

Modelo para el control de la estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos

Model for the Institutional Strategy Control at the Cienfuegos University

Katia Rivero Alonso

Universidad de Cienfuegos, Cuba



0000-0001-8130-7167

katiara@ucf.edu.cu

Judith Galarza López

Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador



0000-0002-1678-2946

galarzaljudith@gmail.com

Fecha de enviado: 07/10/2019

Fecha de aprobado: 03/12/2020

RESUMEN: Las Instituciones de Educación Superior deben actuar proactivamente dada la elevada complejidad, dinamismo e incertidumbre que presenta el contexto global actual, para lograr resultados más eficientes y eficaces. La introducción de la dirección estratégica como enfoque de gestión en dichas instituciones, exige concentrarse, no solo en el diseño de la Estrategia institucional, sino también en su implementación y control. La Universidad de Cienfuegos ha adoptado dicho enfoque, y a través de su práctica ha identificado problemas relacionados con el control de la Estrategia que limitan la concreción de sus resultados e impactos. La investigación tuvo como objetivo el diseño un modelo para el control de dicha Estrategia. Entre sus resultados se destaca el diagnóstico de los logros y problemas asociados al control estratégico, el diseño de un modelo teórico-funcional para mejorar dicho proceso y de una metodología que hace posible su implementación.

PALABRAS CLAVE: control estratégico, dirección estratégica, gestión, proceso.

ABSTRACT: Higher Education Institutions must act proactively given the high complexity, dynamism and uncertainty that the current global context presents, to achieve more efficient and effective results. The introduction of strategic direction as a management approach in these institutions requires concentrating not only on the design of the Institutional Strategy, but also on its implementation and control. The University of Cienfuegos has adopted this approach, and through its practice it has identified problems related to the control of the Strategy that limit the realization of its results and impacts. The objective of the research was to design a model for the control of Strategy. Its results include the diagnosis of the achievements and problems associated with strategic control, the design of a theoretical-functional model to improve said process and a methodology that makes its implementation possible.

KEYWORDS: strategic control, strategic management, management, process.

Actualmente se observan en la economía y la sociedad transformaciones sin precedentes que inciden directamente en los sistemas de dirección del sector empresarial, público y en particular en la educación. Estas transformaciones impactan en las instituciones educativas y en especial en las universitarias, convocadas a ofrecer alternativas que contribuyan a la formación de profesionales capaces de desenvolverse eficientemente en estos escenarios, lo que obliga a estas instituciones a llevar a cabo una gestión acorde con los requerimientos del momento actual. Dicha situación impone altos retos a las Instituciones de Educación Superior (IES) para coadyuvar al cumplimiento de su responsabilidad social.

Para enfrentar dicha situación y reorientar la vida del planeta hacia la sostenibilidad y el orden común, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó el documento *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. En el referido documento se proyecta como visión de futuro: «Contemplamos un mundo en el que la alfabetización sea universal, con acceso equitativo a una educación de calidad en todos los niveles» (ONU, 2015, p. 15). Estos desafíos refuerzan la necesidad de que las IES se centren en mejorar la gestión de todos sus procesos, como soporte esencial para satisfacer las demandas internas y del entorno. En este ámbito, la adopción de la dirección estratégica como filosofía de gestión en las IES, exige concentrarse en el diseño de la Estrategia o plan estratégico institucional, su implementación y control.

En particular, las IES cubanas no están ajenas a estos cambios contextuales, y por ello han tenido que adecuar sus estrategias de

desarrollo a las nuevas condiciones del contexto global, donde destaca el recrudecimiento del bloqueo económico a la isla y el impacto que tiene el mismo sobre la educación superior, lo cual se traduce en carencias diarias que afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación y el trabajo científico de los estudiantes y profesores en general. Para saldar estos desafíos, el Gobierno y el Estado cubano implementan un conjunto de directrices y acciones derivadas de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, la conceptualización del Modelo Económico y el Plan Nacional de Desarrollo hasta el 2030, que contiene la visión de la nación y los ejes y sectores estratégicos, que inciden, positivamente, en diferentes ámbitos, como es el caso de la educación superior.

El Ministerio de Educación Superior (MES) de Cuba, desde su surgimiento en 1976, ha estado inmerso en un proceso de profundas transformaciones, siendo evidente también la introducción de la dirección estratégica o como filosofía de gestión en la década del 90, tomando en consideración la necesidad de establecer variantes que permitieran alcanzar una mayor calidad de los resultados en este nivel de enseñanza. Con la implementación de la dirección estratégica, el MES evalúa cada año el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados para las IES adscritas a dicho ministerio y en el propio organismo central. Sin embargo, el proceso de control que se realiza hace énfasis esencialmente, en constatar el cumplimiento de los criterios de medida planificados, pero no se orienta al monitoreo y regulación de los procesos que se desarrollan en el interior de estas instituciones y en cuáles pueden ser las causas

fundamentales de los resultados que se obtienen.

Especialmente, la Universidad de Cienfuegos (UCf) surge en 1994. Cuenta en la actualidad con dos sedes universitarias, 7 Centros Universitarios Municipales (CUM) y 7 facultades. Su matrícula supera los 5000 estudiantes, divididos en los 44 programas de pregrado existentes. Desde su creación, se han realizado acciones encaminadas a lograr niveles de calidad superiores de resultados e impactos, otorgándole una alta prioridad a la introducción de cambios inherentes al perfeccionamiento continuo de la gestión universitaria. Sobre la base de estos elementos resulta imprescindible mejorar la gestión de todos los procesos universitarios, siendo una alternativa factible para lograr dicho propósito, la consolidación paulatina de la dirección estratégica para contribuir al cumplimiento de su misión social.

En este sentido, la institución ha diseñado hasta el momento seis Estrategias de desarrollo, a partir del curso 1994-1995, que le han permitido cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, destacándose por su elevado prestigio en el ámbito nacional e internacional. Sin embargo, resultan perceptibles algunas insuficiencias en torno al control de la Estrategia institucional que limitan la constatación de sus resultados e impactos, los cuales se han evidenciado en varias investigaciones previas realizadas alrededor de esta temática en la UCf, tales como: Villa (2006); Ramos (2012); Rivero, M. (2013); Braffor (2015); Rivero, Castillo & Galarza (2015), lo que evidencia que las acciones de control que se realizan tienen carácter asistémico y centradas más en lo operativo que en lo estratégico.

Es incuestionable que el control de la

Estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos requiere realizarse sobre bases mejor sustentadas en lo teórico y lo metodológico, que contribuyan a potenciar el monitoreo constante y oportuno del desempeño de los procesos que en ella se desarrollan, así como las características del entorno en que se desenvuelve la institución, de manera que facilite la toma de decisiones oportunas para satisfacer las demandas de la sociedad y las generadas por la propia institución. Por ello, la investigación desarrollada se planteó como objetivo, diseñar un modelo para el control de la Estrategia de la Universidad de Cienfuegos, para contribuir al perfeccionamiento de la dirección estratégica institucional y de la gestión universitaria en general.

Desarrollo

Si bien en el sector empresarial foráneo y en Cuba son constatadas en la literatura disímiles experiencias en torno a la aplicación del control estratégico en este tipo de organizaciones, no se evidencian, en el ámbito educativo, gran variabilidad de opciones en este sentido. No obstante, algunas IES cubanas han decidido incursionar en este campo, como parte de las estrategias implantadas para apostar a la consolidación del enfoque estratégico de la gestión universitaria. A continuación, se evidencian algunas de estas experiencias.

- Universidad de Ciego de Ávila “Máximo Gómez Báez” (UNICA) (Naranjo, 2005): La experiencia de la UNICA se basa en la propuesta de una metodología para el diseño del sistema de control estratégico e incluye la automatización de una herramienta (CMI) como apoyo al control de la Estrategia institucional, si bien esta metodología comprende un conjunto de

- elementos esenciales a considerar en los sistemas de control estratégico se considera que una de sus falencias radica en que no contempla entre sus fases el seguimiento y evaluación del propio sistema, como una vía de retroalimentación orientado a la mejora continua.
- Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana (Galarza & Almuñías, 2012): En esta propuesta se concibe el diseño de un sistema de control estratégico para las IES, a partir de un procedimiento metodológico que incorpora seis fases. Como aspectos positivos de esta propuesta y que la diferencian de otros ejemplos analizados, se destacan, que el desarrollo de las fases de la metodología incluye como elemento primario, el análisis de la efectividad de los mecanismos de control vigentes, así como la concepción y diseño del sistema de control desde las fases iniciales de construcción de la Estrategia y la evaluación ulterior de la efectividad de las acciones de regulación implementadas y del propio sistema de control en su conjunto. Además, esta metodología se acompaña de una herramienta informática denominada Sistema Automatizado para el Seguimiento y Control de los Objetivos (SASCO), de apoyo al control en el marco del desarrollo y fortalecimiento de la dirección estratégica en la universidad cubana actual, la cual constituye una solución de gran valor para ser utilizada en las IES del MES. Sin embargo, vale señalar que el sistema no contempla la identificación y tratamiento de riesgos, ni proporciona alternativas que permitan el monitoreo sistemático del entorno, aspectos de vital importancia en la dirección estratégica universitaria.
 - Universidad de Holguín (2014): En esta IES se han realizado varios estudios en los últimos años en temáticas relacionadas con la dirección estratégica y con la aplicación de enfoques de mejora continua y de la gestión de procesos. Uno de estos estudios tuvo como objetivo diseñar y aplicar un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de apoyo al control estratégico en la institución, tomando como referente las cuatro perspectivas propuestas por sus precursores Kaplan y Norton. Como parte de la concepción del CMI se consideró que, en las IES, a diferencia de otras organizaciones, la perspectiva financiera no representa el fin último, sino el soporte para el desarrollo de los procesos sustantivos y la satisfacción de las demandas de la sociedad (orientación a los usuarios), como objetivo supremo de la gestión universitaria. En la perspectiva de procesos internos se aprecia la integración de los procesos sustantivos de formación, investigación y extensión bajo un enfoque de sistema que posibilita el cumplimiento de su misión social. No obstante, prevalece en la propuesta un marcado lenguaje empresarial poco adaptado al ambiente universitario y la educación superior en general y no se tiene en cuenta el tratamiento de los riesgos para el cumplimiento de la Estrategia institucional.
 - Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” (2015): La Universidad de Matanzas ha desarrollado otra experiencia basada en un procedimiento para el control de gestión, con el propósito de lograr la articulación de los objetivos estratégicos con el sistema de indicadores y los procesos sustantivos universitarios. Este procedimiento se apoya en un Cuadro de

Mando Integral diseñado con ayuda de una aplicación informática para el cálculo de índices sintéticos, basados en un grupo de indicadores integrales por cada área de resultado clave, definidos previamente. El tratamiento del sistema de indicadores, a través de índices sintéticos, no solo permite reducir su cantidad, sino también refuerza el carácter integrador de los mismos. Un principio básico de su aplicación radica en no violar la relación comunicación y control como elementos básicos de la gestión institucional. No obstante, al analizar la aplicación de la propuesta a una facultad de esta institución se pudo constatar que al conformar los equipos de trabajo no se tienen en cuenta el personal no docente (de apoyo o de servicios), lo que pudiera entorpecer los procesos de comunicación y socialización de los resultados, afectando, además, el proceso de control y la gestión universitaria en general.

En este marco resulta importante señalar también, que los esfuerzos por mejorar el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos han motivado la realización de algunos estudios preliminares que constituyen referentes para el desarrollo de la presente investigación. Entre los resultados más importantes aportados por dichos estudios se destacan los siguientes:

- Diseño de un CMI (Iglesias, 2004): El diseño de esta herramienta se basó en la metodología de Kaplan y Norton (1992). Consta de tres perspectivas: beneficio social (en sustitución de la orientada al cliente), procesos internos, aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera fue contemplada como un indicador dentro del proceso inherente a la gestión de los recursos financieros. Como crítica a esta herramienta se puede señalar su pobre sustento teórico y el predominio de un lenguaje básicamente empresarial en la argumentación de la propuesta, poco atemperada al ambiente universitario.
- Procedimiento para el control de gestión (Villa, 2006): El procedimiento propuesto está estructurado en dos grandes fases; la primera, referida al diseño del sistema de control de gestión y la segunda a su implementación. Sus fundamentos se asientan en la articulación entre los enfoques de mejora, la gestión por procesos y el control de gestión. La capacitación de los directivos y demás miembros de la comunidad universitaria constituye un eje importante de análisis para garantizar la puesta en práctica de dicho sistema. Sin embargo, en su concepción no se tiene en cuenta la necesidad de monitorear sistemáticamente el entorno para determinar las exigencias cambiantes que le confieren carácter estratégico al mismo y se sugiere la utilización de un conjunto de técnicas de difícil manejo, lo que limita la viabilidad práctica de la propuesta, además del predominio de un marcado lenguaje empresarial.
- Propuesta de indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos (Rivero, Castillo & Galarza, 2015): Se aplicó un procedimiento que permitió elaborar una propuesta de indicadores que contribuyeran al control de los objetivos para apoyar la toma de decisiones rápidas y oportunas de los directivos, así como facilitar la comprensión de las relaciones causa–efecto con respecto al cumplimiento de la Estrategia institucional. Creación del equipo

de trabajo, definición de funciones y asignación de responsabilidades.

Sin duda alguna, los elementos expuestos anteriormente, constituyen referentes importantes que denotan los esfuerzos que han venido realizando las instituciones de Educación Superior en Cuba y la UCf en particular para apostar al mejoramiento continuo de su gestión, y en especial, al fortalecimiento de los mecanismos de control de la Estrategia institucional, no obstante, aún se identifican un grupo de problemas asociados a dicho proceso que deben ser superados para lograr la consolidación paulatina de la dirección estratégica. Es importante destacar, además, que en la literatura revisada existen escasas referencias sobre modelos y metodologías para apoyar el control estratégico en las Instituciones de Educación Superior, no siendo así en el sector empresarial, donde se evidencian avances en su introducción. Sin embargo, las experiencias más comunes se basan en procedimientos o sistemas de control, pero no en modelos y metodologías que favorezcan la implementación práctica de los mismos.

A partir del análisis de las diferentes vías que se utilizan en las IES del MES para llevar a cabo el proceso de control de la Estrategia se puede plantear que dicho proceso se sustenta, en general, bajo enfoques tradicionalistas, dirigidos principalmente a comprobar (ex post) el cumplimiento de las metas planificadas (control clásico), sin tomar en cuenta de manera proactiva el seguimiento sistemático de los resultados que se van obteniendo, las posibles causas de los incumplimientos y los ajustes que deben realizarse. Carecen, además, de un enfoque sistémico y participativo, no han tenido en cuenta el

contexto externo, en que se desarrollan las IES, ya que se limitan a realizar solamente diagnósticos internos, ni tener como sustento modelos ni metodologías bien fundamentadas que respondan con mayor relevancia, coherencia y pertinencia a las exigencias actuales.

Los principales resultados del diagnóstico realizado para determinar los aciertos y también las principales insuficiencias relacionadas con el control estratégico en la UCf, a través de las indagaciones empíricas desarrolladas con la ayuda de varios instrumentos (cuestionarios, guía del taller de participación grupal y guía para la conducción del grupo focal) dirigidos a los actores seleccionados que participaron en el proceso de diseño de la Estrategia institucional para el ciclo 2017-2021 (directivos, docentes y estudiantes), resultaron de gran utilidad para la investigación.

Los cuestionarios aplicados contenían un conjunto de interrogantes cerradas que permitieron explorar los criterios de los directivos y docentes acerca del diseño, implementación y control de la Estrategia institucional, mediante una escala valorativa del 1 al 5 (muy mal, mal, regular, bien y muy bien), y otras abiertas con el objetivo de que propusieran sugerencias para el mejoramiento de dichos procesos. Los resultados del cuestionario fueron procesados con la ayuda del software SPSS versión 20, comprobando la consistencia interna de ambos instrumentos mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo cálculo fue de 0,85 (directivos) y de 0,93 (docentes), lo que demuestra la fiabilidad de los mismos.

Para desarrollar el taller de participación grupal en el que participaron todos los miembros del Consejo de Dirección, se elaboró

una guía destinada a conseguir información relevante sobre el control estratégico en la institución, considerando la participación activa de estos actores en el proceso. Para este grupo de directivos también se aplicó el diagrama de Ishikawa (causa-efecto) y la técnica UTI (urgencia-tendencia-impacto) con el objetivo de establecer prioridades dentro de un grupo de elementos considerados importantes por dichos sujetos.

La guía para la conducción del grupo focal, donde vertieron sus opiniones un grupo de estudiantes seleccionados, estuvo dirigida a obtener información valiosa acerca de cómo valoran los procesos de planificación y control estratégico en la UCf, tomando como base un grupo de aspectos de interés relacionados con la temática objeto de análisis. Con el propósito de llevar a cabo el procesamiento y análisis de la información se utilizaron estadígrafos como la media aritmética y la moda. En función del cálculo de la media, se determinaron los aspectos más y menos valorados, tomando como referencia, en el primer caso, los mayores de 4 (bien o muy bien) y menores de 4, en el segundo caso (regular, mal y muy mal). Además, se determinó la desviación estándar, que permitió analizar el nivel de dispersión de la media, con relación al conjunto de ítems de los cuestionarios aplicados.

Es así que, como resultado de la triangulación de las diferentes fuentes confrontadas en la investigación, derivadas de la aplicación de los instrumentos y técnicas aplicadas a los sujetos participantes, se pueden constatar un grupo de logros relacionados con los procesos de diseño, implementación y control de la Estrategia, entre los que se destacan: clara definición de los propósitos del proceso de planificación estratégica y elevado compromiso de la alta dirección con el control

del cumplimiento de sus objetivos y metas; diseño de una estrategia de desarrollo bien fundamentada; adecuada correspondencia entre los objetivos de trabajo, los criterios de medida e indicadores de los procesos identificados como relevantes por la universidad; formulación de objetivos de trabajo anuales, criterios de medida e indicadores; posibilidad de adaptación de los objetivos de trabajo, criterios de medida e indicadores a las diferentes unidades organizativas.

También fueron puestos de relieve un conjunto de problemas relacionados, fundamentalmente, con el control de la Estrategia, por lo cual este proceso en la Universidad de Cienfuegos requiere ser potenciado, a fin de lograr una mayor objetividad en la evaluación de los resultados que obtiene y contribuir al funcionamiento equilibrado de sus procesos y actividades, en consonancia con las exigencias internas y del contexto.

Los hallazgos de la investigación refuerzan además, la necesidad de contribuir al desarrollo teórico y metodológico del control estratégico en la UCf, en el afán de solventar las actuales insuficiencias en torno a dicho proceso, las que se concentran en elementos tales como: no se concibe y diseña el sistema de control de la Estrategia desde el propio proceso de elaboración de la misma; insuficiente preparación de los directivos en la esfera del control estratégico y de la dirección estratégica en general; poco desarrollo de las herramientas y técnicas para apoyar los diferentes momentos del control y pobre monitoreo del entorno; escasa participación de docentes, no docentes y estudiantes en los procesos de planificación, implementación y control de la Estrategia institucional; los resultados del control de la Estrategia no se difunden en la comunidad

universitaria ni en el entorno; no existe articulación entre los mecanismos de control de la Estrategia, con los procesos inherentes a la evaluación, acreditación y el control interno en la institución; el control se concentra en la verificación del cumplimiento de los objetivos de trabajo anuales, criterios de medida e indicadores planificados, obviando la necesidad de evaluar otros componentes de la Estrategia, como la misión o la visión de futuro; no se diseñan, implementan y evalúan acciones para enfrentar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de la Estrategia diseñada.

Rasgos esenciales del modelo diseñado para mejorar el control de la Estrategia institucional en la Universidad de Cienfuegos

El modelo que se propone contribuye a reforzar la idea de que la dirección estratégica universitaria, y con ella los procesos que le son inherentes: planificación, implementación y control. Se desarrolla en constante interacción con el entorno, el cual ejerce determinada influencia sobre la misma, funcionando como un sistema abierto. Toma como punto de partida la naturaleza de las entradas, las cuales se transforman, a través de su desarrollo, dando lugar a resultados que impactan en la satisfacción de las demandas del entorno y de la propia IES.

Las relaciones esenciales, sobre las cuales se sustenta el modelo para el control de la Estrategia institucional de la Universidad de Cienfuegos, entendidas estas, como estructuras categoriales capaces de definir y expresar el alcance de las interrelaciones producidas entre sus diferentes componentes y que influyen en el comportamiento real del proceso que le es inherente. Cada uno de dichos componentes, cumple una determinada

función, pero se visualizan como un todo, es decir, como un sistema y como un proceso, con sus entradas o insumos y sus correspondientes transformaciones en resultados e impactos. Estas son:

- a) Contexto – Proceso de control estratégico - Mejoramiento de la gestión de los procesos universitarios y de la gestión institucional, y la satisfacción de demandas de la sociedad
- b) Entradas – Proceso de control estratégico – Resultados e impactos
- c) Planificación del proceso – Implementación – Seguimiento y control del proceso
- d) Control estratégico (Resultados) - Acciones correctivas (Implementación) - Planificación estratégica (Nuevos objetivos y metas).

Las relaciones esenciales existentes entre los componentes del modelo favorecen la fundamentación de su concepción y diseño, así como de la metodología para su implementación. Revelar estas relaciones ayuda al mismo tiempo a comprender y representar mejor los diferentes elementos que se relacionan con el objeto de estudio de la investigación. El objetivo del modelo diseñado es contribuir al cumplimiento de la Estrategia institucional de la UCf, como parte del perfeccionamiento de la dirección estratégica, coadyuvando a la vez, a la satisfacción de demandas internas y del contexto externo.

Los principios que sustentan el modelo para el control de la Estrategia institucional en la UCf ponen de relieve un conjunto de elementos importantes que le otorgan un carácter multidimensional al proceso, entre ellos se encuentran: adecuada alineación entre la Estrategia institucional, su implementación y control; carácter proactivo del control estratégico y de sus resultados; el entorno

como punto de partida y final del proceso; el vínculo entre la *teoría del objeto* (Teoría de) y la *teoría para gestionar cualquier objeto* (Teoría para) como un nexo necesario a tener en cuenta en el proceso de control estratégico; consideración de las dimensiones: social, científico-tecnológica, política, cultural y económica; compromiso y responsabilidad de los directivos y de la comunidad universitaria; preponderancia del control estratégico sobre el control clásico u operativo; combinar adecuadamente el análisis y la reflexión, con la velocidad de acción y la aplicación práctica de las acciones correctivas para hacer cumplir la Estrategia; considerar la gestión de los riesgos que puedan limitar el cumplimiento de la Estrategia institucional y considerar el control estratégico como un proceso de aprendizaje organizacional.

Entre los enfoques que adopta el modelo se tiene en cuenta la visión estratégica, sistémica y de procesos. Lo estratégico se expresa en su carácter dinámico y de interacción constante con el entorno, de donde emergen determinadas demandas que inciden en la institución. Posee además enfoque de sistema, ya que lo integran diferentes componentes, que, si bien cada uno tiene su propia identidad, al interrelacionarse se comportan como un todo indisoluble. Es un sistema abierto, o sea, que interactúa con el entorno, acogiendo elementos del mismo que sirven de insumos al proceso de control estratégico, los que se transforman en resultados que lo impactan y retroalimentan. Mientras que el carácter de proceso se percibe al concebir al control estratégico como un proceso estratégico, en el que se determinan sus entradas, elementos a transformar, resultados e impactos, el cual debe ser adecuadamente gestionado para garantizar el logro de sus objetivos principales. Asimismo,

sus resultados inciden en los demás procesos universitarios (estratégicos, fundamentales y de apoyo), coadyuvando al mejoramiento continuo de los mismos y de la gestión institucional en general.

Como premisas a considerar para la aplicación del modelo se encuentran las siguientes: que la institución esté orientada hacia el perfeccionamiento de la dirección estratégica y a la mejora de los procesos universitarios y de la gestión institucional; que se disponga una Estrategia de desarrollo factible de alcanzar; que exista voluntad política y compromiso de las máximas autoridades de la institución para implementar el modelo propuesto; que se garantice la formación básica necesaria a los actores implicados.

Por otro lado, las cualidades del modelo se expresan en los siguientes elementos: Flexible y dinámico (radica en que el modelo puede ser contextualizado de acuerdo con los intereses y condiciones reales en cualquier IES en la que se desee implantar); Participativo (el modelo privilegia la participación activa de los actores implicados en el proceso de control); Ubicuo (indica que el control estratégico está presente en cada área y nivel jerárquico de la institución); Objetivo (se sostiene que el proceso es útil en la medida en que ofrece la información oportuna y confiable para emitir juicios de valor); Creativo e innovador (favorece la instalación de un clima propicio para introducir determinadas dosis de creatividad e innovación al proceso de evaluación); Perfectible (se complementa y transforma a partir de las experiencias de su aplicación y con las nuevas ideas generadas por los diferentes actores implicados).

Los principales momentos del proceso de control estratégico son los siguientes:

Planificación y organización del proceso:

conciene a la preparación de las condiciones previas que garantizan la puesta en marcha de un proceso de control exitoso, considerando las características de su aplicación, los propósitos que persigue, el aseguramiento del factor humano implicado en el mismo y los soportes técnicos; *Ejecución del proceso*: comprende la puesta en marcha de las acciones planificadas. Se analiza el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y demás componentes de la Estrategia, a partir del diagnóstico realizado y en función de ello, se elabora el informe de los resultados y el plan de acciones correctivas. También contempla la evaluación

de la calidad del propio proceso (metaevaluación), así como la socialización de los resultados en la comunidad universitaria; *Evaluación*: se examina el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas implementadas, teniendo en cuenta los resultados e impactos de las mismas. De ser necesario, se proponen nuevas acciones dirigidas al cumplimiento de la Estrategia.

El modelo funcional del proceso de control estratégico se muestra en la siguiente figura, en la cual se expresan sus principales componentes adaptados a las condiciones y necesidades de la UCf.



Figura 1. Modelo funcional para el control de la Estrategia en la Universidad de Cienfuegos.

Fuente: Elaborado por las autoras, 2018.

Asimismo, el diseño de la metodología para implementar el modelo de control estratégico en la UCf se conformó a partir de la integración de sus diferentes componentes. En tal sentido,

las consideraciones principales que fueron tomadas para elaborar la misma, se sustentan en las definiciones y posiciones de diversos autores y en la metodología propuesta por

Galarza (2007) para implementar un modelo de evaluación de la gestión de los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos en las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior.

En la metodología propuesta se distinguen seis fases, a saber: A: Marco estratégico (Concepción inicial del proceso); B: Ejecución; C: Generación de resultados y ajuste de la Estrategia; D: Metaevaluación; E: Socialización de los resultados y reconocimientos; F: Implementación de acciones correctivas y Retroalimentación. El desarrollo de estas fases es flexible e implica un proceso participativo de construcción, reflexión y retroalimentación permanente, en el que los resultados intermedios constituyen soporte y punto de partida de las fases siguientes; se pueden emplear diversos métodos y técnicas que apoyan su materialización, las cuales pueden ser seleccionadas según los intereses de la institución.

La validación del modelo y la metodología para apoyar el proceso de control estratégico en la UCf se realizó mediante la aplicación de la técnica de evaluación por criterios de expertos. La selección de los expertos se llevó a cabo con elevado rigor, partiendo de considerar qué personas podían ser valoradas como tales. Posteriormente, se procedió a la aplicación del cuestionario de validación del modelo y la metodología al total de expertos seleccionados, el cual contiene, entre otros, aspectos relacionados con las relaciones esenciales, objetivo, principios, premisas, enfoques, cualidades y momentos, así como las características principales de las diferentes fases de la metodología que hace posible su implementación. Además, se adjuntó un resumen que muestra una descripción general de dicho modelo y de la metodología. Para

guiar la valoración de los expertos se utilizaron varias categorías evaluativas en dependencia del contenido de las preguntas formuladas, dando la posibilidad de emitir sugerencias y observaciones sobre la propuesta presentada.

Para valorar la Relevancia del modelo los expertos debieron responder un grupo de preguntas, tomando en cuenta una escala de cinco categorías (Muy Alta, Alta, Media, Baja, Ninguna), a partir de la evaluación de cada uno de sus componentes. Con respecto a las relaciones esenciales, el 100 % de los expertos otorgan una Muy Alta (89 %) y Alta (11 %) relevancia a las mismas, las cuales sirven de sustento, entre otros aspectos, a la fundamentación teórica del modelo. El objetivo del modelo fue valorado por el 89 % de los expertos con una relevancia Muy Alta (56 %) o Alta (33 %). Con respecto a otros componentes del modelo (enfoques, cualidades y momentos) y el modelo como un todo, fueron evaluados en el 100 % de los casos, entre las categorías de Muy Alta y Alta. En el caso de las premisas se obtuvieron evaluaciones igualmente en su mayoría entre Muy Alta y Alta (89 %).

Al referirse a la correspondencia de la metodología con las exigencias del modelo propuesto, el 100 % de los expertos manifestó estar Totalmente de Acuerdo o De Acuerdo, reconociendo además que la metodología contempla las fases necesarias para su implementación, aspecto que resultó valorado también dentro de la escala Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo por el 100 % de los mismos. Los expertos concuerdan, además, que la metodología resulta de fácil comprensión en el 88 % de los casos, cuyas apreciaciones se concentran en la escala referida a Totalmente de Acuerdo y De Acuerdo. El 100 % coincide en que dicha metodología está concebida como un sistema abierto que

interactúa con el entorno y se retroalimenta continuamente.

La valoración que hicieron los expertos sobre el modelo y la metodología resultó muy positiva. También se realizaron algunas observaciones y sugerencias que condujeron a un análisis más profundo para decidir su inclusión o no, como modificación de la propuesta presentada. Los criterios ofrecidos por los expertos en cuanto al modelo y la metodología diseñada para el proceso de control estratégico en la UCf, permiten resaltar que se trata de una propuesta válida, la cual contribuye a afianzar el interés particular de este estudio, en su pretensión de contribuir al mejoramiento continuo de la dirección estratégica universitaria y de los procesos que le son inherentes.

Con el propósito de obtener otras valoraciones sobre el modelo y la metodología diseñados, y teniendo en cuenta su implementación parcial, se evaluó la satisfacción de los usuarios aplicando la técnica IADOV, la que se ha convertido en un instrumento litigante para la valoración de metodologías y modelos en las Ciencias de la Educación (Iriarte, 2007; Pérez, 2015; González, 2016; Guerrero, 2017). Esta técnica constituye una vía indirecta para el estudio de satisfacción ya que los criterios que se utilizan se fundamentan en las relaciones que se establecen entre tres preguntas cerradas que se intercalan dentro de un cuestionario y cuya relación el sujeto desconoce.

Para el análisis se definieron como usuarios del modelo y la metodología a 9 directivos del ápice estratégico de la UCf, el grupo quedó conformado, por: la Rectora, 3 Vicerrectores, 3 decanos y 2 directores generales. Los resultados obtenidos permitieron determinar el Índice de Satisfacción Grupal (0.83), que en la

escala valorativa se considera alto, situándose en el rango entre 0.5 y 1, lo que evidencia que los usuarios sienten satisfacción y reconocen la utilidad la propuesta analizada. La aplicación de la técnica IADOV arrojó resultados que permiten afirmar que existe satisfacción y reconocimiento de la utilidad del modelo y la metodología para el control estratégico en la UCf y que dicha propuesta contribuye a la mejora continua en la dirección estratégica universitaria.

Conclusiones

Los resultados de la investigación realizada ponen en evidencia que el proceso de control estratégico en la UCf necesita ser mejorado con la aspiración de solventar las actuales insuficiencias que presenta, las que se concentran en elementos tales como: no se concibe y diseña el sistema de control de la Estrategia desde el propio proceso de elaboración de la misma; es insuficiente la preparación de los directivos en la esfera de control estratégico y de la dirección estratégica en general; resulta escasa la participación de docentes, personal de apoyo y estudiantes en los procesos de planificación, implementación y control estratégico institucional; los resultados del control no se difunden en la comunidad universitaria ni en el entorno; se obvia la necesidad de evaluar otros componentes del plan estratégico como la misión o la visión de futuro y no se diseñan, implementan y evalúan acciones para enfrentar los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de la Estrategia diseñada, entre otros.

El modelo de control estratégico propuesto para la Universidad de Cienfuegos se sustenta teóricamente en un conjunto de relaciones esenciales que lo visualizan como un todo y determinan y expresan, de forma sistémica, las

especificidades que le conciernen y las interacciones entre sus componentes (objetivo, principios, enfoques, premisas, cualidades y momentos). La metodología propuesta para llevar a cabo el control estratégico se estructura en seis fases interrelacionadas entre sí, cuyo objetivo, contenido, acciones y resultados responden a las exigencias de dicho proceso, en concordancia con los referentes teóricos del modelo diseñado. Enfatiza, además, en los aspectos inherentes a garantizar la adecuada planificación, organización, desarrollo y evaluación del proceso y sus resultados, poniendo énfasis también en el diseño, implementación y verificación de las acciones correctivas.

La valoración de los expertos sobre el modelo y la metodología fue favorable, destacando algunas sugerencias para la mejora de ambas propuestas para su implementación en la UCf, lo que reconoce el valor teórico y metodológico de la propuesta. Asimismo, la aplicación de la técnica IADOV, corrobora la satisfacción y reconocimiento de los usuarios, con respecto al beneficio que representa el modelo y la metodología para el control estratégico en la UCf como parte del perfeccionamiento de la dirección estratégica, contribuyendo a la vez, a la satisfacción de demandas internas y del contexto externo.

Referencias:

- Braffor, R. (2015). *Propuesta de mejora al proceso de Planificación Estratégica en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez*. Tesis de Diploma. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Galarza López, J. & Almuiñas Rivero, J. L. (2012). Presentación en el curso de posgrado "El control estratégico en las IES". Centro de Estudios para el Perfeccionamiento en la Educación Superior, La Habana, Cuba.
- Galarza López, J. (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*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- González Aportela, O. (2016). *Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria en la Universidad de La Habana*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, Cuba.
- Guerrero Mantilla R. (2017). *Metodología para el seguimiento de egresados de las carreras de perfil agropecuario en Universidad Agraria de La Habana*. Tesis de Doctorado. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez", Cuba.
- Iglesias, Y. (2004). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para el ápice estratégico de la Universidad de Cienfuegos*. Tesis de Diploma. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.
- Iriarte, L.M. (2007). *Modelo de gestión de información para la producción de contenidos destinados al proceso de enseñanza y aprendizaje en la nueva universidad cubana*. Tesis de Doctorado. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez", Cuba.
- Naranjo, R. (2005). *Propuesta metodológica para el perfeccionamiento del Control Estratégico en la Universidad de Ciego de Ávila*. Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Nueva York: ONU.
- Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. Universidad de Holguín.
- Pérez, B. (2015). *Modelo para la producción de hipervideos adaptativos basados en objetos*

de aprendizaje en la Universidad Agraria de La Habana. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez", Cuba.

Ramos, M. P. (2012). *Evaluación del proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez.* Tesis de Diploma. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Rivero Alonso, K. Castillo Morales, G. B., & Galarza López, J. (2015). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 7(3), 56-62.

Rivero Pérez, M. (2013). *Propuesta de mejora para el proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".* Tesis de Diploma. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Villa, E. (2006). *Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de la Educación Superior.* Tesis de Doctorado. Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de autoría

Katia Rivero Alonso: aportó en la presentación del modelo y la metodología diseñadas para apoyar en control de la Estrategia institucional de la Universidad de Cienfuegos. Además, trabajó en la presentación de los resultados de la validación del modelo y en el cotejo bibliográfico.

Judith Galarza López: ahondó en los fundamentos de la propuesta y en la presentación de experiencias relacionadas con el seguimiento y control de la Estrategia institucional en IES cubanas. Elaboró también las conclusiones.