



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**Trabajo Final de Graduación**

**Artículo El modelo de planificación estratégica en la Universidad Nacional  
2004-2009 y una propuesta de un nuevo modelo basado en el uso del Cuadro  
de Mando Integral**

Mayela Vega Fallas

109440159

**Directora del Trabajo: M.Sc. Lía Teresa Vargas Carmona**

**Lector interno: M.Sc. Juan Miguel Herrera Delgado**

**Lectora externa: M.Sc. Vanessa Valerio Hernández**

San José, Costa Rica

Junio, 2010

Este trabajo final de graduación ha sido aceptado y aprobado, en su forma presente, por el Tribunal Examinador del Programa de Estudios de Maestría en Administración de Negocios de la Universidad Estatal a Distancia, como requisito parcial para obtener el grado de:

***Máster en Administración de Negocios  
con mención en Gerencia Estratégica***

---

Dra. Nidia Lobo Solera  
Directora, Sistema de Estudios de Posgrado

---

Dr. Miguel A. Gutiérrez A.  
Director, Escuela de Administración

---

M.B.A. Jean Jacques Oquilve  
Coordinador, Maestría en Administración

---

M.Sc. Lía Teresa Vargas Carmona  
Directora del Trabajo

---

M.Sc. Juan Miguel Herrera Delgado  
Lector interno

---

M.Sc. Vanessa Valerio Hernández  
Lectora externa

***Trabajo final de graduación defendido por:***

---

Mayela Vega Fallas

Fecha: lunes 21 de junio del 2010

## **Agradecimientos**

A Dios por permitirme culminar con éxito este proyecto importante de mi vida.

A la directora del trabajo doña Lía Teresa Vargas Carmona, por su apoyo y colaboración, por sus aportes y su compromiso con este proyecto. Por toda la labor de asesoría realizada durante esta investigación.

A los lectores Juan Miguel Herrera Delgado y Vanessa Valerio Hernández porque me brindaron valiosos consejos y el apoyo incondicional durante este proceso.

A los funcionarios de la Universidad Nacional que colaboraron en alguna de las etapas de esta investigación, mediante entrevistas y consultas realizadas, para el abordaje del tema propuesto.

A los consultores Alberto Van der Leer, de la empresa Van der Leer y a Paula Céspedes de la empresa Monarch, por sus aportes y recomendaciones.

## **Dedicatoria**

A mi familia, especialmente a mi esposo y a mi hija que representan un complemento perfecto en mi vida; por la paciencia, la fortaleza, y la comprensión que tuvieron conmigo durante todo este largo proceso. Por todos los sacrificios que realizamos juntos para culminar con éxito esta labor.

## Tabla de contenido

<b>El modelo de planificación estratégica en la Universidad Nacional 2004-2009 y el Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
El contexto de la educación superior.....	9
La Universidad Nacional dentro de ese contexto .....	10
Planificación estratégica y los modelos existentes .....	12
Modelos de planificación estratégica.....	14
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>18</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
La planificación estratégica en la Universidad Nacional .....	20
El modelo de planificación estratégica de la Universidad Nacional 2004-2009 ..	22
La planificación estratégica en otras universidades públicas y privadas en el plano nacional e internacional .....	28
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>29</b>
Préambulo.....	29
Desarrollo de la propuesta .....	31
Estructura propuesta para implementar el Cuadro de Mando Integral en la Universidad Nacional .....	32
Modelo de planificación estratégica propuesto para la Universidad Nacional ....	43
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>51</b>
<b>Apéndice 1 .....</b>	<b>53</b>
<b>Apéndice 2 .....</b>	<b>54</b>
<b>Apéndice 3 .....</b>	<b>58</b>

# **El modelo de planificación estratégica en la Universidad Nacional 2004-2009 y el Cuadro de Mando Integral**

**Autora:** Mayela Vega Fallas, Bachiller en Planificación Económica y Social, Licenciada en Administración con énfasis en Banca y Finanzas; actualmente postulante a la Maestría en Administración con Mención en Gerencia Estratégica de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica.

## **RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo describir el modelo de planificación estratégica de la Universidad Nacional utilizado durante el período 2004-2009 y, a partir de su análisis, proponer un modelo basado en el Cuadro de Mando Integral, para el período 2012-2016. Para ello, se revisó la información documental existente en la organización y se aplicaron entrevistas a funcionarios. El artículo fue organizado de la siguiente

manera: Primeramente, se presenta una descripción de la Universidad; además, se efectúa un análisis del modelo de planificación estratégica empleado actualmente, sus fortalezas y debilidades, lo cual permite configurar una propuesta de mejora al modelo actual considerando el uso del Cuadro del Mando Integral. Se logra concluir que la Universidad puede implementar el Cuadro de Mando Integral; para tal fin, se desarrolló un ejemplo siguiendo el marco estratégico actual.

**Palabras clave:** planificación estratégica, gestión universitaria, cuadro de mando integral.

## **ABSTRACT**

This article describes and provides an analysis of the 2004-2009 strategic planning model of the Universidad Nacional; based on this analysis, a Balanced Scorecard model is proposed for the period 2012-2016. The existing documents of the organization were reviewed and interviews were conducted among the university members. The article includes first a description of the

University, and then an analysis of the current strategic planning model—its strengths and weaknesses—; this contributes to creating a proposal addressed to improve the current model, based on the application of the Balanced Scorecard. It is concluded that the University is able to implement the Balanced Scorecard. For this purpose, an example is provided, following the present strategic framework.

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica, entendida como un *“un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él”* (Camisaza, Elena y otros, S.f., p.20), se convierte en una herramienta de gestión que, partiendo de una situación actual, permite construir objetivos y acciones de mediano plazo y con ello concretar la misión y la visión propuestas. Este esfuerzo de planificación se logra

concretar mediante el plan estratégico, el cual, a su vez, se desglosa en planes tácticos y planes operativos.

El presente estudio pretende describir el modelo de planificación estratégica de la Universidad Nacional, sus fortalezas y sus debilidades. También, detalla el Cuadro de Mando Integral y sus ventajas, así como su aplicabilidad en la Universidad en estudio. En virtud de lo anterior, se presentan una propuesta y un ejemplo de modelo de planificación estratégica basados en el uso del Cuadro de Mando Integral.

### **¿Por qué estudiar el modelo de planificación estratégica en una institución pública de educación superior?**

El proceso de globalización plantea nuevos e importantes desafíos para las organizaciones; en especial para las universidades públicas; uno de los principales es la responsabilidad de formar profesionales, crear y socializar el conocimiento; en consecuencia, con los aportes de dicha institución, presentar alternativas de solución a la sociedad,

expresado mediante la generación de investigación en diversos campos cuya aplicación a las necesidades sociales vayan más allá de las que rigen las leyes de mercado. Por tal motivo, las universidades públicas han detectado la necesidad de desarrollar estrategias que les permitan diseñar y ofertar carreras y proyectos actualizados, pertinentes, de calidad e innovadores, que respondan a los requerimientos del entorno nacional e internacional.

La universidad en estudio constituye una organización de educación pública superior, que posee tres órganos colegiados encargados de definir políticas y lineamientos en el ámbito institucional, a saber: el Consejo Universitario, el Gabinete de la Rectoría y el Consejo Académico (CONSACA), los cuales se reúnen al menos una vez a la semana. Estas sesiones están caracterizadas por ser espacios para tratar temas relevantes y para tomar decisiones en el nivel universitario.

Por consiguiente, la necesidad de contar con un modelo de gestión fundamentado en la planificación

estratégica que permita administrar y organizar a la Universidad con una visión sistémica, suscita un preponderante reto para la organización en estudio. Aunado a lo anterior, la necesidad de iniciar en el 2010 la formulación del próximo plan estratégico 2012-2016 incita a esta institución a realizar la revisión y actualización del modelo seguido y la metodología utilizada, en aras de propiciar el mejoramiento continuo en este relevante proceso institucional. Por tal razón, es clave llevar a cabo un análisis de este último y ofrecer, a la vez, una propuesta de mejora, que contribuya a fortalecer la gestión universitaria, mediante la planificación organizada de su quehacer y que, al mismo tiempo, coadyuve en elevar su vigencia en el ámbito nacional e internacional.

De este modo, como principal problema por responder se visualiza la falta de claridad en el proceso sistémico de planificación estratégica en la Universidad Nacional, que le permita organizar sus actividades sustantivas en el marco de la sociedad nacional e internacional, y a

la vez ser, de tal forma, más competitiva. Esto lleva a preguntarse: ¿Podría el uso del Cuadro de Mando Integral contribuir a la aplicación de un modelo de planificación estratégica en la Universidad Nacional?

En este sentido, el objetivo principal de este artículo radica en proponer un modelo de planificación estratégica para apoyar la gestión en la Universidad Nacional, basado en el Cuadro de Mando Integral, para el período 2012-2016. Este se desarrollará por medio de la descripción del modelo de planificación estratégica utilizado entre el año 2004-2009, el análisis de sus fortalezas y debilidades; a partir de lo cual se elaborará una propuesta mediante el uso de un ejemplo para aplicar un modelo basado en el Cuadro de Mando Integral, el cual permita mejorar la formulación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del marco estratégico propuesto por esta institución.

## **El contexto de la educación superior**

La educación constituye uno de los medios importantes de ascenso social de la población en nuestra sociedad, puesto que permite el acceso a otros recursos, con lo cual se puede lograr un mejor bienestar; por tanto, cualquier limitante al desarrollo de la educación se verá, asimismo, reflejada en el desarrollo del país.

En Costa Rica, *“el Sistema de la Educación Superior Universitaria Estatal es el conjunto integrado por las cuatro universidades públicas y coordinado por el Consejo Nacional de Rectores, que busca lograr acciones concertadas e integradas, con miras a optimizar la calidad del quehacer universitario y la relevancia de su aporte al desarrollo nacional, de manera que se afirmen las identidades, potencialidades y fortalezas de cada una de las instituciones dentro de un espacio de acción conjugada y el uso racional de los recursos asignados”*. (Consejo Nacional de Rectores, 2006, p.15). La Universidad Nacional es integrante de este Consejo.

Adicionalmente, según datos del Segundo Estado de la Educación, para el 2006, existían 50 universidades privadas, ubicadas en todo el territorio nacional; siendo la Universidad Autónoma de Centroamérica la primera en fundarse en los años setenta. A partir de 1986, cuando comenzaron a proliferar las universidades privadas, situación que adquirió una notoria dimensión hacia el futuro, en tan solo catorce años, el país pasó de tener seis universidades privadas a registrar cincuenta para el año 2006. Se logra identificar que la creación de universidades privadas se concentró entre los años 1992-1996, con un total de 26 instituciones; y entre 1997 y el 2001, con un total de 17 universidades.

En Costa Rica, la autorización para crear centros parauniversitarios y sus carreras le corresponde al Consejo Superior de Educación; en el caso de las Universidades privadas, es el Consejo Nacional de Enseñanza de la Educación Superior.

Los procesos de acreditación y calidad en la educación se vuelven un desafío, ante el crecimiento

observado de universidades en el nivel nacional. En ese sentido, en el 2002, se crea el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, ente encargado de regular la calidad universitaria. Según datos del Segundo Estado de la Educación, al 2006, las cuatro universidades públicas, ocho universidades privadas y una internacional estaban adheridas a este organismo. Con lo anterior, para el 2008, se tenía un total de 51 carreras acreditadas, 45 de las cuales mantenían vigente su reacreditación; de estas, 32 corresponden a universidades públicas, 12 a universidades privadas, y 1 a una entidad internacional.

### **La Universidad Nacional dentro de ese contexto**

La Universidad Nacional se creó bajo el lema "*la verdad nos hace libres*", su creación fue ratificada el 15 de febrero del año 1973, mediante la Ley 5182.

En su fase inicial, recoge lo mejor del pensamiento latinoamericano de la época, y se define como "*Universidad*

*Necesaria*”, con lo que marca el rumbo como una institución al servicio de los sectores menos privilegiados de la sociedad costarricense, al ofrecer igualdad de posibilidades de acceso a la educación superior.

Esta Universidad posee la característica de que los organismos de dirección superior presentan una amplia participación de la comunidad universitaria, y por consiguiente, en los procesos de gestión y la toma de decisiones. Su estructura organizativa está constituida por órganos colegiados que, por su naturaleza, son tomadores de decisiones, como la Asamblea de Representantes, el Gabinete de la Rectoría y el Consejo Universitario. Administrativamente, se divide en tres áreas: académica, administrativa y estudiantil; cada una de ellas con una Vicerrectoría, la cual se convierte en el superior jerárquico de las unidades académicas, administrativas o paracadémicas que conforman la Universidad. Además, existe una Rectoría que aglutina algunas unidades y órganos desconcentrados (ver apéndice 1).

Las carreras de la Universidad Nacional se imparten u ofrecen mediante las unidades académicas, las cuales, a su vez, se agrupan según afinidad en cinco facultades, tres centros, dos sedes y un campus universitario. De esta manera, se tiene: Centro de Estudios Generales, Facultad de Ciencias Sociales, Facultad de Filosofía y Letras, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, Facultad de Ciencias de la Salud, Centro de Investigación Docente y Extensión artística, Centro de Investigación y Docencia en Educación, Sede Región Brunca, Sede Regional Chorotega y Campus Universitario de Sarapiquí.

La oferta académica de la Universidad, según el Plan Estratégico Institucional 2007-2011, se enmarca en sus áreas estratégicas de conocimiento, a saber:

- Ambiente, conservación y manejo de los recursos naturales.
- Desarrollo informático.

- Educación y desarrollo integral.
- Humanismo, arte y cultura.
- Producción y seguridad alimentaria.
- Salud y calidad de vida.
- Sociedad y desarrollo humano.

Esta Universidad efectúa su proceso de admisión en conjunto con la Universidad de Costa Rica y el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Según datos del Área de Planificación Económica, su matrícula de estudiantes de primer ingreso en el 2009 fue de 3.124 estudiantes, con lo cual alcanzó un total de población estudiantil de 15.692 estudiantes regulares. Durante ese mismo período, graduó 2.539 profesionales.

### **Planificación estratégica y los modelos existentes**

Alejandro Ulises Morón Espinal (2002) explica que ...*"la planificación se entiende como el acto de prever y decidir las acciones que nos puedan llevar hasta un futuro deseado"*. A partir de lo anterior, se puede señalar

que la planificación es considerada una herramienta de gestión en las organizaciones, que atraviesa transversalmente los procesos organizativos que desarrollan estas mismas.

Por su parte, el término "estrategia" tiene sus orígenes en el arte de la guerra; sin embargo, de modo gradual se ha insertado en el campo de la administración, hasta convertirse en una línea de pensamiento, una forma de dirección, una metodología y una manera de planificar el accionar a futuro. Peter Drucker (S.f) afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Esta definición partía de la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener. Según Ogliastri (2004), *"en la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias"*.

La planificación estratégica debe, por tanto, considerar los aspectos tales como la influencia del entorno económico y social de la empresa, microempresa u organización, los riesgos y la inseguridad en la toma de decisiones. “*La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseada. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales*”. (Camisaza Elena y otros, “Sf”, p.20).

En una organización, los niveles de la planificación están determinados por su alcance y su temporalidad principalmente. De esta manera, se logran identificar al menos tres niveles de planificación: la estratégica o global, la táctica y la operativa.

**a. Estratégica o Global:** Tiene un ámbito de acción de largo plazo, surge de la alta gerencia o un nivel jerárquico máximo de una organización, porque involucra la

toma de decisiones al más alto nivel; para el caso específico de la Universidad, por su característica participativa en la toma de decisiones, existe representación de la comunidad universitaria en la formulación de la estrategia. A su vez, se subdivide, dentro de una organización, de acuerdo con la complejidad y tamaño de esta misma, es así como puede ser planificación corporativa (general), planificación divisional (regional o sectorial) y también funcional (departamentos).

**b. Táctica:** Señala Ogliastri (2004, p.20) que “*la planificación táctica es de mediano plazo, involucra menos recursos y nivel jerárquico, es más factible de cambiar según cambie el entorno*”. En ese sentido, la planificación táctica consiste en la formulación de planes de mediano plazo, que permiten contribuir al logro de los objetivos estratégicos institucionales trazados en el largo plazo.

**c. Operativa:** La planificación operativa consiste en la formulación de objetivos y metas de corto plazo, concretos y alineados con los

objetivos estratégicos; es decir, la planificación operativa permite implementar la estrategia definida de una organización. En este nivel, se asignan los responsables y los recursos requeridos para cada aspecto planteado en la planificación estratégica.

### **Modelos de planificación estratégica**

En la literatura sobre el tema, se logra identificar una variedad de autores especializados en estrategia y, en consecuencia, teoría sobre los modelos de planificación estratégica gestados a lo largo del tiempo. En este artículo, se mencionará una compilación extraída del libro “*Manual de Planificación Estratégica* Siete modelos para hacer un plan estratégico”, en donde su autor, Enrique Ogliastri, académico reconocido del INCAE Business School, describe siete modelos de distintas escuelas en este tema, de los cuales serán considerados seis, por cuanto uno de ellos es aplicable al ámbito personal y no al empresarial (ver detalle ampliado de los modelos

en cuestión en los apéndices). Estos modelos se presentan de seguido:

#### **a. Primer modelo Dirección por objetivos y el Cuadro de Mando Integral:**

Estos son dos modelos muy semejantes, puesto que ambos se concentran en medir los resultados mediante el uso de indicadores de gestión para conocer el alcance de logro de la estrategia. Ambos son considerados un sistema de planificación o administración que, por lo tanto, son transversales a la organización. El enfoque de ambos es alinear los objetivos institucionales con los departamentales e individuales. En estos modelos, la estrategia es definida por la alta gerencia que sirve de orientación para los departamentos y las personas de la organización.

Específicamente el **Cuadro de Mando Integral**, conocido originalmente como *Balanced Scorecard*, tiene sus orígenes en 1992, cuando fue presentado en la revista Harvard Business Review por sus autores Robert Kaplan y David Norton. Ellos explican que es un sistema de administración que va

más allá de la perspectiva **financiera** y que permite efectuar una medición del desempeño de una manera integral, a partir de tres perspectivas adicionales: **aprendizaje y crecimiento** (los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización), **procesos** (identifica los procesos más críticos) y **cliente** (segmentos de mercado y evaluación de indicadores claves).

Para implementar el Cuadro de Mando Integral, se debe seguir una estructura de procesos que permitan buscar el equilibrio: el **primer proceso es traducir la visión**, es decir, expresarla en términos guías de acción; el **segundo proceso es comunicar y vincular** la estrategia en todos los niveles de la organización y vincularla con los objetivos de los departamentos e individuales: el **tercer proceso es la planificación de la organización**, el cual permite integrar el plan con el presupuesto; y el **cuarto proceso es el feedback y aprendizaje**, relativo a la capacidad para aprender desde el punto de vista estratégico, consiste en probar la hipótesis en la que se

basó la estrategia y hacer los ajustes necesarios.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores: las relaciones causa-efecto, los resultados y la vinculación con las finanzas

Este es un modelo que permite ofrecer una visión completa de la empresa, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. El Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de manera predictiva, con el fin de estar en mejor posición en el mercado y buscar la mayor ventaja competitiva posible y sostenida en el tiempo.

Algunas ventajas de este modelo son estas: permite tener una visión completa de la organización, apoyado principalmente en el sistema de información, con el cual genera información de manera predictiva; permite implementar la estrategia

utilizando objetivos unidos en causalidad, estos son medidos mediante indicadores; facilita la información, la revisión de la estrategia, retroalimenta y logra traducir la visión en acciones; se constituye en un agente de cambio.

#### **b. Segundo modelo Planeamiento**

**estratégico:** Según Enrique Ogliastri, este modelo tiene sus orígenes en los años setenta, utilizado específicamente en las áreas de mercadeo y finanzas, y se popularizó como planificación estratégica, entendida como el conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una organización. El propósito de este modelo es lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Por lo anterior, se asocia con las **matrices** de evaluación y planificación de los productos y los mercados de la organización tales como la de **Boston** (estrella: representa un producto de alto crecimiento de su demanda y la empresa presenta una alta participación en el mercado; interrogante: significa que la perspectiva de crecimiento es alta,

sin embargo, la empresa presenta una baja participación en el mercado; vaca lechera: representa un negocio maduro y un crecimiento estancado, pero la empresa muestra una participación alta en el mercado; y el perro muerto: muestra una empresa que se encuentra estancada en crecimiento de su demanda y, además, no goza de una buena posición en el mercado); la de **General Electric o Mc Kinsey y el ciclo de vida.**

#### **c. Tercer modelo Estrategia y estructura organizativa:**

Según este modelo, la estructura organizacional de una empresa cambia de acuerdo con su estrategia o, a la inversa, la estructura de una organización marca la estrategia por seguir. Menciona que las estrategias pueden iniciar por la especialización, seguida de la integración horizontal, hacia delante o hacia atrás y la diversificación; mientras que la estructura pasa de ser funcional a descentralizada y de ahí a conglomerado con coordinación central en algunas áreas estratégicas y descentralización empresarial. En este modelo, se distinguen **cuatro**

**etapas: la creación de la empresa, la estructura administrativa funcional, descentralización funcional o la estructura por divisiones y centralización y coordinación del conglomerado.**

**d. Cuarto modelo Estrategias de las empresas japonesas:** Este modelo se fundamenta en cuatro premisas básicas: **el énfasis de recursos humanos** antes que en el capital; por ello, es más importante invertir en el desarrollo de sus empleados y evaluar el crecimiento y la aceptación de los consumidores; **las habilidades distintivas en la producción y la calidad** se refiere a los círculos de calidad insertos en la planificación estratégica, **las alianzas estratégicas** y **la estructura y flujo de decisiones** dentro de un esquema de grupos participativos en la organización. Los japoneses llevan a cabo una planificación perspectiva en lugar de prospectiva. Esto quiere decir que se ve al futuro desde el presente, y con base en unas tendencias actuales, se intenta identificar los lineamientos dentro de los cuales se desarrollarán los

acontecimientos, es decir, se busca encuadrar el trabajo de la empresa dentro de esas líneas.

**e. Quinto modelo Estrategia competitiva:** Uno de los modelos sobresalientes es el de Michael Porter, orientado a situar la estrategia de las empresas dentro del marco de la competencia. Porter propone que el objetivo de una empresa capitalista es generar utilidades. Esta búsqueda de utilidades se centra en darles “valor” a los consumidores, o sea, que reciban más de lo que pagaron por el bien o servicio. Porter inicia su trabajo exponiendo sobre la dinámica de los sectores empresariales; posteriormente, introduce un segundo modelo en donde plantea que las empresas deben definir una estrategia de costo o una estrategia de diferenciación que le brinde valor agregado al consumidor.

**f. Sexto modelo Estrategia basada en recursos internos:** Este modelo toma fuerza a comienzos del siglo XXI, presenta una diferencia metodológica en relación con el modelo planteado por Porter,

consistente en que la estrategia se plantea desde adentro hacia afuera. La propuesta desarrollada por Grant se resume en cinco pasos: **identificar** los recursos con los que cuenta la empresa (financieros, físicos, humanos, tecnológicos, etc.), además, sus fortalezas y debilidades en comparación con otras empresas similares; **formular** una estrategia empresarial que precise en detalle las capacidades de la empresa, distintivas o únicas; **evaluar** la ventaja competitiva de la organización, medida a partir de la rentabilidad potencial de los recursos y las capacidades de la empresa; **definir** la estrategia basada en recursos internos y **desarrollar o evaluar** la estrategia que permita retroalimentar y con ello se identifiquen las oportunidades de mejora.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

El presente trabajo de investigación se define como una investigación descriptiva, por cuanto describe con precisión las características de un

determinado objeto de estudio. En este caso, el objeto de estudio es el modelo de planificación estratégica de la Universidad Nacional, institución pública de educación superior.

El enfoque utilizado en la presente investigación es el cualitativo, el cual *“utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”* (Hernández S, Roberto y otros, 2006, p.8). Este enfoque es un marco general que incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantificados, plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido, plantea preguntas de investigación, el investigador va de lo particular a lo general, no prueba hipótesis, se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados y, en este caso, utiliza entrevistas de profundidad semiestructuradas, revisión de documentos, se fundamenta en una perspectiva interpretativa y no pretende generalizar de manera probabilística los resultados de la población.

La definición de la muestra para recolectar información de actores claves se hizo a partir de la identificación de la unidad de análisis “qué o quiénes” son los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio. Para el caso en particular, considerando que el objeto de estudio es la planificación estratégica de una institución, se logró delimitar la población a las autoridades de la Universidad, miembros de órganos colegiados con poder de decisión, es decir, Gabinete de la Rectoría, Consejo Universitario, Consejo Académico, Consejo de Facultad, Centro o Sede y Equipo Gerencial de Vicerrectoría.

El diseño de la muestra está compuesto por la **población de estudio**: conformada por 39 personas pertenecientes a los órganos colegiados definidos anteriormente. Para la definición del **marco muestral**: se utilizó la lista de las personas que conforman estos órganos; la **unidad de muestreo**, definida como unidad primaria de muestreo correspondiente a los

miembros que conforman cada órgano colegiado; y la **estimación del tamaño de la muestra**: considerando que para recolectar la información se aplicó un método cualitativo de entrevista individual de profundidad semiestructurada y como el estudio también es cualitativo, se tomó un tamaño de muestra de 13 personas distribuidas de manera proporcional en los órganos colegiados.

La selección de la muestra ocurrió de la siguiente manera: cada órgano colegiado se considera como un conglomerado de tamaño desigual, porque contienen un número diferente de personas. El procedimiento de selección mediante el uso de un muestreo sistemático fue el siguiente: se enumeraron las personas dentro de cada órgano desconcentrado, el tamaño de la población  $N=39$  se divide entre el tamaño de la muestra  $n=13$ , se obtiene el intervalo  $k=N/n= 3$ ; se seleccionó un número aleatorio entre 1 y 3, quedando seleccionado el número 3, el cual se define como el arranque aleatorio, para determinar la

persona que se selecciona en cada uno de los conglomerados u órganos colegiados.

Las entrevistas se llevaron a cabo en la Universidad Nacional. La información se recolectó mediante entrevista de profundidad, con cita previa con cada entrevistado. Se empleó un cuestionario precodificado y la duración promedio en la aplicación del cuestionario fue de aproximadamente 20 minutos. El trabajo de campo se realizó del 13 de diciembre del 2009 al 30 de marzo del 2010. Para el procesamiento de los datos, se utilizó una herramienta informática para la entrada de datos al microcomputador. Una vez finalizada esta etapa, se efectuó el análisis de la información.

## **RESULTADOS**

### **La planificación estratégica en la Universidad Nacional**

*“La planificación estratégica en la Universidad Nacional se constituye en el instrumento para establecer prioridades de gestión y orientar la*

*toma de decisiones, fortaleciendo procesos sistemáticos de reflexión, que permiten ofrecer respuestas oportunas a las demandas de la sociedad”.* (Plan Estratégico Institucional, 2008, p. 3)

La planificación estratégica formalmente se inicia en la Universidad en el año 2002, con la formulación del Plan Global Institucional, el cual se aprueba en el 2004 y tiene un período de vigencia 2004-2011. En el nivel institucional, este tema está normado indirectamente por el Estatuto Orgánico, en donde se plasma la existencia de un sistema de planificación, constituido por los órganos encargados de realizar los procesos permanentes de planeamiento; ello induce a concebir esta práctica como un proceso participativo, de tal forma que el modelo de planificación estratégica de la Universidad cumple con la misma característica.

En el período en estudio, se logran ubicar los tres niveles de planificación en la Universidad Nacional, es decir,

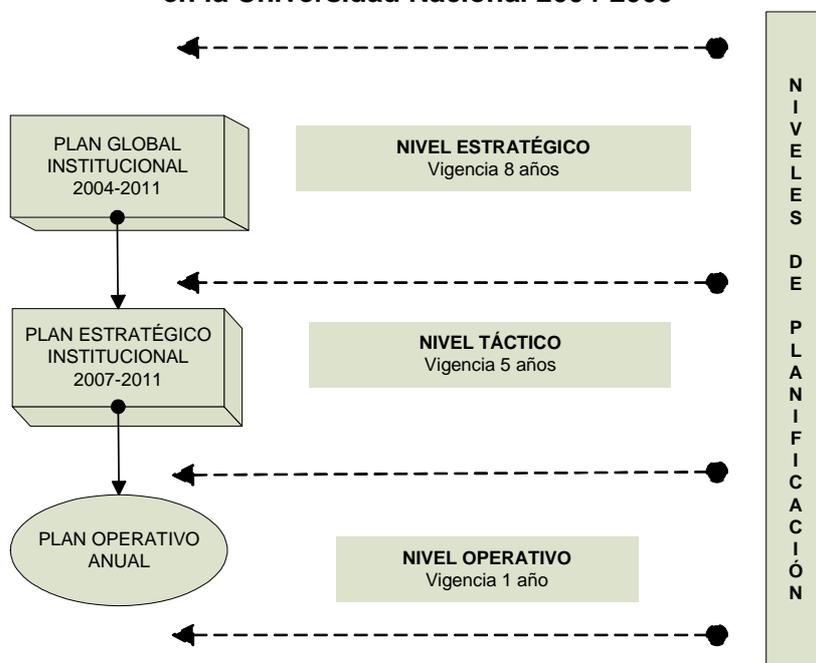
el estratégico, el táctico y el operativo; lo anterior a pesar de que el Sistema de Planificación solo contempla dos niveles el estratégico o de mediano plazo (5 años o más) y el operativo o de corto plazo (1 año).

Según se aprecia en la siguiente figura, la planificación estratégica o global tiene un alcance de 8 años y está representada en el Plan Global Institucional 2004-2011

La planificación táctica que se refiere a un período más corto está representada por el Plan Estratégico

Institucional 2007-2011, y tiene una vigencia de 5 años; representa la integración de 75 planes estratégicos formulados en las unidades que conforman la institución. Finalmente, el último nivel de planificación identificado es el operativo, el cual se concreta en un Plan Anual Operativo Institucional (POAI).

**Figura 1**  
Niveles de planificación identificados en la Universidad Nacional 2004-2009



Fuente: elaboración propia (2010)

## **El modelo de planificación estratégica de la Universidad Nacional 2004-2009**

La investigación desarrollada en la Universidad Nacional logró identificar que existe un modelo de planificación estratégica y está conformado por tres niveles de planificación, el estratégico, el táctico y el operativo. En ese sentido, se hará una descripción de cada uno de estos niveles para una mayor comprensión.

Este modelo tiene sus orígenes en el año 2002, inicia con la conformación del Programa de Gestión de la Calidad Institucional, surgido en respuesta a las necesidades planteadas en el Tercer Congreso Universitario, en el cual se declara la necesidad de reformular políticas y estrategias que orienten el quehacer de la Universidad. En ese sentido, inicia la formulación del Plan Global Institucional 2004-2011.

Este modelo está compuesto por cuatro fases: el diagnóstico, la formulación, la ejecución y la evaluación. Los entrevistados

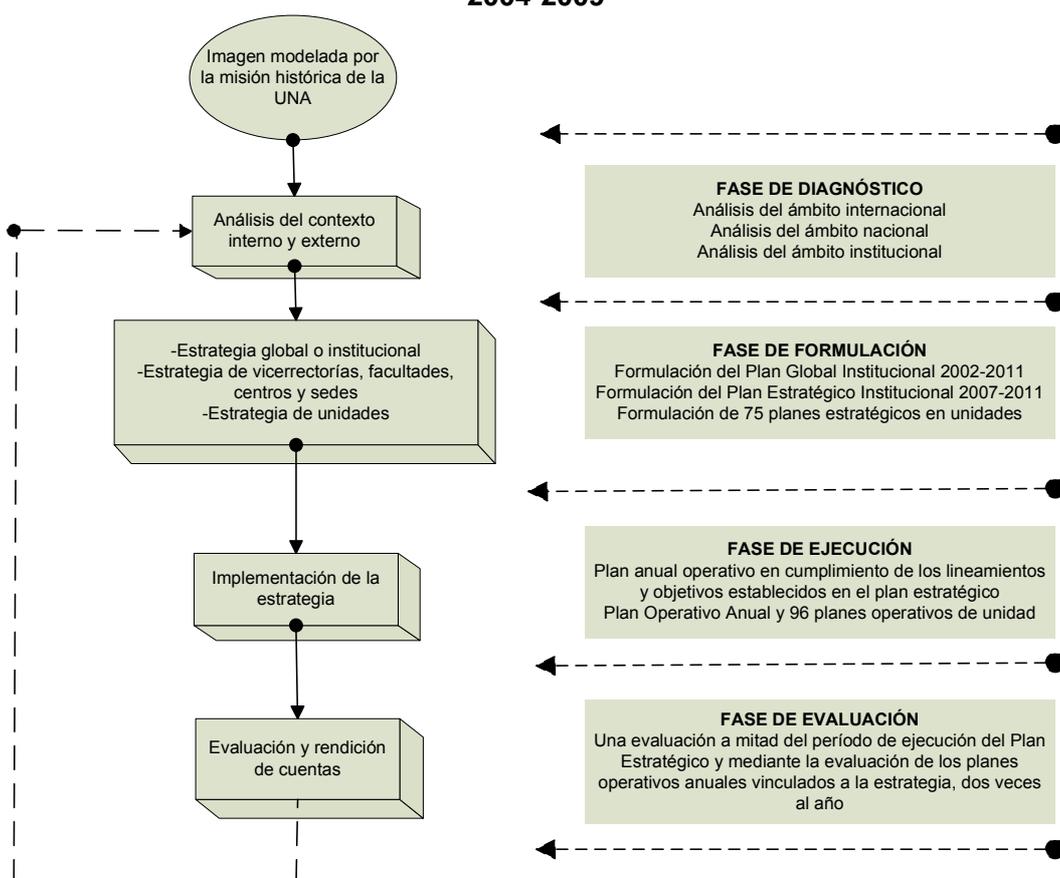
describen el modelo como un esfuerzo de la institución por definir un camino, un proceso conjunto de planificación que agrupa objetivos y actividades, las cuales se evalúan para ver sus resultados, es una guía para las facultades y las unidades, que permite determinar el rumbo por seguir, evaluar y tomar decisiones; es un sistema, comprende distintas corrientes, modelos, instrumentos y períodos, se integra de arriba hacia abajo y no de abajo hacia arriba, es un marco orientador y es un proceso muy importante dentro del engranaje de la planificación de la Universidad.

La fase de **diagnóstico** comprende la fase inicial antes de formular la estrategia y el plan. En el caso de la UNA, se construyó al inicio de la formulación y sirvió como referente para la definición de la visión, la estrategia y las líneas de acción, plasmadas tanto en el Plan Global Institucional como en el Plan Estratégico Institucional. El análisis del contexto interno y externo se *“inscribe dentro de un proceso más amplio de cambio institucional que se impulsa en la Universidad, el cual*

interactúa, entre otros, con el Tercer de políticas académicas de inter, multi y transdisciplinariedad, la reforma organizativa del ciclo lectivo, el rediseño de los planes de estudio, la renovación de la admisión y el fortalecimiento del sistema de becas, la actualización de los políticas de gestión de los proyectos, la renovación del sistema de

Congreso Universitario, la definición información y documentación, el fortalecimiento de la regionalización, la introducción de un nuevo concepto de gestión de la calidad institucional, el fortalecimiento de la plataforma tecnológica y la transformación del campus” (Universidad Nacional, 2004, p. 17).

**Figura 2**  
**Modelo de Planificación Estratégica de la Universidad Nacional 2004-2009**



Fuente: elaboración propia (2010) basado en los resultados de la investigación

Desde el 2004 hasta el 2006, este plan fue utilizado como marco de referencia único para la formulación del Plan Operativo Anual Institucional, tratando de realizar un vínculo entre la estrategia institucional y los objetivos operativos de cada año; sin embargo, lo general de este plan, y los mecanismos de ejecución y seguimiento no implementados mediante un plan táctico, tal y como lo proponía la puesta en ejecución de este plan, dificultaron que el ligamen efectivo entre ambos instrumentos se diera de manera armoniosa.

Por tal razón, a finales del 2006, a tan solo un año de haber cambiado de autoridades universitarias en el nivel de Rectoría, se comienza la formulación de un plan intermedio que permita realizar el vínculo y la alineación de la estrategia, esta vez denominado Plan Estratégico Institucional 2004-2011 y que se clasifica por su alcance en el nivel táctico, pues fue el producto de la integración de 75 planes de las unidades que conforman la Universidad. Este proceso inició en

setiembre del 2006 y finalizó en setiembre del 2007. Esta fase presenta la característica de ser un producto del pensamiento colectivo de la comunidad universitaria.

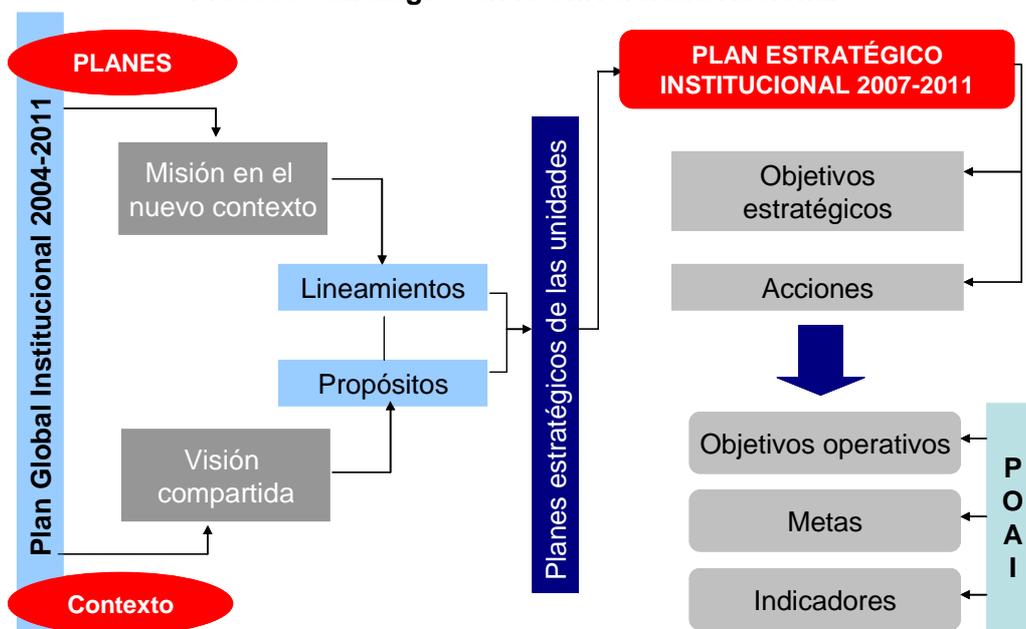
En la figura 3, se presenta la ruta seguida en la Universidad Nacional en el proceso de formulación estratégica.

La tercera fase de **ejecución** inicia informalmente a partir de la aprobación del Plan Global Institucional, y posteriormente el Plan Estratégico Institucional; no obstante, a partir del 2008, se instrumentaliza la ejecución del plan estratégico, mediante la vinculación formal con el plan operativo anual mediante el uso de instrumentos creados para tal efecto. Adicionalmente, esta medida se encuentra normada en las directrices institucionales para la formulación, aprobación, ejecución y evaluación del plan operativo anual institucional. Desde esa perspectiva, a partir del 2008, la planificación operativa de manera tangible se vincula al Plan Estratégico

Institucional, que, a su vez, se encuentra vinculado al Plan Global

Institucional.

**Figura 3**  
**Proceso estratégico en la Universidad Nacional**



Fuente: Área de Planificación Económica (2008) y adaptaciones propias (2010)  
Proceso Estratégico en la Universidad Nacional

La cuarta fase y no menos importante es la **evaluación**, comenzó en el 2008 al realizarse la vinculación del plan operativo anual con el plan estratégico, debido a que el primero es evaluado dos veces al año. Los resultados preliminares mostraron que la vinculación efectuada en la mayoría de los casos respondió a un mandato emitido mediante las directrices para la formulación; y no a una vinculación real de la estrategia

con la operación, por lo tanto, la evaluación del POAI no guardaba relación con el Plan Estratégico. Por ello, en el 2009, se realizó la primera evaluación directa del plan estratégico, con corte a julio; el propósito de esta evaluación era conocer el grado de avance del plan e implementar cambios de ser necesario.

Llevar a cabo esta evaluación fue un proceso lento y carente de instrumentos e información precisa, debido a que se trató de realizar a partir de una integración de las evaluaciones realizadas en los planes estratégicos de las 75 unidades ejecutoras, el resultado fue inesperado debido a la diversidad de

los planes, lo que dificultó la sistematización y la definición de indicadores comunes. La razón fundamental de este hecho obedece a la inexistencia de indicadores derivados del proceso que permitan dar seguimiento y evaluar el logro del plan estratégico institucional.

**Tabla 1**  
**Fortalezas y debilidades del modelo de planificación estratégica de la Universidad Nacional 2004-2009**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1. Contar con un marco estratégico institucional le ha permitido, a la Universidad Nacional, ordenar de manera sistemática el quehacer de su gestión universitaria.	1. La UNA ha dedicado mucho tiempo a formular objetivos estratégicos, estrategias, políticas. Esta fase inició a partir del año 2002 y finalizó en el 2007. Esto quiere decir que ha orientado sus esfuerzos en mayor proporción a la formulación, que al seguimiento o evaluación.
2. La experiencia de haber formulado planes estratégicos en 75 unidades ejecutoras de la universidad, permitió sensibilizar de manera generalizada a la comunidad universitaria, sobre la necesidad e importancia de la planificación estratégica.	2. Tanto el Plan Global Institucional como el Plan Estratégico, incorporan un componente político que no se puede obviar, por lo que se vuelve muy vulnerable el uso de la planificación estratégica como herramienta de gestión, cada vez que hay sucesión en las autoridades universitarias.
3. Se cuenta con una metodología y un modelo que puede ser mejorado.	3. La instancia encargada de coordinar el Sistema de Planificación Institucional es el Área de Planificación Económica, supeditada a la Vicerrectoría de Desarrollo (de carácter administrativa); esta situación imposibilita a esta instancia ocupar un lugar vinculante en el mismo Sistema.
4. La planificación estratégica le ha permitido a la Universidad tomar decisiones fundamentadas en el plan estratégico.	4. La existencia de 75 planes estratégicos en el nivel de la Universidad dificulta la alineación de la estrategia institucional, puesto que, al existir tantos planes estratégicos, la estrategia se diluye.
5. Le ha permitido a la Universidad contar con una estrategia institucional.	5. La cultura de planificación estratégica en la universidad es incipiente.

Fortalezas	Debilidades
	6. En los tres niveles, en la formulación se han utilizado diferentes metodologías instrumentos, razón por la cual es difícil vincular lógicamente los planes formulados.
	7. El modelo carece de mecanismos claros de seguimiento y evaluación; hay una ausencia total de indicadores a nivel institucional.
	8. La planificación estratégica no se encuentra vinculada al presupuesto; por lo tanto no es posible dimensionar el requerimiento de recursos para su ejecución y tampoco se logra cuantificar el costo de la ejecución del mismo.

Fuente: elaboración propia (2010), basado en los resultados de la investigación

Uno de los aspectos por considerar en esta investigación, por su importancia al considerar efectuar una propuesta basada en el uso del Cuadro de Mando Integral, es la situación de los **sistemas de información institucionales**. En ese sentido, se logró determinar que la Universidad cuenta actualmente con dos sistemas de información, SCT Banner (utilizado desde el 2005) que está compuesto por un módulo académico y el módulo de finanzas y compras y el sistema NX, en el cual se tienen automatizados los procesos de recursos humanos. Asimismo, existe una aplicación informática vía web, que tiene como objetivo permitir a los usuarios de la Universidad Nacional incluir la formulación y

evaluación del plan estratégico y plan operativo anual.

En el caso de SCT Banner, es considerado un ERP (*Enterprise Resource Planning*), es decir, un sistema de planificación de recursos empresariales. Por lo anterior, se podría clasificar como un sistema de información contable, pero, a la vez, como un sistema de información gerencial. En ambos casos, los sistemas presentan algunos reportes que son para uso operativo, o sea, se utilizan para gestionar algún trámite u otro similar. Empero, estos reportes no permiten por sí mismos la toma de decisiones, por cuanto la información que se desprende de ellos no está procesada y vinculada directamente al marco estratégico, como por

ejemplo para el cálculo de posibles indicadores. El NX fue el primer sistema que la Universidad implementó, desarrollado por el Centro de Cómputo de la institución; en la actualidad, solo se utiliza el módulo de recursos humanos.

### **La planificación estratégica en otras universidades públicas y privadas en el plano nacional e internacional**

La planificación estratégica es una herramienta que apoya la gestión de cualquier organización; en el contexto de la educación superior, las universidades públicas o privadas no son la excepción. En el marco de la red Alfa<sup>1</sup>, se ha desarrollado una red de observatorios de buenas prácticas de dirección estratégica universitaria en América Latina y Europa, mismo en el que Costa Rica participa representado por la Universidad de Costa Rica.

En el mes de noviembre del 2009, se llevó a cabo el primer seminario sobre

dirección estratégica, el cual contó con la participación de las cuatro universidades públicas y siete privadas en el nivel nacional y seis universidades internacionales. Se dieron a conocer los resultados de un estudio llevado a cabo en estas universidades, para generar un primer diagnóstico sobre el tema de la dirección estratégica en las universidades costarricenses.

De este informe, se destaca que el total de universidades entrevistadas cuenta con un proceso de planificación estratégica. El horizonte de formulación en la mayoría de los casos es de cinco años, es decir, planes estratégicos quinquenales. La mayoría de las universidades fundamentan su planificación estratégica en análisis del entorno y de los recursos disponibles, de igual forma en general cuentan con al menos un plan estratégico. De las once universidades entrevistadas, siete han dirigido el proceso de planificación estratégica con personal interno.

---

<sup>1</sup> Es un programa de cooperación entre Instituciones de Educación Superior (IES) de la Unión Europea y América Latina.

Las metodologías o modelos presentados por las universidades entrevistadas son según orden de mención: planes de acción, análisis FODA y escenarios, análisis de mercado y mapas estratégicos. En la mayoría de los casos, el proceso es liderado por la Rectoría, seguido por las oficinas de planificación. El proceso de construcción de la estrategia se lleva a cabo con una amplia participación de la comunidad universitaria, entre académicos, administrativos y estudiantes.

El mecanismo utilizado para dar seguimiento a la planificación estratégica varía; no obstante, sobresalen dos métodos la dirección por objetivos y los grupos de mejora apoyados, en la mayoría de los casos, en un sistema de indicadores.

## **PROPUESTA**

### **Préambulo**

La siguiente propuesta se fundamenta en el uso e implementación del Cuadro de Mando

Integral en la Universidad Nacional; asimismo, pretende ofrecer una herramienta metodológica para la próxima formulación estratégica institucional 2012-2016. Se trata de un planteamiento general que parte de la existencia de un modelo de planificación estratégica en la Institución en estudio, el cual puede ser complementado y fortalecido con el uso del Cuadro de Mando Integral, el cual, en este caso en particular, pretende reforzar las etapas de ejecución, seguimiento y evaluación. Se considera este modelo al conocer las bondades que su aplicación ofrece a las instituciones que lo han aplicado, tales como: utiliza el enfoque sistémico para plantear la estrategia, permite desarrollar objetivos y definir indicadores financieros y no financieros, es visto como un sistema para administrar la ejecución de la estrategia, permite alinear la estrategia institucional con la de las unidades, las cuatro perspectivas se enmarcan e interrelacionan en un círculo virtuoso, dado que permite ver los objetivos en una relación de causa efecto y de esa

manera darle cuerpo a la estrategia, de manera sistemática y ordenada.

Los resultados obtenidos en la investigación demuestran que, para utilizar el Cuadro de Mando Integral en la Universidad Nacional, es necesario concretar algunas acciones específicas en aras de propiciar una aplicación exitosa del modelo:

**a. Simplificación del modelo de planificación estratégica:** Supone que deberá formularse en dos niveles: el estratégico y el operativo; la secuencia de la formulación debe ser primero institucional y luego en niveles intermedios. Esto implica para la UNA elaborar un plan estratégico institucional y dieciséis de niveles intermedios. Es relevante mencionar que esta propuesta fue presentada al Gabinete de la Rectoría a inicios del 2010 y fue aprobada para su aplicación en la formulación estratégica 2012-2016. En este caso, cabe resaltar que el enfoque cambia con esta propuesta, en relación con el empleado en el modelo utilizado por la Universidad, esto por cuanto

anteriormente se formuló un plan estratégico en todos los niveles jerárquicos de la Institución, y con la propuesta de simplificación se presenta una formulación estratégica en el nivel superior y los niveles intermedios.

**b. Sensibilización y capacitación en el Cuadro de Mando Integral:**

Los resultados de las entrevistas a funcionarios de la Universidad Nacional revelaron que la mayoría desconoce en que consiste el Cuadro de Mando Integral, pese a que la población entrevistada pertenece a órganos colegiados con poder de decisión, que participan activamente en la dirección de la gestión y la planificación universitaria. Por ello, se requiere programar, para estas personas, sesiones de sensibilización y capacitación en este tema, lo cual podría llevarse a cabo con charlas, conferencias y talleres desarrollados con expertos en la materia que les permitan a los gestores universitarios conocer del modelo e interiorizar la importancia de su uso e implementación en la Universidad Nacional. De igual forma, esta

situación fue propuesta en Gabinete y está aprobada.

c. Integración y fortalecimiento del sistema de información institucional: La Universidad actualmente cuenta con un sistema de información contable y gerencial, que aún no permite contar con información sistematizada que apoye la toma de decisiones de manera oportuna; por lo tanto, se considera que la evolución en este tema es fundamental, para aspirar a contar con un sistema de información integrado y basado en la inteligencia de negocios (León, Elizabeth, 2009, en línea). En el presente, se despliegan esfuerzos en el ámbito institucional por lograr esta tarea, como por ejemplo la definición de un sistema de gestión universitaria que integre las áreas de finanzas, proveeduría y recursos humanos.

## **Desarrollo de la propuesta**

a. Diagnóstico: En una institución de educación superior, que tiene una

gran responsabilidad social y presenta una misión caracterizada por que "...contribuye a direccionar la sociedad hacia planos superiores de bienestar, equidad, sostenibilidad y libertad democrática, mediante nuevos paradigmas que permitan transformar y revalorar el desarrollo humano..."(Universidad Nacional, 2004, p. 36), se hace necesario llevar a cabo una lectura constante de su entorno, que le permita analizar los aspectos sobresalientes para contribuir a la propuesta de una oferta académica pertinente, de calidad y que proponga la soluciones alternativas a las necesidades de la sociedad.

Este análisis del entorno deberá efectuarse antes de la próxima formulación estratégica y durante su implementación, de tal modo que se convierta en una actividad permanente, que le permita a la Universidad direccionar correcta y asertivamente su estrategia institucional, en aras de lograr la misión propuesta. Por otro lado, también será necesario efectuar un diagnóstico institucional, con la medición de los procesos sustantivos

de la Universidad, que permita tener datos relevantes que logren ofrecer un estado de situación interno, y por consiguiente, permita considerar los resultados para la próxima formulación. Otro aspecto que deberá ser considerado en esta etapa es el Plan Nacional de la Educación Superior 2011-2015, el cual está en construcción actualmente y se convierte en un referente obligatorio para las universidades públicas.

### **Estructura propuesta para implementar el Cuadro de Mando Integral en la Universidad Nacional**

El cuadro de mando integral presenta la característica de que se puede desarrollar en varios niveles dentro de una organización, en el caso de la Universidad se propone iniciar su implementación solo en el nivel institucional, con el propósito de madurar este proceso y realizar algunos ajustes dentro de la Universidad, que, posteriormente, en una próxima formulación, permitan implementar el modelo en los niveles intermedios (Vicerrectorías,

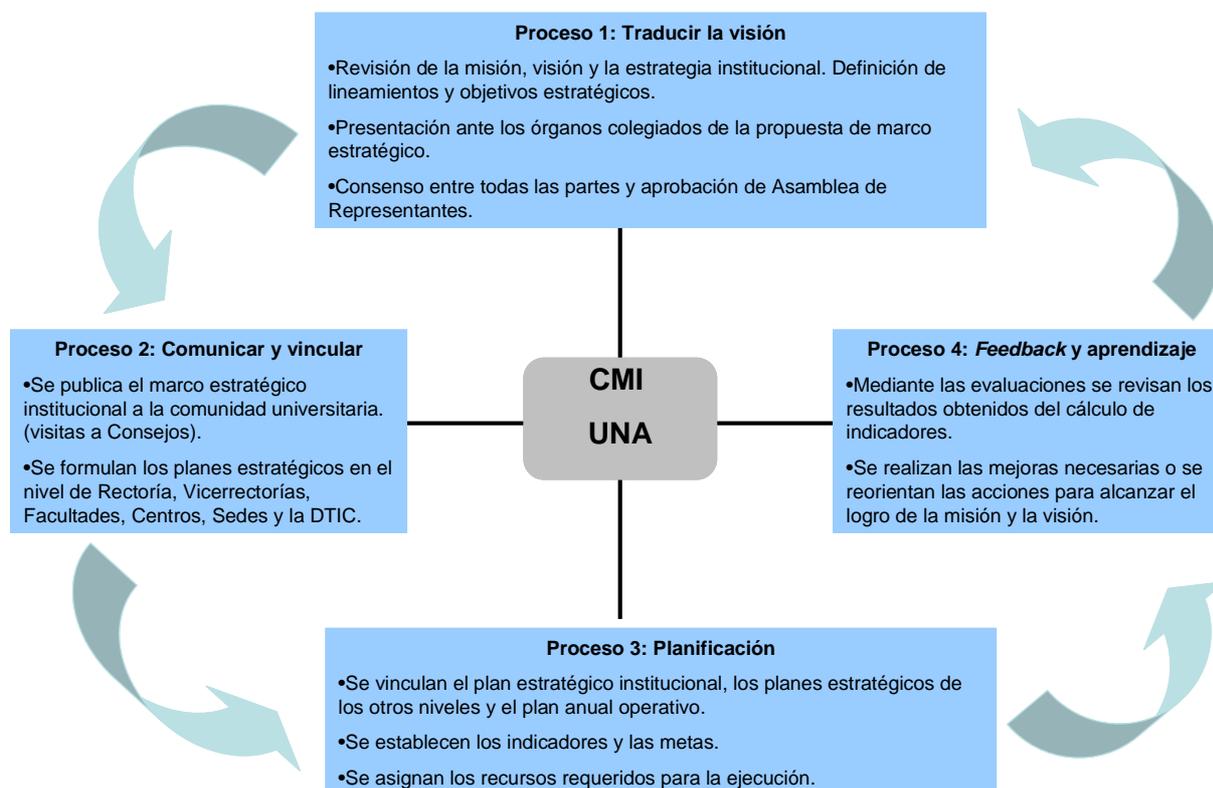
Facultades, Centros o Sedes) y en los niveles operativos (unidades académicas, administrativas, paracadémicas y órganos desconcentrados).

A fin de desarrollar la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en la Universidad Nacional, se propone seguir los cuatro procesos que Norton y Kaplan sugieren. En el caso de estudio, se deberán incorporar algunas modificaciones que permitan ajustar el modelo a la gestión universitaria.

Se describirá en que consiste el desarrollo de cada proceso y se presentará un ejemplo hipotético de su aplicación, considerando el planeamiento estratégico existente. Durante la descripción de cada proceso, se presentarán instrumentos y herramientas metodológicas, aplicables a la Universidad; asimismo, se considerarán los instrumentos existentes que pueden complementar el nuevo modelo de planificación estratégica propuesto.

La siguiente figura muestra la estructura general que guiará la

**Figura 4**  
**Propuesta para implementar el Cuadro de Mando Integral**  
**en la Universidad Nacional**



Fuente: elaboración propia (2010)

**a. Primer proceso, traducir la visión:** En el caso de la Universidad, desarrollar el proceso de traducir la visión y la estrategia requiere la realización de al menos tres etapas: la definición del marco estratégico institucional, el planeamiento estratégico institucional y la traducción de la estrategia vista bajo

el enfoque de causa efecto, según lo establece el Cuadro de Mando Integral.

*a.1. Definición del marco estratégico institucional:* Considerando que la participación de la comunidad universitaria en algunos procesos de decisión es una característica de la

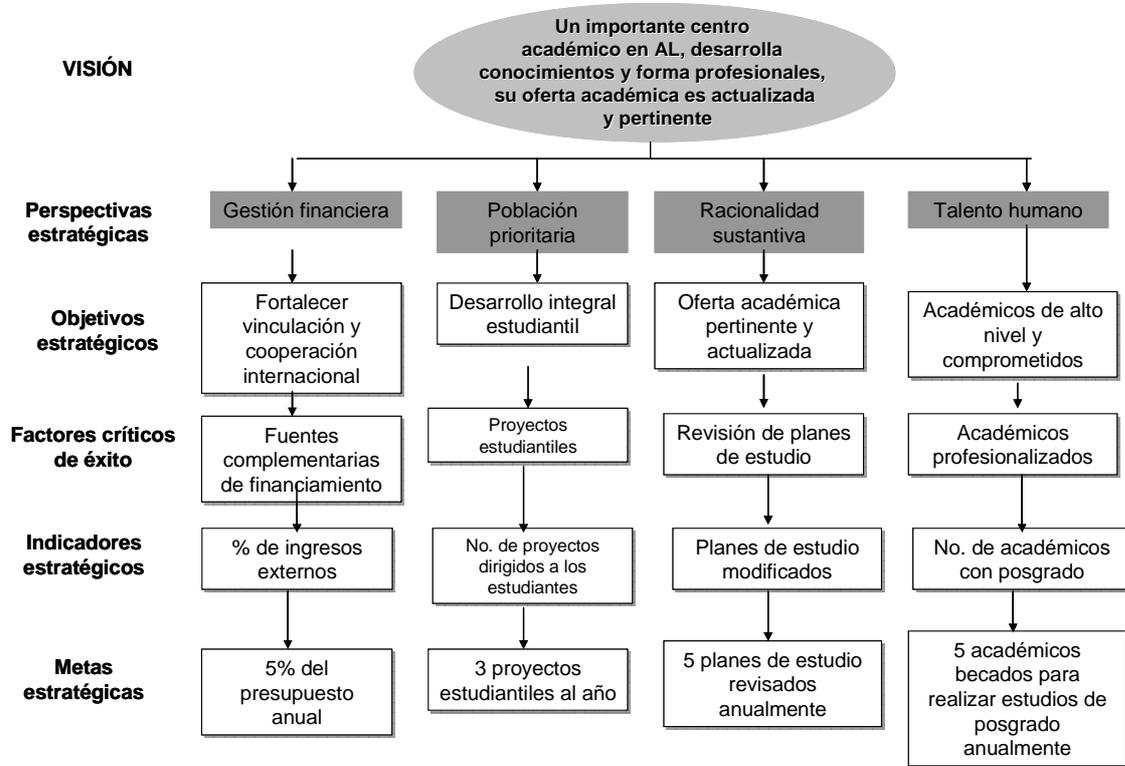
Universidad, se propone desarrollar esta etapa con los órganos colegiados con poder de decisión, por cuanto estos representan a la comunidad universitaria, permitiendo que haya representatividad. Por lo anterior, se propone que el marco estratégico entendido como la misión institucional, la visión institucional, los valores institucionales y los lineamientos institucionales o políticas, sean construidos en el seno de estos órganos.

*a.2. Planeamiento estratégico institucional:* Posteriormente, deberá ser formulada la estrategia institucional, los objetivos estratégicos, los factores críticos de éxito, las iniciativas, los indicadores y las metas estratégicas. Se sugiere incorporar a algunos miembros de la Asamblea de Representantes en esta etapa, puesto que esta será la que

apruebe el documento final, de este modo son partícipes desde su formulación. Su participación puede lograrse mediante comisiones específicas encargadas de presentar recomendaciones finales a lo formulado. Para ilustrar el trabajo que debe realizarse en esta etapa, se muestra un instrumento y un ejemplo considerando el Plan Estratégico Institucional 2007-2011 de la UNA, según perspectiva.

Uno de los aspectos que reveló esta investigación es que el anterior plan estratégico no consideró la definición de indicadores de gestión, metas estratégicas ni factores críticos de éxito; por tal razón, para esta próxima formulación, se sugiere la siguiente estructura para el planeamiento estratégico, la cual se muestra en la figura 5.

**Figura 5**  
**Estructura sugerida para la construcción del planeamiento estratégico en la**  
**Universidad Nacional –nivel institucional**



Fuente: elaboración propia (2010) a partir de Nils-Goran, Olve y otro.

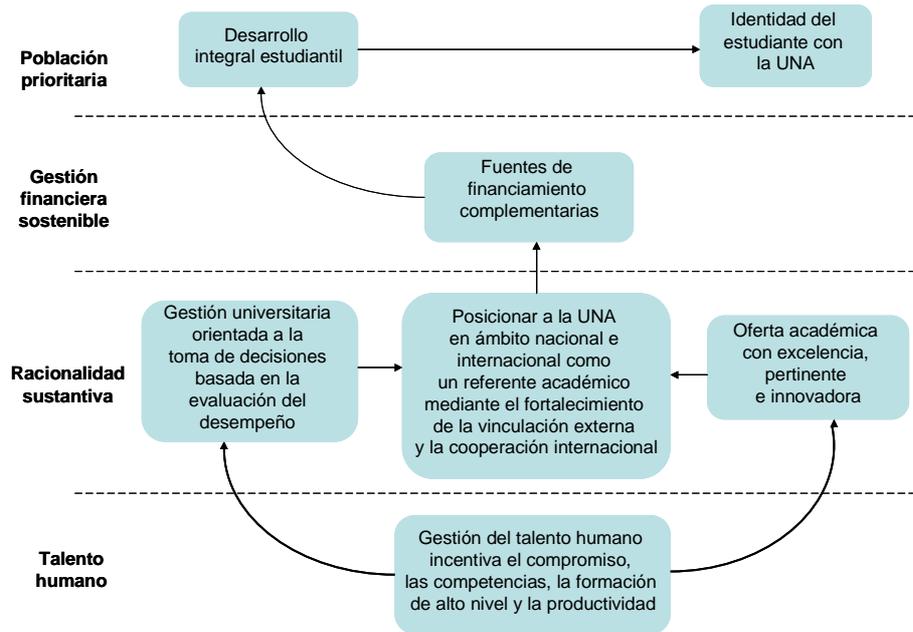
a.3. Traducción de la estrategia: Este es uno de los pasos fundamentales en el Cuadro de Mando Integral, consiste en consensuar con las autoridades que participan en el proceso, la estrategia; de tal modo que se logre expresar en términos de operación y, por lo tanto, esta baje a los niveles intermedios y niveles operativos para impulsar su ejecución. Esta labor se puede llevar a cabo mediante el uso de los mapas

estratégicos , los cuales, según mencionan Kaplan Norton (2000), sirven para que la organización vea su estrategia de forma coherente, integrada y sistémica. Como ejemplo, se muestra un mapa estratégico construido por la investigadora, con información tomada del Plan Estratégico Institucional 2007-2011, la figura 6 muestra los objetivos estratégicos; no obstante, también se puede utilizar

para mapear los indicadores, las metas y los planes estratégicos de los

niveles intermedios.

**Figura 6**  
**Mapa estratégico de los objetivos estratégicos de la Universidad Nacional**



Fuente: elaboración propia (2010)

**b. Segundo proceso comunicar y vincular:** Para llevar a cabo este proceso, se han identificado dos etapas, a saber: comunicar a la comunidad universitaria el marco estratégico institucional y estructurar la planificación estratégica en los niveles intermedios, es decir, en la Rectoría, Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes y Dirección de

Tecnologías de la Información y la Comunicación.

***b.1. Comunicar a la comunidad universitaria el marco estratégico institucional:***

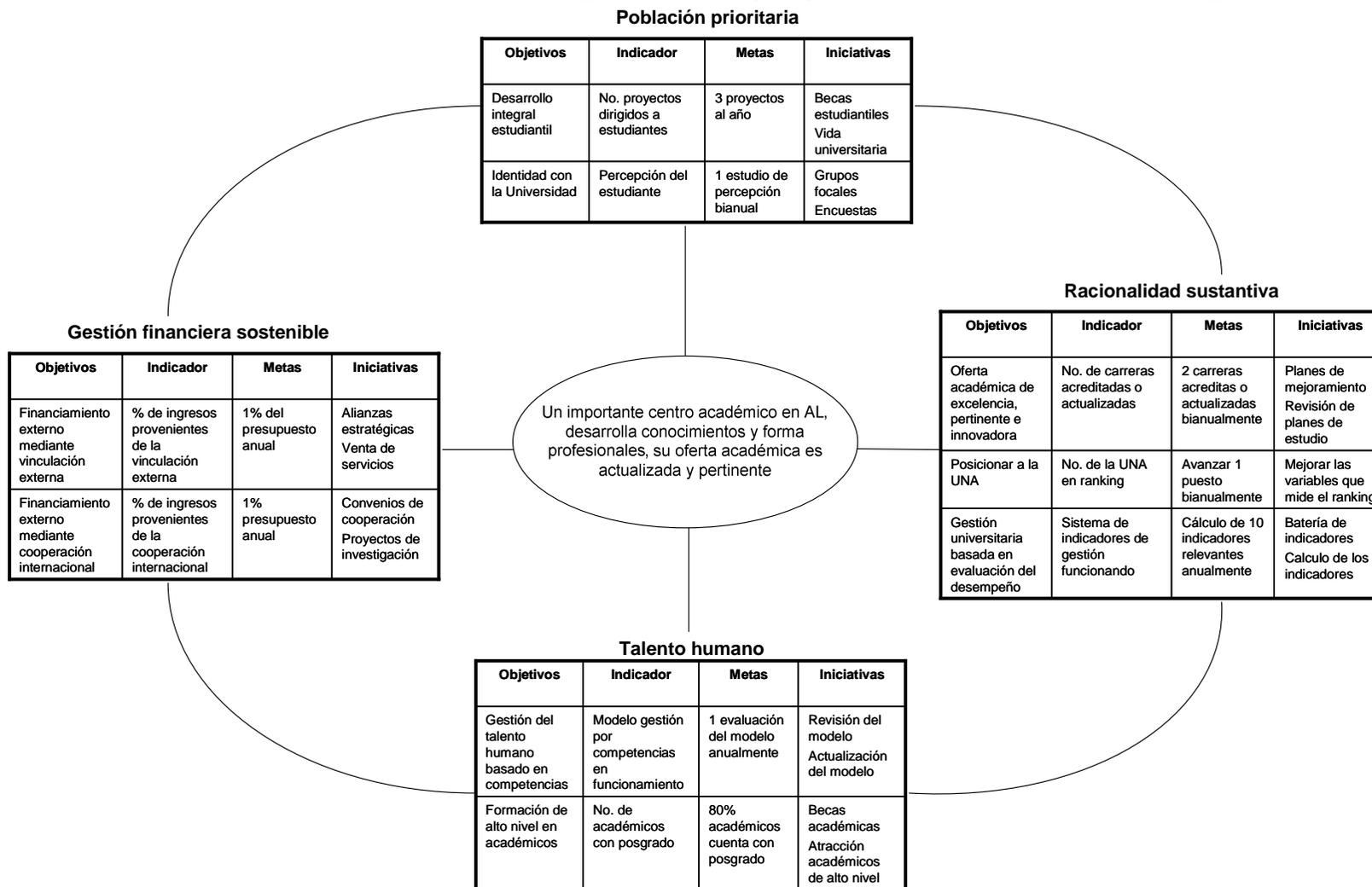
Comunicar cuidadosamente la estrategia para lograr que la comunidad universitaria la conozca y la interiorice como una labor primordial que debe asumir la Rectoría; la importancia radica en que

el siguiente paso es alinear y vincular los planes específicos de Rectoría, Facultad, Sede, Centro o Vicerrectoría con la estrategia institucional.

Esta labor puede desarrollarse mediante una presentación dirigida a las autoridades de las Vicerrectorías, Facultades, Centros, Sedes, unidades académicas, unidades administrativas y órganos

desconcentrados realizando visitas y presentaciones en los Consejos de Facultad, Centro o Sede y en los equipos gerenciales de las Vicerrectorías. Finalmente, como una actividad paralela se puede reproducir el documento y enviar un ejemplar a cada director de unidad que conforma la Universidad. El siguiente es un ejemplo de una posible representación de la estrategia para ser comunicada.

**Figura 7**  
**Modelo de la Universidad Nacional según las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

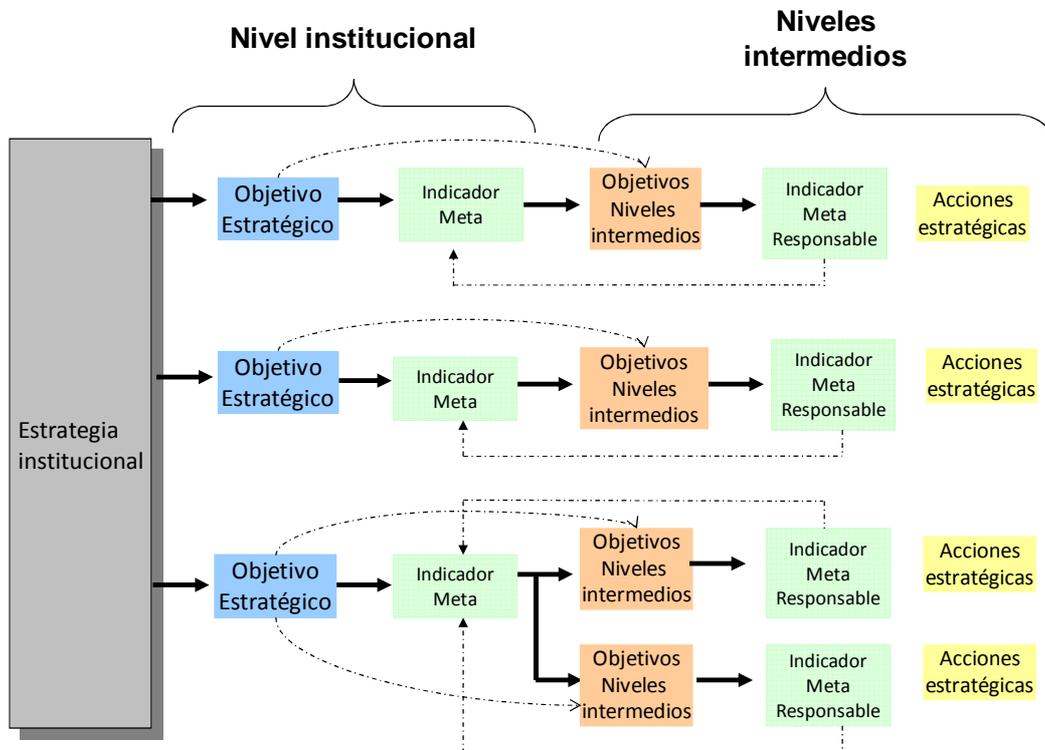


Fuente: elaboración propia (2010) a partir de *El Cuadro de Mando Integral en el Sector Público: una perspectiva para la evaluación estratégica*. Universidad de Cádiz

b.2. *Planificación estratégica en los niveles intermedios:* Para estructurar esta formulación, los niveles intermedios deben considerar como punto de referencia el marco y planeamiento estratégico institucional definido y comunicado; de esta manera, se logrará un efecto en cascada, por consiguiente, los objetivos institucionales bajan y los indicadores se alimentan de los niveles intermedios. Dicho en otros

términos, los objetivos estratégicos requieren ser operacionalizados y una manera de hacerlo es que los objetivos estratégicos de los niveles intermedios se conviertan en las acciones estratégicas institucionales, las cuales contarán, a su vez, con indicadores y metas que alimentarán los indicadores y las metas institucionales, pues deberán estar alineados a la estrategia.

**Figura 8**  
**Vinculación y alineamiento de la estrategia institucional en la Universidad Nacional**



Fuente elaboración propia (2010), basado en material del Curso Balanced Scorecard para Instituciones Educativas Universitarias, Van der Leer S.A

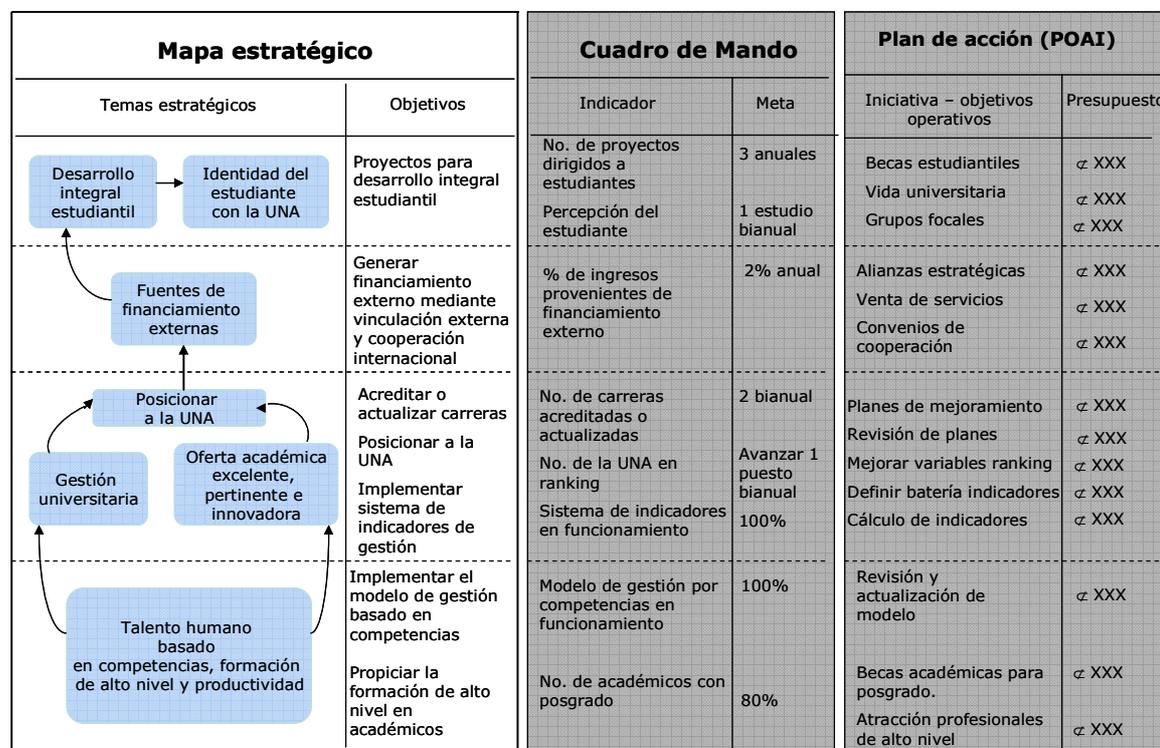
**c. Tercer proceso planificación:**

Concibe la vinculación entre la estrategia, el cuadro de mando integral, la planificación operativa y el presupuesto. En ese sentido, la vinculación de la estrategia está relacionada con la asociación que debe existir entre la estrategia, la medición del logro alcanzado según el Cuadro de Mando Integral, la operacionalización de lo propuesto y la asignación de recursos y presupuesto.

En la Universidad Nacional, la manera de lograr lo anterior es mediante la vinculación de la planificación estratégica con la

planificación operativa, dicho enlace se concreta mediante instrumentos automatizados a los cuales los usuarios acceden vía web. La planificación anual operativa en la Universidad es la herramienta utilizada para asignar recursos y presupuesto; por ello, para lograr lo anterior, se propone vincular los objetivos estratégicos institucionales, con los objetivos operativos anuales y su respectivo presupuesto. La siguiente figura muestra cómo queda representada la vinculación en la Universidad Nacional.

**Figura 9**  
**Vinculación de la estrategia con el Cuadro de Mando Integral y el presupuesto en la Universidad Nacional**



Fuente: elaboración propia (2010) basado en ejemplo de Van der Leer S.A.

**d. Cuarto proceso *feedback* y aprendizaje:** La ejecución de la estrategia debe ser supervisada para provocar la retroalimentación y lograr tener capacidad de respuesta ante los resultados. Mediante el uso de indicadores, el Cuadro de Mando Integral permite dar seguimiento, controlar y evaluar el grado de cumplimiento del plan estratégico. Para el caso de la Universidad Nacional, considerando que el Plan Anual Operativo debe estar alineado

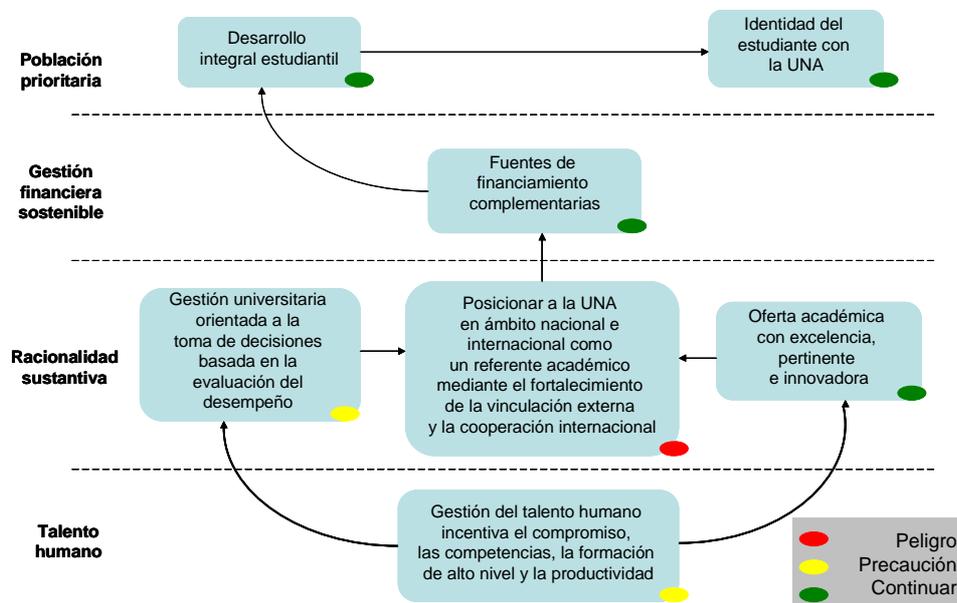
y vinculado al Plan Estratégico Institucional, y dado que el primero se evalúa dos veces al año, lo ideal sería que, por añadidura, se evalúe también el Plan Estratégico Institucional, de tal forma que le permitiría a la Universidad determinar cómo va el logro de su estrategia.

Una manera de visualizar el seguimiento de la estrategia es la utilización de las alertas, conocidas también con la técnica de los

semáforos, la cual indica que si los objetivos se alcanzan tal cual lo planeado se ubica en color verde; si el logro del objetivo está empezando a quedar corto en relación con lo planeado, se ubica en color amarillo; si no se ha logrado lo propuesto, el resultado del objetivo se ubica en el color rojo. Lo anterior se puede obtener al realizar el cálculo de los indicadores de cada objetivo y contrastarlo con la meta propuesta, este resultado permitirá conocer si el grado de logro es el propuesto o,

bien, se deben tomar medidas correctivas para su logro, también permitirá determinar si existe una alerta de peligro inminente que induzca a llevar a cabo un cambio radical en el objetivo o la iniciativa planteada. Un instrumento para presentar los resultados de estas evaluaciones es el mapa de indicadores, el cual puede, a su vez, presentar las alertas, según se muestra en la siguiente figura.

**Figura 10**  
**Sistema de medición y seguimiento de la estrategia mediante alertas**



Fuente: elaboración propia (2010)

## **Modelo de planificación estratégica propuesto para la Universidad Nacional**

Una vez analizados todos los aspectos necesarios para el uso y la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Universidad, surge, entonces, la propuesta que integra todo lo anterior y da paso a un modelo de planificación estratégica nuevo en la Universidad Nacional.

El principal cambio surge en el enfoque utilizado, la secuencia lógica, la simplificación para la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia y la implementación de indicadores para medir el logro y controlar el desempeño de la estrategia, pues se realiza de manera sistémica, desde una óptica de cuatro perspectivas estratégicas que permiten a su vez definir objetivos, metas e indicadores estratégicos. Este enfoque se logra con el uso del Cuadro del Mando Integral. El modelo propuesto mantiene las cuatro fases existentes en la Universidad, debido a que estas son necesarias en cualquier modelo o proceso de planificación estratégica.

Por lo anterior, cada fase contempla lo mencionado a continuación.

**a. Diagnóstico:** Esta fase contempla la búsqueda de información previa a la formulación, referente al contexto interno y externo de la Universidad, pero, además, se actualizará permanentemente con el uso del Cuadro de Mando Integral, puesto que, al contar con los resultados de cada evaluación, permite obtener realimentación sobre el estado de situación interno. Necesariamente, se debe hacer lectura del contexto externo también, porque pueden incidir algunos factores de este en el logro o fracaso de la estrategia.

**b. Formulación:** La formulación de la estrategia para este nuevo modelo se divide en dos momentos: el primero se refiere a la definición del marco y planeamiento estratégico institucional el cual comprende la misión, la visión, los valores, las políticas, los lineamientos, los objetivos, metas e indicadores estratégicos. Este marco está definido en un nivel superior, es decir, desde los órganos colegiados con poder de decisión.

Existe un segundo momento consistente en la formulación estratégica de los planes en los niveles intermedios (facultades, centros, sedes y vicerrectorías). Esta formulación es necesaria y complementaria al marco estratégico institucional, en razón de que los niveles intermedios definirán sus objetivos estratégicos que se convertirán en las acciones estratégicas de los objetivos institucionales, y es en este nivel en donde se logra vincular la estrategia con el presupuesto y los recursos, por cuanto estos son los niveles operativos. Cabe mencionar que, en esta nueva propuesta, y específicamente en esta etapa, se contempló la simplificación del proceso de formulación estratégica, pues se propone pasar de 75 planes estratégicos en el nivel de toda la Universidad, a solo 17 planes estratégicos, con el propósito de concentrar los esfuerzos en lograr una mayor y mejor vinculación y alineamiento de la estrategia en los distintos niveles institucionales para mejorar la gestión universitaria.

Asimismo, se propone disminuir los niveles de planificación existentes, de tal modo que el modelo sea más flexible; esto significa que pasaría de contar con tres niveles (el estratégico, el táctico y el operativo), a contar únicamente con dos niveles: el estratégico y el operativo. Esta medida, además de lo anterior, también pretende contribuir con la mejora en la ejecución, la vinculación y el alineamiento de la estrategia institucional con los distintos niveles dentro de la organización.

**c. Ejecución:** La ejecución de la estrategia en este nuevo modelo está planteada mediante la formulación y ejecución del plan operativo anual, dado que la planificación estratégica se concreta mediante la planificación operativa. La Universidad Nacional debe, cada año, elaborar su plan operativo; y bajo la premisa de que este último estará vinculado y alineado con el plan estratégico, se convierte en el instrumento necesario para ejecutar la estrategia. Se debe aprovechar que la Universidad ha aunado esfuerzos por desarrollar instrumentos, metodología y una

herramienta informática que permite considerar como referente la planificación estratégica, en el momento de realizar la planificación operativa anual.

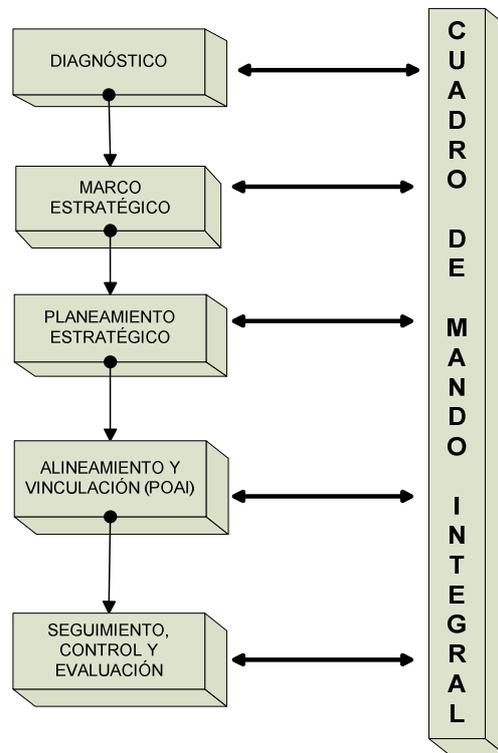
**d. Evaluación:** Final e igualmente importante fase de evaluación se realizará mediante el seguimiento y evaluación del plan operativo anual que llevan a cabo dos veces al año

las unidades ejecutoras. Estos resultados se integran a la evaluación del plan operativo institucional.

Todo ello es posible gracias al alineamiento y vinculación entre la estrategia institucional con su operación de corto plazo.

La figura 11 resume el modelo antes descrito:

**Figura 11**  
**Modelo de planificación estratégica propuesto para la Universidad Nacional, utilizando el Cuadro de Mando Integral**



Fuente: elaboración propia (2010), con base en *Dirección Estratégica para organizaciones inteligentes*, Brenes Lizette

## CONCLUSIONES

1. Se logró determinar que esta Universidad cuenta con un Sistema de Planificación Institucional, el cual está normado por el Estatuto Orgánico; su conformación indica que el sistema es altamente participativo y es coordinado por una instancia técnica.
2. En cuanto a la normativa que regula el ámbito de la planificación estratégica, se halló que, en el Plan Global Institucional 2004-2011 se definieron políticas, y que en el Estatuto Orgánico se menciona la existencia del Sistema de Planificación, en el cual está inmersa la planificación estratégica como parte fundamental; por tanto, lo regula indirectamente.
3. En la actualidad, los niveles de planificación que presenta la Universidad, son tres, a saber: el estratégico, con un horizonte de ocho años y representado por el Plan Global Institucional 2004-2011; el táctico, el cual conduce al Plan Estratégico Institucional 2007-2011 con un período de vigencia de cinco años; y el operativo mismo, que se concreta en el Plan Anual Operativo Institucional.
4. Por lo anterior, se logra concluir que la organización en estudio cuenta con un modelo de planificación estratégica y, por ende, con una estrategia definida, la cual ha tratado de ejecutarla mediante los planes operativos anuales.
5. De tal modo, la planificación, vista como una herramienta de gestión, le ha permitido a la Universidad efectuar un intento por vincular su plan operativo a su plan estratégico; por consiguiente, ha desplegado esfuerzos por direccionar sus recursos hacia el logro de la misión y la visión institucionales.

6. Se logró identificar que existe un sistema de información institucional que debe ser fortalecido en la Universidad, el cual cumple con las características de un sistema contable que funciona para realizar trámites y generar reportes; sin embargo, no cumple con las características de un sistema de información para la toma de decisiones, por ello, se deben extraer de él datos que posteriormente deben ser procesados a fin de coadyuvar en la toma de decisiones.
7. Como parte de las prácticas que desarrolla la Universidad para ejecutar su modelo de planificación estratégica, se tiene que ha formulado un plan estratégico, un plan táctico y un plan operativo anual que es vinculado al anterior; adicionalmente, lleva a cabo la evaluación de estos planes y procura orientar las prioridades y los recursos en aras del logro de la estrategia planteada.
8. Se determinaron las siguientes fortalezas del modelo de planificación estratégica de la Universidad: se cuenta con un marco estratégico institucional que ha permitido ordenar de manera sistemática el quehacer universitario; el haber formulado planes estratégicos en la mayoría de unidades que conforman la Universidad permitió sensibilizar a la comunidad universitaria acerca de la relevancia de la planificación estratégica. Existe una metodología y un modelo que podrían ser mejorados; esto le ha permitido a la Universidad fundamentar algunas de sus decisiones empleando siempre su marco estratégico con insumo primordial, y contar con una estrategia institucional.
9. También, se identificaron algunas debilidades en el modelo de planificación estratégica: Se dedicó mucho tiempo en la formulación de objetivos estratégicos, puesto

que, para el Plan Global Institucional, esta labor se realizó en dos años y en el Plan Estratégico fue de un año. La evaluación del marco estratégico no ha sido permanente y no se ofrece una retroalimentación oportuna de los resultados; la planificación estratégica se vuelve vulnerable cada vez que se presenta cambio de gestión debido al componente político. Asimismo, la formulación de 75 planes estratégicos ha dificultado el alineamiento y la vinculación con la estrategia institucional; la cultura de planificación estratégica en la organización es incipiente, el modelo carece de mecanismos claros de seguimiento, control y evaluación, pues no se definieron indicadores estratégicos, ni factores claves de éxito o metas estratégicas con las cuales medir el grado de logro.

10. El Cuadro de Mando Integral es considerado un modelo

que, a criterio de sus autores, trasciende la perspectiva financiera, debido a que busca medir el desempeño financiero y el no financiero. Permite formular la estrategia a partir de cuatro perspectivas estratégicas, cuyos nombres se modificaron de acuerdo con la realidad de la Universidad Nacional, a saber: talento humano (aprendizaje y crecimiento), racionalidad sustantiva (procesos), gestión financiera (finanzas) y población prioritaria (cliente).

11. Algunas ventajas o beneficios de utilizar el Cuadro de Mando Integral son, a saber: es un modelo que permite ofrecer una visión completa de la organización, tiene la capacidad de generar información de manera predictiva, facilita implementar la estrategia utilizando objetivos unidos en causalidad, los objetivos estratégicos pueden ser medidos mediante indicadores, se puede aplicar

en instituciones públicas y universidades, facilita la revisión de la estrategia y la traduce a planes de acción.

12. Por todo lo anterior, se concluye que el Cuadro de Mando Integral contribuye a la aplicación de un modelo de planificación estratégica en la Universidad Nacional, mejorado con respecto al actual, que le ofrece oportunidades de mejora y que pretenden coadyuvar a la gestión universitaria.

## **RECOMENDACIONES**

1. Para la Universidad Nacional, la aplicación del Cuadro de Mando Integral sugiere la ejecución de actividades necesarias para propiciar la aplicación de este modelo: Simplificación del proceso de formulación estratégica, sensibilización y capacitación a los funcionarios universitarios vinculados al

proceso sobre el tema y fortalecimiento del sistema de información. La primera y la segunda actividades propuestas ya han sido presentadas al Gabinete de la Rectoría y aprobadas para ejecutarse durante el 2010.

2. El Cuadro de Mando Integral representa, entonces, una opción viable para la Universidad Nacional, pues le permitiría mejorar algunos aspectos débiles identificados en el apartado del diagnóstico, como, por ejemplo, la medición de logro del marco estratégico, la alineación y vinculación de la planificación estratégica y la operativa, la retroalimentación del proceso y, en consecuencia, la capacidad de reaccionar ante cambios del entorno.

3. La propuesta planteada para el nuevo modelo de planificación estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral implica:

- a. Cambio en el enfoque utilizado y su secuencia lógica al formular (marco estratégico de previo).
  - b. Desarrolla dos niveles de planificación: el estratégico y el operativo.
  - c. Simplificación en la etapa de planeamiento estratégico, es decir un plan a nivel institucional y 16 planes en los niveles intermedios (flexibilidad al modelo).
  - d. Definición de indicadores y metas asociados a la planificación estratégica institucional, que permitan medir el desempeño de la estrategia.
  - e. Mantiene las cuatro etapas identificadas en el modelo actual, pero incluye las modificaciones antes mencionadas – diagnóstico, formulación, ejecución y evaluación.
4. Finalmente para la implementación del modelo de planificación estratégica propuesto, se hacen las siguientes recomendaciones por etapas:
- a. Formulación: la construcción del marco estratégico debe realizarse de manera participativa, se debe brindar capacitación en el tema de Cuadro de Mando Integral a las autoridades que participen en la formulación estratégica. A nivel de la formulación en los niveles intermedios, se debe considerar la participación de al menos los Consejos de Facultad, Centro o Sede ampliado y para el caso de las Vicerrectorías su equipo gerencial ampliado.

- b. Ejecución y seguimiento: a nivel institucional el Área de Planificación Económica será la instancia técnica encargada de coordinar y dar seguimiento al Cuadro de Mando, ya que por Estatuto Orgánico tiene asignada la función de coordinar el Sistema de Planificación Institucional. En el caso de los niveles intermedios el responsable de realizar esta tarea serán los Decanos y los Vicerrectores en cumplimiento de sus funciones según lo establece el Estatuto Orgánico.
- c. Evaluación: al igual que en el caso anterior la evaluación institucional estará a cargo del Área de Planificación Económica y en los niveles intermedios a

cargo de los Decanos y Vicerrectores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brenes Bonilla, Lisette (2008). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. EUNED: San José, Costa Rica.

Camisaza, Elena y otros (S.f.). *Planificación estratégica. Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*.

Consejo Nacional de Rectores (2006). *Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2006-2010*. San José, Costa Rica.

Hernández Sampieri, Roberto y otros (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill. Tercera edición. México D.F, México.

Kaplán, R y Norton D. (2005). *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review. July–August.

Kaplán R y Norton D (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. July–August.

Morón Espinal, Alejandro Ulises (2002). El presupuesto dentro de una perspectiva estratégica. Lima, Perú.

Ogliastri, Enrique (2004). Manual de Planificación Estratégica. Siete Modelos para hacer un Plan Estratégico. INCAE Business School. Quinta edición

Universidad Nacional (2004). *Plan Global Institucional 2004-2011*. Departamento de Publicaciones e Impresiones: Heredia, Costa Rica

Universidad Nacional (2008). *Plan Estratégico 2007-2011*. Heredia, Costa Rica

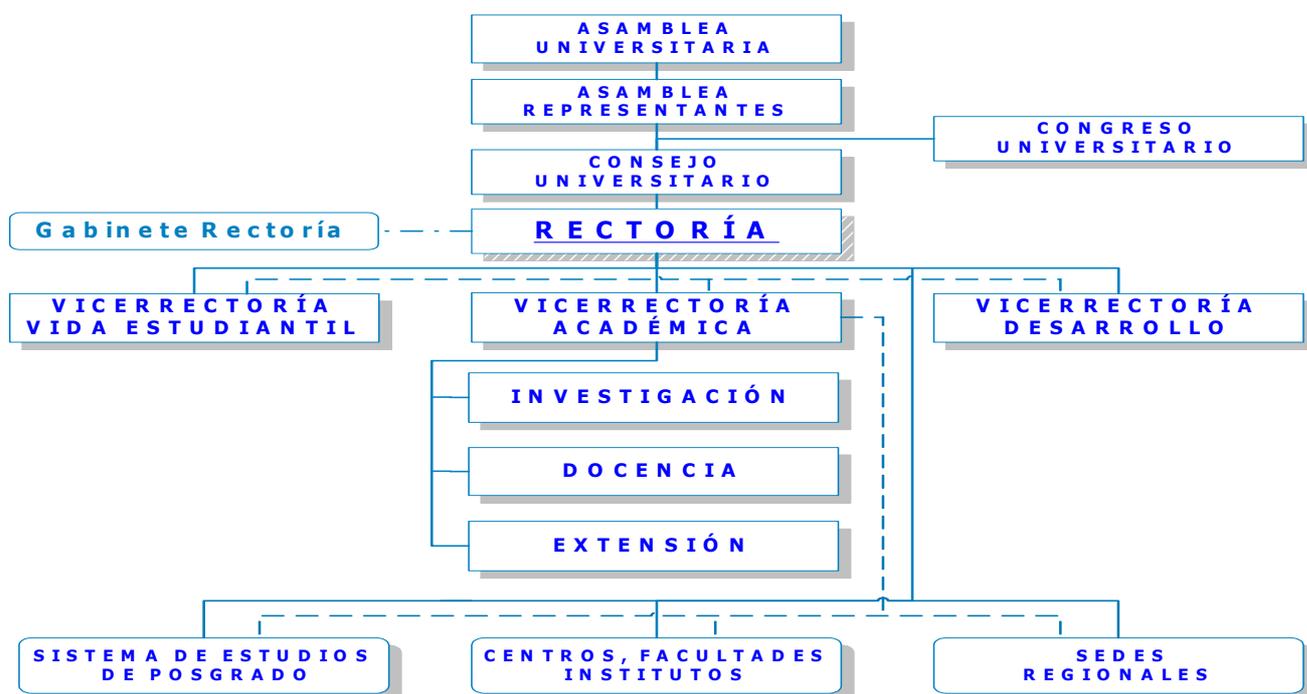
Van der Leer, Alberto (2009). "Material del Curso Balanced Scorecard para Instituciones Educativas Universitarias".

# Apéndice 1

## 1 Organigrama de la Universidad Nacional

Figura 12  
Organigrama general de la Universidad Nacional

### U n i v e r s i d a d N a c i o n a l



Fuente: Vicerrectoría de Desarrollo (2004)

## Apéndice 2

### 2 Marco filosófico y estrategia de la Universidad Nacional

#### 2.1. Misión en el nuevo contexto

*“La Universidad Nacional es una institución pública de educación superior que genera y socializa conocimientos de importancia científica y cultural estratégica para el desarrollo nacional e internacional, sin distinción de género, etnias, credos o condición social. Con su acción integral, la Universidad contribuye a direccionar la sociedad hacia planos superiores de bienestar, equidad, sostenibilidad y libertad democrática, mediante nuevos paradigmas que permitan transformar y revalorar el desarrollo humano. Está comprometida con el desarrollo de toda la sociedad y en particular con la integración, la potenciación y la ampliación de oportunidades de los sectores sociales menos favorecidos o excluidos de los beneficios del desarrollo.*

*Su quehacer consiste en la formación de profesionales de excelencia en diversos campos de conocimiento y disciplinas científicas y artísticas, con principios y conocimientos humanistas, con conciencia ambiental y respeto por la vida, críticos, propositivos y capaces de generar aportes sustantivos a la sociedad. Facilita condiciones para integrar estudiantes talentosos que por diferentes razones –económicas, étnicas, geográficas o físicas – cuentan con menores oportunidades de acceso a la educación superior.*

*La Universidad Nacional establece la investigación, la docencia, la extensión y la producción artística como base de su accionar y como núcleos articuladores desde los cuales se analizan de forma integral y sistemática los temas estratégicos y se proponen soluciones alternativas a las necesidades de la sociedad. Para esto renueva y mejora continua y creativamente los procesos académicos y de gestión para hacerlos más ágiles y eficientes, al tiempo que*

*fortalece la dimensión internacional de la vida académica a partir de los objetivos y prioridades institucionales". (Universidad Nacional, 2004, p.36)*

## *2.2. Visión compartida*

*"La Universidad Nacional se constituye en un importante centro académico de América Latina en el abordaje de asuntos estratégicos para el desarrollo humano sostenible y contribuye con sus aportes al desarrollo del conocimiento y a mejorar la calidad de vida en el ámbito nacional e internacional.*

*La Universidad Nacional forma profesionales de excelencia, con profundidad de conocimientos, con una visión holística, propositivos, innovadores, capaces de contribuir significativamente a un desarrollo humano equitativo y sostenible.*

*La oferta académica institucional es actualizada, flexible, rigurosa y pertinente. La docencia utiliza un modelo pedagógico innovador e incorpora el uso de las nuevas tecnologías para responder a los avances del conocimiento. Se organiza, a partir de una sólida acción disciplinaria, en carreras, programas y proyectos estratégicos, prioritariamente de carácter multi, inter y transdisciplinario, en los que las áreas académicas (docencia, investigación, extensión y producción) se nutren, transforman, enriquecen y dinamizan mutuamente.*

*La gestión institucional es ágil, desconcentrada y descentralizada. Facilita la toma de decisiones, la evaluación y la rendición de cuentas, mediante una estructura institucional flexible y simple; se fundamenta estratégicamente en el talento humano, en el uso adecuado de la información y el apoyo en las nuevas tecnologías". (Universidad Nacional, 2004, p.37)*

## *2.3. Estrategia Institucional*

*"La estrategia de la Universidad Nacional consiste en asumir una posición de cambio integral, hábil e inteligentemente conducido, lo cual requiere que las*

decisiones institucionales estén predominantemente orientadas a desarrollar de manera distintiva las siguientes habilidades (Universidad Nacional, 2004, p. 41)

**Tabla 2**  
**Estrategias o habilidades distintivas requeridas para ejecutar la estrategia institucional propuesta en la Universidad Nacional**

Estrategias	Temas contemplados				
1. Oferta académica de excelencia, actualizada y flexible, que contemple carreras, programas y proyectos estratégicos Pág.53	1.a Programas y proyectos estratégicos de docencia, investigación, extensión y producción. Pág.53	1. b Modelo pedagógico. Pág.57	1. c Flexibilidad curricular, mejoramiento y acreditación. Pág.59	1.d Sistema de posgrado Pág.61	1.e Reorganización académica Pág.62
2. Vida estudiantil	2.a Atracción, servicios estudiantiles e inserción laboral. Pág.63	2. b Programas y proyectos estudiantiles. Pág.65	2. c Participación y vida universitaria. Pág.66	2.d Reorganización servicios estudiantiles Pág.67	
3. Gestión del talento humano.	3.a Desarrollo por competencias. Pág.68	3.b Compensación e incentivos. Pág.69	3.c Acreditación de académicos. Pág.70		
4. Regionalización	4.a Sedes regionales e impacto regional. Pág.71				
5. Gestión Institucional.	5.a Estructura Pág.74	5.b Desconcentración y servicios de apoyo. Pág.74	5.c Gestión financiera y presupuestaria. Pág.77	5.d Planificación. Pág.79	5.e Calidad institucional Pág.80
6. Gestión de la tecnología, información y comunicaciones.	6.a Tecnología e información Pág.82	6.b Imagen y promoción de los productos académicos. Pág.84			
7. Internacionalización, alianzas y cooperación externa	7.a Internacionalización de la academia Pág.85	7.b Vínculos, alianzas y cooperación externa. Pág.86			
8. Gestión ambiental y desarrollo espacial.	8.a Gestión ambiental. Pág.88	8.b Infraestructura y desarrollo espacial. Pág.89			

Fuente: Universidad Nacional (2004) Plan Global Institucional 2004-2011, p.54

#### 2.4. Objetivos estratégicos

1. *“Desarrollar una oferta docente, investigativa y de extensión, con excelencia, pertinente e innovadora, que responda a las áreas de conocimiento y a las prioridades definidas.*
2. *Fomentar la gestión del talento humano que incentiva el compromiso con la institución, las competencias, la formación de alto nivel y la productividad.*
3. *Posicionar a la Universidad Nacional en los ámbitos nacional e internacional como un referente académico, mediante el fortalecimiento de la vinculación externa y la cooperación internacional como fuentes complementarias de financiamiento.*
4. *Promover un modelo que fortalezca el desarrollo integral estudiantil y su identidad con la Universidad Nacional.*
5. *Desarrollar un modelo de gestión universitaria orientada a la toma de decisiones basada en la evaluación del desempeño” (Universidad Nacional, 2008, p. 25-32)*

## Apéndice 3

### 3. Modelos de planificación estratégica

El constante cambio del entorno de las organizaciones requiere que estas cuenten con estrategias y modelos de planificación estratégicos propios, que les permita hacerle frente a los cambios y a las necesidades que la sociedad demanda, especialmente en una universidad pública.

En la literatura sobre el tema se logran identificar variedad de autores especializados en estrategia y por tanto teoría sobre los modelos de planificación estratégica que se han gestado a lo largo del tiempo. Es por ello que a continuación se presentará una compilación extraída del libro Manual de Planificación Estratégica “Siete modelos para hacer un plan estratégico”, en donde su autor Enrique Ogliastri, académico reconocido del INCAE, describe siete modelos de distintas escuelas en este tema, las cuales se mencionan a continuación: la clásica de Harvard, la de objetivos e indicadores estratégicos de gestión, la de planeamiento estratégico, la escuela japonesa, la de estrategia y estructura, la de estrategia competitiva y la escuela centrada en recursos internos. Para el presente estudio se describirán seis de los siete modelos presentados, ya que uno de ellos es aplicable al ámbito personal y no al empresarial.

#### **3.1. Primer modelo Dirección por objetivos y el Cuadro de Mando Integral**

##### *3.1.1 Dirección por objetivos*

La dirección por objetivos y el cuadro de mando integral son dos modelos muy semejantes, en el caso del segundo se ampliará con mayor detalle en el siguiente apartado. Lo anterior por cuanto en la dirección por objetivos las organizaciones se concentran en medir los resultados mediante el uso de indicadores de gestión y en el cuadro de mando integral se hace lo mismo, con el propósito de conocer el alcance de logro de la estrategia.

*“La dirección por objetivos es un sistema de planificación en todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo. Este sistema administrativo busca integrar los objetivos individuales y los divisionales de toda la empresa. Los dos conceptos centrales de la dirección por objetivos son la estrategia de la empresa y las necesidades de los individuos”.* La estrategia, o configuración de objetivos y políticas a largo plazo, se define por la alta gerencia y sirve como orientadora para la acción individual de los departamentos y personas en la organización”. (Ogliastri, 2004).

#### **Limitaciones:**

- Debido a que existe multiplicidad de objetivos en las personas y las organizaciones, no siempre es posible lograr un plan integrado de objetivos.
- Requiere un proceso participativo y no todas las empresas u organizaciones lo permiten, aunque así fuera este accionar requiere tiempo para desarrollarse.
- La dirección por objetivos puede promover un comportamiento agresivo en el jefe y un comportamiento defensivo en el empleado.
- Es difícil establecer objetivos en algunos tipos de trabajo y por tanto se establecen actividades.
- La evaluación por resultados, propia de los programas por objetivos no siempre ha tenido resultados positivos.

#### *3.1.2. Cuadro de Mando Integral*

##### **a.1. Orígenes del cuadro de mando integral**

El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el *Tableau de Bord* surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos entre compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

Balanced Scorecard (BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa con el modelo de Cuadro de mando integral se revolucionó la manera convencional de medición del desempeño, pasando de la tradicional medición del desempeño financiero a un nuevo concepto donde los gerentes tienen un mejor conocimiento del estado de su compañía.

El Balanced Scorecard aborda una seria deficiencia en los sistemas de gestión: su incapacidad para vincular la estrategia de una empresa en el largo plazo con sus metas financieras de corto plazo.

### **a.2. Descripción del cuadro de mando integral**

La mayoría de compañías basan sus controles operativos y gerenciales sobre medidas indicadores financieros mientras que el Cuadro de Mando Integral es muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque combina indicadores financieros y no financieros lo que permite adelantar tendencias y realizar una estrategia proactiva, además porque ofrece una metodología estructurada para seleccionar los indicadores que implican a la dirección de la empresa. En esto consiste la principal diferencia y lo que caracteriza al CMI.

Para la implantación de un Cuadro de Mando Integral, la empresa debe seguir una estructura con una serie de procesos que permiten la búsqueda de este equilibrio:

El **primer proceso –traducir la visión–** ayuda a los ejecutivos a construir un consenso en torno a la estrategia y a expresarla en términos que entreguen guías útiles de acción a nivel local.

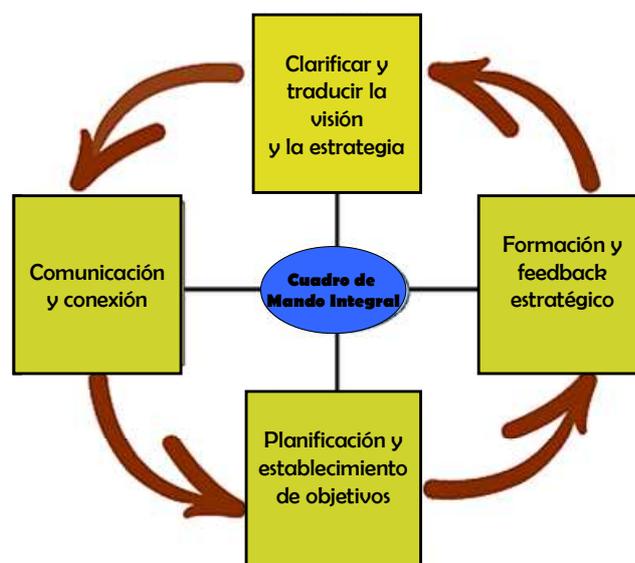
El **segundo –comunicar y vincular–** señala la necesidad de comunicar una estrategia en todos los niveles de la organización y vincularla a los objetivos departamentales e individuales.

El **tercero –planificación de negocios–** permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros.

El **cuarto –feedback y aprendizaje–** da a las empresas la capacidad para el aprendizaje estratégico, que consiste en reunir feedback, probar las hipótesis en las que se basó la estrategia, y hacer los ajustes necesarios.

**Figura 12**

**Implantación del CMI-Cuatro Procesos**



Fuente: Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (2000)

El Cuadro de Mando Integral mide el desempeño de una empresa y ha demostrado ser herramienta efectiva para enlazar la visión, la misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. También ofrece la capacidad de dar una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas del CMI son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Procesos Internos
- Aprendizaje y crecimiento

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El CMI permite ofrecer una visión completa de la empresa, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de manera predictiva, con el fin de estar en mejor posición en el mercado y buscar la mayor ventaja competitiva posible y sostenida en el tiempo.

Para Kaplan y Norton el sistema de medición en la empresa es de vital importancia, ya que, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.

Para una buena gestión se debe tener toda la información estratégica proveniente de la empresa de manera interna y del entorno de la compañía, con lo que se ejemplifica la necesidad de los indicadores correctos; debido a que de esto depende una buena gestión.

Más en detalle se puede analizar cada una de las perspectivas del CMI:

### ***1. Perspectiva Financiera***

Desde la elaboración del Cuadro de Mando Integral se debe animar a las unidades de negocios a relacionar sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros se pueden plantear dependiendo del estado en que se encuentre la empresa y de la fase de su ciclo de vida por la que esté pasando, ya sea: Crecimiento, Sostenimiento, Cosecha

### ***2. Perspectivas del cliente***

Las empresas deben definir el segmento de mercado en el cual desean competir y el posible cliente meta. Estos segmentos representan el componente indispensable para lograr los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas evalúen sus indicadores clave sobre sus clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Los indicadores sobre la satisfacción del cliente son: el tiempo, calidad y precios

### ***3. Perspectivas del proceso interno***

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de la compañía y sus clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda que la empresa defina una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Aunque cada empresa tiene su manera de crear valor a sus procesos y así producir sus resultados financieros, se pueden identificar genérico tres procesos principales: proceso de innovación, proceso operativo y servicio postventa

#### ***4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento***

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

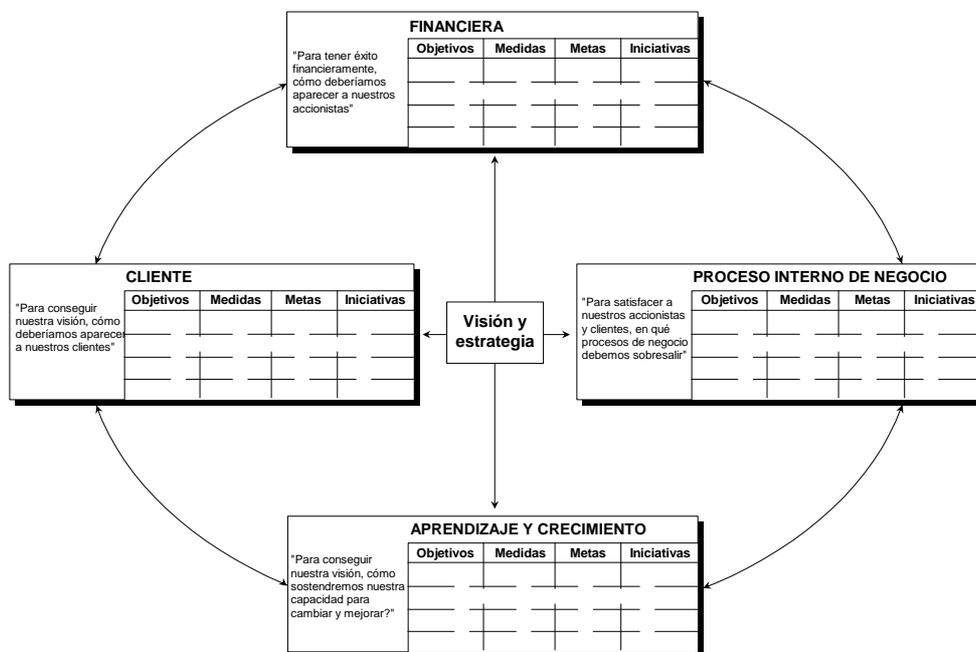
El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones

importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

**Figura 13**  
**Modelo según las cuatro perspectivas**



Fuente: Universidad de Cádiz (2004) El Cuadro de Mando Integral en el Sector Público: una perspectiva para la evaluación estratégica.

### a.3. Ventajas y/o beneficios

A continuación se mencionan algunos de los principales beneficios del Cuadro de Mando Integral:

El CMI es un modelo que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

El Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de manera predictiva, con el fin de estar en mejor posición en el mercado y buscar la mayor ventaja competitiva posible y sostenida en el tiempo.

El CMI es una poderosa herramienta de gestión que permite implementar la estrategia utilizando una Hoja de Ruta de objetivos unidos en causalidad.

Los objetivos estratégicos deben y pueden ser medidos a través de indicadores para lograr un gerenciamiento visual.

Se puede gestionar sólo lo que se puede medir, y mejor si es visualmente.

El CMI se puede implantar sin restricción alguna en una PYME o empresas de todo tamaño, también se puede implementar en instituciones públicas estatales o locales e internacionales.

Este modelo facilita la información y revisión de la estrategia, proporciona retroalimentación, traduce la visión y estrategias en acción.

Se constituye en un agente de cambio en la organización.

Facilita la comunicación, es un mecanismo integrador por el hecho de considerar las áreas más representativas de la organización.

Permite controlar la operación económica de la organización y tener una comunicación más directa con los empleados, para que todos tengan claro hacia dónde se dirige la compañía y cuál es el papel que deben cumplir para ayudarlo a lograr el éxito.

### 3.2. Segundo modelo Planeamiento estratégico

Dice el autor Enrique Ogliastri, este modelo tiene sus orígenes en los años setenta, utilizado específicamente en las áreas de mercadeo y finanzas, y se popularizó como planificación estratégica, entendida como el conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una organización. El propósito de este modelo es lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Por lo anterior se asocia con las matrices de evaluación y planificación de los productos y los mercados de la organización.

En ese sentido se muestran algunas matrices utilizadas en este modelo, que han contribuido a su desarrollo:

#### 3.2.1. Grupo consultor de Boston

“Trata de localizar el punto en la matriz de cuatro cuadrantes que identifica el potencial de la demanda general del negocio versus la fortaleza competitiva del producto propio”....”Evalúa o determina la participación que registre el producto de una empresa en el mercado, si su porcentaje de mercado es alto o bajo, correlacionada con el nivel de crecimiento de la demanda o del negocio en que se encuentra ese mismo producto de la empresa, que también puede ser un crecimiento alto o bajo” (Oligastri, Enrique, 2004, p. 78).



Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Matriz\\_BCG.gif](http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Matriz_BCG.gif) (2010)

La **estrella** representa un producto que se ubica en un negocio de alto crecimiento de su demanda y la empresa además presenta una alta participación en el mercado, lo que muestra una perspectiva excelente y una posición fuerte a futuro. La estrategia para una estrella es crecer, seguir con el producto e invertir en ampliación.

La **interrogante** significa que la perspectiva de crecimiento es alta; sin embargo la empresa presenta una baja participación en el mercado, es decir refleja una débil posición competitiva. En este caso la estrategia es sostener su posición en el mercado para mejorar y fortalecer o bien dar un valor agregado al producto.

La **vaca lechera** representa un negocio maduro y representa un crecimiento estancado, pero la empresa muestra una participación alta en el mercado, esto se traduce en generación de efectivo para la empresa. La estrategia es continuar siendo una vaca lechera y mantener la posición en el mercado.

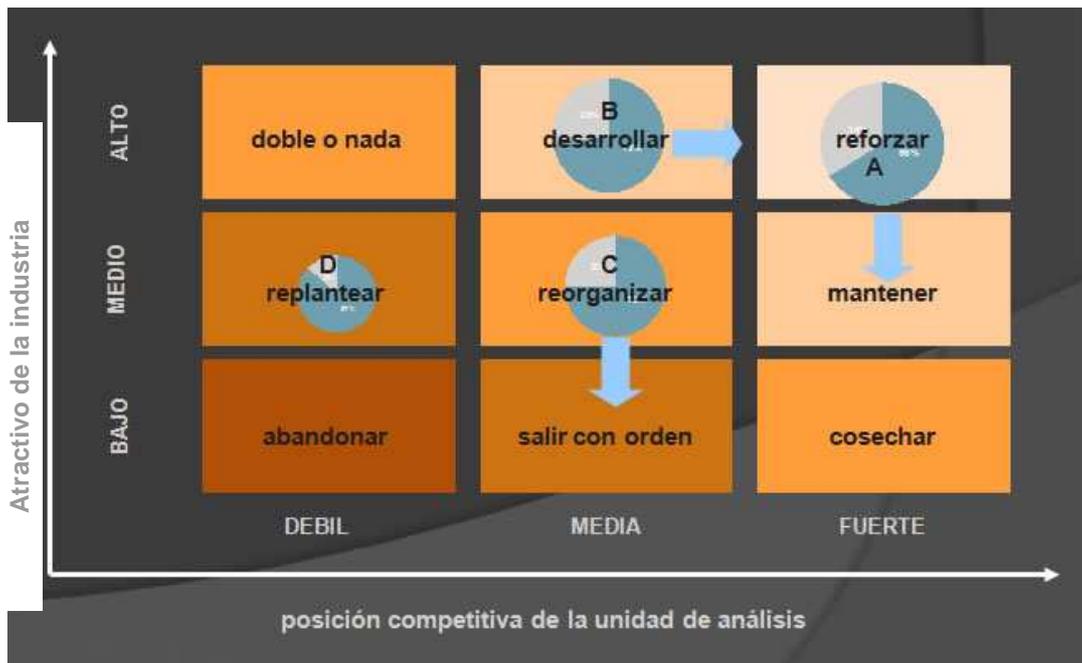
El **perro muerto** muestra una empresa que se encuentra estancada en crecimiento de su demanda y además no goza de una buena posición en el mercado. En este caso la estrategia es no invertir más en el producto o salir del negocio.

### 3.2.2. Matriz de General Electric

La experiencia de muchas empresas llevaron a plantear algunas variantes en la matriz del Grupo Consultor de Boston, en particular McKinsey. Algunas de estas variables surgen de considerar que el crecimiento de una organización no solo es un indicador específico, sino que responde a uno más general e importante: el atractivo de la industria. Por tanto se propone incluir a la matriz antes mencionada, la variable medio en el cuadrante de crecimiento ahora denominado "atractivo de la industria o sector" y cambiar el nombre e incluir una variable más al cuadrante participación relativa en el mercado ahora denominado "fortaleza de la empresa".

En la siguiente figura se muestra la matriz y las recomendaciones que este nuevo planteamiento sugiere a las empresas.

**Figura 15**  
**Matriz de Mc Kinsey o General Electric**



Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:McKinsey2.jpg> (2010)

### 3.2.3. Matriz del Ciclo de Vida

Esta matriz pretende mostrar que una empresa debe considerar en que etapa de su ciclo de vida se encuentra ubicada, porque de ello dependerá las necesidades de inversión, las posibilidades de expansión y de liquidez que requiera y por lo tanto ello le servirá de referencia para formular su estrategia.

Esta propuesta amplia a dieciocho las casillas en las que la empresa se puede ubicar, dependiendo de su posición y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre. Para el uso de esta matriz es necesario considerar el concepto de portafolios de productos para una empresa y portafolio de empresas para un conglomerado.

La siguiente matriz de Hofer, permite ilustrar lo anterior:

**Tabla 3**  
**Matriz del ciclo de vida del producto, de Hofer**

<b>Etapa de evolución producto-mercado</b>	Desarrollo			
	Crecimiento			
	Sacudida			
	Madurez			
	Saturación			
	Declinamiento			
			Fuerte	Promedio

**Posición competitiva de la empresa**

Fuente: Ogliastri, Enrique (2004) Planificación Estratégica

De acuerdo a la figura mostrada se debe considerar que una empresa se presenta con estrellas o ubicada en la parte superior izquierda de la matriz, debe buscar estrategias de aumento de participación, con alta inversión, de rentabilidad óptima, riesgos moderados y escasa liquidez. Si por el contrario la empresa se sitúa en la parte central inferior izquierda de la matriz, estará siguiendo una estrategia de utilidades, de alta o media tasa de rentabilidad, baja inversión y gran liquidez.

**Limitaciones del Planeamiento estratégico:**

- Es un proceso de largo plazo, en el cual no siempre se han cumplido las expectativas de las empresas, no resulta ser una receta fácil.
- Requiere suficiente información, sin ella no se puede desarrollar este modelo de manera precisa.
- En mercados inmaduros es difícil determinar cifras de mercados potenciales.
- Por lo anterior en ocasiones resulta difícil identificar donde se ubica una empresa en la curva del ciclo del vida del producto.

- En este modelo el excesivo énfasis de mercado, debe ser complementado con la estrategia, la estructura y la cultura organizacional.

### **3.3. Tercer modelo Estrategia y estructura organizativa**

De acuerdo a este modelo la estructura organizacional de una empresa, cambia de acuerdo a su estrategia o a la inversa la estructura de una organización, marca la estrategia a seguir. Menciona que las estrategias pueden iniciar por la especialización, seguida de la integración horizontal, hacia delante o hacia atrás y la diversificación; mientras que la estructura pasa de ser funcional a descentralizada y de ahí a conglomerado con coordinación central en algunas áreas estratégicas y descentralización empresarial.

En este modelo se pueden distinguir cuatro etapas:

#### *3.3.1. Primera etapa: la creación de la empresa*

Se refiere a la empresa familiar, pequeña o mediana, que es administrada por el dueño. La idea de un producto surge de la intuición del empresario. El problema administrativo se concentra en la producción y la distribución del producto.

Algunas características de este tipo de empresa son: el crecimiento de la empresa no es el objetivo primordial, sigue un proceso de prueba y error, el gerente y los empleados trabajan largas jornadas, no cuenta con sistemas de información y presupuestación, el control lo ejerce el gerente o dueño, los salarios son bajos, la división del trabajo es reducida, la estructura de la organización es informal y flexible.

En esta etapa la empresa suele pasar de una estrategia de especialización a una estrategia de integración horizontal (ampliación de los productos o servicios). Este crecimiento produce una crisis que ha producido lentamente, pero que estalla de golpe. ¿Cómo salir de la crisis? Se deben establecer sistemas administrativos

para racionalizar la producción, formalizar la información, la contabilidad y el control, dividir el trabajo y especializar a los jefes por departamentos o divisiones.

### *3.3.2. Segunda etapa: la estructura administrativa funcional*

Esta estructura se ha establecido mediante una especialización del trabajo por áreas similares, es decir por áreas funcionales, tales como finanzas, mercadeo, producción, otras.

Algunas características de estas empresas son: los empleados saben sus funciones y responsabilidades, existen procedimientos estandarizados, la empresa crece en forma sistemática y ordenada, la empresa ha pasado del trabajo artesanal al trabajo industrializado y administrado profesionalmente, la dirección de la empresa ya no está en manos de una sola persona, se calculan flujos de fondos.

En este caso la estrategia de la empresa ha pasado de la integración horizontal a una integración vertical mediante la inversión en empresas que suministran productos y servicios a la empresa y mediante el desarrollo de la cadena de valor. La crisis aparece ahora por el centralismo funcional, poca libertad de acción, la limitación de iniciativas creativas y la excesiva burocracia. Los síntomas de esta crisis son insatisfacción de los ejecutivos y pérdida de eficacia y eficiencia, la empresa se estanca, no crece, y por tanto no puede expandirse. Podría salir de la crisis ya sea porque reglamenta y estructura más las funciones de staff o bien delega funciones y descentraliza en los mandos medios para que tomen la iniciativa y desarrollen la autonomía.

### *3.3.3. Tercera etapa: descentralización funcional o la estructura por divisiones*

Una empresa para crecer debe desarrollar unidades descentralizadas, ya sea por productos o por mercados.

Las características que presentan las empresas en esta etapa son las siguientes: se amplían operaciones internacionales las cuales actúan con cierta independencia, se completa un proceso de integración horizontal, se extiende la gama de productos, las áreas funcionales se reducen de tamaño e influencia, cada unidad de negocio de la empresa define su propia estrategia, la dirección central define algunas políticas generales, los presupuestos se realizan en cada unidad.

En esta etapa la estrategia de integración horizontal y las de integración vertical adelante y atrás han sido muy exitosas para la expansión de la empresa; sin embargo ahora se manejan unidades de negocio muy grandes. La crisis surge por la necesidad de control global, que permita a la presidencia responder por los resultados y ganar economías de escala. Por tanto la empresa ha llegado ahora a tener una estrategia de diversificación. Las posibles soluciones a la crisis son: ampliar la descentralización mediante la creación de empresas independientes o centralizando algunas áreas funcionales, fortalecer la presidencia y coordinar la actuación integrada del conglomerado.

#### *3.3.4. Cuarta etapa: centralización y coordinación del conglomerado*

En este modelo se propone utilizar mecanismos formales de coordinación y reagrupar unidades de negocio por grupos productivos y hasta por empresas. Lo anterior implica una unidad de planificación estratégica central y la intervención de varios niveles o grupos de trabajo en el proceso de formulación estratégica.

A continuación se muestran algunas características de las empresas bajo este modelo: se centralizan algunas unidades clave que brindarán servicios al conglomerado y representan ahorros (compras, sistemas, desarrollo humano, planificación estratégica, asesoría legal, gestión de la calidad), el crecimiento de la empresa responde a la introducción de nuevos productos o negocios, la autoridad está dividida por lo que se debe negociar mucho, la planificación estratégica se realiza en varios niveles, la corporativa, la empresarial de cada unidad de negocio,

la estructura organizacional presenta diversas gerencias (productos, proyectos, marca, división) y la estructura matricial, el presupuesto se vincula a la planificación estratégica.

### **3.4. Cuarto modelo Estrategias de las empresas japonesas**

Las principales características del proceso estratégico en las empresas japonesas son las siguientes:

- Énfasis en recursos humanos antes que en capital
- Habilidades distintivas en producción y calidad
- Alianzas estratégicas
- Estructura y flujo de decisiones dentro de un esquema de grupos participativos en la organización.

#### *3.4.1. Recursos humanos en la estrategia*

Las empresas japonesas se caracterizan entre otras cosas, por su énfasis en la gerencia de recursos humanos, la cual se concibe desde los altos niveles de las organizaciones. Es por ello que la orientación primordial está dirigida a los recursos humanos, más que al capital mismo, por tal razón el rendimiento de este último no es importante en la evaluación anual de desempeño de los ejecutivos, por ende tampoco las utilidades, lo que si es importante es el crecimiento y la aceptación de los consumidores.

Estas empresas invierten en el desarrollo de sus empleados, desde la selección hasta la promoción de los mismos. La capacitación es vista como una inversión a largo plazo. Las evaluaciones del desempeño se hacen en forma grupal y no individual.

En cuanto a las remuneraciones presenta características particulares, por ejemplo no hay grandes diferencias entre lo que gana el presidente y lo que gana un trabajador común,

### *3.4.2. Calidad y gerencia de producción*

Los círculos de control de calidad son netamente japoneses, introdujeron la calidad en la planificación estratégica, de forma que se anticipan a sus clientes introduciéndola como un elemento estratégico en su misión y objetivos.

La filosofía y los programas japoneses de calidad, empiezan por una definición de objetivos estratégicos de la empresa, que a su vez implica la definición de los clientes y segmentos de mercado a los cuales orientarán su producción. Posteriormente se desprende la evaluación de las necesidades de sus consumidores futuros lo que define las especificaciones de los productos o servicios y niveles de tolerancia sobre fallas de calidad, con ello aseguran que la calidad de sus productos llene las necesidades de sus clientes e inducen al mejoramiento continuo de sus procesos.

Según Kaouro Ishikawa (1986) el trabajo en procesos de calidad incluye cuatro etapas de creciente complejidad en las empresas:

1. Detectar las fallas de calidad que el consumidor no puede aceptar y corregirlas antes que salgan de la empresa.
2. Tomar las medidas necesarias para que los errores no se repitan, el aseguramiento de la calidad.
3. Mayor complejidad para implantar un sistema de calidad japonés en las empresas.
4. Establecer programas de mejoramiento permanente por parte de grupos voluntarios de trabajadores que desarrollan la calidad desde abajo hacia arriba.

### *3.4.3. Alianzas estratégicas*

*“Una alianza estratégica es una relación de largo plazo entre dos empresas, que se unen con un propósito definido, bajo el supuesto de obtener, crear y compartir beneficios mutuos y disminuir conflictos de interés: son socias de una empresa*

*común que funciona con criterios independientes de aquellos de sus fundadoras”*  
(Ogliastri, Enrique, 2004 p. 118)

El modelo más conocido internacionalmente de alianzas estratégicas es el de los Keiretsu japoneses.

Las asociaciones de empresas de empresas japonesas de tipo vertical consisten generalmente en una empresa manufacturera asociada a una cadena de proveedores que subcontratan unos con otros hasta llegar a la pequeña empresa familiar y la cadena de distribución va desde los grandes mayoristas hasta la pequeña tienda de un barrio; estas empresas presentan un contrato implícito de exclusividad a largo plazo en las operaciones.

Los Keiretsu horizontales son conjuntos de empresas asociadas, herederas de los zaibatsu (grupos económicos familiares, desmantelados por los estadounidenses después de la Segunda Guerra Mundial) que por lo general consisten en un gran banco eje del grupo, una comercializadora sogo sosha, varias empresas manufactureras, una compañía de seguros de vida, otra de seguros generales y otras asociadas que tienen entre sí inversiones cruzadas con juntas directivas entrelazadas. Los presidentes de las grandes empresas de cada Keiretsu se reúnen informalmente para intercambiar información, pero no constituyen una junta directiva.

*“Lo importante desde el punto de vista económico del país es que los Keiretsu compiten unos con otros. No son conglomerados de empresas monopolísticas en un solo sector, sino que cada empresa tiene una dura competencia con la de otro Keiretsu. Esto evita la complacencia y los abusos del monopolio, pero otorga alguna sinergia a empresas que pueden complementar sus servicios con el grupo”.* (Ogliastri, Enrique, 2004 p. 121)

Estructura de las decisiones estratégicas:

- En la empresa japonesa el flujo de las decisiones va desde abajo hacia arriba, y el desarrollo de la estrategia se orienta desde adentro hacia afuera.
- En la toma de decisiones de la empresa japonesa son más importantes las relaciones entre grupos del mismo nivel, que las relaciones jerárquicas. Las decisiones se toman en grupo y no por mayoría sino en consenso.
- El hecho de que las decisiones se tomen de abajo hacia arriba, no quiere decir que las decisiones estratégicas no se tomen desde los niveles más altos, las decisiones importantes se toman en la junta directiva, aunque ésta se compone de empleados también.
- Por lo anterior la toma de decisiones es más lenta que en Occidente, pero se plantea a largo plazo.

Los japoneses hacen una planificación perspectiva en lugar de prospectiva. Esto quiere decir que se ve al futuro desde el presente, y con base en unas tendencias actuales se intenta identificar los lineamientos dentro de los cuales se desenvolverán los acontecimientos, es decir se busca encuadrar el trabajo de la empresa dentro de esas líneas.

#### **Limitaciones del modelo empresarial Japonés:**

- Debe desarrollar estrategias diferentes de las de los competidores, hay semejanza en el enfoque de diferentes compañías.
- Las empresas se involucran en los mismos sectores, en vez de buscar segmentos diferentes.
- Expandir el foco la eficiencia operativa hacia productividad en las oficinas, tecnologías de información, comercio y mercadeo electrónico.
- Enfocarse hacia las utilidades en vez del crecimiento.
- Concentrarse en los negocios hacia donde hay ventajas competitivas y no desarrollar genéricos en todos los sectores y negocios.

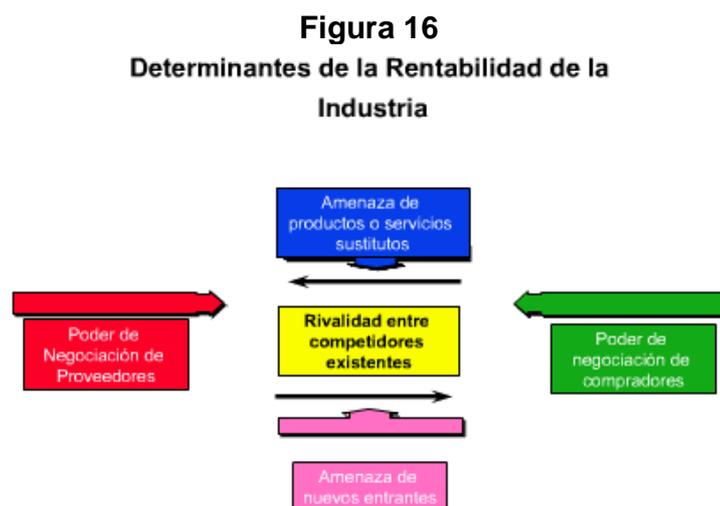
- Cambiar el modelo organizacional para permitir una renovación más rápida del liderazgo, adoptar modelos incentivos individuales para ejecutivos.
- Orientarse a mejorar las condiciones del entorno empresarial.

### 3.5. Quinto modelo Estrategia competitiva

Uno de los modelos sobresalientes es el de Michael Porter, orientado a situar la estrategia de las empresas dentro del marco de la competencia. Porter propone que el objetivo de una empresa capitalista es generar utilidades. Esta búsqueda de utilidades se centra en darle “valor” a los consumidores, es decir que reciba más de lo que pagó por el bien o servicio.

#### 3.5.1. Análisis de los sectores empresariales

El primer trabajo de Porter es sobre la dinámica competitiva de los sectores empresariales. Define los cinco determinantes de la rentabilidad de las empresas: el poder de negociación con los proveedores y clientes, las amenazas de productos o servicios sustitutos y nuevos competidores, la rivalidad entre competidores.



Fuente: Porter Michael (2008) Estrategia competitiva: el nuevo aprendizaje

### 3.5.2. Ventaja competitiva de las empresas

El segundo modelo de Porter en donde plantea que las empresas deben definir una estrategia de costo o una estrategia de diferenciación que le brinde un valor agregado al consumidor.

**Figura 17**

Estراتيجias genéricas

	Lider en costos	Lider en diferenciación
Para todo El mercado	Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
Para un nicho o segmento	Liderazgo enfocado En costos	Liderazgo enfocado en diferenciación

Fuente: M- Porter.(1982, p.60)

La figura anterior muestra al menos tres estrategias genéricas que pueden utilizar las empresas: la de costos, la de diferenciación y la de nichos. La primera se centra en una empresa que mantiene una estructura de costos baja que las hace imbatibles por otras competidoras. La segunda es la diferenciación que le permite a una empresa crear un producto o servicio único, el cual es valorado por sus clientes a pesar del costo. La tercera es la de nicho, referida a la especialización la cual diferencia al producto y al mismo tiempo ofrece ventajas de costos.

### 3.6. Sexto modelo Estrategia basada en recursos internos

Este modelo toma fuerza a comienzos del siglo XXI, presenta una diferencia metodológica con relación al modelo planteado por Porter, que consiste en que la

estrategia se plantea desde adentro hacia afuera. La propuesta de Grant se resume en cinco pasos:

1. Identificar los recursos con los que cuenta la empresa (financieros, físicos, humanos, tecnológicos, etc), además sus fortalezas y debilidades en comparación con otras empresas similares.
2. Formular una estrategia empresarial que precise en detalle las capacidades de la empresa, distintivas o únicas.
3. Evaluar la ventaja competitiva de la organización, medida a partir de la rentabilidad potencial de los recursos y las capacidades de la empresa.
4. Definir la estrategia basada en recursos internos.
5. Desarrollar o evaluar la estrategia que permita retroalimentar y con ello se identifique las oportunidades de mejora.