

La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior cubanas. Análisis comparado de su perfil actual y perspectivas de desarrollo

Strategic planning in Cuban Higher Education Institutions. Comparative analysis of her present profile and development perspectives

Autores: Dr.C. José Luis Almuiñas Rivero

Dr.C. Judith Galarza López

Institución: Universidad de La Habana, Cuba

Correo electrónico: jalmuinas@yahoo.com
judith@cepes.uh.cu

Resumen

La educación superior cubana esta llamada a jugar un papel estratégico en el desarrollo económico y social del país y, por tanto, las políticas nacionales que orientan su desarrollo siempre han estado orientadas a la satisfacción de las crecientes demandas y el mejoramiento de la calidad de sus resultados. En este caso, un elemento importante que tiene significación se relaciona con las transformaciones que se han producido en el modelo de gestión de las Instituciones de Educación Superior, donde resalta la aplicación del enfoque estratégico y de manera particular, de la planificación estratégica como herramienta para elaborar las proyecciones a mediano plazo. En las instituciones adscritas al Ministerio de Educación Superior, este hecho ha sido llamativo desde hace más de dos décadas, donde se ha acumulado una gran cantidad y disímiles experiencias en los contextos particulares, de donde surgen aspectos importantes a analizar y profundizar en el perfil o cuadro de situación actual e identificar las posibilidades de mejoramiento con vistas a mantener en alto la eficiencia, eficacia y pertinencia de los resultados obtenidos hasta el momento. Al respecto, varias instituciones universitarias desarrollaron una investigación, cuyos resultados pusieron de relieve las similitudes y diferencias más importantes, así como los logros, problemas

y estrategias de mejora. El objetivo de este artículo se orienta a resaltar las principales características de la metodología utilizada para llevar a cabo dicha evaluación desde el análisis comparado y el trabajo cooperado en red.

Palabras clave: educación superior, gestión estratégica, planificación estratégica, evaluación de la planificación estratégica, evaluación comparada, trabajo cooperado en red.

Abstract

The superior Cuban education this call to play a strategic role in the economic and social development of the country and therefore, the national politicians that guide their development have always been guided to the satisfaction of the growing demands and the improvement of the quality of their results. In this case, an important element that has significance is related with the transformations that have taken place in the pattern of management of the Higher Education Institutions, where it stands out the application of the strategic focus and in a particular way, of the strategic planning as tool to elaborate the projections to medium term. In the institutions attributed to the Ministry of Higher Education, this fact has been attractive for more than two decades, where he/she has accumulated a great quantity and dissimilar experiences in the particular contexts, of where important aspects arise to analyze and to deepen in the profile or square of current situation and to identify the possibilities of improvement with a view to maintaining the efficiency, effectiveness and relevancy of the results obtained until the moment on high. In this respect, several institutions university student developed an investigation whose results put of relief the similarities and more important differences, as well as the achievements, problems and strategies of improvement. The objective of this article is guided to stand out the characteristic principals of the methodology used to carry out happiness evaluation from the compared analysis and the work cooperated in net.

Keywords: higher education, strategic steps, strategic planning, process of strategic planning, compared evaluation, cooperated work in net.

Introducción

En la actualidad, Cuba enfrenta trascendentales transformaciones derivadas del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 donde se destacan, entre otros aspectos, la consolidación de la planificación como vía principal para el progreso, así como la prioridad que debe otorgarse al desarrollo estratégico en las diferentes organizaciones. Además, se pretende dar un salto cualitativo en el sistema de planificación y propiciar mejoras en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control, con énfasis en la proyección estratégica. Afrontar estas exigencias, se traducen en retos múltiples para la gestión de la educación superior.

En la Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe (CRES-2008) se señaló que «el cumplimiento de la misión y los propósitos de las Instituciones de Educación Superior (IES) requiere de instrumentos de gestión pertinentes» (IESALC –UNESCO, 2008, p. 5). Desde hace ya algún tiempo en las IES cubanas adscritas al Ministerio de Educación Superior (MES) se ha adoptado -como parte del sistema de gestión- el enfoque estratégico, que incluye a la planificación estratégica como una de las herramientas que les ha permitido orientar su actuación presente y futura para responder a los retos que comportan el desarrollo económico, social y humano. En este ámbito, existe una gran cantidad de experiencias acumuladas durante más de 20 años, tiempo suficiente para evaluar algunos aspectos importantes de su práctica y aprovechar nuevas oportunidades que contribuyan a mantener en alto la calidad del proceso de planificación estratégica y los planes de desarrollo institucionales futuros. Y precisamente, el análisis comparado de dicha práctica resulta una de las opciones para mejorar la comprensión de su problemática actual y proyectar su perfeccionamiento.

En este sentido, el Grupo de Planificación y Desarrollo Universitario del Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES) de la Universidad de La Habana (UH) desarrolló, en el periodo 2017-2019, la investigación titulada «*La práctica actual de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES: un análisis comparado*», donde participaron varias instituciones universitarias cubanas que integran la Red Internacional de Dirección Estratégica en la Educación Superior

(RED-DEES)¹. En este artículo se presenta la metodología utilizada para evaluar el perfil actual de la planificación estratégica en el conjunto de instituciones estudiadas, sustentada en el análisis comparado.

1. La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior

Mucho se ha escrito sobre la situación cada vez más inestable y compleja del mundo actual, el cual se ha convertido en un escenario con un dinamismo creciente, provocador de incertidumbres, de grandes presiones sin precedentes y de difícil manejo, debido a la existencia de una crisis global, que amenaza el sostén de la vida en el planeta y genera desafíos importantes para todos los países. En este contexto, la educación adquiere una gran importancia en el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas en la Agenda 2030 para avanzar hacia el desarrollo sostenible, donde se resalta el compromiso de los gobiernos para «garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje para todos durante toda la vida» (ONU, 2015, p. 19), lo cual incluye a la educación superior.

En la Declaración de la CRES – 2008 se señaló que aún faltan transformaciones profundas en los ejes que dinamizarán los países de la región latinoamericana, entre las cuales, una idea fuerza importante es la educación superior, lo cual fue ratificado también por Henríquez al señalar: «la discusión sobre los nuevos compromisos y responsabilidades de la educación superior van generando asociaciones con el entorno como bien público social; es así, como no solo esta es fundamental, sino estratégica para la región y para el mundo» (IESALC-UNESCO, 2018, p. 118).

Sin embargo, las IES de la región tienen ante sí un camino nada fácil, con barreras, complejidades y constantes riesgos, que deben ser prevenidos ante los cambios internos que necesitan. Uno de los retos que deben enfrentar es la transformación de los modelos de gestión con vistas a dejar atrás el enfoque tradicional y racionalista, el voluntarismo, la improvisación, los planteos predominantemente normativos y operativos que no son todos válidos en la actualidad. Ello exige una nueva manera de practicar la gestión universitaria, que contribuya a elevar la eficiencia y eficacia de los resultados para que aporten beneficios a la sociedad.

¹ Creada en el 2009 e integrada por 52 IES de 13 países; de ellas, 18 son cubanas. Dicha red es coordinada por el CEPES de la UH.

En los últimos años, el enfoque estratégico o gestión estratégica -surgido en el medio empresarial en la década del 80- está ganando un gran auge e importancia en las IES de la región, porque influye en la capacidad que tienen para transformarse y direccionar el cambio necesario con vistas a responder a las demandas del entorno e internas. Estar a la altura de las nuevas exigencias, requiere una gestión diferente a la tradicional: es decir, más proactiva, flexible y ágil, y que propicie el deseo de aprender, mejorar y cambiar continuamente. En congruencia con las tendencias actuales de la educación superior, Henríquez plantea «(...) la necesidad de incorporar a las nuevas culturas de las IES de la región, la gestión estratégica» (IESALC-UNESCO, 2018, p.48). Almuiñas y Galarza (2014) destacan las bases principales de dicho enfoque en las IES: (a) concebir el desarrollo institucional tomando conciencia y evaluando las condiciones dinámicas del entorno; (b) otorgar prioridad a los factores externos, dando importancia a los principales usuarios de los resultados y aliados estratégicos; (c) asumir una actitud proactiva y emprendedora, combinando lo formal, la intuición y la creatividad, con una mirada hacia el futuro fundamentada y realista, imaginando, concibiendo y trazando alternativas para forjar los proyectos; (d) reconocer que no basta con diseñar la Estrategia o proyección estratégica institucional, sino también ponerla en práctica, (e) direccionar todas las acciones para que la organización se oriente hacia la meta que previamente ha decidido; es decir, que transite desde un estado real hacia uno deseado y factible de alcanzar, integrando políticas y procesos universitarios,

La gestión estratégica está integrada por los componentes siguientes: la planificación estratégica, la implementación y control estratégico, que a su vez se operacionalizan a través de tres procesos interrelacionados y desarrollados, de una manera lógica y racional, en todos los niveles de dirección.

Específicamente, el tema de la planificación estratégica no es nuevo en el contexto universitario latinoamericano. En la medida en que el entorno ha variado y los retos crecido en complejidad, se ha hecho más necesario un cambio en su concepción, fundamentación y práctica.

Los referidos autores (2013) resaltan también algunas de las cualidades principales de la planificación estratégica universitaria. Entre ellas, se encuentran, por ejemplo, las siguientes:

- influye en el futuro de una IES mediante una visión prospectiva a partir de una aproximación en el conocimiento de la realidad imperante y las demandas del contexto externo e interno (autoconocimiento institucional), identificando los posibles resultados a alcanzar y las prioridades institucionales orientadas a la satisfacción de dichas demandas y con ello, contribuir al mejoramiento de la gestión;
- se desarrolla mediante un proceso continuo, político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio y que precede y preside la acción formando parte de una variedad de actividades de toma de decisiones;
- dicho proceso debe ser gestionado adecuadamente; es decir, planificado, organizado, ejecutado y evaluado; su diseño requiere definir, primeramente, los propósitos o demandas a satisfacer, los objetivos y resultados a alcanzar¹ y a partir de ahí, determinar los insumos, que son necesarios asegurar, y que después, paulatinamente, en el momento de la ejecución, se van transformando apoyados con acciones de seguimiento y control hasta alcanzar las salidas definitivas (resultados e impactos reales);
- clasifica además como un proceso estratégico en tanto la Estrategia institucional diseñada contiene las transformaciones, que, en forma de objetivos estratégicos, se convierten en guías, políticas y orientaciones vinculadas con el desarrollo de la calidad de los procesos fundamentales o académicos (docencia, investigación, extensión) y de apoyo;
- la Estrategia institucional, una vez formulada, exige una adecuada implementación en la práctica a partir de un sistema de seguimiento y control efectivo, y
- es una herramienta de gestión efectiva, de progreso y mejora continua, que pone en el centro de atención a la misión y la visión de futuro institucional, apoyadas en los valores organizacionales.

Por otra parte, la estructura metodológica que sustenta la planificación estratégica muestra la existencia de perspectivas diferentes en relación con la formulación y operacionalización de la Estrategia en las IES. De ahí, se pone de relieve una gran

¹ Uno de los resultados principales de dicho proceso es la Estrategia o plan estratégico institucional; otros, se vinculan con el factor humano.

variedad de modelos, metodologías, procedimientos, soportes técnicos, recursos, personas implicadas, normativas, estructuras y sistemas de apoyo, entre otros,

A partir de los elementos anteriores, saltan a la luz aspectos importantes vinculados con la calidad de la planificación estratégica, por ejemplo, las posibilidades de mejora que se derivan del análisis de las similitudes y diferencias existentes en la manera en que se diseña y operacionaliza la Estrategia institucional en cada una de las IES, y los logros, problemas y perspectivas de desarrollo del proceso que la sustenta y su gestión. Según Cortadella, «en las organizaciones no basta con hacer el esfuerzo de mejorar lo que se está haciendo cada día, hay que tener la seguridad de que todos la van llevando hacia donde se había decidido ir, a conseguir los objetivos que previamente se había propuesto. En un “rally” por el desierto, el vehículo es muy importante y hay que cuidarlo, pero la dirección que toma es decisiva para llegar a la meta» (2007, p. 272).

A veces una IES o un sistema universitario opera durante años, con una misma concepción, diseño y práctica de la planificación estratégica, sin o pocos cambios, restándole importancia a su perfeccionamiento continuo y ello puede afectar la consecución de sus objetivos estratégicos y, por tanto, su direccionamiento futuro.

En consecuencia, el mejoramiento continuo de la calidad de la planificación estratégica exige desarrollar acciones evaluativas, metodológicamente bien fundamentas y concebidas también como un proceso estructurado mediante diferentes fases, interrelacionadas entre sí, que exigen el relevamiento y tratamiento de informaciones pertinentes, válidas y fiables para producir juicios de valor sobre diferentes dimensiones de la planificación estratégica con vistas a apoyar la toma de decisiones en relación con su mejora continua.

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI se expresa: «Los administradores de la enseñanza superior deben ser receptivos, competentes y capaces de evaluar regularmente -mediante mecanismos internos y externos- la eficacia de los procedimientos y las reglas administrativos» (UNESCO, 1998, p. 14). Sobre esa base, la evaluación de la calidad de la planificación estratégica debe formar parte de la gestión directiva de las IES y, por consiguiente, de la autoevaluación o autoconocimiento institucional sistemático.

Para llevar a cabo dicho proceso evaluativo se destacan, entre otras, dos vías importantes, que pueden ser convergentes y complementaria: el análisis comparado y el trabajo en red. El análisis comparado contribuye a comprender mejor y profundizar en el perfil actual que caracteriza la planificación estratégica en un conjunto de IES, así como identificar algunas opciones de mejoramiento y promover el intercambio académico entre los especialistas en ese tema.

Bray, Adamson y Mason (2010) consideran que los estudios comparados son complejos; sus resultados deben ser adecuadamente interpretados; constituyen potencial para orientar políticas, y dependen de las diferencias contextuales y culturales donde se realizan, que establecen límites. Además, Altbach y Kelly (1986) citados por estos tres autores plantearon: «En realidad, el campo está caracterizado por diferentes orientaciones en investigación. Ya no hay intentos de definir una única metodología de educación comparada» (*Ibídem*, p.29).

Fernández y Centeno señalan «(...) las políticas educativas deben orientarse a la reconstrucción de identidades colectivas y solidarias a través de la interacción de las dimensiones políticas, de planeamiento y gestión, en la que los estudios e investigaciones de carácter evaluativo y comparativo sean fuente para la toma de decisión (...)» (2010, p. 20).

Sin embargo, hasta el momento se observa una débil inserción de ese campo en la investigación educativa, lo cual es válido también para otras dimensiones vinculadas con la gestión universitaria institucional. Es decir, los estudios comparados no se encuentran dentro de las temáticas más tratadas, a pesar de tener, según los autores, un gran significado para el desarrollo institucional y grandes posibilidades de innovación y mejora continua que se derivarían de sus resultados.

Por otra parte, una de las tendencias actuales de la educación superior en la región es la creación y desarrollo de redes académicas dentro del escenario de cambio que se ha ido conformando desde hace algún tiempo al ser las IES centros generadores del conocimiento y dinamizadores de la cooperación interinstitucional, nacional e internacional. Específicamente, por la naturaleza de sus funciones académicas dichas instituciones son portadoras y usuarias, al mismo tiempo, de conocimientos para cumplir su misión en la sociedad y, por tanto, estos se convierten en uno de sus recursos estratégicos, que a veces no se utilizan bien para resolver importantes problemas universitarios. Ello limita, por tanto, el aprendizaje colectivo, la generación y

difusión de ideas nuevas, y la construcción de un posicionamiento propio.

La necesidad de lograr cambios significativos para mejorar la calidad de la gestión apoyado en el trabajo cooperado se ratificó además en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI cuando se planteó: «La gestión de la enseñanza superior exige la elaboración de capacidades y estrategias apropiadas de planificación y análisis de las políticas, basadas en la cooperación establecida entre los establecimientos de enseñanza superior y los organismos nacionales de planificación y de coordinación a fin de garantizar una gestión debidamente racionalizada (...) recursos» (UNESCO, 1998, p. 12).

Sin duda, el trabajo cooperado entre las IES que pertenecen a una red se convierte en un factor impulsor del desarrollo de estudios evaluativos comparados y se convierte también en una fortaleza.

2. Una aproximación metodológica para la evaluación de la práctica de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES desde el análisis comparado y el trabajo cooperado en red

Las IES adscritas al MES han adquirido una gran experiencia en el ámbito de la planificación estratégica. Su práctica se inició en 1997 y permanece hasta el momento, como una de las herramientas importantes que apoya la gestión universitaria. Dichas instituciones disponen de un sistema de planificación estratégica que les ha permitido desarrollar y poner en marcha diferentes procesos para elaborar la Estrategia institucional con una perspectiva de mediano plazo. En el transcurso del tiempo, se observa una tendencia a su consolidación al igual que la dirección por objetivos; ambas, forman integran la filosofía de gestión predominante en la educación superior. Los conocimientos y las experiencias acumuladas en las IES del MES, así como las exigencias mencionadas que provienen del desarrollo proyectado para el país, permitieron alentar una investigación dirigida a comprender mejor, con una visión crítica constructiva y actualizada, el cuadro o perfil de la situación actual de la planificación estratégica (tema sustantivo o fenómeno o dimensión educativa a evaluar) en un conjunto de dichas instituciones. Dentro de las interrogantes planteadas se planteó la

siguiente ¿Cómo evaluar la práctica de la planificación estratégica en el conjunto de IES estudiadas? En consecuencia, uno de sus objetivos principales se orientó a construir una metodología para la evaluación comparativa de dicha práctica.

En relación con el proceso evaluativo y comparativo se partió de los supuestos siguientes: (a) existían altas exigencias en torno a la calidad de la planificación estratégica y mediante los resultados de dicho proceso, se puede contribuir a satisfacerlas y a mejorar la gestión estratégica universitaria; (b) el proceso requería de una adecuada gestión (planificación, organización, ejecución y control); (c) sus resultados aportarían elementos importantes para el desarrollo de otros procesos universitarios, y (d) se pretendía realizar un proceso de análisis, de interpretación, de explicación de tipo valorativa, no solo descriptiva o diagnóstica.

En la investigación participaron nueve (9) IES cubanas (unidades de análisis o nivel geográfico del estudio) adscritas al MES pertenecientes al Núcleo Cuba de la RED-DEES, que voluntariamente, estuvieron representadas por académicos que formaron parte de la dimensión poblacional; es decir, docentes y directivos, que tenían un amplio dominio del tema y una participación activa en varios procesos de planificación estratégica lo que contribuyó, favorablemente, a la autoevaluación y a la realización de comparaciones más sustentadas. Se apostó además a la agrupación de las fortalezas existentes en dichas instituciones bajo la premisa de que el trabajo cooperado y solidario, era una buena opción para apoyar colectivamente el proceso evaluativo, ya que, de manera aislada, se tendrían más dificultades para resolver un problema universitario actual. Es decir, se contó con ese aval bajo el convencimiento de que era una oportunidad que no se podía desaprovechar para desarrollar la evaluación comparada, bajo la coordinación de un grupo de investigadores del CEPES de la UH. Se tomó como referencia, el proceso de planificación estratégica que sirvió de base para proyectar el ciclo 2013 – 2016.

A partir de la interrogante planteada y la justificación del por qué se seleccionaron el análisis comparado y el trabajo cooperado en red como nudos críticos para ejecutar la investigación, se diseñó la referida metodología, que está estructurada en cuatro fases, las cuales se presentan a continuación, de manera resumida, por razones de extensión.

A. Planificación y organización del proceso.

En esta primera fase, se determinaron los propósitos, objetivos y resultados a lograr en el proceso evaluativo comparado, así como los insumos necesarios y su aseguramiento. Se constituyó un Grupo Central integrado por representantes del CEPES, que se responsabilizó con la conducción general y asesoría a las IES participantes. Se conformó, además, un Grupo de Trabajo en cada una de dichas instituciones, responsabilizado con el proceso e integrado por especialistas en técnicas de dirección, que dominaban el tema y otros colegas con gran experiencia; todos, habían participado en el proceso de planificación estratégica seleccionado como referencia. Estos grupos fueron capacitados antes de la ejecución de la evaluación. Se aprobaron, colectivamente, los parámetros de comparabilidad, las técnicas e instrumentos para obtener la información necesaria, la determinación de los sujetos participantes y el diseño muestral, el cronograma de trabajo, entre otros. Específicamente, la definición de los parámetros de comparabilidad tuvo como antecedentes el análisis de normativas, lineamientos y tendencias nacionales vinculadas con la planificación estratégica en las IES del MES, así como la experiencia acumulada en labores de asesorías y capacitación del Grupo Central en ambos ámbitos. Asimismo, se identificaron los elementos comunes compartidos en todas las IES del conjunto estudiado, que favorecieran realizar comparaciones entre las mismas y que pudieran o no tener en la práctica, visiones diferentes a interrogantes, esencialmente, similares. En este caso, resultó de interés establecer, conjuntamente, parámetros para indagar, por ejemplo, sobre la importancia que se le concedía a la planificación estratégica y los impactos de su desarrollo; la metodología aplicada y el contenido del plan estratégico; las estrategias de apoyo para lograr una inserción adecuada del factor humano en el proceso y otros aspectos de interés.

Posteriormente, se diseñó la *“Guía para elaborar los reportes institucionales”*, que fue consensuada también entre los participantes antes de su aplicación y se estructuró en tres partes:

(a) datos generales sobre la institución; (b) plan estratégico institucional (fases y contenido de la metodología aplicada; estrategias de aseguramiento; perfil del plan estratégico diseñado; el proceso para su operacionalización y control anual; fortalezas, debilidades y consecuencias; acciones para el mejoramiento continuo, etc.), y (c) otras

características de la planificación estratégica institucional y acciones de apoyo (estructura y funciones, relaciones con otros procesos, herramientas de gestión para la implementación, otros).

Se elaboraron además dos cuestionarios y una entrevista para evaluar la calidad de la gestión del proceso de planificación estratégica, que fueron aplicadas a una muestra intencional (por cuotas) de directivos y docentes que mostraron un interés adicional y decidieron participar en el proceso. Este personal debía cumplir determinados requisitos: (a) haber participado en el proceso de formulación de la proyección estratégica correspondiente al ciclo analizado, y (b) tener experiencia y conocimientos en el ámbito de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, para considerarlos informantes de calidad.

Estos instrumentos incluían un conjunto de variables, dimensiones e indicadores¹ que respondían también a *parámetros de comparabilidad* previamente definidos.

B. Identificación de las tendencias de la planificación estratégica en Cuba y en las IES adscritas al MES

El objetivo principal de esta fase fue elaborar el marco teórico – conceptual general sobre el ámbito de la planificación estratégica, y determinar las etapas y los rasgos esenciales que caracterizan su desarrollo en el contexto cubano y en particular, en las IES del MES, así como los principales retos. Dicho análisis se apoyó en la revisión documental.

C. Determinación del perfil de la práctica actual de la planificación estratégica en las IES participantes

En la tercera fase se realizó, por el Grupo Central del CEPES-UH, el análisis comparado, que incluyó cuatro momentos: profundización en la descripción, la interpretación, yuxtaposición y comparación de las unidades de análisis (IES), los cuales permitieron relevar las principales similitudes y diferencias, su relevancia causal en esos contextos específicos, sus relaciones y consecuencias; identificar los logros y problemas existentes y los principales nudos críticos que pudieran generar oportunidades y proponer estrategias de mejora en las IES participantes y en general, del sistema MES en su conjunto.

¹ Seleccionados en función de su disponibilidad, comparabilidad, calidad de los datos, validez y relevancia.

Para ello, se valoraron tanto los datos cuantitativos resultantes de los instrumentos aplicados como los significados, conceptos y las descripciones que los participantes atribuyeron a las propias situaciones particulares declaradas sobre aspectos de interés para el estudio. El análisis comparado se realizó además según el año de creación de las IES, el tamaño (matrícula) y otras dimensiones específicas de interés.

D. Integración y socialización de los resultados

La última fase de la metodología propuesta fue la integración y confección del informe preliminar de los resultados de la investigación, el cual fue sometido a la consulta con los representantes de los grupos de trabajo de las IES participantes y los de las restantes instituciones que conforman el Núcleo Cuba de la RED-DEES, con vistas a realizar los ajustes correspondientes. Posteriormente, el informe fue presentado para su análisis y aprobación en el Consejo Ampliado del MES y en diversos espacios de dirección de las IES cubanas de dicha red.

Conclusiones

La educación superior en la región latinoamericana enfrenta disímiles retos ante un entorno caracterizado por su gran complejidad e incertidumbre. En este contexto, aparece la necesidad de mejorar los modelos de gestión, siendo creciente el número de IES que está aplicando el enfoque estratégico, donde la planificación estratégica ha ganado un espacio significativo. En la educación superior cubana, este tipo de planificación ha sido una práctica generalizada durante mucho tiempo, donde se acumula una vasta experiencia, pero que sin embargo aún tiene posibilidades de mejoramiento de su calidad a través de procesos evaluativos.

Una de las aristas posibles para realizar dicha evaluación es el análisis comparado, apoyado en el trabajo cooperado en red de instituciones universitarias. La metodología diseñada y aplicada para evaluar el perfil de la planificación estratégica en las IES estudiadas resultó viable, destacándose la determinación de los parámetros de comparabilidad que se tomaron como referencia. Otro de los resultados a destacar en la investigación realizada es haber obtenido un volumen importante de información en materia de la planificación estratégica, lo que es un antecedente en la materia y un insumo valioso para delinear una futura agenda de estudios comparados en el ámbito de la gestión de la educación superior cubana. El trabajo en red permitió partir de una visión más interactiva, donde múltiples actores fueron formando el análisis y las

Los resultados de este tipo de evaluación pueden ser generadores de fuentes de información valiosa para la toma de decisiones. Lamentablemente, la evaluación comparativa ha tenido poco desarrollo en el campo de la gestión universitaria, elemento a reconsiderar en proyección, pero sin duda, es un espacio académico que puede ser muy productivo y con gran potencialidad para desarrollar otras investigaciones en ese ámbito. En este tipo de estudio es necesario definir bien las pautas de la evaluación, sus límites y la influencia de otros aspectos en la planificación estratégica de las IES. Por ello, en el análisis de los resultados adquieren una gran importancia los diferentes contextos particulares. Resulta relevante el hecho de que el conjunto de IES estudiadas en la investigación realizada integran un sistema global, con políticas nacionales consensuadas, pero que pueden generar tanto elementos comunes como muy diferentes. Asimismo, influyen en las razones causales entre las similitudes y diferencias identificadas tres aspectos adicionales: la complejidad de la planificación estratégica, la experiencia diferenciada de las IES y la cultura de planificación y evaluación predominante.

Para las IES del MES, la planificación estratégica seguirá siendo una herramienta útil con vistas a responder a las exigencias del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Pensando en estos términos de futuro, cobra también significación el análisis prospectivo. Avanzar en esa dirección requiere proyectar la educación superior, integrando ambos enfoques, lo cual, desde el punto de vista académico, resultaría de mucho interés.

Referencias bibliográficas

- Altbach, P. y Kelly, G. (1986). Introduction: Perspectives on Comparative Education. En P. Altbach y G. Kelly (compiladores). *New Approaches to Comparative Education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Almuiñas, José L. y Galarza, J. (2013). La planificación estratégica en las IES: modelo y metodología para su implementación. En: Almuiñas, José L. (compilador). *La planificación estratégica en las IES*. Tradinco S.A. Uruguay, Universidad de la República.
- Almuiñas, José L. y Galarza, J. (2014). Calidad del proceso de planificación estratégica y gestión de riesgos en las Instituciones de Educación Superior. En: Almuiñas,

José L. y Galarza, J. (compiladores). *Dirección estratégica y calidad en las IES*. Universidad Juárez del Estado de Durango. Artes Gráficas La Impresora, Durango, México.

Asamblea General de Naciones Unidas – ONU (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1, 7-17. Washington D.C. Recuperado de http://unctad.org/meeting/es/Session/Documents/ares70d1_es.pdf

Bray, M., Adamson, B. y Mason, M. (2010). Introducción. En: Bray, M., Adamson, B. y Mason, M. (compiladores). *Educación Comparada. Enfoques y métodos*. Argentina, Buenos Aires, Granica.

Cortadellas, J. (2007). Dirección estratégica y calidad total ¿también en las universidades? En: Centro Interuniversitario de Desarrollo - CINDA. *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades*. Chile, Santiago de Chile.

Fernández, N. y Centeno, C. (2010). Prólogo. En: Bray, M., Adamson, B. y Mason, M. (compiladores). *Educación Comparada. Enfoques y métodos*. Argentina, Buenos Aires, Granica.

Henríquez, P. (2018). El papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible de América Latina y del Caribe. En: IESALC-UNESCO – CRES – 2018. *Resúmenes Ejecutivos. Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Argentina, Córdoba.

IESALC –UNESCO (2008). *Declaración de la Conferencia Regional sobre la Educación Superior de América Latina y el Caribe*. Colombia, junio. Recuperado de <http://www.fvet.uba.ar/institucional/Declaracion.pdf>

IESALC – UNESCO (2018). *Declaración de la III Conferencia Regional de Educación Superior en América Latina y el Caribe*. 11-14 junio, Argentina, Córdoba.

UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Francia, París, octubre. Recuperado de http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm