

## **CONSIDERACIONES METODOLOGICAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA DIRECCION ESTRATEGICA EN LA UNICA.**

M.Sc Remberto Naranjo Pérez

M.Sc Ma. Antonieta Mesa Espinosa

M.Sc Leticia Pérez Vidal

**Facultad De Ciencias Económicas. Universidad De Ciego De Ávila**

### **RESUMEN**

La alta responsabilidad y complejidad de la labor universitaria requiere de un continuo y profundo perfeccionamiento de su gestión. Por tal motivo, la UNICA ha venido enfrentando sistemáticos procesos de perfeccionamiento de la dirección, alcanzando su momento culminante en el período comprendido entre los años 1997 y el 2002, al lograrse la plena aplicación de la planeación estratégica.

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar las mejoras metodológicas introducidas para perfeccionar el sistema de dirección estratégica en la Universidad de Ciego de Ávila acorde a las particularidades y necesidades de la organización y en función de la solución de limitaciones presentadas en modelos aplicados anteriormente.

### **INTRODUCCION**

En los últimos años, las universidades cubanas han volcado sus esfuerzos a la formación de profesionales integrales altamente calificados, capaces de enfrentar y dar solución a los múltiples problemas de la producción y los servicios y contribuir al desarrollo económico y social del país. A esto se ha unido un proceso de universalización de la Educación Superior que ha puesto en tensión todas las potencialidades de nuestros altos centros de estudios.

Para esto resulta indispensable el perfeccionamiento de los procesos de dirección de los altos centros docentes.

No se puede enfrentar nuevos retos y cambios económicos, científicos, sociales y de políticas, con formas tradicionales de dirección. Al respecto Menguzato y Renau (1991) plantean: "La velocidad y frecuencia de los cambios de este mismo entorno exige respuesta rápida y por tanto un tiempo de reflexión relativamente corto, por lo que se crea un desfase entre el tiempo de respuesta necesario y el tiempo de respuesta disponible.

Por ello se hace necesaria una **evolución en el sistema de management de la empresa**. Si bien, como en todo sistema abierto, la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno es una característica indispensable para su supervivencia, esta capacidad de adaptación rápida se hace aún más crucial y vital cuando el entorno es turbulento."

En estos momentos numerosas empresas y organismos, entre estos el Ministerio de Educación Superior, aplican sistemas de Planeación Estratégica, como vía para el perfeccionamiento de los procesos de dirección y la implementación de procesos de

cambios organizacionales, lo cual se corresponde con la política de la dirección del país, expresada en intervenciones e indicaciones de los principales dirigentes de la revolución. El presente trabajo tiene como objetivo mostrar las mejoras metodológicas introducidas para perfeccionar el sistema de dirección estratégica en la Universidad de Ciego de Ávila

## **DESARROLLO**

Se está considerando un perfeccionamiento de los procesos de dirección en organizaciones universitarias cuyas funciones presentan particularidades que a diferencia de otras organizaciones productivas y no productivas, hacen mucho más complejas sus operaciones y por tanto la obtención de resultados.

A nuestro juicio estas particularidades, entre otras, son las siguientes:

- Posee un amplio encargo social por lo que se requiere del diseño de un mayor número de unidades estratégicas que en otras organizaciones.
- Al generarse productos de alto valor, muy apreciados por instituciones nacionales o internacionales y efectuar su comercialización, ha ocasionado que la universidad tenga un creciente y necesario carácter empresarial, coexistiendo actividades productivas y no productivas, con diferentes fuentes de financiamiento, presupuestadas y autofinanciadas.
- Mientras otros sectores u organizaciones, para lograr sus resultados transforman materias primas en producción terminada u ofrecen servicios mediante procesos continuos y uniformes, las universidades cuentan como su principal materia prima a las personas que se forman en pregrado o postgrado mediante procesos diferenciados de educación e instrucción.
- La calidad de los resultados de las universidades inciden decisivamente en los resultados del resto de las organizaciones, al generar los recursos humanos altamente calificados que se requieran. Como ninguna otra organización requiere estar al tanto de las necesidades de la sociedad.

La alta responsabilidad y complejidad de la labor universitaria requiere de un continuo y profundo perfeccionamiento de su gestión, conceptualizándose a nuestro criterio la **Gestión Universitaria en el Ámbito Estratégico** como un proceso sistémico que asegura la obtención de los resultados esperados, integrado por la planeación de las estrategias, la implementación de estas incluyendo las acciones organizativas y de asignación de recursos que requieren su ejecución, y el control estratégico.

Para la introducción de mejoras y el perfeccionamiento de la gestión universitaria en el ámbito estratégico en la UNICA se hizo necesario un estudio detallado de la evolución de los sistemas de dirección aplicados en los últimos años y que a continuación se brinda de forma resumida.

## **EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA DIRECCIÓN EN LA UNICA.**

### **1978 – 1990: Métodos tradicionales de dirección.**

No se hacía uso consciente de la categoría objetivo como categoría rectora de la dirección. Se dirigía mediante planes de trabajo mensuales y anuales, rígidos y con alto nivel de exigencia en su cumplimiento. Los planes lo integraban tareas que se entendían que eran necesarias para lograr los resultados esperados, sin conocerse hacia donde conducían en el futuro. No exigencia de un direccionamiento estratégico.

### **1991 – 1996: Introducción de la DPO con enfoque estratégico.**

Se comienza a utilizar conscientemente la categoría objetivo como categoría rectora de la dirección y se adquiere una cultura de trabajo basada en la DPO. Se fija un estado deseado en el futuro que permite dar un direccionamiento estratégico a los objetivos anuales. Sin embargo, se manifestaron las siguientes limitaciones:

- Limitada participación de implicados en el proceso.
- Falta de conocimientos y sensibilización de algunos participantes.
- Divorcio entre los objetivos y las acciones que se incluían en los planes de trabajo.
- Insuficiente seguimiento y control de los objetivos.

Lo anterior motivó un primer perfeccionamiento de la planeación estratégica en la UNICA.

### **1997 – 2002: Aplicación plena de la Planeación Estratégica.**

Se diseñó e implementa un modelo de Planeación Estratégica acorde a las necesidades y particularidades de la organización que permitió superar las anteriores limitaciones, lo cual constituyó un importante paso de avance en el perfeccionamiento de la dirección de la UNICA.

No obstante se fueron manifestando un grupo de dificultades que frenaron los procesos de dirección y limitaron la obtención de resultados superiores. Entre las principales dificultades se encuentran:

- Seguían sin existir los mecanismos adecuados para el seguimiento de la estrategia.
- No se brindaba información revelante del entorno al no existir un monitoreo eficaz de este.
- Alta prioridad de lo operativo sobre lo estratégico.
- Existencia de un número apreciable de directivos en puestos claves sin las debidas cualidades de “controladores estratégicos”.
- Poca claridad en la asignación de responsabilidades para los diferentes niveles organizativos. Lo mismo un directivo de los niveles estratégicos priorizaba el control de cuestiones operativas, que un directivo de niveles operativos monitoreaba o daba seguimiento a cuestiones estratégicas.
- Limitaciones metodológicas del modelo aplicado desde 1997 el cual no brindaba espacios para la aplicación efectiva del control estratégico.
- Falta de integración de factores críticos en las estrategias particulares diseñadas

En fin se dio prioridad a la etapa de formulación o diseño de la estrategia, lo cual hizo necesario el perfeccionamiento de los mecanismos estratégicos para la dirección, para superar las limitaciones metodológicas del anterior modelo que permiten dar mayor relevancia a las etapas de implementación y control de la estrategia y diseñar los mecanismos que faciliten el control estratégico, lo cual representa un factor decisivo en el perfeccionamiento de la dirección y de la gestión universitaria.

En lo adelante, partiendo del año 2003 se inicia la cuarta etapa de la evolución de los procesos de dirección en la UNICA, cuyo rasgo distintivo desde el punto de vista metodológico se presenta a continuación:

### **. PROCESOS ESENCIALES EN EL CONTEXTO METODOLÓGICO**

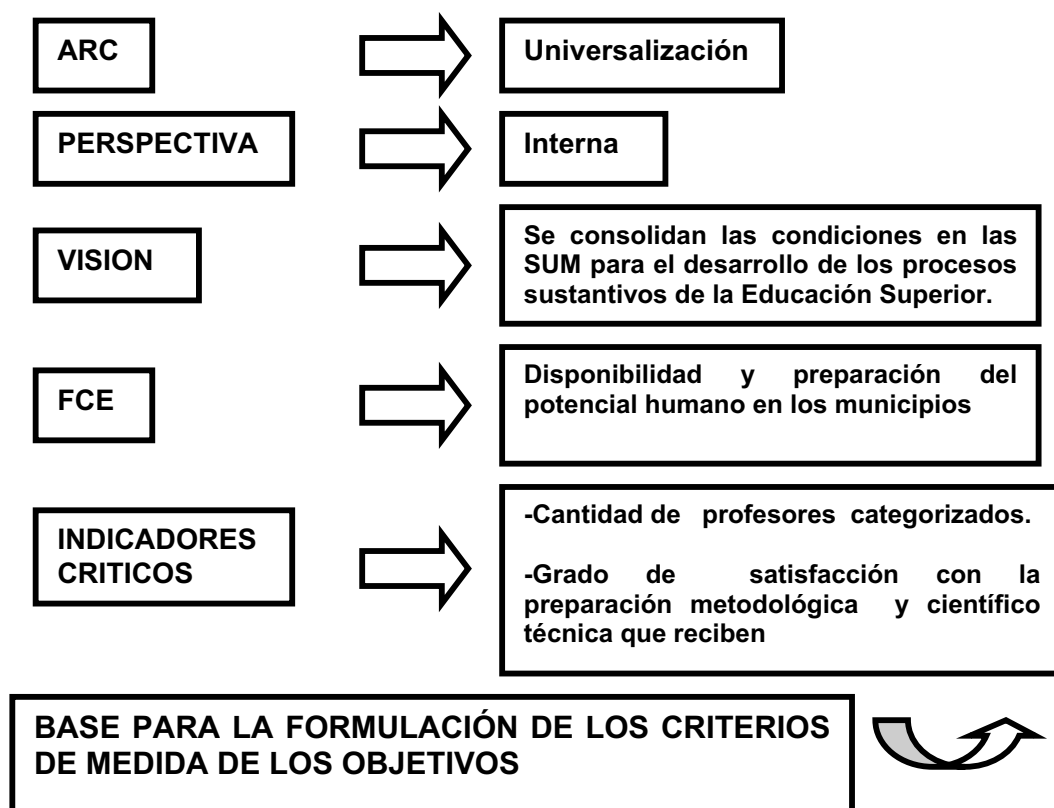


Como se puede apreciar, partiendo del establecimiento de las áreas de resultados clave y siguiendo los principios del Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton, se definieron las perspectivas que garanticen por un lado lograr mayor integración de factores en el diseño de la estrategia, y por otro lado centrar la atención en aquellos procesos en los que necesariamente se debe basar dicha estrategia. En este caso las perspectivas definidas fueron las siguientes:

- Sociopolítica
- Financiera
- Interna
- Integración
- Internacionalización
- Informatización
- Desarrollo

Para visionar el futuro que se proyecta se toma como punto de partida cada una de las perspectivas para cada área de resultado clave, proyectándose el futuro deseado en cada una de estas.

Se determinan entonces los factores críticos de éxito que se requieren para materializar la visión diseñada y posteriormente el diseño de indicadores críticos que permitan conquistar dichos factores críticos de éxito. Estos indicadores críticos servirán de base para el diseño de los criterios de medida del objetivo que se formule al área de resultado clave en cuestión. En el siguiente ejemplo se muestra con mayor claridad lo explicado anteriormente.



### **CONCLUSIONES**

- Resulta factible la introducción de las mejoras que orientan metodológicamente la aplicación de la dirección estratégica en la UNICA.
- Este nuevo enfoque ha resultado de fácil asimilación por los miembros de la comunidad universitaria, contando con el reconocimiento por parte de estos sobre sus ventajas.
- Se garantiza una adecuada integración de procesos y de factores críticos en la implementación de la estrategia.

### **BIBLIOGRAFIA**

- Ansoff H. Igor. La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Editorial Pearson Educación. México.1998.
- Johnson Gerry y Scholes Kevan. "Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones". Editorial Prentice Hall.Madrid.1997.
- Kaplan Robert S y Norton David P. "El Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000, S.A.Barcelona 2000.
- Kaplan Robert S y Norton David P."Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral". Editorial Gestión 2000, S.A.Barcelona 2001.
- Martina Menguzato y Juan José Renau. "La Dirección Estratégica de la Empresa". Editorial Ariel S.A. Barcelona. España 1991.