limitar el cumplimiento de la Estrategia institucional.
- El control estratégico es también un proceso de aprendizaje organizacional.

Los **enfoques** que se adoptan en el modelo tienen en cuenta una visión estratégica, sistémica y de procesos.

Lo **estratégico** se expresa en su carácter dinámico y de interacción constante con el entorno, de donde emergen determinadas demandas que inciden en la institución. Dichas demandas tienen una gran influencia en la concepción y operativización del modelo, produciéndose a la vez un conjunto de retroalimentaciones que lo dinamizan.

El modelo se basa además en el **enfoque de sistema**, ya que lo integran diferentes componentes, que si bien cada uno tiene su propia identidad, al interrelacionarse se comportan como un todo indisoluble. Es un sistema abierto, o sea, que interactúa con el entorno, acogiendo elementos del mismo que sirven de insumos al proceso de control estratégico, los que se transforman en resultados que lo impactan y retroalimentan. Entre los componentes del modelo existe una fuerte interdependencia, provocando sinergias que aportan al desarrollo del proceso mismo.

El **enfoque de procesos** del modelo se percibe al concebir al control estratégico como un proceso estratégico, en el que se determinan sus entradas, elementos a transformar, resultados e impactos, el cual debe ser adecuadamente gestionado para garantizar el logro de sus objetivos principales. Asimismo, sus resultados inciden en los demás procesos universitarios (estratégicos, fundamentales y de apoyo), coadyuvando al mejoramiento continuo de los mismos y de la gestión institucional en general, sobre la base de un liderazgo colectivo y transformador y la participación activa de sus miembros.

Entre las **premisas**⁴ a considerar para la aplicación del modelo se encuentran las siguientes:

1. Que la institución esté orientada hacia el perfeccionamiento de la dirección estratégica y a la mejora de los procesos universitarios y de la gestión institucional, en general.
2. Que se disponga una Estrategia de desarrollo factible de alcanzar.

3 Fundamento o aseveración fundamental que permite el desarrollo de un razonamiento o estudio científico. Fuente: Galarza, L. 2007.

4 Premisa: es la base para un razonamiento, una condición, un juicio o elemento condicionante para aplicar algo. Elaboración propia. 2017.

3. Que exista voluntad política y compromiso de las máximas autoridades de la institución para implementar el modelo propuesto.
4. Que se garantice la formación básica necesaria a los actores implicados con relación a los aspectos teórico-conceptuales y metodológicos del control estratégico.

Las **cualidades** del modelo se expresan en los siguientes elementos:

- a. **Flexible y dinámico:** radica en que el modelo puede ser contextualizado de acuerdo con los intereses y condiciones reales en cualquier IES en la que se desee implantar
- b. **Participativo:** el modelo privilegia la participación activa de los actores implicados en el proceso de control estratégico (directivo, docente, trabajador de apoyo y estudiantes).
- c. **Ubicuo:** indica que el control estratégico está presente en cada área y nivel jerárquico de la institución.
- d. **Objetivo:** se sostiene que el proceso es útil en la medida en que ofrece la información oportuna y confiable para emitir juicios de valor y tomar decisiones relevantes en torno al mejoramiento de la calidad de los procesos universitarios y de la gestión institucional en general.
- e. **Creativo e innovador:** favorece la instalación de un clima propicio para introducir determinadas dosis de creatividad e innovación al proceso de evaluación.
- f. **Perfectible:** se complementa y transforma a partir de las experiencias de su aplicación y con las nuevas ideas generadas por los diferentes actores implicados.

Los principales **momentos** del proceso de control estratégico son los siguientes:

1. **Planificación y organización del proceso:** concierne a la preparación de las condiciones previas que garantizan la puesta en marcha de un proceso de control exitoso, considerando las características de su aplicación, los propósitos que persigue, el aseguramiento del factor humano implicado en el mismo y los soportes técnicos.
2. **Ejecución del proceso:** comprende la puesta en marcha de las acciones planificadas. Se analiza el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y demás componentes de la Estrategia, a partir del diagnóstico realizado y en función de ello, se elabora el informe de los resultados y el plan de acciones correctivas. También contempla la evaluación de la calidad del propio proceso (metaevaluación), así como la socialización de los resultados en la comunidad universitaria.
3. **Evaluación:** se examina el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas implementadas, teniendo en cuenta los resultados e impactos de las mismas. De ser necesario, se proponen nuevas acciones dirigidas al cumplimiento de la Estrategia, las cuales servirían además como retroalimentación a la propia planificación institucional y de los demás procesos universitarios.

A continuación, se presenta el modelo funcional del proceso de control estratégico (**Figura 1**), el en cual se expresan los principales componentes del mismo adaptados a las condiciones y necesidades de la UCf. En este caso, se pueden apreciar mejor los insumos o entradas, la transformación de los mismos, así como los resultados e impactos que se generan del mismo.

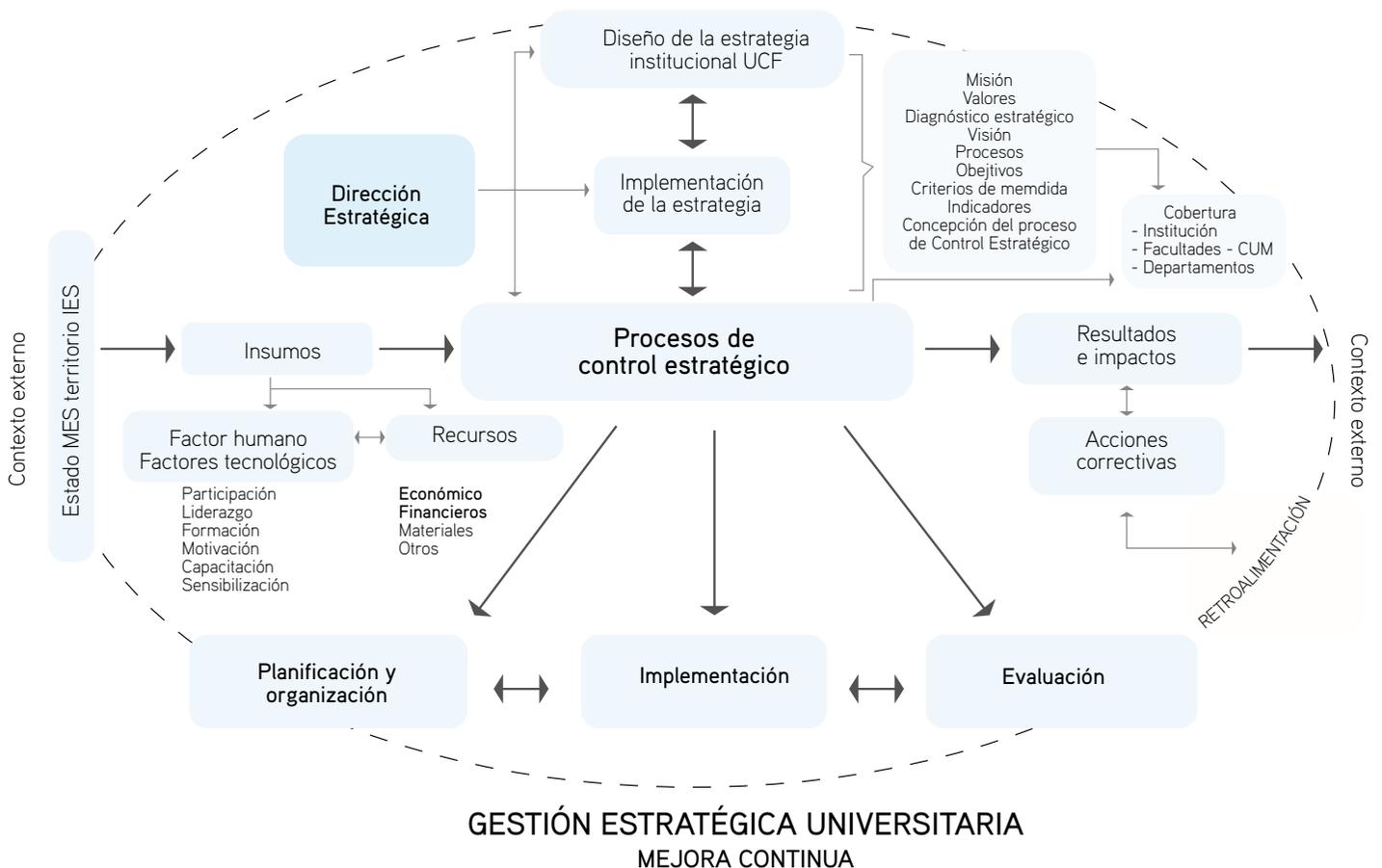


Figura No. 1. Modelo funcional para el control de la Estrategia en la Universidad de Cienfuegos.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Metodología propuesta para la aplicación del modelo

El diseño de la metodología para implementar el modelo de control estratégico en la UCf se conformó a partir de la integración de sus diferentes componentes. En tal sentido, las consideraciones principales que fueron tomadas para elaborar la misma, se sustentan en las definiciones y posiciones de diversos autores y en la metodología propuesta por Galarza (2007) para implementar un modelo de evaluación de la gestión de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos en las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior.

En la **metodología** propuesta se distinguen seis fases, a saber:

A. Marco estratégico – Concepción inicial del proceso (planificación y organización)

B. Ejecución

C. Generación de resultados y ajuste de la Estrategia

D. Metaevaluación

E. Socialización de los resultados y reconocimientos

F. Implementación de acciones correctivas – Retroalimentación

El desarrollo de estas fases es flexible e implica un proceso participativo de construcción, reflexión y retroalimentación permanente, en el que los resultados intermedios constituyen soporte y punto de partida de las fases siguientes; se pueden emplear diversos métodos y técnicas que apoyan su materialización, las cuales pueden ser seleccionadas según los intereses

de la institución. A continuación, se presentan las características principales de cada una de las fases de la metodología. En el **Anexo 1** se presenta una tabla resumen de las fases de la metodología donde se exponen por cada una de ellas objetivo, contenido básico, acciones y resultados.

La validación del modelo y la metodología para apoyar el proceso de control estratégico en la UCf se realizó mediante la aplicación de la técnica de evaluación por criterios de expertos. La selección de los expertos⁵ se llevó a cabo con elevado rigor, partiendo de considerar qué personas podían ser valoradas como tales. En este sentido, el procedimiento para la selección de los mismos contempló las siguientes etapas: elaboración de un listado de candidatos a expertos; determinación del Coeficiente de Competencia (Kc) de cada experto; resultados de la validación.

Con la finalidad de validar el modelo y la metodología diseñados, se elaboró un cuestionario que contiene, entre otros, aspectos relacionados con las relaciones esenciales, objetivo, principios, premisas, enfoques, cualidades y momentos, así como las características principales de las diferentes fases de la metodología que hace posible su implementación. Además, se adjuntó un resumen que muestra una descripción general de dicho modelo y de la metodología. Para guiar la valoración de los expertos se utilizaron varias categorías evaluativas en dependencia del contenido de las preguntas formuladas, dando la posibilidad de emitir sugerencias y observaciones sobre la propuesta presentada. Los criterios ofrecidos por los expertos en cuanto al modelo y la metodología diseñada para el proceso de control estratégico en la UCf, permiten concluir que se trata de una propuesta válida, la cual contribuye a afianzar el interés particular de este estudio, en su pretensión de contribuir al mejoramiento continuo de la dirección estratégica universitaria y de los procesos que le son inherentes.

5 Se entiende por experto, tanto al individuo en sí, como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. R. Durand, 1971, citado por Lissabet Rivero, Universidad Pedagógica Blas Roca Calderío, Universidad de Granma, Cuba. 1998, p. 5.

Conclusiones

Los resultados de la investigación ponen en evidencia que el proceso de control estratégico en la UCf necesita ser mejorado con la aspiración de solventar las actuales insuficiencias que presenta, las que se concentran en elementos tales como: no se concibe y diseña el sistema de control de la Estrategia desde el propio proceso de elaboración de la misma; es insuficiente la preparación de los directivos en la esfera de control estratégico y de la dirección estratégica en general; resulta escasa la participación de docentes, personal de apoyo y estudiantes en los procesos de planificación, implementación y control estratégico institucional; los resultados del control no se difunden en la comunidad universitaria ni en el entorno; se obvia la necesidad de evaluar otros componentes del plan estratégico como la misión o la visión de futuro y no se diseñan, implementan y evalúan acciones para enfrentar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de la Estrategia diseñada, entre otros.

El modelo de control estratégico propuesto para la Universidad de Cienfuegos se sustenta teóricamente en un conjunto de relaciones esenciales que lo visualizan como un todo y determinan y expresan, de forma sistémica, las especificidades que le conciernen y las interacciones entre sus componentes (objetivo, principios, enfoques, premisas, cualidades y momentos). La metodología propuesta para llevar a cabo el control estratégico se estructura en seis fases interrelacionadas entre sí, cuyo objetivo, contenido, acciones y resultados responden a las exigencias de dicho proceso, en concordancia con los referentes teóricos del modelo diseñado. Enfatiza además, en los aspectos inherentes a garantizar la adecuada planificación, organización, desarrollo y evaluación del proceso y sus resultados, poniendo énfasis también en el diseño, implementación y verificación de las acciones correctivas.

La valoración de los expertos sobre el modelo fue favorable en relación con su relevancia, pertinencia y coherencia. Asimismo, manifestaron una opinión positiva sobre la metodología para su implementación, lo que refuerza la vez, el valor teórico y metodológico de la propuesta.

Referencias bibliográficas

- Almuiñas Rivero, J. L., & otros. (2013). El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: Fundamentos y problemática actual. En el libro: La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior. Trandico, Montevideo, Uruguay.
- Braffor, R. (2015). Propuesta de mejora al proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Tesis de grado de Ingeniero Industrial. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- De León, A (2016). Evaluación de la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos para el ciclo 2011-2016. Tesis de grado de Licenciado en Economía. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Galarza López, J. (2007). Modelo para evaluar la gestión de los procesos de planificación estratégica, conformación y evaluación de los objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. (Tesis presentada en opción al título de doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Lissabet, J. L. (1998). La utilización del Método de Evaluación de Expertos en la valoración de los resultados de las investigaciones educativas. Universidad Pedagógica “Blas Roca Calderío”. Granma, Cuba.
- Ministerio de Educación Superior (2017). Plan estratégico. Periodo 2017-2021. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Organización de Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nueva York: ONU.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos.
- Ramos, M. P. (2012). Evaluación del proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Tesis de grado de Ingeniero Industrial. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Rivero Alonso, K., Castillo Morales, G. B., & Galarza López, J. (2015). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(3), 56-62.
- Rivero Pérez, M. (2013). Propuesta de mejora para el proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Tesis de grado de Ingeniero Industrial. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Vallaey, F. (2007). Responsabilidad social universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Programa para la formación en humanidades. Tecnológico de Monterrey, México.
- Villa, E. (2006). Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de la Educación Superior. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Anexo. Metodología para el control estratégico en la UCF

A) Marco estratégico - Concepción inicial del proceso (planificación y organización)		
Objetivo: Desarrollar las ideas preliminares asociadas al proceso de control estratégico desde el proceso de elaboración de la Estrategia, que garanticen una adecuada planificación y organización del mismo.		
Contenido básico	Acciones	Resultados
Diseño Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Definición de los diferentes componentes de la Estrategia. Elaboración de objetivos de trabajo anuales. Alineamiento estratégico. Elaboración del plan de gestión de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia institucional actualizada. Plan de Objetivos o de Resultados anuales. Estrategia de alineamiento horizontal vertical. Plan para la mitigación de riesgos de la Estrategia institucional.
Concepción del control estratégico (planificación y organización) Contextualización Direccionalidad, cobertura, alcance y temporalidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Breve fundamentación de las esencialidades teóricas del proceso de control estratégico. Conceptos básicos. Lineamientos del control (normativas y reglamentaciones, nacionales, ministeriales) Necesidades e intereses institucionales. Análisis crítico de los mecanismos de control imperantes en la institución y los retos que se proyectan en este sentido. Definición de los propósitos, objetivos y resultados del proceso (¿para qué). Determinación de los objetos o áreas de control) y los niveles que abarcará. Definición de periodicidad del control, atendiendo a la frecuencia con que la institución se propondrá desarrollar el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Elementos esenciales que determinan el proceso de control de la Estrategia institucional en la UCF Proceso de control de la Estrategia adecuadamente fundamentado. Bases legales, normativas y regulatorias que apoyan el proceso debidamente identificadas. Necesidades e intereses institucionales del control de la Estrategia. Oportunidades de mejora al proceso de control Propósitos, objetivos y resultados del proceso aprobados. Objetos a controlar bien definidos. Proyección de la temporalidad del proceso.
B) Ejecución		
Objetivos: Conducir, dar seguimiento y evaluar la marcha del cumplimiento de la Estrategia institucional.		
Contenido básico	Acciones	Resultados
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de instrumentos y captura de otras informaciones. Evidencias. Descripción y valoración de la información. Valoración de la marcha del proceso (valoración de la planificación, organización y medidas correctivas. Reuniones de análisis y búsqueda de consenso Evaluación y tratamiento de los riesgos identificados (Ejecución del plan de riesgos) 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico que traduce el estado actual del cumplimiento de la Estrategia institucional
C) Generalización de resultados y ajuste de la Estrategia.		
Objetivo: Lograr el seguimiento, la evaluación y actualización sistemática de la Estrategia institucional.		
Contenido básico	Acciones	Resultados
Generación y evaluación de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración y presentación de informes preliminares. Discusión, ajustes y aprobación. Elaboración y presentación de la propuesta inicial de informe final del proceso de control. Planificación de acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe del proceso de control. Plan de acciones correctivas.
Preparación del ajuste Desarrollo del proceso de ajuste	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y organización del proceso (actores, procedimientos, métodos y técnicas, frecuencia, recursos y otros). Evaluación de componentes de la Estrategia como misión, visión y otros. Ajuste del plan de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de actividades para ajuste de la Estrategia. Estrategia ajustada.

D) Metaevaluación del proceso		
Objetivo: Mejorar la calidad del proceso de control de la Estrategia institucional.		
Contenido básico	Acciones	Resultados
Desarrollo de la metaevaluación Generación y socialización de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la metodología previamente diseñada. • • Determinación de las debilidades y fortalezas del proceso de control estratégico. • • Elaboración del plan de mejora del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de los actores implicados en el proceso. • Informe de metaevaluación elaborado y divulgado. • Plan de mejora para procesos sucesivos de control de la Estrategia.
E) Socialización de los resultados y reconocimientos		
Objetivo: Divulgar los resultados del cumplimiento de la Estrategia diseñada y otorgar incentivos en función de los logros alcanzados.		
Contenido básico	Acciones	Resultados
Divulgación, ajuste y aprobación final	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de reuniones de intercambio para comunicar los resultados y debatir acerca de las experiencias del proceso desarrollado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de la comunidad universitaria acerca del cumplimiento de la Estrategia.
Reconocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgamiento de incentivos individuales, colectivos e institucionales por los resultados alcanzados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Premios y reconocimientos.
F) Implementación de acciones correctivas y retroalimentación		
Objetivo: Lograr un seguimiento dinámico para que se implementen adecuadamente las acciones correctivas diseñadas.		
Contenido básico	Acciones	Resultados
Implementación de acciones correctivas-retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y evaluación del plan de acciones. • Formulación de acciones preventivas y correctivas que se orienten al cumplimiento de la Estrategia institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la Estrategia diseñada (retroalimentación, nuevos objetivos y metas).