

El control de la Estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos. Situación actual y perspectivas de desarrollo

The control of the Institutional Strategy at the University of Cienfuegos. Current situation and development prospects

Autores: Dr. C Katia Rivero Alonso¹

Dr. C Judith Galarza López²

Institución: ¹Universidad de Cienfuegos, Cuba

²Universidad de la Habana, Cuba

Correo electrónico: katiara@ucf.edu.cu

judith@cepes.uh.cu

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación del control de la estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos. Se realizó un diagnóstico estructurado en cuatro fases, orientadas a la identificación de los principales logros y problemas relacionados con el proceso de control estratégico en la institución. En función de los resultados obtenidos se proponen un conjunto de acciones orientadas a resolver las actuales insuficiencias en torno a dicho proceso, y de esta forma contribuir al desarrollo teórico y metodológico del control estratégico en la universidad.

Palabras clave: Dirección estratégica, planificación estratégica, control estratégico.

Abstract

The present work has as objective to analyze the situation of the control of the institutional strategy in the University of Cienfuegos. He was carried out a diagnosis structured in four phases, guided to the identification of the main achievements and problems related with the process of strategic control in the institution. In function of the obtained results they intend a group of actions guided to solve the current inadequacies around this process, and this way to contribute to the theoretical and methodological development of the strategic control in the university.

Keywords: Strategic management, strategic planning, strategic control.

Introducción

En la actualidad, las Instituciones de Educación Superior (IES) se enfrentan a disímiles retos con el propósito de enfrentar el entorno que les rodea, caracterizado por un gran dinamismo, amplios desequilibrios y serias vulnerabilidades. Para ello requieren, entre otros aspectos, asumir importantes cambios que impacten en la forma de gestionar los procesos que la integran. Las IES cubanas no están exentas de enfrentar estas exigencias en la esfera de la gestión, por tanto, se hace necesario introducir nuevas concepciones teóricas y metodológicas en las actuales prácticas, de manera que se perfeccione el proceso de dirección estratégica, para que esta se consolide como un nuevo valor que coadyuve al desarrollo institucional.

En este contexto, Rodolfo Alarcón Ortiz, Ministro de Educación Superior en el periodo 2012-2016, señaló que:

La educación superior cubana debe acentuar sus rasgos de universidad innovadora, lo que significa instituciones capaces de transformarse permanentemente, aptas para atender los grandes desafíos de nuestro tiempo y nuestras sociedades; y también las expectativas de sus profesores, estudiantes, trabajadores y directivos, es la antítesis de organizaciones estáticas, sujetas a modelos que pertenecen al pasado. Es la universidad que se reforma permanentemente, enriqueciendo su modelo de gestión, para cumplir mejor su función social mediante la sinergia de las actividades de formación, investigación y la extensión universitaria, vinculadas siempre con la sociedad. Universidad que favorece los procesos de acceso, permanencia y egreso de los estudiantes (Alarcón, 2016, p. 10).

Es por ello que, a partir del año 2011, y a tono con el despliegue del nuevo «modelo económico y social cubano», se gestan importantes acciones en la educación superior para atemperar su trayectoria a las crecientes exigencias y políticas sociales que emprende el país. A tono con ello, se continúan formulando renovados objetivos para el sector, los cuales quedaron plasmados en el plan estratégico del Ministerio de Educación Superior (MES) para el periodo 2017-2021.

Asimismo, el crecimiento continuo de las demandas universitarias y de una mayor calidad, exige una urgente actuación de las IES, para que puedan reaccionar, de forma más directa e inmediata, a los retos que coadyuvan al desarrollo sostenible. Se convierten así, en organizaciones que son parte crítica de la solución a los problemas actuales, debiendo desempeñar, hoy más que nunca, un nuevo rol en medio de las presiones y desafíos económicos y sociales, que exigen resultados generadores de beneficios notables a la sociedad cubana.

Es así que, para cumplir con los retos señalados, es necesario que dichas IES mejoren continuamente sus modelos de gestión, los cuales, en no pocos casos, continúan mostrando rasgos de tradicionalismo y obsolescencia. Ello exige un cambio respecto a la manera en que se ha venido gestionando en una gran parte de dichas instituciones. Se requiere una nueva manera de practicar la gestión universitaria, que esté más acorde con el contexto y con las exigencias del entorno actual y les permita a las IES actuar en un medio poco definido y en constantes cambios para elevar la eficiencia y la eficacia de sus resultados.

En este ámbito, el enfoque estratégico aplicado a la gestión en las IES se está convirtiendo, paulatinamente, en un modelo de cambio positivo¹ que direcciona las acciones desde un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, identificando las barreras y los implicados principales. Ello está vinculado con la capacidad institucional para enfrentar y adaptarse a los cambios que exigen el entorno y el propio contexto interno.

Concebir a la gestión de esta forma, conlleva enfrentar un conjunto de retos, tales como: establecer fuertes relaciones con el entorno (macro y microentorno); cambiar la cultura organizacional en función de las demandas; alinear la estrategia institucional con la políticas públicas respecto a la educación superior; priorizar las áreas en las que han de concentrarse los esfuerzos; elevar la participación e implicación de la comunidad universitaria en el proceso de toma de decisiones estratégicas; desarrollar un pensamiento estratégico y una acción emprendedora; lograr una adecuada

¹ Parte de un estado deseado posible y factible, concretado en la visión compartida concebida de manera proactiva y en dependencia de los retos, exigencias y demandas del entorno; se establece luego el estado real, identificando las brechas o el GAP y partir de las cuales se establecen los objetivos y las estrategias para lograr dicho estado factible a través de diferentes planes de acción, los recursos y las correspondientes actividades, identificando las barreras en el camino para su materialización.

integración estructural y funcional con los restantes procesos universitarios; integrar la Estrategia con el sistema de evaluación institucional y el control interno, alineando sus acciones en todos los niveles de la institución; desarrollar el liderazgo transformador y el aprendizaje colectivo para favorecer el desarrollo organizacional, entre otros.

La Universidad de Cienfuegos (UCf) se ha enfocado, desde hace varios años, en la introducción y consolidación paulatina de la dirección estratégica como filosofía de gestión. Por tales razones, desarrolla estrategias orientadas a elevar la calidad de cada uno de los procesos que le son inherentes, como es el caso del control estratégico. El objetivo de este trabajo se centra en analizar la situación actual que presenta el proceso de control de la estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos, como punto de partida para elevar la calidad de sus resultados e impactos institucionales y en el entorno.

Desarrollo

La dirección estratégica se ha expandido como una manera diferente de entender la gestión, siendo un enfoque flexible, proactivo y motivador, capaz de implicar a las personas en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia institucional. El aumento progresivo de la aplicación del enfoque estratégico de la gestión en los últimos años, se ha manifestado también en la forma de dirigir las IES.

Dirigir estratégicamente una IES, según Almuiñas, González & Morales:

Significa priorizar los factores externos con relación a los internos, dándoles importancia también a los principales usuarios o beneficiarios de los resultados institucionales y a los aliados estratégicos que puedan apoyar el cumplimiento de su misión. Este enfoque de dirección exige, además, velocidad de pensamiento y acción para enfrentar el alto dinamismo de las demandas del entorno y adaptarse a los cambios trascendentales que se derivan del mismo y de la propia IES (2011, p. 14).

Se reconoce que los componentes de la dirección estratégica, en esencia, no difieren de los de la dirección tradicional, estos son: la planificación estratégica, la implementación (organización y ejecución) y el control estratégico.

De modo particular, el control estratégico no solo permite valorar los resultados esperados como consecuencia de la aplicación de la estrategia institucional, sino también, constituir un factor decisivo para lograr su correcta implementación. Un análisis preliminar sobre el control estratégico conlleva a plantear que las definiciones dadas sobre este término han variado, como resultado de los diversos aportes que en las diferentes etapas de desarrollo del propio concepto de gestión se han producido a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta los enfoques de tipo tradicional y los más actuales, que al respecto se han desarrollado.

En este sentido, se percibe en la literatura una noción general que tiende a diferenciar con claridad las cualidades del control clásico, con respecto al de carácter estratégico. Hasta la década de 1970, fue una tendencia considerar al control de gestión como verificación de lo realizado y control de desviaciones (enfoque tradicional - control clásico), mientras que los enfoques actuales de dirección lo valoran como un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla, con carácter proactivo (control estratégico).

El estudio de varios autores, tales como Koontz (1997); Amat (2000); Dopico, Guzmán & Agra (1999); Hernández (2001); Almuiñas, González & Morales (2011), acerca de las definiciones del control de gestión, demuestran que no son únicas y que varían con el transcurso del tiempo. Se reconocen una serie de cualidades que debe poseer el control estratégico (Biasca, 2002; Bossi 2003), tales como: integral, periódico, creativo, motivador, eficiente, eficaz, y que pueden servir de puente entre la estrategia institucional y la gestión diaria, y a la vez ser flexible.

En el caso de la IES, las autoras se acogen al criterio de Almuiñas, González & Morales, quienes conciben al control estratégico en este tipo de organizaciones como:

Proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que está estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la Estrategia formulada y a los escenarios construidos, con la finalidad de prever los posibles ajustes en el rumbo institucional para cumplir los objetivos estratégicos propuestos u otros ajustados a

las diversas circunstancias que se presenten. Un principio clave del control estratégico en una IES consiste en que más que corregir desviaciones pasadas, su papel es prevenir proactivamente posibles desviaciones futuras (2011, p. 23).

Asimismo, el proceso de control estratégico en las IES demanda que éste sea adecuadamente gestionado, es decir, planificado, organizado, ejecutado y controlado para que se desarrollen con calidad, y sus resultados contribuyan favorablemente en la satisfacción de las demandas internas y del contexto externo de la universidad. Si bien se reconoce que en las últimas décadas ha habido un desarrollo gradual en la gestión de los procesos académicos, aún son pocos los esfuerzos que se han realizado por profundizar en el estudio acerca de los procesos estratégicos y a las consecuencias que puede ocasionar en las instituciones su inadecuada gestión.

En este marco, Cuba se enfoca a potenciar la planificación como eje articulador de las acciones orientadas al desarrollo en todos los sectores vitales del país. Es por ello que la Estrategia del MES para el periodo 2017-2021, establece nuevas directrices de trabajo, donde se priorizan, por ejemplo, la formación de profesionales integrales y de doctores, sobre todo, de jóvenes talentos que contribuyan a darle sostenibilidad al claustro y a las necesidades del país; la superación posgraduada de los graduados universitarios, en correspondencia con las demandas sociales; la preparación sostenida de los cuadros y reservas de las organizaciones estatales, gobiernos locales y las nuevas formas de gestión no estatal, a tono con la actualización del modelo económico y social cubano; el incremento de los resultados de la investigación y la gestión de la innovación; la elevación del impacto de sus resultados en el desarrollo local; el mejoramiento de la calidad en el desempeño del claustro; el perfeccionamiento continuo de la gestión de los recursos materiales y financieros; el progreso de los procesos vinculados con la información, comunicación e informatización y la consolidación de la proyección internacional de la educación superior, entre otros.

El análisis de los resultados de un estudio conjunto realizado por varias IES del MES, que integran el Núcleo Cuba de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), liderado por el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento

de la Educación Superior de la Universidad de La Habana (CEPES), sobre el impacto de la planificación estratégica en dichas instituciones, permite plantear que su práctica ha contribuido a mejorar la gestión en las IES del MES, al ser la estrategia institucional una guía orientadora para su direccionamiento en el mediano y corto plazo, donde se conjugan los objetivos de trabajo y los criterios de medida con las actividades a realizar y con los recursos disponibles que le son asignados anualmente.

Por otro lado, en las IES del MES se ha venido desarrollando la planificación estratégica en articulación con la Dirección por Objetivos (DpO). Mediante esta última, se operacionaliza anualmente la estrategia institucional, siendo necesario desarrollar también otros procesos, como el control estratégico para evaluar en qué medida se cumple o no con la proyección diseñada. Con respecto a este último proceso, también el MES ha establecido determinadas directrices para su perfeccionamiento continuo; sin embargo, la investigación conjunta antes referida, arrojó también, con respecto a este tema, los siguientes resultados (Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, 2018, pp. 64-68):

- El proceso de seguimiento y evaluación de los objetivos de trabajo y criterios de medida anuales se centra, fundamentalmente, en dos momentos (chequeo parcial y evaluación final).
- Existen IES que añaden al proceso la presentación de evidencias.
- En cuanto a la actualización de la estrategia institucional, se aprecia que, en general, este proceso no forma parte de la cultura estratégica institucional.
- Resalta además que, a pesar de que la Junta de Acreditación Nacional (JAN) realiza en las IES cada 5 años procesos de evaluación y acreditación, se evidencia una deficiente articulación de la evaluación con la estrategia institucional.
- Para llevar a cabo el control de los objetivos, las IES despliegan diferentes procedimientos.
- Es escaso el uso de instrumentos o herramientas de gestión utilizadas para apoyar el control de la estrategia institucional.

A partir del análisis de estos elementos, se considera que las diferentes vías que utilizan las IES del MES para llevar a cabo el proceso de control responden a modelos tradicionalistas, dirigidos principalmente a comprobar, ex post, el cumplimiento de las

metas planificadas (control clásico), sin prever el seguimiento sistemático de los resultados que se van obteniendo, las posibles causas de los incumplimientos y los ajustes que deben realizarse. Carecen, además, de un enfoque sistémico y participativo; no han tenido en cuenta el contexto externo, en que se desarrollan las IES, ya que se limitan a realizar solamente diagnósticos internos; no se sustentan en modelos ni metodologías bien fundamentadas que respondan con mayor relevancia, coherencia y pertinencia a las exigencias actuales del desarrollo de la educación superior cubana.

En particular, la provincia de Cienfuegos, en los años ´70 contaba como la ciudad con mayor auge industrial de Cuba, por lo que se demandaba la creación de una universidad para formar profesionales acordes con las exigencias y proyecciones del desarrollo económico y social del territorio. Esta idea se concretó al establecerse la Filial Universitaria en el curso escolar 1971 – 1972, la que, en 1979, por acuerdo del Consejo de Ministros, pasó a ser el Instituto Superior Técnico de Cienfuegos y más tarde, en 1994, se cataloga como Universidad de Cienfuegos (la que adopta en 1998 el nombre de Carlos Rafael Rodríguez).

Según se reporta en el informe anual 2019, emitido por el departamento de estadísticas de la UCf, la institución cuenta hoy con dos sedes universitarias, 7 Centros Universitarios Municipales (CUM) y 7 facultades. La matrícula actual aproximada es de 5404 estudiantes, que cursan carreras en los 44 programas de pregrado que se ofertan (1610 en el Curso Regular Diurno, 3499 en el Curso por Encuentro, 247 en la modalidad a Distancia y 48 en ciclo corto). Se imparten, además, 15 programas de maestría, 1 de especialidad y 2 de doctorado. La composición de la fuerza laboral es de 1230 trabajadores, de ellos, 136 directivos y 792 profesores (407 con categorías superiores de Auxiliar y Titular). Cuenta con 143 doctores en ciencias y 506 másteres. Hasta la fecha se han graduado alrededor de 17452 profesionales cubanos y 411 extranjeros en los diferentes perfiles de carrera que se estudian en la institución. La universidad posee vínculos con diversas IES cubanas y extranjeras, a partir del establecimiento de convenios en áreas de interés común, para el desarrollo de acciones de formación profesional, de posgrado e investigativas.

También la UCf ha apostado por lograr el perfeccionamiento paulatino de su sistema de gestión con vistas a alcanzar resultados de mayor impacto dentro y fuera de la institución, por lo cual ha dirigido sus esfuerzos en los últimos años a la introducción y consolidación paulatina de la dirección estratégica como enfoque de gestión que favorece la materialización de los cambios proyectados. A tono con ello, la institución introdujo la planificación estratégica en el año 1998, proceso que se ha ido perfeccionando y nutriendo de otros enfoques, como la prospectiva estratégica, que refuerzan la calidad y el rigor en el diseño de la estrategia.

Se han desarrollado en la UCf hasta el momento seis ciclos estratégicos para los períodos (1998 - 2000); (2001 – 2003); (2004 – 2007); (2008 – 2011); (2012-2016), y ya se está implementando la estrategia 2017-2021. Los procesos de planificación estratégica se han desplegado siguiendo las orientaciones emitidas por el MES, y se han involucrado profesores, investigadores y estudiantes de las diferentes áreas institucionales, apostando al reforzamiento del carácter participativo que requieren los mismos. Es válido resaltar, además, el alto compromiso y liderazgo ejercido por la alta dirección de la universidad en los procesos de planificación estratégica, lo que ha facilitado el desarrollo de los talleres y reuniones con los grupos de trabajo conformados a tales efectos. Otro elemento significativo lo constituye la actividad de asesoría que realizan los miembros del Departamento de Dirección, quienes aseguran la conducción y calidad del proceso, no solo en la propia universidad, sino también en las principales organizaciones del territorio.

Para llevar a cabo la elaboración de la Estrategia de la UCf correspondiente al ciclo 2017 – 2021, se siguieron las pautas metodológicas propuestas por el MES, derivadas del análisis de un grupo de expertos, enriquecidas con elementos de la gestión por procesos y de la prospectiva estratégica. El procedimiento utilizado para diseñar la estrategia incluyó una secuencia lógica de pasos interrelacionados que permitieron conformar los diferentes elementos que integran la misma. Dichas etapas son:

- Análisis retrospectivo: evaluación y análisis del cumplimiento de los objetivos del quinquenio 2011 – 2016, revisión de la misión, visión y valores, diagnóstico estratégico (Matriz DAFO) y definición de los procesos de la facultad).

- Aplicación de técnicas prospectivas: determinación de los cambios futuros y definición de variables claves, actores - objetivos, hipótesis y escenarios de apuesta.
- Diseño estratégico: definición de los objetivos estratégicos para cada uno de los procesos, criterios de medida, indicadores y recursos.
- Evaluación del proceso: análisis de la calidad del proceso desarrollado.

La estrategia elaborada constituye el documento rector de la UCf que sirve de guía al desarrollo de las acciones que conllevan al logro de su misión y visión. Se definieron los procesos relevantes del ciclo, para los cuales se declararon un total de 16 objetivos estratégicos y 92 criterios de medida. Además, basada en los principios de la gestión por procesos, la UCf lleva a cabo actualmente un programa de documentación de los procesos legitimados, donde se establecen sus actividades y características principales reflejadas en las fichas correspondientes, además del mapa de procesos, diagramas de flujo, manuales de procedimientos e indicadores, elaborados para cada uno de los mismos. En el reglamento orgánico de la universidad se refleja el mapa de procesos aprobado.

Ahora bien, contar con una buena estrategia no garantiza el éxito en la universidad, es necesario ponerla en práctica y desarrollar acciones para el seguimiento y control de la misma. Para realizar el control de dicha estrategia en la universidad, son utilizadas diferentes vías que posibilitan el conocimiento acerca de los resultados de la marcha de los procesos en función de los objetivos propuestos, las cuales se basan en las orientaciones generales emitidas por el organismo superior enunciadas anteriormente. El cumplimiento parcial de los objetivos se analiza mensualmente en el Consejo de Dirección Universitario, donde se redefinen las acciones para garantizar el logro de los resultados. Se realizan también reuniones sistemáticas entre los vicerrectores y directores de las áreas centrales de la UCf para chequear el desarrollo de aspectos medulares de la vida universitaria en general.

Otra acción de control la constituyen los despachos frecuentes que se efectúan en los que participan los responsables de procesos, decanos y dirigentes de las organizaciones políticas y de masa, los cuales brindan información sobre la marcha de las diferentes actividades que se desarrollan en la universidad y exponen las

principales limitaciones que enfrentan para aportar colectivamente a la búsqueda de soluciones. Se realizan además, de acuerdo con lo planificado en el plan de trabajo, visitas a las distintas áreas y unidades organizativas (facultades, centros de estudios y departamentos), siguiendo las pautas establecidas por el MES para las inspecciones que realiza a las IES. Dos veces en el año se realiza un corte parcial del cumplimiento de los objetivos, con la presencia de representantes del MES y una amplia representación de los trabajadores de la institución. Se mantiene actualizado el sistema de control interno y se realizan las acciones de autocontrol previstas en los planes anuales.

Por otro lado, como principal apoyo a los mecanismos de control, se ha logrado direccionar el flujo de información vertical y horizontal para apoyar el proceso de toma de decisiones, a partir de los resultados que se obtienen. Se utilizan tanto las vías tradicionales (informes, documentos rectores, relatorías de reuniones), como otras que se apoyan en las nuevas tecnologías (correo electrónico, páginas web, blogs), que contienen información relevante de la universidad y que favorecen la comunicación de doble vía en todos los niveles.

No obstante, como parte de las acciones que lleva a cabo la institución orientadas a la mejora continua de la calidad del control estratégico, se llevó a cabo un diagnóstico con el objetivo de identificar los aciertos y también las principales insuficiencias relacionadas con dicho proceso en la UCf, cuyos resultados refuerzan la necesidad de disponer alternativas más sólidas para desarrollar este proceso en dicha institución.

El procedimiento utilizado para realizar el diagnóstico se estructuró en cuatro fases relacionadas entre sí, que permitieron concretar los objetivos trazados, a saber:

- *Fase 1: Planificación y organización:* a) definición de los objetivos del diagnóstico; b) conformación del Grupo Coordinador (GC); c) capacitación del GC; d) identificación de los sujetos implicados en el diagnóstico (directivos, docentes, estudiantes); e) selección de los instrumentos a aplicar; f) elaboración del cronograma de trabajo, entre otras.
- *Fase 2: Recopilación de la información:* abarcó dos mementos principales:
 - ✓ Revisión y análisis de la información relacionada con los procesos de planificación y control estratégico, revisión de la Estrategia institucional,

manuales de procesos, actas de Consejos de Dirección, informes de cumplimiento de los objetivos anuales y de auditorías.

- ✓ Aplicación de los instrumentos y técnicas diseñados para la obtención de los juicios de valor de los sujetos participantes (cuestionarios, guía del taller de participación grupal y guía para la conducción del grupo focal). Los cuestionarios contenían un conjunto de interrogantes cerradas que permitieron explorar los criterios de los directivos y docentes acerca del diseño, implementación y control de la Estrategia institucional, mediante una escala valorativa del 1 al 5 (Muy mal, Mal, Regular, Bien y Muy bien), y otras abiertas con el objetivo de que propusieran sugerencias para el mejoramiento de dichos procesos. Para el taller de participación grupal donde participaron todos los miembros del Consejo de Dirección, se elaboró una guía destinada a conseguir información inestimable sobre el control estratégico en la institución, considerando la participación activa de estos actores en el proceso. La guía para la conducción del grupo focal en el que intervinieron un grupo de estudiantes seleccionados estuvo dirigida a obtener información valiosa acerca de cómo valoran los procesos de planificación y control estratégico en la UCf, tomando como base un grupo de aspectos que considerados como relevantes.

- *Fase 3: Análisis de resultados:* se centró en el procesamiento y análisis de la información recopilada a partir de los instrumentos y técnicas aplicados, así como la elaboración de un informe contentivo de los resultados del diagnóstico y de las acciones orientadas al perfeccionamiento del proceso de control estratégico en la UCf. Los resultados de los cuestionarios fueron procesados con la ayuda del software SPSS versión 20, comprobando la consistencia interna de ambos instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo cálculo fue de 0,85 (directivos) y de 0,93 (docentes), lo que demuestra la fiabilidad de los mismos.
- *Fase 4: Socialización de los resultados:* divulgaron los resultados en la comunidad universitaria, a través de las diferentes vías establecidas en la institución (Consejo de Dirección, Consejo Científico, Balance de trabajo anual).

Como resultado de la triangulación de las diferentes fuentes confrontadas en el estudio, derivadas de la aplicación de los instrumentos y técnicas aplicadas a los

sujetos participantes, se pudieron constatar un grupo de *logros* relacionados con los procesos de diseño, implementación y control de la estrategia, entre los que se destacan:

- Clara definición de los objetivos del proceso de planificación estratégica y elevado compromiso de la alta dirección con el control del cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Diseño de una estrategia de calidad con componentes bien fundamentados (misión, valores, visión, objetivos de trabajo y criterios de medida).
- Adecuada correspondencia entre los objetivos de trabajo institucionales y los criterios de medida de los procesos identificados como relevantes por la Universidad.
- Formulación de objetivos de trabajo institucionales y criterios de medida anuales tomando como base: el cumplimiento de los objetivos de trabajo y criterios de medida del año anterior; las nuevas exigencias planteadas por el MES, organismos e instancias territoriales; iniciativas y directrices estratégicas derivadas del análisis institucional y los resultados de la autoevaluación y la acreditación.
- Posibilidad de adaptación de los objetivos de trabajo y criterios de medida a las diferentes unidades organizativas de la UCf.

También fueron puestos de relieve un conjunto de *problemas* relacionados, fundamentalmente, con el control de la estrategia, por lo cual este proceso en la UCf requiere ser potenciado, a fin de lograr una mayor objetividad en la evaluación de los resultados que obtiene, y contribuir al funcionamiento equilibrado de sus procesos y actividades. Entre los problemas identificados se encuentran:

- La información que se requiere para apoyar el control de la estrategia, en ocasiones no se encuentra disponible o no está suficientemente actualizada.
- El proceso de control estratégico se centra fundamentalmente en la verificación del cumplimiento de los objetivos, obviando otros elementos que también resultan importantes evaluar, como la misión, la visión u otros componentes de la misma.
- Los resultados reportan información sobre los principales procesos, pero no de los impactos que estos generan dentro y fuera de la institución.

- No se explotan suficientemente las diferentes alternativas de comunicación para mantener informada a la comunidad universitaria acerca de los principales resultados que se obtienen.
- Aún se no logra un control proactivo, que anteceda la obtención de determinados resultados, con el objetivo de corregir a tiempo ciertas desviaciones.
- No se diseñan indicadores que permitan monitorear sistemáticamente el entorno, del cual se derivan las principales demandas a atender por la institución y que deben ser contempladas en la proyección de los resultados.
- Si bien se ha continuado perfeccionando el informe de cumplimiento que rinden las áreas al Consejo de Dirección, aún prevalece la tendencia a reportar el cumplimiento de tareas puramente operativas y no de las acciones más relevantes que determinan la concreción de la Estrategia.

En consecuencia, a partir de los resultados obtenidos, se identificaron algunas áreas que habría que atender para potenciar el control estratégico en la UCf, dentro de las cuales se proponen un conjunto de *acciones*, tales como:

- Diseñar un modelo teórico y una metodología para llevar a cabo el proceso de control estratégico, en correspondencia con las demandas del fortalecimiento del enfoque estratégico de la gestión universitaria y aquellas que se derivan de la integración de los procesos estratégicos en las IES.
- Fomentar la cultura en torno al control estratégico, a través de diversas vías (capacitación, información, estimulación y otras).
- Definir una periodicidad adecuada para desarrollar el proceso, que evite la rutina, promueva la innovación y que la creatividad contribuya a generar empatías entre los sujetos y el proceso de control en sí mismo.
- Lograr que los resultados que se generen del proceso se ejecuten y se vuelvan a valorar en el marco de acciones correctivas y retroalimentadoras.
- Incentivar la necesidad de evaluar el propio proceso de control estratégico (metaevaluación) como una vía de mejoramiento del propio proceso y de sus resultados.
- Impulsar la investigación, la innovación y el intercambio de experiencias progresivas y permanentes en este ámbito.

Se demanda también, el diseño e implementación de acciones que contribuyan a elevar el nivel de compromiso y la participación activa de toda la comunidad universitaria en dicho proceso, para coadyuvar al cumplimiento de las metas organizacionales, apoyado, entre otros aspectos, en un sistema de comunicación efectivo que favorezca la divulgación de los resultados que se obtienen en la comunidad universitaria y en el entorno.

Conclusiones

El marcado dinamismo del entorno y la creciente complejidad de los cambios que en él se generan, indican nuevos desafíos para la educación superior de los países que aspiran al desarrollo sostenible. En este contexto se presenta un incremento de las demandas y la necesidad de mejorar la gestión de los procesos universitarios. Dicha ocurrencia hace que los aspectos relacionados con el mejoramiento de la dirección estratégica como vía para responder a las crecientes demandas sociales y el cumplimiento de la responsabilidad social universitaria centren la atención en las agendas de la educación superior de muchos países.

El control estratégico es un proceso sistemático, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico que permite monitorear el comportamiento del medio interno y externo con relación a la Estrategia formulada, contribuyendo a revelar sus principales resultados e impactos. Para la UCf resulta imprescindible el perfeccionamiento de la dirección estratégica y como parte de ella, el control estratégico, para que coadyuve a la obtención de los resultados e impactos planificados, que redundan en el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Los resultados del estudio realizado ponen en evidencia que el proceso de control estratégico en la UCf necesita ser mejorado con la aspiración de solventar los actuales problemas que presenta y consolidar los logros alcanzados. En función de ello se proponen un conjunto de acciones orientadas a la mejora continua del proceso de dicho proceso en la institución.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. (2016). *Conferencia Magistral en el Congreso Universidad 2016*. Palacio de las Convenciones. La Habana, Cuba.
- Almuiñas, J. L, González, F & Morales, D. (2011). *El control estratégico: una perspectiva en construcción en las Instituciones de Educación Superior*. Evento Provincial Universidad 2012. Instituto Superior de Arte. La Habana, Cuba.
- Amat, J M. (2000). *Control de gestión. Una perspectiva de dirección*. Barcelona, España: Gestión 2000 SA.
- Biasca, R. E. (2002). *Performance Management: Los 10 pasos para construirlo*. Recuperado a partir de <http://www.gestiopolis.com>
- Bossi, A. (2003). *Control de gestión aplicado a las entidades públicas*. Recuperado a partir de <http://www.5campus.com/lección/congepub>
- Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (2018). *Informe de Investigación: La práctica de la planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior: un análisis comparado*. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Dopico, M. I. B., Guzmán, B. A. & Agra, S. C. (1999). El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 77-104.
- Hernández, M. (2001). *Acerca de la definición de control de gestión*. Recuperado a partir de <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi.htm>
- Koontz, H. (1997). *Administración. Una perspectiva global*. (Oncena). Madrid, España: Mc Graw Hill.