



## Metodología para el proceso de planificación estratégica en las universidades

*A methodology for strategic planning at the university*

**Dr. C. Adolfo Núñez  
Fernández**

[anunezf@ucp.cm.rimed.cu](mailto:anunezf@ucp.cm.rimed.cu)

**Dr. C. Andrés Díaz López**

[alopez@ucp.cm.rimed.cu](mailto:alopez@ucp.cm.rimed.cu)

**M. Sc. Rolando Ávila Cisneros**

[ravilac@ucp.cm.rimed.cu](mailto:ravilac@ucp.cm.rimed.cu)

*Universidad de Ciencias Pedagógicas "José Martí"*

Los autores son profesores de la Universidad de Ciencias Pedagógicas "José Martí" de Camagüey. **Núñez Fernández** es Doctor en Ciencias Pedagógicas y Profesor Auxiliar y se ha desempeñado como profesor de Biología, Metodología de la Investigación y Director de Relaciones Internacionales y Representante del MINED en Brasil, actualmente trabaja como profesor consultante de la Dirección Científica en esta Universidad. **Díaz López** es Doctor en Ciencias Pedagógicas y Profesor Titular del Departamento de Geografía, actualmente se desempeña como Rector de esta Universidad. **Ávila Cisneros** es Profesor Asistente del Departamento de Química actualmente labora como asesor del Rector.

### RESUMEN

El artículo ofrece una metodología para realizar la planificación estratégica en las universidades pedagógicas a largo, mediano y corto plazo. Fueron empleados métodos del nivel teórico en la construcción del marco referencial y en la evaluación de aproximaciones anteriores al objeto, incluidos los modelos de planificación estratégica en la educación superior. Se empleó de igual forma el método de la sistematización de experiencias para la construcción de generalizaciones teóricas. Entre los resultados obtenidos se destaca la metodología propuesta. Se define la etapa de "visión estratégica" que agrupa los diferentes elementos prospectivos que deben guiar la elaboración de la estrategia. Se utilizan técnicas propias del sector educacional.

**Palabras clave:** Dirección estratégica, planificación estrategia, planificación del trabajo, visión estratégica.

### ABSTRACT

The paper describes a methodology for strategic planning in colleges of education. Theoretical methods were extensively used in the construction of the framework and in evaluating prior approaches to this object, including

the models of strategic planning in higher education. The method of systematization of experiences was used in formulating theoretical generalizations. The most outstanding result is the suggested methodology together with the definition of a new planning stage: strategic perspective, grouping prospective elements for guiding strategic planning design in the context of educational institution.

**Key words:** Strategic management, strategic planning, tasks planning, strategic perspective.

La necesidad de elevar la calidad de la educación en Cuba impone a las universidades de ciencias pedagógicas (UCP) grandes retos en la eficacia de los procesos sustantivos que en ella se desarrollan así como en la gestión universitaria. En este sentido la planificación estratégica deviene en instrumento necesario para emprender los cambios que demanda la sociedad cubana. La planificación estratégica varía en dependencia del tipo de institución. En educación, por ser un sector social sin competencias desleales, tiende a enfocarse en la eficiencia y eficacia de los servicios que brinda y de la gestión de la institución.

No obstante, la aplicación de nuevas propuestas de metodologías para la planificación estratégica adecuadas al sector educativo constituye un reto en tanto se continúan aplicando en este sector, métodos y técnicas propias de la economía de mercado. Muchos son los autores que han incursionado en variantes de metodologías para organizar el proceso de planificación estratégica, entre los que se destacan Rodríguez F. y Alemañy S. (1998), Bringas J. A. (1999), Alonso S. A. (2006), Eyzaguirre N. E. (2006), Pino E. M. (2009), Ferriol F. (2011), Páez F. (2012), González y Cabrera (2012), entre otros.

Si bien existe coincidencia en las categorías principales utilizadas en la planificación estratégica, son diversos los criterios en cuanto a la definición de las etapas y en la lógica secuencial de las mismas así como en las técnicas utilizadas. La secuencia de las etapas no significa que la ejecución sea lineal unidireccional, por el contrario, tiene carácter iterativo ya que cada etapa tributa a las posteriores y viceversa por lo que, de ser necesario, se regresa en función del perfeccionamiento de las anteriores.

Las metodologías tradicionales inician el proceso analizando la misión de la institución y, en realidad, toda institución tiene una misión formal asignada legalmente, que se puede declarar en cualquier momento, no obstante, la misión como categoría prospectiva, como soporte principal para la motivación, debe ser producto de un proceso de reflexión participativo precedido del conocimiento del diagnóstico general interno y externo.

Autores como Páez F. (2012) y Eyzaguirre N. E. (2006) señalan una primera etapa que nombran “etapa filosófica”. Los autores de este artículo coinciden en la agrupación de la misión, visión, valores y objetivos en una etapa, por la reflexión estratégica que demandan estas categorías y por constituir, a criterio de los autores, la visión estratégica, que permite lograr la proyección futura de la institución; se difiere en la posición primaria en que la sitúan, por considerar que se carece de toda la información necesaria para su elaboración.

Por su parte, Ferriol incluye en la cuarta fase la misión, visión y valores compartidos y señala “El objetivo de esta fase es delimitar, a partir de las demandas del entorno, el soporte principal (algunos le llaman marco filosófico) que sustentará la proyección de los resultados que se pretenden alcanzar [...]” (Ferriol, F., 2011, pág. 91). De igual forma se coincide en la importancia de agrupar estas categorías, no obstante, es insuficiente la información basada solo en el entorno, prescindiendo de la información necesaria y complementaria que constituye el análisis y caracterización de la institución para configurar la visión estratégica. Teniendo en cuenta el análisis teórico realizado al objeto de investigación se evidencia la ausencia de una etapa que agrupe a todos los elementos y categorías prospectivas, que proporcionen la visión estratégica indispensables para poder planificar estratégicamente y que tenga la ubicación pertinente en el orden lógico de la metodología.

Este artículo tiene como objetivo sistematizar las experiencias en el proceso de planificación estratégica alcanzada en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “José Martí” y proponer una metodología para su diseño en las universidades de su tipo.

### **Métodos**

Se utilizó el método de sistematización de experiencia en talleres de reflexiones colectivas y, sobre la base del registro de la intervención de los participantes, se realizó una interpretación crítica colectiva, que generó un conocimiento de lo ocurrido y una propuesta teórica que se instrumenta en una metodología. Fueron empleados métodos del nivel teórico en la construcción del marco referencial y en la evaluación de aproximaciones anteriores al objeto. Se aplicó el enfoque de sistema en la concepción de la metodología, los métodos empíricos en el diagnóstico externo e interno y se aplicaron técnicas de trabajo grupal, análisis reflexivo y la tormenta de ideas.

### **Resultados**

El resultado fundamental de la investigación es una metodología contextualizada por la práctica de la institución en la que se pondera una etapa llamada **visión estratégica** tributaria de etapas anteriores y que sienta las bases para un eficiente diseño estratégico. La metodología se estructura por etapas en objetivo, contenidos básicos, procedimientos y resultados.

Se proponen las siguientes etapas en el proceso de planificación estratégica: Propedéutica; diagnóstico-pronóstico; visión estratégica; diseño estratégico; implementación, control y evaluación. A continuación se hace alusión a las mismas.

### **Etapas propedéutica**

Constituye una etapa preparatoria que sienta las bases para el desarrollo del trabajo ulterior. Una insuficiente preparación teórica de los participantes para abordar el proceso de planificación estratégica puede ser causa de múltiples dificultades y dilataciones innecesarias en el tiempo. En esta etapa se debe organizar la preparación de los participantes a través del desarrollo de un curso que incluya talleres, conferencias y otras formas que garanticen el dominio de los conocimientos teóricos y la metodología para el desarrollo del ejercicio estratégico y que por otra parte sirva para divulgar, motivar y

comprometer a los trabajadores en este proceso y en el cambio necesario para lograr metas superiores. Se debe crear un clima favorable en la institución con respecto a la planificación estratégica. Esta tiene premisas indispensables para lograr el éxito, factores o requisitos cuyo funcionamiento permitirán que su elaboración logre los resultados deseados.

Estas premisas se deben establecer en análisis conjunto durante la preparación y pueden incluir entre otras: las reglas del trabajo en grupo, la capacitación de los líderes, el compromiso y motivación de los protagonistas, las metas y los objetivos, el conocimiento y entrenamiento del equipo, la comunicación y cooperación entre todos y la implicación de los trabajadores..

Una tarea práctica a resolver en esta etapa es recuperar la historia de la cultura de la institución, aspecto de conocimiento necesario para proyectar el futuro. Aquí se debe hacer una introspectiva de la dinámica de su desarrollo. Para este análisis se deben crear equipos de trabajo para realizar entrevistas, escuchar relatos, revisar documentos a fin de conocer la cultura de la institución. La cultura, “[...] es el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo”. (Ronda y Marcané, 2004, pág. 30). Es decir, la cultura la constituyen los valores o hábitos que los miembros de la organización han validado en la práctica a través de la experiencia acumulada históricamente.

En instituciones que poseen experiencia en la aplicación de la planificación estratégica este estudio histórico pudiera centrarse más en evaluar cómo se lograron las estrategias trazadas, en qué medida facilitaron el logro de la misión y la visión, así como los errores que se cometieron en la planificación o en su implementación.

Este análisis constituye el punto de partida para el proceso de planificación y permite conocer lo positivo de la cultura institucional heredada y las limitantes para enfrentar los cambios futuros.

Esta etapa incluye también la aprobación del cronograma general de trabajo, por etapas de la metodología, que contempla: tareas, resultado a obtener, responsable y fecha de cumplimiento.

De igual forma se deben definir los grupos y personas que participarán en cada etapa del proceso. Todo el proceso debe ser dirigido por los líderes estratégicos de la institución, es decir el Consejo de Dirección encabezado por el Rector que debe aprobar la estructura que implementará el ejercicio estratégico, a saber:

Grupo estratégico: compuesto por el Consejo de Dirección y los profesores del Departamento de Dirección Científica e incluye a profesores y cuadros destacados de la institución que tienen una participación relevante en la implementación de la estrategia. Se pueden constituir grupos temporales para determinados análisis de forma tal que se garantice la mayor participación posible de los implicados en la implementación y ejecución de la estrategia.

El consultor: especialista en Dirección Científica, propuesto por el rector y aprobado por el grupo estratégico; es la persona que coordina y asesora todo el proceso de elaboración de la planeación estratégica.

Líderes de los objetivos estratégicos: se eligen por el grupo estratégico en función de las áreas de resultados claves y entre otras tareas, coordinan junto a sus equipos las actividades relacionadas con cada objetivo estratégico: los indicadores, criterios de evaluación y metas a alcanzar.

Equipos para la elaboración del plan anual (operativo): constituidos por la institución a partir de la estructura de la misma y los líderes de los objetivos estratégicos que son los encargados de operacionalizar el plan estratégico y garantizar la correspondencia con el plan operativo que marca el accionar de la institución a corto plazo.

### **Etapa de diagnóstico- pronóstico**

Esta etapa incluye el análisis del entorno, el del medio interno y el análisis estratégico.

#### Análisis del medio interno

Los protagonistas del medio interno lo constituyen los profesores, trabajadores, alumnos con los procesos que ejecutan; los órganos de dirección, comisiones de trabajo permanentes, etc. El objetivo de esta etapa es caracterizar la institución en el momento actual.

El diagnóstico debe ser iniciado por la revisión de la definición de las unidades y áreas estratégicas que son los niveles tácticos y operativos donde se materializa e integra lo planificado. De igual forma, en el análisis del grupo estratégico, deben definirse las áreas de resultados claves, que son las aquellas cuya funcionalidad determinan el éxito del trabajo en tanto constituyen los procesos sustantivos de la institución.

Posteriormente los líderes de objetivos con sus equipos deben trabajar en la elaboración de los objetivos estratégicos, las acciones estratégicas y los indicadores por áreas de resultado clave.

A continuación cada unidad estratégica debe realizar un proceso de autoevaluación de sus áreas de resultado claves. Esta autoevaluación debe ser complementada por las evidencias que ofrezca el grupo de evaluación creado al efecto (dirigido por los líderes de objetivos), de formas tal que se puedan disminuir los niveles de subjetividad en la evaluación. Los datos de esta evaluación deben reflejar los problemas y las causas que presenta cada área de resultado clave por unidad estratégica.

Una vez concluido este proceso se procede al análisis situacional de los indicadores de calidad por área de resultados claves y unidades estratégicas lo cual se debe realizar en sesión plenaria del grupo estratégico. Los líderes de las diferentes unidades estratégicas evalúan por indicadores las diferentes áreas de resultados claves definiendo problemas y causas. Los datos se van señalando en la matriz situacional.

Los indicadores evaluados con dificultad o en avance se clasifican en tres niveles: alto, medio y bajo. Es importante profundizar en los problemas y las causas que los generan y meditar en las medidas de solución, lo que tributará a la estrategia en función del desarrollo de competencias adecuadas. A través de este análisis se establecen las fortalezas: que son los atributos o cualidades de la institución que se

constituyen en fuerzas o competencias para lograr el éxito y las debilidades que son aquellos atributos o cualidades que se constituyen es dificultades para el logro del éxito.

En la evaluación interna deben aflorar las competencias que han caracterizado a la institución, las llamadas competencias distintivas, que son aquellos conocimientos, habilidades, experiencias que se han consolidado históricamente en la institución y que la distingue de las demás universidades de su tipo. Se debe analizar la evolución y posicionamiento en el sector nacional y medir el desempeño con relación a las más avanzadas, ¿cómo lo hacen?, ¿qué hacer para igualarlas o superarlas? Lo importante es apropiarse de la experiencia de avanzada. Mediante una tormenta de ideas se deben definir los conceptos de cultura e identidad y las habilidades directivas a desarrollar.

Análisis del entorno: La UCP como sistema abierto desarrolla interrelaciones con el entorno en que desarrolla su actividad. Este análisis pretende evaluar el impacto que tienen sobre la institución, los principales fenómenos, hechos o acontecimientos del entorno. Es necesario priorizar el entorno más cercano a la institución que por ser educativa, la sociedad tiene un gran impacto. La bibliografía analiza variables o factores de impacto que pueden ser: económicas, políticas, sociales, tecnológicas, legales, culturales, entre otras. Pudieran considerarse tendencias actuales y modos de vida, diferencias sociales, lineamientos y políticas nacionales, es decir todo, todo lo que de alguna forma está incidiendo en la institución en el presente o lo hará en el futuro, pero, con una incidencia decisiva que nos obligue a diseñar acciones estratégicas para contrarrestar o consolidar su impacto en caso de ser negativo o positivo. Estos son los llamados **factores críticos de incidencia (FCI)**. El grupo estratégico, utilizando técnicas propias del sector educacional como la tormenta de cerebros, el trabajo grupal y el análisis reflexivo, debe:

- Precisar cuáles son los factores de incidencia.
- Evaluar cada factor en términos actuales y futuro y determinar el grado de incidencia.
- Determinar los factores críticos de incidencia.
- Hacer un análisis de la forma positiva o negativa en que incide y definir qué incidencias constituyen oportunidades y cuales amenazas.

Hay autores como Rodríguez y Alemañy (1998) que presentan una detallada metodología utilizando la matriz de impactos cruzados de los FCI. De igual forma López E. (2013) desarrolla una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en la que se cuantifica la importancia y los valores ponderados de los factores y se hacen evaluaciones matemáticas de las incidencias. Es decir que a este diagnóstico se puede llegar utilizando técnicas propias de las empresas competitivas.

Basado en el análisis anterior y a partir del análisis de los factores clave de incidencia, las amenazas y las oportunidades se proyectan los escenarios posibles.

En opinión de Yañez los escenarios posibles son “[...] la descripción de los posibles marcos o entornos en los que debe funcionar la organización en un horizonte determinado durante el futuro a medio plazo y que ejercen influencia en su comportamiento. Su definición se realizará partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada forma y no de otra” (1992, pág. 124).

Son una aproximación creativa de las condiciones que pudieran presentarse en el futuro. La determinación de los escenarios en algunos sectores propios de la sociedad de mercado y la competencia, es un proceso complejo que generalmente se establecen por expertos, que utilizan variadas técnicas prospectivas, tales como el método Delphi, el Mic-Mac y el Mactor entre otras. En educación el análisis es más sencillo y se debe utilizar el análisis documental, el análisis tendencial, el trabajo grupal y la tormenta de cerebros entre otras técnicas.

Para definir los escenarios se deben analizar diferentes variables tanto de los actores internos como externos. También resulta necesaria la evaluación del impacto que pueden tener las políticas y lineamientos del Partido, el Estado y el Gobierno.

Usualmente se definen tres escenarios: uno optimista, con las opciones más favorables de las variables seleccionadas; uno pesimista, que describe la peor opción posible y otro medio que describe una situación de mayor probabilidad y que por ser el más factible debe tener una mayor caracterización.

Los escenarios son importantes porque permiten identificar los cambios del entorno y evaluar las implicaciones que exigirán planes de acciones estratégicas y mayores desafíos para la institución, todo lo cual la prepara para actuar ante la incertidumbre del futuro.

Al analizar los actores externos también hay que tener en cuenta que en el entorno hay implicados con diferente actitud hacia el trabajo de la institución. En tal sentido son varios los autores que utilizan la técnica del **mapeo de actores** con el objetivo de identificar la posición de los mismos con relación a la institución. Coincidimos con Eyzaguirre N. E. (2006, pág.44) que utiliza este análisis a fin de “[...] determinar la ubicación estratégica de los actores externos.” Entiéndase determinar los actores involucrados en el éxito del trabajo de la institución con el objetivo de propiciar posibles alianzas con dichos actores.

¿Cómo hacerlo? En primer lugar, el grupo estratégico debe realizar un ejercicio de análisis de diferentes organismos, organizaciones o instituciones con implicación en lo interno y hacer un listado de los mismos. Luego debe estudiar la actitud, las posiciones y las acciones de cada uno de ellos que pueden facilitar el éxito del trabajo de la institución. Y, por último, se deben identificar tres grupos: el grupo de aliados estratégicos, el grupo de posibles aliados y el grupo de no aliados.

Es indispensable analizar las instituciones educacionales que son las empleadoras de los egresados de la UCP y a la vez las que garantizan el ingreso a la institución.

Los actores pueden cambiar de posición dependiendo de la propuesta específica que se les haga, por lo que las estrategias deben contemplar acciones que los comprometa para que todos los actores implicados se conviertan en aliados estratégicos o aliados potenciales, teniendo en cuenta, que no existen rivales ni competencia en el sistema social cubano ni en el sector educacional. La estrategia de la UCP debe propiciar con su gestión que el entorno como un todo coopere para satisfacer las exigencias de la sociedad.

### Análisis estratégico

Con los aportes que ofrecen el diagnóstico externo e interno se procede al análisis estratégico, que considera el impacto cruzado de las fuerzas externas con las condiciones internas. Tener conciencia de las fuerzas actuante en la institución permite dar mejor uso a las fortalezas y desarrollar acciones para erradicar las debilidades, de igual forma son las amenazas y las oportunidades lo que dan a las debilidades o fortalezas toda su importancia.

Estas fuerzas se analizan de conjunto en la matriz DAFO o FODA en la que se realiza un estudio de impacto cruzado entre las condiciones internas y las del entorno. En el caso de la UCP el análisis de las facultades como unidades estratégicas debe tributar al análisis de la institución.

Utilizando la matriz DAFO se realiza el pronóstico de estrategias alternativas:

- Estrategia ofensiva producto del impacto de fortalezas con oportunidades.
- Estrategia defensiva producto del impacto de fortalezas con amenazas.
- Estrategia de reorientación producto del impacto de debilidades con oportunidades.
- Estrategia de supervivencia producto del impacto de debilidades con amenazas.

### **Visión estratégica**

Se considera que la visión estratégica debe incluir: las políticas (del Partido, Estado y Ministerio de Educación), la misión, la visión de futuro, los valores compartidos y los objetivos estratégicos, por ser estas las categorías que presagian la proyección futura de la institución. Toda la información recopilada en las etapas precedentes permite elaborar la visión estratégica de lo que se pretende lograr. Ella simboliza la percepción que se tiene del pasado, del momento actual y de la dirección que se debe emprender hacia el futuro. Es la piedra angular para la proyección estratégica por la unidad en la acción que indica para todos los implicados, por la motivación que provoca y por los argumentos estratégicos que aporta. Cada categoría de esta etapa requiere de amplio tiempo de reflexión colectiva y de consenso participativo a fin de lograr altos niveles de motivación y compromiso.

En esta etapa se consolida el pensamiento estratégico que se ha alcanzado con todo el estudio precedente, la actitud proactiva de adelantarse a los fenómenos y la voluntad de implicar y movilizar a todos.

#### Políticas.

Son aquellos lineamientos del sistema normativo nacional que orientan a la institución hacia la proyección estratégica.

#### Misión.

Se señala que “[...] es el supra objetivo de la organización” (Ferriol, 2011, pág.87). Se coincide con este criterio en tanto es la aspiración suprema para motivar y movilizar hacia una dirección por lo que resulta una categoría estratégica. La literatura indica una gran cantidad de preguntas a las que debe responder



la misión de las cuales son esenciales: a quién queremos satisfacer, qué necesidades sociales se pretenden solucionar y con qué condiciones se actuará.

Otros autores apuntan: “Además de ser la razón de ser, la misión es la carta de presentación de la organización” (González y Cabrera, 2012, pág.11). Esto significa que la misión no es la responsabilidad legal asignada a la institución en su objeto social, sino una categoría que contempla rasgos distintivos de la institución. La misión es una categoría dinámica que varía en dependencia de las competencias internas y de la implicación del entorno. No existe una metodología definida para su elaboración porque es una formulación creativa de la institución que tiene como principal objetivo la incitación y la estimulación de todos en función de una meta común.

La misión se orienta hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de los individuos y de la sociedad en general. Su elaboración debe tener una idea movilizadora, ser breve para facilitar recordarla, objetiva y tener un lenguaje simple y fácil de comprender. La misión es amplia en su alcance porque identifica la razón de ser de la institución a la vez que crea un clima de compromiso con el futuro.

#### Visión de futuro

Es definida como “[...] una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro, es una inspiración, pero clara; retadora pero sensible; estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado; se vive en los detalles de su ejecución” (Portuondo, 1998, pág. 45).

La visión es el reflejo que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, y permite entender con claridad qué es lo que se necesita cambiar en la institución. La visión permite definir un futuro ambicioso para el que existen posibilidades de alcanzar. Debe ser un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para movilizar a trabajar en su cumplimiento.

La visión de futuro, por ser abarcadora, contiene en sí varias dimensiones de la transformación que tendrá la institución a largo plazo, por lo que resulta muy ilustrativo detallar los principales resultados en que se materializará la visión al concluir el último año de la planificación.

#### Valores compartidos

El número de valores que se pueden desarrollar en una institución pueden ser muy amplios, al respecto C. Aguilar expresa que “[...] la significación social del medio exterior puede ser tan extensa que haría infinita la lista de valores que puede asimilar la formación del individuo”. (Aguilar, 2007, pág. 4). Es decir que la significación social del medio es la que crea la necesidad de formación de valores en los individuos. Por otra parte se señala que “[...] los valores de la cultura de la organización pueden afectar o favorecer la implementación de la estrategia, al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos o no a lograr objetivos organizativos o a sobrepasarlos” (Ronda P. G. y. Marcané J., 2004, pág. 30). Esto significa que no siempre los valores favorecen el éxito del trabajo ya que algunos hábitos arraigados en el colectivo pueden resultar obstáculos porque son errores que se convierten en hábitos de forma inconsciente y requieren ser reeducados.

Los autores consideran que los valores compartidos son aquellas convicciones positivas que asumen conscientemente los miembros de una organización, por su repercusión social en el entorno laboral donde se desarrollan así como en el futuro de la sociedad y direccionan mancomunadamente el comportamiento ético de todos los implicados. Es decir, se deben entender los valores compartidos como aquellos hábitos o convicciones, desarrollados de forma consciente, en torno a los cuales se construye la cultura laboral de la institución en tanto marca la forma de actuación en el trabajo con los estudiantes, con los docentes y en sus relaciones internas y con el entorno. Su importancia es que aglutinan y orientan hacia la forma de actuar determinando patrones de comportamiento.

En tal sentido el grupo estratégico, en taller de análisis colectivo debe identificar los valores que se evidencian en la cultura organizacional de la institución: los negativos (que deben ser reeducados), los positivos y aquellos que faltan y se deben desarrollar para proyectarse en el futuro y luego divulgar y propiciar su análisis por todos los trabajadores. Es necesaria una labor de reeducación del colectivo para que de forma consciente asimile los valores compartidos que se asumen y que conducirán al logro de la misión y la visión. Esto se logra con la acción de líderes comprometidos y con estilos de dirección participativos, que motiven a los trabajadores.

De igual forma el trabajo político y la formación en valores de los estudiantes solo es posible enfrentarlo con valores compartidos por todos los implicados en el proceso educativo y que se evidencie en el comportamiento cotidiano de los mismos.

### Objetivos estratégicos

Son aquellas prioridades estratégicas (cuatro o cinco) de las áreas de resultados claves, donde se concentrarán los esfuerzos para tener un desempeño de excelencia. Describen el compromiso a alcanzar a largo plazo (cuatro o cinco años) ya que responden a las acciones necesarias para lograr la misión y la visión.

Para definirlos, los líderes de objetivos, en trabajo grupal, deben retomar el diagnóstico realizado en el análisis situacional por área de resultado clave. El análisis de las acciones necesarias para combatir los problemas y sus causas los debe conducir a definir un proyecto de objetivo estratégico abarcador, realista e integrador de toda la problemática del área de resultado clave. Posteriormente, en asamblea del grupo estratégico se profundiza en el análisis y se aprueban los cuatro o cinco objetivos estratégicos que se deberán alcanzar a largo plazo en el tiempo, por lo que luego se deben derivar en objetivos tácticos y operativos.

### **Diseño estratégico.**

Constituyen elementos esenciales para este diseño, la visión estratégica definida que debe alcanzarse, todos los elementos estratégicos aportados por el diagnóstico - pronóstico, así como los lineamientos o políticas más significativas que guiarán las acciones.

El diseño estratégico se elabora por área de resultado clave (ARC) y está compuesto por el objetivo estratégico del área. Del objetivo estratégico se derivan diferentes acciones estratégicas, que se

corresponden con dimensiones del gran objetivo. Cada una de las actividades estratégicas se divide en indicadores que a su vez se subdividen en criterios evaluativos los cuales se expresan en metas cuantitativas o resultados esperados. Se realiza una planificación de los resultados esperados, con un nivel de perfeccionamiento creciente en el tiempo. En el diseño estratégico se debe realizar la planificación sólo de los objetivos, acciones y metas fundamentales, ya que es imposible contemplar en el mismo todo lo que la institución debe realizar.

El trabajo grupal dirigido por los líderes de objetivo debe proporcionar la primera versión del diseño, que en sesiones plenarias del grupo estratégico se debe ir perfeccionando.

### **Plan anual (operativo)**

La planificación estratégica tiene su continuidad con el plan operativo anual que es un complemento del plan estratégico y constituye el primer nivel de derivación de los objetivos estratégicos en tácticos. Este plan representa una guía para el cumplimiento de resultados en el plazo de un año y en él se definen las tareas concretas, responsables y recursos materiales.

A nivel de unidades estratégicas a su vez se producirá un segundo nivel de derivación hacia objetivos operativos con su correspondiente sistema de acciones y resultados a lograr en corto plazo. De forma general debe existir una derivación en cascada de objetivos y metas a alcanzar desde el nivel estratégico hasta el operativo.

La implementación de la estrategia forma parte de la dirección estratégica y, los soportes que garantizan el éxito coinciden con las premisas para la elaboración de la planificación definidas en la etapa propedéutica.

### **Control y evaluación**

Si bien el control y evaluación se incluye dentro de la dirección estratégica, se debe prever desde la planificación. El objetivo del control es determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización.

El control debe ser sistemático, parcial y final tanto a nivel de UCP como de las unidades estratégicas y debe estar dirigido a los objetivos y metas o resultados a obtener y a su derivación en las áreas hasta llegar al plan individual del cuadro y del profesor. Se debe evidenciar la coherencia del diseño estratégico con la estrategia educativa de carrera y los proyectos educativos de año.

Los líderes de objetivos deben realizar controles sistemáticos por áreas de resultado claves.

El control y la evaluación sistemáticos deben permitir los cambios y correcciones necesarias y oportunas en el diseño estratégico trazado en dependencia de las contingencias que se presenten.

La metodología que se propone está en fase de evaluación a partir de su implementación en el curso escolar 2013-2014.

## Conclusiones

Las metodologías aplicadas en educación continúan heredando lenguaje y técnicas del sector empresarial que las originó por lo que constituye un reto continuar profundizando en tal sentido. En consecuencia la metodología propuesta pretende ajustarse a las condiciones singulares de las universidades en las que se forman profesores y se distingue por la inclusión de una nueva etapa en la planificación denominada visión estratégica.

A partir de conocer los resultados del diagnóstico estratégico es necesario dedicar un amplio tiempo de reflexión colectiva y de consenso participativo para definir la visión estratégica, en la que se incluyen políticas, misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos, a fin de lograr altos niveles de motivación y compromiso que son condiciones necesarias para el éxito de la planificación estratégica.

La fase propedéutica garantiza la indispensable preparación y motivación de todos los participantes así como la correcta programación del proceso de la planificación estratégica. Por su parte, la fase de diagnóstico-pronóstico proporciona el análisis de todas las variables de la institución y del entorno que tributan para configurar la visión estratégica la cual garantiza la actitud proactiva que guía todo el diseño estratégico.

La planificación estratégica no es un instrumento estático de la dirección. Su implementación, control y evaluación garantiza ajustes y variaciones en dependencia de la relación dialéctica de la institución con su entorno.

**Entregado:** diciembre 2013

**Aprobado:** mayo 2014

## Bibliografía

Aguilar Días, C. (2007). *¿Por qué una tipología de valores humanos?* . Recuperado el 10 de Nov de 2013, de <http://www.Monografía.com/trabajos67/educación-valores-humanos/educacion/valores/humanos.shtml>

Almuiñas, J. L., & Ferriol, F. (s.f.). *La planificación estratégica y la dirección por objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al Ministerio de Educación Superior*. Recuperado el 11 de noviembre de 2013, de <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>

Alonso Rodríguez, S.H. (2006). *Guía para desarrollar el proceso de planificación estratégica en una institución educativa*. IPLAC. Ministerio de Educación, Cuba.

Álvarez, C. (2005). *Propuesta de una metodología para la aplicación de la planificación estratégica en unidades de información*. Recuperado el 9 de noviembre de 2007, de <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info97/Ponencias/123.pdf>

Bringas, J. A. (1999). *Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria. Tesis doctoral inédita*. Ciudad de La Habana: Instituto Superior Pedagógico "Enrique José Varona".

Díaz, R. (s.f.). *Acerca de los valores humanos: una comprensión de los valores compartidos en las sedes universitarias municipales cubanas*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de <http://www.Monografía.com/trabajos67/educación-valores-humanos/educacion/valores/humanos.shtm>

Eyzaguirre Rojas, N. E. (2006). *Metodología integrada para la planificación estratégica*. Lima: Ministerio de Educación.

Ferriol, F. (2011). *Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Tesis doctoral inédita*. La Habana: Universidad de La Habana.

González, M., & Cabrera, S. (mayo de 2012). *La dirección estratégica y sus etapas constituyentes*. Recuperado el 9 de noviembre de 2013, de Observatorio de la Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>

López, E. (s.f.). *Matriz de evaluación del factor interno*. Recuperado el 13 de noviembre de 2013, de [www.google.cu/url?=http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/Planificacion\\_y\\_Control\\_Estrategia\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Verzunza/umd/unidadIV/44](http://www.google.cu/url?=http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planificacion_y_Control_Estrategia_Lic_Enrique_Lopez_Verzunza/umd/unidadIV/44)

Martínez, E. (s.f.). *Procedimiento para la implementación de la planificación estratégica*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de [www.monografias.com/usuarios/perfiles/evil\\_marta\\_nez](http://www.monografias.com/usuarios/perfiles/evil_marta_nez)

Páez, F. (2 de octubre de 2012). *Planificación Estratégica (II): las etapas*. Recuperado el 12 de noviembre de 2013, de *Cuadro de Mando Integral (CMI)*: <http://t.co/w0CECdDD>

Pino Guzmán, E. M., & Rodríguez Oíz, A. M. (2009). *Proyecto educativo institucional a partir de la dirección estratégica integrada*. Camagüey: Instituto Superior Pedagógico "José Martí". Inédito.

Portuondo, V. A. (1998). *¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*. La Habana: CCED-MES.

Rodríguez, F., & Alemañy, S. (1998). Programa de perfeccionamiento de la dirección e implantación de la dirección por objetivos en el Ministerio de Educación Superior. *En Dirección por objetivos y dirección*

*estratégica La experiencia cubana* (págs. 252-265). La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección de Ministerio de Educación Superior.

Ronda, P. G., & Marcané, J. (2004). *Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?* Recuperado el 13 de noviembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>

Yañez, G. E. (1992). *Dirección estratégica, decisiones estratégicas*. La Habana: SIME.