

# **MEDICION DEL IMPACTO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y LA DIRECCION POR OBJETIVOS EN LOS RESULTADOS DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA**

Dra. Esperanza Carballal del Río

*MsC.. Aida Mieres Orta*

*MsC. Rafael Díaz Crespo*

*MsC. Rosalina Guerrero Ramos*

*MsC. María Zarragoitia Alonso*

*MsC. María Esther Infante*

*Luis Demetrio Gómez García*

*Gustavo Berdayes Pérez-Malo*

*Julio Vazquez Fernández*

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)  
Universidad de La Habana

## **I. INTRODUCCION:**

**Desde el año 1996 la Universidad de La Habana, ha aplicado la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos, en sus procesos de dirección, obteniendo como consecuencia, logros a lo largo de todos estos años.**

Hasta el presente se han realizado tres procesos de Planeación Estratégica, el primero abarcó el período 1996-2000, el segundo 2000-2005 y el último consistió en una actualización y extensión del mismo hasta el 2007.

Cada uno de estos períodos han sido evaluados a partir del análisis del cumplimiento de los objetivos en la universidad, tanto interna como externamente. Además de estar incorporados en todas las Direcciones, Facultades, Centros y Areas universitarias la Dirección por Objetivos como forma de planificación y control del desempeño de los resultados.

Pero nunca se ha desarrollado un proceso que permita valorar el impacto han tenido estos procesos en los resultados alcanzados, aunque también pueden haber contribuido otras variables o factores en los resultados alcanzados.

*Consecuente con esto, se desarrolló un proceso investigativo con los siguientes objetivos.*

### **1.1. Objetivo General:**

Identificar el impacto que han tenido los procesos de planeación estratégica desarrollados en la Universidad de la Habana durante el periodo 1996-2003 y la utilización de la Dirección por Objetivos como sistema de Gestión, en el logro de los resultados alcanzados por la Institución

### 1.1.1. Objetivos Específicos:

1. *Aplicar un proceso de captación, evaluación y análisis que permitiera medir el impacto de la Estrategia y de la Dirección por Objetivos como sistema de Gestión, en los resultados alcanzados por la Universidad de La Habana.*
2. *Presentar los principales resultados cuantitativos y cualitativos alcanzados por la Universidad de La Habana*
3. *Realizar un proceso de análisis que contribuya a la obtención de resultados superiores para la Universidad de La Habana*

*En el desarrollo de esta investigación se desarrolló durante los meses de febrero a junio de 2004.*

## II. PROCESO DE TRABAJO REALIZADO

Después de realizar una búsqueda infructuosa en la Internet, con el objetivo de encontrar trabajos de investigación semejantes se decidió elaborar, basado en la experiencia de los propios investigadores un procedimiento de trabajo que permitiera cumplimentar los objetivos propuestos.

*Solo se pudo disponer de un informe de investigación realizada por el CEPES, pero sus objetivos no fueron semejantes a los que se proponía la presente investigación por lo que tampoco pudo ser tomado como referencia para su desarrollo.*

*El Proceso seguido para medir el impacto de la Estrategia y de la Dirección por Objetivos como sistema de Gestión, en los resultados alcanzados por la Universidad de La Habana, comprendió las siguientes etapas de trabajo:*

- a) *Análisis de los documentos de Planeación Estratégica 2000, 2005 y 2007.*
- b) *Selección de los principales indicadores de impacto*
  - *De orden externo*
    1. Ranking
    2. Acreditación Maestrías y Carreras
    3. Premios de investigación
    4. Resultados anuales sobre el cumplimiento de los Objetivos
  - *De orden interno*
    1. Participación en el proceso
    2. Opinión sobre el proceso: logros e insatisfacciones
    3. Utilización de la Estrategia como mecanismo de dirección
    4. Grado de generalización del proceso en las áreas
    5. Formas de implementación de la estrategia
    6. Peligros latentes
- c) *Definición de instrumentos a utilizar para recopilar la información*
  - *Para los impactos cuantitativos se utilizó preferentemente la búsqueda de los documentos en archivos y para algunos datos específicos, la entrevista con sus responsables.*
  - *Para los impactos cualitativos se utilizaron las guías de entrevistas elaboradas*

d) *Elaboración de Guías de Entrevistas*

e) *Selección de la Muestra y sus características*

*Se definió entrevistar al Rector y a todos los Vicerrectores, 6 Decanos y 2 Directores de Centros, garantizando un balance entre las Ciencias Naturales-Exactas y las Sociales-Humanísticas. También se definió entrevistar a los Directores de Relaciones Internacionales, Posgrado, RRHH y Extensión Universitaria como muestra de direcciones responsables de las UAE objeto de análisis.*

f) *Realización de las Entrevistas – Las entrevistas se ejecutaron durante los meses de marzo, abril y mayo del 2004.*

g) *Búsqueda en Registros y Archivos*

- *Información de los Documentos de los Procesos Estratégicos*
- *Información sobre el resultado de la última inspección general realizada*
- *Información sobre los resultados de la Emulación 26 de julio,*
- *Resultados del cumplimiento de las UAE*
- *Resultado del proceso de acreditación de Maestrías y Especialidades, proporcionado por la Dirección de Postgrado de la UH*
- *Resultados de la Acreditación de Carreras*
- *Información sobre los Premios de Investigación*
- *Resumen de los resultados de las entrevistas*

h) *Resumen de los resultados cuantitativos – Se elaboraron las tablas resumen y los comentarios al respecto*

i) *Elaboración del Informe Final*

### **III. PRINCIPALES RESULTADOS CUANTITATIVOS**

Los principales resultados cuantitativos alcanzados por la UH durante el periodo 1996-2003, se han centrado en los eventos de evaluación externa más significativos, siendo ellos los siguientes:

- ☐ Evaluación Institucional – Realizada a través de las inspecciones del MES
- ☐ Sistema de Dirección del MES – Realizada a través de los indicadores del ranking para la emulación 26 de julio y de la evaluación anual otorgada por el Ministro en su recorrido para cada UAE
- ☐ Sistema de Acreditaciones – Realizada a través de la acreditación de Programas de Maestría, Especialidades, Carreras y otros
- ☐ Premios de Investigación – Realizada a partir de los resultados obtenidos de Ciencia y Técnica. Premios obtenidos en el MES y en la ACC.

#### **3.1. Evaluación Institucional**

En el año 2000 se realizó una Inspección General a la UH sustentada en el Nuevo Reglamento de Inspección, dónde se obtuvo la calificación general de BIEN, siendo el primer Centro de Educación Superior en obtener dicha calificación. Además en algunos rubros en particular se obtuvo la calificación de EXCELENTE

### **3.2. Sistema de Dirección del MES:**

#### **3.2.1. Ranking Emulación 26 de julio**

Cada año se definen los indicadores y los pesos a otorgar para cada uno de los elementos de las diferentes UAE, en base a esto y a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos se elabora un ranking de todos los CES del país.

Los resultados alcanzados por la UH a partir del curso 1996-1997 hasta el 2002-2003 se presentan a continuación:

<b>CES</b>	<b>96-97</b>	<b>97-98</b>	<b>98-99</b>	<b>99-00</b>	<b>00-01</b>	<b>01-02</b>	<b>02-03</b>
UPR	12	10	5	5	3	1	4
UH	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
ISPJAE	1	1	1	1	2	6	2
UNAH	6	6	8	10	11	13	13
UMCC	4	3	4	5	7	8	7
UCF	8	7	6	4	5	4	5
UCLV	2	16	3	3	4	5	3
SUSS	16	15	10	16	15	16	16
UNICA	11	11	15	8	5	3	9
UC	9	9	7	7	9	7	9
CULT	14	14	13	14	14	15	14
UHL0M	7	7	11	11	8	9	8
UDG	13	13	9	14	13	11	12
ISMMM	10	10	12	12	12	11	11
UO	5	5	8	8	10	10	6
CUG	15	15	14	12	16	14	15

*Como se puede apreciar durante los primeros años del primer periodo estratégico la UH se mantuvo en el segundo lugar aventajada por el ISPJAE, no es hasta el curso 1999-2000, que a su vez coincide con el año en que finaliza el primer proceso estratégico que logra un empate en el primer lugar.*

*En los años siguientes se mantiene en primer lugar con excepción del curso 2001-2002, que se ve superada por la Universidad de Pinar del Río, pero el CES que constituye su mayor competidor, no logra alcanzar la primera posición en ninguno de estos años.*

*El análisis comparativo de los resultados alcanzados en el curso 2002-2003, que constituyen también el momento que finaliza la Estrategia del MES, para cada una de las UAE, permite apreciar que en 6 de los 11 indicadores se obtuvo el primer lugar, para un 55 %, alcanzando el ranking más bajo (lugar 7) en el Aseguramiento Económico Financiero entre los 16 CES que se evalúan.*

*Además comparativamente con el ISPJAE, a pesar de haber obtenido de manera general el segundo lugar, si se analizan por UAE, se observa una superioridad en la mayoría de los indicadores, con excepción de Ciencia y Técnica e Informatización.*

*Los resultados detallados se presentan a continuación:*

Emulación por el 26 de Julio. 2002-2003

CES	FP	EP	CT	EU	PSC	RH	AMF	IRC	RI	DP	UNIV
UPR	4	3	10	1	4	3	1	8	4	2	9
UH	1	1	3	2	1	4	7	5	1	1	1
ISPJAE	3	2	1	2	1	8	9	1	2	13	2
UNAH	13	7	9	16	16	16	16	14	9	15	13
UMCC	10	13	4	8	8	6	4	3	5	8	5
UCF	6	5	8	9	9	1	3	11	3	3	5
UCLV	2	4	1	3	3	2	6	1	6	11	3
SUSS	16	16	13	13	13	15	15	16	15	16	15
UNICA	7	10	4	7	7	7	10	6	8	14	12
UC	12	11	11	6	6	11	12	4	11	7	4
CULT	14	14	16	15	15	12	11	12	14	12	14
UHL0M	9	8	12	5	5	5	5	9	12	9	7
UDG	8	15	14	11	11	13	13	13	13	6	10
ISMMM	11	9	4	14	14	10	8	10	7	5	11
UO	5	5	4	9	9	9	2	7	10	4	8
CUG	15	12	15	12	12	14	14	15	16	10	16

### **3.2.2. Evaluación Anual del Cumplimiento de los Objetivos:**

La calificación que se presenta corresponde a la otorgada por el MES para cada una de las UAE, donde se puede apreciar nuevamente que la categoría de mayor dificultad en los diferentes cursos es el Aseguramiento Material y Financiero, donde se obtuvo hasta una evaluación de Mal en el curso 2001-2002, aspecto que ratifica el séptimo lugar que se logró para el curso 2002-2003.

## RESUMEN COMPARATIVO CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

### CURSO 96/97 AL 02/03

	FP	EPG	CT	RI	EU	ICT	PSC	RH	AMF	DP
96/97	B	B	B	B	B	R	B	B	R	R
97/98	B	B	E	B	B	R	E	R	R	B
98/99	B	B	B	B	B	B	B	B	R	B
99/00	B	B	B	B	B	B	E	B	B	B
00/01	B	E	E	B	B	B	E	B	B	B
01/02	B	E	B	B	E	B	E	B	M	B
02/03	B	E	B	E	E	B	E	B	R	B

Como se puede apreciar las UAE que más avanzaron durante este período fueron

Preparación y Superación de Cuadros, Educación de Postgrado y Extensión Universitaria, alcanzando Relaciones Internacionales una evaluación de Excelente en el último curso analizado.

*A pesar de que la UAE de Informatización ha obtenido evaluación de Bien, si se compara con la tabla de la emulación 26 de julio, se observa que la UH se encuentra en el quinto lugar con relación a otros CES, obteniendo el ISPJAE el primer lugar para este indicador.*

### **3.3. Sistema de Acreditaciones:**

#### **3.3.1. Acreditación de Maestrías y Especialidades:**

*La Universidad de La Habana tiene en ejecución hasta el mes de abril del 2004, 74 Programas de Maestrías vigentes en diferentes Facultades y Centros, esto representa 32% del MES y el 21% del total nacional. De estos 74 Programas de Maestrías 23 están Acreditados, lo que representa 47% y el 37% del total nacional.*

*La UH tiene el 1er Lugar en Postgrado y en Evaluación y Acreditación de Maestría en el Ranking del MES.*

*Se esta trabajando para la Evaluación y Acreditación de otras figuras del Posgrado como: Doctorado, Especialidades y Diplomados, pero hasta el presente no están en vigor, por lo que no hay programas cubanos de este tipo acreditados nacionalmente hasta el momento.*

#### **3.3.2. Evaluaciones Externas y Acreditaciones de Maestrías. Actualizado Hasta: Enero/04**

### **Maestrías de Excelencia**

*Maestrías Acreditadas de Excelencia son 8 (el 73% de todas las Maestrías de Excelencia MES son de la UH y representan el 57% del total nacional)*

1. Ciencias Matemáticas, (MAT), 8/2/01.

2. Lengua Francesa, (FLEX), 6/12/01.
3. Biología Vegetal, (BIO), 6/12/01.
4. Ciencias Físicas, (FIS), 7/02.
5. Bioquímica de las Proteínas, (BIO), 7/02.
6. Psicopedagogía, (DDM), 7/02.
7. Bioquímica, (BIO), 12/02.
8. Historia Contemporánea, (FeH), 7/03.

### **Maestrías Certificadas**

1. Ciencias de la Educación Superior, (CEPES), 14/9/00, + Premio a la Calidad de la AUIP
2. Dirección, (CETED), 14/9/00.
3. Tecnología y Control de Medicamentos, (IFAL), 8/2/01.
4. Química Orgánica, (QUI), 8/2/01.
5. Biología Marina y Acuicultura, (CIM), 6/12/01.
6. Geografía, Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial. Menciones: Paisaje y Planificación Ambiental, (6/12/01), (GEO)
7. Desarrollo Regional e Hidroclimatología y Manejo de Cuencas, (12/03), (GEO).
8. Desarrollo Social Caribeño, (FLACSO), 7/02.
9. Ciencia y Tecnología de los Alimentos, (IFAL), 7/02.
10. Psicología Clínica, (PSI), 7/02.
11. Lingüística Aplicada, (FLEX), 12/02.
12. Farmacia Clínica, (IFAL), 12/02.
13. Historia del Arte, (A y L), 12/03.
14. Gestión de Información, (ECO), 12/03.

### **Maestrías Ratificadas**

1. Estudios Interdisciplinarios de América Latina, el Caribe y Cuba, (FeH), (7/03).

### **TABLA RESUMEN**

FACULTADES Y CENTROS	EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE MAESTRIAS			TOTAL
	Maestrías de Excelencia	Maestrías Certificadas	Maestrías Ratificadas	
Matemáticas	1			1
<b>FLEX</b>	1			1
<b>Biología</b>	3			3
<b>Física</b>	1			1
<b>DDM</b>	1			1
<b>Filosofía e Hist.</b>	1		1	2
<b>CEPES</b>		1		1
<b>CETED</b>		1		1
<b>IFAL</b>		3		3
<b>Artes y Letras</b>		1		1

<b>Economía</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
<b>Química</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
<b>CIM</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
<b>Geografía</b>		<b>2</b>		<b>2</b>
<b>FLACSO</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
<b>Psicología</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
<b>FLEX</b>		<b>1</b>		<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	<b>23</b>

Como se observa en este rubro los resultados alcanzados por la UH han sido significativos, por los porcentajes obtenidos con relación al total de Programas en activo, así como también en su comparación nacional. Lo que influyó por tanto en los resultados obtenidos en la evaluación de la UAE de EPG en los últimos cursos y también en el ranking de esta misma categoría a nivel nacional.

### 3.3.2. Acreditación de Carreras:

*El Proceso de Acreditación de Carreras comenzó en el curso escolar 2003-2004 y se realiza al finalizar cada semestre. Hasta el momento en la UH las Carreras que tienen acreditación o están en vías de obtenerla son:*

<b>CARRERAS</b>	<b>RESULTADOS</b>
1. Carrera de Biología	Acreditada con Excelente
2. Carrera de Bioquímica	Pendiente de resultados, pero tiene como evaluación final más de 90puntos.
3. Carrera de Química	Acreditada con Excelente
4. Carrera de Geografía	Pendiente de resultados Evaluación externa, pero tiene como evaluación final más de 90puntos.
5. Carrera de Física	Pendiente de resultados Evaluación externa, pero tiene como evaluación final más de 90puntos.
6. Carrera de Farmacia	Pendiente de resultados Evaluación externa, pero tiene como evaluación final más de 90puntos.
7. Carrera de Psicología	Pendiente nota de de evaluación externa
8. Carrera de Derecho	Externa se efectuará en Junio.
9. Carrera de Computación	Pendiente de fecha de acreditación externa.
Total: Carreras : 9	
Total evaluadas 2 con excelente	
Total pendiente nota evaluación externa: 5	
Total Pendiente evaluación externa: 2	

*En cuanto a los objetivos de Acreditación de Carreras para el curso 2002-2003, de acuerdo al criterio de medida era de 3 carreras acreditadas, por lo que se observa existe un sobre cumplimiento pues hay dos Carreras Acreditadas de Excelente y se espera que las 5 pendientes de notas, al tener puntuación por encima de 90, también se acrediten.*



*Para el curso 2003-04 se plantea presentar a acreditación 5 Carreras y acreditar al menos 3 que es lo que corresponde con lo establecido en el criterio de medida. En general para el próximo curso serán muchas más la que se acrediten pues casi todas las Facultades están trabajando en la Evaluación Interna (Autoevaluación).*

### **3.4. Premios de Investigación:**

Este aspecto ha alcanzado también resultados relevantes en los últimos años para la UH, lo que ha contribuido a su vez en los resultados satisfactorios obtenidos en la evaluación de los objetivos.

Año	Premios ACC	Distinciones del Ministro	Orden C.J. Finlay	Forum de Ciencia y Técnica			
				Relevante	Destacado	Mención Especial	Mención Estudiante
1996	3	3	8		3	2	2
1997	7	3	5				
1998	2	2	3			1	
1999	14	4	5				
2000	9	5	3	1	2	2	
2001	9	2	2				
2002	12	1	-				
2003	13	3	-				
TOTAL	69	23	26	1	5	5	2

## **VI. PRINCIPALES RESULTADOS CUALITATIVOS**

Los resultados cualitativos que se presentan son el resumen de las opiniones expresadas por los dirigentes de la UH en las entrevistas realizadas.

Se realizaron 14 entrevistas, de ellas 4, al Rector y a los Vicerrectores, 7 a Decanos y Directores de Centros y 3 a Directores de Areas de Acción Estratégica. El 78 % de los entrevistados habían participado en los dos procesos de planeación estratégica objeto de investigación.

Los logros, insatisfacciones, otros factores que han contribuido a los resultados y las ideas para perfeccionar el trabajo, que se presentan se corresponden con lo expresado por los propios entrevistados.

Finalmente se realiza una breve reflexión teórica que fundamentan las insatisfacciones.

#### **4.1. Logros e insatisfacciones de la Estrategia y la DPO en la UH**

##### **4.1.1. Logros:**

1. *Ha permitido tener claridad en la visión de lo que se quiere alcanzar*
2. *La realización del proceso por el mismo equipo de consultores*
3. *Servir como mecanismo de dirección*
4. *Las áreas, en general, se ven reflejadas en la estrategia de la UH*
5. *Los procesos estratégicos han contribuido a una dirección más colectiva*
6. *Representa una guía o camino para orientar el trabajo*
7. *Se ha ganado en cultura sobre la Estrategia y la DPO*
8. *Los resultados alcanzados por la UH en comparación con otros CES han sido superiores*

##### **4.1.2. Insatisfacciones:**

1. *Se ha utilizado más con una visión anual que con una a largo plazo*
2. *Se trabaja más con DPO que con DE*
3. *La Estrategia y la DPO no están totalmente integradas*
4. *Se controla cuantitativamente y se abandona lo cualitativo*
5. *Tener que elaborar objetivos en función de los que elaboró el MES ( o la UH para el caso de las áreas) y trabajar en función de estos que no siempre están en correspondencia con lo previsto en las estrategias particulares.*
6. *En ocasiones los criterios de medida son muy cualitativos o demasiado generales de difícil medición,*
7. *Los imprevistos o extras, que debían ser la excepción se convierten en regla, son permanentes e impredecibles y en muchos casos no dejando margen a la proactividad y hay que ser reactivo, por mucho que pudiéramos haber previsto en la estrategia.*
8. *No se realiza una evaluación integral de las Facultades y Centro lo que hace que sea la suma de los resultados obtenidos por cada objetivo.*

#### **4.2. Otros factores que han contribuido a los resultados de la UH**

1. *Capacidad y competencia de los miembros de la organización, un claustro muy comprometido y muy revolucionario.*
2. *Se tiene mucho contacto internacional, son relaciones de “pares” con otras universidades*
3. *El apoyo directo de la máxima dirección del país*
4. *Vinculación con la realidad del país.*
5. *Estabilidad de los cuadros de dirección*
6. *Clima de respeto que existe en la UH*
7. *La rápida respuesta que se logra ante las estrategias emergentes*
8. *El haber involucrado gente joven, con docentes de mayor experiencia para garantizar las múltiples actividades que se han presentado y el relevo del claustro.*

#### **4.3. Algunas ideas para perfeccionar el proceso:**

1. *Integrar más los planes de trabajo con los objetivos de forma de considerar solamente aquellas tareas que son verdaderamente importantes*
2. *Discutir en cada Consejo Universitario 1 ó 2 puntos de la estrategia para generalizarlo como instrumento de trabajo*
3. *Dinamizar los Consejos Universitarios para poder incluir en la agenda el debate sobre problemas estratégicos de la UH*
4. *Elaborar las estrategias de las Facultades de manera que retroalimente a la de UH y viceversa*
5. *Continuar haciendo debates colectivos en los diferentes niveles sobre la proyección estratégica de la UH*
6. *Revisar la pertinencia de algunos criterios de medida que aparecen repetidos en diferentes objetivos*
7. *Integrar la DPO con la DE y ajustar los parámetros que se evalúan, las forma de medir y de controlar*
8. *Lograr sistemas de medición que estimulen al desarrollo e indicadores que se vinculen con el cumplimiento del Objetivo 1*
9. *Lograr en el actual diseño estratégico una adecuada integración entre las Estrategias Maestras y las ARC*
10. *Lograr un funcionamiento más integrador y de mayor sinergia*

## **V. CONCLUSIONES**

1) *Los principales indicadores de impacto analizados fueron agrupados en dos grandes grupos:*

- ☐ *De orden externo*
- ☐ *De orden interno*

*Los primeros son esencialmente cuantitativos, mientras que los segundos responden más a los resultados cualitativos asociados a la información recopilada durante las entrevistas.*

2) *El análisis cuantitativo y cualitativo realizado permitió constatar las opiniones de sus principales actores con relación a los resultados numéricos alcanzados y facilitó al equipo de investigadores delimitar que a pesar de haber obtenido logros, existen insatisfacciones con el proceso*

3) *Durante el período 1996-2003 se han alcanzado logros tanto en el cumplimiento de los Objetivos Anuales, como en los indicadores externos que la han ubicado en los primeros lugares en el ranking a nivel de todas las universidades del país subordinadas al MES.*

4) *Los principales resultados cuantitativos alcanzados durante el periodo 1996-2003, demuestran que los mismos están en correspondencia con la Estrategia y los Objetivos Estratégicos 2000 y 2005, respectivamente, así como con los Objetivos Anuales de todo este periodo.*

5) *La Estrategia ha tenido influencia no solo en los resultados cuantitativos, sino también se muestran logros cualitativos, pero todavía subsisten algunas insatisfacciones que deben ser resueltas para permitir alcanzar resultados más significativos.*

6) *Han contribuido también a los resultados de la UH otros factores que le han servido de apoyo en todo momento.*

7) *Se debe tomar en cuenta las recomendaciones y sugerencias que se han brindado por los entrevistados, pues las mismas constituyen fuente para el desarrollo de un proceso de mejora del proceso estratégico de la UH.*