

EL CONTROL ESTRATÉGICO EN EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA. CASO 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

El control es reconocido como la función integradora de la gestión, sin embargo, en la práctica empresarial es a la parte que, por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan.

A través de este es como único se pueden conducir las estrategias por los caminos trazados, mediante la detección oportuna de las desviaciones y la toma de medidas para realizar las correcciones pertinentes.

El presente trabajo se desarrolló en la Universidad de Ciego de Ávila como consecuencia del perfeccionamiento de los procesos de dirección que durante los últimos años se ha desarrollado. Se pretende ante todo brindar la máxima atención a las etapas de implementación y control estratégico dándose solución así a insuficiencias de modelos anteriores en los que se priorizaba la etapa de diseño, en el trabajo se brindan consideraciones básicas para la creación del soporte instrumental que se requiere para el logro de un efectivo control estratégico, considerándose las últimas tendencias internacionalmente reportadas acerca de esta importante temática

INTRODUCCION

El control es reconocido como la función integradora de la gestión, sin embargo, en la práctica empresarial es a la parte que, por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan.

A través de este es como único se pueden conducir las estrategias por los caminos trazados, mediante la detección oportuna de las desviaciones y la toma de medidas para realizar las correcciones pertinentes.

El control realizado a sistemas de dirección estratégica se denomina comúnmente control estratégico. Bourzac(1997) señala que en la literatura, el concepto de control estratégico se considera atendiendo a diferentes acepciones: en unas ocasiones se interpreta como la confirmación de que la estrategia seleccionada por la empresa está siendo desarrollada; en otras, el control hace referencia a la elección de la forma de implementar la estrategia; también puede ser considerado como la medida y evaluación de los resultados por la implementación de una estrategia; y cabe también la posibilidad de contemplar a los sistemas de control estratégico de acuerdo con los requerimientos de los diferentes tipos de estrategias.

Lo anterior se puede confirmar a través del análisis de diversas definiciones que el propio autor reporta.

Schendel y Hofer(1979) afirman que el control estratégico se centra en la cuestión dual de si la estrategia se está implementando como se planificó y, los resultados generados por la estrategia son los deseados.

Roush y Ball (1950) consideran el control estratégico como el sistema que permite asegurar la implementación efectiva de la estrategia y alcanzar los objetivos y resultados que constituyen la base de su concepción.

Goold(1991) plantea que el control estratégico establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, motivar a los directivos a alcanzar los resultados conforme a los mismos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario, desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para la implementación.

Bourzac(1997) define que el control estratégico es aquel que permite valorar y accionar la consecución de la estrategia trazada por la organización, a través de determinados criterios orientadores que sirven de guía para evaluar la marcha de la misma, fijando normas y midiendo el desempeño de las variables dinámicas a los directivos determinar si la dirección estratégica está llevándose a cabo e iniciar las acciones pertinentes que correspondan.

Otros enfoques sobre el tema los reportan Menguzato y Renau , al señalar que el control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la Dirección Estratégica, los que también se refieren a lo planteado por Horavitz(1979), el cual sostiene que el control estratégico se debería centrar sobre cuatro puntos fundamentales: cuáles son las hipótesis fundamentales sobre las que se basa la estrategia; cuáles son los factores críticos para el éxito de la empresa; cuáles son las principales competencias distintivas, y cuáles son las prioridades clave y los resultados esperados.

Mientras tanto, Koontz y Weihrich(1994) , afirman que el control estratégico comprende la verificación sistemática en puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de la organización como base en esta evaluación.

Resulta evidente la unidad indiscutible que debe existir entre la estrategia y el control estratégico. Entre los autores aquí citados se aprecian expresiones que así lo confirman, al plantearse que el control estratégico:

- Hace referencia a la elección de la forma de implementar la estrategia
- Establece los criterios que definen una buena actuación estratégica.
- Desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para la implementación.
- Permite valorar y accionar la consecución de la estrategia trazada en la organización.
- Se debe centrar sobre las hipótesis fundamentales en la que se basa la estrategia.

Estas expresiones también evidencian que el control estratégico no solo debe permitir valorar los resultados esperados como consecuencia de la aplicación de la estrategia, sino que también es factor decisivo para su correcta implementación.

Teniendo en cuenta lo anterior este trabajo tiene como objetivo fundamental mostrar los elementos básicos que sustentan el sistema de control estratégico en la Universidad de Ciego de Ávila

DESARROLLO

Con el propósito de encontrar el camino adecuado para el diseño del soporte instrumental para la implementación del control estratégico y considerando consecuentemente la correspondiente investigación bibliográfica, la consulta de expertos y experiencias prácticas, se arribó por un lado al concepto de:

Control Estratégico para la Gestión Universitaria.

Lo constituye el conjunto de mecanismos que permiten dar seguimiento a la estrategia universitaria diseñada, desde lo cotidiano hasta su posible evolución futura en función del entorno, a partir del establecimiento de factores e indicadores críticos que permitan obtener información trascendental para la toma de decisiones eficaces y sobre la factibilidad o no de la aplicación de dicha estrategia, creando las condiciones para su reformulación si fuera necesario, asignando responsabilidades específicas para su ejecución de acuerdo a los niveles estratégicos, tácticos u operativos, dentro de la universidad.

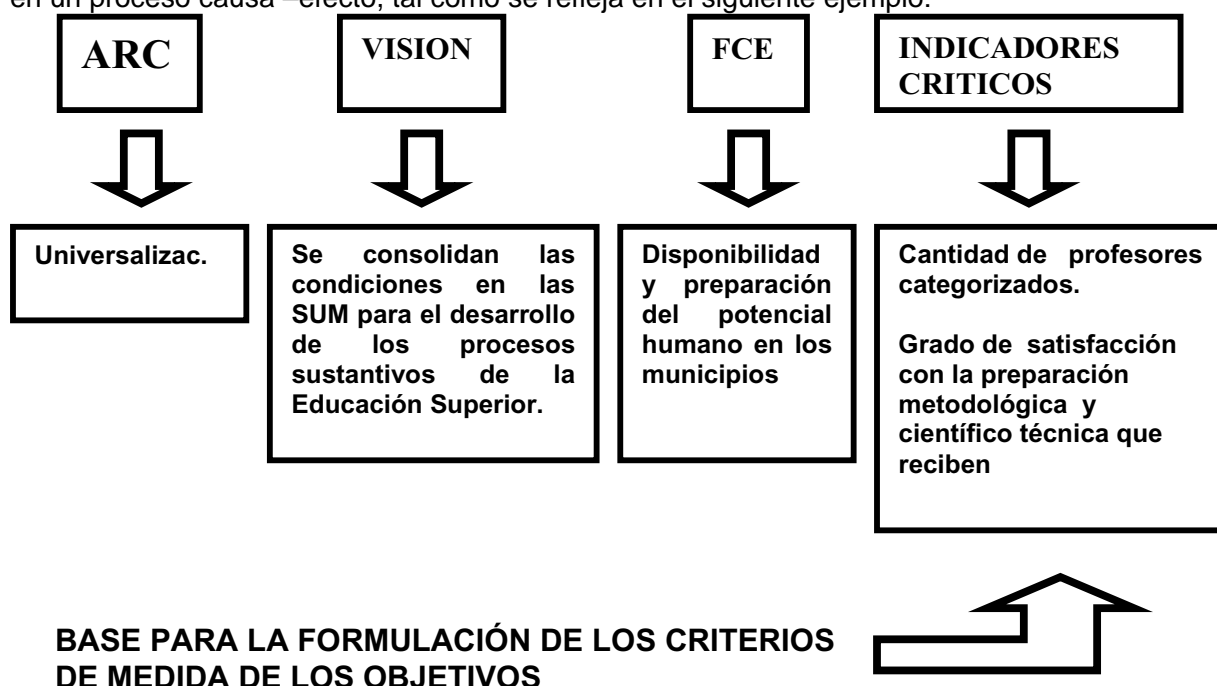
Y por otro lado a las:

Características del Control Estratégico para la Gestión Universitaria.

- Contemplar lo operativo, lo táctico y lo estratégico.
- Otorgar cierta relevancia al monitoreo del entorno.
- Basarse en factores e indicadores críticos causales que generen el efecto deseado.
- Otorgar responsabilidad concreta acorde al nivel jerárquico donde se ejecute.
- Compartir la información entre todos los niveles jerárquicos.
- Más que medir, debe comunicar la estrategia hacia toda la organización para alcanzar los comportamientos deseados.
- Ejecutarse a través de procesos simples y compartidos.
- Su construcción acompaña desde sus inicios al diseño de la estrategia, formando parte del mismo proceso.
- Indicar en que basar los sistemas de incentivos y premiación del desempeño.

Se trata entonces, en lo adelante, de satisfacer estas características, como referencia para el diseño e implementación del control estratégico. A continuación se describen momentos esenciales seguidos en la UNICA

Un primer momento lo constituyó el perfeccionamiento metodológico del anterior modelo, que permitiera el establecimiento Factores Críticos de Éxito e Indicadores críticos por A.R.C basado en un proceso causa –efecto, tal como se refleja en el siguiente ejemplo:



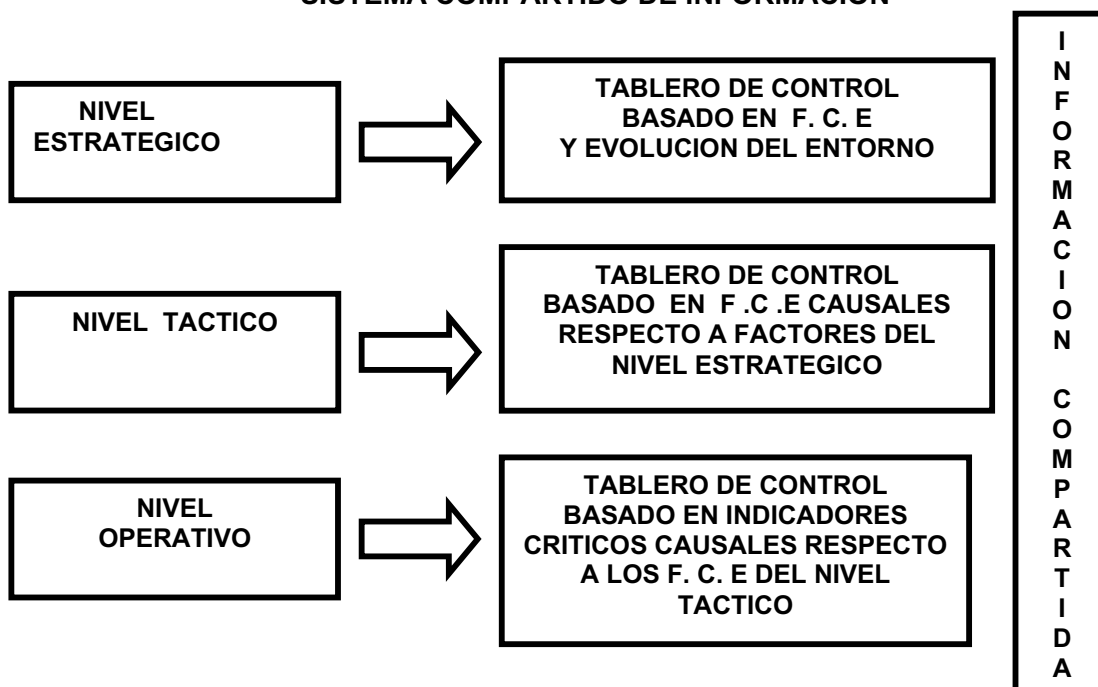
También resultó indispensable, tal y como seguidamente se observa, la definición de niveles y los roles a desempeñar según sus responsabilidades, para que cada cual centre su atención en lo que realmente le corresponda.

NIVELES EN EL PROCESO DE CONTROL



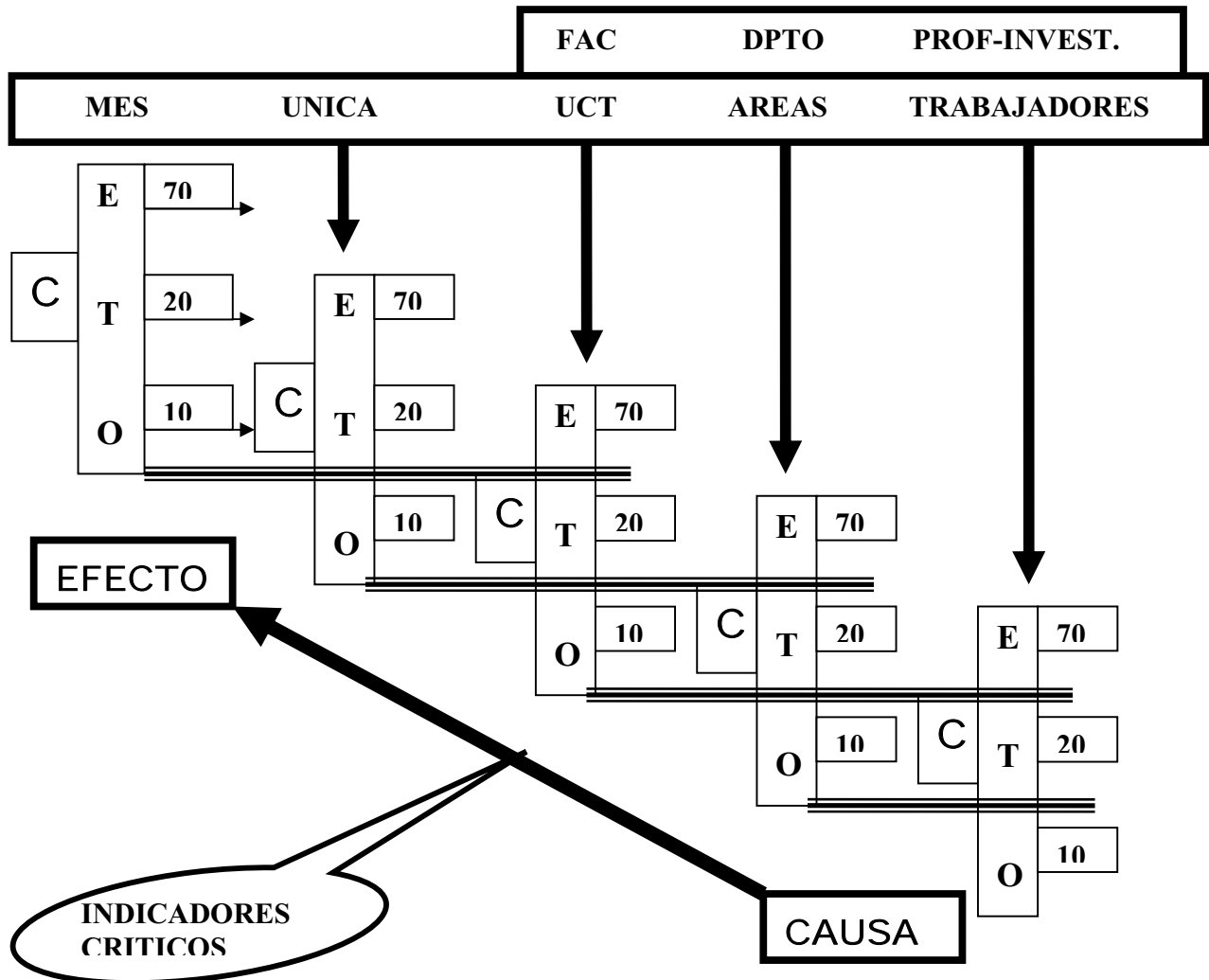
Algo novedoso también lo constituye la introducción de un sistema de información compartido basado en el diseño de tableros de control para los diferentes niveles. En este caso se pretende la utilización combinada de tres métodos de información, el sistema nulo, el sistema de indicadores clave y el método de factores críticos de éxito. A continuación mostramos sus principales características.

SISTEMA COMPARTIDO DE INFORMACION



Un momento importante en las mejoras introducidas lo constituyó la definición del alcance de la responsabilidad en el control. Anteriormente, los directivos al no tener definida su responsabilidad en el proceso de control consumían gran cantidad de tiempo en la fiscalización de cuestiones que no le correspondían, lo cual no permitía que centraran la atención en procesos de mayor valor estratégico. Seguidamente se muestra las características de la definición del alcance de la responsabilidad en el control.

ALCANCE DE LA RESPONSABILIDAD EN EL CONTROL



CONCLUSIONES:

- Se ha propiciado la atención prioritaria que requieren los asuntos estratégicos.
- Se ha logrado precisar las responsabilidades concretas de cada cual en el proceso de control estratégico.
- Se garantiza una adecuada integración de factores críticos en la implementación de la estrategia.
- El modelo, es un excelente instrumento comunicador de la estrategia al precisar lo que se espera de cada cual a todos los niveles, contribuyendo al logro de comportamientos deseados.
- Se reconoce el aporte favorable al perfeccionamiento de la gestión universitaria, constituyendo herramientas sencillas y de fácil asimilación.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballvé M. Alberto. "Tablero de Control. Organizando información para crear valor". Ediciones Macchi. Buenos Aires.2000.
- Bourzac Pedro. "Control Estratégico". CETED. Universidad de La Habana.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".
- Koontz Harold y Weihrich Heinz. "Administración" Editorial Mc Graw–Hill. S.A. México.1994.
- Menguzato Martina y Renau Juan José. "La Dirección Estratégica de la Empresa". Editorial Ariel. Barcelona.1991.
- Rockart John F. Un nuevo sistema de información de gestión :los factores críticos para el éxito .Selección de lecturas. Maestrías en Finanzas, Marketing y Dirección. Universidad de la Habana. 1998.
- Vogel M. "Dirigir por indicadores financieros es un suicidio". Sección socios activos Club Tablero de Comando. [www.tablero](http://www.tablero.decomando.com) decomando.com.2003