

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ETAPAS CONSTITUYENTES.

MSc. Maidolis González Pérez

m.gonzalez@udg.co.cu

MSc. Susana Cabrera Rodríguez

scabrerar@udg.co.cu

RESUMEN

El presente trabajo constituye un esfuerzo por mostrar aspectos teóricos relacionados con la dirección estratégica como método de dirección mundialmente reconocido, de manera tal que pueda constituir no una receta inflexible para administrativos e investigadores del tema, sino como otra mirada que se ha fijado en este sentido.

Para realizar el mismo se han tenido en cuenta los métodos histórico-lógico, análisis y síntesis, de lo abstracto a lo concreto y la revisión documental, asistiendo como soportes de esta exposición sintetizada acerca de los elementos fundamentales que identifican a la dirección estratégica como sistema de administración, significando especialmente las 3 etapas o momentos que la integran: La formulación de la Planeación Estratégica, su implementación y su control.

Se formulan 2 conclusiones que sintetizan elementos esenciales vinculados con los resultados obtenidos y dirigidas a promover y lograr, la aplicación de la Dirección Estratégica.

I. INTRODUCCION

Aunque se plantea que los antecedentes de la dirección estratégica datan desde hace más de dos mil años a.n.e, esta comienza a difundirse desde el ángulo de la dirección a inicios de la década del 60 del siglo XIX, resurgiendo como una respuesta a los nuevos retos impuestos por el propio desarrollo de las sociedades que complejizan el actuar de las organizaciones, llevándolas por caminos a veces inciertos y desorientadores, en medio de un entorno convulso, dinámico y muy cambiante.

Es así que, como paliativo a tanta incertidumbre, emerge la perspectiva estratégica de la dirección, la cual comenzó a abrirse paso a escala internacional, constituyendo todavía en la actualidad el enfoque paradigmático y más recurrente para la conducción exitosa de los sistemas organizativos. La misma desde un principio hizo suya, de manera especial, los antecedentes de la Dirección por Objetivos (DPO), lo que se explica por el hecho de que los Objetivos, asumidos como la expresión de los resultados que se pretenden

alcanzar, representan el elemento de salida fundamental de todo proceso estratégico acometido en las organizaciones.

Los influjos de estos enfoques, probados de manera exitosa en numerosos sistemas organizativos de diversas naciones, sobre todo de las más desarrolladas del mundo, llegaron a nuestro país en los finales del siglo pasado, comenzándose su aplicación en la última década del mismo.

Fue precisamente el Ministerio de Educación Superior (MES) el pionero en Cuba en la introducción de tales técnicas novedosas de dirección, en lo cual involucró desde un principio a su red de universidades. Así, el curso académico 1992-1993 marcó el inicio de la aplicación formalmente de la DPO en el mismo y en Cuba, lo que creó las bases para que, 4 años después, se formulara la primera proyección estratégica de este organismo y de sus instituciones subordinadas. Al respecto, **Vecino (1)**, señaló que: "... en los momentos iniciales de este trabajo empezamos a prepararnos para enfrentar el futuro y al transcurrir el tiempo, nos fuimos dando cuenta de la importancia de trabajar no sólo en las tareas operativas, sino de proyectarnos un poco más allá y, dado que el propio proceso tecnológico del método empleado nos llevaba a la proyección estratégica, asumimos el reto de aplicar esta última, como vía factible para alcanzar la Universidad del futuro".

Estas sucesivas experiencias del MES constituyeron el referente directo para que posteriormente la alta dirección de nuestro país decidiera la introducción de estos enfoques en todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y Gobiernos Territoriales y en las entidades a ellos subordinadas. Fue así como en 1995 se indicó proceder a la introducción masiva de la DPO y en el 2000 la introducción del enfoque estratégico por objetivos, al que se le imbricó en el 2002 lo concerniente al basamento en valores.

El tiempo transcurrido desde la experiencia inicial del curso 1992-1993, no exento de deficiencias e insuficiencias en ese empeño, ha corroborado la validez del mismo, lo que tiene que ver con el hecho de que también la educación superior cubana es impactada e influida en un sentido u otro por los influjos del entorno, el cual se torna cada vez más cambiante y menos predecible, lo que obliga a utilizar enfoques y mecanismos de dirección que ayuden a evitar o, cuando menos, a paliar las sorpresas del futuro, especialmente de las de signo negativo, como garantía no solo de la necesaria supervivencia, sino esencialmente del desarrollo ascendente sostenible.

Lo cierto es que la universidad cubana contemporánea como sistema organizacional no actúa en una urna de cristal, ajena al mundo que la rodea y por tanto no escapa a los efectos de la internacionalización, que conduce a un reclamo entre países, y sus entidades e instituciones, por incrementar las relaciones con su entorno, aún en medio de una lucha incesante por la competencia, a lo que en nuestras características específicas se le suman los varios procesos internos que tienen un impacto importante en estas instituciones, cuales son los casos de la universalización de los conocimientos, los Programas de la Revolución y la Batalla de Ideas, entre otros.

En el propio centro de estas condiciones nuestras universidades deben continuar avanzando a la vez que se insertan en las transformaciones necesarias para garantizar como institución social, el encargo de preservar, desarrollar y difundir la cultura regional, nacional y universal. Al respecto, **Cortina (2)**, ha planteado que "... la Universidad no puede verse sólo como el centro formador de hombres, sino también de cultura, de producción científica e innovación tecnológica, vinculada con la sociedad, para aportar a la comunidad y, a la vez , nutrirse de ella con un alto nivel de actualización científico-técnico".

En ese empeño insoslayable, el encuentro, primero, con la Dirección por Objetivos, y, posteriormente, con el enfoque estratégico, y, sobre todo, la voluntad manifiesta de su aplicación y de su perfeccionamiento continuo han devenido factores que han contribuido a que la educación superior cubana haya garantizado en lo esencial el cumplimiento de su encargo social en estos duros años de Período Especial en que ha vivido nuestra nación. Esta propia lectura puede hacerse en el marco de la Universidad de Granma y de sus Facultades afines.

1.1 La Dirección Estratégica de los sistemas organizativos.

En el presente capítulo se presenta la sistematización del marco teórico-conceptual relativo al tema estudiado, resultante de la revisión bibliográfica realizada, el cual sirve de fundamento para una adecuada interpretación de los procesos estratégicos en los sistemas organizativos y, consiguientemente, de los resultados de esta investigación.

1.1.1 Del concepto de estrategia a la dirección estratégica.

Estrategia es un concepto que a partir de su surgimiento y en el transcurso del tiempo se ha ido adaptando prácticamente a todos los campos de la vida, desde el área militar donde tiene su génesis con el diminuto libro "El Arte de la Guerra" del filósofo chino Sun Tzu, hasta en la literatura romántica con el poema "Táctica y Estrategia" de Mario Benedetti.

A pesar de toda la diversidad de géneros en que podemos encontrar este término, no cabe dudas que en el campo donde más se ha trabajado, es en el mundo de los negocios y de las instituciones y organizaciones en general y es a partir del mismo que, precisamente a inicios de la década del 60 del siglo XIX, comienza a difundirse el conocido enfoque estratégico de la dirección sobre la base de los trabajos acometidos en relación con ello por **Chandler (7)**.

El término estrategia para las organizaciones surge en medio de la complejidad de los problemas organizacionales, con ambientes cada vez más dinámicos, inestables y competitivos. Estos factores condujeron a la necesidad de crear nuevas herramientas de la dirección que les posibilitaran a los administradores actuar de forma proactiva y flexible, con el fin de lograr los objetivos

organizacionales atenuando el impacto que sobre ellas tienen tanto el entorno interno como externo.

Debido a los diferentes campos en que ha sido utilizado el término estrategia, podemos encontrarnos, a su vez, diferentes formas de conceptualizarlo, pero es en el ámbito de las organizaciones y en específico de su actividad de dirección en el que **Ronda y Marcané (8)** han encontrado 36 conceptos diferentes del mismo, abordados por varios autores entre los años 1962 y 2002, a partir del estudio de diversos esfuerzos de aplicación del enfoque estratégico en disímiles sistemas organizativos, cuyos empeños no han rebasado en la mayoría de los casos lo que hoy día, y desde antes, se conoce como planeación o planificación estratégica, que se distingue de un propósito cualitativamente superior y de mayor alcance que es la dirección estratégica, de la cual aquella es solo una parte o momento. Los conceptos en cuestión llegan hasta los días que transcurren y dichos autores los distinguen en tres grupos:

El Grupo No.1: Los que abordan la estrategia como la interacción empresa-entorno y que nosotros hacemos extensivo a sistemas organizativos no empresariales y lo asumimos como interacción organización-entorno. Estos autores manifiestan la necesidad de adaptar las organizaciones a su entorno dinámico. Entre éstos se encuentran **Ansoff (9)** que plantea que "... la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno", así como **Hoffer y Schendel (10)** que señalan que "... es la característica básica del match que una empresa realiza con su entorno."

El Grupo No.2: Son autores que hacen referencia al mismo en vínculo con el logro de objetivos organizacionales, citando entre ellos a **Koontz (11)** que revela que "... son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada", y a **Menguzzatto y Renau (12)** que sostienen que "... es un modelo de decisión que revela la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos (...)."

Precisamente, es la identificación de los directivos con los enfoques de estos dos grupos lo que propició el auge del enfoque estratégico de la dirección internacionalmente, esencialmente en términos de planeación estratégica, así como los inicios de su aparición en Cuba en la segunda mitad de la década de los 90s del siglo pasado

El Grupo No.3: Los autores que se enmarcan en este grupo, centran su atención en el término competencia y entre ellos se encuentran **Porter (13)**, **Quinn (14)**, **Mintzberg (15)**, los cuales, además, refieren la rivalidad o necesidad de derrotar a los oponentes. Sin embargo, se destaca como aspecto negativo en ellos la sobre valoración que hacen del factor competencia, así como la subestimación de los valores de la organización.

Según **Mintzberg (16)**, refiriéndose al concepto de estrategia "... el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones, puede ayudar a maniobrar este difícil concepto". Por ello lo enfoca a través de cinco, conocidas

como las 5 P de Mintzberg sobre la estrategia, que parten de considerar a esta como: Plan, Pauta de Acción, Patrón de Comportamiento, Posición y Perspectiva. Así:

Como Plan: Es un curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

Como Pauta de Acción: Es una maniobra dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Como Patrón de Comportamiento: Es consistencia en el comportamiento en el curso de las acciones de una organización, aunque no sea intencional.

Como Posición: Identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.).

Como Perspectiva: Relaciona a la organización con su entorno, lo que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Por su parte, a la planeación estratégica, vista en su integralidad, le son inherentes un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilian las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos y estrategias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

Varios autores observan en la planeación estratégica un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También como un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Lo que no debe confundirse con tomar decisiones adelantadas, pues las mismas sólo pueden tomarse en el momento. En su proyección hacia el futuro la planeación estratégica enfatiza en el diagnóstico del entorno sin dejar de atender como corresponde, con rigor, la evaluación hacia dentro de la organización.

Acle (17) la observa como "... un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances".

En la bibliografía consultada se pudo constatar que resulta evidente la existencia de consenso entre los autores en cuanto al reconocimiento de cierta diferencia entre la planeación estratégica y la dirección estratégica, que no solo estriba en el hecho de que la primera no considera en su elaboración los factores o variables socioculturales, sino que también sólo se esfuerza y concentra en determinar una serie de categorías, cuya precisión por sí mismas

no garantizan el cumplimiento y ejecución de las mismas. En esencia, esta se circunscribe al solo proceso de formulación de la proyección de la organización para el período que se determine. La segunda, sin embargo, además de tener en cuenta las referidas variables, rebasa ese primer paso o momento que es la planeación e incluye su implementación y control.

En este sentido **Loredo y Palacios (18)**, expresan que "...la planificación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas (...); existen otros análisis que se precisan hacer (...). La planificación estratégica constituye una respuesta sólo parcial a la necesidad de establecer y encausar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica, tales como resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos".

Al respecto, **Menguzzatto (19)**, plantea que "... la planeación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que la dirección estratégica cubre las deficiencias de ésta". En este caso, a nuestro juicio, se trata más bien de insuficiencias, vinculadas a la no previsión de su implementación y de su seguimiento y control.

Cuervo (20), haciendo valoraciones sobre este tema, desde la óptica de la empresa, pero que son válidas para las demás organizaciones, refiere que "... se hace preciso considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial. En primer lugar, el proceso de dirección estratégica, y la estrategia resultante, no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que, con mayor o menor poder, tratan de influir en dicho proceso. El segundo lugar, las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en las que se enmarca el proceso de dirección estratégica hacen difícil articular dicho proceso; efectivamente, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los resultados de la misma generalmente suele no estar del todo clara".

Como puede inferirse, la primera cuestión en nuestros medios tiene que verse en relación con las dificultades antes planteadas, al igual que la segunda. A su vez, ambas reflexiones, en especial la primera, tienen un importante nexo con algo en lo que en general coinciden los especialistas en la materia; se trata de los llamados elementos de soporte de los procesos estratégicos, los que indudablemente han de ser valorados y tenidos en cuenta a los efectos de que su comportamiento contribuya al éxito y no al fracaso del proceso en cuestión. Entre ellos se destacan la cultura organizacional, la estructura, los estilos de dirección y el sistema de control.

El propio análisis realizado por **Ronda y Marcané (21)**, además de propiciarle la constatación de estas realidades, les permitió proponer una nueva definición de dirección estratégica que aborda elementos no tratados por los otros

autores, la que concretan en los términos siguientes: "... es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social".

O sea, concluyen que la dirección estratégica rebasa los límites de la formulación de la planeación estratégica e incluye otros dos momentos: la implantación y el que ellos denominan ejecución y control. Este enfoque es bastante coincidente con el expresado por el **Colectivo de Autores (22)** de las "Bases Metodológicas y Conceptuales para el Proceso de Diseño, Implementación y Control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos Basada en Valores" en las organizaciones Cubanas, el cual significa que "... la dirección estratégica es un proceso que integra la planificación estratégica, la implementación y el control, de donde queda claro que la planificación estratégica es solo un momento de un proceso completo que es la dirección estratégica".

En la opinión particular de esta autora la dirección estratégica "... es un proceso de carácter social donde la formulación, la implementación y el control de un conjunto de categorías, herramientas y pasos se desarrollan con una perspectiva holística que permite la integración consciente del entorno con la organización coadyuvando al logro de metas superiores."

Ese carácter social de ese proceso no se debe solamente al hecho de que sea diseñado y ejecutado por personas, sino además por el impacto que tiene en la sociedad la aplicación del mismo, lo que se infiere teniendo en cuenta que va encaminado no sólo a mantener viva la organización ante los cambios del entorno, evitando que la organización sucumba y junto a ella sus trabajadores, sino también a superar sus resultados en medio de una adaptación sistemática e interactiva con el entorno que le permita cumplir con el objeto social por el cual esta fue creada.

No obstante las precisiones antes hechas, lo cierto es que se percibe que internacionalmente se utilizan indistintamente los términos gestión, planeación, administración y dirección estratégica para referirse al mismo proceso, lo cual es fuente de confusión, sobre todo entre los no entendidos en este tema, y como resultado de ello no se discriminan como corresponde las diferencias entre la planeación y la dirección estratégica y no se dominan adecuadamente las tres etapas o momentos que conforman esta última.

II.1.2. La Formulación o Diseño de la Planeación Estratégica.

Es esta la primera etapa de los esfuerzos por aplicar la dirección estratégica. Su ejecución debe ser encabezada por la alta dirección de la organización de que se trate, la que debe propiciar la implicación en la misma de aquellos otros directivos, especialistas y trabajadores que se estimen convenientes, atendiendo a las potencialidades de éstos para aportar elementos de interés que puedan coadyuvar a la mejor determinación de los aspectos que normalmente deben definirse en procesos de esta naturaleza. Con ello se

garantizará arribar, en principio, de manera colegiada y por consenso, a decisiones que, ulteriormente, por diferentes mecanismos y vías deberán ser negociadas de manera participativa con el resto de los actores de la organización, con vistas a que no solamente las conozcan, sino que también las hagan suyas y se comprometan a su consecución.

Para acometerla es necesaria la previa capacitación de los implicados en la base conceptual de la dirección estratégica y de los métodos, técnicas y otros procedimientos que suelen emplearse. También sobre los diferentes aspectos o categorías que conforman el modelo estratégico que se seleccione a los fines de la planeación. En tal sentido, es importante saber que, si bien existen decenas de modelos, no son precisamente estos lo más fundamental en la ejecución de esta etapa, por cuanto los autores y especialistas convergen en el criterio de que lo esencial es la voluntad y el compromiso, principalmente de la alta dirección, para acometer este proceso. En definitiva unos y otros modelos, en general, no dejan de contemplar las categorías que resultan imprescindibles, reservándose la inclusión o exclusión de otras que consideran más o menos importantes.

En el caso que nos ocupa fue utilizado el modelo que se expone en el Anexo No.1, el cual fue concebido por profesores del Departamento de Dirección Empresarial y Pública de la Universidad de Granma para el desarrollo de estos procesos en instituciones docentes y que toma como referente otro concebido por los mismos para organizaciones de otra naturaleza, en cuya estructuración tuvieron en cuenta fuentes diversas. Este modelo incluye las categorías siguientes: Cultura Organizacional, Oficios, Identidad Organizacional, Misión, Valores a Compartir, Habilidades a Formar, Grupos Implicados, Factores Clave, Áreas de Resultados Clave, Diagnóstico Estratégico, Matriz DAFO, Escenarios, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Plan de Acción, cuyas esencias trataremos a seguidas brevemente.

Cultura Organizacional

La cultura, según **Ronda y Marcané (23)** "... es el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo. La cultura de la organización puede afectar o favorecer la implementación de la estrategia, al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos o no a lograr objetivos organizativos o a sobrepasarlos".

Podemos decir que la cultura organizacional es el reflejo del modo particular de hacer las cosas en un entorno organizativo, constituyendo su personalidad y que, por tanto, su formación además de estar erigida por los valores y creencias de sus miembros, se ve influenciada por el estilo de liderazgo, la motivación y participación de los trabajadores en el logro de las metas. Teniendo en cuenta esto, es útil diagnosticarla para conocer si tal y como se manifiesta es la más conveniente a los fines perseguidos y, en consecuencia, tomar las medidas que correspondan.

Oficios

Díaz (24) los define como "... el sistema de competencias de la organización, aquello que la organización sabe hacer bien y puede hacer bien, lo que le permite desarrollar determinadas actividades, o que definen su campo de actividad y por ende cumplir con su razón de ser". Son un referente para la determinación del probable objeto social de la organización, a la vez que posibles fuentes de negocio de la misma.

Identidad Organizacional

Díaz, Carballal y Rodríguez (25) la definen como "... la especificidad ante las demás organizaciones, lo que le permite compararse con las organizaciones competidoras o posibles competidoras, atrayendo la atención de las personas o grupos y organizaciones que ven en ella la necesidad de relacionarse y tenerla en cuenta.

Es el reflejo de la imagen que la organización ha sido capaz de proyectar hacia su entorno, especialmente entre sus clientes y proveedores, como resultado de su interacción con los mismos. Influyen en la misma diversos factores, entre los cuales pueden señalarse los siguientes: Precios y calidad de los productos y/o servicios que prestan; profesionalidad y oportunidad que muestra en el desempeño su personal; disciplina y responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones; tecnología e infraestructura en general con que cuenta, etc. Está muy vinculada a su Cultura Organizacional y a sus Oficios.

Misión

Kujiro (26) señala que, en su definición más escueta y precisa, la misión "... es la razón de ser de la organización (...). Nos debe decir para qué existe nuestra organización (...); ninguna organización existe por sí y para sí, sino que existe porque hay alguien que recibe un beneficio, un valor, que satisface una necesidad, y ese alguien, es el cliente".

Es importante además tener presente en el momento de formular la Misión, que en esta se deben incluir elementos de identidad de la organización, así como aquellos aspectos favorables con que cuenta para satisfacer esa necesidad y que son avalados por el reconocimiento que el entorno hace de estos. Además de ser la razón de ser, la misión es la carta de presentación de la organización.

Valores a Compartir

Kujiro (27) ha expuesto que "... una empresa no es una máquina sino un organismo vivo, y, como tal, tiene un sentido colectivo de identidad (...) una impresión compartida de lo que es la empresa". En este criterio están presentes los valores, vistos de la manera que lo hacen **García y Dolan (28)**, o sea, como "... aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas".

En un momento dado en una organización puede diagnosticarse que prevalecen determinados valores en la mayoría de sus miembros, los cuales se

reconocen como compartidos. También puede precisarse que resultan necesarios otros que todavía no se manifiestan en la misma o que no son compartidos por la mayoría de los directivos y trabajadores, a los cuales se les denomina deseados. El conjunto de los compartidos y los deseados conforman los Valores a Compartir, en torno a los cuales la organización debe concebir un plan de acción para fomentarlos, consolidarlos y potenciarlos, según corresponda, en interés de los resultados a alcanzar por la misma. Contribuyen de manera decisiva a ese propósito la actitud ejemplar de los directivos y la eliminación total de la dicotomía entre el discurso y los hechos.

Habilidades a Formar

Son la expresión de las competencias que deben adquirir los egresados, en términos de capacidades para actuar individualmente y en equipo en el desempeño de su profesión, lo que presupone que las posean aquellos encargados del proceso formativo de los mismos. Por ello, esta categoría resulta muy importante tenerla en cuenta en las instituciones docentes, cual es el caso que nos ocupa. La definición clara y precisa de las habilidades a formar y desarrollar en los futuros egresados se hace necesaria, a modo de referente recurrente de manera sistemática y con intencionalidad, ajeno a la espontaneidad, en tanto se trata de un factor que, de conjunto con los valores a compartir y con el sistema de conocimientos previstos en el plan de estudio, conforman el perfil del egresado con el que debe cumplir su encargo social una vez graduado.

En opinión de **Montesinos (29)**, la formación y desarrollo de habilidades en los futuros egresados, "... es consustancial a la necesidad de proporcionarles capacidades que les permitan la aplicación de la vinculación de la teoría con la práctica, a partir de una actitud activa y creativa ante el aprendizaje, integrando métodos lógicos y dialécticos del pensamiento".

Grupos de Implicados

Yañez (30), los define como "... las personas, grupos de personas y las organizaciones que están dentro y fuera de la entidad y que de una manera u otra están relacionadas con el cumplimiento de la misión, pudiendo incidir en ello en un sentido o en otro". Se clasifican en internos y externos.

Dependiendo de la naturaleza, alcance y consecuencias del objetivo que se ha de lograr, es de suponer que, en principio, algunos de estos actores estén a favor del mismo, otros pueden estar en contra y otros pueden mostrarse indiferentes, pero todos serán más o menos importantes para el éxito, razón por la cual es importante su adecuada identificación con vistas a darle el tratamiento que corresponda de modo de alcanzar su compromiso y apoyo.

Factores Clave

Yañez (31), señala que "... son todos los acontecimientos, sucesos o fenómenos de carácter natural socio-político o económico que pudieran ocurrir e incidir favorable o desfavorablemente en la organización, sobre los cuales la misma no tiene posibilidades para impedirlos o provocarlos, por estar fuera de

su alcance y que, por ello, exigen de una preparación para aprovecharlos o atenuarlos según corresponda, pero sin pretender modificarlos”.

Áreas de Resultados Clave

En opinión de **Carballal (32)** “... 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 la institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas”.

Nosotros preferimos sustituir el término áreas por actividades, para no propiciar el error que algunos suelen cometer consistente en identificar a las mismas con los diferentes dispositivos organizativos de la estructura organizativa de dirección de la entidad. El claro manejo y definición de esta categoría es sumamente importante para establecer prioridades en la concentración de esfuerzos y recursos.

Diagnóstico Estratégico: Análisis Externo e Interno.

Este momento identifica, caracteriza y analiza las dimensiones, los aspectos y los elementos de los contextos interno y externo especialmente relevantes, por su incidencia en un sentido u otro, en el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos. Lo integran el análisis externo y el interno.

En todos los modelos estudiados el diagnóstico estratégico está presente, pues resulta esencial por cuanto, mediante el análisis externo, se propicia el conocimiento de las Oportunidades y Amenazas y, a través del análisis interno, se precisan las Fortalezas y Debilidades.

Diferentes autores defienden determinados puntos de vista con relación a la mejor manera a emplear en la realización de este diagnóstico, tomando como referente el interés de lograr el mayor rigor y objetividad en el mismo. Así, **Codina (33)**, comulga con los que tienen el criterio de hacerlo ajustándose a los 4 pasos siguientes: Análisis competitivo, diagnóstico del medio ambiente, pronóstico del medio ambiente y análisis interno, de los cuales los 3 primeros tienen que ver con el análisis externo. Por su parte, **Ronda y Marcané (34)** abogan por ejecutarlo en 3 niveles o pasos: Diagnóstico del macroentorno, diagnóstico del microentorno y diagnóstico interno de la organización, procedimiento este que tiene bastante en común con el señalado por Codina.

Lo cierto es que uno y otro, por sus presupuestos metodológicos, tipo de información y fuentes de las mismas, en la práctica cubana actual resultan inaplicables y no pasan de ser caricaturas de lo que pretenden ser, en tanto todo intento en ese sentido se frustra a causa de la falta de información confiable, lo que tiene su origen en la ausencia de cultura y de antecedentes al respecto, lo cual se explica por el hecho de que se trata de herramientas imprescindibles en el mundo de la competencia, lo que no ha sido, en general, el mundo de la Cuba revolucionaria.

Por tal razón obviaremos una caracterización más al detalle de los mismos, en tanto se trata, desde ese punto de vista, de algo no compatible del todo con una institución como la que nos ocupa en nuestra investigación, dadas las condiciones, lugar y tratamiento que reciben las Universidades de nuestro país, enfocados a satisfacer el pedido social de cada territorio, sin ver a las otras como sus competidoras. La lectura que corresponde, no obstante, es la necesidad de un pensamiento estratégico que se complemente con la necesaria actitud estratégica.

Esto puede entenderse en nuestro ámbito, en que como política nacional existe un estímulo a la superación y capacitación continua del profesional, así como de los cuadros y reservas, el entender estas solicitudes y desarrollar y perfeccionar los servicios que actualmente presta la facultad de Medicina Veterinaria a la vez que se busca la inclusión de nuevos servicios que demande la sociedad. De modo que aunque no exista una rivalidad o amenaza de nuevos competidores, no se queda al margen de las necesidades sociales, sino que está en continuo mejoramiento para satisfacer las mismas.

En general, en Cuba, esta parte del proceso de formulación de la planeación se acomete mediante dinámicas grupales apoyadas en el empleo combinado de la Tormenta de Cerebro y de Técnicas de Consenso, al final de lo cual se determinan los correspondientes listados de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. Una vez en posesión de esta información en ocasiones suele determinarse la posición competitiva externa e interna de la entidad haciendo utilización respectivamente de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), aunque esto también puede hacerse luego de la construcción y análisis de la Matriz DAFO.

Matriz DAFO

La construcción de esta Matriz toma como base la previa realización del diagnóstico estratégico. La misma, en opinión de **Rodríguez y Alemany (35)**, "... permite relacionar el ambiente interno con el externo y de su análisis e interpretación se definen el Problema Estratégico General, la Solución Estratégica General y las posibles Opciones Estratégicas o Estrategias".

En la práctica, como se verá en el capítulo No. 3, es una representación gráfica del balance de fuerzas con que habrá de trabajar la organización, en la que se reflejan los impactos en el cumplimiento de la Misión de las diferentes fuerzas al combinarse o cruzarse con las restantes, razón por la cual algunos le llaman Matriz de Impactos Cruzados.

Esta valoración permite centrar la atención en aquellos impactos que poseen un máximo de intensidad y que tienen un carácter estratégico para la organización, además de constituir un acercamiento superior por alcanzar un máximo de objetividad en el diagnóstico para lograr una adecuada alineación entre la posición estratégica, los objetivos y las estrategias, lo que redundará en un proceso de dirección con armonía, coherencia e integración.

Escenarios

En opinión de **Yañez (36)**, son "... la descripción de los posibles marcos o entornos en los que debe funcionar la organización en un horizonte determinado durante el futuro a medio plazo y que ejercen influencia en su comportamiento. Su definición se realizará partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada forma y no de otra".

Suelen describirse teniendo en cuenta las posibles variantes de manifestación de los Factores Clave ya definidos. Los Escenarios no son vaticinios sino relatos alternativos y retadores, creíbles y relevantes que nos permiten explorar hipótesis. En Cuba actualmente se sugiere la descripción de 3 Escenarios: Uno positivo, uno negativo y uno probable

Visión

Portuondo (37), refiere que: "... es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro, inspiracional pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado; se vive en los detalles de su ejecución".

La Visión es el reflejo del estado deseado de la organización y se sueña para cumplir con éxito la Misión. O sea, establece los alcances de la razón de ser al final del período para el que se proyecta la organización.

Objetivos

El propio **Portuondo (38)** revela que los Objetivos, "... son declaraciones cualitativas o cuantitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos, son un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección, a los esfuerzos de planeación estratégica de una organización", enfoque este que, en su esencia, en general coincide con los demás autores que trabajan este tema.

Existe coincidencia general en que los Objetivos deben ser: Medibles, pertinentes, ambiciosos, factibles, motivadores, aceptables, flexibles, comprensibles, coordinados (en el tiempo, horizontal y verticalmente) y establecidos participativamente.

Los Objetivos por su precisión se clasifican en tres tipos: Objetivos Trayectorias, Objetivos Normativos y Objetivos Tareas. Los dos primeros son importantes para fijar políticas, como medios de orientación y para plantear estrategias globales. Son empleados en los procesos de dirección para el análisis y definición de proyecciones y estrategias a largo plazo.

Los últimos son los utilizados como guía para realizar un proceso de dirección en un marco de tiempo determinado, en razón de lo cual son los apropiados para propósitos como el que nos ocupa, en tanto precisan en detalle el resultado que se quiere alcanzar y para cuándo. Estos, cualquiera que sea el

formato para su presentación, en opinión de **Gandarilla (39)**, deben contener en su estructuración los elementos siguientes:

- Los Criterios de Medida.
- Los Grados de Consecución de los Criterios de Medida por año (en el caso de los estratégicos) y por etapas o períodos (en el caso de los anuales).
- Los Criterios de Evaluación según Grado de Consecución de los Criterios de Medida por año o etapa (según sea el caso).
- El Grupo de Implicados Principales en su Consecución
- El Jefe del Grupo de Implicados Principales

Estrategias

Gandarilla (40) refiere que "... constituyen cursos de acción viables a seguir para la consecución de los Objetivos y, en consecuencia, para la concentración intencional de los esfuerzos y recursos necesarios a tales fines. Deben precisarse sobre la base del balance de fuerzas de la organización y pueden ser varias para un mismo propósito, representando, en tal caso, diversas opciones a tener en cuenta, de conformidad con las circunstancias en que habrá de operarse. Se concretan en la práctica a través de la ejecución de acciones o tareas específicas debidamente concebidas".

Planes de Acción

En opinión de **Portuondo (41)** "...son descripciones concretas de lo que va a suceder. Son las vías detalladas de implementar las estrategias y vencer las barreras; están relacionadas con los Objetivos, la Visión y las prioridades. Fijan las responsabilidades personales, tienen secuencia de tiempo y se basan en los recursos; son adaptables a las contingencias y son prácticos".

Constituyen el instrumento a través del cual se concretan en la práctica las Estrategias concebidas para alcanzar los Objetivos aprobados y en el que se manifiesta o proyecta el vínculo planificación-ejecución.

O sea, las Estrategias sugieren un curso de acción a seguir, pero sin precisar lo que sí se precisa en el Plan de Acción:

- Las tareas específicas a realizar.
- El plazo de tiempo o fecha de cumplimiento de las mismas.
- Los participantes o implicados.
- Los ejecutores.
- El jefe o responsable.
- Los recursos de cualquier tipo necesarios, según sea el caso.

Resulta importante destacar que aunque los planes sean elaborados correctamente, si estos no tienen un seguimiento y control, prácticamente no tendría sentido elaborarlos. Es justamente, en torno a ello, donde suelen comenzar los mayores problemas referentes a la real aplicación de la Dirección Estratégica. O sea, en lo que tiene que ver con la implementación y el control de ese proceso que comienza con la formulación de la planeación estratégica.

1.3 La Implementación de la Planeación Estratégica

La implementación de la planeación estratégica es una parte esencial en la generación y realización del proceso de cambio planeado que se proponen acometer las organizaciones al decidir aplicar la dirección estratégica y proyectarse hacia un futuro mejor, cuyo primer paso o momento es precisamente la formulación de la planeación.

La implementación es justamente el proceso de llevar a la práctica diaria de la gestión de dirección los diferentes elementos que integran la planeación formulada, lo que especialmente se pone de manifiesto con las categorías Objetivos, Estrategias y Plan de Acción, las cuales son decisivas para hacer realidad la Visión y cumplir la Misión. En vínculo con ellos corresponde atender también todo lo relacionado con la consolidación y/o mejoramiento de la Cultura e Identidad Organizacional, el fomento y/o potenciación de los Valores a compartir y de las Habilidades a formar.

Al decir de numerosos estudiosos del tema, la proyección estratégica sólo puede evaluarse como el verdadero traje a la medida de determinada organización una vez que se ejecute, instrumento o implemente de forma sistemática y de manera consecuente con lo planificado, teniendo en cuenta las necesarias modificaciones o perfeccionamientos que impongan los cambios en el entorno y/o hacia el interior de la misma.

Sin embargo, a pesar de la evidente importancia que tiene el no quedarse detenido en la fase de formulación, en un estudio realizado por **Ronda y Marcané (42)** a 27 procesos estratégicos realizados entre los años 1984 y 2002 en diferentes países, se puso en evidencia que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es a la formulación y que las relativas a la implantación y el control, aunque se mencionan como fases, presentan serias insuficiencias, siendo la implantación la de mayor afectación, lo que, por supuesto, influye en la de control y viceversa. Investigaciones más recientes realizadas por **Ronda (43)** corroboran estos mismos criterios.

Esta realidad parece ser la génesis de que, en los últimos años, en el ámbito internacional, la comunidad científica que investiga el campo teórico de la dirección estratégica haya manifestado un gran interés sobre la fase de implementación. Ello lo corroboran, entre otros, los trabajos en tal sentido de **Beer y Eisenstat (44)**, **Freedman (45)**, **Lane (46)**, **Forman y Argenti (47)**, **Hrenbiniak (48)** y **Guerras y López (49)**. En Cuba, también se han publicado trabajos al respecto, entre los cuales aparecen los de **Gandarilla y Ferriol (50)**, **Gandarilla y Ferriol (51)** y **Portuondo et al (52)**. Referencias a todos ellos, en tal sentido, hace **Ronda (53)**.

Entre las causas que se aducen por los investigadores y directivos para explicar las insuficiencias presentes en la implantación se revelan las siguientes:

- ▣ Predominio de la atención de los dirigentes a la gestión operativa.

- ▣ Insuficiente preparación de los dirigentes.
- ▣ Escasa participación de los dirigentes en la formulación e implantación de las estrategias.
- ▣ Falta de integración conceptual.
- ▣ Necesidad de integrar la implantación y el control desde la fase de formulación en el ciclo funcional de dirección para complementar la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- ▣ Ausencia de la identificación de las variables que influyen en la efectividad de la ejecución de la implantación.
- ▣ Escasas herramientas relacionadas con la implantación.
- ▣ No asegurarse que todos los directivos clave de la organización entiendan los beneficios.
- ▣ Asumir que son procesos que consumen mucho tiempo.
- ▣ Se fijan por la alta dirección sin dar participación a los implicados.
- ▣ No se derivan los objetivos hacia todos los miembros de la organización.
- ▣ No se controla ni evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos.
- ▣ Falta de adaptación a la cultura organizacional.

Estos factores traslucen varios elementos que afectan la efectividad de la ejecución de la implantación: el papel que el líder debe jugar en la dirección estratégica, insuficientes herramientas relacionadas con la implementación y falta de adaptación a la cultura organizacional entre los más relevantes.

El primer elemento en particular es vital a tener en cuenta en el análisis que se haga a cualquier Proyección Estratégica ya que la misma involucra a todas las funciones y personas de la organización, pero al ápice estratégico le corresponde liderar y evaluar los tres elementos esenciales de la estrategia: la formulación, la implantación y el control y lograr que el cambio estratégico, la estructura formal e informal y la cultura se alinee en función de la efectividad de la ejecución.

1.4 El Control de la Planeación Estratégica.

Los sistemas de control, según **Menguzzato y Renaun (54)** deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente: Ser entendibles, rápidos, flexibles y económicos.

Podemos hablar, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Establecidos los objetivos que se pretende alcanzar y elaborados los planes para lograrlos, la función del control implica la observación de las condiciones reales, su confrontación con los patrones y el inicio de una retroalimentación que pueda utilizarse para coordinar la acción organizacional como un todo, enfocar el verdadero rumbo y facilitar el logro de los objetivos que se buscan.

En investigaciones desarrolladas por **Gandarilla y Ferriol (55)**, en relación a la planeación estratégica en los territorios, pudieron constatar que ciertamente se manifiestan, entre otras, las deficiencias e insuficiencias siguientes:

- ▣ El control de los Objetivos no es sistemático ni tiene un carácter estratégico.
- ▣ El ejercicio de esta función se centra más en la operatividad y en el control, a veces excesivo, de la cotidianidad y de las tareas y no de los Objetivos.

Estos aspectos están en correspondencia con los elementos anteriormente abordados, de modo que en buena parte de nuestras organizaciones sólo se trabaja en la formulación de la planeación estratégica, obviando o desarrollando de manera insuficiente y/o deficiente los posteriores procesos de implementación y control de la misma, lo que atenta contra la efectiva aplicación de la dirección estratégica como sistema.

Definiendo el control estratégico **Ronda y Marcané (56)** refieren que "... consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización (...). Su atención debe estar centrada no sólo a lo interno de la organización, sino también al comportamiento del macro y microentorno.

Otro método de control estratégico que ha ganado un espacio en el mundo de los criterios al respecto, como una opción más, sobre todo en el sistema empresarial, es el de la utilización del Cuadro de Mando Integral difundido por **Kaplan y Norton (57)**, al cual describen como "... un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño clave, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar".

El Cuadro de Mando Integral se estructura en 4 perspectivas principales que son: financiera, interna, aprendizaje/crecimiento y del cliente, aunque se pueden incluir otras de ser necesario. La aplicación de esta herramienta implica desglosar la visión de acuerdo con cada perspectiva y formular metas estratégicas generales. En cada una de ellas hay que identificar los factores

críticos para el éxito y establecer medidas alcanzables contra las cuales se evaluarán los factores establecidos.

Su utilización parte de la idea de establecer un Cuadro de Mando Integral amplio y de alto nivel y crear otros cuadros de mando más detallados en los niveles intermedios de la organización, trasladando la estrategia general a las tareas cotidianas.

Aun cuando no dudamos de la efectividad de esta herramienta para el control, consideramos que su posible aplicación en nuestro objeto de estudio necesitaría del antecedente al respecto en el nivel más alto de la Universidad.

COCLUSIONES.

1. Existen diversos modelos para trazar la estrategia de una organización tanto como autores han tratado de definirla, pero tan importante lo son las técnicas empleadas como la actitud y el pensamiento estratégico de los directivos como principales conductores de este proceso.
2. La planeación estratégica no da por sentado que la estrategia diseñada se logre tal como fue prevista, pues solo es la primera etapa por la que transita la dirección estratégica para lograr con éxito la visión soñada de la organización y sus miembros.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Vecino, A. F. (1996). Intervención en el XVIII seminario de perfeccionamiento para dirigentes nacionales de la educación superior. ENPES-MES. La Habana. - - p. 4-5
2. Cortina, V. M. de J. (1999). Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente. Tesis en Opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - p.1
3. Gandarilla, B. A. (1996). Proyección Estratégica del ISCAB hasta el año 2000. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 95 p.
4. Castro, C, P. (2001). Proyección estratégica de la Universidad de Granma 2001-2003. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 90 p.
5. Bueno, F. N. (2004). Proyección estratégica de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma para el período 2004-2007. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo. - - 83 p,
6. Gandarilla, B. A. et al. (2008). La aplicación de la dirección estratégica en el órgano de gobierno provincial de Granma: Una experiencia viable. (Aceptado para publicar en Folletos Gerenciales). - - 20 p.
7. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. The MIT Press. Cambridge, Mass.
8. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el

operativo? [En http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm). - - p. 7-34

9. Ansoff, H. I. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En Ob. Cit. - - p. 18
10. Hoffer, Ch. y V. Schendel. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En Ob. Cit. - - p. 18
11. Koontz, H. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En Ob. Cit. - - p. 19
12. Menguzzatto, B. M y J. J. Renau (1995). La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ediciones Ariel. Madrid. - - p.73
13. Porter, M. (1995). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. - - Tomo I. - - ENPES-MES. La Habana. - - p. 13.
14. Quinn, J. B. (1991). The Strategic Process. Concepts. Context. Cases. Editorial Irwin. New York. - - p. 56-67.
15. Mintzberg, H. (1987). The Five Ps for Strategy. Harvard Business Review. 3er Trimestre. - - p. 66-77
16. Mintzberg, H. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané. En Ob. Cit. - - p. 19
17. Acle, T. A. (1993). Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Editorial Grijalbo S. A. México D. F. - - p. 44-84.
18. Loredo, V. y A. Palacios. (2003). Implementación de las Estrategias. Folletos Gerenciales. (VII): (12) 25. Diciembre.
19. Menguzzatto, B. M. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané. En Ob. Cit. - - p. 31
20. Cuervo, G. A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventas. Editorial Civitas. Madrid. - - p. 51-52
21. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). En Ob. Cit. - - p. 20
22. Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 11
23. Ronda, P. G y J. Marcané. (2004). En: Ob. Cit. - - p. 30
24. Díaz, P. V. [et al.] (1998). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 74
25. Díaz, LL. C.; E. Carballal y J. Rodríguez. (1998) La Aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. CCED-MES. La Habana. - - p.119-124
26. Kujiro, N. (2006). Citado por A. L. Ortiz. En Alta gerencia educativa. ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? En http://www.monografias.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm. - - p. 7
27. Kujiro, N. (2006). En Ob. Cit. - - p. 9
28. García, S. y S. Dolan. (1998). Dirección por Valores. CCED-MES. La Habana. - - p. 71
29. Montesinos R. D. (1997). Los retos futuros del contador: Una solución desde ahora. Tesis de Maestría en Ciencia de la Educación. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - p. 57.

30. Yañez, G. E. (1992). Dirección estratégica, decisiones estratégicas. Editado por el SIME. La Habana. - - p. 94
31. Yañez, G. E. (1992). En Ob. Cit. - - p. 98
32. Carballal del R. E. (2005). Citada por Colectivo de Autores. En Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 75-76
33. Codina, J. A. (1998). Curso-taller de dirección estratégica. Universidad de La Habana. La Habana.
34. Ronda, P. G y J. Marcané. (2004). En: Ob. Cit. - - p. 32
35. Rodríguez, F. O. y S. Alemany. (1998). Programa de perfeccionamiento de la dirección e implantación de la dirección por objetivos en el MES. - - En dirección por objetivos y dirección estratégica: La experiencia cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 252
36. Yañez, G. E. (1992). En Ob. Cit. - - p.124
37. Portuondo, V. A. L. (1998). ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 45
38. Portuondo, V. A. L. (1998). En: Ob. Cit. - - p. 48
39. Gandarilla, B. A. (2009). La dirección por objetivos. Su aplicación práctica. Universidad de Granma. Bayamo. - - p.12 (Soporte magnético)
40. Gandarilla, B. A. (2009). Proyección estratégica empresarial. Monografía. Universidad de Granma. Bayamo. - - p. 27 (Soporte magnético)
41. Portuondo, V. A. L. (1998). En: Ob. Cit. - - p. 51
42. Ronda, P. G. y J. Marcané (2002) Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. (6): (7). 1-2. Julio.
43. Ronda, P. G. (2008). Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. Folletos Gerenciales. (XII): (11). 5-19. Noviembre
44. Beer, M. y R. Eisenstat (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan Management Review. (41) (4) 29
45. Freedman, M. (2003). The genius is in the implementation. Journal of Business Strategy. (24) (2) 26
46. Lane, N. (2005). Strategy implementation: The implications of a gender perspective for change management. Journal of Strategy Marketing. (13) (2) 117-131
47. Forman, J. y P. Argenti (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. Corporate Reputation Review. (8) (3) 245-264
48. Hrenbiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics. (35) (1) 12-31.
49. Guerras, L. A. y E. López (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. - - 4. ed. - - Thompson Civitas. Madrid.
50. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2002). La planificación estratégica y la dirección por objetivos en los organismos de la administración central del estado: principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. (VI) (8): 4-9. Agosto.

51. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folletos Gerenciales. (VII) (1): 6-14. Enero.
52. Portuondo, V. A. L. et al (2008). Análisis del trabajo del ministerio de educación superior en la aplicación y generalización en el país de la dirección estratégica basada en valores 1986-2008. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
53. Ronda, P. G. (2008). En Ob. Cit. - - p. 13-14
54. Menguzato, B. M. y J. J. Renaut (2006). Citado por S. González et al. En los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>.
55. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). En Ob. Cit. - - p.12
56. Ronda, P. G y J. Marcané (2004). En: Ob. Cit. - - p. 34
57. Kaplan, R. S. y D. Norton (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000. com. España.

V. BIBLIOGRAFIA.

1. Acle, T. A. (1993). Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Editorial Grijalbo S. A. México D. F. - - p. 44-84.
2. Aguirre, M. A. Plan de marketing estratégico. (2005). En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmkrat.htm>. - - P.3
3. Anónimo. (2005) Los pilares que sostienen la dirección estratégica. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm>. - - P. 4-5
4. Ansoff, H. I. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>. - - p. 18
5. Arencibia, G. M. (2000). Proyección estratégica de la Empresa de Bebidas y Refrescos de Granma 2000-2003. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 93 p.
6. Argyris, Ch. (1989). Strategy implementation: An experience in learning. Organizational Dynamics. (18): (2). 5-15. Febrero.
7. Ashton, W. y G. Stacey. (1995). Technical intelligence is business: understanding technology threats and opportunities. Int J Technol Manag. - - P.8
8. Barthelmess, V. C. (2004) La planeación estratégica en las organizaciones. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>. - - P 2-3
9. Beer, M. y R. Eisenstat (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. Sloan Management Review. (41) (4) 29

10. Blanco, H. (1998a). Antes, durante y después de la estrategia. En dirección por objetivos y dirección estratégica. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. - - p. 92-94
11. Blanco, H. (1998b). Diseño estratégico y cambio organizacional en el sector competitivo: El sector de tienda de recaudación de divisas. En dirección por objetivos y dirección estratégica. Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. La Habana. - - p. 107-108
12. Bueno, C. E. (1995). Dirección estratégica de la empresa. Metodologías, técnicas y casos. - - 5. ed. - - Ediciones Pirámides S. A. Madrid. - - p. 77-89
13. Bueno, F. N. (2004). Proyección estratégica de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma para el período 2004-2007. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo. - - 89 p.
14. Carballal, E. (2001) ¿Qué es importante?: Establecimiento de las áreas de resultados clave. En Temáticas Gerenciales Cubanas 2001. - - t. 1. - - ENPES-MES. La Habana. - - p. 34-35
15. Carballal, E. (2005). Citada por Colectivo de Autores. En Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 75-76
16. Cartategui, M. C. (2005) Enfoque estratégico del management. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/enfoestman.htm>. - - p. 9
17. Castro, C. P. (2001). Proyección estratégica de la Universidad de Granma, hasta el año 2004. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 90 p.
18. Cedeño, P. R. (2000). Proyección estratégica de la Empresa Cárnica de Granma 2001-2003. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 92 p.
19. Certo, S. (1995). Dirección estratégica. Editorial Irwin. Madrid. - - p. 23-61
20. Codina, J. A. (1998). Curso-taller de dirección estratégica. Universidad de La Habana. La Habana.
21. Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 11
22. Cortina, V. M. de J. (1999). Modelo para la estructura y estrategia de dirección en la Universidad de Oriente. Tesis en Opción al Grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - p.1
23. Cuervo, G. A. (1995). La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventas. Editorial Civitas. Madrid. - - p. 51-52
24. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. The MIT Press. Cambridge, Mass. - - p. 15-19
25. Chanlat, J. F. (1995). Curso de estrategia de empresas y alianzas estratégicas. En Programa de Desarrollo Gerencial-III del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La Habana.

26. David, H. (1994). Citado por Ronda, P. G. y J. Marcané (2002). En La efectividad de la implantación de la dirección estratégica. Folletos Gerenciales. (VI): (7). 5-11. Julio, 2002.
27. Dezerega, C. V. (2005). Innovación en gerencia estratégica de empresas. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/inngest.htm>. - - p. 7-9
28. Díaz, LL. C. [et al.]. (1998). Su Misión: ¿Como diseñarla? En dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana. CCED- MES. La Habana. - - p. 41-47
29. Díaz, LL. C. (2002). Dirección por valores: algunas reflexiones para la acción. En los valores en la dirección. CCED-MES. La Habana. - - p. 79
30. Díaz, P. V. [et al.] (1998). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana. CCED-MES. La Habana. - - p. 74
31. Drucker, P. (1996). Administración y futuro. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. - - p. 57-72
32. Faloh, B. R. y M. Fernández. (2004). Gestión del conocimiento. Un enfoque gerencial. Editorial Academia. La Habana. - - p. 45-49
33. Floyd, S. y B. Wooldridge. (1992). Managing strategic consensus: The foundation of effective implementation. Academy of Management Journal. (30) (3): 477-500. Marzo.
34. Forman, J. y P. Argenti (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. Corporate Reputation Review. (8) (3) 245-264
35. Freedman, M. (2003). The genius is in the implementation. Journal of Business Strategy. (24) (2) 26
36. Gandarilla, B. A. (1996). Proyección Estratégica del ISCAB hasta el año 2000. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. - - 95 p.
37. Gandarilla, B. A. (2009). La dirección por objetivos. Su aplicación práctica. Universidad de Granma. Bayamo. - - p.12 (Soporte magnético)
38. Gandarilla, B. A. (2009). Proyección estratégica empresarial. Monografía. Universidad de Granma. Bayamo. - - p. 27 (Soporte magnético)
39. Gandarilla, B. A. et al. (2008). La aplicación de la dirección estratégica en el órgano de gobierno provincial de Granma: Una experiencia viable. (Aceptado para publicar en Folletos Gerenciales). - - 20 p.
40. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2002). La planificación estratégica y la dirección por objetivos en los organismos de la administración central del estado: principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. (VI) (8): 4-9. Agosto.
41. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folletos Gerenciales. (VII) (1): 6-14. Enero.
42. García, S. y S. Dolan. (1998). Dirección por Valores. CCED-MES. La Habana. - - p. 71
43. Gárciga, M. R. J. (2001). Formulación estratégica: Un enfoque para directivos. Editorial Félix Varela. La Habana. - - p. 98-125
44. Gates, B. (1997). Camino al futuro. Editorial Mc Graw Hill. México D. F. - - p. 73-87

45. Gimbert , X. (1999). Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa. Cuadernos cinco días. Barcelona. - - p. 42-62
46. Guerras, L. A. y E. López (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. - - 4. ed. - - Tompson Civitas. Madrid. - - p. 33-57
47. Hamermesh, R. G. (1991). Planeación estratégica. Editorial Limusa, S. A. de C. V. México, D. F. - - p. 75-81
48. Hernández, C. S. (2000). Dirección estratégica de las universidades en los albores del siglo XXI. En conferencia impartida en el Diplomado de Gestión Universitaria en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. La Habana.

ANEXO No. 1

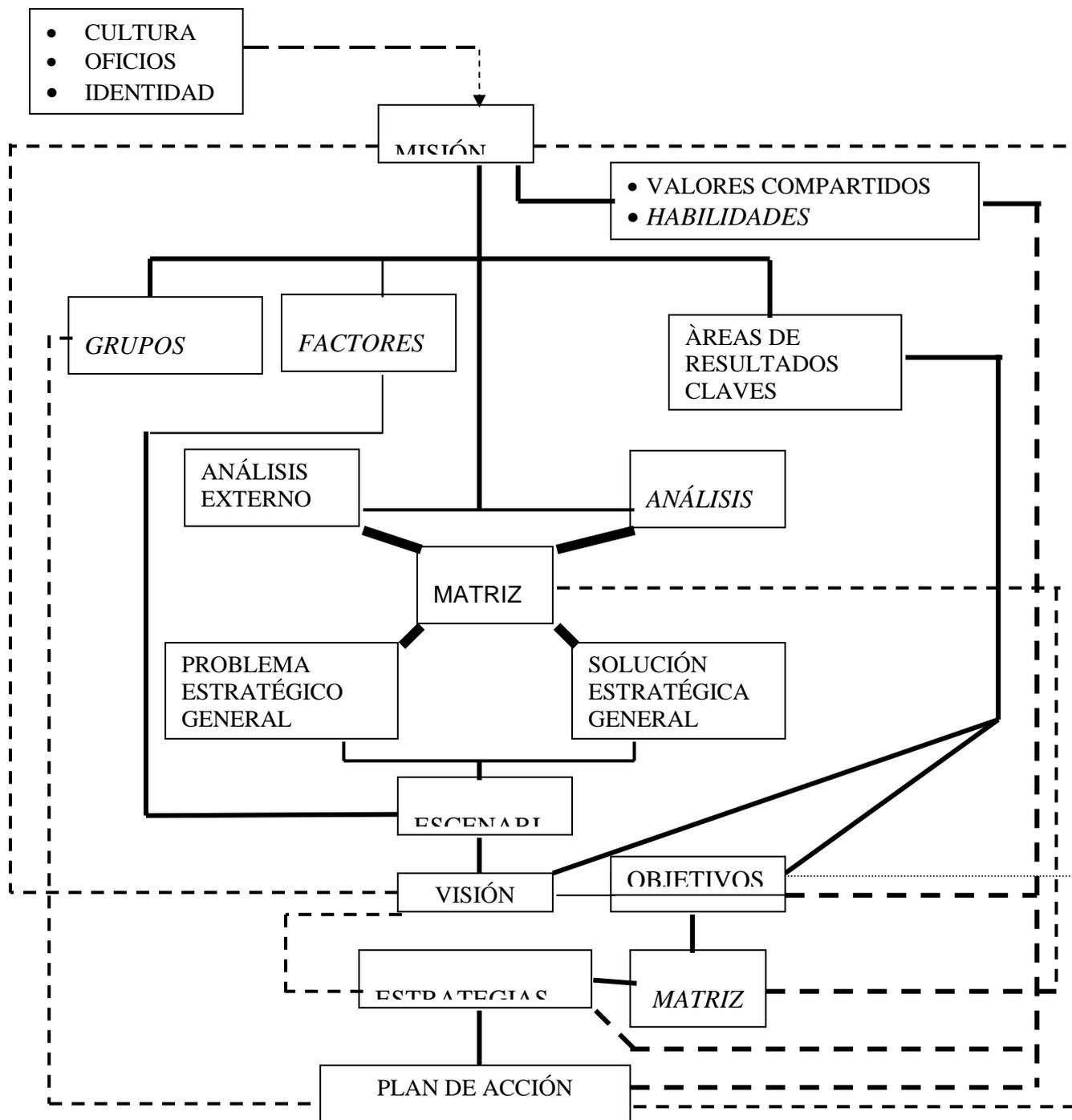


Figura No.1: Modelo Estratégico

