

# DESARROLLO SUSTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN

latindex  Dialnet  IDEAS

## PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA A NIVEL DE FACULTAD EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN METHODOLOGICAL PROPOSAL FOR STRATEGIC PROSPECTIVE PLANNING AT THE FACULTY LEVEL AT THE UNIVERSITY OF HOLGUÍN

Dayamí Danyelis Gelabert Veliz<sup>1</sup>

Norma Sánchez Paz<sup>2</sup>

Ángel Benancio Grave de Peralta Arbella<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Dayamí Danyelis Gelabert Veliz, Norma Sánchez Paz y Ángel Benancio Grave de Peralta Arbella (2022): "Propuesta metodológica para la planificación prospectiva estratégica a nivel de facultad en la Universidad de Holguín", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 27 (p.p. 93-104, enero 2022). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/27-enero22/propuesta-planificacion>

### RESUMEN

El Ministerio de Educación Superior cubano (MES), y cada una de las instituciones que forman parte de él, no están ajenos a los cambios constantes que aumentan la incertidumbre y la preocupación por el futuro. Ello significa que la formación de profesionales de las diferentes especialidades debe estar en correspondencia con las demandas de la sociedad para cada período determinado. El presente trabajo responde al cómo incorporar un enfoque prospectivo estratégico en la planificación a nivel de Facultad en la Universidad de Holguín. Los resultados demuestran que la incorporación de un enfoque prospectivo estratégico en la planificación contribuye a la solución del problema científico existente, permite la previsión de prioridades presentes y futuras, promueve la participación de los actores y la generación de alternativas estratégicas para el desarrollo del proceso docente educativo, según los escenarios más probables. En la Universidad de Holguín se ha trabajado en la Planificación Estratégica según las indicaciones del MES, pero no así la Prospectiva Estratégica. Al comprender la pertinencia de esta disciplina en las condiciones actuales, se realiza este trabajo para la Facultad de Ciencias Sociales. Los resultados obtenidos no son significativos desde el punto de vista cuantitativo, pero cualitativamente

<sup>1</sup> Dr. C. Profesora de la Universidad de Holguín, [dgelaver@uho.edu.cu](mailto:dgelaver@uho.edu.cu)

<sup>2</sup> Dr. C. Profesora de la Universidad de Holguín, [nspaz@uho.edu.cu](mailto:nspaz@uho.edu.cu)

<sup>3</sup> Ms. C. Profesor de la Universidad de Holguín, [peralta@uho.edu.cu](mailto:peralta@uho.edu.cu)

representan un punto de partida para el perfeccionamiento de la planificación a este nivel.

**Palabras claves:** planificación prospectiva estratégica.

## INTRODUCCIÓN

Hoy la humanidad vive en un contexto de mutaciones constantes que aumentan la incertidumbre y la preocupación por el futuro. Cuba no queda fuera de ese contexto y tiene que enfrentar los difíciles retos que impone la actual situación de cambios, agravada por la crisis internacional. El Ministerio de Educación Superior cubano (MES), y cada una de las instituciones que forman parte de él, no están ajenos a esos cambios y deben adaptarse a los constantes vaivenes que inciden en todas las esferas de la vida económica y social del país.

Ello significa que el proceso de formación de los profesionales de las diferentes especialidades que se forman en las Universidades debe estar en correspondencia con las demandas de la sociedad para cada período determinado. Siendo así, cabe entonces preguntarse ¿Cómo debe ser el profesional que se necesita para los próximos años?; ¿Qué debe saber hacer el que ejercerá a partir del año 2024?, si pensamos en la respuesta nos parecerá lejana la fecha, pero ese profesional ya está en nuestras aulas. En consecuencia, es necesario pensar y actuar hoy para garantizar que los profesionales del futuro estén dotados con las herramientas que necesitarán en los nuevos escenarios. La planificación del futuro se hace cada vez más necesaria, aunque la incertidumbre sobre el mañana crezca a causa de la velocidad de las transformaciones actuales.

En la Educación Superior, como en otras esferas, el desafío en la planificación está en elevar la objetividad de la previsión sobre la base de la identificación de prioridades presentes y futuras, el incremento de la participación e integración de todos los actores, en la búsqueda de alternativas estratégicas que promuevan una mejor utilización de los limitados recursos disponibles y el apoyo a la gestión por resultados para evaluar el cumplimiento de los objetivos de desarrollo económico social del país.

Las tendencias actuales de la planificación en el mundo están dirigidas precisamente a enfrentar ese desafío y proponen métodos y técnicas que si bien no adivinan el futuro, sí contribuyen a reducir la incertidumbre, a movilizar e integrar a los diferentes actores para la búsqueda de alternativas de solución a los problemas que existen hoy, y a otros que pueden surgir, y a promover el desarrollo desde una perspectiva interdisciplinaria y transdisciplinaria, como premisa para la elevación de la calidad de vida de la sociedad y de la supervivencia humana. Entre esas tendencias se destaca, por la sistematicidad de su aplicación en diferentes niveles y países, el empleo de la Planificación Prospectiva Estratégica.

El enfoque prospectivo estratégico aporta a la planificación métodos efectivos para reducir los niveles de incertidumbre respecto al porvenir, procedimientos cuantitativos y cualitativos que sirven de base a la toma de decisiones y técnicas de reflexión colectiva que producen sinergias en el proceso de elaboración y ejecución de los planes, promueve la integración de conocimientos y motiva la alianza de

los diferentes actores implicados a través del compromiso que representa la participación para la ejecución, permitiendo así que la planificación se convierta en una herramienta incuestionablemente útil para la administración en las circunstancias actuales, en contraposición a los juicios desacertados de quienes plantean que para qué hacer planes ante tanta incertidumbre.

En la Universidad de Holguín se ha trabajado en la Planificación Estratégica a todos los niveles de la estructura organizativa, según las indicaciones del MES, pero no así la Prospectiva Estratégica. Al comprender la pertinencia de esta disciplina en las condiciones actuales, por las razones explicadas con anterioridad, se decidió la elaboración de un plan prospectivo estratégico para la Facultad de Ciencias sociales que contribuya a la formación del futuro profesional que se necesita para los próximos años.

Los resultados obtenidos no son significativos desde el punto de vista cuantitativo pero cualitativamente representan un punto de partida para el perfeccionamiento de los planes de estudio; para promover la ejecución del trabajo metodológico dirigido a perfeccionar los programas y contenidos de las asignaturas, para buscar alternativas de cómo lograr mayor integración inter e intradisciplinaria o cómo formar un profesional más integral. Ha servido, sobre todo, para motivar a los docentes en temas que hasta ahora se veían como lejanos, o simplemente no se veían, pues la mayor preocupación estaba en lo cotidiano y las soluciones reactivas en vez de proactivas.

Es obvio que, tratándose de la primera vez en nuestra Facultad, se comenzara nuestro trabajo con la interrogante ¿Cómo incorporar un enfoque prospectivo estratégico en la planificación a nivel de Facultad?, la respuesta obtenida está susceptible de ser mejorada, y de ahí nuestro interés en socializarla y someterla a consideración de lectores interesados en el tema, que puedan aportar elementos para su perfeccionamiento.

## **METODOLOGÍA**

Dentro de la investigación se asume la concepción dialéctico-materialista como principal criterio metodológico y se emplearán en forma interrelacionada métodos teóricos: histórico-lógico: para la determinación de los antecedentes históricos, la evolución de la planeación prospectiva estratégica, su comportamiento actual en el ámbito universitario y su papel y lugar en la Educación Superior. El análisis-síntesis: en el análisis de la situación problémica, determinando posibles variantes de solución, además de la interpretación y valoración de los datos obtenidos a través de los métodos empíricos para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio.

Como métodos empíricos: la encuesta para la determinar el coeficiente de competencia de los posibles expertos. Método de Análisis estructural o Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC) para determinar las variables claves. El Método de construcción de escenarios: Sistema de Matrices de Impactos Cruzados (SMIC) para la determinación de la importancia de los factores y para construir escenarios que se utilizan de forma modular en el análisis del problema. Métodos estadísticos: empleados en el procesamiento y estudio de la información, en la confección de

tablas estadísticas y de interpretación de datos. Consulta a expertos: durante toda la aplicación de la metodología para hacer valoraciones conclusivas sobre la Facultad.

## RESULTADOS

El estudio sobre las categorías fundamentales de la investigación nos lleva a tener en cuenta las definiciones y puntos de vista de algunos autores. Como por ejemplo para Menguzzato y Renau (2007): "la planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa".

González (2013) "define la planeación estratégica como un proceso que proporciona una serie de caminos para alcanzar las metas de la organización en un plazo determinado, a través de un diagnóstico de su situación actual y futura, tanto interna como externa, desarrollada por la dirección de la misma y con la implicación de miembros claves de la organización".

Sin embargo el Instituto de Prospectiva Estratégica en 1999 define la prospectiva como "una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables cuantitativas, y sobre todo cualitativas, así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado" Citado en Castañedo (2010).

Para Godet (2007) "(...) en la práctica, los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están estrechamente relacionados; cada uno apela a los otros y se mezcla: de hecho, se habla de planificación estratégica y de gestión y prospectiva estratégicas. Cada uno de estos conceptos remite a un referente de definiciones, problemas y métodos cuya especificidad no se ha determinado, pues la propia terminología aún no se estabiliza" más adelante el autor expresa, "prospectiva es estratégica, si no lo es por los resultados, lo es por sus intenciones; y la estrategia apela a la prospectiva para aclarar las decisiones que comprometen el futuro". Pero no se deben confundir los escenarios de la prospectiva con las decisiones estratégicas.

La propuesta de elaborar un plan con carácter prospectivo estratégico a nivel de Facultad responde a la concepción de actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país y de las nuevas tecnología como parte de las exigencias socioeconómicas del país.

Y también responde a la necesidad de que la planificación en la Educación Superior asuma la función de visión de futuro y que no se limite a la formulación de acciones a ejecutar en el año planificado sino que, además, prepare las condiciones para lograr y sostener desarrollo en el futuro, sin desconsiderar las incertidumbres.

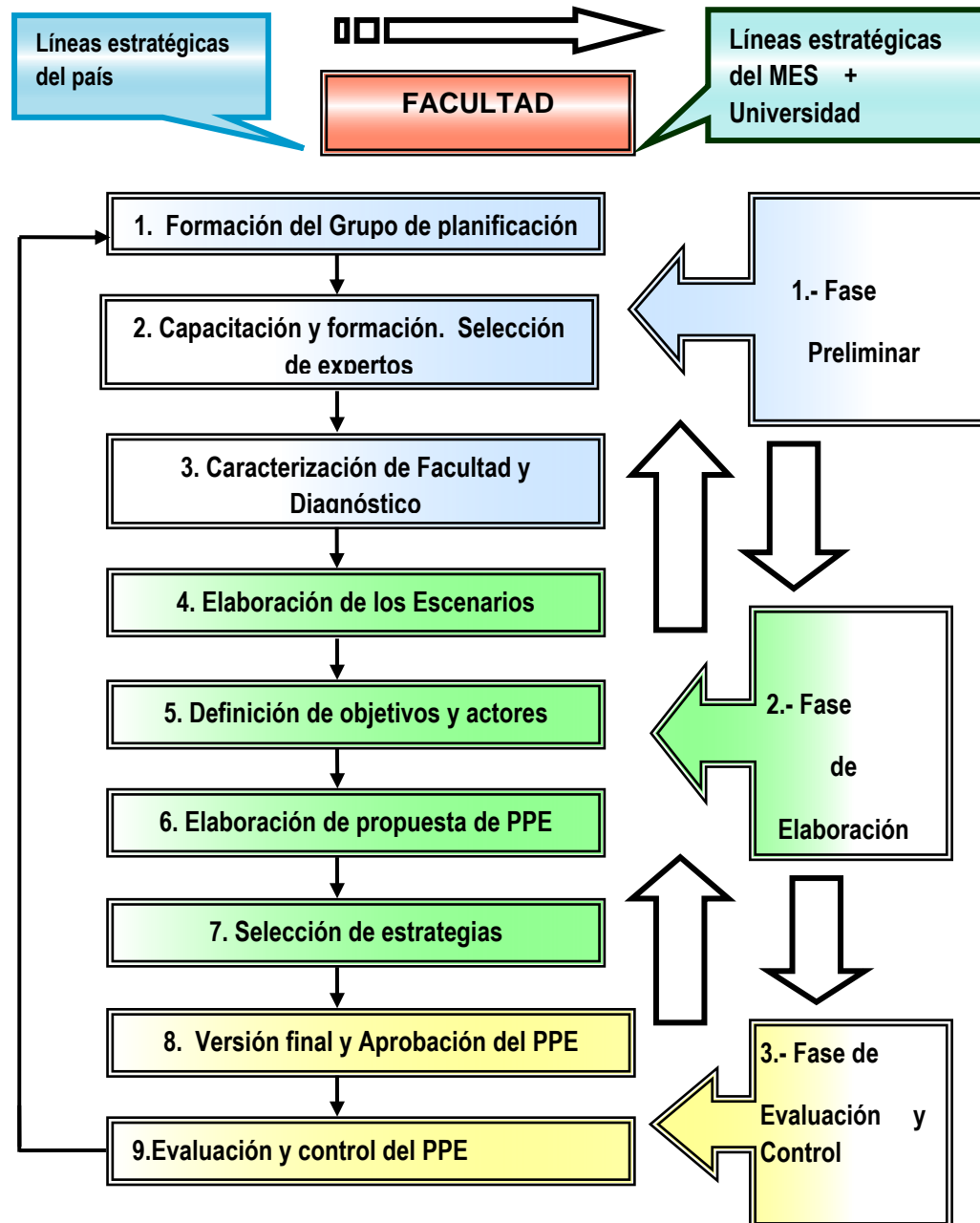
Esto hace que algunas tareas requieran un período de tiempo mayor de un año para su ejecución por lo que, dado el carácter prospectivo estratégico del plan, se propone que abarque un período de hasta cinco años con cortes anuales que se irán deslizando de forma que siempre se cuente con una visión de futuro para ese horizonte.

Se recomienda además, que el proceso de elaboración del Plan se inicie al finalizar el primer semestre del año en curso, de manera que en el mes de diciembre se pueda contar ya con un plan elaborado y aprobado que sea el resultado de un análisis de mejoramiento continuo realizado durante el año anterior al período planificado.

El plan prospectivo estratégico de la Facultad no será ajeno a las líneas estratégicas del país y tampoco a los objetivos del Ministerio y la Universidad a la cual pertenece. El MES, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del estado y el gobierno en materia de Educación Superior deberá orientar a las instituciones adscritas, las líneas estratégicas del país para el horizonte planificado y asesorarlas metodológicamente para la correcta elaboración del plan.

En cuanto a la propuesta para la solución del problema científico, en la Figura 1 se representa de manera gráfica la lógica que se propone para la elaboración del plan prospectivo estratégico (PPE) a nivel de Facultad. Este razonamiento responde a las metodologías tradicionales de planificación prospectiva estratégica que en la bibliografía sobre el tema se pueden encontrar, pero adaptadas a las condiciones de un nivel intermedio de suma importancia en la estructura de cualquier Universidad, la Facultad. Sin contradecir el carácter continuo de la planificación, sólo a los efectos de una mejor comprensión del procedimiento a seguir, se ha separado en las siguientes fases y etapas.

**Figura 1.**  
Propuesta metodológica para la Planificación prospectiva estratégica a nivel de Facultad



En función de la lógica que se expresa en la metodología propuesta las actividades a desarrollar en cada fase y etapa son:

#### **Fase Preliminar de planificación**

##### **Etapas 1: Formación del Grupo de Planificación**

Teniendo en cuenta que la planificación es un proceso formal y socializado, que requiere de la participación de representantes de los diferentes factores docentes, sociales y políticos que confluyen en el proceso docente educativo, es evidente que la elaboración del plan de la Facultad es una tarea para un grupo de trabajo y que se hace necesario entonces, definir quiénes se van a encargar de elaborar ese plan.

En las Facultades existen los Decanos, los Vice decanos Docentes y de Investigación y posgrados, subordinadas administrativamente a la Rectoría y las vice rectorías correspondientes, pero técnica y metodológicamente dirigidas por el MES, por lo que se considera que ellas deben jugar el papel principal en la organización e implementación de dicha metodología y que, deben conformar el grupo de trabajo, que participará en el proceso de elaboración del Plan de la Facultad.

A partir del criterio de los especialistas entrevistados, y la experiencia práctica obtenida a través de la investigación, se recomienda que en ese grupo de trabajo participe el Decano, el vicedecano docente y de investigaciones, los jefes de departamentos y/o áreas y los jefes de carrera, como máximos garantes del proceso docente educativo; además los representantes de las organizaciones políticas y de masas del radio de acción que por su papel en la Facultad se considere que deben participar.

No se propone una cifra única de participantes y cada Facultad, de acuerdo a sus características lo decide. Todos ellos conformarán el Grupo de Planificación de la Facultad, que no constituye una nueva estructura o aparato administrativo sino un equipo de trabajo que, bajo la dirección de la Facultad, se reúnen con la frecuencia que se considere necesaria para diseñar, entre todos, las estrategias y acciones a ejecutar en el período planificado, en correspondencia con las líneas estratégicas del país, del MES, y los objetivos y aspiraciones de los trabajadores y estudiantes de la Facultad.

El trabajo del Grupo de Planificación de la Facultad bajo estos preceptos permitirá que el plan que finalmente se elabore sea el resultado del compromiso previo de los actores de cumplir las tareas que en él se incluyan.

### **Etapas 2: Capacitación y actualización del Grupo de Planificación. Selección de expertos**

El trabajo de planificación en las actuales circunstancias, exige la capacitación y actualización sistemática de los planificadores con nuevos métodos y técnicas de planificación, y un nivel de información oportuna, que les permita elevar la objetividad de las previsiones.

Se requiere de los diferentes actores un papel más activo en el proceso de elaboración de los planes pero eso, a su vez, demanda que ellos dominen los fundamentos teóricos y metodológicos de la planificación y que estén dotados de conocimientos generales y técnicos que impidan cualquier rasgo de voluntarismo o mecanicismo que afecte la calidad de los planes.

Por tanto, apoyados en especialistas en temas de Planificación de la propia institución, o de otra, se deberá garantizar la preparación y entrenamiento del Grupo de Planificación, en los temas de trabajo en grupo, métodos y técnicas de planificación y toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, así como la actualización en relación a las líneas estratégicas del país y el MES, para el período a planificar.

La evaluación de los resultados obtenidos por cada uno de los miembros del grupo de planificación durante el proceso de capacitación y actualización facilitará la selección de los expertos, quienes son individuos capaces de hacer valoraciones conclusivas sobre la Facultad en relación a sus particularidades y los factores clave para mejorar su desempeño, con un máximo de competencia. Deben ser creativos, autocríticos, tener capacidad de análisis, de pensamiento, espíritu colectivista y tener disposición para la actividad. También pueden ser incluidos otros expertos que aunque no formen parte del grupo de planificación, y por tanto no estuvieran en las actividades de capacitación, por su alto prestigio profesional, experiencia práctica o nivel de información que poseen, se considere pertinente que formen parte de los expertos a consultar. Pueden ser utilizados diferentes métodos para la selección de los expertos, en correspondencia con las particularidades de cada Facultad.

### **Etapas 3: Caracterización de la Facultad. Diagnóstico prospectivo estratégico**

La caracterización de la Facultad se realizará sobre la base de las variables definidas para la evaluación institucional, es decir:

- Contexto institucional
- Gestión de los recursos humanos
- Formación profesional
- Interacción Social
- Infraestructura y gestión de recursos
- Impacto social

A partir del diagnóstico se elabora un resumen de la situación de la Facultad, donde se reflejan los principales problemas detectados, las potencialidades de crecimiento y restricciones; fortalezas y debilidades. Ese listado exhaustivo de variables, internas y externas, que en opinión del grupo de trabajo, son las que influyen en el desempeño de la Facultad, sirven de base para seleccionar las variables clave, es decir, aquellas que determinan el presente y el futuro de la Facultad y que, por tanto, deben constituir el núcleo de atención de los decisores.

Para seleccionar entre dichas variables las de mayor influencia y dependencia se recomienda emplear el método de Análisis Estructural MIC MAC<sup>4</sup> y otras técnicas de planificación estratégica como las Matrices de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de Factores Externos (MEFE).

Teniendo en cuenta la utilidad que puede tener para la Dirección conocer la situación de la Facultad en relación a otras, de la misma Universidad o del país, para formular estrategias que permitan imitar a los mejores, se propone utilizar la Matriz de Perfil Comparativo (MPC)<sup>5</sup>.

El diagnóstico prospectivo estratégico realizado con ayuda de estas técnicas permite fundamentar las decisiones sobre los aspectos fundamentales de la actividad docente, tanto internos como externos, y

---

<sup>4</sup>MIC MAC: Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación. Método prospectivo que permite identificar las variables clave de una organización. Ver Caja de herramientas (Godet, 2000)

<sup>5</sup> MPC: Matriz de Perfil Comparativo. Esta matriz es una adaptación realizada por la autora a la Matriz de perfil competitivo empleada a nivel empresarial.



orientar hacia dónde dirigir las acciones en orden de prioridad pues el MIC MAC ofrece una clasificación de las variables de acuerdo con su ubicación en un sistema de coordenadas.

### **Fase de elaboración del plan**

#### **Etapas 4: Análisis de posibles futuros. Elaboración de Escenarios**

Los resultados de la fase preliminar sientan las bases para comenzar la elaboración del plan.

El diagnóstico prospectivo estratégico realizado en la etapa anterior permite conocer las variables claves, internas y externas, y también su papel en la consecución de los objetivos por su índice de motricidad o dependencia, obtenidos de la aplicación del método MIC MAC. El próximo paso es entonces, analizar la evolución de esas variables en el futuro a través de los posibles escenarios que se pueden presentar, y las probabilidades de ocurrencia de cada uno, asignadas por los expertos que fueron seleccionados en la fase preliminar.

Para el análisis de los posibles futuros y la determinación de los posibles escenarios puede emplearse el programa de Planificación Prospectiva SMIC<sup>6</sup>.

La aplicación del método SMIC permitirá a su vez reflexionar sobre los posibles futuros y, aunque no existe algo que establezca un horizonte de tiempo determinado para estudios de este tipo, la autora considera que, de acuerdo al nivel de incertidumbre que caracteriza los tiempos actuales, es razonable hacerlo para un horizonte hasta cinco años, y en consecuencia incluir en el plan las tareas que permitan preparar las condiciones para aprovechar, o enfrentar, los eventos que probablemente ocurran en el futuro.

El Grupo de planificación definirá los escenarios tendenciales y el deseado para la Facultad.

#### **Etapas 5: Formulación de objetivos estratégicos e identificación de actores claves**

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones y cuando son claramente formulados, y comunicados, son de vital importancia para lograr el éxito pues dan, a los directivos, una visión más clara de su papel en la construcción del futuro.

No existe una metodología única que señale los pasos a seguir para una correcta formulación de los objetivos pero sí hay dos elementos que no se deben obviar para la planificación en la Facultad. En primer lugar, ellos deben responder a las líneas estratégicas del país, políticas del MES e intereses y líneas estratégicas del Consejo de Administración Provincial y Municipal, y en segundo lugar, pero no menos importante, deben reflejar el futuro deseable para la Facultad, lo que sus trabajadores aspiran y consideran importante para ellos como organización.

Por otra parte, en esta etapa es conveniente la aplicación del programa de prospectiva estratégica MACTOR<sup>7</sup>. Este método permite analizar de qué manera los actores se pueden posicionar en relación a las variables y objetivos claves y establecer el papel que debe jugar cada uno, en el cumplimiento de los objetivos formulados. Así, desde el inicio cada cuál conocerá con qué tareas está más comprometido, de

---

<sup>6</sup> SMIC: Sistema de matrices de impactos cruzados. Método de prospectiva para la determinación de escenarios futuros sobre la base de valores de probabilidad de ocurrencia de determinados eventos, asignados por expertos. (Godet,2000)

<sup>7</sup> MACTOR: Matriz de alianzas, conflictos, tácticas, objetivos y resultados. Método de prospectiva que permite identificar los actores clave para la organización en relación a su participación en el cumplimiento de los objetivos previstos.(Godet,2000)

cuál es responsable y con cuáles debe cooperar, además de identificar las posibles negociaciones, concertaciones o conflictos que pueden surgir en la confección y ejecución del plan.

### **Etapa 6: Elaboración de una propuesta de PPE de la Facultad**

La información obtenida en las etapas anteriores facilitará la elaboración de una propuesta de PPE. Aunque desde la primera fase la intención está dirigida a cómo implementar un enfoque prospectivo estratégico en la planificación a nivel de Facultad que promueva una reflexión colectiva y creativa sobre el futuro y la formulación de alternativas para mejorar la calidad del proceso de formación profesional y de posgrado, se considera oportuno en esta etapa hacer énfasis en que la propuesta de Plan que se elaborará constituye en sí un plan elaborado con dicho enfoque, que incluye los indicadores a lograr en el año planificado pero que además plantea las estrategias a seguir para cumplir esos indicadores; para preparar las condiciones que demandan los escenarios futuros más probables, y para ir construyendo el escenario deseado por la Facultad.

Además, el enfoque prospectivo estratégico no le llega a este plan sólo porque en él se incluyan tareas a cumplir en el largo plazo, sino a través del cómo se hace el plan, qué se tiene en cuenta, quiénes participan, dónde centrar la atención, cómo asignar los recursos y definiendo qué parte corresponde hacer en este período para garantizar las metas futuras pues lo prospectivo estratégico no tiene por qué estar solamente asociado al largo plazo, lo prospectivo estratégico no está sólo en el cuándo, sino también en el cómo.

De ahí que se propone que el PPE que ahora sólo es una propuesta que promoverá la generación de múltiples alternativas estratégicas y se continuará revisando y enriqueciendo, debe incluir las dimensiones señaladas, y que cada una de ellas a su vez contenga:

- 1- Indicadores a lograr en el período planificado
- 2- Estrategias a seguir para cumplir los objetivos previstos
- 3- Actores responsables de su cumplimiento
- 4- Recursos para la ejecución de las estrategias.

Los Indicadores para medir y evaluar el desempeño de la Facultad son definidos por el MES y la Universidad en cada una de las dimensiones o variables establecidas y serán la expresión cuantitativa, o cualitativa, de los objetivos que se quieren lograr.

Las estrategias serán formuladas teniendo en cuenta el resultado de las fases anteriores y también para cada una de las dimensiones o variables. Para la formulación de estrategias se recomienda emplear la Matriz DAFO. Será el Grupo de Planificación quien defina las técnicas que más se adaptan a las particularidades de la Facultad.

Por otra parte, en relación a los recursos necesarios para la ejecución de las estrategias formuladas se tendrá en cuenta la disponibilidad de estos según diferentes fuentes de obtención. Es una realidad incuestionable la escasez de recursos materiales y financieros que hoy tienen que enfrentar las instituciones y el Estado no puede satisfacer todas las demandas que existan.

### **Etapa 7: Selección de estrategias**

Las estrategias generadas a través de la aplicación de diferentes técnicas, serán evaluadas por el Grupo de Planificación con el objetivo de seleccionar las estrategias que conformarán el PPE de la Facultad.

Los criterios para la selección de dichas estrategias deben estar dirigidos a aquellas que proponen un mejor aprovechamiento del potencial existente en la Facultad, particularmente en las condiciones del modelo socialista cubano, se debe tener presente que las estrategias resultantes deben estar dirigidas a garantizar el cumplimiento de los objetivos que más favorecerán a la sociedad.

### **Fase Evaluación y control**

#### **Etapa 8: Elaboración de la versión final del PPE y su aprobación**

Una vez seleccionadas las estrategias a ejecutar en el período planificado, se elabora la versión final del plan, que además de los indicadores, incluye estrategias, actores responsables de su cumplimiento y recursos disponibles para garantizar su ejecución.

El PPE de la Facultad será multidimensional y expresará qué hacer para lograr el futuro deseado, o al menos preparar las condiciones para lograrlo, sobre la base especialmente de sus capacidades endógenas; además, garantizará el cumplimiento de las funciones básicas de la planificación contemporánea, es decir, pensar y actuar preparando el futuro, lograr coordinación y cooperación entre actores, sectores y territorios, apoyar la gestión por resultados y, promover una mayor participación social.

#### **Etapa 9: Control y evaluación de la ejecución del PPE.**

El proceso de planificación no debe concluir con la elaboración del plan sino que se hace necesario, aún más en las condiciones actuales, evaluar sistemáticamente la marcha del plan para realizar los ajustes ante cambios significativos que puedan favorecer o afectar su ejecución. La dinámica de los cambios que se producen exige un proceso de vigilancia sistemática que permita actualizar las bases de elaboración del plan, pues al igual que cualquier otro trabajo de pronóstico, lo que se busca es una aproximación a un entorno tendencial derivado de la interacción entre las variables internas y externas que intervienen en el desarrollo de la Facultad y que no siempre se desarrollan como se asume en las hipótesis sobre su comportamiento.

Un control sistemático y efectivo del cumplimiento del PPE asegura la continuidad de aquellas tareas que requieren para su ejecución de un tiempo superior al año, además, las tareas que no se conocen previamente pueden ser incluidas luego, a través de los reajustes ante cambios en las bases subyacentes del plan.

En caso de cambios significativos en las condiciones que dieron lugar a este plan se hará necesario actualizar el diagnóstico y reformular las estrategias, o ajustarlo, de acuerdo a las nuevas circunstancias.

## CONCLUSIONES

La aplicación de métodos y técnicas de Prospectiva Estratégica en la planificación a nivel de Facultades fortalece la planificación ya que incrementa la científicidad y objetividad de los planes, facilita la toma de decisiones, indica prioridades y traza pautas a seguir con la mirada puesta en el futuro.

La planificación a nivel de instituciones de Educación Superior debe perfeccionarse en correspondencia con la dinámica de los cambios del entorno, determinar las capacidades y potencialidades de cada dependencia e integrar los diferentes actores en aras de promover acciones presentes para asegurar el futuro.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas Rivero, J. L., y Galarza López, J. (2012). El Proceso de Planificación Estratégica en las Universidades: Desencuentros y Retos para el Mejoramiento de su Calidad. Consultado Enero del 2013. Disponible en: <http://www.gual.ufsc.br>
- Castañedo, S. (2010). La planificación prospectiva: una oportunidad para las IES. *Monografía*, Universidad de La Habana.
- Colectivo de autores. (2007). *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección*. La Habana. Segunda Edición. Ministerio de Educación Superior.
- Godet M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica, Abril.
- Godet M. (2000). De la anticipación a la acción, Paris: UNESCO.
- Godet M. (2001). Creating Futures.Scenario planning as a Strategic Management Fool, Editorial Economical.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuaderno No 20. Cuarta Edición, p 19. Instrucción 4/2013 emitida por el Ministerio de Educación Superior, acerca del Sistema de Planificación del Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2013.
- Menguzzato y Renau (2007). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*. La Habana: Edición MES, Editorial Félix Varela. P.78