

## **BASES METODOLÓGICAS Y CONCEPTUALES PARA EL PROCESO DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES. (Segunda Parte)**

### **Colectivo de autores integrado por:**

DrC. Humberto Blanco Rosales,  
Profesor del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

DraC. Esperanza Carballal del Río,  
Profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

DraC. Mariela Columbié Santana,  
Asesora del Ministro de Educación Superior. MES

DraC. Teresa Cruz Cordero,  
Profesora del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

MSc. Rafael Díaz Crespo,  
Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

DrCs. Carlos Díaz Llorca,  
Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

MSc. Fermín Ferriol Sánchez,  
Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. MES.

DrC. Rey Felipe González Meriño,  
Profesor de la Universidad de Oriente. Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. MES.

DrC. Orlando Gutiérrez del Castillo,  
Profesor del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

DrC. José Marcané Lacera,  
Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

DrC. Fermín Orestes Rodríguez González,  
Profesor del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana

DrC. Angel Luís Portuondo Vélez,  
Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETDIR. ISPJAE.

DCr. Erwin Aguirre de Lázaro,  
Profesor Principal del Centro de Superación. CUBALSE.

MSc. Mercedes Zenea Montejó,  
Profesora de la Universidad Agraria de La Habana. UNAH.

## **CONTENIDO**

### **V. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

- 5.1 Conceptualización.
- 5.2 Problemas y dificultades prácticas.
- 5.3 ¿Cómo realizar el diagnóstico estratégico?.

### **VI. ESCENARIOS**

- 6.1 Conceptualización.
- 6.2 Problemas y dificultades prácticas.
- 6.3 ¿Cómo diseñar escenarios?.

### **VII. FACTORES CRÍTICO DE ÉXITO Y ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE**

- 7.1 Conceptualización.
- 7.2 Insuficiencias relacionadas con las áreas de resultados clave.
- 7.3 ¿Cómo formular las áreas de resultados clave?.

### **VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- 8.1 Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos.

### **IX. ESTRATEGIAS**

- 9.1 Lógica a seguir para la elaboración de una estrategia.
- 9.2 Importante para los estrategas o elaboradores de estrategia.
- 9.3 Una de las técnicas más empleada para elaborar las estrategias.
- 9.4 ¿Cómo evaluar y seleccionar las estrategias?.
- 9.5 Criterios de medida

### **X. SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

- 10.1 Conceptualización.

### **XI. BIBLIGRAFÍA**

## V. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

### 5.1 Conceptualización

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como base para diseñar posteriormente la estrategia.

***El diagnóstico estratégico permite revelar la brecha entre la situación actual y los propósitos de la organización, evaluar la organización y su contexto general y específico, así como determinar y jerarquizar aspectos favorables y desfavorables para el logro de su misión y visión. Debe actualizarse periódicamente.***

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del ambiente del sistema objeto, conocido también como entorno, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza.

**OPORTUNIDADES:** Representan los eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

**AMENAZAS:** Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

**EI ANÁLISIS INTERNO:** Nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

**FORTALEZAS:** Son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

**DEBILIDADES:** Son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente. De hecho lo que se busca es lograr siempre un estado tal que permita a la organización minimizar sus debilidades para potenciar sus fortalezas a fin de amortiguar las amenazas que le impiden aprovechar las oportunidades.

## **5.2 Problemas y dificultades prácticas**

La elaboración de la Proyección Estratégica para cualquier entidad, y dentro de la misma el diagnóstico estratégico, tiene cierta complejidad, porque para conducir su elaboración, se requiere de personas con calificación y experiencia en esta tarea. Es una de las principales dificultades que confrontan los Organismo de la Administración Central de Estado y Territorios para su elaboración.

Uno de los problemas más significativos sobre este asunto es la no actualización periódica del diagnóstico estratégico, el que constituye uno de los aspectos más dinámicos y más sujeto a transformaciones en los procesos estratégicos, dinámica que imprimen tanto la movilidad del entorno como el propio devenir del funcionamiento de la entidad.

Esta dinámica introduce necesariamente modificaciones respecto al diagnóstico estratégico inicial, que requerirán a su vez de otras decisiones y acciones a implementar. No concebir el diagnóstico bajo este enfoque puede convertir el plan estratégico en un documento desactualizado carente de utilidad.

## **5.3 ¿Cómo realizar el diagnóstico estratégico?**

Si diagnóstico es lo perteneciente o relativo a la diagnosis. Es el arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos. Es la calificación que da el médico a la enfermedad según los signos que advierte. Si diagnosis es acción y efecto de diagnosticar, es descripción característica y diferencial abreviada de una especie, género, etc., es el arte o acto de reconocer una enfermedad), y si enfermedad es una alteración más o menos grave de la salud. Entonces, por similitud podemos plantear que un problema es la alteración o diferencia no deseada, que se expresa en forma de síntoma (concebido como fenómeno revelador de una enfermedad, como señal o indicio de algo que está sucediendo o va a suceder) cuyas causas han de ser buscadas y encontradas para poder proponer soluciones factibles.

Así, el diagnóstico estratégico en las organizaciones trata de identificar los síntomas que señalen o indiquen lo que está generando un estado actual no deseado y lo que puede suceder a partir de las causas de esos síntomas o evidencias exteriores de un problema. En

concordancia con ello, en la Planificación Estratégica se realiza un diagnóstico a través de un análisis interno (valorando las debilidades y fortalezas internas de la organización que puedan favorecer o facilitar el logro de una determinada misión) y un análisis externo (valorando las Amenazas y Oportunidades externas de la organización que puedan favorecer u obstaculizar una determinada misión) determinar la capacidad real de una organización es un límite temporal y espacial.

Para el diagnóstico estratégico, se emplean variados instrumentos / herramientas, entre ellos las técnicas y métodos que se muestran en la Tabla 2.

✍ Técnicas de Trabajo en grupos.	? Técnicas de generación de ideas, tales como <i>brainstorming</i> , grupos nominales, <i>Philips 66</i> , etc.
	? Técnicas para logra consenso, tales balance de fuerzas, reducción de listado mediante combinación de ideas, votaciones, votaciones apareadas, ponderaciones, aplicación del Principio de Pareto o Regla del 20 x 80.
	? Técnicas para presentar datos y representar información, tales como: Histogramas, Pictogramas, Dendogramas, Polígonos de Frecuencia, Diagrama de Ishikawa conocido como espina de pescado, etc.
✍ Métodos de expertos. ✍ Descripción y análisis de los procesos de la organización ✍ Análisis por funciones a partir de la estructura organizativa	
✍ Métodos estadísticos	
✍ Matriz DAFO, que relaciona las fuerzas externas (Amenazas y Oportunidad) y las fuerzas internas (fortalezas y debilidades) para sacar conclusiones y tomar decisiones estratégicas.	

**Tabla 2.** Relación de algunas técnicas y métodos a emplear para efectuar el Diagnóstico Estratégico.

En este caso es de interés describir la Matriz DAFO<sup>1</sup>, la que para ser lograda exige el empleo de técnicas las expuestas en la Tabla 2. Para poder conformar la dicha matriz es necesario obtener un listado depurado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Empleando técnicas creativas de generación de ideas como el *brainstorming*, se obtienen listados amplios, los cuales son reducidos empleando las técnicas de consenso. Finalmente, cuando se obtienen entre 5 y 7 elementos de cada componente de la matriz (Debilidades,

<sup>1</sup> Deseamos precisar que la Matriz DAFO es una técnica / herramienta, pero no la única que ayuda en la realización del diagnóstico estratégico. Por ejemplo, existente técnicas como la *matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación* (MICMAC), el método MACTOR, etc.

Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se conforma la matriz. La misma puede contenerse en un modelo como el de la tabla 3.

MATRIZ DAFO		Oportunidades (O)					Amenazas (A)					Total
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas (F)	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
Debilidades (D)	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
Total												

**Tabla 3.** Modelo para conformar la Matriz DAFO.

Para conformar la matriz se ubican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como aparecen en la tabla 3. Seguidamente podemos hacer que los miembros del grupo que generó las ideas:

A) Valore la intensidad con que se impactan entre sí los diferentes elementos de la matriz DAFO. Es decir, debe valorar (para ello debe asignar puntuación entre 1 y 5: 1- Muy Baja; 2- Baja; 3- Media, 4- Alta y 5- Muy Alta intensidad):

- ✍ la intensidad con la Fortaleza 1 incide en el aprovechamiento de la Oportunidad 1, la intensidad con que la Fortaleza 2 incide en la Oportunidad 2, y así sucesivamente;
- ✍ la intensidad con que la Fortaleza 1 ayuda a contrarresta la Amenaza 1, la intensidad con que Fortaleza 1 ayuda a contrarresta la Amenaza 2, y así sucesivamente;
- ✍ la intensidad con que la Debilidad 1 afecta el aprovechamiento de la Oportunidad 1, la intensidad con que la Debilidad 2 afecta el aprovechamiento de la Oportunidad 2, y así sucesivamente;
- ✍ la intensidad con que la Debilidad 1 es afectada por la Amenaza 1, la intensidad con que la Debilidad 2 es afectada por la Amenaza 2, y así sucesivamente.

B) En caso de que considere que algún elemento no impacta en otro, póngale cero.

Los resultados de dicha valoración han de vaciarse en la tabla 4, y a partir de ellos calcular los Promedios/Medias, Medias Subtotales y Medias Totales para cada combinación F/O, O/F;

F/A, A/F; D/O, O/D; D/A, A/D.<sup>2</sup> Los resultados de estos cálculos sirven para: a) determinar el peso de las incidencias de los distintos cuadrantes en el cumplimiento de la misión; b) decidir que estrategia seguir según el peso del cuadrante en el cumplimiento de la misión; c) formular el Problema Estratégico General (PEG); d) formular la Solución Estratégica General (SEG); e) definir lineamientos estratégicos General y f) ayudar en la construcción de los escenarios.

La lectura de la matriz DAFO es esencial porque a partir de ella se puede formular el PEG y la SEG.

Para formular el PEG se puede proceder del modo siguiente: **“Si se materializan las amenazas, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades”**

La formulación de la SEG, puede expresarse así: **“Si se emplean plenamente nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presentan, minimizaremos el efecto de las amenazas que existen y superaremos nuestras debilidades.”**

La matriz DAFO también ofrece una primera aproximación a la elaboración de las opciones estratégicas a partir del análisis de sus cuatro cuadrantes. Por ejemplo, el cuadrante en el que coinciden las fortalezas y las oportunidades, resulta el área de mayor impacto para la elaboración de las estrategias, ya que allí confluyen las fortalezas de la organización con las oportunidades del entorno. Combinando unas y otras, es posible trazar estrategias en pos de la misión planteada por la organización.

---

<sup>2</sup> Para facilitar los cálculos se puede llevar la matriz de la tabla 4 a un tabulador matemático como EXCEL, allí podrá colocar las correspondientes formulas para que los cálculos se realicen automáticamente cuando vaya introduciendo las respuestas de los implicados. Puede hacer una copia del modelo en cuantas hojas de calculo como implicados respondan para el cruzamiento en los cuadrantes de matriz DAFO y en una hoja final calcular los promedios y sumas de cada una de las celdas de las diferentes hojas.

		Oportunidades (O)					Media F/O	Media SubTotal F/O	Amenazas (A)					Media F/A	Media SubTotal A/F	Media Total Fortalezas
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Fortalezas (F)	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	Media O/F							Media A/F								
	Media SubTotal O/F:							Media SubTotal A/F:								
		Oportunidades (O)					Media O/D	Media SubTotal D/O	Amenazas (A)					Media A/D	Media SubTotal D/A	Media Total Debilidades
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Debilidades (D)	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	Media D/O							Media A/D								
	Media SubTotal O/D:							Media SubTotal D/A:								
	Media Total Oportunidades							Media Total Amenazas								
	Media Total Oportunidades							Media Total Amenazas								

**Tabla 4.** Modelo para conformar la Matriz DAFO.



Según la confluencia de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades por cada uno de los cuatro cuadrantes de la Matriz DAFO se formularan:

- ✍ **Estrategias Ofensivas.** Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante I, donde confluyen Fortalezas y Oportunidades y la estrategia será MAXI-MAXI, lo cual indica que es necesario maximizar las fortalezas para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades. Ver Tabla 4.
- ✍ **Estrategias Adaptativas<sup>3</sup>.** Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante II, donde confluyen Fortalezas y Amenazas y la estrategia será MAXI-MANI, lo cual indica que es necesario maximizar las fortalezas para minimizar los efectos de las amenazas. Ver Tabla 4.
- ✍ **Estrategias Defensivas.** Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante III, donde confluyen Debilidades y Oportunidades y la estrategia será MANI-MAXI, lo cual indica que es necesario minimizar las debilidades para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades. Ver Tabla 4.
- ✍ **Estrategias de subsistencia o supervivencia.** Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante IV, donde confluyen Debilidades y Amenazas y la estrategia será MINI-MINI, lo cual indica que es necesario minimizar las debilidades para maximizar el efecto de las amenazas. Ver Tabla 4.

## **VI. ESCENARIOS**

La realización de la proyección estratégica en una organización comprende la elaboración de opciones estratégicas de uno o más de los cuatro tipos mencionados, las cuales serían puestas en práctica de acuerdo a las situaciones concretas que se manifiesten en el futuro. Tales situaciones futuras se definen mediante la construcción de escenarios.

### **6.1 Conceptualización**

Escenario es una categoría que se toma del vocablo francés SCÉNARIO que significa “guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos políticos y sociales”. Un “escenario” es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es obligatoriamente único. La descripción de un futuro y la posible trayectoria asociada a él constituyen un escenario. En la práctica no existe un solo método para construir escenarios, sino múltiples maneras de construirlos, más o menos simples, más o menos sofisticados.

---

<sup>3</sup> Es decir, estrategias mediante las cuales la organización realiza avances discretos, y se prepara para la ejecución de estrategias más ventajosas.

Construir un “escenario” sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un “escenario” no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

Los “escenarios” se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que puedan formularse, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, ecológico, económico, político y social y, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos.” Estas dimensiones es posible que aparezcan dentro de los elementos de la matriz DAFO que se construya, por ello la misma debe tenerse en cuenta a la hora de construir los escenarios.

Clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno **optimista**, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno **pesimista**, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario: uno **realista**, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

## **6.2. Problemas y dificultades prácticas sobre el empleo de los Escenarios**

La experiencia cubana e internacional evidencia la existencia de insuficiencias o limitaciones en la Planificación Estratégica originadas por problemas prácticos relacionados con el papel de los escenarios. Entre ellas:

1. **Se obvian los escenarios y, sin embargo, se expone la Visión, lo cual le resta objetividad a esta, al no tener en cuenta los probables Escenarios en los que deberá hacerse efectiva.**
2. **Solo se describe el Escenario más Probable y se obvian el Positivo y el Negativo.**
3. **Se le incluyen elementos cuyo contenido y enfoque son más propios de una Visión.**
4. **En su descripción se obvian eventos o variables de probable incidencia en el período, de las cuales, por cierto, ya se tienen experiencias recientes muy negativas en varias provincias, cual es el caso de los climatológicos y otros de carácter natural, como las plagas y enfermedades, los que resultan factores claves y trascendentes en un territorio donde la producción agropecuaria y azucarera es importante.**
5. **Se hacen referencias a algunas variables o acontecimientos en un plano de análisis muy general, no “aterrizándose” su posible efecto ni en el país ni en la**

provincia. Ej.: Globalización neoliberal, bloqueo económico y política agresiva del gobierno de EEUU.

6. **Descripciones centradas en valoraciones de carácter regional, en las que se obvia la consideración de eventos o acontecimientos del entorno, tales como factores económicos internacionales, que pueden incidir e impactar en un sentido u otro en el quehacer del territorio.**

### **6.3 ¿Cómo diseñar Escenarios?**

Uno de los métodos para construir escenarios puede partir de un proceso que comprende dos fases: una de Reflexión Estratégica y otra de elaboración de escenarios que pueden conducir al establecimiento de objetivos y estrategias.

La Reflexión Estratégica pretende construir la base o imagen del estado actual de sistema analizado y su entorno, a partir del cual podrá desarrollarse el proceso estratégico. Las ideas de esta Reflexión deben ser detalladas y con cierta profundidad para determinar las variables esenciales y delimitar el sistema.

La elaboración de uno o varios talleres reflexivos constituyen un punto de partida muy fructífero para la realización de los escenarios. Permiten establecer una lista con las tendencias de las principales variables que impactan la organización y los retos que estos impactos determinan al sistema estudiado. Así el grupo se encuentra más preparado para definir sus prioridades de reflexión.

El método más adecuado para trabajar estos talleres de Reflexión Estratégica es básicamente el del *brainstorming*, tormenta de cerebros o de ideas, donde las ideas se expresan, fundamentan, registran y no se critican. La atención del grupo participante en el taller se centra al facilitador proponerle “hablar del sistema particular viendo los problemas que en él pueden incidir desde el punto de vista tecnológico, económico, político y social, incluyendo los demográficos.”

La salida de esta reflexión debe ser un listado con las principales ideas de aquellas reflexiones que el grupo hace sobre el funcionamiento de su organización como sistema, que provocan tendencias e insatisfacciones, tanto internas como del entorno, que están operando en ella y que la impactan de alguna forma, así como les ubica determinados retos. Por ello, una vez listadas las reflexiones se debe hacer un análisis de las ideas y resumirlas en una tabla que refleje las “principales tendencias que operan en el sistema”, cómo “impactan en la organización” dichas tendencias y qué “retos le plantea” dichos impactos. Por ejemplo:

TENDENCIA	IMPACTO	RETO
Se reiteran las demandas de producciones cubanas en el ámbito de nuestro continente.	No logramos posicionar nuestras producciones en los diferentes mercados latinoamericanos.	Producir teniendo en cuenta las características del mercado latino, con alta calidad y para un público de alto nivel adquisitivo
<i>Dominio</i> <i>Importancia</i>	<i>DEBIL</i>	<i>FUERTE</i>
<i>FUERTE</i>	<i>Zona A</i>	<i>Zona B</i>
<i>DEBIL</i>	<i>Zona C</i>	<i>Zona D</i>

**Tabla 5.** Matriz de Importancia/Dominio para la construcción de escenarios.

Una vez identificadas las principales tendencias, impactos y retos, que no deben sobrepasar las 10, se analiza la importancia de los cambios derivados de los retos y el dominio que se tienen de los mismos, según una matriz de Importancia/Dominio de la tabla 5.

## VII. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y AREAS DE RESULTADOS CLAVE

### 7.1 Conceptualización

La administración científica no es una ciencia no antigua como muchas otras, sin embargo en menos de un siglo ha acumulado un amplio. Quizás uno de los mayores aportes a dicho acervo lo haya realizado la Planificación Estratégica y la Dirección Estratégica.

Como señala Alexis Codina, premio Nacional de Economía 2007, "...es frecuente encontrar definiciones conceptuales y aplicaciones prácticas diferentes para un mismo concepto. No hay que sorprenderse de esto. No estamos hablando de las ciencias exactas como: la matemática, la física o la química, cuyos términos tienen una consistencia experimental. Tampoco de ciencias sociales más "maduras", como la economía, o las ciencias militares, cuyos conceptos se han utilizado durante décadas." <sup>4</sup> al respecto plantea "Dos conceptos, o herramientas, muy interrelacionados en los procesos de planeación estratégica, en los que

<sup>4</sup> En el artículo: "LOS FCE Y LAS ARC. USOS Y CONVENCIONES." Publicado en Folletos Gerenciales No. 4. Año XI. Abril de 2007. pág. 14.

con más frecuencia se pueden encontrar interpretaciones y usos prácticos diferentes son: los FCE (Factores Críticos de Éxito) y las ARC (Áreas de Resultados Clave)”<sup>5</sup>

### **Factores Críticos de Éxito**

Este concepto es tratado por algunos autores como Factores Claves de Éxito (FCE), y lo trataremos como sinónimos porque esencialmente expresan lo mismo.

Se consideran factores críticos / claves de éxito para el cumplimiento de la misión una organización a los acontecimientos naturales o sociales que pudieran incidir de manera favorable o desfavorable sobre la organización. Son aquellos factores significativos, por su impacto favorable o desfavorable, sobre los cuales la organización no tiene posibilidades de actuar, ni para impedirlos ni para provocarlos, por estar fuera de su alcance. De ahí la necesidad de estimarlos para que la organización pueda estar preparada para aprovecharlos, si se tratare de hechos positivos; o de minimizar sus efectos si constituyeren acontecimientos negativos.

Estos factores pueden determinarse/ estimarse a partir del lanzamiento de ideas sobre la base de la experiencia de los implicados, teniendo presente que estos factores son acontecimientos que pudieran ocurrir, pero que aún no están presentes. Por ejemplo, la probable ocurrencia de un huracán podría ser considerado un factor clave para el cumplimiento de misión de la agricultura cubana. Pero si en el momento de realizarse el ejercicio existe un fenómeno de esta naturaleza próximo a nuestro país, la consideración de ese huracán, no se clasificaría como un factor clave, sino como una amenaza.

El número de factores clave detectados no debe ser excesivo, ya que podría complicar extraordinariamente el análisis posterior. De ahí la conveniencia de reducir el listado de los factores clave a no más de cinco o seis.

Rockart concluye que “El sistema de información de la empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo. Ha de orientarse hacia los “factores críticos”. En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves del éxito; es importante que estas actividades claves se efectúen excepcionalmente bien, para que la empresa consiga el éxito”.<sup>6</sup>

Ohmae K, plantea: La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, 1983, p.42. “Cuando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos... es vital que se les concentre en las áreas decisivas para el éxito de nuestro negocio. Si podemos identificar las áreas que realmente forman la clave de nuestra industria y a ellas dedicamos la adecuada mezcla de nuestros

---

<sup>5</sup> Ídem

<sup>6</sup> Idem, Pág 16. Citado por Codina Jimenez.

recursos, estaremos en condiciones de colocarnos en una posición de auténtica superioridad competitiva”<sup>7</sup>

### **Áreas de Resultados Clave**

Según señala la Dra. Esperanza Carballal, “las Áreas de Resultado Clave son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas.”<sup>8</sup>

Las ARC no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño. "Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa." <sup>6</sup>

El concepto de Área de Resultado Clave (ARC) constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Ejemplos de ARC de:

#### Una Institución de Educación Superior

1. Formación del profesional
2. Programas de la Revolución
3. Posgrado y capacitación de cuadros
4. Ciencia e innovación tecnológica
5. Extensión universitaria
6. Gestión integral de los recursos humanos
7. Gestión económica y aseguramiento material
8. Defensa y protección.

#### Un Organismos de la Administración Central de Estado (OACE)

1. Revolución Energética
2. Preparación de la economía para la defensa y la seguridad y protección de los centros
3. Control Económico
4. Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial y fortalecimiento de los métodos y sistemas de trabajo

---

<sup>7</sup> Ohmae K.: La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, 1983, p.42. Citado por Blanco Rosales, Humberto, en Sobre los Factores Clave del Éxito.

<sup>8</sup> Esperanza Carballal. ¿Qué es importante?: Establecimiento de las Áreas de Resultado Clave.

<sup>6</sup> Heinz Weihrich. Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Editorial Limusa, México. 1987. Pág. 101

5. Desarrollo de los recursos humanos
6. Comercio exterior y cooperación internacional
7. Gestión tecnológica.

✍ Una Entidad Nacional.

1. Defensa.
2. Mejoramiento del fondo habitacional y sus urbanizaciones
3. Servicios a la población e imagen de la organización
4. Ordenamiento legal, social y del patrimonio estatal.
5. Desarrollo tecnológico y gestión de calidad.
6. Gestión de los recursos humanos y sus valores
7. Fortalecimiento organizacional
8. Eficiencia económica

✍ Un Consejo de Administración Provincial (CAP)

1. Preparación de la Economía para la Defensa...
2. Desarrollo de la infraestructura Alimentaria y Agroindustrial.
3. Desarrollo de la Salud y la Educación.
4. Construcción e Inversiones.
5. Economía, control y Perfeccionamiento Empresarial.
6. Desarrollo Socio Cultural y Científico Técnico.
7. Desarrollo del Plan Turquino – Manatí.
8. Desarrollo de la Infraestructura de los servicios.
9. Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos.
10. Funcionamiento Orgánico del Consejo de Administración.

## **7.2. Insuficiencias relacionadas con las áreas de resultados clave**

Las experiencias del trabajo con la Planificación Estratégica en los Organismos de la Administración Central de Estado (OACE), las Entidades Nacionales y los Consejos de Administración Provincial (CAP), ha evidenciado limitaciones relacionadas con las ARC como las siguientes:

1. En la Planificación Estratégica de algunos OACE, Entidades Nacionales y Consejo de Administración Provincial no se hace alusión a las ARC.
2. Excesivo número de ARC en la Planificación Estratégica de algunos organismos.
3. Tendencia a la identificación de las ARC clave con las unidades organizativas.
4. Convenciones diversas en la denominación de las actividades vitales en un mismo organismo; por ejemplo, a unas le llaman Programas y a otras ARC, cuando en realidad todas son ARC.

5. Formulaciones demasiado extensas para denominarlas, que casi describen la actividad a la que se refieren.
6. No reflejo del vínculo de objetivos con sus correspondientes ARC.
7. En diferentes organismos se emplean distintas denominaciones para identificar lo que son sus ARC. Algunos las llaman Áreas de Decisión Clave, otros Unidad de Acción Estratégica y otros Programas.
8. Denominaciones no asociadas a la actividad a la que se refieren, sino a una cualidad que, por cierto, no solo debe lograrse en la misma, sino también en todas las que se proyectan y acometen. Ej.: "Eficiencia."
9. No correcto empleo de las ARC. Bajo la denominación de Objetivos de ARC se identifican los relacionados con las actividades que constituyen el soporte del desarrollo económico del territorio, cada uno de los cuales, por cierto, puede ser en sí mismo un ARC, teniendo en cuenta que los insumos, proveedores, tecnologías, procesos, salidas, e implicados en su consecución se diferencian notablemente en la generalidad de los mismos, lo cual también es válido respecto a los segmentos de clientes o beneficiarios de estos.
10. Se presentan las ARC, pero no se vincula los Objetivos Estratégicos a las mismas, sino a lo que denominan "Lineamientos Estratégicos", en cada uno de los cuales agrupan indistintamente un número "X" de Objetivos. Estos "Lineamientos Estratégicos" los reconocen como "Estrategias Generales" para la consecución de los Objetivos. En esto, tal y como se plantea, está presente un problema conceptual, pues las Estrategias, efectivamente, se conciben para materializar los Objetivos y no los Objetivos para materializar las Estrategias.
11. En la intención evidente de disminuir al mínimo, a ultranza, la cifra de ARC y de Objetivos se unen formalmente propósitos que por su naturaleza e importancia pueden ser, por sí solos, una cosa u otra, si se tiene presente que las ARC se identifican con aquellas actividades esenciales, vitales, para el cumplimiento de la Misión, en las que hay que dar el "golpe principal", y, consiguientemente, concentrar los esfuerzos y recursos para su consecución, las que, a su vez, pueden incluir uno o más Objetivos.

Para ir superando paulatinamente insuficiencias que perduran es necesario conocer y ganar experiencia en la formulación de las ARC.

### **7.3. Cómo formular las ARC en la práctica?**

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. Esto, a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultado clave. Los objetivos se formulan dentro de su correspondiente ARC.

Entre los criterios a tener en cuenta para identificar las áreas clave se pueden significar:

- ✍ Elementos de salida de la organización (Producción o Servicios).



- ✍ Elementos de carácter interno, como los procesos, que facilitan el funcionamiento de la organización.
- ✍ Otras vinculados a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

## **VIII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales.

Por otra parte, los objetivos estratégicos representan una importante herramienta de movilización de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño que permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren.

Objetivo estratégico es un estado deseado al alcanzar, pero a diferencia de los objetivos corrientes, es aquel que tiene mayor alcance en el tiempo y profundidad en los contenidos. Dentro del proceso estratégico, ellos tienen el rol de servir de enlace o vínculo entre Planificación y la ejecución / implementación, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones.

Si bien los objetivos estratégicos se formulan buscando la Solución Estratégica General, y por ARC. Existe un enfoque consistente en formular las estrategias a partir de los elementos de visión definidos en ese paso del modelo de Planificación Estratégica que se emplea. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando los objetivos que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado.

El carácter dependiente de los objetivos respecto a la formulación de las categorías estratégicas básicas que se establecen bajo las condiciones de un proceso estratégico le imprime un contenido estratégico a los mismos. Propicia que los objetivos se orienten al logro de un estado deseado futuro y apoyen el cumplimiento de la misión y visión de la organización. De esta forma, los objetivos estratégicos constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas, especialmente de la misión y de la visión, al darles concreción en términos de resultados o metas concretas a alcanzar que garanticen el logro de los postulados esenciales del proceso estratégico.

Si la misión es la razón de ser de la organización y expresa la necesidad que satisface, la visión es el estado deseado / objetivo que soporta la misión, y los objetivos corrientes

(anuales, trimestrales, etc.) son el desglose de la visión en el tiempo que resta por alcanzarla; son sus escalones.

A diferencia de la misión y la visión, que presentan cierta estabilidad en el tiempo con independencia de que se validen sistemáticamente, los objetivos estratégicos, si bien deben lograrse también en el horizonte estratégico, se determinan para un lapso específico de su realización. Esta es la razón por la cual los objetivos corrientes permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos.

Todo ello apunta a la necesidad de concebir un sistema de objetivos que permita dar consistencia a tales categorías estratégicas. Este sistema debe integrar coherentemente horizontes temporales de Planificación y áreas específicas del desempeño de las organizaciones. De esta forma, el sistema de objetivos que soporta las categorías estratégicas básicas incorpora objetivos estratégicos, grados de consecución a lo largo del horizonte temporal, expresados en objetivos específicos, así como criterios de medida que concretan los resultados a alcanzar en cada uno de los subperíodos que contempla el período estratégico.

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen un recorrido que debemos seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen orientación al quehacer estratégico de la organización.

Teniendo en cuenta el precepto gerencial de que los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, su formulación debe estar precedida de la definición de determinadas áreas de resultados claves en las organizaciones. Estas áreas se concretan y validan en el proceso de dirección estratégica y se delinear a partir de los postulados establecidos en la misión y la visión de la organización y se especifican con la definición de los valores centrales y los factores claves del éxito.

Es por ello que, antes de fijar los objetivos estratégicos de la organización, es necesario tomar en consideración el sentido y perspectivas de las categorías estratégicas básicas: Conocer para qué existe la organización; hasta dónde se quiere llegar; qué estado deseado pretendemos alcanzar; cómo queremos actuar en consecuencia con nuestra misión y nuestra visión; y qué habilidades, características o competencias son imprescindibles para alcanzar el éxito de la organización en el desarrollo de su actividad específica, es una premisa necesaria a la hora de fijar los objetivos organizaciones.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos

expresan. Este proceso se inicia con la determinación de los grados de consecución de los objetivos estratégicos.

Los grados de consecución expresan el avance previsto, en términos de resultados, que sustentan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su determinación presupone establecer cierta división en periodos de tiempo del horizonte temporal que comprende la estrategia trazada, la cual se establece generalmente por cada año, así como la determinación de los criterios de medida que permiten concretarlos.

Los criterios de medida, por su parte, expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que definen periodos en el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medida y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Por otra parte, estos criterios de medida constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos, la que actúa como soporte del proceso estratégico, al erigirse en su principal sistema operativo de gestión.

La observación y el trabajo en estos años de introducción de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos han permitido identificar un conjunto de insuficiencias relacionadas con los objetivos. Entre ellas las siguientes:

- ✍ Se proponen objetivos que son funciones.
- ✍ Objetivos que no están orientados hacia resultados, sino más a acciones y tareas.
- ✍ Objetivos poco concretos y ambiguos.
- ✍ No se logran los niveles reales de participación e implicación que se requiere en el proceso de formulación de los objetivos.
- ✍ Se observa poco dominio de las diferencias entre objetivos y criterios de medida.
- ✍ Se muestra confusión entre los objetivos, las funciones y tareas.
- ✍ Se proponen muchos objetivos que no son de transformación y crecimiento de la organización, sino más bien de mantenimiento del sistema.

### **8.1 Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos**

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

1. *Identificar las áreas de resultados claves.* Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con las áreas funcionales de la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en

que la todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.

2. *Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización.* Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.
3. *Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización.* A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.
4. *Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero estimulantes al mismo tiempo tanto para el jefe como para los subordinados.* Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.
5. *Fijar los objetivos por escrito.* Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.
6. *Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número.* Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.
7. *Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.* Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.

8. *Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.* La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.
9. *Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.* Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

## **IX. ESTRATEGIAS**

Como se conoce actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones. Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Según Mintzberg el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil concepto. Por ello a continuación se presentan algunas definiciones y consideraciones de estrategia denominadas por este propio autor como las cinco "p".

**Estrategia como plan:** Para casi todos a los que se le preguntó, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos. La estrategia como plan aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir, cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las mismas. Las estrategias tienen dos aspectos esenciales: se elaboran antes las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

**Estrategia como pauta de acción:** En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

**Estrategia como patrón:** No es suficiente definir una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición durante un

tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón la estrategia permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

Estrategia como posición: En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar “medio ambiente o entorno.” De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo. Nótese que esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas, se puede aspirar, incluso a una posición, mediante un plan o patrón de comportamiento. La estrategia nos incita como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo, como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

Estrategia como perspectiva: Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamientos con relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

Si definimos una organización como una acción colectiva de una misión común, entonces la estrategia postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que estas sean compartidas como normas y valores sociales y cómo se involucran y aprenden los patrones de comportamiento.

Sobre todo esta última definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha podido tocar o ver una estrategia, cada estrategia constituye una inversión, un sistema creado por mentes imaginativas. Sin embargo, lo que resulta clave de esta definición consiste en que la perspectiva es compartida.

Desde la perspectiva de Mintzberg, la estrategia conduce también a algunos conceptos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acciones colectivas. Él señala que, aunque entre las diferentes definiciones existen varias relaciones, ni una sola de ellas, como tampoco ninguna definición, predomina sobre las otras. En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan. No todos los planes se

vuelven patrones, como no todos los modelos que se desarrollan fueron planeados, algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias no son más que posiciones y menos que perspectivas.

Cada definición añade algo a la estrategia ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Sin embargo, las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho pueden ser mucho más profundas. Por ejemplo, mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan otros las describen como las que dan origen a los planes. Una perspectiva puede surgir a través de experiencias previas: la organización intentó varias cosas en sus años de formación y de manera gradual consolidó una perspectiva sobre la que funcionó bien.

Borges-Andrade destaca que lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas (...) para ser superadas. Partiendo de que no se conoce una definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia es recomendable insistir en las características comunes y no complicar con definiciones.

## **9.2 Lógica a seguir para la elaboración de una estrategia**

- ✍ Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr.
- ✍ Observar los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones.
- ✍ Tener presente los diferentes grupos de actores externos e internos que pueden incidir.
- ✍ Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.
- ✍ Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo. Los pasos lógicos de la estrategia y su secuencia para combinar actores, factores y acciones.

## **9.3 Importante para los estrategas o elaboradores de estrategia**

Antes de plantearse la elaboración de una estrategia, hay que asegurarse de que quienes decidan sobre ella tienen que estar suficientemente comprometidos y que actuarán con vista a lograr el objetivo propuesto. Es decir, después de la claridad y precisión de los objetivos, el compromiso y la participación de las principales personas que toman las decisiones es el factor principal para el éxito de la estrategia.

Los elementos esenciales de las estrategias son los siguientes:

- ✍ Objetivos más importantes que deban alcanzarse.
- ✍ Políticas más significativas que guiarán las acciones.
- ✍ Las principales secuencias de acciones que permitirán lograr los objetivos.

Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave y avances en su implementación, lo cual le da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos avances son

temporales, otros continuos hasta el final. Los recursos deben ser asignados por los avances. Controlando y coordinando las acciones para evitar fracasos en la implementación de las estrategias.

La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Ningún analista podría predecir, de manera precisa, cómo las fuerzas actuarán entre sí, o cómo serán distorsionadas por el hombre. Se ha comprobado que los sistemas de gran escala pueden reaccionar de manera contraria a la intuición. La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida en ciertas áreas, como para que la organización pueda lograr sus objetivos a pesar de los imprevisibles del comportamiento, cuando se presentan las oportunidades.

Las organizaciones deben tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una de estas estrategias debe ser congruente con el nivel de descentralización deseado, pero moldeada como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel.

#### **9.4 Una de las técnicas más empleada para elaborar las estrategias**

La matriz DAFO es una poderosa y probada herramienta, de gran utilidad no solo para el diagnóstico organizacional; la formulación de del PEG; la SEG; como apoyo para la elaboración de escenarios, sino también para la tomar decisiones sobre la selección y formulación de estrategias, interpretando los resultados de cada uno de los cuadrantes después de hecho el cruzamiento para determinar los impactos de las fortalezas y debilidades para aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas.

Para los detalles sobre la matriz DAFO y sus cuadrantes consultar el epígrafe 4,3 de este documento, en particular las tablas 2, 3 y 4.

#### **9.5 ¿Cómo evaluar y seleccionar las estrategias?**

Como principio válido, en este caso, siempre se debe separar el proceso generativo de ideas del correspondiente a su evaluación, por ello las opciones estratégicas, que en correspondencia con las hipótesis realizadas en los diferentes escenarios fueron formuladas, deben ser estudiadas y determinar la viabilidad de las mismas, es decir la posibilidad real que ellas tienen de ser aplicadas. El análisis de viabilidad puede incluir su evaluación pero no la selección de las estrategias de contingencia.

Para estudiar la viabilidad y evaluar las estrategias será necesario elaborar el conjunto de criterios que permita integrar y ponderar, lógicamente, el conjunto de aspectos que se consideren incluir. Para ello no existe un método y modelo único, sin embargo existen algunos aspectos que están presentes con mucha frecuencia en estos tipos de análisis.



Para realizar el estudio de viabilidad y la evaluación de las estrategias se recomienda, entre otros, considerar los elementos principales siguientes:

- ✍ Descripción de la Estrategia: Lo más simple que sea posible, en términos que permita tener una clara idea de las acciones que de ella se desprenden.
- ✍ Objetivos: Indicar el objetivo al que ella está dirigida, así como el resto de los objetivos con el cual está relacionada.
- ✍ Factores relacionados: Se describen los factores externos en términos de oportunidades y amenazas, así como lo internos (fortalezas y debilidades) que están relacionados con la estrategia propuesta.
- ✍ Orientación estratégica del riesgo: Indicar si la orientación estratégica se encamina a la sostenibilidad de la organización, la adaptación a las condiciones futuras o a los cambios organizacionales (innovación). Es posible que tenga una o varias orientaciones simultáneamente.
- ✍ Demanda estimada de recursos: Estimar la demanda de los recursos financieros, clasificados en moneda nacional y divisas, en tres grupos: baja, media y alta.
- ✍ Resultados esperados: Estimar la contribución al logro del objetivo y el plazo previsto en tres grupos: bajo, medio y alto.

Los aspectos anteriores permiten comparar entre si a las diferentes estrategias y seleccionar entre ellas las que resulten más factibles y ventajosas.

En relación con la evaluación de las estrategias, pueden apuntarse las siguientes enseñanzas:

- ✍ El hecho que una estrategia haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquiera otra estrategia. Por supuesto, hay otros factores, como la suerte, la abundancia de recursos, decisiones excelentes, errores del enemigo, etc., que contribuyen a los resultados finales. Aún cuando cada situación estratégica sea única, existen algunos criterios básicos comunes que tienden a definir lo que es una buena estrategia, estos son los siguientes:
  - ? Objetivos claros y decisivos: ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia objetivos generales decisivos, factibles y comprendidos con claridad? Los objetivos de las unidades subordinadas pueden tener su especificidad. No todas los objetivos pueden ser precisadas numéricamente, pero si poder verificarse, entenderse bien y ser decisivas.

- ? Conservar la iniciativa: ¿Preserva la estrategia, su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos y baja la probabilidad de éxito.
- ? Concentración: ¿La estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organización sea más poderosa?
- ? Flexibilidad: ¿La estrategia fundamenta las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planteado y la ubicación renovada, permiten mantener ventajas con un mínimo de recursos.
- ? Liderazgo coordinado y comprometido: ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada uno de sus objetivos principales? Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. La estrategia exitosa requiere de compromiso, no sólo de aceptación.
- ? Sorpresa: ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para avanzar, en momentos inesperados para aprovechar fortalezas y minimizar amenazas. Junto con la correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción, en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- ? Seguridad: ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impulsos principales?

#### **9.6 Criterios de medida**

Según el modelo de la figura 2, que es el procedimiento metodológico que, en este caso, se sigue para el diseño estratégico de las organizaciones. Un primer paso en la operativización de los objetivos estratégicos consiste en el desglose de los objetivos anuales a partir de los estratégicos, y el segundo paso es el establecimiento de criterios de medida para la evaluación y control de los objetivos anuales.

### **¿Qué son los criterios de medida?**

Son indicadores y magnitudes más tangibles / manifiestas / cuantificables posibles a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas / resultados tangibles principales del objetivo. Los criterios de medida:

- ✍ Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.
- ✍ Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.
- ✍ Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.
- ✍ No son objetivos.

Por tanto, los criterios de medida:

- ✍ Deben expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- ✍ Deben ser claros y precisos.
- ✍ Deben concretar el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- ✍ Deben estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- ✍ Se subordinan al objetivo, no es el objetivo en sí.
- ✍ No deben incluir las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- ✍ Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Los años de experiencia en la función de promover, dirigir y controlar la Introducción de las Técnicas Avanzadas de Dirección en Cuba, ha permitido a este colectivo de autores concluir que entre las principales deficiencias en cuanto a la elaboración de los criterios de medida por las organizaciones cubanas encontramos:

- ✍ Exceso de criterios de medida para determinados objetivos.
- ✍ Tendencia a redactar los criterios de medida como:
  - ✍ Si fueran elementos de la visión de la organización.
  - ✍ Si fueran objetivos.
- ✍ No se precisan los criterios de medida en el caso de los objetivos de carácter cualitativo.
- ✍ Contenidos y enfoques tienden a identificarlos como estrategias, políticas o funciones.
- ✍ Falta de correspondencia entre el criterio de medida planteado y el objetivo o el área de resultados clave a la cual pertenece.
- ✍ Criterios de medida que incluyen una cantidad excesiva de indicadores para su medición, lo cual dificulta el seguimiento y control de los objetivos.

### **9.6.1 Planes de acción**

Plan de acción es el proyecto de pasos o actividades específicas acciones para garantizar el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas. El plan de acción el proyecto de materialización de la estrategia en la práctica.

El diseño del plan de acción es un momento importante para la materialización / implementación de la estrategia. Tiene requisitos claves como los siguientes:

✍ En el plan de acción debe reflejarse:

- ✍ Tarea o acción.
- ✍ Responsable.
- ✍ Participantes en la ejecución.
- ✍ Periodo de cumplimiento.
- ✍ Recursos disponibles o necesarios para el cumplimiento de la tarea.

✍ Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

Sobre este aspecto nuestras funciones nos han permitido detectar las insuficiencias principales siguientes:

- ✍ Los planes de acción que no están en correspondencia con los objetivos propuestos, lo cual hace que no se garantice el cumplimiento de los mismos.
- ✍ Falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y la orientación de las cifras directivas.
- ✍ Aún existen organizaciones que no se elaboran los planes de acción para sus objetivos.

### **9.6.2 Grado de consecución de los objetivos.**

El grado de consecución de un objetivo expresa el monto del resultado esperado que es alcanzado hasta un momento o punto de control determinado. En la práctica, el enfoque en sistema de los objetivos (estratégicos, específicos o anuales) y criterios de medida es imprescindible para valorar el grado de consecución de un objetivo. Así, por ejemplo, se podría evaluar el grado de consecución de un objetivo específico a partir de la sus criterios de medida. Del mismo modo evaluar el grado de consecución de un objetivo estratégico a partir de la evaluación de los objetivos anuales del ciclo de Planificación Estratégica correspondiente.

El grado de consecución establece los niveles de cumplimiento de los objetivos en una etapa determinada. Entre otras funciones:

- ✍ Posibilita establecer hasta qué punto debe llegar la magnitud del indicador en ese momento.
- ✍ Permite tener en cuenta las condiciones objetivas existentes para alcanzar el cumplimiento de los objetivos mediante su dosificación, considerando asimismo la acción progresiva de transformación de esas condiciones.
- ✍ Facilita el proceso de autocontrol y autoevaluación.
- ✍ Permite un mejor seguimiento de los objetivos y realizar los ajustes necesarios para garantizar su cumplimiento.

Para el diseño del grado de consecución debe tenerse en cuenta:

- ✍ Que deben ser diseñados como parte del proceso de Planificación Estratégica.
- ✍ Los periodos críticos y las condiciones objetivas previstas para cada etapa.
- ✍ Puede apoyarse en la Matriz DAFO realizada y en los escenarios construidos.

Sobre este aspecto se han identificado las insuficiencias principales siguientes:

- ✍ No se define el grado de consecución de los objetivos.
- ✍ La definición del grado de consecución de los objetivos no se incluye como parte del proceso de Planificación Estratégica.
- ✍ Los grados de consecución no son definidos para todos los objetivos.
- ✍ Tendencia a no tener en cuenta todos los criterios de medida para establecer los grado de consecución.

## **X. SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS.**

### **10.1 Conceptualización**

El sistema de control y evaluación de los objetivos consiste en el seguimiento a la evolución del entorno y la organización, así como el análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos estratégicos y la toma de medidas para corregir las desviaciones y vencer los obstáculos. El objetivo supremo de cualquier sistema de control consiste en lograr que las entradas se correspondan con las salidas, no sólo en cantidad, sino en calidad, o sea que el real se corresponda con lo planificado. En términos de objetivos estratégicos, que lo real se corresponda con lo planificado, no solo desde el punto de vista de la eficiencia, sino de eficacia.

La Planificación Estratégica sirve de base para el diseño del sistema de control. Pero un sistema de control debe definir su alcance. Es decir, que puede ser para la Planificación Estratégica global, para los objetivos estratégicos por separado, para cada uno de los objetivos anuales, para los grados de consecución o para los criterios de medida de los objetivos anuales por separado. Pero como existe una secuencia, como sistema entre:

objetivos estratégicos, objetivos anuales – criterios de medida, es lógico que por esa misma lógica se prepare el sistema de control.

Nadie diseña un sistema de control sin tener claro conceptualmente lo que es el control. Muchos presumimos de saber bien lo que es el control, pero la práctica demuestra que no siempre es así.

Control es la comparación entre “lo que es” / “lo real” y “lo que debe ser” / “lo planeado” para emprender acciones correctoras si se encuentran desviaciones críticas<sup>9</sup>. Esto es una definición muy práctica, pero si se quiere buenos resultados de la aplicación del control, debe considerarse que el mismo es un sistema que interrelaciona tres subsistemas o mecanismos: Un mecanismo/subsistema sensor, un mecanismo/subsistema comparador y mecanismo/subsistema corrector.

El subsistema sensor es aquel dispositivo encargado de registrar/medir los cambios en la evolución del cumplimiento de lo planeado. El subsistema comparador es encargado de comparar los resultados reales que se obtienen, con lo planeado. El subsistema comparador está dedicado a comparar<sup>10</sup> los resultados reales con lo planeado para emprender acciones correctivas si se presentan desviaciones críticas. De aquí se desprende que el control es posible solo a través de la interacción en un sistema de los tres subsistemas descritos.

Controlar no es medir solamente, no es describir el estado de un sistema. Controlar es guiar un sistema de implementación hacia el cumplimiento de su(s) objetivo(s) / meta(s).

El sistema de control para los objetivos estratégicos, operativos/anuales o de los criterios de medida exige la definición de los subsistema sensor, comparador y corrector, adecuados al nivel de objetivo o meta/ criterio de medida que se desee controlar.

Lo más importante es controlar el cumplimiento de los objetivos anuales porque si el sistema Objetivos Estratégicos/Objetivos Anuales/ Criterios de medida es coherente, cumpliéndose los anuales, año tras año, está prácticamente asegurado el cumplimiento de los Objetivos estratégicos formulados para el periodo determinado.

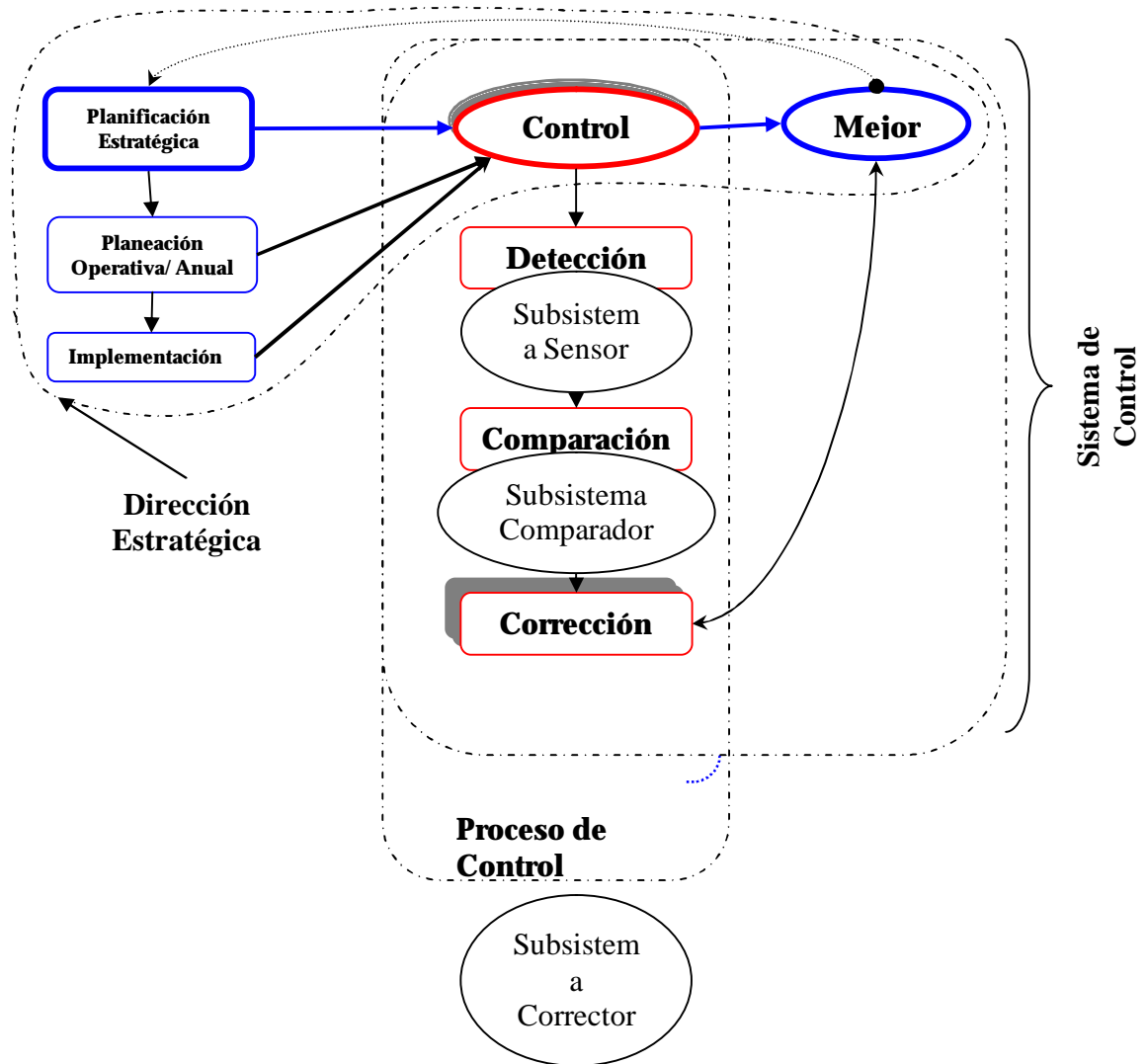
El modelo de la figura 3 representa esencialmente los elementos expuestos. El mismo combina los elementos de Planificación Estratégica, Implementación y Control que conforman el sistema de la Dirección Estratégica. Destaca el, proceso de control como parte del sistema de control. El modelo implica que el Diseño Estratégico contempla la

---

<sup>9</sup> Entendemos por desviaciones críticas aquellas que rebasan determinados niveles de tolerancia, considerados permisibles porque no afectan significativamente el objetivo final concebido/planeado o planificado.

<sup>10</sup> La comparación se realiza en los puntos de control, que son aquellos momentos establecidos- por el nivel de consolidación- para comparar lo real con lo planificado. A nivel de objetivo anual la comparación puede ser trimestral. Pero en vista del principio de la racionalidad económica del sistema control, generalmente no es económico controlar todos los pasos de un proceso y por ello hay que definir los puntos de control.

Planificación Estratégica, y derivada de ella, la Planificación Operativa / Anual, como forma de operativizar la Planificación Estratégica. Puede observarse que tanto la Planificación Estratégica como la Planificación Operativa tienen que pasar necesariamente por el Proceso de Control para que mediante el subsistema sensor y comparador se detecten las desviaciones críticas y se emprendan (mediante el subsistema corrector) las acciones correctivas necesarias para mantener el curso de acción favorable al cumplimiento de los objetivos (estratégicos u operativos). Con la corrección se concluye el Proceso de Control, que conduce a la mejora con que cierra el Sistema de Control propuesto.



**Figura 4.** Modelo de Sistema de Control para la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos. Elaborado por Rey Felipe González Meriño

Utilizando el modelo de la figura 3 puede realizarse un adecuado control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en las organizaciones. Pero hay que tener presente que el sistema de control y evaluación de los objetivos:

- ✍ Debe ser anticipativo y proactivo.
- ✍ Incluir un conjunto de subsistemas que abarque:



- ✍ La detección de señales en el entorno que constituyan anticipos de cambios que pudieran hacer variar la estrategia formulada.
- ✍ La validación de las premisas y supuestos sobre los cuales se formuló la estrategia y los planes correspondientes, lo cual puede conducir al rediseño, según el caso, de la estrategia propiamente dicha.
- ✍ Debe contener las variables correspondientes, basadas en los criterios de medida establecidos, las fuentes de captación y análisis de información externa e interna y los procedimientos de acción.
- ✍ Debe ser objetivo, sistemático, veraz, rápido, centrado en los puntos claves, que utilice métodos y técnicas apropiadas, que sea de bajo costo y captador la información pertinente y oportuna.
- ✍ Debe reflejarse la información relevante para darle seguimiento, sobre todos los elementos que permiten determinar las causas reales de los incumplimientos o sobrecumplimientos, para poder trabajar las soluciones potenciales. Esto facilita la implementación, el control interno y externo, además de autocontrol.

Hemos detectado algunas insuficiencias relacionadas con el control de la Planificación Estratégica, las cuales deben ser enmendadas a medida que el nivel de conocimientos y la experiencia se generalicen. Entre tales insuficiencias se destacan:

- ? Los objetivos siguen siendo controlados por sistemas tradicionales, no actualizados.
- ? En algunas entidades se diseña la Planificación Estratégica, pero no el sistema de control estratégico.
- ? Sistemas de control que hacen énfasis en las acciones y los procesos y no en los resultados.
- ? La mayoría de los sistemas que se aplican son reactivos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Alabart Pino, Yesmín; Portuondo Vélez, Angel Luis, (2002) "Cultura Organizacional más Perfeccionamiento Empresarial, Premio a la Excelencia". Folletos Gerenciales. Año VI. No. 2 Febrero.
2. Carballal del Río, Esperanza, (2001) "¿CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS? Definición de los Objetivos en términos de resultados. Una forma de documentar los sueños". Revista Folletos Gerenciales. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
3. \_\_\_\_\_, (2001) ¿CÓMO HACER REALIDAD EL FUTURO?: El resto de la historia de la Planeación Estratégica. Folletos Gerenciales ? 5, Marzo. MES–DCCED, La Habana.
4. Chiavenato I., (1995) "Introducción a la Teoría General del Administración", 4ª Edición, Colombia,.
5. Codina Jimenez, Alexis, (2007) "LOS FCE Y LAS ARC. USOS Y CONVENCIONES." Folletos Gerenciales No. 4. Año XI. Abril. La Habana.
6. \_\_\_\_\_, (2007) "Recatando la Dirección por Objetivos. En un nuevo contexto" Folletos Gerenciales No. 4. Año XI. Abril. La Habana.
7. Columbié Santana Mariela, (s.a) "LA ETICA EMPRESARIAL: UN PUNTO DE VISTA" Edición del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Ciudad de La Habana. Cuba.
8. \_\_\_\_\_, (2002) "La Ética y los Valores en el sector público, como un imperativo de nuestros pueblos", Revista Probidad (electrónica), El Salvador.
9. Díaz Llorca, Carlos y otros, (2002) "Los Valores en la Dirección" Selección de artículos de autores cubanos". Primera Edición. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. La Habana. Cuba.
10. Gandarilla Bermejo Ángel y Ferriol Sánchez Fermín, (2003) "Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios". Revista Folletos Gerenciales No. 1/Enero / 2003. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana. Inscripta en el Registro Nacional de Publicaciones Seriadas. No. 0488. ISSN: 1726 – 5851.
11. García - Herreros Hellal, Luis Gerardo: "Moral, principios, ética y valores. REFLEXIONES SOBRE MORAL, PRINCIPIOS, ETICA Y VALORES EN LA PRACTICA

CLINICA" [http://www.abcmedicus.com/articulo/medicos/id/155/pagina/1/moral\\_principios\\_etica.html](http://www.abcmedicus.com/articulo/medicos/id/155/pagina/1/moral_principios_etica.html).

12. Mintzberg, H. y Quinn, Brian, (1993) "El Proceso Estratégico". *Prentice Hall* Hispanoamericana S.A, México.
13. Mintzberg, H.: "Comportamiento Organizacional". Editado en Cuba, 7ma. Edición de Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
14. Ohmae K., (1983) *La Mente del Estratega*, Mc Graw Hill.
15. Portuondo Vélez, Angel Luís y otros, (1998) "Compilación de artículos sobre Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica". La Habana, septiembre.
16. Schein, Edgar, (1988) "La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica", Plaza & Janes Editores. Barcelona. España.
17. Stoner, J., (1996) "Administración." Ediciones ENPSES, La Habana.