

# Diseño estratégico de la Universidad de La Habana. Metodología aplicada para 2012-2015

## *University of Havana strategic design. Methodology for the term 2012-2015*

Rosalía Guerrero Ramos,<sup>1</sup> Alma D. Hernández Ruíz<sup>2</sup> y Vivian Antúnez Saíz<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidad de La Habana, Cuba.  
[rosalina@ceted.uh.cu](mailto:rosalina@ceted.uh.cu)

<sup>2</sup> Universidad de La Habana, Cuba.  
[alma@ceted.uh.cu](mailto:alma@ceted.uh.cu)

<sup>3</sup> Universidad de La Habana, Cuba.  
[vivian@ceted.uh.cu](mailto:vivian@ceted.uh.cu)

### RESUMEN

Los cambios acelerados del entorno, tanto nacional como internacional, hacen que la dirección estratégica haya alcanzado gran importancia en la actualidad. Es por ello que resulta vital para las organizaciones el contar con un diseño estratégico a través del cual se logre visualizar los cambios que, a largo plazo, se necesiten o se deseen en las entidades. De estos procesos las universidades no quedan excluidas, pues son las encargadas de preparar a los profesionales que aportarán desarrollo económico y social al país. En el artículo se propone una metodología para el diseño estratégico en la Universidad de La Habana para el período de planificación 2012-2015.

**PALABRAS CLAVE:** diseño estratégico, estrategia organizacional, metodología.

### ABSTRACT

*The transformations created by national and international environment, give high relevance to present strategic direction. That is why it is of the outmost importance for organizations to rely on a strategic design, through which it will be possible to view the changes that are necessary, or else desirable, for organizations in the long run. Universities are not excluded from such processes, for they are the ones responsible of preparing those professionals that will contribute to the country's social and economic development. The present paper produces a methodology for strategic design in the University of Havana for the term 2012-2015.*

**KEYWORDS:** strategic design, organizational strategy, methodology.

**RECIBIDO:** 6/11/2012

**ACEPTADO:** 5/12/2012

**CLASIFICACIÓN JEL:** L1

## Introducción

Desde el año 1996, la Universidad de La Habana (UH) ha transitado por varios procesos de diseño de estrategias de desarrollo; esta es la quinta ocasión en que se realiza un ejercicio de tal naturaleza. Todos los ejercicios estratégicos en la UH han sido

conducidos por equipos de profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Un elemento a tener en cuenta para el diseño estratégico de la UH es la renovación de los directivos principales, pues desde el último periodo estratégico ha

habido cambios en la composición estructural del Consejo Universitario; por lo que ha sido necesario realizar un entrenamiento, sobre todo con los nuevos miembros del consejo, para buscar que aflorara el pensamiento estratégico –tan necesario en este tipo de ejercicio– y que permitiera la creación de la sinergia y la dinámica necesarias. Este proceso de entrenamiento se desarrolló paralelamente a la realización del ejercicio estratégico.

Como elemento previo para el desarrollo del proceso, un grupo de profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) realizó una investigación acerca de la aplicación de los resultados de los ejercicios anteriores, para lo cual se hicieron entrevistas a miembros del consejo de dirección universitario y se establecieron los aspectos centrales de esas experiencias, las que se analizaron para la realización del actual proceso estratégico. En este documento se presenta la metodología empleada en el desarrollo de ese ejercicio para el periodo 2012-2015. Se contó con la participación de un grupo de miembros del Consejo Universitario que fueron seleccionados según la representatividad de sus actividades, así como un grupo de profesores del CETED, y se incorporaron otras autoridades cuando fue necesario (anexo 1).

También es importante destacar que el centro ha conducido numerosos procesos estratégicos, no solamente en ámbitos universitarios, sino también en empresas y organismos, de ahí que se tenga una experiencia acumulada en estos trabajos. En este sentido, se cuenta con un modelo de consultoría propio que recientemente obtuvo el Premio del Rector al Resultado Aplicado de Mayor Impacto Económico, el cual también sirvió de punto de partida para la realización de esta asesoría a la UH.

## Desarrollo

El ejercicio estratégico comenzó en septiembre de 2010, a pedido del Rector, para lo cual se creó el grupo de consultores internos; este estuvo integrado por miembros seleccionados del Consejo Universitario y el grupo de consultores externos (profesores del CETED) que actuarían como facilitadores y conductores metodológicos del proceso estratégico, así como otros directivos

que representarían distintas áreas de interés; se acordó que las sesiones de trabajo serían de una frecuencia al mes y se convertirían en el medio para hacer llegar los documentos de trabajo.

En una primera sesión de trabajo con el Consejo Universitario se presentaron algunos elementos teóricos generales y una propuesta metodológica para aplicar. Se precisaron las formas organizativas con que se trabajaría, tales como: el trabajo en comisiones, las sesiones plenarias, las presentaciones y las asesorías con fines puntuales. En la figura 1 se muestra la metodología empleada.

Se crearon comisiones de trabajo encaminadas a formular propuestas para las principales categorías de esta primera etapa: identidad, misión, propósito estratégico, visión y valores. En el proceso de formulación se entregaron a las diferentes comisiones las preguntas clásicas que se utilizan, generalmente, para formular esas categorías, y que aparecen en los anexos 2 y 3.

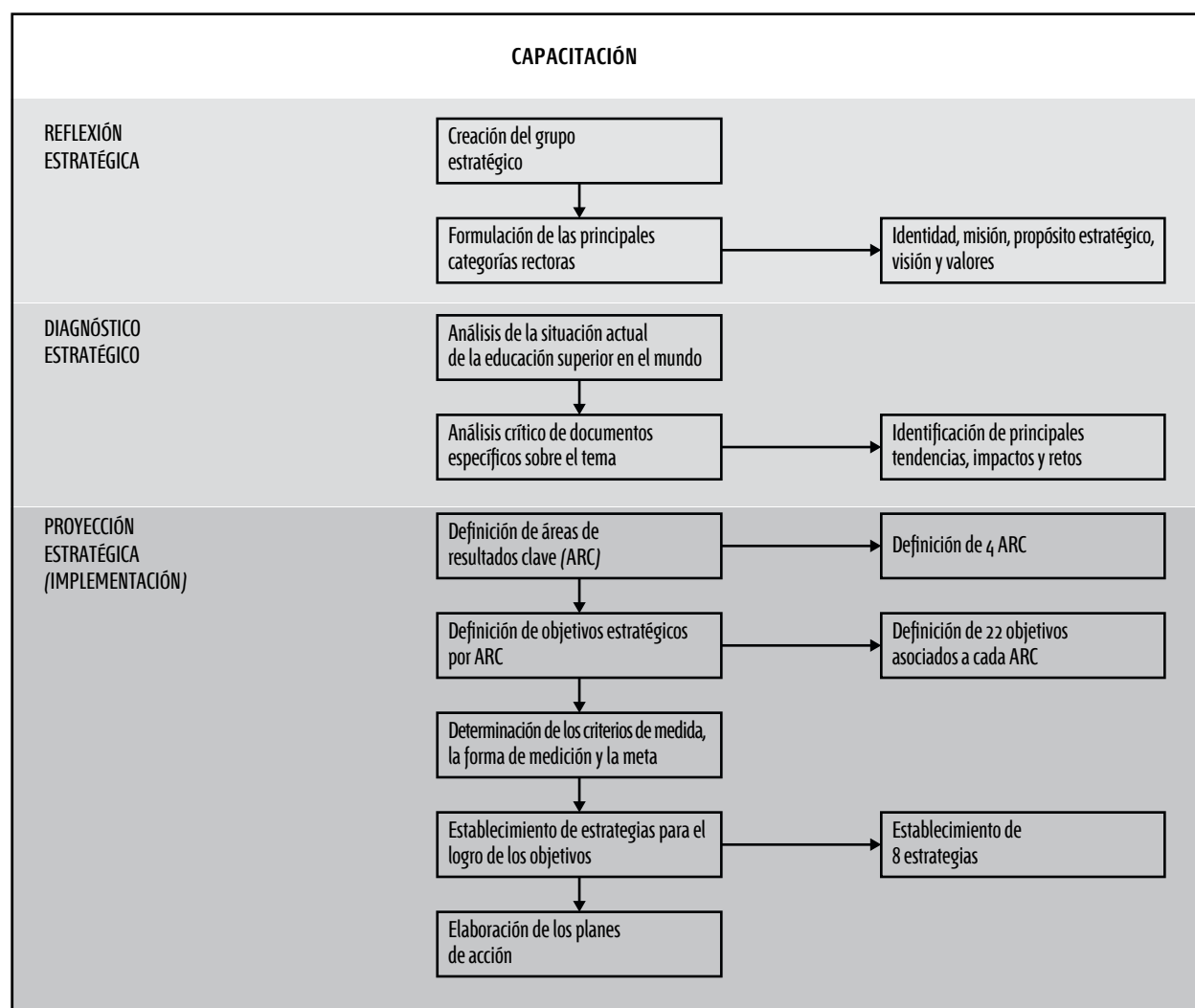
Asimismo, se presentaron los resultados de una investigación realizada por un equipo de profesores donde se contrastaban las formulaciones establecidas por las categorías de los procesos de planificación estratégica realizados en la UH: 1996-2000, 2000-2005, 2003-2007 y 2007-2010.<sup>1</sup> Esta investigación constituyó un documento de mucho valor pues sintetizó todo el pensamiento precedente y sirvió de base referencial para el análisis de las nuevas formulaciones.

Un elemento metodológico para la valoración de la formulación final de la identidad y la misión fue la aplicación de una prueba ácida, la que contempló un grupo de elementos; estos fueron:

### 1. Para la identidad:

- La identidad axiológica (valores).
- La identidad de los beneficios que aporta (productos y servicios).
- La identidad de los recursos humanos (RR. HH.) y dirigentes.

<sup>1</sup> Véase el documento «Informe de resultados. Medición del impacto de la planeación estratégica y la dirección por objetivos en los resultados de la Universidad de La Habana», elaborado por un equipo de profesores del CETED encabezados por la Dra.C. Esperanza Carbballal.



**Figura 1.** Metodología para el diseño de la estrategia de la UH (2012-2015).

**Fuente:** Elaboración propia.

- La identidad relacional/comportamientos (clientes, sociedad, trabajadores, gobierno, territorio, competencia, todos los implicados).
- La identidad física.
- La identidad de su historia.
- La identidad cultural (lo genuino).
- La identidad de funcionamiento (cómo se trabaja y se controla).
- Los implicados.
- La filosofía.
- El vector de desarrollo.

## 2. Para la misión:

- El beneficio.
  - El ámbito de cliente.
  - La competencia distintiva.
- Para la formulación de la visión se redactó el «Propósito estratégico» y en sesión de trabajo en grupos, teniendo en cuenta las cuatro dimensiones de trabajo definidas por el Ministerio de Educación Superior (MES) en la elaboración de su estrategia, se orientó la actividad de visionar qué queremos, qué reto representa y qué recursos se necesitan. Estas dimensiones fueron:
1. Profesionales comprometidos y competentes.
  2. Profesores de excelencia.

3. Impacto económico y social.
4. Gestión e infraestructura universitaria.

Durante la discusión de estas dimensiones, una nota distintiva matizó una diferencia de punto de vista en relación con los elementos a considerar según el MES; esta fue determinar que todos los trabajadores de la UH –independientemente del lugar que ocupen en la institución– deberán contribuir a la formación de profesionales comprometidos y competentes, a lograr un determinado impacto económico y social, y a tributar también a la eficacia de la gestión universitaria. De ahí que se decidiera trabajar con el instrumento que se ofrece en la tabla 1.

**Tabla 1. Instrumento diseñado para la elaboración de la visión.**

PROFESIONALES COMPROMETIDOS Y COMPETENTES		
LO QUE QUIERO	RETOS	RECURSOS
POTENCIAL HUMANO		
LO QUE QUIERO	RETOS	RECURSOS
IMPACTO		
LO QUE QUIERO	RETOS	RECURSOS
GESTIÓN UNIVERSITARIA		
LO QUE QUIERO	RETOS	RECURSOS

**Fuente:** Elaboración propia.

La visión se elaboró a partir del análisis, la asesoría y la relación de los retos identificados.

Respecto a los valores, se les realizó un análisis crítico y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los valores se han mantenido sin cambios sustantivos desde el año 2000.
- Estos poseían un carácter muy genérico y no estaban alineados con la misión, los objetivos y las estrategias de la UH.
- Se definieron muchos valores.
- No se determinaron los comportamientos esperados y las habilidades requeridas para poder operacionalizarlos.

Teniendo en cuenta todos los planteamientos anteriormente señalados, se procedió a realizar una evaluación de la presencia del valor declarado como compartido, mediante una sesión de trabajo con el grupo estratégico, donde se obtuvieron algunos resultados que se pueden ver en la tabla 2.

**Tabla 2. Reconocimiento de los valores compartidos de la UH.**

VALORES COMPARTIDOS DE LA UH (ESTRATEGIA 2007-2010)	PORCIENTO DE RECONOCIMIENTO
Compromiso con la patria, la Revolución y el carácter irrevocable del socialismo	100 %
Consagración	84 %
Excelencia	79 %
Sentido de pertenencia	84 %
Integridad	79 %
Cultura humanística y científico-tecnológica	63 %
Visión de futuro	53 %
Democracia participativa	42 %

**Fuente:** Elaboración propia.

Esta valoración dio elementos para focalizar en qué esferas de la vida universitaria hay que trabajar para desarrollar los valores deseados como compartidos. Se definieron los valores y los comportamientos esperados. De esta manera, en iteraciones sucesivas, se determinaron las diferentes categorías que conformaron la reflexión estratégica.

Se preparó un cuestionario con las siguientes preguntas para realizar el diagnóstico estratégico y buscar información acerca de la situación actual de la educación superior en el mundo y, de esa manera, clarificar la situación de la UH, así como identificar, a partir de las tendencias principales, los retos a los que esta institución se deberá enfrentar en el periodo proyectado:

1. ¿Cuáles son las principales tendencias que existen hoy en día en la comunidad universitaria, nacional e internacional?
2. ¿En qué medida esas tendencias impactan en el trabajo que se desarrolla hoy en la UH?
3. ¿Qué retos plantean a la comunidad universitaria estas tendencias?

El grupo de trabajo estratégico estudió un conjunto de documentos y analizó las intervenciones realizadas en el Consejo Universitario de la UH sobre las tendencias internacionales de la educación superior y sus tensiones; así como sobre el desarrollo de la ciencia y la técnica, en conferencias ofrecidas por la Dra. Elvira Martín y el Dr. Jorge Núñez, a partir de lo cual se elaboró el documento «Las tendencias, el impacto y los retos de la Educación Superior en la actualidad».

La tercera etapa de la metodología se refiere a la proyección estratégica y precisamente constituye el objetivo del proceso estratégico. Esta etapa garantizó que la estrategia se convirtiera en acciones para lograr la visión y los objetivos de la organización. Se utilizaron como principales herramientas y técnicas la tormenta de ideas, las sesiones de trabajo grupales y el diseño del mapa estratégico.

Para desarrollar la etapa de proyección estratégica se comenzó con la definición de las áreas de resultados clave (ARC), se analizaron y reestructuraron las dimensiones que se habían trabajado y, finalmente, quedaron definidas como ARC las siguientes:

1. El impacto económico social.
2. La formación de profesionales.
3. La gestión de procesos universitarios.
4. El potencial humano.

De esta manera, la lógica de gestión establecida fue la de identificar las dos primeras ARC como de resultados o de salidas; la de gestión de procesos universitarios como el área de creación de valor que garantiza las salidas y la de potencial humano por el papel que tiene en la ejecución de los procesos y la obtención de los resultados esperados. De este modo, como se puede apreciar en el anexo 4, se diseñó el mapa estratégico como base para el diseño futuro del cuadro de mando integral para la ejecución del control estratégico de la presente proyección.

Con la declaración de los objetivos estratégicos por parte del Consejo Universitario y los indicadores definidos por las ARC en sesión de trabajo interna, el grupo de expertos preparó una propuesta para su revisión, cambios y validación en el Consejo

Universitario, cuyo modelo de presentación puede apreciarse en la tabla 3.

**Tabla 3. Modelo de presentación diseñado.**

ARC:						
OBJETIVO:						
CRITERIO DE MEDIDA:						
N.º	INDICADOR	U.M.	2012	2013	2014	2015
1.1.						
1.2.						
1.n.						

**Fuente:** Elaboración propia.

Para cada ARC se presentaron tantos objetivos como fueron propuestos y a cada uno se le determinó los criterios de medida, los indicadores para medirlos, así como su cumplimiento, con la unidad de medida que correspondiese.

Posteriormente, se crearon comisiones de trabajo integradas por miembros del Consejo Universitario y especialistas de diferentes áreas de la UH, así como por profesores del CETED vinculados a este proceso, con el propósito de diseñar los instrumentos requeridos para medir el cumplimiento de los objetivos de cada ARC.

A modo de preparación de este trabajo, se convocó al Seminario de Preparación de Instrumentos para la Medición de la Estrategia de la Universidad de La Habana, actividad para la cual se preparó una carpeta de trabajo (que se entregó a los especialistas participantes) con toda la información acerca del trabajo realizado hasta ese momento en el diseño estratégico de la UH. El seminario se centró en la explicación de las principales categorías elaboradas por el grupo estratégico, así como en el listado de los instrumentos que a juicio de los expertos del CETED había que elaborar para realizar la medición del cumplimiento de los objetivos en el primer año de la estrategia, o sea, el 2012. Este seminario sirvió además para que los grupos creados comenzaran a interactuar y precisaran el alcance del trabajo que debían realizar.

Como resultado de este trabajo se diseñaron 29 instrumentos –entre encuestas, entrevistas y guías de análisis–, que utilizaron las diferentes escalas de medición existentes. Posteriormente,

el grupo de asesores del CETED se dio a la tarea de revisar los instrumentos y los integró.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y sus criterios de medida, el grupo de proyección estratégica estableció las estrategias que conducirían al logro de dichos objetivos, las cuales se muestran a continuación:

1. La formación integral y continua del profesional.
2. La captación de ingresos y capitalización de la UH.
3. El desarrollo integrado de los procesos de informatización, información y comunicación de la UH.
4. El desarrollo de la gestión de la calidad.
5. El desarrollo del potencial humano.
6. El incremento de las relaciones con el entorno.
7. El perfeccionamiento de los métodos de dirección y control universitario.
8. La integración de la actividad científica y la formación posgraduada.

Para cada una se elaboraron los planes de acción correspondientes, con un formato que puede verse en la tabla 4.

Vale la pena resaltar que la capacitación está presente en cada una de las etapas de la metodología diseñada, desde la creación del grupo de proyección estratégica hasta la elaboración de planes de acción como paso final de esa tercera etapa. Para ello el grupo de asesores del CETED en cada una de las sesiones grupales y en el trabajo en comisiones efectuó la capacitación de los miembros del Consejo Universitario, en todos los temas relacionados con la formulación de estrategias y su implementación.

La aplicación de la metodología arrojó los resultados siguientes:

1. La etapa de diseño, validación y reformulación debe realizarse concentradamente. En este caso, el proceso de proyección estratégica llevado a cabo en la UH fue largo, al estar distanciadas en el tiempo las diferentes sesiones de trabajo programadas.
2. Durante el proceso hubo variaciones en el grupo de especialistas, tanto en la composición como en la cantidad de participantes, lo cual influyó, en ocasiones, en que este no se desarrollara con la celeridad y profundidad requeridas, toda vez que había que recomenzar explicaciones y análisis realizados en sesiones anteriores.
3. Los participantes deben poseer autoridad reconocida para solicitar la información necesaria.
4. Los participantes que no están relacionados directamente con el tema que se debate tienen limitación para verter opiniones, ya que no disponen de información del comportamiento real de los indicadores que están siendo analizados.
5. La proyección estratégica debe tener la prioridad requerida y ubicarla en un tiempo que permita que sea realmente un instrumento de planificación.
6. Se debe tener claridad acerca de lo estratégico y lo operativo, de manera que, en su planificación, la eficiencia y el control no se pierdan uno en función del otro.
7. Se debe mejorar la calidad del trabajo de mesa de los especialistas convocados para generar información, con el fin de potenciar el trabajo de cada sesión.

**Tabla 4. Modelo de plan de acción.**

ACCIÓN	ESTRATEGIA					
	RESPONSABLE	EJECUTORES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RECURSOS		
				MATERIALES	FINANCIEROS	LABORALES

**Fuente:** Elaboración propia.

8. En las sesiones de trabajo no siempre se obtiene la concentración ni los criterios necesarios (como si se comenzara a pensar en el asunto en la misma sesión), sin considerar lo realizado en sesiones anteriores.
9. Se debe elevar el nivel de exigencia y el control de estos procesos como garantía de la calidad del proceso estratégico.
10. Se debe desarrollar el pensamiento estratégico en los participantes y proporcionarles la información pertinente para proyectar el futuro de la organización.
11. Persiste el pensamiento funcional y no centrado en las áreas de resultados clave identificadas.
12. Abundan las intervenciones filosóficas y no prácticas, con poco grado de concreción y aplicabilidad, elementos prescindibles para el proceso de proyección estratégica.
13. Con frecuencia, los criterios que se manejan son opiniones personales, no se respaldan con informaciones que los objetiven y que permitan su comprobación.
14. Por primera vez el proceso estratégico desarrollado en la UH abarcó la concepción de los planes de acción para la implementación de las estrategias. No obstante, no se logró la uniformidad esperada ni la total compatibilidad entre dichos planes de acción.
15. En algunos de los planes de acción presentados se describen tareas operativas vinculadas con las funciones de dirección de los procesos sustantivos, cuando debieran haberse definido acciones de desarrollo como resultados esperados.
16. No se explota la posibilidad de aprovechar la retroalimentación que pueden suministrar las diferentes áreas como elementos de diagnóstico.

## Conclusiones

El proceso de diseño de la Estrategia de la Universidad de La Habana para el periodo 2012-2016 fue dilatado en el tiempo; no obstante, se obtuvieron los resultados esperados y se crearon

condiciones para el desarrollo continuo de ejercicios de esta naturaleza en periodos venideros.

Actualmente se cuenta con una proyección estratégica hasta el año 2016, contentiva de las variables principales de la misión, la visión, la identidad y los valores, así como los objetivos estratégicos a alcanzar con sus correspondientes criterios de medida, estrategias y planes de acción.

Por primera vez se establecen las ARC, a partir de los retos que impone la visión, no solo desde la perspectiva de la UH sino también al analizar lo establecido en las sesiones de planeación estratégica del MES y, en general, el comportamiento integral de la organización; ya que las ARC son transversales a todas las esferas de la Universidad y no como anteriormente se establecía, una réplica de las áreas funcionales de la UH.

En los ejercicios estratégicos realizados en la UH, se ha llegado a elaborar, por primera vez, un plan de acción que contribuirá al logro de las estrategias planteadas y, por ende, a alcanzar los objetivos estratégicos planificados.

Este proceso permitió ganar claridad entre los miembros del Consejo Universitario acerca de los cambios que se pretende alcanzar en la UH y transitar hacia planos superiores en el pensamiento estratégico de los miembros de este órgano de dirección.

Aunque se ha logrado el entrenamiento del equipo de trabajo en la realización de procesos estratégicos, aún no se homogeniza el alcance que se da en los planes de acción a las diferentes actividades y se ha llegado, en algunos casos, a reflejar tareas al interior de áreas funcionales en lugar de la proyección de actividades que atendieran a los resultados propuestos a alcanzar en el periodo proyectado en el ARC trabajada.

## BIBLIOGRAFÍA

- BUENO, E. (1991): *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*, Editorial Pirámides, Madrid.
- CARBALLAL, E. *et al.* (2010): «Informe de resultados sobre la medición del impacto de la planeación estratégica y la dirección por objetivos en los resultados de la Universidad de La Habana», documento elaborado durante la Planeación Estratégica 2012-2015, Universidad de La Habana.

- CÁTEDRA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, SOCIEDAD E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA (CTS-UH) (2010): «Educación superior y desarrollo científico y tecnológico: tendencias y tensiones», papeles de trabajo para la planeación estratégica de la UH.
- DAVID, F.D. (1997): *Conceptos de administración estratégica*, Prentice Hall Hispanoamericana, México D.F.
- DRUCKER, P. (1973): *Administración: la gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires.
- PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC) (2011): «Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución», VI Congreso del PCC, Editora Política, La Habana.
- MINTZBERG, H. (1998): *Safari a la estrategia*, Editorial Granica, Buenos Aires.
- MINTZBERG, H. y J.B. QUINN (1993): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall Hispanoamericana, México D.F.
- MORRISEY, G. (1993): *El pensamiento estratégico. Construye los cimientos de su planeación*, Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid.
- PRAHALAD, C.K. y G. HAMEL (1994): «Strategy as a field study: why search for a new paradigm?», *Strategic Management Journal*, vol. 15, n.º 4, pp. 5-16.
- RIVERA, O. (2000): *La gestión del conocimiento en el mundo académico: ¿cómo es la universidad de la era del conocimiento?*, Universidad Deusto, Bilbao.
- STRATEGOR, G. (1995): *Estrategia, estructura, decisión e identidad. Política general de empresa*, Masson, Barcelona.
- VV. AA. (2010): *Estrategia Organizacional*, Editorial Félix Varela, La Habana.

## Anexo 1. Miembros del Consejo Universitario participantes en el ejercicio estratégico 2012-2015.

MIEMBRO	CARGO
Gustavo Cobreiro Suárez	Rector
Leslie Yáñez González	Vicerrectora
Cristina Díaz López	Vicerrectora
Norma Barrios Fernández	Vicerrectora
Rita Rial Blanco	Vicerrectora
Carlos Manuel Pérez Cueva	Director General de la Unidad Presupuestada de Aseguramiento
Vilma Hidalgo de los Santos	Decana de la Facultad de Economía
Alicia Otazo Sánchez	Decana de la Facultad de Biología
Karelin López Sánchez	Decana de la Facultad de Psicología
Anicia García Álvarez	Directora de Cuadros
Silvia González Regalda	Directora de Recursos Humanos
Alina Ruíz Jhones	Directora de Informatización
María del C. Villardefrancos Álvarez	Directora de Información
María Eugenia Alfonso Biosca	Directora de Ciencia y Técnica
Jorge Núñez Jover	Director de Posgrado
Lourdes A. Díaz Fernández	Directora de Relaciones Internacionales
Daylenes Martín Font	Directora de Economía
Octavio Oscar Danel Rua	Director de Filial
Reynaldo Jiménez Ghetón	Director de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)
Jorge A. Angulo Valdés	Director del Centro de Investigaciones Marinas (CIM)

Fuente: Elaboración propia.

### **Profesores del CETED que participaron en la facilitación del ejercicio estratégico de la UH 2012-2015.**

- Alma D. Hernández Ruíz
- Carlos Díaz Llorca
- Marta Ferrer Castañedo
- Esperanza Carballal del Río
- Rosalía Guerrero Ramos
- Luis D. Gómez García
- Vivian Antúnez Saíz

### **Anexo 2. Preguntas guías para conformar la identidad de la Universidad de La Habana.**

1. ¿Cuál es la historia o trayectoria de su organización? ¿Qué prácticas colectivas se han mantenido como rituales? ¿Qué mitos se han hecho legendarios? ¿Quiénes han sido sus principales héroes?
2. ¿Cuáles son los principales rasgos o tipologías de la cultura dominante en la organización? ¿Existen algunas otras subculturas?
3. ¿Qué es genuino en la organización?
4. ¿Por qué es necesaria la organización?
5. ¿Qué aspectos caracterizan la estructura de la organización y su funcionamiento?
6. ¿Cómo son las relaciones entre las áreas?
7. ¿Cuál es la distribución en planta o estructura física de la organización?
8. ¿Tiene actividades que son cíclicas? ¿Cómo se atienden?
9. ¿Cómo se establecen los objetivos y estrategias de la organización?
10. ¿Circula la información necesaria para el cumplimiento de las estrategias trazadas?
11. ¿Cómo se controlan los objetivos y las estrategias?
12. ¿Hay coherencia entre el discurso y la acción de los principales dirigentes de la organización?
13. ¿Cuáles son las principales virtudes de los que dirigen la organización?
14. ¿Cómo es el clima de la organización?
15. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué caracteriza los diferentes segmentos?
16. ¿Dónde están sus clientes?
17. ¿Qué es lo que la organización ofrece a sus clientes?
18. ¿Qué es valioso para sus clientes? ¿Qué deseos se les satisfacen?
19. ¿Qué deseos del consumidor aún hoy no se le satisfacen?
20. ¿Qué es lo que la organización ofrece a sus clientes de manera diferente a otros?
21. ¿Cuál es la imagen que se percibe en el exterior de su organización?
22. ¿Quiénes dirigen la organización y qué áreas?
23. ¿Quiénes son los proveedores? ¿Cómo es el vínculo con los proveedores?
24. ¿Quiénes conforman y destacan en el sector? ¿Cómo es el vínculo con ellos?
25. ¿Cuáles son las competencias distintas de la organización? ¿Qué la diferencia de las otras?
26. ¿Qué ventaja ofrece la manera en que se hace el trabajo?
27. ¿Qué se ofrece a los trabajadores? ¿Tienen desarrollo de carrera? ¿Existen reglas que deben ser observadas?
28. ¿Qué normativas legales internas o externas sirven de mecanismos formadores de valores?
29. ¿Qué hace vulnerable a la organización? ¿Qué debe tenerse en cuenta para su desarrollo?
30. ¿Qué es lo que debe ser la organización?

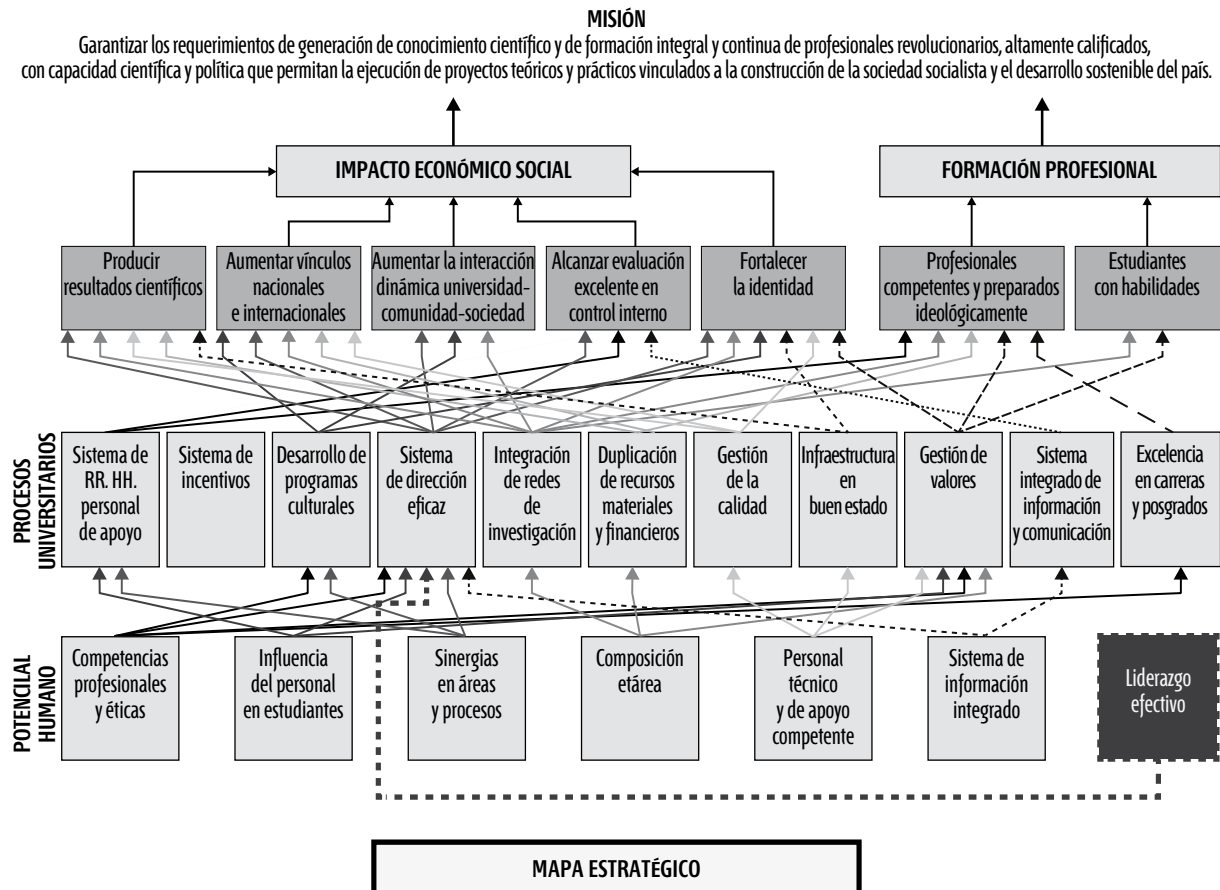
NOTA: Estas preguntas solo son una guía; pueden utilizarse todas, pueden incorporarse otras preguntas o pueden no considerarse algunas de ellas.

### **Anexo 3. Preguntas guías para llegar a definir la misión de la Universidad de La Habana.**

- Misión
  1. ¿Quiénes somos?
  2. ¿Qué nos prestigia?
  3. ¿Qué es genuino, singular o auténtico; qué nos identifica?
  4. ¿A qué nos dedicamos o qué ofrecemos?
  5. ¿Para qué existimos o qué es valioso para nuestro objetivo público? ¿Qué deseos satisfacemos?
  6. ¿A quiénes prestamos nuestros servicios?
  7. ¿Qué particulariza la forma en que hacemos nuestro trabajo?

- **Visión**
  1. ¿Cómo quisiéramos que nos percibieran las personas que nos importan y que toman en cuenta nuestro trabajo?
- **Valores**
  1. Responden a la pregunta: ¿cuáles son los enunciados esenciales que desarrollamos para realizar la misión y la visión global?

### Anexo 4. Mapa Estratégico de la Universidad de La Habana.



Fuente: Elaboración propia.

