

Metodología para la Planificación Estratégica en la Universidad de Cienfuegos

MSc. Dianni Rodríguez Varela, MSc. Lourdes A. de León Lafuente y Dra. Judith Galarza Lopez

RESUMEN

El trabajo titulado metodología para la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos constituye una de las herramientas para direccionar el cambio en la Estrategia de la Educación Superior y posibilita las transformaciones necesarias que están reflejados en los Lineamientos del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Primeramente se realizó un análisis comparativo de diez metodologías de planificación estratégica de prestigiosos autores a nivel internacional como son: Menguzato M. y Renau (1991), Porter M. (1991), Stoner (1995), Kotler (2004), y otros cubanos entre los que se encuentran Yáñez E. (1989), Carballal E. (2000), Díaz Llorca (2007). Esto permitió la conformación de una metodología, involucrando a todos los trabajadores a participar en el proceso a través del trabajo en grupo. También tiene en cuenta el entorno, los valores, la misión, la visión, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, criterios de medidas y el enfoque prospectivo para la toma de decisiones. Asimismo, permite retroalimentarse de las valoraciones de los implicados, así como de las experiencias acumuladas y vividas.

Palabras claves: metodología, planificación estratégica, estrategia y prospectiva.

INTRODUCCIÓN

En el contexto nacional e internacional actual, las Instituciones de Educación Superior (IES) de América Latina tienen la imperiosa necesidad de definir y/o reorientar su misión teniendo en cuenta, entre otros, los cambios constantes en las exigencias del entorno y la aparición de nuevas condicionantes internas que hoy constituyen barreras o impulsores de su propio desarrollo, todo ello insertado dentro de un panorama de escasez de recursos, mucho más aguda que en épocas anteriores. Las IES deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades de sus entornos, sin embargo y a pesar de la importancia del tema, no siempre se toma en cuenta este enfoque a la hora de concebir el proceso de planificación estratégica en las mismas.

En otras palabras, la universidad del futuro no se construye sobre la coyuntura de las necesidades actuales, se piensa y se diseña sobre la base de las necesidades futuras que están sustentadas en los retos y tendencias que se presentan. La planificación estratégica, como una de las funciones o componentes de la dirección estratégica universitaria adquiere una gran importancia actual por los imperativos que imponen los cambios de un entorno turbulento e incierto en un mundo globalizado y los grandes desafíos que tiene que cumplir la educación superior. En el marco de estas exigencias de gran trascendencia resulta poder contar con una proyección estratégica bien fundamentada a mediano y largo plazo bajo un enfoque integrador, holístico, proactivo y participativo. Ella representa el comienzo de una manera de practicar la gestión estratégica universitaria.

El proceso de planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos ha sufrido modificaciones y aún se presentan dificultades en la no vinculación de los recursos disponibles para su proyección, por lo que, en ocasiones, existe un divorcio entre la proyección estratégica y la planificación económica, sin menospreciar el insuficiente compromiso y participación de todas las áreas involucradas, carece de una fundamentación teórica y lo cotidiano y operativo ocupa el mayor tiempo, afectando en alguna medida lo estratégico. De este modo el objetivo general es diseñar una metodología para la planificación estratégica para la Universidad de Cienfuegos.

DESARROLLO

Primeramente se realizó un análisis comparativo de diez metodologías de planificación estratégica de prestigiosos autores a nivel internacional como son: Menguzato M. y Renau (1991), Porter M. (1991), Stoner (1995), Kotler (2004), y otros cubanos entre los que se encuentran Yáñez E. (1989), Carballal E. (2000), Díaz Llorca (2007), entre otros autores y la que propone el Ministerio de Educación Superior, que han abordado la temática de la dirección estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. También el enfoque prospectivo adoptando el método de escenarios propuesto por Godet para la construcción de escenarios, donde se emplean diversas herramientas, cuya aplicación no es un proceso rígido, pues dependen del estudio de planificación que se pretende desplegar. El objetivo de relacionar la prospectiva con la planificación estratégica es reducir el riesgo y la incertidumbre presente en el entorno, así como avizorar los posibles futuros que se puedan presentar.

Las metodologías analizadas de manera general coinciden con el enfoque tradicional de planificación estratégica. Se analizaron las fases que se emplean en cada una, comprobándose que las fases más comunes son, la construcción de la misión, visión, el diagnóstico estratégico tanto externo como interno, los objetivos generales y la implementación de la estrategia que se proponga la institución; no siendo así el caso de la determinación de los escenarios, los valores compartidos que caracterizan a los trabajadores, además de la determinación de los problemas estratégicos, el control estratégico y las áreas de resultados claves o procesos, los recursos financieros y humanos, pasos importantes que se han de considerar para mejorar la toma de decisiones. Este análisis permitió diseñar una metodología convirtiéndola en una propuesta con una secuencia lógica, de fácil comprensión, carácter flexible, poca complejidad y acorde a los requerimientos actuales de la educación, a continuación se muestra la misma con sus fases:

Fase 1. Planificación del proceso

El objetivo de esta fase es formular las acciones necesarias para implementar las restantes fases del proceso, de ahí que resulte importante la selección del grupo de experto, la capacitación de estos y los recursos necesarios. Realizar una buena presentación metodológica y definir las fases, técnicas y la finalidad de cada una. Los coordinadores o facilitadores juegan un papel decisivo en el proceso de conducción, control e integración.

Fase 2. Diagnóstico estratégico

El objetivo de esta fase es realizar un diagnóstico utilizando la matriz DAFO y la identificación de las variables y actores claves que determinan el funcionamiento del sistema, así como los escenarios futuros más factibles, para proponer soluciones estratégicas adecuadas que contribuyan al logro de un mayor desarrollo y control de los resultados. Se utiliza en esta fase el método de Escenarios propuesto por Godet el cuál concibe seis fases de aplicación, estas no necesariamente necesitan recorrerse como un camino completo. En la propuesta de la metodología se sugiere el desarrollo de las fases 2, 3 y 4 de este método, las que se sintetizan en los siguientes objetivos:

- Identificar las variables claves del sistema.
- Determinar los actores fundamentales que actúan sobre las variables claves.
- Describir en forma de escenarios la evolución del sistema, sobre la base de juegos de hipótesis en relación con las tendencias más probables de las variables claves y del comportamiento de los actores.

A continuación se explica cómo se procede en cada una de ellas:

Identificación de las variables. Método MICMAC

Mediante una tormenta de ideas, se eligen variables estratégicas, internas y externas, que constituyan aspectos claves para el funcionamiento y éxito de la institución. Las etapas según el criterio de los autores de la investigación son las siguientes:

- La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) con su definición. En el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.
- La segunda etapa consiste en relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz para determinar las relaciones directas entre cada una de ellas con el resto. Lo efectúa el grupo de expertos que ha participado anteriormente en el listado de variables y en su definición. Esto hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas, dando lugar a la creación de un lenguaje común.
- La tercera etapa consiste en identificar las variables claves procesadas a través del método MIC-MAC, que constituye un programa de multiplicación de matrices aplicado a una clasificación específica.

Determinación de los actores claves del sistema. Método MACTOR

Mediante las variables claves se determinan los principales actores que influyen sobre ellas y su interrelación sistémica. Los expertos con su propuesta de actores definen los objetivos asociados y el reto estratégico, para construir dos matrices, una primera impactando los actores (MAA) y otra impactando los actores objetivos (MAO). Las cuales se procesan en el software MACTOR, logrando con el resultado identificar los actores claves.

Definición de los posibles escenarios. Método SMIC

El proceso se inicia con la definición por el grupo de expertos de las 5 o 6 hipótesis como máximo que indican la visión de los posibles escenarios teniendo en cuenta las variables claves, los actores y los objetivos asociados. Se presenta a los expertos tres matrices con preguntas que permiten determinar las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis, la probabilidad de que ocurra la hipótesis i dado que ocurra la hipótesis j o dado que no tenga ocurrencia la última. El procesamiento de las tres matrices mediante el software SMIC muestra la combinación de las hipótesis considerando las interacciones entre éstas, permite conocer el abanico de escenarios posibles, de los cuales el grupo de expertos decidirá por cual apostar.

Fase 3. Formulación

El objetivo de esta fase es formular la misión, visión, valores compartidos, áreas de resultado claves, objetivos estratégico y criterios de medida de la institución a partir del resultado de las fases anteriores.

La misión: es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la planificación estratégica, expresa la razón de ser.

La visión: es una imagen del futuro que tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado que aspira la institución con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico.

Los valores compartidos: son aquellos valores que identifican a la organización, deben ser definidos en primera persona del plural, ser potenciados mediante capacitación, deben ser seleccionados y destilados

de manera participativa y servir como criterios para la selección, evaluación y democión de personal. Para la elaboración de éstos y la conceptualización se entrevistó a personas con experiencia en el tema.

Áreas de resultado claves: elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Algunos de los criterios a tener en cuenta para identificarlas son:

- Elementos de salida de la institución.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la organización.

Los objetivos: los objetivos estratégicos expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que se debe seguir. Antes de fijar los objetivos estratégicos de la institución, es necesario conocer para qué existe la organización; hasta dónde se quiere llegar; qué estado deseado se quiere alcanzar; cómo se quiere actuar en consecuencia con la misión y la visión; y qué habilidades, características o competencias son imprescindibles para alcanzar el éxito de la misma, en el desarrollo de su actividad específica.

Fase 4. Implementación y control

El objetivo de esta fase es implementar y controlar el proceso de planificación estratégica que en las fases anteriores se hace referencia. Se considera que el proceso de su diseño muchas veces está separado de la implementación. De ahí que buenas formulaciones han tenido malas

aplicaciones, estrategias bien concebidas nunca llegan a implementarse de igual manera. Asimismo, mantener el control de los recursos designados para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Ventajas de la metodología

- Identificar los recursos, información, etc. que se necesitan para ejecutar los procesos.
- Aumenta la capacidad de reacción de la institución ante los cambios.
- Permite retroalimentarse de las valoraciones de los implicados, así como de las experiencias acumuladas y vividas.
- Identifica muchos posibles futuros alternativos.
- Toma en cuenta las discontinuidades (rupturas) que se pueden presentar.
- Permite ordenar las percepciones acerca de los entornos futuros alternativos.
- Toma la forma de historias que pueden expresar múltiples perspectivas sobre eventos complejos.
- Desarrollando estrategias efectivas, si las circunstancias cambian.

Desventajas de la metodología

- La incertidumbre de los hechos futuros porque es imposible predecir con exactitud lo que va a pasar.
- Se requiere de tiempo para desplegar el trabajo con las técnicas prospectivas lo cual puede interferir con el limitado tiempo que se utiliza usualmente para el proceso de planificación estratégica.

CONCLUSIONES

- Se analizaron varias metodologías para la planificación estratégica coincidiendo todos con el enfoque tradicional, lo que permitió proponer una de carácter iterativo, participativo y desarrollador del

aprendizaje continuo, estando sujeto a mejora continua y contribuirá a mejorar el proceso de toma de decisiones en la universidad.

- La metodología propuesta plantea una secuencia lógica, promoviendo la participación de los trabajadores en el proceso, a través del trabajo en grupo, contando con la información necesaria para cada una de las fases. Tiene en cuenta el entorno, los valores, la misión, visión y se aplica el enfoque prospectivo. Señala la necesidad de cambios futuros donde se aplican las técnicas prospectivas para apoyar la construcción de los escenarios.

RECOMENDACIONES

- Capacitar a directivos, especialistas y trabajadores en general, en los métodos prospectivos con el propósito de utilizar estos como un instrumento cotidiano de trabajo.
- Adoptar dentro del sistema de dirección un pensamiento prospectivo que contribuya al logro de los objetivos y a la implicación de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff, Igor, & Declerk, R. I. Hayes. (1993). El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración (Trillas.). México.
2. Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basado en valores. (2005). . La Habana, Cuba.
3. Bestard González, M. (n.d.). Los espacios públicos intra – universitarios: su reconocimiento en la historia universitaria como potencialidad educativa.

4. Bestard González, M. (n.d.). Los espacios públicos intra – universitarios: sus potencialidades extensionistas para la participación y el protagonismo estudiantil.
5. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Administración Universitaria/ CEPES. (2001). . La Habana.
6. Definicion de Procedimiento. (n.d.). . Retrieved from <http://definicion.de/procedimiento/>
7. Delgado Palomino, Jorge. (2010, December 21). Prospectiva. Retrieved from **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
8. Dra. Galarza López C. Judith, & Dr. Almuiñas Rivero José Luis. (2010). Modelo para evaluar la gestión de procesos estratégicos y fundamentales en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES. La Habana, Cuba.
9. Drucker, Peter. (n.d.). Administración y Futuro (1996th ed.).
10. Galarza López, Judith. (2007). Modelo para evaluar la gestión de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior. Habana.
11. Godet Michel. (2001). Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Tool (2001st ed.).
12. Godet, Michel. (1996). De la anticipación a la acción (Marcombo.). Barcelona.

13. Hernández del Sol, Janeisy. (2005). Perfeccionamiento de la planeación estratégica de la facultad de ciencias económicas y empresariales. Cienfuegos.
14. Historia del Instituto Superior Técnico de Cienfuegos” (1982-1983). (n.d.). .
15. Historia del Instituto Superior Técnico de Cienfuegos” (1994). (n.d.). .
16. Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe (2000-2005). (n.d.). . IESALC/UNESCO. 2006.
17. Menguzzato, M, & Renau Piqueras, J.J. (1991). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. España.
18. Menguzzato, Boulard, & Renau Piqueras. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa (Ariel.). Barcelona.
19. Ronda Pupo Guillermo, Armando, & Marcané Laserra, José Ángel. (n.d.). APUNTES SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. ¿CÓMO INTEGRAR LOS NIVELES ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y OPERATIVO?

