



# IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS EN CUBA Y EN LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS.

**Mc. Varna Hernández Junco. Profesora del Dpto. de Técnicas de Dirección, y Lic. Benita Nancy García Gutiérrez. Decana de la Facultad de Ingeniería Industrial – Economía. Universidad de Matanzas.**

## **Introducción:**

En el año 1995, el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros definió la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno, en la misma se determina la forma de actuación de los organismos de la administración Central del Estado respecto a los componentes, formas, modalidades, vías y métodos en esta actividad. Se refuerza en esta Estrategia la necesidad de desarrollar capacidades, en la esfera política, en la defensa, en la dirección, en la economía y en la técnico-profesional, a través de una variedad que corresponda a las necesidades y características de cada organización y de sus directivos.

Podríamos preguntarnos ¿por qué surge la necesidad de redefinir la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno?

En el mundo en los años aproximadamente 70 comienzan a ocurrir determinados cambios que van a tener un significativo impacto en la sociedad, en los sistemas empresariales y en la administración y sus funciones. En estos años ocurre una aceleración de la innovación tecnológica, obteniéndose la tasa más alta de la historia, y existiendo un desarrollo vertiginoso de la Electrónica, de la Ingeniería Genética y la Microbiología, trayendo esto como consecuencia la aparición de nuevos productos, una rápida obsolescencia, disminución del ciclo de vida, reducción del costo material.

Se eleva el papel del conocimiento y la información, cambiando el valor del producto a favor del valor agregado, se van sustituyendo materias primas y otros materiales por algunos de naturaleza sintética.

Se acelera notablemente los intercambios y los flujos comerciales y financieros. Ocurre una “explosión” de los servicios,

constituyendo un 70% del Producto Interno Bruto en los países desarrollados, separándose paulatinamente la producción de los servicios.

Comienza a desarrollarse los procesos de globalización de la economía, lo que trae como consecuencia, mayor interdependencia, así como cambios socioculturales entre los que se destacan la incorporación de la mujer al trabajo, la aparición de una fuerza de trabajo más calificada, provocando la existencia de un cliente más exigente que impone nuevos retos a la producción y los servicios.

Existen desigualdades socioeconómico-culturales entre países, aumentando la brecha "norte-sur" y la polarización entre países desarrollados y subdesarrollados.

Estos cambios a que hemos hecho referencia, tienen como características principales: la velocidad, la novedad, la profundidad y la amplitud, lo que sumado nos proporciona un mundo lleno de incertidumbre, desarrollándose la ciencia de la INESTABILIDAD, la cual debemos estudiar.

Todo esto provoca determinados efectos en los sistemas empresariales, diferenciándose la década del 70 y 80 de la época actual.

En los sistemas productivos de un proceso de estandarización, de producción por lotes, de economía de escala y la presencia de un modelo integrado pasamos a una producción más flexible con escalas menores y a una separación de procesos, donde existe una especialización técnica y una subcontratación de los servicios. Los procesos de automatización son utilizados en un primer momento en el aumento de la producción y posteriormente en el desarrollo de una mayor flexibilidad productiva.

Si realizamos un análisis de la calidad en estos períodos; vemos que transitamos de un control de la calidad a un desarrollo de

la calidad total como filosofía de dirección, de una calidad según normas técnicas a la calidad como la define el cliente; la calidad deja de ser un proceso atendido por órganos funcionales a un proceso de autocontrol y de desarrollo de su planificación estratégica.

En los períodos comparados, primeramente el mayor poder está en el comprador, concentrándose posteriormente en los clientes, se pasa de vender el producto a satisfacer necesidades, de la calidad del producto a un producto "ampliado" por los servicios postventas. En una primera etapa identificamos necesidades y vendemos lo que se produce, en una segunda etapa creamos necesidades y producimos lo que se vende, transitando de un marketing operacional a un marketing estratégico, de un proceso mayoritariamente publicitario a un proceso promocional, donde se diseña el producto anticipándose a las necesidades del cliente.

Debemos preguntarnos entonces qué impactos han provocado estos cambios en la administración:

En el primer período analizado se opera en un medio definido y de cierta estabilidad, sin embargo en la época actual se opera en un medio poco definido y en constante cambio, por lo que existe necesidad de aprender ha administrar la incertidumbre y la complejidad.

Si bien existe disposición para realizar tareas concretas de determinadas reiteración en la primera etapa, pasamos en la segunda a una disposición para realizar actividades, cuidándose siempre de no crear expectativas que no podamos satisfacer, ya que ésta es una de las principales causas de conflicto entre personas y en la organización.

Al inicio existía capacidad para moverse en un medio laboral bajo supervisión, avanzando y desarrollando posteriormente capacidades para tomar decisiones y asumir riesgos, integrar equipos de

trabajo, analizar los fenómenos y procesos de forma integral y comprender los fenómenos del entorno.

En sentido general en la administración van surgiendo nuevas exigencias que podemos resumir en:

- Actitud ante el cambio.
- Flexibilidad.
- Asumir riesgos
- Innovación constante.

Si bien hemos analizado los efectos que provocan en la administración los cambios que se suceden constantemente en el mundo, es necesario que nos detengamos, aunque sólo por unos minutos, en sus funciones.

Si analizamos la Planificación la diferencia fundamental consiste en que primero planeamos y después implementamos estrategias, partiendo del hecho de que en la primera etapa nos colocamos en el pasado y caminamos hacia un futuro, el cual no está definido, a diferencia del período actual donde visualizamos el futuro, parándonos en él y atrayendo el presente.

El plan y la implementación transitan desde su separación hacia su integración.

Si realizamos la comparación del proceso estratégico, el punto de partida se centraba en la tecnología inicialmente y en los momentos actuales se centra en los Recursos Humanos, si bien el entorno constituía un factor externo ahora es su punto de partida. De otra forma dicho, si antes la focalización estaba en las empresas, actualmente se encuentra en el entorno.

Analizando la función de Organización, pasamos de una estructura jerárquica con unidad de mando a estructuras planas, organizaciones matriciales y grupos autónomos. Si antes nos guiábamos por manuales y normas detalladas, hoy la guía fundamental la encontramos en la VISION y las Motivaciones, pasando de

una cierta estabilidad a un desarrollo de la innovación y la flexibilidad.

En la dirección hemos transitado paulatinamente de la autoridad al liderazgo, de “dirigir a los hombres” a “dirigir con los hombres”, de los recursos Humanos como un medio a un fin, de la manipulación de la motivación, según intereses, a un proceso de participación, compromiso y desarrollo de una cultura y valores organizacionales.

En la función de control pasamos de la autoridad al autocontrol no de los procesos, sino de los resultados.

Nuestro país no está ajeno a los efectos de estos cambios analizados, que unido a la desintegración de la URSS y la desaparición del campo socialista en la década del 90, con los cuales se desarrollaban nuestras fundamentales relaciones de intercambio, trajo serios trastornos en el desenvolvimiento de la Economía Cubana, iniciándose un período tenso y crítico para nuestro pueblo. En la Economía Mundial se desarrollan los procesos de globalización, la Ciencia y la Técnica, la acción a gran escala de las transnacionales, el auge del neoliberalismo como teoría y práctica que tratan de imponer en el III. Mundo los gobiernos de naciones desarrolladas y los organismos económicos internacionales, con la consiguiente polarización de desarrollo y subdesarrollo, de riqueza y pobreza a niveles mayores que nunca. Tal situación y la creencia de que las dificultades económicas del Período Especial, serían el escenario ideal para recrudecer el bloqueo y tratar de destruir la Revolución, el Gobierno de los Estados Unidos pone en vigor la Ley Torricelli en el año 1992 y cuatro años después la Ley Helms Burton y se empeña con su poderío e influencia en internacionalizar el bloqueo.

Ante esta situación el Estado Cubano adopta una estrategia de resistencia que permitiera al país salir de esta crisis y desarrollarse. Es por eso que existe una

diversificación geográfica de nuestro intercambio comercial, incrementándose las relaciones con América Latina y el Caribe, una apertura al capital externo en búsqueda de capital y mercado, así como el análisis de las vías de solución a la deuda externa. Es necesario destacar que la presión del gobierno norteamericano nos ha impedido arribar a soluciones que contribuyan a normalizar nuestra situación financiera externa, dependiendo de financiamiento a corto plazo y con altos costos que originan tensiones en las finanzas internas, retraso o paralizaciones frecuentes en producciones y servicios importantes y condiciones adversas de financiamiento al desarrollo.

En tales condiciones se llevó a cabo el esfuerzo de transformar la estructura y funcionamiento de la Economía, impulsando el turismo como sector dinámico, capaz de captar divisas en plazos cortos y por su efecto multiplicador. Se despenaliza la tenencia y uso de la divisa, se autoriza las remesas en divisas, se cooperativiza una parte de las granjas estatales, llevándolas a UBPC, se amplía el ejercicio del trabajo por cuenta propia, se crea una red de comercio y servicios recaudadora de divisas que permitió aminorar la escasez de esta moneda y mantener los cobros y pagos externos, trayendo también como consecuencias algunos efectos indeseables como la diferenciación de ingresos no vinculados al aporte del trabajo, (esto solo no se debe a la despenalización, pues ya antes existía la economía sumergida), problemas ideológicos por las desigualdades que crea y los afanes de posesión de divisas que desata, muy distintos a valores y principios que defendemos.

La dolarización de las relaciones inter-empresariales (sin ignorar sus inconvenientes) a arrojado saldos positivos; se ha logrado sostener el funcionamiento de la economía, reanudar su crecimiento, reactivar las exportaciones y reducir los costos.

La UBPC mejoró condiciones de trabajo e ingresos a obreros de las granjas estatales hacia formas cooperativas, entregándoseles tierra en usufructos y otros medios. El trabajo por cuenta propia incrementó las alternativas de empleo.

Son adoptados también medidas para reducir el desequilibrio financiero interno como son la elevación de precios de productos no esenciales, el nuevo sistema tributario, la disminución del subsidio presupuestario a las empresas irrentables, cobros de algunas gratuidades, participación de entidades estatales en el mercado agropecuario y de artículos industriales y artesanales y el aumento de la oferta en la gastronomía estatal.

Existió la necesidad impostergable de transitar de la planificación centralizada a la planificación basada en la valoración y balances financieros de los recursos externos, el desarrollo de la Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos y resultados, el reforzamiento del uso de la informática y de la contabilidad como instrumentos de la dirección, el desarrollo de nuevas formas de gestión de la propiedad estatal, el perfeccionamiento empresarial en las FAR y en otras entidades, la disminución de los organismos de la Administración Central del Estado, nuevas formas de pago vinculado a resultados productivos y esquemas de estimulación y recalificación del personal que se corresponda con estos resultados. Se perfecciona el control del Gobierno sobre la gestión, utilizándose los Controles Gubernamentales Integrales, Comisión Central de Divisas, Comisión Central de Cuadros, Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), Oficina Nacional de Auditoría (ONA), reuniones del Consejo de Ministro para el análisis de la economía, reunión de los presidentes de los Consejos de Administración Provinciales y Municipales y los Controles del Buró Político.

Debido a toda esta situación descripta anteriormente, existió la necesidad de definir una política económica en la fase

de la recuperación de la economía cubana basada en:

- ⇒ Diversificación, crecimiento y dinamización de las exportaciones.
- ⇒ Desarrollo de la base alimentaria y la eficiencia económica en sus aspectos energéticos, materiales y financieros.
- ⇒ Coordinación de políticas específicas y la utilización de instrumentos económicos y jurídicos más complejos y eficaces, disponiendo para ello de una infraestructura económica y social, recursos humanos, naturales y un desarrollo científico-técnico.

La eficiencia es el objetivo fundamental de la política económica, contribuyendo al mejor uso de los recursos, a una elevación de la productividad del trabajo, a la obtención de mejores resultados con menos costos, lo que provoca un efecto positivo en nuestro balance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y en el acceso al mercado de capital.

Es necesario además, el empleo de técnicas modernas de dirección empresariales adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, provocando esto un amplio movimiento de calificación, formación de estudiantes, recalificación de cuadros, profesionales y demás trabajadores, estudios de mercado y practicar una política gerencial más dinámica y coherente; además del desarrollo de la ciencia y la innovación, la asimilación de tecnología, la aplicación de los resultados del Fórum de Ciencia y Técnica, la alianza con los organismos de la Administración Central de Estado, la calidad de todo lo que se hace y la protección del medio ambiente.

Evidentemente existe la necesidad clara y precisa de adquirir aceleradamente conocimientos, hábitos y habilidades por parte de los Recursos Humanos y en especial por los Cuadros y Reservas del Estado y del Gobierno.

Cabría entonces, preguntarse ¿cuáles son los principales conocimientos, hábitos y habilidades a adquirir y desarrollar por parte de nuestros Cuadros y Reservas?, que constituye nuestro objeto de análisis.

A nuestro criterio estos conocimientos, hábitos y habilidades deben estar dirigido fundamentalmente a:

- ➔ Desarrollar una labor educativa, trabajo político-ideológico en su área de acción.
- ➔ Desarrollo de una base teórica y metodológica que permitan en las organizaciones la preparación del personal para la defensa, la preparación de la economía, para la defensa y las medidas de la defensa civil.
- ➔ Preparación técnica-profesional en el área de conocimiento que corresponda con la esfera de acción de la unidad organizativa que dirige.
- ➔ Preparación y desarrollo en la teoría y práctica de la dirección, haciendo énfasis en la formulación de estrategias, la dirección de los Recursos Humanos, la Negociación y la Solución de Conflictos, desarrollo de liderazgo, conducción de equipos de trabajo, marketing, y otras que dependan de las necesidades y especificidades de cada jefe y organización.
- ➔ Preparación y superación en la esfera económica financiera que permita la solidez en la toma de decisiones estratégicas y operativas en las organizaciones.

Por todo lo antes señalado se hace necesario un cambio en el pensamiento y

acción de nuestros dirigentes, que les permita planificar y aumentar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno, que a su vez pueden provocar cambios sustanciales en las organizaciones.

Estos son los antecedentes más generales de reformulación de la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas por el Estado y el Gobierno, que enfatiza en el papel de coordinación, dirección y control del MES en la implementación de esta estrategia. En el año 96 se enriquece esta estrategia con la definición de tres programas priorizados:

- ☑ Programa de computación que persigue como objetivo fundamental introducir a los Cuadros y Reservas en la aplicación de la informatización.
- ☑ Programa de Formación Económica que se diseña a través de un curso, el cual prevé la actualización económica y financiera de los cuadros y las reservas y la utilización de estas técnicas en la actividad concreta.
- ☑ Programa de Dirección por Objetivos y Resultados, el cual se vincula con la Planificación Estratégica, en el año 1999.

Ahora, debíamos preguntarnos. ¿Es posible la Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos en nuestro país? Para ello, ¿qué es necesario?

Consideramos que sí es posible, teniendo en cuenta nuestro desarrollo económico-político, social y el desarrollo mundial.

En Cuba el plan central de la economía determina la prioridad de los diferentes sectores y regiones, y plantea los objetivos estratégicos que han de alcanzarse por cada uno de ellos. Estos objetivos son fijados con la participación y los criterios de diversas instancias y niveles de dirección. Las estrategias que apoyan y aseguran dichas metas se formulan a nivel empresarial (entiéndase

uniones de empresas, las propias empresas y corporaciones), donde existe la información necesaria para la operación del negocio y las personas adecuadas. El diseño y la ejecución estratégica no pueden separarse, solo de esta forma es posible lograr la agilidad y flexibilidad exigidas por la situación actual.

Claro está en el marco de un plan central, las posibilidades estratégicas de las empresas estarán en dependencia de:

- ❖ el mercado donde operan y de su intensidad competitiva dentro y fuera del país.
- ❖ el sector y del área de negocio donde desarrolla su actividad.
- ❖ su posición financiera, lo que implica en nuestras condiciones, poseer las divisas necesarias para su desarrollo.

Pues no todas las empresas están en la misma situación de desarrollo, lo que es conjugado en la prioridad que el Estado le da a cada sector, de fomentar y desarrollar su potencia de crecimiento futuro.

Respondiendo a la segunda pregunta sin intención de dar conclusiones, valoramos que para llevar a cabo estos procesos de Dirección por Objetivos y Resultados y Planificación Estratégica es imprescindible.

- Que nuestro directivos le otorguen el carácter de investigación que la Planificación Estratégica tiene, no basta con utilizar una técnica diagnóstica, se requiere obtener información relevante utilizando diversas técnicas, instrumentos, métodos de análisis estratégico (no basta con la Matriz DAFO); es necesario profundizar en el análisis tanto interno como externo, abordando a la competencia y al cliente, y el entorno más general (tecnológicas, jurídicas, comercial)

En la actualidad este estudio es insuficiente y en muchas ocasiones

lo que se realiza en pocas sesiones de trabajo grupal.

- Aprender, concienciar y desarrollar una cultura que se corresponda con la época actual, actitud y pensamiento estratégico, una dirección más profesional, participativos y consensuales.
- Un adecuado equilibrio entre la debida centralización y la necesaria descentralización que el nivel empresarial exige, para tomar decisiones en una amplia gama de actividades y en la administración de sus recursos financieros, imprimiéndole el dinamismo y flexibilidad que se requiere, de esta manera podremos enfrentar la parálisis de acción y de las decisiones que debiendo ser tomadas por un nivel, tienen que esperar por quienes no tienen la información relevante, posibilidades de actuar oportunamente, conocimiento ni experiencia requerida, o sea, por personas no adecuadas.
- Evaluar el desempeño según los resultados y el aporte dado a sociedad.
- Perfeccionar las formas y métodos de control gubernamental, de auditorías y fiscalización por los organismos y niveles de dirección competentes, tanto dentro del sistema al que pertenece la organización como por dependencias externas a ellas y a su sistema.

Ante estos nuevos retos, el Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas, conjuntamente con el Gobierno Provincial formula una estrategia territorial indicando las formas de actuación que respondiera a las orientaciones emitidas por el CECM y las particularidades provinciales.

Centraremos nuestro análisis en el Programa Dirección por Objetivos y

Resultados y Planificación Estratégica, el cual subdividimos en cuatro etapas fundamentales:

- Capacitación a los Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno en Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica. Formación y Superación de profesores y entrenadores en este programa.
- Introducción del Sistema de Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica en todos los organismos de la Administración Central del Estado representados en la provincia.
- Implementación de la Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica en los OACE.

Es necesario destacar que en todas las etapas existe un proceso de superación dinámico, sistémico y continuo de cuadros, reservas, profesores, entrenadores.

El Departamento de Técnicas de Dirección para poder cumplimentar todas estas etapas de trabajo, desarrolló un programa interno de preparación y superación de sus profesores. Nos dimos entonces a la tarea de realizar un estudio teórico y metodológico del proceso de Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica, además de una evaluación de la aplicación práctica de algunos de los modelos estudiados, analizando aspectos comunes, diferentes e insuficiencias, llegando así a concepciones y una metodología propia que se adaptara a las condiciones del territorio.

En cada entidad donde se realiza la asesoría a la introducción de la Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica se diagnostica sus particularidades específicas y se determina la metodología a utilizar, teniendo en cuenta su estrategia ramal.

En el caso específico de la Educación Superior se partió del análisis del entorno, el cual se caracteriza, según las tendencias a nivel mundial, por desafíos que se presentan a las instituciones respecto al acceso, equidad, calidad y la necesidad de acelerar las reformas referidas a: la prioridad de la Educación, atención a resultados, inversión en educación básica, atención a la equidad y autonomía institucional.

Para atender a estas reformas existen orientaciones bien definidas que pueden resumirse de la siguiente forma:

- Diversificación de las instituciones incluyendo las privadas
- Diversificar fuentes de financiamiento en que participen los estudiantes, vinculándolos a los resultados
- Redefinir la función del Gobierno en la Enseñanza Superior
- Políticas que prioricen objetivos de calidad y equidad.

Debemos partir del hecho de que todas estas reformas podrán fortalecer las actividades de la Educación Superior, como son la enseñanza y formación, la educación continua, la investigación e innovación, la cooperación internacional. Estas actividades contribuirán al desarrollo de cuatro pilares fundamentales: **aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser.**

Atendiendo a los aspectos señalados anteriormente debemos hacer énfasis en las tendencias principales del desarrollo de la Universidad contemporánea, como son la **masificación, el financiamiento, la diversificación y la internalización.**

Con respecto a la masificación, es evidente los apreciables incrementos de la matrícula, con un consiguiente crecimiento de las tasas de escolarización. Esto ha sido logrado por Cuba desde los inicios de la revolución.

Si analizamos el financiamiento, vemos que existen cambios esenciales en sus

concepciones. Se reducen las fuentes provenientes del presupuesto estatal, se buscan fuentes alternativas, se presta mayor atención a las regulaciones del mercado, mayor control en el uso de los recursos, parcialización o variantes, marcada influencia de la Política del Banco Mundial y se destaca en las Universidades de excelencia importantes aportes de fuentes gubernamentales.

En cuanto a la diversificación, ocurren modificaciones esenciales de los programas de formación que conducen a mayor flexibilidad en los métodos de enseñanza - aprendizaje, así como diversidad, variedad.

En todo este proceso se hace necesaria la internalización de la enseñanza y la investigación como factor imprescindible del progreso, mayor movilidad de profesores y estudiantes, mayor cooperación y relaciones internacionales, mayor comunicación y participación en redes. Las Universidades de excelencia absorben y asimilan a muchos profesores e investigadores de talento bajo la cobertura de cooperación.

Los planes de formación de pre-grado permiten adecuaciones atendiendo a intereses profesionales específicos, problemas y proyectos de investigación, campos nuevos o temporalmente relevantes, búsqueda de perfiles interdisciplinarios en relación con distintas áreas de conocimientos establecidos para una formación pregraduada, generalmente de cuatro a cinco años.

En este caso la lógica de la organización del trabajo científico influye en la organización de la actividad académica. Crece la importancia en el pre-grado, del dominio de nuevas tecnologías de la información y la comunicación, desarrollo de las habilidades de la comunicación profesional, la lengua materna y de las lenguas extranjeras, presencia y reconocimiento de la actividad práctica y profesional, en diferentes momentos y formas, durante los estudios de pre-grado.



Esta Universidad de excelencia uno de los elementos que la identifican es el prestigio de sus post-grados y su vínculo con la investigación, así como un claustro a tiempo completo con más de un 90% de profesores.

Es necesario resaltar que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación están presentes en todas las actividades y servicios vitales de la Universidad, incluyendo el uso creciente de dichas tecnologías como medios de enseñanza, con un consecuente parque actualizado de equipamiento en los campos y una cultura de trabajo en redes y en el uso de internet.

En la actualidad científico técnica existe una concentración de grandes recursos y grupos multidisciplinarios de alto nivel, con capacidad de coordinar programas de cooperación internacional en sus campos, una amplia red de unidades de ciencias y de institutos de investigación, muchos de los cuales son únicos en su tipo en el mundo; haciendo énfasis en la investigación estratégica se crean interfases que posibilitan la eficiencia en el acercamiento e interacción Universidad-Empresa.

En la extensión la Universidad de excelencia a nivel mundial tiene una concepción de la prestación de sus "servicios", teniendo como base el estudio sistemático de los cambios de su entorno, se presta especial atención al grado de satisfacción de la vida en la comunidad, y la consistencia que mantienen en sentido general en un fuerte vínculo con los egresados.

Para afrontar estas exigencias en el campo de la Educación Superior, la Universidad de MATANZAS Camilo Cienfuegos ha implementado desde 1994 los procesos de Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos y Resultados, permitiendo la proyección de un programa estratégico de desarrollo.

Partimos para el análisis estratégico de la organización de un modelo de cambio general (gráfico # 1), donde tomando como punto de partida la evolución del entorno, realizamos un diagnóstico estratégico de la situación actual o lo que es igual, un análisis de los hechos de la organización, visualizamos el futuro para el marco temporal definido, determinamos las brechas existentes entre el estado actual y el deseado, definimos por cada una de las áreas claves la trayectoria a recorrer del estado diagnóstico al deseado, parándonos en este último y halando el presente.

Esta trayectoria constituye el ¿QUE? va a hacer la organización para lograr los resultados deseados y para ello se necesita indiscutiblemente de una organización de los recursos humanos, materiales y financieros que toman su expresión en las opciones estratégicas fundamentales, definiéndose de esta forma ¿CÓMO? la organización va a alcanzar el ¿QUÉ? planificado. Se hace necesario concretar estas estrategias a través de los planes de acción que reflejen como, cuándo, con qué y con quienes se pretende alcanzar estos resultados.

No podemos cerrar el proceso si no se hace una definición y revisión constante de la MISION de la organización, los grupos de implicados que participan en este proceso. En el diagnóstico es necesario analizar tanto los aspectos internos Fuertes y Débiles y en el plano externo las Amenazas y Oportunidades que influyen sobre la organización.

Es importante además considerar la evolución de los acontecimientos económicos, políticos, sociales, culturales, naturales y legales que se prevean que ocurra en el período en que se enmarca la planificación y que su ocurrencia puede incidir significativamente en el desarrollo de la organización.

Para ello, en nuestra provincia tomamos como base los escenarios que para el período 2000-2005 ha definido el país.

Todo proceso estratégico tiene como premisa fundamental la implicación, participación y compromiso de todos los trabajadores y directivos en todo el proceso con una fuerte negociación y conciliación de la definición de cada uno de los elementos del proceso y sus resultados.

Unido a este modelo general nos apoyamos en la metodología propuesta por Eugenio Yañez (autor de reconocido nombre en dicho tema), la cual fue modificada por el Departamento de Técnicas de Dirección (gráfico #2), y aplicada en diferentes sectores de la producción y los servicios por espacio de seis años, destacándose la implementación de los mimos en la Universidad de Matanzas desde el año 1994.

Como resultado de la implementación de estos dos procesos en la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, se elabora la proyección estratégica de la misma, resultando definida la

**Misión:**

“Garantizar la formación integral revolucionaria de profesionales de las ramas de Ciencias Técnicas, Económicas, Agropecuarias, Humanísticas y de Cultura Física, contribuyendo a la superación continua de graduados universitarios y cuadros, desarrollando la ciencia e innovación tecnológica, la extensión universitaria y la informatización para el avance de la sociedad Matancera y Cubana”.

Para dar cumplimiento a la Misión se realiza un diagnóstico estratégico tanto interno como externo, así como se visualiza el futuro que se desea construir, quedando resumido en la **Visión:**

“El trabajo ideológico se ha priorizado en nuestra organización, lográndose un estado político moral favorable. Se han creado compromisos que propician un ambiente de consagración al trabajo y al

estudio por parte de estudiantes, profesores y trabajadores.

Se ha logrado conformar un claustro de profesores competitivos con un crecimiento significativo en la formación de doctores. Esto garantiza una alta motivación profesional de los graduados con un alto nivel de preparación. La formación de los componentes académicos, laboral, investigativo, patriótico-militar y cultural de los estudiantes se fortalece al aplicar y perfeccionar los nuevos Planes de Estudios. La extensión universitaria logra un aumento en el papel que desempeña como institución cultural multifacética en la comunidad universitaria y en su entorno.

La utilización de las NTIC en todas las esferas y la alianza con los OACE y los territorios se ha fortalecido lo que genera nuevas posibilidades para el desarrollo integral de la actividad universitaria.

La Universidad avanza en su empeño por convertirse en un centro de investigación con alto reconocimiento en el territorio por la calidad y eficiencia de la educación de post-grado y superación de los cuadros.

Las relaciones internacionales juegan un papel decisivo en la transferencia de conocimientos, experiencias y recursos.

Se incrementa la captación de divisa y MN y se cuenta con una contabilidad de excelencia, un registro de control eficiente y totalmente automatizado.

Las condiciones de vida, estudio y trabajo se han mejorado significativamente”.

Para materializar el estado deseado definido se diseñaron las siguientes **Estrategias Maestras:**

1. Estrategia Principal: Máxima prioridad al trabajo político-ideológico. Enfoque Integral y Proyecto Educativo.
2. Fortalecer y desarrollar los R.H con énfasis principal en la formación de doctores.

3. Fortalecer la eficiencia económica-financiera. Prioridad al control económico y al esquema de autofinanciamiento parcial.
4. Informatización de la Educación Superior.
5. Alianza con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Territorios.

Al evaluar reflexivamente la introducción e implementación de la D.P.O. Y la P.E., hemos podido constatar que los principales logros obtenidos son:

- ◆ Perfeccionamiento de la labor de dirección
- ◆ Ha contribuido al aprendizaje, al trabajo en equipo y a tomar decisiones consensuales, sobre la base de escuchar a todos.
- ◆ Ha sido manejado en los diferentes niveles de dirección
- ◆ Deviene en una verdadera guía para la acción del trabajo.
- ◆ Contribuye poderosamente a desarrollar la mentalidad proclive al cambio, así como de priorizar recursos y tiempo a las áreas claves, que han sido determinadas.
- ◆ Ha incidido notablemente en el desarrollo de la dirección participativa y sobre todo a madurar una concepción de un desarrollo y cultura organizacional más sólida.
- ◆ Se ha priorizado el factor humano en la Universidad, velando todos más por los aspectos motivacionales, comunicativos y en ocuparse del liderazgo
- ◆ Ha contribuido a modificar los paradigmas, en torno a muchos aspectos.
- ◆ El desarrollo de la autoevaluación y autocontrol de los actores
- ◆ La creatividad, obligando a pensar cómo y con qué medios lograr los objetivos

También en este período se han cometido errores en la implantación de dichos procesos, entre los que podemos señalar:

- Suponer que la P.E., la D.P.O. y la dirección cotidiana son elementos diferentes y entonces trabajar en procesos paralelos que se superponen
- No asegurarse que todos los directivos claves de la institución entiendan los beneficios
- Presuponer que son procesos difíciles, complicados y que son una “varita mágica” que todo lo solucionan.
- Creer que son cuestiones delegables
- Resistencia en la implementación
- Asumir que son procesos que consumen mucho tiempo
- No establecer un sistema mínimo de monitoreo.

Existen, además de los mencionados errores cometidos durante la implantación, otros manifestados por organizaciones de la producción y de los servicios, en las que incidimos como asesores, ellos son:

- Deficiente definición y precisión de los objetivos
- No son retadores y no halan a la organización
- Se fijan por la alta dirección sin dar participación a los implicados
- Se delega el proceso a un equipo asesor y el jefe no lo encabeza
- Se resiste el ápice estratégico a delegar, lo que reduce el espacio a la creatividad.
- No se derivan los objetivos hacia todos los miembros de la organización
- No se controla ni evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos
- Se dirige “con objetivos” pero no “por objetivos”, se sigue dirigiendo por tareas y midiendo por esfuerzos, haciendo énfasis en el **cómo** y no en el **qué**
- Falta de adaptación a la cultura organizacional.

Realizando una valoración de la experiencia en la materia que se analiza, podemos precisar la relación existente entre estos dos grandes procesos. Según

Eugenio Yañez, la Dirección Estratégica ha de convertirse en la brújula que nos indique hacia donde debemos encaminar las acciones que le den respuesta al destino deseado; en tanto llama la atención que los detalles y las contingencias, los recodos y los obstáculos, que pueden anteponerse se convertirán en basamentos o razones a saldar por el Sistema de Dirección por Objetivos y Resultados.

De modo, que la Dirección Estratégica, nos trazará el “faro”, cual guía para alcanzar la cúspide. La Dirección por Objetivos desbrozará, calará, buscará la resistencia y unirá los puentes para avanzar hacia la luz, con elementos de causalidad.

Por lo tanto deducimos que la herramienta fundamental está en la Dirección Estratégica acertada (brújula), es decir, en la determinación correcta del destino

hacia donde hay que conducir el sistema, además de la Dirección por Objetivos y Resultados que sustenta a la anterior, es el mapa, y selecciona las opiniones para cada situación garantizando que cada paso conduzca al destino. La Dirección Estratégica define en lo fundamental una proyección de largo alcance para el desarrollo de un sistema dado.

### **Bibliografía**

- Gárciga, R. (1999). Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial “Félix Varela”. La Habana.
- Documento del MES sobre la Planificación Estratégica
- García, B y Hernández V. (1996, 1998, 2000) Conferencias sobre Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos.
- Yañez, Eugenio. (1991). Dirección Estratégica. Decisiones Estratégicas. Universidad de la Habana. 📖

Gráfico No.1:



Gráfico

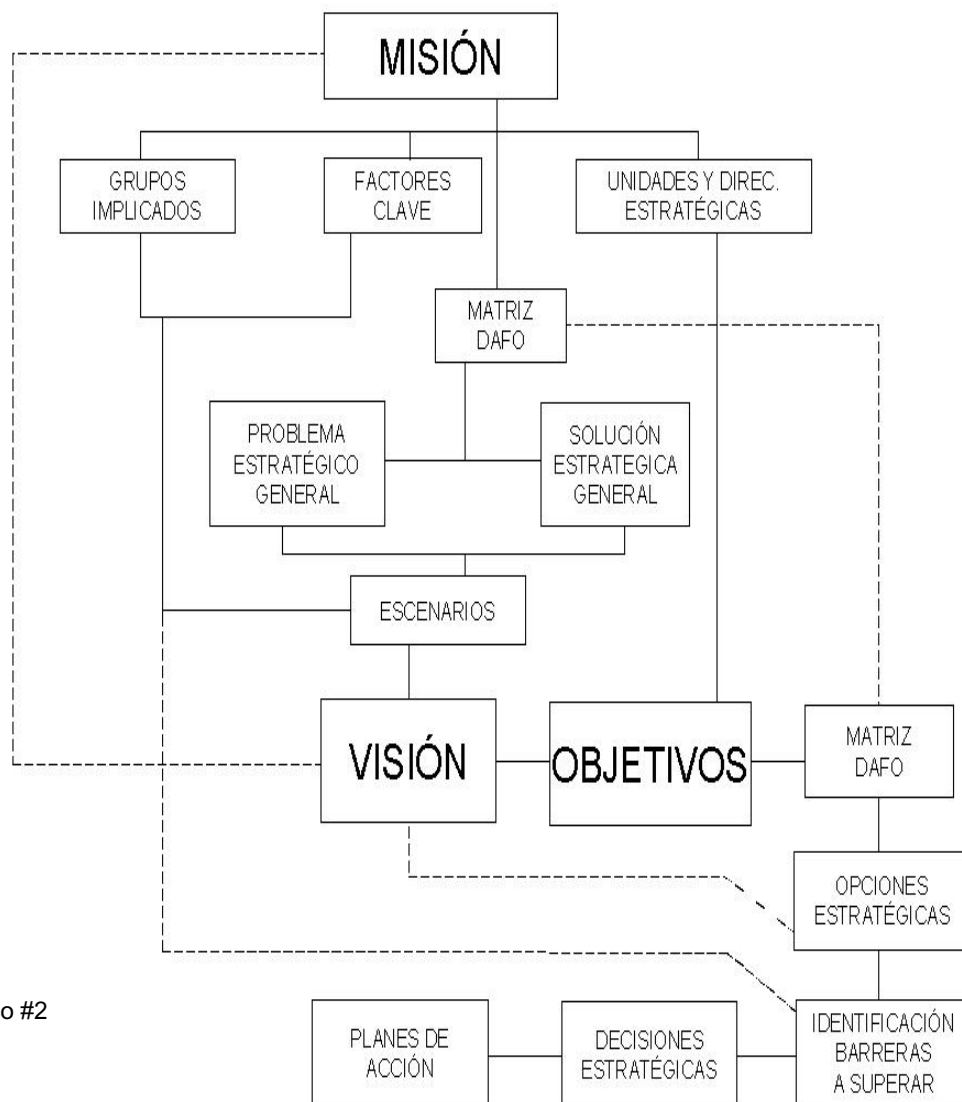


Gráfico #2