

EN TORNO AL PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS INSTITUCIONES DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)

Fermín Ferriol Sánchez

Resumen

El trabajo se preparó para la presentación en el VII Simposio del CEPES celebrado en el 2009 como un resultado parcial, más bien de avance de una investigación asociada con la introducción de este enfoque de dirección en el MES y en las Instituciones de Educación Superior (IES) adscriptas. Se aborda muy sucintamente los factores que dieron lugar a la necesidad de la dirección estratégica, su evolución, los fundamentos teóricos de la misma.

Su necesidad en las IES, y como a partir de los retos y exigencias de la Educación Superior actual, sobre todo de sus procesos sustantivos la dirección estratégica es una necesidad del sistema y por tanto el subsistema de dirección, así como la necesidad de su perfeccionamiento, tanto en su formulación, implementación y control y en las técnicas y herramientas que son necesarias aplicar para su aplicación efectiva en el MES y en las IES adscriptas.

Palabras claves: Dirección estratégica, estrategias, retos de las IES, perfeccionamiento de la gestión estratégica.

INTRODUCCIÓN

En la ponencia se expone un resultado parcial, más bien del avance que se va logrando en esta investigación sobre la introducción de la Planificación Estratégica en el sistema MES. La Planificación Estratégica actual es la mejor forma de concebir las estrategias y comenzar a practicar la Dirección Estratégica, es el enfoque más actual, abarcador, completo e integrador que existe desde el punto de vista de la Dirección de las organizaciones hoy, aunque no el único.

Aunque el concepto de Planificación Estratégica tuvo sus orígenes en la llamada Planificación material a largo plazo de los años 20 en la antigua URSS; nombrada

también Planificación Estratégica tradicional.

La actual, que se surgió hacia mediados de los años 60 del pasado siglo, casi nada tiene que ver con aquella. La Planificación Estratégica actual es una de las maneras en que el Management responde a los cambios y complejidades del **entorno**.

El entorno que en el pasado no eran tan relevante, se ha convertido en parte y punto de partida de la gestión en las organizaciones lucrativas, y más recientemente en el resto de las organizaciones, impactando en primer lugar las relaciones de producción, las relaciones de poder, la experiencia humana y la cultura organizacional e institucional, que transforma el orden de las cosas, de los acontecimientos y de las percepciones, haciendo el mundo cada vez más complejo.

De manera que, es indispensable que las organizaciones conciban la Dirección en estrecha interrelación con el **entorno**, y como éste desde la década del 60 del pasado siglo le son inherentes las

Fermín Ferriol Sánchez, es Licenciado y Maestro en Ciencias de la Dirección. Es Profesor Auxiliar y se desempeña como Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. MES. E-mail: fermin@reduniv.edu.cu

características descritas, los factores de éxito de las organizaciones dependen de la capacidad de las mismas para dominar y adaptarse a los cambios del entorno y de la capacidad de cambios internos para responder a los mismos.

Un factor decisivo del entorno actual, es la **Revolución Científico-Técnica** que alcanza ritmos y niveles sin precedentes. Los conocimientos científicos y la tecnología crecen de manera exponencial creando rupturas difíciles de asumir, apareciendo nuevos sectores y ramas con mayor peso que muchas de las tradicionales, como la Información y las Comunicaciones, la Biotecnología, la Genética, la Nanotecnología, la Microelectrónica, Cibernética, la Automatización de los procesos, etc. Convirtiéndose en fuerza productiva directa.

En el Informe mundial de la UNESCO “Hacia las sociedades del conocimiento, se señala que “los cambios radicales provocados por la tercera revolución industrial- las de las nuevas tecnologías- han creado de hecho una nueva dinámica porque desde mediados del siglo XX la formación de las personas y los grupos, así como los adelantos científicos y técnicos y las expresiones culturales están en **constante evolución**” (Hacia las sociedades del conocimiento, UNESCO, 2005:5).

Es tal el desarrollo de la competencia, las complejidades del mundo de hoy que la **información y el conocimiento** se han convertido en capital de mayor preponderancia que el capital financiero, en la búsqueda de ventajas competitivas estables en las organizaciones. En ese sentido, no basta con que se pueda contar con el recurso humano como un **medio** en las organizaciones, sino que se necesita como **capital humano**, debidamente valorizado, convertido **en fin en sí mismo**. Lo que implica la elevación de las exigencias del mercado de trabajo, con profesionales cada vez más competentes.

En esas condiciones, los retos y exigencias para la Educación Superior se acrecientan en todos los sentidos, sin embargo por su importancia nos centramos en los procesos sustantivos, y en la manera

de gestionar institucionalmente, como vía que permita lograr los retos y exigencias en tantos procesos estratégicos imprescindibles.

Desde el punto de vista de genérico, el reto mayor sigue siendo el logro del acceso, la inclusión y la equidad con calidad a la educación superior. “Superar la desigualdad y exclusión como estrategia para llegar al camino hacia un desarrollo sustentable de las sociedades, es quizás el reto más apremiante e importante de estos tiempos para los países y las IES en el contexto de la globalización, la mundialización de la economía y el nuevo horizonte de construir sociedades del conocimiento para la convivencia de la humanidad y su bienestar”. (CRES, 2008, capítulo 4). Para lograrlo se exige de la formulación e implantación de políticas públicas tanto económicas como sociales dirigidas a reducir la desigualdad, y desde el punto de vista conceptual avanzar hacia la institucionalización de la universalización de la educación superior.

Lo expuesto es condición, pero no suficiente si tenemos en cuenta que: “el papel de la educación superior en estos tiempos es el de contribuir con el desarrollo de la sociedad del conocimiento y de las competencias y los servicios que se necesitan de acuerdo con el contexto de cada época. La creación de conocimiento y su utilización en la producción de bienes y servicios; en la formación para el trabajo, la prestación de servicios, la participación ciudadana y en el liderazgo político han caracterizado el papel que juega la educación superior de nuestros tiempos.” (CRES capítulo 4, 2008:16)

¿Qué impacto tienen estas exigencias desde el punto de vista de la formación del profesional?

Significa la búsqueda de la pertinencia, el impacto y la optimización de sus procesos, lo que se identifica con calificativos de calidad y excelencia; ello incluye en primer lugar, el ajuste constante a las nuevas exigencias emanadas de los cambios del entorno y en particular de los tecnológicos asociados al desarrollo creciente de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y de las concepciones de

gestión predominantes, en la llamada sociedad del conocimiento.

“Lograr egresados universitarios comprometidos con su patria, poseedores de una cultura científica, técnica, humanística y ambiental, con capacidades, habilidades y ética necesaria para ejercer la profesión, con posibilidades de adaptar y renovar sus conocimientos en aras de satisfacer las necesidades siempre cambiantes de la sociedad y de contribuir a alcanzar elevados niveles de desarrollo sostenible en el país”. (Horruitiner, P., 2001).

Los nuevos conocimientos, los hábitos y habilidades en correspondencia con el nivel de desarrollo que se vaya alcanzando; se logran cuando el proceso de formación del profesional alcanza cualidades superiores en sus funciones instructiva, educativa, desarrolladora y humanista.

En ese sentido, en el posgrado se impone la necesidad de que los profesionales vengan al mercado de trabajo con la habilidad de aprendizaje continuo, como necesidad de estos tiempos y como parte de la cultura integral a que se aspira hoy. O sea, que el posgrado también adquiere un carácter estratégico, pues debe responder y partir de las exigencias del entorno, y tiene ante sí el reto de la calidad y la pertinencia, donde no basta con el conocimiento continuo y actualizado, sino que tiene como fin último y más importante las competencias laborales actuales que exige el mercado laboral, de manera que las modalidades, enfoques, los métodos, las figuras, las formas académicas tienen que cada vez más responder a esas exigencias.

Se adquiere una responsabilidad compartida en el aprendizaje continuo de los profesionales, donde un importante papel lo juegan las organizaciones empleadoras.

Desde el punto de vista de la investigación, aunque ya se mencionó la necesidad de que los profesionales adquieran esa competencia en la propia universidad, puede significarse además en esa dirección, que las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen ante sí las exigencias de: Por un lado, lograr que sus estudiantes salgan de sus recintos con las

habilidades investigativas necesarias, para lo cuales tienen que ofrecerle el conocimiento, la metodología y llevar a cabo procesos investigativos dirigidos por las mismas para que, al final obtengan esa habilidad que se continuará desarrollando en el posgrado y en la realización de investigaciones incorporada como una competencia a lo largo de su vida laboral.

Por otro lado, las Universidades tienen la necesidad de investigar como una de las vías para la necesaria actualización y enriquecimiento de la docencia, llevando a cabo innovaciones pertinentes y de punta, no solo por ellas mismas, sino en alianza con empresas y otras organizaciones, pues tienen que ser creadoras del nuevo conocimiento y la innovación tecnológica y tienen que ayudar a resolver los problemas de la sociedad.

En la Conferencia Mundial de Educación Superior, 2009 se planteó que: “En ningún momento en la historia ha sido más importante invertir en la educación superior como una fuerza importante en la construcción de una sociedad del conocimiento y la diversidad; el promover la investigación, la innovación y la creatividad” (Declaración final, 2009.1).

La extensión universitaria tiene ante sí el reto de lograr y completar la formación integral del estudiante, con una alta cultura integral y con valores profesionales, éticos y morales como competencias para el desempeño, no solo profesional, sino como ciudadanos de una sociedad caracterizada por su alta cultura integral.

En fin, el desarrollo de una Educación Superior, desde la perspectiva de un derecho humano, que contribuya garantizar el acceso, con calidad y pertinencia, y es fuente de creatividad, que sean cada vez más competentes y que formen profesionales no solo con las competencias que satisfagan las necesidades del entorno laboral, sino que sean hombres y mujeres cada vez más humanistas y con fuertes raíces axiológicas.

Todos estos retos y exigencias hay que **dirigirlos** para lograr los resultados transformadores esperados y en tanto que, son procesos sustantivos que tienen un carácter estratégico hay que dirigirlos estratégicamente, o sea que a procesos

estratégicos corresponde necesariamente gestión estratégica, convirtiéndose la Dirección Estratégica en uno de los grandes retos de las propias IES.

La gestión universitaria es el único proceso que integra en su totalidad el resto de los procesos de las IES y tiene, por tanto la responsabilidad de resolver la contracción entre el necesaria coherencia interna, su estabilidad, y las exigencias y retos impuestos por el entorno cambiante, cuya su función de partida más importante es la planificación, que dada las características actuales del **entorno** y de la **incertidumbre** que le es inherente adquiere también una nueva dimensión: su carácter estratégico en el proceso de gestión de las organizaciones, surgiendo el enfoque de Planificación Estratégica como punto de partida y una de las maneras, aunque no la única para concebir y comenzar a practicar la Dirección Estratégica, que es una necesidad de estos tiempos para las organizaciones, incluidas las IES.

En el CRES 2008 se significa que en las condiciones actuales de desarrollo de la gestión, la universidad latinoamericana tiene que jugar un papel de avanzada, no se puede olvidar que hay que actuar en un medio poco definido y en constantes cambios por la creciente globalización, es decir gestionar en medio de la incertidumbre y la complejidad de los procesos universitarios, obliga a la búsqueda continua de la eficiencia y la eficacia de los métodos que se empleen.

Uno de los grandes e imprescindibles retos para la educación superior radica en el necesario enfoque de gestión que debe concebirse y aplicarse en esas condiciones para responder a dichas exigencias y transformaciones, lo cual implica cambio respecto a la manera en que se ha venido gestionando las IES, particularmente en América Latina. Se requiere una nueva manera de practicar la Gestión Universitaria, que esté más acorde con el contexto y con las exigencias del entorno actual.

La Planificación Estratégica compartida, con un enfoque integrador, holístico es hasta ahora la mejor manera de concebir un plan desarrollo institucional a mediano y

largo plazo en las IES, que ya ha comenzado a aplicarse, y cuyo surgimiento como enfoque de dirección se ubica hacia los inicios de los años 60 del pasado siglo, periodo en que surgieron un grupo de teorías y enfoques de dirección que respondían a los cambios del entorno y los nuevos retos y exigencias del momento.

En general, los autores no ven la necesidad de dar una definición de Dirección Estratégica, pues la conciben como una filosofía de dirección, como un enfoque, como una tendencia actual de la Dirección, Sin embargo, Guillermo Ronda Pupo en su libro. Dirección Estratégica: Constructo y dimensiones. Plantea que la ***Dirección Estratégica*** es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno para coadyuvar a la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de su objeto social (2006:22)

Aunque el autor de esta tesis la comparte esta definición, no obstante:

- a) Le parece una definición muy empresarial y puramente para la competencia, cercana a las definiciones tradicionales y de la academia militar.
- b) El concepto de maniobra es más bien táctico y hace que minimice lo estratégico, incluso como necesaria cultura organizacional. La Dirección Estratégica no se reduce a un conjunto de maniobras.
- c) El objeto social es más duradero en el tiempo que las misiones, pues aun manteniendo su objeto social, son las que llevan a cambiar a las organizaciones, por tanto la Dirección Estratégica responde más a la misión y la visión que al objeto social.
- d) No se resalta el papel de la estrategia como vía, forma para lograr la Dirección Estratégica

Para el autor de este trabajo, **la Dirección Estratégica es un enfoque distinto de practicar la Administración que toma como punto de partida y llegada el entorno cambiante, a partir de la síntesis integrada del pensamiento estratégico**

que, como parte de la cultura organizacional garantiza la proactividad de manera iterativa y holística de la gestión, concretada en la estrategia, su implementación y en el control estratégico para cumplir la misión de la organización. (Ferriol Sánchez Fermín, 2009)

Si nos atenemos a las diferencias de la gestión y los fines de las IES con respecto al medio empresarial, podemos afirmar que la Dirección Estratégica en una organización de esta naturaleza representa un nuevo modo de interpretar y practicar la gestión, **que se define como un sistema iterativo y holístico de formulación de objetivos estratégicos, estrategias generales y específicas, su implementación y control estratégico, fundamentalmente de los procesos sustantivos partiendo de los retos y exigencias del entorno cambiante y de las políticas públicas, que permita cumplir con eficacia su misión y visión compartida.** (Ferriol Sánchez, Fermín, 2009)

La Planificación Estratégica actual comienza su introducción en la Gestión universitaria hacia los inicios de la década del 90 de siglo pasado. En esto coinciden los autores de la bibliografía revisada. Ejemplo, Guillermo Ronda Pupo analizando la evolución del concepto de estrategia señala que “en 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia meta-cognitiva, estrategia de aprendizaje, etc (Ronda Pupo, 2007:20)

Según Francisca Álamo Vera y María García Soto, la Dirección Estratégica es utilizada en España como referente en el sector público desde la década de ochenta, como un proceso de “adaptación y no de adopción”... “Pero la Dirección Estratégica no llega a las universidades españolas hasta mediados de la década de los noventa” (2007:6 y7).

Hoy se ha ido extendiendo por las IES de América Latina, y por solo citar algunos ejemplos, en México bajo la promoción de la ANUIES las universidades públicas han hecho un esfuerzo considerable para fortalecer la Planificación Estratégica

Institucional mediante un programa de formación continua en sus afiliadas. El IPN hizo su primer diseño de Planificación Estratégica de actividades académicas en 1999, adaptando su propio modelo. La Universidad Iberoamericana, (UIA) dio inicio en el año 1996 creando un grupo para el diseño de la Planificación Estratégica correspondiente al periodo 2000-2010, con un plan de acción 2000-2005, en fin la mayoría de las IES Públicas de México y algunas privadas como el Tecnológico de Monterrey (ITESM) han ejecutado procesos de Proyección Estratégica y se encuentran en procesos de implementación y actualización.

Igualmente en Brasil, Bolivia, Ecuador, Puerto Rico, Colombia, Chile, Panamá, Perú, Argentina, etc. En Venezuela algunas universidades han llevado a cabo procesos de diseño estratégico, en particular la Universidad Bolivariana desde sus inicios y lo actualiza con cierta regularidad. Es decir, una buena parte de las universidades públicas de la región han realizado algún tipo de ejercicio estratégico desde los inicios de los 90.

En Cuba, la planificación como componente consustancial a la esencia del sistema socio-económico comenzó aplicarse en el país desde el año 1960, con la llamada planificación material y su sistema de planes, que incluía los planes a largo plazo, como forma de planificación normativa en el que estaba concebido el Ministerio de Educación Superior (MES) y su red de centros adscritos, que se mantuvo hasta el año 1989.

El MES fue uno de los pioneros en iniciar la introducción de estos enfoques actuales de dirección, cuando en el curso 1992-1993, y con la ayuda de alguna asesoría extranjera comenzó la introducción de la Dirección por Objetivos (DPO), que es ya un enfoque de dirección estratégica, pero a más corto plazo. A partir de la cual, y como resultado de ésta y otras pocas experiencias recientes, el Gobierno decidió orientar la introducción oficial de la DPO en todos los ministerios, entidades nacionales y Consejos de Administración Provinciales, para lo cual se designó al Ministerio de Educación Superior y sus Centros de Educación Superior adscritos como

asesores de estos procesos en todo el país.

Luego en el año 1998 se decide dar un paso más, y sin negar el enfoque se que estaba aplicando, sino incorporándolo, se orienta avanzar en la introducción de la Planificación Estratégica actual de conjunto con la DPO; comenzándose a ejecutar por indicaciones del Gobierno en ciclos de tres años.

En el año 2001 se le incorpora como parte de la lógica seguida, los elementos de los **valores compartidos** y la **construcción de escenarios**, con los objetivos de, por un lado trabajar en la necesaria cultura organizacional a que se aspira con la Dirección Estratégica, y por otro poder diseñar estrategias de contingencia en las organizaciones que nos permita hacerle frente a los vaivenes sorpresivos del entorno, y poder contar con estrategias en cartera.

Así se ha ido avanzando, hasta llegar en el año 2007 al inicio del tercer ciclo de Planificación Estratégica, en que, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y los avances logrados, en la cata conjunta, que al respecto cada año firman los Ministros de Economía y Planificación y de Educación Superior orientando estos procesos en el país, se decide conceptualizar el mismo como “la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en valores”, teniendo en cuenta que es el enfoque de dirección más actual, abarcador, integrador y que permite el empleo de otros enfoques y técnicas imprescindibles para avanzar en la misma, donde el paradigma ya no sea solo de la eficiencia, como condición y muy importante para el país, sino también y con carácter estratégico, el de la eficacia.

Retos que refuerzan la necesidad de Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica en la Gestión Universitaria del país hoy.

La universidad actual se encuentra en un proceso de transformación, cambio, donde el más importante ha sido, hasta ahora el de la universalización de la Educación Superior, que ya hoy se encuentra en proceso de perfeccionamiento, por tanto el Modelo de Planificación Estratégica

institucional con un enfoque integrador, llega como sistema hasta el CUM, adquiriendo una nueva dimensión y nuevas particularidades desde el punto de vista de la integración y de la pertinencia, entre otros. La integración se convierte en paradigma de la gestión y de los nuevos cambios hoy.

Las IES en el momento actual, dado los cambios, retos y desafíos impuestos según entorno internacional y el contexto actual del país, exigen potenciar su actividad de gestión. En ese sentido, se hace necesario continuar consolidando la cultura de dirección en las IES y en particular la de Dirección Estratégica como sistema de dirección actual, y con ello ir limitando la excesiva operatividad que impera hoy en la labor de dirección en nuestras organizaciones, que hace que no siempre se tenga en cuenta la proyección estratégica de las mismas para tomar decisiones.

Existe la experiencia, las potencialidades y las posibilidades de hacer propuestas de perfeccionamiento del Modelo de Planificación Estratégica actualmente como una de las exigencias del propio desarrollo de la Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior.

¿Cuáles son los logros y las principales insuficiencias que desde el punto de vista teórico-metodológico se identifican al concluir la Planificación Estratégica correspondiente al 3er ciclo: 2004-2007?

Desde el punto el punto de vista teórico-metodológico y de la modelación se señala los siguientes:

- a. Aunque no explícitamente, ni de manera escrita se comprueba la existencia de un proceder metodológico.
- b. Hay un perfeccionamiento teórico y metodológico de los componentes y de los momentos que integran el “Modelo”.
- c. Se comprueba la existencia de una cultura en la organización, en el empleo de estos enfoques y herramientas de dirección asociadas, particularmente de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica.

- d. Ya forma parte del sistema de dirección del MES y sus IES adscriptas
- e. Los directivos se implican y son los líderes de los procesos estratégicos en nuestras organizaciones.
- f. Se ha podido comprobar el uso cotidiano de las categorías inherentes a estos procesos, de manera que se considera que en la mayoría de los directivos existe cierto dominio de estos enfoques de dirección.
- g. Se usa en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización y se chequea sistemáticamente su introducción y sus resultados.
- h. Ha sido válido, como proceder metodológico la realización como vía de su diseño de los talleres de planificación Estratégica con cierta frecuencia, regularidad y con la participación activa y efectiva de todos los miembros del Consejo de Dirección, en particular de todos los rectores de los CES adscriptos.
- i. Existencia de un programa y calendario organizado por el MES, con la ayuda de un grupo de expertos del propio organismo.
- j. El carácter iterativo que ha mantenido el proceso de formulación de la proyección estratégica en todos estos años, lo que le da mayor objetividad e implicación a los participantes.

Problemas e insuficiencias.

- Conceptualmente aun no se entiende a plenitud como se define la Dirección Estratégica y la relación de la Planificación Estratégica actual con esta, así como su imbricación con la DPO.
- Hasta ahora no se concibe como un modelo teórico explícito, escrito donde se explique su lógica, sus fases, así como se caracterice los momentos que lo integran y sus relaciones, pues no se utiliza la palabra modelo en la lógica seguida que identifica los momentos que guían al proceso de formulación.
- Como parte consustancial, hasta ahora no se han abordado los principios fundamentales de este tipo de planificación, y en su proceso se violan

algunos de estos inherentes a la Planificación Estratégica actual.

- La metodología y el procedimiento metodológico no son explícitos y ni específicos, que tenga en cuenta las particularidades del sistema para el sistema Ministerio de Educación Superior.
- Se ha podido constatar que existe empirismo en el proceso de formulación del plan Estratégico.
- Aunque se ha explicado el concepto de estrategia, los tipos y niveles, no habido incorporación real del concepto de estrategias particulares, y por tanto, no se ha trabajado en el organismo central.
- No están claramente definidos los niveles hasta dónde se debe llegar en la formulación del plan estratégico en el sistema.
- Hay estrategias maestras formuladas que prácticamente no han sido implementadas, como la del perfeccionamiento institucional, lo que ha traído como consecuencia que no haya llegado el enfoque estratégico de dirección a la función de organización. Se concibe y aplica la Planificación Estratégica, si cambios internos, lo cual constituye uno de los errores graves en las prácticas de la Dirección Estratégica. Las estructuras no han cambiado y resultan añejadas.
- No está claramente determinado cómo se trabaja en la implementación y evaluación de los valores compartidos, sobre todo los modos de actuación o comportamiento individuales y su seguimiento y evaluación.
- Se ha avanzado mucho más en la formulación que en las fases de implementación y control.

Justamente, en este curso escolar que comienza en septiembre de 2009 termina el cuarto ciclo de Planificación Estratégica, iniciado en el curso escolar 2007-2008, por lo que, de nuevo hay que proponerse hacer una evaluación y desarrollar los ejercicios estratégico para lograr el diseño de un plan estratégico para el próximo ciclo.

¿Cómo contribuir a su perfeccionamiento, al mejoramiento de

la calidad de la gestión Estratégica en las IES cubanas del sistema MES?.

Se considera que, al menos al sistema MES de dirección le deben ser inherentes las premisas siguientes para poder lograr peldaños superiores en la Dirección Estratégica de nuestras IES:

1. Practicar una gestión mucho más extrovertida, debe potenciarse mucho la dimensión del contexto, del entorno, incorporándolo como parte del sistema que gestión que se aplique en la IES correspondiente.
2. El proceso de dirección tiene ser más flexible, dinámico, abierto al cambio, adoptando una actitud crítica ante el mismo e incorporando los cambios necesarios, cuando necesarios sean estos.
3. Tiene que ser un sistema de dirección con un enfoque integrador versus estructuras funcionalistas. Los principales procesos tienen que estar alineados e integrados.
4. Limitar la alta operativa que prima hoy en los procesos de dirección, se dirige al día, día. Tiene que predominar lo estratégico en relación con lo operativo.
5. El liderazgo de las IES debe caracterizarse, entre otros por ser proactivo, poseer siempre una visión de futuro en el área que cualquiera de los niveles en que se dirija, tratando de prever los cambios que se producirán y los visualice anticipadamente.
6. Le debe ser inherente, como uno de los rasgos esenciales de la cultura organizacional, el pensamiento estratégico, el que se relaciona dialécticamente con una actitud estratégica
7. Tiene que estar presente un modelo que hable la organización, no que la empuje y tiene que parecerse más a lo que está por hacer que a lo que se ha hecho.
8. Tiene que lograr la síntesis estratégica.
9. Tiene que ser un sistema participativo, fruto del pensamiento colectivo,
10. Debe ser un sistema compartido,
 - a. Que implique cambios en la cultura en forma de su perfeccionamiento

como una de las exigencias actuales organizacionales.

- b. A sus líderes tiene que caracterizarle el liderazgo participativo, como estilo de dirección.
- c. Tiene que ser un sistema continuo de gestión, con constantes perfeccionamientos.

Nuestra propuesta de perfeccionamiento incluye, entre otros elementos los siguientes:

- ❑ Se debe llevar a cabo un proceso de capacitación en forma de actualización sobre la Dirección Estratégica en las IES para lo cual se puede utilizar uno de los días de la preparación de cuadros y reservas, ampliando la participación a los miembros de grupos de expertos que trabajan en cada nivel correspondiente de CES, para lo cual se propone una sesión.
- ❑ Se propone definir qué es la Dirección Estratégica y cómo entenderla en las IES según sus diferencias con el medio empresarial, para lo cual se deben tener presente sus particularidades. Como se pudo apreciar en este trabajo se proponen dos definiciones, una de manera genérica y una particular para las IES que por primera se formula. Ambas definiciones que pueden ayudar a comprender mejor en qué radica la esencia de este enfoque de Dirección Estratégica y la relación que con el mismo tienen la DPO, la Planificación Estratégica y las estrategias, a sí como su implementación y evaluación y control
- ❑ Se proponer un modelo institucional que mejore y perfeccione los momentos y las fases por la que ha pasado el proceso de diseño en los ciclos pasados y que contenga respuestas efectivas las insuficiencias y deficiencias identificadas. En el modelo se explicitan sus características, los momentos por lo que debe pasar el proceso, manteniendo su carácter integrador, con lo cual desde el modelo de gestión se le propongan respuestas

integradoras al proceso de dirección institucional en los CUM.

- El modelo recoge no solo los momentos de formulación en sí mismo, sino de implementación, evaluación y control, con lo cual se operativiza el mismo, quedando claramente establecida la relación entre lo estratégico y lo táctico desde el punto de vista de la Dirección en nuestras organizaciones.

Se exponen por primera vez los principios en que se basa el modelo para su aplicación y con ello los principios que le son inherentes a la Planificación Estratégica actual. Estos son:

- I. La participación, la motivación, implicación y el desempeño como pilares básicos para su diseño, implicación y control.
- II. El entorno como punto de partida y salida de la Planificación Estratégica.
- III. Determinación de las prioridades fundamentales de la de la organización al nivel correspondiente.
- IV. Enfoque integrado y transfuncional de la Dirección Estratégica.
- V. La Dirección Estratégica como proceso continuo.
- VI. Combinación entre los intereses nacionales, territoriales y locales.

Se precisa mucho más y se explicita el procedimiento metodológico, haciendo una propuesta mucho más coherente e integrada. El modelo como aún está en fase de validación y ajuste no se expone en este trabajo.

Conclusiones.

A 10 años haber iniciado como tal la introducción de la Planificación Estratégica en las IES cubanas existe la necesidad y posibilidad de su perfeccionamiento, con lo cual se mejora la Dirección Estratégica, utilizando, entre otras, la vía de la modelación como forma de concebir la Dirección Estratégica en nuestras organizaciones.

Recomendaciones.

1. Analizar esta propuesta y comenzar aplicarla en el organismo central como sistema rector de las IES adscriptas.
2. Presentar estos resultados en eventos y prepararlos para publicarlos en revistas especializadas.

Bibliografía

1. Álamo Vera, Francisca y García Soto, María, (2007) Organización del proceso de Planificación estratégica en el contexto Público: un estudio de las universidades españolas. Folletos Gerenciales.
2. Colectivo de autores. CRES, (2008:3) Capítulo 1. Contexto Global y regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe.
3. _____. Capítulo 9. Senderos de innovación. Repensando al gobierno de las universidades públicas de América Latina.
4. Colectivo de autores del MES, (2004) El nuevo modelo de universidad cubana (una respuesta más integral a los retos actuales de nuestra sociedad y del desarrollo de la ciencia y la tecnología) Versión digital.
5. Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior 2008.
6. Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo xxi: visión y acción. conferencia mundial sobre la educación superior, 1998 artículo 13. Reforzar la gestión y el financiamiento de la educación superior. Disponible <http://www.unesco.org/education> y consultado el 4 de septiembre de 2008.
7. Dictamen del Grupo Temporal Gubernamental sobre la Planificación Estratégica 2003-2007 presentada por el MES: 2004.
8. Documento rector. (2004). Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas
9. Ferriol S. Fermín (2000) Valoración Crítica de la Introducción de la Dirección por Objetivos y la

- Planificación Estratégica. Folletos Gerenciales. Nro. 6
10. _____, (2002) Tesis para la opción de master en dirección. UH.
 11. _____, (2005) Estado actual de la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica. Aproximación a sus principales problemas en los OACE y gobiernos provinciales. Folletos Gerenciales. Nro. 7.
 12. _____, (2007). Los Valores en la Dirección. ¿Cómo trabajarlos? Ponencia para el Congreso Internacional. Universidad 2006. Publicado en Folletos Gerenciales, Nro 12. Noviembre.
 13. _____, (2007) Principios de la Planificación Estratégica Institucional en Cuba” Ponencia en el Evento Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. Publicado en Folletos Gerenciales Nro.8 de Agosto.
 14. _____, (2008) La Planificación Estratégica. Diez años después. Resultados y retos principales” Revista Vestigium. Universidad de Guanajuato. Nro. 6 del 2008. México.
 15. _____, (2008) Los objetivos son fines, las tareas medios para lograrlos Folletos Gerenciales. Nro. 3 de marzo.
 16. _____, (2009) Elaboración (primera versión) de las resoluciones conjuntas que firman los ministros del MES y MEP que cada año se envía a los OACE y CAP sobre la Continuidad de la DPO y la PE. Esto se hace desde el 2002 hasta el 2009.
 17. Ferriol Sánchez F. y Columbié S. Mariela, (2003) Situación Actual y perspectiva de la introducción e implementación de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica, 2003. Folletos Gerenciales. Nro. 6.
 18. Gandarilla B. Ángel y Ferriol S. Fermín (2002). La Planificación Estratégica y la dirección por objetivos en los Organismos de la Administración Central del Estado: principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. Nro. 8.
 19. _____ (2003) “Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en los territorios” Folletos Gerenciales. Nro. 1 de enero. CCED/MES ISSN: 1726-5851.
 20. Colectivo de Autores (2003) “Bases Metodológicas y Conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores”. Editado por el CCED-MES y Ferriol Sánchez Fermín forma parte del colectivo de autores.
 21. Folleto. Planificación Estratégica del MES, periodo 2003-2007. Anexo 2. Diseño del proceso de Planificación Estratégica del MES. 2004.
 22. Goodstein Leonard D. at all: La Planeación Estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Impreso en Colombia, 2004, Mc Graw Hill.
 23. Gerry Johnson y kevan Scholes. Dirección Estratégica. 5ta edición, 2001, Prentice Hall. Madrid, España
 24. Hurruitinier Silva, Pedro. La Universidad Cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela, 2006, La Habana.
 25. Mintzberg, Henry, (1994) La caída y el ascenso de la Planificación Estratégica Harvard Business Review, 1994.Nro. Enero-febrero.
 26. Menguzzatto M. y Renau, J., (1997) La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Edición cubana.
 27. Portuondo Vélez, Ángel Luís, (2001) Valoración Técnica sobre la Planificación Estratégica del MES para el ciclo 2001-2004
 28. Ronda Pupo, Guillermo, (2007) La Dirección Estratégica. Constructo y dimensiones. Segunda edición. Comisión Nacional de Telecomunicaciones. Caracas, Venezuela.

ⁱ Trabajo recibido en Agosto de 2009. Aprobado por el Comité Editorial en Septiembre de 2009