

---

# Procedimiento para la evaluación de la planeación estratégica en universidades cubanas



## Procedure for the evaluation of strategic planning in Cuban universities

Rodríguez Santana, Mariana Milagros; Pérez Campaña, Marisol; Ortiz Pérez, Aniuska

---

 Mariana Milagros Rodríguez Santana Notas del autor

mariana.rs@uho.edu.cu  
Universidad de Holguín, Cuba

 Marisol Pérez Campaña Notas del autor

mpc@uho.edu.cu  
Universidad de Holguín, Cuba

 Aniuska Ortiz Pérez Notas del autor

aniusk@uho.edu.cu  
Universidad de Holguín, Cuba

### Estrategia y Gestión Universitaria

Universidad de Ciego de Ávila, Cuba  
ISSN-e: 2309-8333  
Periodicidad: Semestral  
vol. 11, núm. 2, 2023  
dailenng91@gmail.com

Recepción: 01 Marzo 2023  
Aprobación: 20 Junio 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/780/7804258003/>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8145087>

Cómo citar este artículo : Rodríguez Santana, M. M., Pérez Campaña, M. y Ortiz Pérez, A. (2023). Procedimiento para la evaluación de la planeación estratégica en universidades cubanas. Revista Estrategia y Gestión Universitaria, 11 (2), 53-72. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8145087>

**Resumen:** Las universidades cubanas desde el año 2014 establecieron como prioridad el diseño de un sistema de gestión acorde a las proyecciones de trabajo que estableció el Ministerio de Educación Superior (MES). No obstante, aún persisten insuficiencias en el seguimiento integral al Plan Estratégico que permita detectar a tiempo las desviaciones a partir de la utilización de instrumentos efectivos de control, por lo que se considera que el uso de las herramientas del Control de Gestión en las universidades aporta un instrumental metodológico para la evaluación de la Planeación Estratégica (PE). La investigación tuvo como **objetivo:** desarrollar un procedimiento para la evaluación de la Planeación Estratégica en las universidades cubanas a través de las herramientas del control de gestión. Se aplicaron **métodos** teóricos –análisis y síntesis, histórico-lógico e inductivo-deductivo- y empíricos como la revisión documental, que contribuyeron al cumplimiento del objetivo propuesto. Los **resultados** obtenidos fueron: el procedimiento para la evaluación del Proyecto Estratégico a través de las herramientas del control de gestión, con énfasis en el Cuadro de Mando Integral (CMI) formado por los indicadores esenciales definidos por el MES a partir del año 2020 y la evaluación del ciclo de PE 2017-2021 en la Universidad de Holguín (UHo). Como **conclusiones**, la aplicación del procedimiento permitió evaluar el comportamiento de los indicadores, identificando su estado en: avanzan, estancado o retroceden. Se identificaron los indicadores que incidieron de forma negativa en el cumplimiento de los objetivos de la UHo y se realizó la propuesta de las acciones de mejora.

**Palabras clave:** Proyecto Estratégico, control de gestión, indicadores esenciales, cuadro de mando integral.

**Abstract:** Since 2014, Cuban universities have prioritized designing a management system that aligns with the work projections established by the Ministry of Higher Education (MoEH). However, there are still shortcomings in the comprehensive monitoring of the Strategic Plan, which allows for the timely detection of deviations through the use of effective control instruments. Therefore, the use of Management Control tools in universities is considered to provide a methodological instrument for evaluating Strategic Planning (SP). The **objective** of this research was: to develop a procedure for the evaluation of Strategic Planning in Cuban universities the use of Management

Control tools. Theoretical **methods**, such as analytic-synthetic, historical-logical and inductive-deductive, were applied as well as a document review from the empirical level; this contributed to achieving the proposed objective. The main **results** were: the procedure for evaluating the Strategic Project through Management Control tools, with an emphasis on the Balanced Scorecard (BSC) formed by the essential indicators defined by the MoHE since 2020, and the evaluation of the SP cycle 2017-2021 at the University of Holguín (UHo). As **conclusions**, the application of the procedure allowed for evaluating indicator performance, identifying whether they were progressing, stagnant, or regressing. The indicators that negatively impacted the achievement of UHo's objectives were identified, and proposals for improvement actions were made.

**Keywords:** Strategic Project, management control, essential indicators, balanced scorecard.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la gestión estratégica ha tomado una importancia relevante como guía de las organizaciones para alcanzar el éxito, capaz de mejorar la ejecución de los distintos procesos que ocurren en las mismas. Aparejado a esto se ha desarrollado el control de gestión que aporta herramientas que facilitan la retroalimentación para que los responsables de las organizaciones que lo llevan a cabo puedan tomar decisiones. Implica obtener información del ámbito interno y externo de la organización, para que se revierta en conocimiento y que los líderes tomen decisiones oportunas y certeras, que optimicen o corrijan los procesos internos. Dentro del control de gestión se destacan dos herramientas de amplia aplicación: el Cuadro de Mando Integral y la gestión por procesos (Medina, et al, 2021)

En esta dirección, Crespo et al. (2020) plantean que el control de gestión no puede medirse con un único criterio, pues son fenómenos complejos que influyen, con su aplicación, en varias situaciones, comportamientos y opiniones concretas. A su vez, cada una comprende solo aspectos generalmente parciales del fenómeno total.

Mientras que, en las definiciones encontradas por diversos autores (Horngren et al, 2012, como se citó en Suárez, 2013; Tundidor et al., 2018; Máxima, 2019, como se citó en Reyes, 2021), existe una coincidencia en cuanto a aspectos relativos al control de gestión en los elementos siguientes: asegurar la anticipación de los cambios del entorno y su impacto en la organización; garantizar la eficiencia del control; el enfoque participativo; el carácter proactivo, flexible y estratégico adaptado a las condiciones del entorno. De igual manera, se hace referencia al reconocimiento del Control de Gestión (CG) como un fenómeno multidisciplinario para evaluar, diagnosticar, mejorar y controlar sistemas, procesos y actividades.

Además, se considera que, para un mejor proceso de toma de decisiones, se deben utilizar indicadores y herramientas integradas para alcanzar los resultados previstos y así lograr el mejoramiento continuo. Todo

---

## NOTAS DE AUTOR

Notas Universidad de Holguín, Departamento de Ingeniería Industrial, Cuba, (<https://orcid.org/0000-0001-6302-7057>) (mariana.rs@uho.edu.cu) del autor

Notas Universidad de Holguín, Vicerrectora, Departamento de Ingeniería Industrial, Cuba (<https://orcid.org/0000-0001-8843-9891>) del autor(mpc@uho.edu.cu)

Notas Universidad de Holguín, Decana Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba (<https://orcid.org/0000-0002-9511-7329>) (aniusk@uho.edu.cu) del autor

ello sobre la base de emplear de forma eficiente y eficaz los recursos, la coordinación entre las diferentes áreas y niveles de la organización y todo esto incorporado a la cultura organizacional. Por otra parte, el CG debe ser entendido como un proceso sistémico que permite a través de las funciones de control el alcance de una estrecha armonía entre las operaciones de la organización. Según Medina et al. (2021), el control de gestión debe propiciar el despliegue de la estrategia, conectar el rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización y desarrollar un control dinámico y prospectivo.

En el análisis bibliográfico realizado, también se destacan autores como: Díaz (2016, como se citó en Pérez et al, 2020) y González et al. (2020). Mientras que Pérez (2019) sistematiza modelos de CG, que permiten apreciar una evolución de un CG retrospectivo a un control estratégico desde la optimización de los procesos, a través de su seguimiento, mejoramiento continuo y evaluación.

Con respecto a la gestión estratégica, se reconoce la importancia de lograr un buen ejercicio de planeación estratégica que se traduzca en el proyecto estratégico de la organización. En este sentido Rashid et al. (2016, como se citó en Escobedo y Márquez, 2022), plantean que la Planeación Estratégica (PE) es hoy día una herramienta crucial para toda organización que aspire, tanto a conseguir sus objetivos como a subsistir en el contexto actual. Por otro lado, la estrategia es lo que permite diseñar un escenario de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades de éxito y todos aquellos factores que puedan entorpecerlo o impedirlo (Macías y Mero, 2022).

Las piezas claves de la PE como son la formulación de objetivos, de estrategias, los procesos de evaluación y el análisis del entorno han sido objeto de interés para la investigación en las últimas décadas (Escobedo y Márquez, 2022). Constituye una preocupación, en el ámbito educativo el enfoque empresarial, por ser este sobre el cual se evalúan las universidades en función de la calidad y la eficiencia (Chiquito et al., 2022).

La Universidad cubana insertada en el contexto actual, en que el cambio prevalece como una constante, se ha dado a la tarea de buscar formas de gestión que le lleven a definir sus prioridades estratégicas. En la Universidad de Holguín (UHo) han sido varias las investigaciones que se han realizado sobre esta temática. Se destaca la propuesta de Ortiz (2014) y otras como: el Diseño del Sistema de Control de Gestión (SCG) de la Facultad de Ingeniería Industrial (Álvarez, 2011) y la actualización del SCG de la Universidad de Holguín (Góngora, 2013; Reyes, 2015; Hernández, 2016).

Todas estas investigaciones y estudios realizados han aportado información útil al alcance de los directivos sobre el CG, pues incorporan herramientas que ayuden a monitorear la implementación de la estrategia. No obstante, prevalece la falta de seguimiento de los resultados y de actualización de los indicadores que permitan medir los logros obtenidos como un sistema; lo que evidencia la falta de integración y el deficiente vínculo entre las aristas del control de gestión (estratégica, operativa y económica).

Unido a esto, se encuentran las transformaciones planteadas por el Ministerio de Educación Superior (MES) en el Proyecto Estratégico a partir del año 2020, entre las que aparecen:

1. No se definen objetivos por Áreas de Resultados Claves, sino Objetivos Estratégicos generales de la organización
2. Se fortalece el enfoque a procesos integrado al proyecto estratégico, donde los indicadores y sus metas se definen por procesos que trabajan de forma integrada para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos
3. Se ven reflejados bajo el principio de que los procesos tributan al cumplimiento de los mismos
4. Se destaca el haber definido indicadores esenciales, que pudiera considerarse un acercamiento a la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI)
5. Se introduce como aspecto relevante el papel de las universidades para el desarrollo de los sectores estratégicos del país

Para la UHo es una necesidad realizar este estudio, pues se detectaron insuficiencias en el seguimiento integral a la PE; el que solo se hace de forma parcial al cierre de cada año. Generalmente se evalúa comparando con lo planificado y no se tienen en cuenta los resultados del año anterior; es decir, no se analiza la dinámica del avance o no de los indicadores de un año con respecto a otro y el estudio de las series históricas.

Por todo lo anterior, la UHo consideró la aplicación del procedimiento para realizar el balance de la PE del período 2017-2021, a través de la propuesta que se presenta, como punto de partida para el nuevo ciclo en el que aparezcan definidas las metas en correspondencia con los resultados del período anterior. Para dar respuesta al problema planteado se propone como **objetivo**: desarrollar un procedimiento para la evaluación de la Planeación Estratégica en las universidades cubanas a través de las herramientas del control de gestión. Esta investigación aporta un procedimiento que les permite evaluar su planeación estratégica, identificar los indicadores por procesos que más inciden en el cumplimiento de los objetivos y proyectar acciones de mejora continua de sus procesos, a través de las herramientas del CG como es el CMI.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el cumplimiento del objetivo de la investigación se requirió el empleo de métodos científicos del nivel teórico y empírico. En el nivel teórico se utilizaron los siguientes:

- Análisis y síntesis: para la determinación de los elementos constituyentes del problema, pues a través de ellos se pudo sintetizar puntos de vistas teóricos y metodológicos acerca de la PE y el CG en las universidades, lo que permitió construir el marco referencial.
- Histórico-lógico: para, mediante el análisis de la documentación especializada actual, determinar elementos que tributaron de forma general a la evolución histórica del problema, lo que reveló las regularidades del mismo.
- Inductivo-deductivo: para la obtención de información, conocimientos en general y tomar partido sobre la literatura revisada para arribar a conclusiones de la problemática.
- En el nivel empírico se utilizaron diferentes métodos, como la revisión documental para conocer el estado real del problema investigado.

El procedimiento general propuesto tiene sus antecedentes en la investigación de Ortiz (2014) y en los fundamentos expuestos en la introducción y las referencias consultadas, a partir del carácter integrador y flexible que debe tener el CG en las Instituciones de Educación Superior (IES) adaptado a las condiciones del entorno. El procedimiento se estructura en cuatro etapas y treinta y un pasos, que se derivan de cada etapa y que responden a la evaluación de la PE.

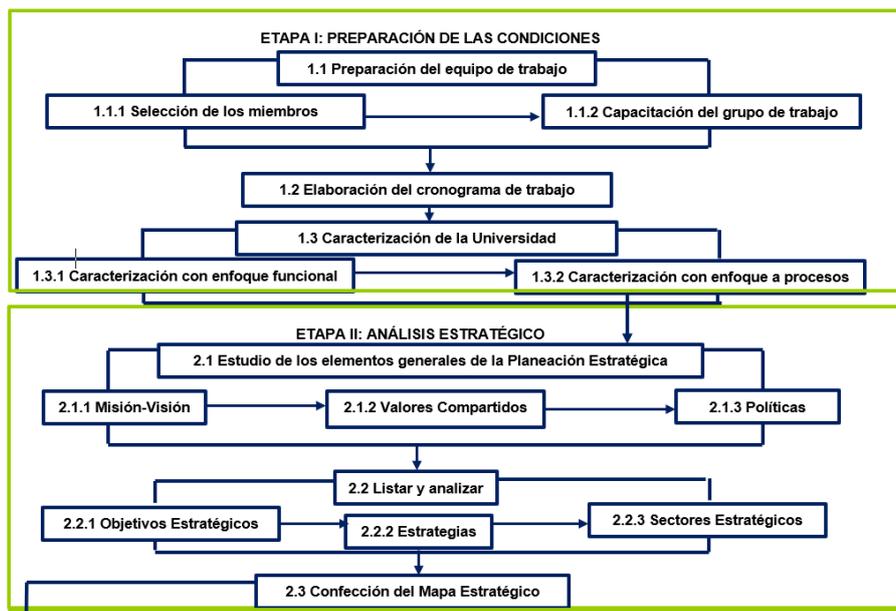
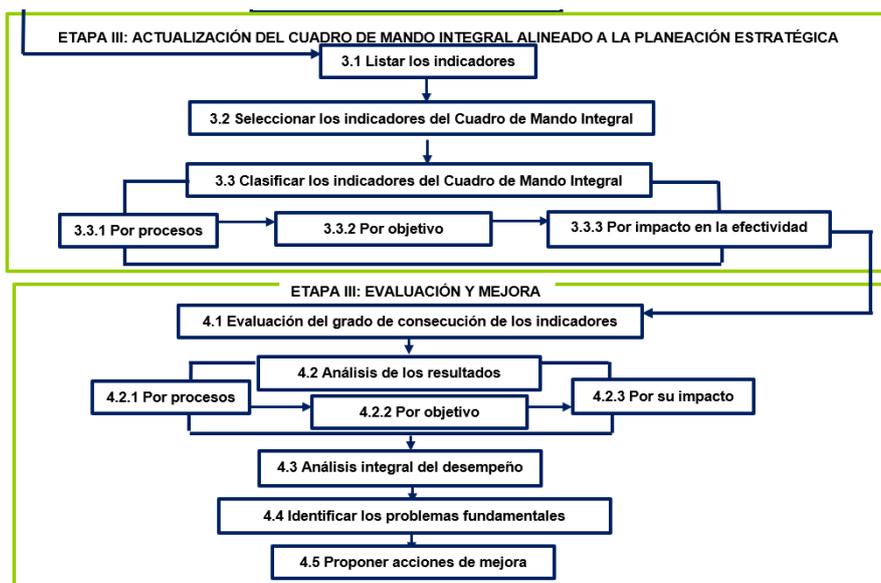


FIGURA 1  
 Procedimiento para la evaluación de la Planeación Estratégica en Universidades



Elaborado por los autores

### Etapa I: Preparación de las condiciones

En esta etapa se crean las condiciones para la implementación del control de gestión, con la preparación del equipo de trabajo mediante la selección y capacitación de los miembros, la elaboración del cronograma de trabajo y la caracterización de la universidad a través del enfoque funcional y el enfoque a procesos. A continuación se detallan los pasos:

- Paso 1.1 Preparación del equipo de trabajo: incluye la selección de los miembros y la capacitación del grupo de trabajo
  - Paso 1.1.1 Selección de los miembros: se recomienda que el grupo de trabajo debe estar integrado por un equipo de 7 a 15 personas, con la participación de los miembros del consejo

de dirección y una representación de todas las áreas de la universidad. Deben estar los líderes de cada proceso e investigadores de experiencia, que guíen el diseño e implementación del sistema de control de gestión, garanticen diversidad de conocimientos de los miembros del equipo, cuenten con personas capacitadas en herramientas de dirección, y nombren a un jefe del grupo de trabajo.

- Paso 1.1.2 Comunicación y Capacitación del grupo de trabajo: es una etapa transversal que se mantiene en todo el procedimiento. Es fundamental en los niveles de decisión, para lograr el compromiso y la participación.
- Paso 1.2 Elaboración del cronograma de trabajo: en el grupo se confecciona y aprueba
- Paso 1.3 Caracterización de la universidad: se realiza mediante el enfoque funcional y el enfoque a proceso
  - Paso 1.3.1 Caracterización con enfoque funcional: permite caracterizar el nivel de actividad en función de los niveles de dirección, expresados a través de la estructura organizativa
  - Paso 1.3.2 Caracterización con enfoque a proceso: confeccionar o revisar el mapa de procesos de la universidad, para ello se debe listar los procesos, clasificarlos y finalmente construir o perfeccionar el mapa de procesos, de vital importancia para la comprensión de la misma como un sistema, para ello se deben seguir los pasos siguientes: identificación de los procesos, clasificación de los procesos y representación del mapa de procesos

## Etapa II: Análisis Estratégico

En esta etapa se revisan los elementos generales de la Planeación Estratégica. Se analizan si están elaboradas la misión y la visión. Las características de las mismas y si cumplen con los requisitos establecidos. Se definen los valores compartidos, las políticas, los objetivos estratégicos, las estrategias, los sectores estratégicos y se concluye esta etapa con la confección del mapa estratégico. A continuación se precisan los pasos:

- Paso 2.1 Estudio de los elementos generales de la Planeación Estratégica: misión, visión, valores compartidos y políticas
  - Paso 2.1.1 Misión-Visión: se analiza si la misión y la visión de la organización cumplen con los requisitos y si es conocida por sus miembros, su evaluación se debe realizar en conjunto con un grupo de expertos. Si no están definidas de forma correcta se procederá a formularlas, mediante tormenta de ideas, luego a modo de retroalimentación, se divulgarán por las áreas de la universidad y se enriquecerá con los criterios de los trabajadores, será presentada y aprobada por el consejo de dirección
  - Paso 2.1.2 Valores Compartidos: identificar estos valores y verificar si están en correspondencia con lo articulado en los documentos del VII y VIII Congreso del PCC y del sistema MES. Luego se procede al análisis de los modos de actuación establecidos para el cumplimiento de los valores compartidos
  - Paso 2.1.3 Políticas: se verifica si las políticas de la universidad están formalizadas. Luego se realizan sesiones con expertos para determinar mediante la dinámica grupal las insuficiencias que pueden presentar las políticas actuales y proponer las modificaciones requeridas, así como la definición de nuevas políticas de ser necesario. Las políticas nuevas o modificadas serán presentadas y aprobadas en el consejo de dirección
    - El proceso de establecimiento de políticas consta de tres pasos fundamentales:
      1. Necesidad de la política: en este paso se debe explicitar el por qué es necesaria la política, y cuál es el objetivo de la misma

2. Formulación de la política: se define de forma general, las principales direcciones de trabajo de la universidad en cuanto a su gestión y sus objetivos fundamentales
  3. Establecimiento de la política: en este último paso se relacionan las actividades a desarrollar para la implementación satisfactoria y sistemática de las políticas de la universidad
- Paso 2.2 Listar y analizar: objetivos estratégicos, estrategias y sectores estratégicos
    - Paso 2.2.1 Objetivos estratégicos: es importante destacar que, independientemente de la forma en la cual se lleguen a definir los objetivos generales, resulta necesario que no sólo participe la alta dirección, en la formulación de los mismos, en la medida que participen todos los miembros de la organización, así será el nivel de compromiso en el cumplimiento de éstos. En las universidades cubanas los objetivos responden a las directrices establecidas por el MES, aunque pueden ser modificados, de igual forma cada universidad si lo considera pertinente formula otros objetivos y luego se derivan a nivel de facultades y departamentos
    - Paso 2.2.2 Estrategias: se revisarán las diferentes estrategias formuladas por el MES y la forma en que han sido adaptadas a las condiciones de la universidad. La alineación de las estrategias consiste en lograr una coherencia y correspondencia entre la estrategia principal y las restantes estrategias
    - Paso 2.2.3 Sectores estratégicos: en Cuba se definieron como sectores estratégicos: Turismo, Industria Biotecnológica y farmacéutica, Sector electroenergético, Producción de alimentos, Servicios profesionales en el exterior y Construcción. Es un interés en las universidades que el desarrollo de sus procesos tribute a los principales sectores estratégicos declarados para Cuba dentro del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Se deberán identificar los sectores que serán prioridades para la Universidad, considerando las características del entorno y sus fortalezas
  - Paso 2.3 Confección del Mapa Estratégico: proporciona los cimientos sobre los que se construye el cuadro de mando integral, para su diseño se debe:
    1. Definir las perspectivas y su orden: en las universidades, organizaciones sin fines de lucro la perspectiva financiera no es el fin, sino un medio para lograr el fin (satisfacción de la sociedad), el orden de las perspectivas es el siguiente: financiera, formación y crecimiento, procesos internos y clientes
    2. Definir los objetivos de cada perspectiva. En este paso se definen los objetivos por perspectivas, para ello se considera que las universidades tienen como fuentes de financiamiento el presupuesto del estado y la comercialización de productos y servicios que son el soporte de la perspectiva de formación y crecimiento en la cual se encuentran los recursos humanos y tecnológicos necesarios para poder actuar sobre los procesos (eficiencia), que en su integración se logra la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), que es el objetivo supremo de la gestión universitaria
    3. Establecer las relaciones entre las perspectivas. Este paso consiste en establecer las relaciones entre las acciones a realizar en las diferentes perspectivas, de esta forma será más fácil visualizar la meta a alcanzar. El nombre de las perspectivas puede cambiar en función de los intereses de la organización, pero la ubicación dentro del mapa estratégico debe seguir una lógica causal
    4. Representar las relaciones. En este paso se concibe de forma gráfica el mapa estratégico, a través de flechas cuyo sentido indicará las relaciones de dependencia entre un objetivo y otro, lo que se puede hacer de forma manual o utilizando un software diseñado para este fin

### **Etapa III: Actualización del CMI alineado a la planeación estratégica**

La actualización del diseño del CMI, tiene como característica que estará alineado a la planeación estratégica, de forma que permita efectuar una evaluación sistémica para la toma de decisiones al integrar la evaluación de perspectivas, procesos, objetivos e impactos, en una única herramienta. Se realiza a partir de los pasos que se describen a continuación:

- Paso 3.1 Listar los indicadores: se listan los indicadores correspondientes a cada uno de los procesos
- Paso 3.2 Seleccionar los indicadores del CMI: para la selección de los indicadores más relevantes que formarán parte del CMI, se sugiere considerar los propuestos por el MES como indicadores esenciales, pero pueden ser valorados por el equipo de cada universidad y realizar una selección y jerarquización de los mismos
- Paso 3.3 Clasificar los indicadores: se procede a clasificar los indicadores por las perspectivas definidas en el mapa estratégico, por procesos, objetivos e impacto en la efectividad
  - Por perspectivas: se realiza la clasificación de los indicadores teniendo en cuenta la perspectiva cliente, la de procesos, formación y crecimiento y la financiera. A continuación, se detallan:
    - Perspectiva cliente: los indicadores de esta perspectiva se miden a través de la pertinencia de la universidad comprobada por su impacto social, y la satisfacción que expresan los clientes (sociedad) con los procesos que en ella se desarrollan
    - Perspectiva de procesos internos: está relacionada con los objetivos de los procesos sustantivos, de formación (pregrado y postgrado), investigación y extensión universitaria, al ser estos los que proporcionan que la universidad cumpla con su misión
    - Perspectiva de formación y crecimiento: en las universidades esta perspectiva y sus indicadores están relacionados con la superación del personal docente y no docentes; a la vez se sustenta en un sistema integral de gestión de la información que sea eficiente, flexible y oportuno, teniendo como herramienta las tecnologías informáticas como apoyo a la toma de decisiones
    - Perspectiva financiera: esta perspectiva al ser una organización sin fines de lucro, constituye el soporte para el desarrollo de los procesos sustantivos y sus indicadores están relacionados con el control de los gastos a través de la correcta ejecución del presupuesto del estado. Monitoreando, además, el cumplimiento del plan de ingresos mediante su captación por la comercialización de productos y servicios universitarios

Paso 3.3.1 Por procesos: se clasifican los indicadores por procesos, se verifica que existan indicadores no solo para los procesos sustantivos, sino también para los estratégicos, los de apoyo y los transversales, de manera tal que cada proceso cuente con los indicadores para medir su desempeño

Paso 3.3.2 Por objetivo: clasificación de los indicadores por objetivos, para medir su grado de cumplimiento

Paso 3.3.3 Por impacto en la efectividad: con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, se clasifican los indicadores por su impacto en indicadores de eficiencia y eficacia

### **Etapa IV: Evaluación y Mejora**

Paso 4.1 Evaluación del grado de consecución de los indicadores: se evalúa por perspectivas, procesos, objetivos e impactos, según la frecuencia que requiera cada indicador. Se realizan gráficos de tendencia para analizar la evolución de los indicadores en el tiempo

Paso 4.2 Análisis de los resultados: se realiza por proceso, objetivo e impacto

- Paso 4.2.1 Por proceso: se recomienda construir series históricas, analizar tendencias, causas de los picos tanto positivos como negativos, para que se utilicen como herramienta de pronóstico y de análisis para la mejora
- Paso 4.2.2 Por objetivo: valorar los indicadores que más tributan o afectan el logro del objetivo, de igual forma, cuál es o son los procesos que más influyen, para que se utilice como herramienta de análisis para la mejora
- Paso 4.2.3 Por su impacto: analizar la influencia de los indicadores en la eficiencia y eficacia de la universidad, para delimitar dónde se encuentran las principales afectaciones a la efectividad

Paso 4.3: Análisis integral del desempeño: valorar integralmente los resultados más significativos de los indicadores y procesos de la Universidad

Paso 4.4 Identificar los problemas fundamentales: se identifican los principales problemas y reserva para la mejora de la Universidad, asociado a aquellos indicadores y procesos con mayores problemas en su desempeño

Paso 4.5 Proponer acciones de mejora: se trazan acciones de mejora por procesos, la base fundamental para el desarrollo de las mismas es el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del sistema de indicadores de gestión. En este sentido las mejoras deben enfocarse fundamentalmente en los procesos cuyos indicadores tengan un desempeño bajo

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procedimiento se aplica en la UHO, para evaluar el ciclo de PE 2017-2021. En la Etapa I se aseguran las condiciones de partida para la aplicación del procedimiento, y se procede a caracterizar la Universidad, la cual se considera como un eslabón importante para la formación profesional y el desarrollo de la investigación científica en la provincia. En la Etapa II, se realiza el análisis de la misión y visión, se determina que están correctamente definidas y divulgadas en la organización mediante carteles y en los diversos sitios de la red de la Universidad, lo que permite que su contenido sea conocido por los clientes internos y externos. Luego se procede al análisis de los valores compartidos de la UHO. En el estudio realizado se comprueba que no están formalizadas las políticas propuestas por Ortiz (2014), por lo tanto, se hacen propuestas al respecto con énfasis al compromiso de la institución de mejorar continuamente la eficacia de la gestión universitaria orientada a la calidad.

Se listan y analizan los Objetivos Estratégicos, Estrategias, Sectores estratégicos y se perfecciona el Mapa estratégico. En la Etapa III, se asumen como los indicadores más relevantes para el diseño del CMI de la UHO, aquellos que el MES selecciona y los considera los indicadores esenciales. El CMI queda integrado por 49 indicadores de ellos: por procesos: 7 pertenecen a los estratégicos, 32 a los sustantivos (8 al proceso de formación pregrado, 8 al proceso de formación posgrado, 12 al proceso de ciencia, tecnología e innovación, y 4 a extensión universitaria), 8 a los de apoyo y 5 a los transversales. Por perspectivas: 2 a la de cliente, 37 a la perspectiva de procesos internos, 13 a la de formación y crecimiento y 4 a la financiera, y por su impacto: 17 son de eficiencia y 32 de eficacia.

En la Etapa IV se procede a la evaluación del grado de consecución de los indicadores del CMI. Los resultados de los indicadores que forman parte del CMI son evaluados a partir del período de Planeación Estratégica 2017-2021. Se procede al análisis de los indicadores cada uno de los procesos que se desarrollan en la Universidad para un mejor estudio del comportamiento de los mismos mediante gráficos de tendencia y de barra. El análisis por perspectiva se realiza a partir de la perspectiva financiera hasta llegar a la perspectiva cliente. Se clasificaron los indicadores en avance, estancado y retroceso y se hace la valoración e identifican aquellos indicadores donde la universidad mejora sus resultados y en aquellos en que deben atenderse por no llegar al estado deseado, hacia estos se proyectan un conjunto de acciones que se le da continuidad mediante planes de mejora a los problemas detectados. El análisis realizado por procesos y objetivos ha permitido arribar

a las conclusiones siguientes: de los ocho procesos evaluados, los de mejor desempeño fueron el proceso de Postgrado y el de Internacionalización, mientras que el de Ciencia, Tecnología e Innovación y el de Aseguramiento Material y Financiero resultaron los de menor desempeño.

Los objetivos más afectados en sus resultados fueron:

- Impactar en el desarrollo científico y tecnológico y la satisfacción de las necesidades de capacitación, posgrado y formación doctoral de profesionales, en correspondencia con las demandas del desarrollo sostenible local, territorial y del país; afectando en lo referido al proceso de Ciencia, Tecnología e Innovación porque el posgrado obtuvo la evaluación de sobrecumplido
- Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros para el aseguramiento de los procesos de la educación superior, con énfasis en la infraestructura necesaria y el transporte. Está afectado por el incumplimiento del plan de ingresos en divisas
- Asegurar la calidad de la educación superior cubana, avalada por la acreditación de sus programas e instituciones con categoría superior. En este caso, aunque la acreditación de programas obtiene excelentes resultados respecto a los que reúnen los requisitos, existen indicadores que tributan a la calidad integral de la institución que están afectando el objetivo

El análisis de los indicadores por su impacto en la eficiencia y la eficacia, permite identificar que existen 17 indicadores de eficiencia y 32 indicadores de eficacia. Con respecto a los indicadores de eficacia, existe un avance significativo pues de los 25 evaluados, 16 de ellos avanzan lo que representa el 64%. En los indicadores de eficiencia de los 13 evaluados se obtienen 8 indicadores que avanzan, esto representa el 61,5 %, 3 están estancados y 2 retroceden.

En general, los indicadores que más afectaron la evaluación de los objetivos fueron: eficiencia en el ciclo, estructura de proyectos, publicaciones en la web de la ciencia, introducción de resultados que tributen al incremento de las exportaciones y el valor total de los ingresos en divisa. De ahí que se propusieron las acciones de mejora, para actuar sobre los problemas identificados con énfasis en los indicadores que más inciden en las afectaciones al cumplimiento de los objetivos. Los análisis realizados se tuvieron en cuenta para la proyección del nuevo ciclo de PE.

## CONCLUSIONES

El análisis de la bibliografía especializada permitió corroborar que, a pesar de sus orígenes y utilización en el transcurso de los años, el control de gestión mantiene actualidad, en particular el Cuadro de Mando Integral se identifica como poderosa herramienta acompañada de los indicadores para el adecuado análisis del funcionamiento de las organizaciones y, en particular, de las universidades.

El procedimiento propuesto, para la evaluación de la planeación estratégica en las universidades a través de las herramientas del Control de Gestión, incluye aspectos de interés como la selección de los indicadores del CMI a partir de los indicadores esenciales propuestos por el MES, el análisis de la eficiencia y eficacia, así como la evaluación del impacto de las universidades en los sectores estratégicos.

La aplicación del procedimiento propuesto permitió evaluar la Planeación Estratégica del período 2017-2021 de la Universidad de Holguín mediante la medición de los indicadores esenciales seleccionados para integrar el CMI, identificar oportunidades de mejora en la gestión universitaria con un enfoque integrador y realizar una mejor proyección del nuevo ciclo de planeación estratégica.

En el estudio realizado se identificó la necesidad de jerarquizar el peso o grado de importancia que tienen los indicadores en el tributo que realizan al cumplimiento de los objetivos, como aspecto a considerar en las normas de evaluación establecidas por el MES.

## REFERENCIAS

- Álvarez Domínguez, R. (2011). *Diseño del Sistema de Control de Gestión de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya* [Tesis de grado, Universidad Holguín]. <https://repositorio.uho.edu.u.cu>
- Cotrina Malca, L. M., Obando Peralta, E. C., Cruzado Pérez, W. M., y Alegria Ferreyros, L. F. (2022). Desafíos para el control de la gestión universitaria: transformación de procesos en tiempos de pandemia. *Encuentros Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 15 (Enero-Junio), 464-478. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5980151>
- Crespo León, E., Castellanos Castillo, J. R. & García Fleites, A. O. (2020). Procedimiento metodológico para el control de gestión en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 8 (2). <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/index>
- Chiquito Tigua, G. P., Plua Pinales, N. V., & González Benítez, N. (2022). Planeación estratégica para la mejora de la gestión administrativa en instituciones universitarias de Ecuador. *Instituto de Información Científica y Tecnológica Cuba*, 24 (1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869301011>
- Escobedo Vargas, A. E., & Márquez Miramontes, B. L. (2022). Panorama general actualizado de la Planeación Estratégica: revisión sistemática cualitativa. *Doxa*, 12 (22), 92-106. <https://doi.org/10.52191/rdojs.2022.263>
- Freire, V., Rocha, J. C., Esquetini, C., & Llanes, E. A. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. *Revista Espacios*, 40 (02). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/a19v40n02p25.pdf>
- Góngora Peña, E. (2013). *Actualización del Sistema de Control de Gestión de la Universidad de Holguín* [Tesis de grado, Universidad de Holguín]. <https://repositorio.uho.edu.cu>
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M. y Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (4), 32-37. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1609>
- Hernández Leyva, D. (2016). *Actualización del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín con un enfoque por procesos* [Tesis de grado, Universidad de Holguín]. <https://repositorio.uho.edu.cu>
- Macías Arteaga, M. F. & Mero, J. M. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del conocimiento*, 7 (2), 31-39. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3567>
- Medina-León, A. A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., Hernández Pérez, G. D., Ricardo Cabrera, H., Pérez Campaña, M. A. y Noda Hernández, M. E. (2021). Contribución al control de gestión y a la gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11 (3). <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1108>
- Ministerio de Educación Superior (2019). Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior para el año 2020.
- Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín* [Tesis de Doctorado, Universidad de Holguín]. <https://repositorio.uho.edu.cu>
- Pérez Martínez, J. (2019). *Modelo de Control de Gestión orientado a la Excelencia para Empresas Agroforestales* [Tesis de Doctorado, Universidad de Pinar del Río “Hermandades Saíz Montes De Oca”]. <https://rc.upr.edu.cu/handle/DICT/3558>
- Pérez Martínez, J., Fernández Hernández, M. E. y de la Nuez Hernández, D. (2020). Indicadores para el control de gestión orientado a la excelencia, por un desarrollo integral forestal. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8 (1), 57-67. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/254>
- Reyes Seijas, L. M. (2015). *Actualización del sistema de control de gestión de la Universidad de Holguín* [Tesis de grado, Universidad de Holguín]. <https://repositorio.uho.edu.cu>
- Reyes Seijas, L. M. (2021). *Procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Geocuba Oriente Norte*. [Tesis de Maestría, Universidad de Holguín]. <https://repositorio.uho.edu.cu>

- Rivera, J. (2018). *¿Qué es y qué no es el control de gestión?* Escuela de administración: Diplomados y Cursos. Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://escueladeadministracion.uc.cl/jose-rivera-que-es-y-que-no-es-el-control-de-gestion/>
- Suárez-Tirado, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuadernos de Contabilidad*, 14 (34), 245-262. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5447047>
- Tundidor - Montes de Oca, L., Nogueira-Rivera, D., Medina-León, A. y Serrate-Alfonso, I. A. (2018). Requerimientos de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. *Ciencias Holguín*, 24 (1), 43-56. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181553863005>

## Sobre el autor principal

Mariana Milagros Rodríguez Santana. Ingeniera Industrial por la Universidad de Holguín, Cuba. Actualmente se desempeña como docente en el Departamento de Ingeniería Industrial de esta universidad. Desde su etapa estudiantil está vinculada a la investigación en temas de Gestión Universitaria, la que se presenta forma parte de su tesis de grado y del proyecto al que pertenece.

## Declaración de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses

## Declaración de responsabilidad autoral

Mariana Milagros Rodríguez Santana: Desarrollo de la investigación, redacción, revisión y análisis bibliográfico, discusión de los resultados

Marisol Pérez Campaña: Metodología, asesoría a la investigación, discusión de los resultados, revisión del documento

Aniuska Ortiz Pérez: Metodología, asesoría a la investigación, discusión de los resultados, revisión del documento