

Integración estratégica con enfoque en la gestión

Una experiencia innovadora en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Resumen

La *integración estratégica* es una de las vías más utilizadas en la actualidad para la dirección de las organizaciones, independientemente de su tipo y complejidad.

Inicialmente se realiza una caracterización teórica y el análisis de la situación actual de los problemas de la dirección estratégica en el mundo, las necesidades de integración y su relación con la gestión, los cuales pudieran utilizarse con fines docentes, metodológicos e investigativos.

El universo de trabajo está constituido por las universidades cubanas, bajo la hipótesis de la necesidad de realizar una integración estratégica para perfeccionar el sistema de dirección de estas.

El enfoque de la integración estratégica, incluye su definición, la comparación de los modelos creados a partir de cada concepto y el procedimiento general para la aplicación de la *Integración Estratégica con enfoque en la gestión* que se propone para la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas y es el resultado principal de esta investigación.

Se explica la metodología a utilizar en el procedimiento y su consecuente aplicación desde el desarrollo de uno de los elementos críticos de la gestión.

Autor: Ing. René Chirino Palmero

Introducción

Las organizaciones en el mundo se han convertido, sin proponérselo, en sistemas caóticos, en gran medida por el desarrollo tecnológico, el cúmulo de información que se genera y la importante gama de actividades que se han sumado al mundo empresarial.

Las universidades, irremediablemente, han sido afectadas por esta tendencia de principio de milenio, el cual viene marcado por una férrea competencia de mercado, que lleva consigo una necesidad desesperada de obtener más ganancias al costo que sea necesario aunque para otros la misma obtención de ganancias está dada por la disminución de dichos costos.

La integración de varios elementos organizacionales como las finanzas, la tecnología, el liderazgo y hasta la propia gestión de la calidad en una estrategia consecuente y bien aplicada es una de esas soluciones que se vienen imponiendo en el mundo empresarial de forma inevitable para subsistir o ser eficaces

Las universidades cubanas poseen en la actualidad un complejo funcionamiento de sus estructuras y procesos a partir de la ampliación de las carreras y modalidades como consecuencia de la universalización de la enseñanza en todos los municipios del país.

En estas se presenta como **situación problémica** la carencia de una Integración Estratégica basada en la gestión que permita lograr un uso más eficiente de los recursos y las capacidades.

De esta situación se deriva entonces el siguiente **problema científico**:

¿Existe un procedimiento que permita realizar una integración estratégica de los elementos de la Gestión a partir de los procesos, para que los recursos de una universidad puedan tener un mayor aprovechamiento en función del cumplimiento de la misión?

La Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV) es, al igual que algunas otras, una organización que por su extensión y complejidad necesita de una estrategia integrada que por sobre todas las cosas permita el cumplimiento de su misión por la importante función dentro de una sociedad socialista que prioriza la educación y el desarrollo de la investigación como premisas esenciales para el bienestar social. Por estas razones es que se toma a este importante centro de estudios como el **objeto de estudio práctico** de la presente investigación,

el cual se encuentra situado en la carretera a Camajuaní, km 5 ½ en el municipio de Santa Clara.

Para el cumplimiento de tales propósitos, en función de lograr un principio rector que permita lograr un comienzo en la Integración estratégica de esta universidad, es que se propone el siguiente **objetivo general**: elaborar un procedimiento que permita integrar estratégicamente la gestión de los recursos y los procesos de la UCLV que favorezca el uso de los mismos y las capacidades en función del cumplimiento de la misión en la UCLV.

Se utilizan como herramientas un importante número de técnicas como la entrevista individual, la observación directa, revisión documental, la técnica del Núcleo Central de las Representaciones Sociales, el método DELPHI, diagramas de flujo, de afinidad y otras; las cuales permitieron recopilar, analizar y utilizar toda la información derivada de la aplicación de los procedimientos.

Análisis teórico de los conceptos relacionados con la integración

Introducción.

La revisión de la literatura especializada sobre la temática que sostiene la investigación se estructuró en función del análisis de las bases que sustentan la gestión de las organizaciones en la era actual, así como del estudio del enfoque estratégico y su aplicación en la esfera internacional y en particular en las condiciones cubanas (ver figura 1). El análisis teórico se enmarca en las instituciones de Educación Superior como organizaciones del conocimiento, su filosofía, procesos y comportamientos desde una perspectiva holística.

Los conceptos más abordados en el presente capítulo son los referidos a la integración estratégica, procesos, gestión, servicios y lo concerniente al arte de la práctica o sea la integración estratégica en las universidades, los diferentes modelos de gestión existentes en estas así como la concepción de sus servicios.

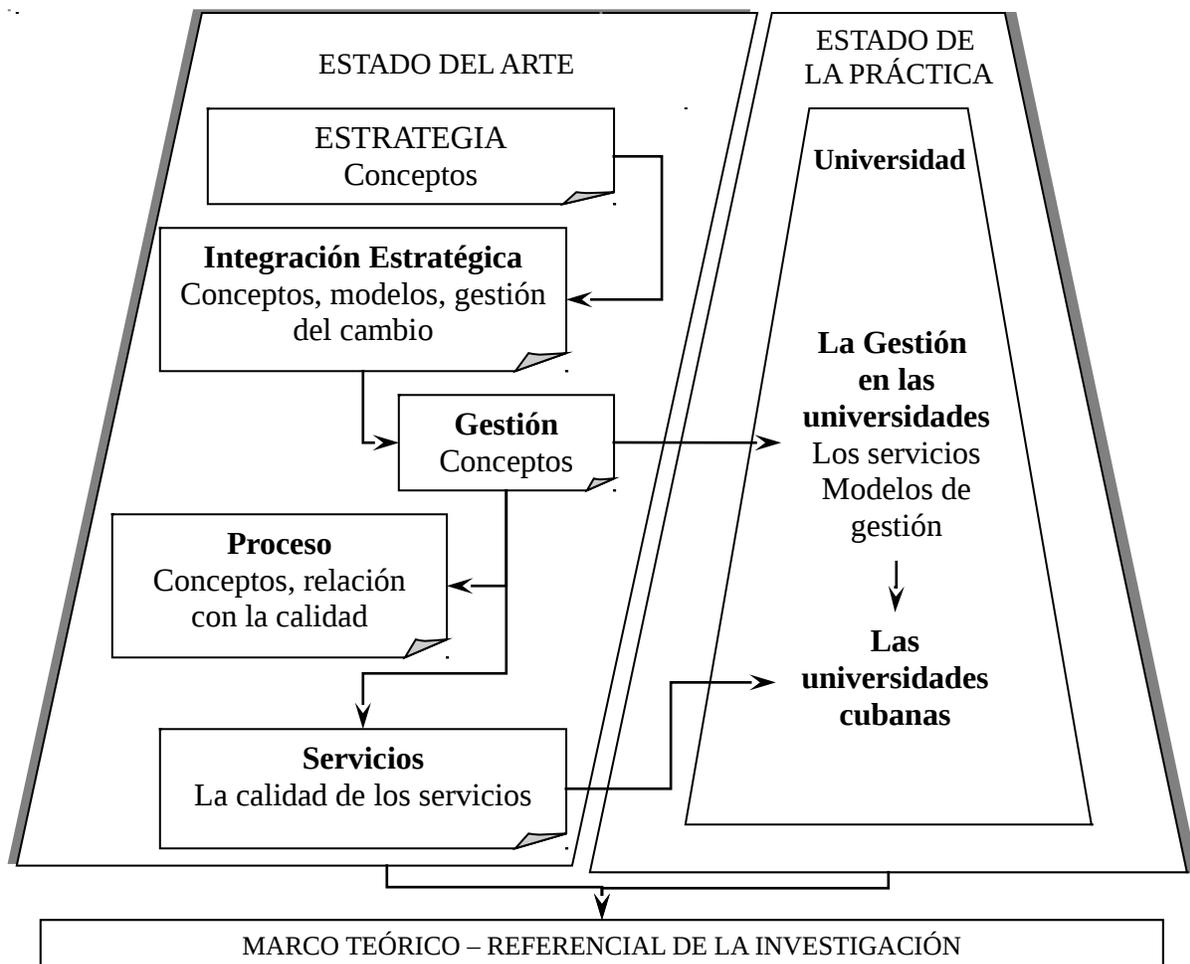


Figura 1. Mapa del Marco teórico referencial. Fuente: elaboración propia

La estrategia. Bases Conceptuales

La estrategia, del verbo *stratego* que significa planificar la destrucción del enemigo en razón del uso eficaz de sus recursos, tiene sus orígenes en el campo militar en la antigua Grecia, donde los generales planeaban sus estrategias para enfrentar este. A partir de esa época, y sobre todo en la modernidad, vinieron surgiendo diferentes conceptos, de los cuales se realizó un estudio. Autores como: Stoner (1989), Strategor (1995), Jonson y acholes (2001), Conde (2003) aportaron conceptos que permitieron al autor elaborar un concepto de estrategia ajustado a la investigación:

La estrategia es el conjunto de acciones planificadas, lógicas, creativas y aplicables, en relación con los procesos, que permiten a la empresa cumplir su misión y alcanzar su visión, mediante la asignación de recursos y la adaptación a los cambios del entorno, teniendo en

cuenta los valores que aportan los recursos humanos y logrando siempre la participación activa de los factores implicados en el cumplimiento de la misma.

Conceptos de Integración Estratégica

Según [García Gómez y Hernández Lugo \(2002\)](#) refieren que las barreras jerárquicas deben ser más flexibles, favorecer el flujo de la información y por ende la cooperación.

Ronda (2006) ha considerado la IE como la integración entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos en función del seguimiento que se le debe realizar a la implantación, ejecución y el control de la estrategia teniendo en cuenta que a estos aspectos los autores le han brindado poca atención (en 27 modelos estudiados) y sin embargo, según dicho autor, es la causa del fracaso de la mayoría de las empresas que realizan una planificación estratégica. Por ende se propone tener en cuenta, desde la fase de planificación, a la ejecución y el control. De la misma manera, considera que “las regularidades de la dirección estratégica son: la integración de la organización con el entorno y la necesaria correspondencia entre el pensamiento, la actitud y la intención estratégicas”.

Hasta el momento se ha presentado a la IE desde dos puntos de vista aparentemente diferentes pero en realidad convergentes en un modelo en el cual se integren estas dos filosofías de integración. Lógicamente, ambos autores tienen razón en su planteamiento; el primero, porque propone la integración de los aspectos tangibles (estrategia, estructura y procesos) con los intangibles (liderazgo, valores, habilidades, filosofías) para un resultado común; el segundo porque propone la integración de la estructura además de la correspondencia de sus acciones con el entorno, siendo consecuente con el pensamiento, la actitud y la intención estratégica, no obstante este autor no incluye a la tecnología como un elemento integrador y necesario para la toma de decisiones, y no explica cómo debe abordarse el tema de los presupuestos y sobre todo no incluye a la vinculación de la cultura organizacional con los elementos antes mencionados.

Para Cloke & Goldsmith (2000), la colaboración, la democracia y la auto dirección son también prerrequisitos para evolucionar a niveles superiores de desarrollo organizacional, basados en la sinergia, la comunidad y la IE.

Como es lógico, en opinión del autor, la colaboración favorece la sinergia y si es a través de la participación de las personas en la toma de decisiones, entonces se logra un mayor compromiso y esto permite crear las condiciones para una efectiva IE. En una institución cubana, no bastaría con facilitar la participación democrática sino además crear un ambiente sincero, colaborador y sobre todo humano porque las carencias existentes en la sociedad impiden la objetividad, en muchas ocasiones y fomenta estados de ánimo en tensión.

La mayoría de los autores estudiados coinciden en que la IE debe realizar una integración entre la tecnología, las finanzas y el liderazgo (Cloke & Goldsmith, [García y otros, 2001](#); Vila 2002) como el motor impulsor de la integración pero siempre fuertemente asociado a la gestión del cambio, la creación de Web de asociaciones o equipos de trabajo dinámico y democráticos.

Finalmente, el autor considera, a partir de los modelos estudiados, que la IE debe centrar su función, no sólo en aquellos elementos que favorecen la misma sino que es necesario crear un modelo de integración que se pueda sustentar en otros elementos vinculados a la gestión, sobre todo en una institución presupuestada en la que las finanzas no juegan un papel sustantivo. Sería razonable tener en cuenta que se puede partir de un modelo de gestión, siempre vinculado a la estrategia (ver figura 2), que permita analizar los elementos inherentes a él; coincidentemente con la propuesta de Cloke y Goldsmith (2000), centrado en los valores, la innovación y el liderazgo; que la propia integración se vea centrada en sus procesos.

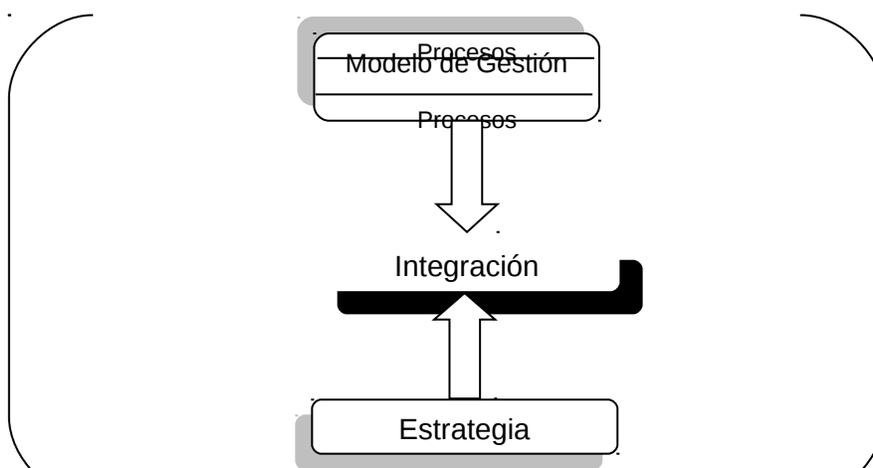


Figura 2. Modelo de Integración con enfoque en la Gestión. Fuente: Elaboración Propia.

La Gestión del Cambio.

Es obvio que cuando se introduce un tema tan novedoso para las organizaciones como la IE se sienta una especie de desconfianza por parte de los trabajadores o inseguridad por querer aplicar algo que está entre los últimos “gritos de la moda” empresarial y sólo por esto se debe aplicar en una organización. La verdad es que la aplicación de la IE es sólo un paso de avance para que el ser humano se conozca en torno a como se relaciona o se organiza y para eso debe conocer primero su propia naturaleza y seguir por distinguir cuales son sus soportes culturales, como país y como organización.

La Organización por Procesos

Para la dirección de una estrategia consecuente, bien estructurada y con un alto nivel de organización dentro de la institución es importante definir e identificar los procesos que presenta la misma y de esta forma relacionar los objetivos y planes de acción con dichos procesos.

Varias fuentes (Hammer, 2001; Diccionario de la lengua Española, 2005; ISO 9000:2005) coinciden en que *proceso* es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. *Subprocesos* son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Debido a lo anteriormente expuesto es que se debe tener en cuenta el concepto de proceso brindado por Harrington (1993), definiéndolo como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno, y agrega que los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Relación de los Procesos con la calidad

Como en cualquier organización basada en procesos, lo fundamental es el método que se emplee para diseñar a los mismos porque los procesos deben estar alineados a la estrategia y a las políticas de la organización. La ISO 9000: 2005 promueve la adopción de un enfoque

basado en procesos, como un principio de gestión de la calidad, cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

El autor considera que aunque se realice una inclusión de la gestión de los recursos, la responsabilidad de la dirección, la planificación de la calidad y el cliente no funcionaría la organización por procesos si esta no se introduce como filosofía de Calidad Total.

La Gestión en las Universidades

Los Servicios.

Teniendo en cuenta autores como Juran y Bingham (1974), Albrecht (1994) y la definición de servicios de las ISO 9000 (2005), los cuales presentan al servicio como algo intangible (que no se puede tocar o apreciar como a un objeto), que necesita de dos o más personas para que se realice este, que su calidad depende en gran medida de la interacción entre dos partes (cliente – proveedor del servicio) y que siempre se realiza para satisfacer una necesidad es que el autor propone el siguiente concepto: *un servicio se realiza cuando existe la interacción de dos partes, o sea el cliente y el proveedor de servicio, el cual puede ser otra persona, varias o una máquina; para satisfacer una o varias necesidades de ese cliente y en función de cumplir con los requisitos esperados para la satisfacción de dicha necesidad.*

Por otra parte, debido a la función social de una universidad y para diferenciarla de los términos generales por los que están clasificadas las empresas, el autor considera necesario otorgarle a una universidad la calificación de institución partiendo del concepto de que “las instituciones son complejos de ideas y prácticas que contienen normas especificativas de la conducta entre las personas” (Hiller, 1947).

Según el informe final de la conferencia mundial sobre la educación superior (1998), los servicios esenciales que se prestan en una universidad son:

- Formación de pregrado
- Investigación
- Formación de postgrado
- Extensión

En una universidad se presentan un sinnúmero de servicios asociados a los antes mencionados pero en interés de la presente investigación solo se abordarán los cuatro planteados anteriormente.

Modelos de gestión actuales

Según el Diccionario de la Lengua Española (2005) gestionar es “Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Se puede considerar como parte de la administración, o como un estilo de administración. Por lo tanto, para los fines de la presente investigación, el autor considera que es importante tener en cuenta que la gestión es la acción de administrar partiendo de la planificación a partir de trazar objetivos, prever los recursos necesarios teniendo en cuenta los procesos a llevar a cabo para el cumplimiento de tales objetivos, el tiempo y los cambios del medio.

Nieto (2007) explica que la gestión universitaria se diversifica, partiendo de tres procesos importantes: la extensión universitaria, la docencia y la investigación resaltando cada uno de los subprocesos o actividades que a partir de la relación de estos se derivan. Por tanto cualquier actividad de gestión debe partir de dicha relación.

En el caso del modelo de la Universidad de Ciego de Ávila (UNICA) se elabora por Naranjo y otros (2005) a partir de las perspectivas creadas sobre el modelo teórico de Kaplan y Norton, las cuales son:

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

Estas perspectivas son desarrolladas en un modelo (ver figura 3) que permite determinar las estrategias teniendo como punto de referencia y criterio de medida a los Factores Críticos de Éxito (FCE) por cada Área de Resultados Claves (ARC).



Figura 3. Procesos Esenciales en el Contexto Metodológico. Fuente: Naranjo y Otros (2005)

Sin embargo la Universidad Politécnica de Valencia, como muchas universidades europeas, sustenta su modelo de gestión en un análisis a partir del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés) de excelencia en el que intervienen varios facilitadores con el objetivo de obtener resultados en cuatro procesos fundamentales, en una línea de aprendizaje. Estos agentes facilitadores son: el liderazgo, las personas, política y

estrategia, alianzas y recursos, y los procesos. Los resultados fundamentales serían entonces: los resultados en las personas, los clientes, en la sociedad y otros claves (EFQM, 1999).

Teniendo en cuenta los modelos anteriormente estudiados se propone un modelo de gestión de elementos esenciales para el desarrollo de la misma en una universidad (ver figura 4).

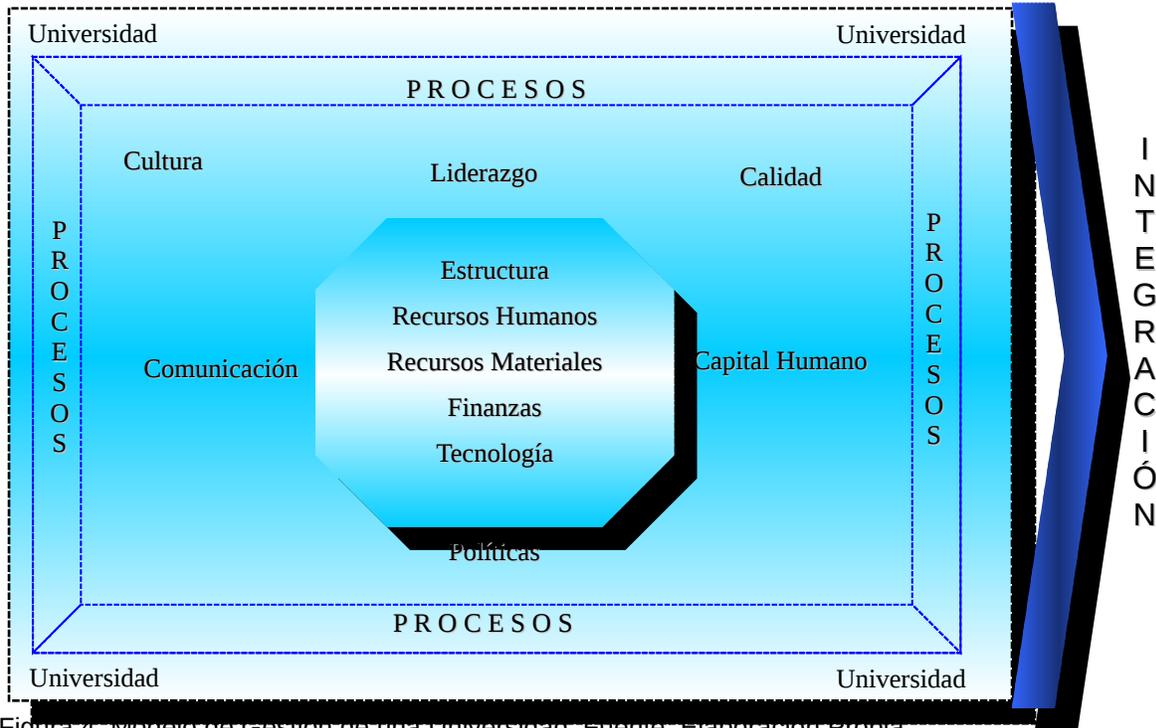


Figura 4. Modelo de Gestión de una Universidad. Fuente: Elaboración Propia

La integración de los elementos se manifestaría a través de la relación de estos con los procesos, en función del cumplimiento de la misión.

Propuesta metodológica del procedimiento para la integración estratégica

A partir del análisis de los modelos de integración, derivado del concepto adecuado a la presente investigación, del modelo de gestión propuesto y del principio de mejora continua es que se propone un procedimiento que desde su primer paso favorezca la integración tomando como eje central a la estrategia. El mismo se presenta de la siguiente manera (ver figura 5):

Eta ***pa*** ***1. Identificación con la organización objeto de investigación.***

Este paso no posee tiempo definido ya que la identificación con la organización objeto de estudio está supeditada de la atención que se pueda recibir de las personas implicadas en la

misma, la complejidad de la organización y del acceso a los lugares correspondientes por lo que se debe ser prudente a la hora de determinar una fecha aunque se considera que en un mes (teniendo acceso a la información necesaria sin dificultad) es suficiente.

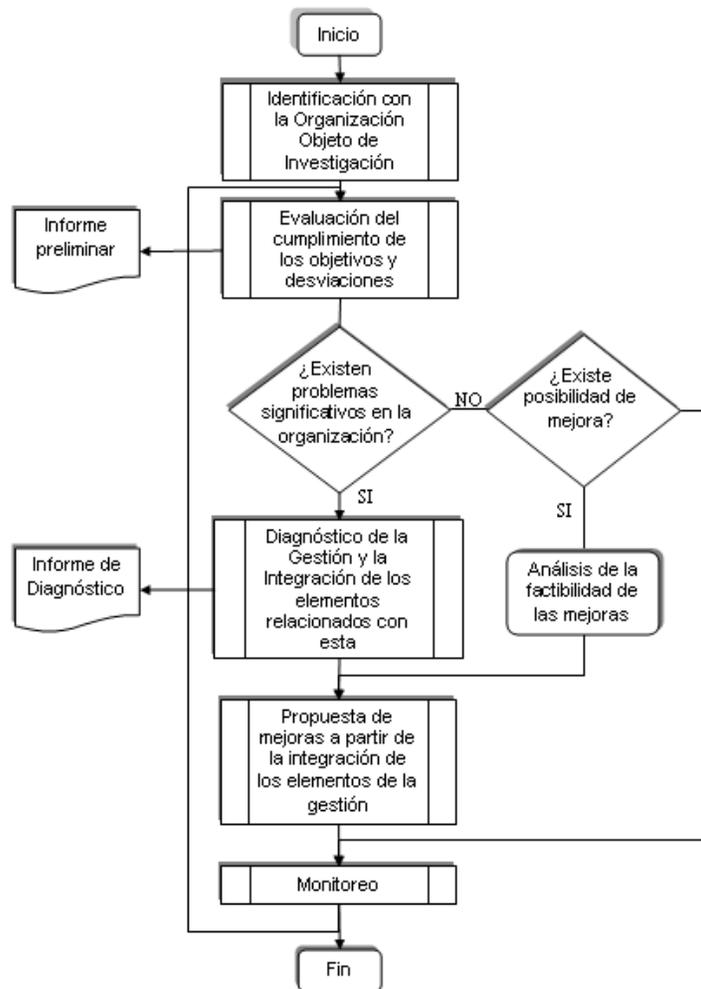


Figura 5. Procedimiento General de Integración Estratégica. Fuente: elaboración propia.

Para este paso se propone el siguiente procedimiento:

- *Presentación del investigador*
- *Identificación de las áreas*
- *Solicitud de la documentación*
- *Recogida de la documentación*
- *Análisis de la documentación*

Etapa 2. Evaluación del cumplimiento de los objetivos y desviaciones.

Este es un paso importante porque se comprobará la existencia de una estrategia que se relacione con la situación problemática y por lo tanto, qué se ha propuesto la institución para dar solución a esta. También se puede apreciar el incumplimiento de los planes, inconformidad de los clientes internos o externos, etc.

Análisis de la factibilidad de las mejoras

En caso de que la organización no presente problemas significativos se procedería a realizar un análisis de la posibilidad de mejoras en la organización teniendo en cuenta que puede existir posibilidades de desarrollo, cambios sustanciales de las tecnologías a utilizar (en la informatización sobre todas las cosas) o posibilidades de innovación en las tecnologías existentes para la dirección, entre otras posibilidades que vislumbren mejoras.

En dependencia de las mejoras, su relación con algunos de los elementos de la gestión y los procesos consecuentemente se procederá entonces a dar continuidad al procedimiento.

Etapa 3. Diagnóstico de la Gestión y la Integración de sus elementos.

En dependencia de los resultados del paso 2 se procederá entonces a realizar un diagnóstico de los elementos relacionados con la gestión y la integración de los mismos para lo cual se diseñó un procedimiento específico (ver figura 6), el que tiene como resultado un informe del mencionado diagnóstico en el que deben aparecer reflejadas las problemáticas causales de las desviaciones encontradas en el paso 2.

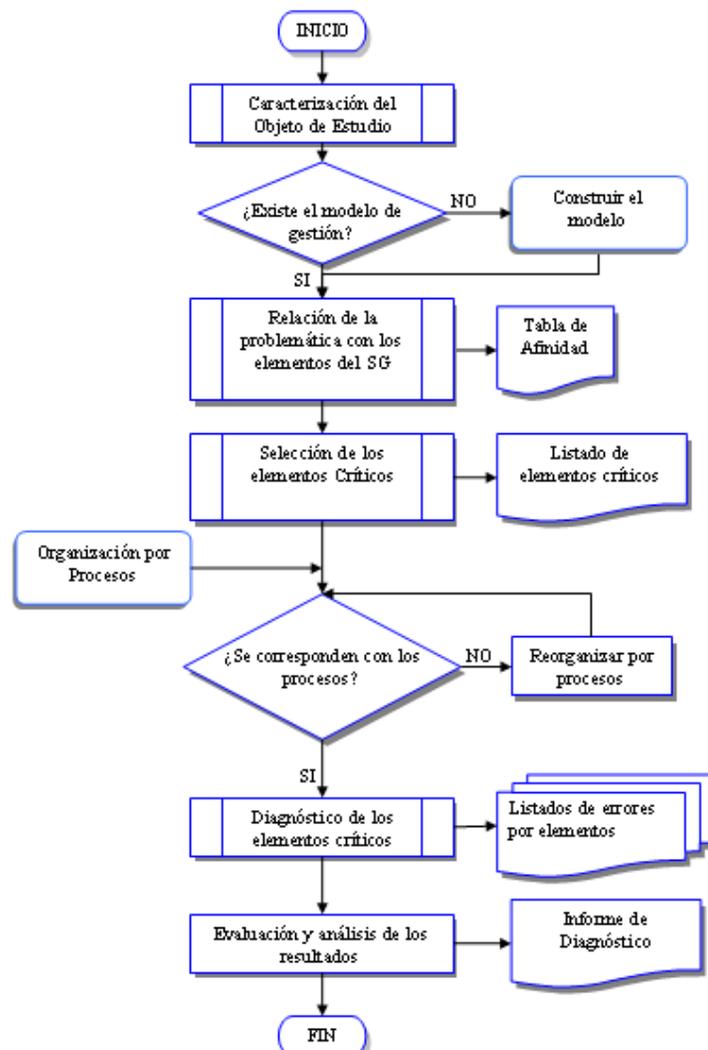


Figura 6. Procedimiento de Diagnóstico para la Integración Estratégica Basada en la Gestión.
Fuente: Elaboración Propia

IV. Selección de los elementos que frenan la gestión.

Para la selección de los elementos que frenan la gestión de la universidad se propone la utilización de la técnica del Núcleo Central de las Representaciones Sociales (NCRS) en la que se propone seleccionar un número mayor de expertos para que exista representatividad en los criterios generales y de esta forma se puedan identificar los elementos críticos, para ello se creó una herramienta, con la ayuda del software Excel, del Microsoft Office, con la que se puede determinar los resultados con mayor rapidez y facilidad. La técnica del **Núcleo Central de las Representaciones Sociales** (NCRS), creada por (Abric, 1993), plantea que todas las representaciones sociales (teniendo en cuenta que las representaciones sociales cumplen las funciones de entendimiento y explicación de la realidad, como lo aborda Hernández, 2005)

poseen un núcleo central y dos núcleos periféricos. En el caso del núcleo central lo constituyen aquellas evocaciones que son más frecuentes y poseen una elevada asignación del orden medio de las evocaciones determinadas a partir de lo aportado por la información recopilada. Para un mejor entendimiento, esta técnica se explica a partir del siguiente procedimiento creado para esta investigación (similar al utilizado por Pontes y otros, 2007):

1. Recopilación de las representaciones (en este caso son los criterios recopilados de las reuniones y la entrevista a expertos).
2. Agrupación de las representaciones en evocaciones (son los elementos del sistema de gestión en este caso, con las que los expertos estuvieron de acuerdo).
3. Aplicación de la técnica del NCRS: Cada experto, en este caso asigna una puntuación de uno hasta diez a cada evocación, teniendo en cuenta el nivel de importancia de cada una de ellas, partiendo de su experiencia y la problemática planteada por cada evocación reflejada en una encuesta elaborada para estos propósitos.

VI. Diagnóstico de los elementos críticos.

En el caso de los elementos que frenan el desarrollo de la gestión (elementos críticos), una vez seleccionados, se procede a realizarse un diagnóstico a través de un procedimiento para esos fines (ver figura 7) que ofrece como resultado las desviaciones que posee el proceso relacionado con elemento.

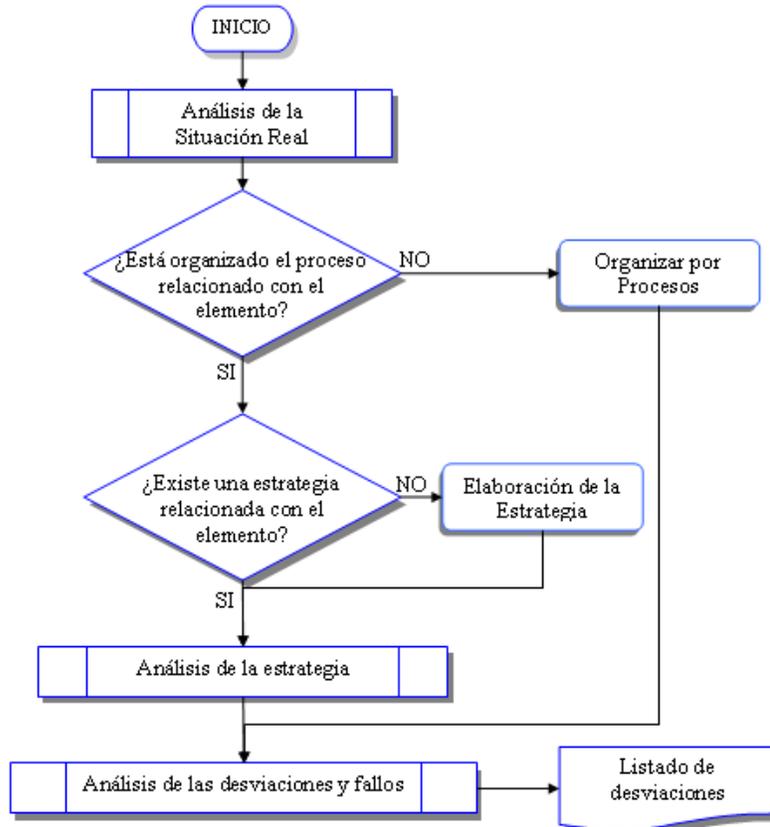


Figura 7. Procedimiento de diagnóstico de los elementos críticos de la gestión.
Fuente: elaboración propia

Etapas 4. Propuesta de mejoras en función de la integración de los elementos de la gestión.

Con la utilización de los resultados del diagnóstico se propone un grupo de mejoras ordenadas, consecuentes y precisas para solucionar los problemas detectados realizando siempre valoraciones desde el principio de la integración. Para el cumplimiento de tales propósitos se propone un procedimiento específico (ver figura 8).

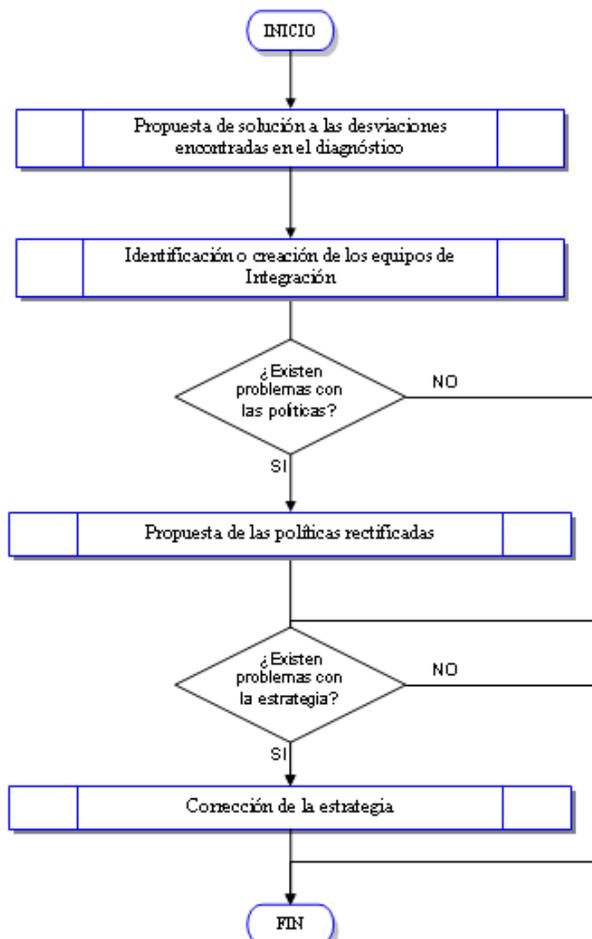


Figura 8. Procedimiento de propuesta de mejoras par la integración.
Fuente: elaboración propia

Etapa 5. Monitoreo.

Este paso es de suma importancia para lograr una sistematización del procedimiento general el cual debe cumplirse periódicamente, dentro de la ejecución de las estrategias y preferiblemente al cierre de los planes anuales en el que se analizarían los pasos nuevamente y se valoraría la actualización del modelo de gestión y su validez a partir del comportamiento real de la organización. Como se está proponiendo que el procedimiento crea las condiciones esenciales para la integración, es necesario evaluar el impacto de la integración como un indicador para asegurar la eficacia.

Este paso será efectivo en cuanto se cumpla el tiempo requerido después de la aplicación cabal de este procedimiento.

Resultados

De la presente investigación se muestran varios de los resultados presentados en la aplicación del procedimiento general, en los cuales se especificará a que etapa del procedimiento pertenece.

Clientes objetos de impacto Social (Etapa 3, paso 1)

En este caso los clientes externos se pueden clasificar atendiendo a los procesos sustantivos de la universidad (ver figuras 9, 10, 11 y 12):

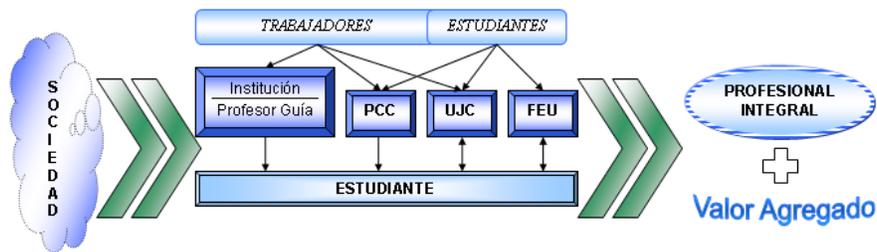


Figura 9. Esquema de relación entre los actores para el pregrado. Fuente: elaboración propia

Formación: pregrado.

Como proceso sustantivo, tiene como salida a profesionales graduados con valor agregado

En el caso del *estudiante* es un cliente especial debido a que este juega un doble papel en el producto final del servicio, como estudiante: al hacer uso de su responsabilidad individual para agregar a su proceso de formación las habilidades y valores que este se propone; y como parte interesada, nombrada Federación Estudiantil Universitaria (FEU), a través de los movimientos que crea esta organización para el cumplimiento de la misión. Por tanto, para este caso, lo que sería un enfoque al cliente estaría traducido por un enfoque a la **formación del estudiante**, si tenemos en cuenta que el enfoque al cliente prioriza los requerimientos, las expectativas del cliente. No puede ser enfocado al estudiante porque no solo se debe tener en cuenta los requisitos que desea el estudiante

sino el cliente principal que en este caso es **la sociedad** por lo tanto el enfoque sería hacía un cliente conformado por varias partes interesadas.

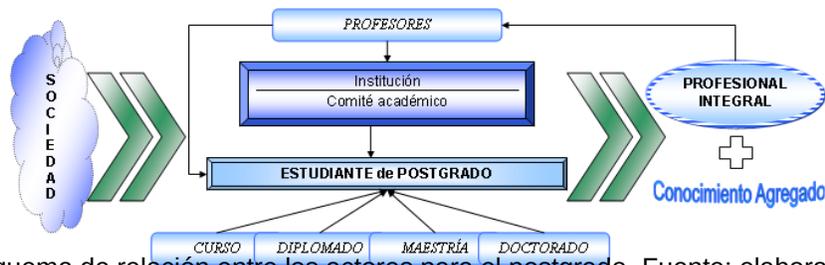


Figura 10. Esquema de relación entre los actores para el postgrado. Fuente: elaboración propia

Formación: postgrado

El *estudiante de postgrado* se considera como otro cliente especial suministrado por la sociedad (en este caso es el sistema de organizaciones del ámbito nacional) que a la vez se convierte en un profesional hacia la sociedad con un mayor grado de conocimiento y hacia la misma universidad para fortalecer el Capital humano de la universidad. Para este caso, las entidades donde se desempeñan los profesionales que disfrutarán de las competencias mejoradas son clientes externos.

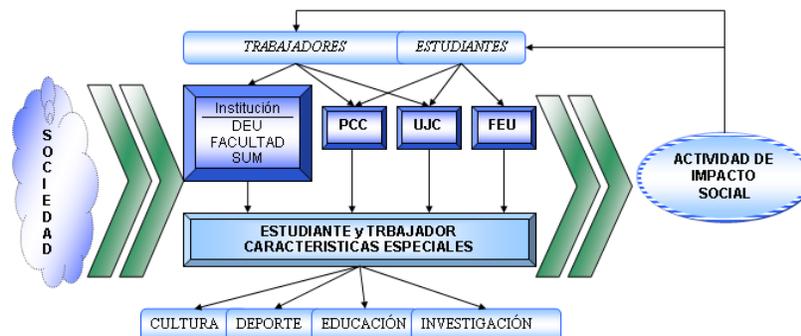


Figura 11. Esquema de relación entre los actores para la Extensión Universitaria. Fuente: elaboración propia

Extensión Universitaria

En el caso de este proceso sucede de manera algo similar al proceso de postgrado (en lo relacionado con los beneficiarios del servicio) porque el proceso refleja sus resultados o salidas tanto en la comunidad universitaria como al exterior de la universidad.

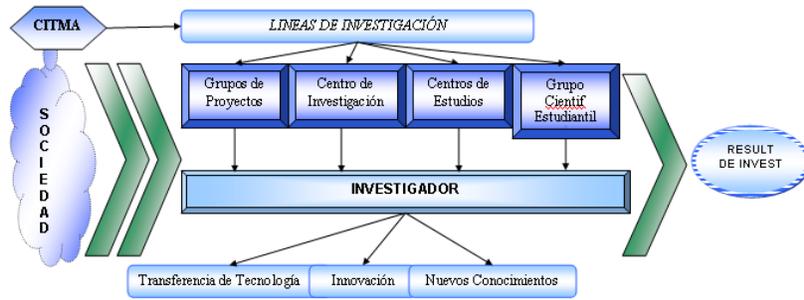


Figura 12. Esquema de relación entre los actores para la Ciencia e innovación tecnológica.
Fuente: elaboración propia

Ciencia e Innovación Tecnológica

Para este proceso sustantivo se debe realizar un análisis de la relación con los clientes solo desde el punto de vista de la prestación a clientes que son objeto de impacto social ya que este proceso posee clientes que retribuyen monetariamente los servicios que en el se prestan y por los productos que se venden. Por lo tanto se incluyen aquí los centros de investigación y la relación con los clientes está subordinada mayoritariamente a proyectos. Por otra parte, existen clientes especiales que asignan dinero para la realización de investigaciones con beneficios a terceros a través de proyectos, que son la forma de ejecución de la Ciencia y Técnica.

Etapa 3, paso 3

Los resultados de la aplicación de la técnica (figura 13) demuestran que las evocaciones con mayor significación (dentro del núcleo central) son la planificación, la integración y los procesos.

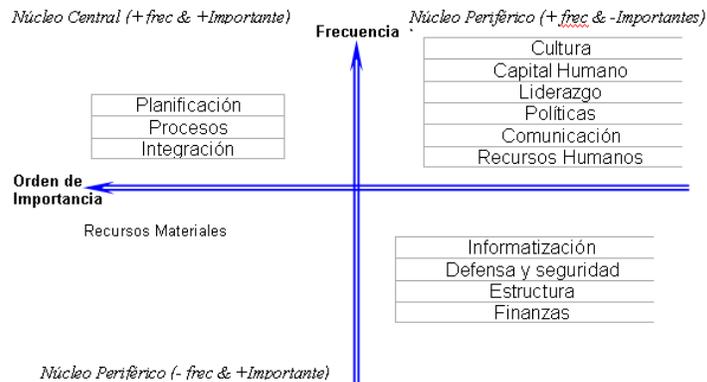


Figura 13. Localización de las evocaciones para los expertos. Fuente: elaboración propia

Para validar este resultado, el autor lo presentó a los expertos una encuesta en la que se explican los resultados así como se solicita la opinión sobre si están de acuerdo con los mismos la cual mostró que el 45% de los expertos están totalmente de acuerdo, el 55% está de acuerdo. Por lo antes expuesto, quedan validados los resultados.

Etapa 4, paso 2 Organización del proceso comunicación.

Teniendo en cuenta la cuatro funciones de la comunicación, específicamente la de informar (Mintzberg, 2001), es que se describen las **entradas**, las cuales reciben: recursos materiales e información (ver figura 14). Las cuales llegan a los procesos estratégicos y sustantivos. Los procesos estratégicos se encuentran agrupados en dos procesos específicos: el de **dirección estratégica**, que se encarga de realizar la planificación de la comunicación, establecer políticas y liderar el proceso de comunicación. El **proceso de mejora continua** que tiene la función de establecer los puntos de *control* y sistematizarlos; la *evaluación*, que se encargaría de medir el funcionamiento de la comunicación dentro de la institución además de la retroalimentación y todo lo concerniente a desviaciones o problemas del proceso y la *mejora* que sería el proceso que se encargaría de elaborar los planes de mejora a partir de los errores o desviaciones detectados en el control.

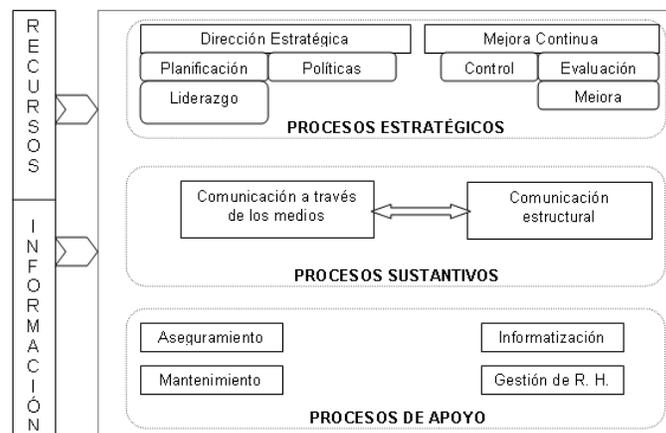


Figura 14. Mapa del proceso comunicación en la UCLV. Fuente: elaboración propia

Los procesos sustantivos son: los **procesos de comunicación a través de los medios** para los cuales se realiza un *sistema de comunicación* tanto interno como externo, el cual usa todos los canales a disposición de la institución para comunicar, además de la imagen

y la identidad, todas aquellas informaciones resultantes de los procesos, lo cual se ve reflejado en el **proceso de comunicación estructural**, identificando a la estructura a través de las cinco partes que la constituyen según Mintzberg (2001), a partir de tres fuentes principales de información.

Etapa 3, paso 5 Análisis de las desviaciones y fallos.

Para el análisis correspondiente se elabora una tabla de correspondencia (ver tabla 1):

Tabla 1 Correspondencia entre la problemática, los procesos de la comunicación y los elementos. Fuente: elaboración propia.

No	Problemática	Proceso	Elemento
1			
2			
3			
4			
5			

Etapa 3, fase VII. Evaluación y análisis de los resultados.

El presente paso solo muestra las herramientas que se utilizarán para el inicial agrupamiento de la problemática por elementos teniendo en cuenta el diagrama de afinidad.

Redefinición de las problemáticas por elemento

Tabla 2 Resumen de la problemática en palabras claves. Fuente: elaboración propia

Comunicación		
No	Problemática	Palabra Clave
1		
2		
3		
4		
5		

Etapa 4. Propuesta de mejoras en función de la integración de los elementos de la gestión.

Paso 1. Propuesta de solución a las desviaciones encontradas en el diagnóstico

En el caso de la presente tabla se realizan las propuestas teniendo en cuenta la numeración de cada problema, la cual se encuentra ubicada en la primera columna de cada tabla.

Tabla 3. Propuestas de solución para el elemento comunicación. Fuente: elaboración propia.

Comunicación	
Nº	<i>Relacionada con la comunicación</i>
1	<ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de la comunicación en los procesos estratégicos. b) Análisis de las políticas relacionadas con el proceso. c) Implementación de las políticas d) Propuestas de cambios organizativos. e) Aprobación de los cambios.
2	<ul style="list-style-type: none"> a) En dependencia del grado de afectación de las decisiones, clasificarlas. b) Determinar cuales son las decisiones estratégicas. c) Preparar un programa de discusión. d) Implementar el programa.
3	<ul style="list-style-type: none"> a) Determinación del nivel de satisfacción de los clientes de los servicios que se prestan. b) Determinación de las causas de las demoras c) Organización de los procesos relacionados con los servicios, con enfoque al cliente.
4	<ul style="list-style-type: none"> a) Creación de políticas relacionadas con la disciplina informativa. b) Diagnóstico de las posibilidades de implementación de las políticas. c) Decisión de empleo de las políticas

Paso 2. Identificación o creación de los equipos de integración.

a) Vinculación de las propuestas de solución con los procesos correspondientes a estas.

A partir del agrupamiento de los elementos por problemática se puede realizar la asociación con lo procesos (ver figura 15), lo cual sentaría las bases para determinar que proceso participaría en las propuestas de soluciones pertinentes.

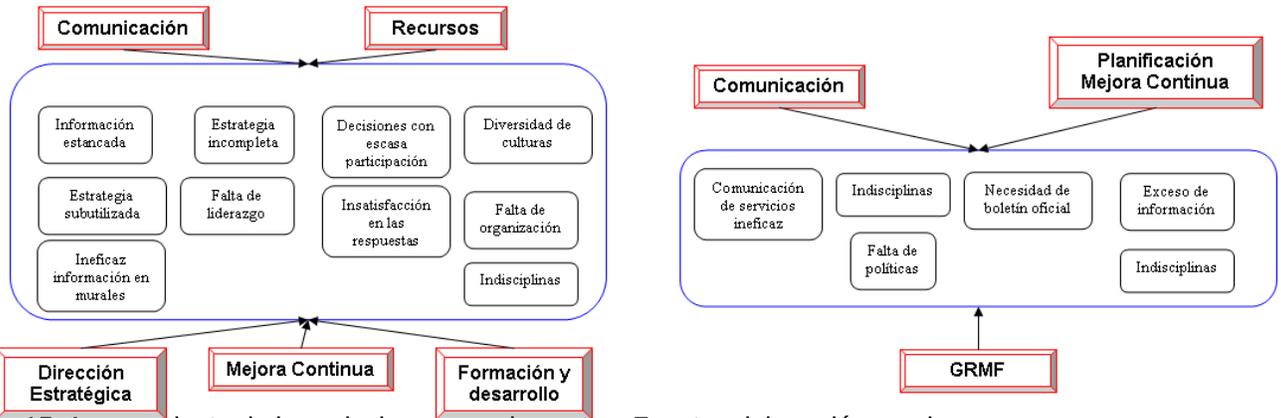


Figura 15. Agrupamiento de las soluciones por elementos. Fuente: elaboración propia

Como es lógico, solo se pueden relacionar varios procesos debido a que las soluciones propuestas se refieren en primer lugar a la comunicación.

b) Determinación del nivel de acción – solución para las propuestas de mejora

Para la determinación del nivel se ubicará la solución atendiendo al número correspondiente según la tabla 3 (ver figura 16)

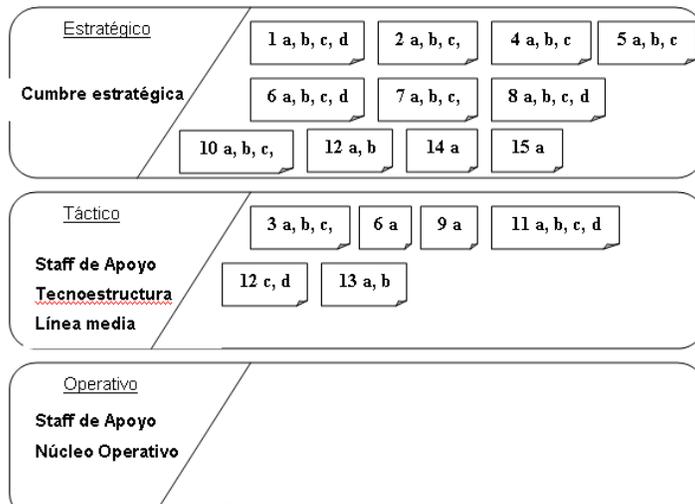


Figura 16. Determinación de los niveles A – S para las propuestas de mejoras. Fuente: elaboración propia

c) Análisis de las funciones de los equipos de trabajo existentes.

Consejo de Dirección: Es el órgano principal de la dirección en la institución. Este se realiza de mensualmente y tiene como objetivos trazar estrategias, realizar discusiones de carácter universitario entre otras. Todas las propuestas de solución de carácter estratégico se podrían incluir en este equipo. A este órgano le correspondería las soluciones teniendo en cuenta la correspondiente numeración: 1 e, 4 c, 5 b y c, 8 c, 14 a y 15 a.

Es imprescindible tener en cuenta que todas las propuestas deben ser aprobadas por el consejo de dirección ya que le concierne a este por ser las propuestas determinantes para toda la institución.

Conclusiones Generales.

Después de completada la investigación y realizado los análisis pertinentes se pudo concluir que:

- La definición de varios conceptos relacionados con la integración, gestión, procesos y servicios permitieron lograr un entendimiento más efectivo de los fenómenos que se presentan en la dirección de un sistema organizacional complejo y cambiante por lo que también contribuyó a la preparación del personal dirigente.
- La incompleta organización en procesos limita la implementación del procedimiento, pudiendo acelerar esta si se cuenta con procesos organizados ya que estos constituyen la base para la mencionada integración.
- La integración estratégica constituye una de las vías más efectivas para el desarrollo y crecimiento de una organización para hacer frente a las complejas condiciones en las que se presentan los escenarios nacionales e internacionales.
- El principal cliente de una universidad estatal socialista es la sociedad y el enfoque del servicio que se presta debe estar centrado en las necesidades de la misma. Igualmente se debe prestar atención al cliente especial “estudiante” como el objeto de transformación y el resultado final de esta sería el valor que la universidad sea capaz de agregarle teniendo en cuenta las condiciones del medio.
- Los procesos universitarios y los elementos del sistema de gestión son completamente compatibles y demostraron la necesidad de su integración a través de los mecanismos creados para plantear las propuestas de solución a los problemas encontrados.
- Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación parcial del procedimiento se puede considerar efectiva la validación del mismo y resaltar de manera significativa lo suficientemente abarcador que es este en la gestión universitaria y la dirección.

- Para la completa aplicación del procedimiento general se necesita un grupo de consultores- investigadores que, simultáneamente pueden diagnosticar y desarrollar los elementos críticos resultantes de la aplicación de la técnica de selección de estos.
- La aplicación del Sistema Integral del Capital Humano es una necesidad para lograr mayor efectividad en la aplicación del procedimiento propuesto.

Bibliografía

1. Abric, JC [1993]: “Central System, Peripheral System. Roles and Dynamics of Social Representations, en *Papers on social representation*, Vol 2. Disponible en: <http://www.swp.uni-linz.ac.at>.
2. Albrecht, K. [1994] Todo el Poder al Cliente. Ediciones Piados Ibérica S. A. Barcelona.
3. Amozarrain, M. [1999]: “La Gestión por Procesos”; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España
4. Caldwell, Eldon [2006]: Desarrollo Organizacional. Técnicas de levantamiento, diagramación y mejoramientos de procesos. Disponible en: <http://www.ministeriodesalud.go.cr/desaorga/documentos/diagramacionprocesos2006.pdf>
5. Calero Vinelo, Arístides [2003]: Estadística. Editorial Félix Valera. La Habana.
6. Cloke K. y Goldmith J. [2000]: El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por Angel L. Portuondo. Ciudad de La Habana, Noviembre.
7. Colectivo autores: Integración Estratégica: la experiencia de Asticar (Segunda Parte: El Diagnóstico). Ed. Folletos Gerenciales, MES, Ciudad Habana, 2002
8. Conde Ravelo, J. P. [2003]: Procedimiento para el Diseño de Estrategias de Diferenciación por Calidad para Complejos de Comercio Minorista. Tesis en opción al título de Master en dirección, Santa Clara.
9. Conferencia Mundial Sobre Educación Superior [1998]: Informe Final. “La Educación Superior en el Siglo XXI, Visión y Acción”. UNESCO. París.
10. Diccionario de la lengua española [2005].Definición de Proceso. Espasa-Calpe S.A., Madrid.
11. Diccionario de la lengua española [2005].Definición de gestionar. Espasa-Calpe S.A., Madrid.
12. Domínguez Machuca, J.A. et al. [1994]: Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios, McGraw-Hill, Madrid.
13. González Solán, O. [2006]: Modelo de Gestión Estratégica para Universidades. Publicado en www.monografias.com
14. Hammer, M., [2001]. The superefficient company. *Harvard Business Review*, 79: 82–91
15. Harrington, H. [1993] Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill. 309 p.

16. HERNÁNDEZ, Daniel (2005). “Las representaciones sociales de ser docente en el nivel medio superior: el caso del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Chiapas”. Tesis doctoral, Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca. México, 220 págs.
17. Hiller, E. T. [1947] *Social Relations and Social Structure*, de E. T., New York, Harper and Brós,- 1947, págs. 73-74.
18. Johnson, G. y Scholes, K. (2000), Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones, 5ª ed, Prentice Hall.
19. Juran, J. M. y Bingham, [1974] Industria de lo Servicios en Juran, J. M. [1993] Manual de Control de la Calidad. Edición cubana.
20. Juran, J. M.[1993]: Manual de control de la calidad / 4ta edición. Cuba
21. Kaplan R. y Norton D. [2001]: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, S.A.Barcelona .
22. Keneth, R. A. [1980]: The Concept of Corporate Estrategy. Memorias. Maestría en Administración y Dirección de Empresas.
23. Keneth, R. D. [1988]: Administración de Mercadotecnia. Editorial Limusa.
24. Kotler, P. [1991] Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica SA.
25. Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1995): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Ariel, 1ª ed., 2ª reimpresión, Barcelona.
26. Mintzberg, H. y Quinn, J. [1997]: El Proceso Estratégico. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
27. Mintzberg, Henry (2000). Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial “El Ateneo”. Barcelona. España.
28. Naranjo, R. y Otros [2005]: Consideraciones Metodológicas para el Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica en la UNICA. Folletos Gerenciales. Año IX, No. 3. Cuba.
29. Nieto Caraveo, L.M. [2007]. La Innovación y la Planeación Estratégica: Enfoque de la UASLP. Conferencia presentada en el VI Congreso Internacional de AMEREIAF en la Universidad Autónoma San Luis de Potosí. En <http://www.amerieiaf.org.mx/6congreso/agenda.htm>
30. Normas ISO 9000 [2005] Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaría General ISO Ginebra, Suiza.
31. Pequeño Larousse Ilustrado [1998]: Larousse Editorial S.A. Barcelona, España.

32. Pontes, H y Otros [2007]: Asesorando redes de emprendedores: diagramación de los conceptos de los participantes de viveros de empresas tecnológicas en Brasil. Revista hispana para el análisis de redes sociales Vol. 13,#7 en <http://revista-redes.rediris.es>
33. Robbins, S [1994]: Comportamiento Organizacional. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall. Pp 367, 616
34. Ronda Pupo, Guillermo A. [2006]: Modelo de Dirección Estratégica integrada para Instituciones de Salud en el Contexto Latinoamericano. En www.gerenciasalud.com/art288.htm
35. Stoner, J. A. F. [1989]: Administración. 5ta. Edición. Editorial MES.
36. Stoner, J. A. F. [1996]: Administración. 6ta edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México
37. Strategor [1995]. Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa, BiblioEmpresa, Barcelona.
38. Thompsom/Strickland. [1998]: “Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas”. Mc. Graw Hill. Edición en Español.
39. Thrichler, William E. [2000] “Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Ahorrando tiempo y dinero eliminando despilfarro”. España: Gestión
40. Vila Alonso, Zoe M. [2002]: Procedimiento para la dirección Estratégica integrada en la Planta Trópico perteneciente la INPUD “1ro de Mayo”. Tesis en opción al grado científico de Master en Dirección. UCLV. Santa Clara.

Autor: Ing. René Chirino Palmero

Cuba. Santa Clara. Junio, 2008

Profesor del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas

Participante en eventos sobre mujeres directivas, Desarrollo Local (Ciudad de Santa Clara), primer Congreso de Extensión universitaria, ente otros

Trabajos anteriores:

“La tensión en las relaciones de trabajo. ¿Motor impulsor o freno en el desarrollo organizacional?”

Abril 2007