

## **Acerca de la planificación estratégica. Consideraciones en la Educación Superior**

### **About strategic planning. High level education considerations**

**Autores:** Dr.C Rossana Fuentes González

Dr.C Luis Ugalde Crespo

MSc. Grisela Martínez Carrazana

**Institución:** Universidad de Artemisa, Cuba

**Correo electrónico:** [rossakarla@uart.edu.cu](mailto:rossakarla@uart.edu.cu)

[luisuc@uart.edu.cu](mailto:luisuc@uart.edu.cu)

[gmcarr@uart.edu.cu](mailto:gmcarr@uart.edu.cu)

#### **Resumen**

La educación superior cubana ha enfrentado un proceso de perfeccionamiento y transformaciones proyectadas en términos de políticas, estructuras, currículos, recursos, normativas e infraestructuras; en la concepción y realización de las interrelaciones de la universidad con las instituciones y entidades de producción y servicios que exige elevar la calidad de la gestión y de sus procesos estratégicos. El proceso de planificación estratégica universitaria, dinámico y creativo, requiere de un conocimiento profundo de los aspectos teóricos–conceptuales y de las características principales de la planificación estratégica desde lo educativo, a partir de su objeto social. Por ello, la presente investigación se propuso como objetivo socializar resultados científicos en el ámbito de la planificación estratégica universitaria en la Universidad de Artemisa, que develaron contribuciones teóricas y aportes prácticos susceptibles de ser utilizados, de forma contextualizada, en las instituciones de educación superior cubanas.

**Palabras clave:** Planificación, planificación estratégica, educación superior, planificación estratégica universitaria

## **Abstract**

Cuban high level education has faced a process of improvement and projected transformations in terms of policies, structures, curricula, resources, regulations and infrastructure; in the conception and realization of the university interrelations with the institutions and entities of production and services that demands to raise the quality of management and its strategic processes. The process of strategic university planning, dynamic and creative, requires a deep knowledge of the theoretical-conceptual aspects and the main characteristics of strategic planning from the educational, because its social mission. So the present research had the objective of socialize scientific results in the field of strategic university planning at the University of Artemisa, that revealed theoretical and practical contributions, that could be used, in a contextualized manner, in Cuban high level education institutions.

**Keywords:** Planning, strategic planning, high level education, university strategic planning.

## **Introducción**

El siglo XXI contempla un mundo interdependiente, con repercusión inmediata en las sociedades y en el desarrollo humano, repercutiendo en los sistemas educativos y en la escuela. En la actualidad, se señalan retos para los sistemas socio-educativos y las políticas correspondientes: su capacidad para erigirse en un factor clave del desarrollo y adaptarse a la evolución de la sociedad; su correspondencia con los intereses del Estado y las expectativas empresariales y personales.

Se impone la necesidad del cambio en la concepción educativa, considerada como «una categoría que incluye conceptos de innovación, mejora, reforma o transformación. Este cambio se contextualiza en el tiempo, en la referencia histórico-social» (García, 1999, p. 1), a lo que se debe añadir también «el espacio-escenario, pues para llevarlo a cabo hay que considerar contextos, medios, recursos, niveles y posibilidad de interacción» (Ugalde, 2014).

La planificación es parte esencial en la dirección científica del trabajo, implica un proceso complejo, científicamente previsto, meticulosamente organizado, con utilización de métodos proactivos, democráticos, con la participación de grupos de

trabajo que pueden ser multidisciplinarios, donde fluya la comunicación y se motive de forma efectiva a los miembros comunidad universitaria. Debe conseguir la conjugación armónica de los intereses sociales y personales, ajustados a las realidades socio-económicas y culturales de los entornos para los cuales se presta el servicio educacional.

Para los directivos de instituciones educativas ha sido práctica cotidiana preocuparse y ocuparse del incremento de la eficiencia organizacional, mas actualmente, aunque necesario no resulta suficiente para alcanzar éxitos, debido al incremento cada vez mayor de contingencias provenientes de entornos turbulentos y de las interrelaciones de la institución con los mismos.

Estos aspectos se abordan en este artículo, cuyo objetivo es socializar los fundamentos teóricos y características principales de la planificación estratégica universitaria, en las condiciones socio-económicas, políticas y organizativas, consustanciales a la reestructuración institucional y gubernamental, y a las actuales transformaciones de la Educación Superior en Cuba de forma general y en particular, el proceso de integración universitaria y partir de los resultados científicos, en el ámbito de la planificación estratégica universitaria, en la Universidad de Artemisa.

A partir de la experiencia de la autora, como jefa del Departamento de Planificación de la Universidad de Artemisa, y la aplicación de métodos científicos como: el análisis documental en el que se analizaron las indicaciones ministeriales, el balance de objetivos estratégicos a nivel ministerial e institucional 2013-2018, informes de consejos de dirección, normativas y otros que permitieron la valoración de las problemáticas existentes en la praxis.

Se utilizó la modelación, a través de la cual se logra representar simbólicamente, con carácter teórico-abstracto, la realidad concreta del proceso de planificación estratégica universitaria. También fueron utilizados el criterio de expertos y la discusión y reseña, que permitieron valorar las relaciones entre las dimensiones y los componentes del proceso de planificación estratégica, desde lo cualitativo y cuantitativo. Además, se aplica un estudio de caso, concretado en el análisis reflexivo y sintetizado como un caso genérico en el devenir y realización del proceso de planificación estratégica de la Universidad de Artemisa, en las condiciones de integración institucional.

## **Desarrollo**

### **La planificación estratégica en la educación superior**

La planificación estratégica es una herramienta de la Dirección Estratégica, que actualmente adquiere dimensión indispensable, Ugalde (2003) afirma que la dirección estratégica no es la dirección, sino el resultado de la combinación y negociación común de los elementos humanos que deben participar en el proceso de dirección. Por tanto, es un estadio que ha rebasado el empirismo y requiere conocimiento y prácticas científicas, con el empleo de métodos y estilos de dirección que propicien el intercambio y la participación protagónica de todos los que participan en la base operativa, en la dirección de la institución desde la estructura.

Los descubrimientos científico-técnicos conducen al cuestionamiento: de qué, para qué y cómo, formar personalidades capaces de adquirir herramientas procedimentales que les permitan continuar su autodesarrollo más allá de la universidad, y dar aportes con su talento al desarrollo socio-económico territorial y nacional. Lo anterior también señala hacia el nuevo papel de las universidades como centros productores de nuevos conocimientos tecnológicos, descubrimientos e invenciones; es decir, una redefinición de saberes.

En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015), se aprobaron 17 Objetivos y 169 metas con visión de futuro, y nuevas expectativas en el avance económico, social y ambiental en todos los países.

En este contexto se incluye a la educación superior, dado su objeto refrendada en el Objetivo 4 que expresa: «Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos». Específicamente el 4.3 explicita: «De aquí al 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria»; y el 4.4 refiere: «De aquí al 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo docente y el emprendimiento».

En Cuba, las universidades se encuentran inmersas en transformaciones, encauzadas a dar respuesta a las demandas de la sociedad. En este contexto se requiere de una planificación estratégica acertada y rigurosa, que permita la participación colectiva. Ella debe conseguir la conjugación armónica de los intereses sociales y personales, ajustados a las realidades socio-económicas y culturales de los entornos para los cuales se presta el servicio educacional. De ahí que, según Almuiñas y Galarza:

En las universidades no se puede entender la planificación estratégica si no se concibe proactivamente el futuro factible de alcanzar en su dinámica para construirlo con acciones desde el presente. La planificación tradicional es por el contrario determinista y lineal, le da mucho valor al pasado y al presente para proyectar el futuro; es, por tanto, reactiva (2012, p. 92).

En el centro de toda planificación estratégica se encuentra el hombre: su desarrollo y autodesarrollo; determinado en primer lugar por la filosofía y fines de la educación y por la propia estrategia del desarrollo. Esta dimensión comprende de manera especial la preparación de los profesores, y por supuesto, la satisfacción de las necesidades de los estudiantes. En resumen, se refiere a la satisfacción humana de los involucrados.

La planificación estratégica constituye una relación social-histórica, cultural y socio-políticamente determinada, que considera el factor externo y las contingencias suscitadas en lo interno, que pueden producir cambios inmediatos en las estrategias para garantizar la formación de este capital humano vital con conocimientos científico-técnicos actualizados, como pilar del futuro desarrollo socio-económico, regional, nacional e internacional. Ella supone saber utilizar las potencialidades, eliminar o reducir las dificultades, afrontar los retos, reaccionar a tiempo, aprovechar las posibilidades, actuar prospectivamente y arriesgarse de forma controlada, con una verdadera voluntad para alcanzar el éxito.

La planificación estratégica debe atender a tres elementos fundamentales: la dinámica de la situación actual, las tendencias observadas en el contexto nacional e internacional y su reflejo en el centro, la construcción de condiciones que permitan enfrentar los cambios que se producen y otros previsibles. Como proceso, la planificación estratégica permite direccionar el camino para lograr el éxito institucional y

el cumplimiento de su objeto social, a partir de la participación de todos los involucrados de forma prospectiva.

### **Presupuestos científicos y prácticos para la planificación estratégica universitaria**

La política educacional de la Revolución cubana, con una herencia legítima del pensamiento martiano y fidelista, no solo se basa en la formación de un hombre instruido, capaz de aportar a la vida económica y laboral del país; sino poseedor de una cultura general integral, dotado además, de valores y normas de comportamiento a la altura de estos tiempos, acorde con las transformaciones económicas, políticas y sociales, refrendados en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, que se decidieron en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

A partir de las transformaciones de la educación superior en Cuba, una de sus exigencias apunta a la necesidad de establecer fuertes y constantes interrelaciones de la universidad con el territorio (MES, 2016); y la determinación de sus posibilidades para satisfacer las demandas. Por tales razones, resulta un elemento importante estudiar las necesidades, realidades y posibilidades hacia lo interno y externo a partir de un diagnóstico profundo (Fuentes, 2017, p. 83-68).

Por tanto, el proceso de planificación estratégica permite establecer las relaciones de cooperación necesarias entre la universidad y el territorio, fortalecer el claustro y determinar los procesos necesarios para el funcionamiento exitoso de la institución en el cumplimiento de su objeto social.

El avance socio-económico y cultural nacional, y las actuales transformaciones en la educación superior cubana, han provocado contradicciones con las realidades objetivas de las instituciones universitarias, entre el «deber ser» y el «ser» del objeto. En la Universidad de Artemisa, la aplicación de una Matriz DAFO, al igual que el diagnóstico realizado sobre el proceso de planificación estratégica y el estudio de escenario, determinaron las necesidades y posibilidades reales hacia lo interno y externo de la institución. Todo ello permitió identificar contradicciones entre:

- Las relaciones entre la masividad y la calidad.

- La relación entre el progreso tecnológico y su introducción y adecuada utilización en el contexto institucional, local y nacional.
- La necesidad de desarrollar profesionalmente a los trabajadores y funcionarios y las posibilidades de su superación y capacitación científico-técnico-metodológicas.
- La necesidad de formación de claustros de excelencia y la estabilidad que se alcanza en la composición de los mismos.
- La centralización y descentralización de decisiones de planificación, organización, ejecución y control.
- Las indicaciones funcional-organizativas del sistema, generadas por las instancias superiores, y las realidades y necesidades del proceso en los contextos singulares de cada entidad.
- La planificación estratégica y lo táctico operativo, con las necesidades económicas (Fuentes, 2019, p. 62).

Estas contradicciones conllevan a la necesidad de un perfeccionamiento de la planificación estratégica, desde su función previsor, sobre la base de la identificación de prioridades presentes y futuras, en el aumento de la participación de forma proactiva de todos los actores, en la búsqueda de alternativas realizables que promuevan una mejor utilización de los limitados recursos disponibles, el ajuste al contexto, la determinación de procesos, su mejora o rediseños; para la efectiva elaboración de los objetivos estratégicos.

Las contradicciones identificadas en la Universidad de Artemisa pueden ser generalidad de las instituciones de la educación superior cubana, a partir de las últimas transformaciones del Ministerio de Educación Superior (MES), inmerso en un rediseño de su sistema de planificación estratégica; para lo cual ha organizado grupos de trabajo que ajustan los procesos y objetivos estratégicos, al contexto y realidades de cada universidad, con un enfoque prospectivo.

Se hace necesario propiciar la participación consciente de todos los implicados en el proceso de planificación (comunidad universitaria-entorno), como respuesta al *qué* expresado en los objetivos estratégicos, y el *cómo* expresado en el aporte individual; correspondencia con las particularidades y posibilidades reales de la institución,

conocimiento de las demandas y potencialidades que brinda el entorno, potencialidades de la institución para satisfacer estas demandas. Para ello se necesita establecer, previamente, las siguientes acciones:

- 1) Organizar la participación de los trabajadores en grupos, colectivos, brigadas y otras alternativas.
- 2) Empoderar a los trabajadores: darles participación, responsabilidad, seguridad de que se consideran sus propuestas, que experimenten formar parte en la toma de decisiones.
- 3) Imbuirles de la responsabilidad que implica las acciones que personalmente realizarán, por cuanto de su acumulación resultará el plan institucional, facultad y departamento.
- 4) Diagnosticar las demandas y potencialidades del entorno.
- 5) Influir en el entorno acciones concretas, teniendo en cuenta que la educación es una actividad condicionada y condicionante.

Para lograr una efectiva planificación estratégica, se deben tener en cuenta las particularidades y condiciones de cada institución, los recursos económicos y humanos que dispone en función de cumplir con su objeto social, sustentada en presupuestos científicos y en su constatación práctica. Para ello es necesario un pensamiento científicamente estructurado, basado en premisas científicas desde la naturaleza social de su función; que se entienden como «aquellos presupuestos aprobados anteriormente que sirven de base a determinados argumentos o inferencias para arribar a conclusiones lógicas sobre el objeto de estudio dado» (Ugalde, 2013).

#### **Premisas científicas:**

- El fundamento de la dirección científica educacional como ciencia rectora y guía de la elaboración teórico-práctica, que tiene como objeto de estudio los procesos de dirección que se efectúan en las entidades educativas, con el fin de asegurar el cumplimiento de políticas, planes y estrategias; optimizar el proceso de formación y crear las condiciones organizativas y ambientales propicias en el campo de la educación.
- La necesidad de un estudio de condiciones (educacionales, políticas, sociales, económicas y culturales); de un análisis de escenario, estudio de contextos y un



diagnóstico profundo hacia lo interno y externo que permita determinar las necesidades sociales, las realidades institucionales para proyectar el futuro en función del objeto social de la institución.

- El papel fundamental que desempeñan la actividad profesional de dirección educacional, los estilos de dirección democráticos y participativos, así como la comunicación en el desarrollo de toda la actividad institucional universitaria, para la formación de una conciencia laboral de compromiso social revolucionario, un sentido de pertenencia patriótico, y una actuación personal honesta, disciplinada, de continua actitud de superación profesional, creativa e investigativa.
- La ampliación y consolidación de la participación de la comunidad universitaria (directivos, profesores, estudiantes y trabajadores) en la valoración de realidades, propuestas de soluciones y participación activa en la toma de decisiones, para el cumplimiento de la misión institucional y el perfeccionamiento constante e incremento de la calidad del proceso educativo.
- La vinculación de la actividad educacional y de formación profesional con el medio circundante, como base de todo programa educativo universitario a través de los procesos, del vínculo con la comunidad y la sociedad.
- La unidad entre lo académico-laboral, lo investigativo y lo extensionista como fusión esencial para el desarrollo de las cualidades profesionales y de la personalidad. De ahí que devenga en un elemento importante para la consolidación de sentimientos de amor y respeto hacia la profesión, así como valores y cualidades personales como la responsabilidad, la disciplina y la perseverancia, entre otras.
- La vinculación de la institución y la sociedad presupone una doble proyección: la institución proyectándose hacia la sociedad, para conocer sus necesidades, demandas y potencialidades, a partir del análisis y concienciación de las condiciones reales del desarrollo de las actividades productivas y de servicios, coadyuvando a la solución de problemáticas socio-productivas y al desarrollo local, en la proyección del servicio y del currículo universitario para lograr los niveles de transformación necesarios; mientras por otra parte la sociedad brinda

a la universidad su praxis socio-económica y productiva, que como realidades y regularidades, marcan modos de producción y estadios de desarrollo que requieren ser mejorados, a partir de procesos de investigación, mejora tecnológica e innovación.

- La preparación de los cuadros directivos institucionales y de las entidades y organizaciones del territorio se convierte en una tarea vital para la institución, y un medio esencial para estrechar las interrelaciones y la comunicación entre la Universidad y las entidades y organizaciones territoriales.
- La interrelación entre los diferentes componentes de la planificación estratégica, que se expresa en diferentes formas de relación, tales como:
  - Distintos componentes de la planificación estratégica universitaria.
  - Diversos procesos a nivel institucional.
  - En un mismo proceso, en una carrera o departamento docente.
  - Culminación de la etapa de formación profesional y el inicio de la etapa de adiestramiento laboral una vez egresado.
  - Necesidades de superación profesional internas y externas.
  - La institución y el territorio (Fuentes, 2019, p. 65).

El éxito, en la labor de las instituciones de educación superior, depende en gran medida de una adecuada planificación estratégica, determinada por un grupo de requisitos necesarios para su elaboración, implementación, seguimiento y control, que a su vez permiten la transformación, especialmente de la formación permanente de profesionales capaces y revolucionarios con énfasis en las posibilidades que exhiban; no solo por el dominio de conocimientos actualizados en su especialidad o ciencia, sino sobre todo por la apropiación de métodos, procedimientos y herramientas metodológicas para su superación y preparación autodidacta, y para intervenir y transformar creadoramente su realidad.

### **Requisitos:**

1. Analizar la planificación estratégica universitaria a partir de la gestión integrada de los procesos, que permita un estudio de sus componentes a partir de sus interrelaciones y dinámica. Es decir, los objetivos, actividades y sujetos participantes, a partir de sus propias especificidades y características sin perder de

vista las peculiaridades de los colectivos que integran una institución universitaria, sus propios objetivos, el papel de los directivos, los profesores y trabajadores. Todo ello posibilita analizar el fenómeno en su transformación, como una sucesión de estados, lo que permite el estudio de sus características, componentes, cualidades y propiedades, a partir del conocimiento de su dinámica y no de forma aislada e independiente.

2. Dirigir la planificación a todos los ámbitos de la misión institucional: académico-formativa, económico-administrativa, sociopolítica, científico-metodológica, socio-laboral, extracurricular, tanto interno como externo.
3. Intencionar la planificación de actividades y tareas institucionales y profesionales hacia el éxito del proceso formativo, y la superación permanente del claustro pedagógico. Estas actividades y tareas deben ser objetivas, contextualizadas, asequibles, desarrolladoras, que procuren el máximo desarrollo posible de cada uno de los profesionales que egresan de la institución; para el desarrollo de las distintas esferas de la actividad profesional y de la personalidad, en correspondencia con los actuales y futuros escenarios internacionales y nacionales, así como el contexto territorial (Fuentes, 2019, p. 67).

La planificación estratégica se considera un proceso dinámico, continuo y sistemático, de análisis y evaluación; permite dar coherencia en la toma de decisiones a lo largo del tiempo, a la vez que ofrece un marco de referencia para planes detallados y decisiones cotidianas con participación colectiva. Lo más importante no es la elaboración de la planificación estratégica, sino la intención de quienes la ejecutan, pues deben conseguir una relación integral entre los intereses sociales y personales, las realidades socio-económicas y culturales del entorno, las nuevas políticas y normativas trazadas por el país, los recursos disponibles y el papel rector que desempeñan las universidades en el territorio.

Es importante destacar que la planificación estratégica al considerar los objetivos de cada área de trabajo, permite proyectar tareas para el cumplimiento de la misión institucional. Esto se revierte en la organización universitaria en una mejora sustancial de las condiciones objetivas para el desarrollo de los procesos inherentes a la institución, logra mayor calidad y confirma la validez de los procedimientos y acciones

previstas que, ejecutadas y controladas por las estructuras de dirección desde los niveles de departamento docente hasta la rectoría universitaria, establecen el ciclo del proceso de la dirección estratégica a partir de la planificación, la implementación y el control estratégico, proceso integrador que coexiste, convirtiéndose en una herramienta de gestión efectiva, que pone en el centro de atención la misión y la visión del futuro institucional y que se materializa en los planes de acciones que integran los niveles estratégico, táctico y operativo.

## **Conclusiones**

Lograr una planificación estratégica prospectiva, en la educación superior en Cuba, requiere de esfuerzo y voluntad por las universidades, inmersas en transformaciones encauzadas a dar respuestas a las demandas de la sociedad, en particular de la capacidad de sus directivos para lograr implicar en el proceso a la comunidad universitaria y el entorno de manera consciente.

Resulta necesario partir de los presupuestos científicos y prácticos para la planificación estratégica universitaria, de las condiciones objetivas para el desarrollo de los procesos inherentes a la universidad y su impacto social, esto condiciona la calidad de los procesos y resultados.

## **Referencias bibliográficas**

- Alarcón, R. (2008). La nueva universidad cubana. *Pedagogía Universitaria*, Vol. XIII, N°2, p. 1-24.
- Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Gestão Universitária na América Latina*, 5, (2), 92. Recuperado de <http://www.gual.ufsc.br/>.
- Fuentes, R. (2017). Modelo de planificación estratégica universitaria. *Orbita Científica*, 23, (2).
- Fuentes, R. (2019). *Un modelo de planificación estratégica universitaria. Estudio de caso: Universidad de Artemisa*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Artemisa, Cuba.

- García, L. (1999). *El nuevo modelo de escuela. Experiencia de su introducción*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba, Congreso Pedagogía '99, La Habana, Cuba.
- Pérez, O. (2018). *La operacionalización de la variable*. Conferencia impartida en doctorado tutelar colaborativo CREA-UA. Cujae, La Habana, Cuba.
- Ministerio De Educación Superior (2016). *Planificación Estratégica. Ciclo 2017-2021*. La Habana, Cuba.
- Resolución aprobada por la Asamblea General (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de [https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf).
- Ugalde, L. (2003). *El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño. Vías para su perfeccionamiento*. (Tesis de Doctorado). Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana, Cuba.
- Ugalde, L. (2014). Función de la dirección: la planificación estratégica. *Tema 6. Curso de dirección y gestión de unidades productivas y de servicios*. Universidad de Artemisa, Cuba.