

Fecha de presentación: septiembre, 2015 **Fecha de aceptación:** octubre, 2015 **Fecha de publicación:** diciembre, 2015

ARTÍCULO 8

INDICADORES PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

INDICATORS FOR THE STRATEGIC CONTROL AT CIENFUEGOS UNIVERSITY

MSc. Katia Rivero Alonso¹

E-mail: katiara@ucf.edu.cu

MSc. Gabriel B. Castillo Morales¹

E-mail: gcastillo@ucf.edu.cu

Dra. C. Judith Galarza López²

E-mail: judith@cepes.uh.cu

¹Universidad de Cienfuegos. Cuba.

²Universidad de La Habana. Cuba.

¿Cómo referenciar este artículo?

Rivero Alonso, K., Castillo Morales, G. B., & Galarza López, J. (2015). Indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad* [seriada en línea], 7 (3). pp. 56-62. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

RESUMEN

Dadas las limitaciones que se presentan en la gestión en cuanto a la implantación del enfoque estratégico, en la medición del desempeño y en el cumplimiento al corto y mediano plazo, en la conexión del rumbo estratégico de la organización con la gestión diaria de sus procesos y la carencia de enfoque de sistema, se hace necesario que en las organizaciones exista correspondencia entre la planificación y el control estratégico. En la universidad de Cienfuegos se aplicó una metodología con el objetivo de diseñar los indicadores para el control estratégico con vista a alinear la gestión con la estrategia. Se trabajó en las áreas relacionadas con los diferentes procesos de la universidad; la metodología fue aplicada, teniendo en cuenta el mapa de los procesos, al establecer los indicadores que posibiliten detectar y corregir las desviaciones en cada uno de los procesos, de manera que sus resultados contribuyan al alineamiento estratégico. El trabajo requirió del uso de un grupo de técnicas y herramientas propias de la gestión, entre ellas, la dinámica grupal, entrevista, tormenta de ideas, encuesta a expertos, paquete de software estadístico Statgraphics Centurión XV versión 15.2.

Palabras clave:

Control estratégico, indicadores.

ABSTRACT

It is necessary a correspondence between planning and strategic control within organizations given the limitations in management regarding the implementation of the strategic approach to measure the development and achievement in short and long range, in the connection of the strategic path of the organization along with the daily management of processes and the lack of an approach of system. In the University of Cienfuegos it was applied a methodology to design the indicators for the strategic control to align management and strategy. The work involved areas related to different processes at the university. The methodology was applied taking into account the processes map while establishing the indicators to detect and correct the deviations of each process to contribute to the strategic correspondence. This research required the use of a group of techniques and tools related to management, among them: group dynamic, interview, brainstorm, survey to experts, package of statistical software Statgraphics Centurion XV version 15.2.

Keywords:

Strategic control, indicators.

INTRODUCCIÓN

El dinamismo con que se mueve el mundo contemporáneo provoca grandes impactos sobre su capacidad para cumplir metas, objetivos e indicadores de gestión. Esto exige prestar atención a los procesos de la organización. Los actuales sistemas de dirección se convierten en muchas ocasiones en poco eficaces y operativos, pues fueron concebidos para un entorno más sencillo y estable, los cambios son de mayor trascendencia, cambios demográficos, económicos, sociales, de competitividad nacional e internacional.

Este fenómeno se hace visible en todas las organizaciones y sectores, pero afecta fundamentalmente a aquellos sectores que ofrecen servicio al público, como instituciones de salud y de educación, pues sufren grandes transformaciones en sus prácticas organizativas y administrativas.

En este sentido las Instituciones de la Educación Superior (IES) tienen estructura muy específica para cumplir su misión. Su contribución en la satisfacción de diversos tipos de demandas se sustenta en la formación integral de profesionales, el desarrollo de la investigación científica e innovación tecnológica y el trabajo de extensión universitaria, todo se lleva a cabo en estrecha relación con otros procesos universitarios.

En la actualidad estas instituciones están obligadas a emprender cambios y a asumir métodos modernos de gestión y control de la organización que redunden en la calidad de los servicios académicos y de investigación, por lo que establecer una estrategia de control sin tener en cuenta tanto la cultura organizacional y la actitud de las personas, como la estructura adecuada que responda a los objetivos propuestos, conduce a un seguro fracaso que atenta contra la seguridad institucional y de los propios trabajadores.

En la generalidad de los casos las acciones que en el campo de la gestión universitaria se llevan a cabo responden a modelos de gestión tradicionales, con énfasis en el Control Interno dirigido principalmente a las demandas externas y con gran peso de los indicadores económico-financieros. Esto impide que el proceso de alineamiento se produzca, afectando el mejor cumplimiento de la estrategia.

La función de control posee un carácter integral y amplio en la concepción actual del control estratégico. No obstante, en la realidad de la administración contemporánea, en específico en las universidades, se puede comprobar además la carencia del enfoque de procesos en la gestión, por una parte y la necesidad de implantar sistemas de gestión de la calidad en busca de la acreditación y la excelencia universitaria, por otra.

En este sector se debe determinar qué procesos existen objetivamente en respuesta al despliegue estratégico, cuáles necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proveer de un contexto para iniciar y mantener planes

de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Sin embargo, en el modelo de funcionamiento actual de las universidades bajo el enfoque funcional, el hecho de que en un proceso intervengan diversas áreas o departamentos dificulta su control y gestión, se diluye la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo.

Hace más de una década en la universidad de Cienfuegos se trabaja con planificación estratégica a nivel de organización y de todas las áreas de su estructura organizativa con el objetivo principal de guiar su misión. Se han desarrollado esfuerzos en la organización para adoptar un enfoque de gestión por procesos en aquellos que responden directamente a la misión, como los estratégicos y de apoyo, sin embargo aún existen dificultades relacionadas con la cultura organizacional para hacer avanzar dicho enfoque y la falta de alineación de los procesos con los objetivos y estrategias.

Se reconoce que no se diseña el sistema de control desde la planificación estratégica, predomina el enfoque hacia el interior de la institución, existe insuficiente preparación de los directivos en la esfera de control estratégico y de la dirección estratégica en general, además, existen indicadores centrados en lo operativo y no en lo estratégico, lo que atenta contra la necesaria correspondencia entre la planificación y el control estratégico. Todo esto evidencia la necesidad de diseñar indicadores por procesos que permitan medir y evaluar la gestión de los mismos.

DESARROLLO

La identificación y desarrollo de indicadores de gestión son parte fundamental en la evolución, mejoramiento y optimización de la calidad en el desarrollo del objeto social de las organizaciones, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en que se encuentra funcionando cada una de las áreas que la conforman y un nivel óptimo al que se debe llegar en un futuro no muy lejano con el propósito de generar valor económico en la organización y ofrecer una ventaja competitiva.

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se asumen:

- Satisfacción del usuario: la identificación de las prioridades para una entidad marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del usuario sea una prioridad para la organización, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso: el mejoramiento continuo solo es posible si se hace seguimiento exhaustivo a cada eslabón

de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking:** si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar procesos y actividades y compararlos con los de otra entidad. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.
- **Gerencia del cambio:** un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien (Cuéllar 2010).

El establecimiento de indicadores permite además detectar y corregir las desviaciones en cada uno de los procesos, de manera que sus resultados contribuyan al alineamiento estratégico. Este alineamiento estratégico es fundamental, ya que le permite a los directivos adquirir la capacidad, de:

1. Sincronizar los esfuerzos de diferentes unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales para realizar la visión y estrategia de la organización.
2. Coordinar el trabajo diario de todos los empleados para lograr los resultados claves que persigue la organización.
3. Orientar su esfuerzo para satisfacer necesidades de los clientes, accionistas y empleados (en casos necesarios, proveedores y comunidad).
4. Integrar los procesos del área de Recursos Humanos hacia la estrategia de la organización y así, además, desarrollar personal de alto desempeño.
5. Mejorar de manera continua el desempeño de las unidades, departamentos, procesos y personas.

En este sentido en la universidad de Cienfuegos se aplicó un procedimiento para establecer indicadores de gestión por procesos para el primer nivel de dirección.

Tabla 1. Procedimiento utilizado.

No	Paso	Objetivo	Herramientas
1	Crear equipo de trabajo	Formar equipos de trabajo y definir responsabilidades	Taller, sesión de trabajo en grupo

2	Establecer definiciones estratégicas y los aspectos relevantes a medir	Establecer el propósito estratégico de la organización (Misión, visión, objetivos estratégicos) y resaltar los principales aspectos de las definiciones estratégicas	Revisión de documentos/tormenta de ideas/sesión de trabajo en grupo/sesión plenaria/votación ponderada
3	Formular indicadores, validarlos, tormenta de ideas	Establecer los medidores para cada proceso en función del cumplimiento de la estrategia	Sesión de trabajo en grupo/votación ponderada
4	Diseñar la medición o los indicadores	Confecionar las fichas de los indicadores	Revisión de documentos/sección de trabajo en grupo
5	Evaluar resultados	Conocer el comportamiento de un proceso u objetivo	Consulta de documentos, trabajo de grupos
6	Informar los resultados y la evaluación	Comparar con igual período de años anteriores	Sesión de trabajo en grupo

Fuente: Elaboración propia.

Descripción de los pasos

1. Crear equipo de trabajo

Se parte de la necesidad de que se genere una sinergia entre todos los miembros del equipo para obtener resultados superiores. En correspondencia, el funcionamiento del equipo se soporta en el desarrollo de relaciones de colaboración, amplia comunicación y la negociación para alcanzar consenso sobre el objetivo común; se debe facilitar el intercambio en cada momento sobre lo que se está haciendo, ofrecer retroalimentación de cuánto se ha avanzado. Es importante que los miembros tengan dominio de los procesos de la organización así como de sus principales fortalezas y debilidades.

2. Establecer las definiciones estratégicas y los aspectos relevantes a medir

Las definiciones estratégicas son el referente para la medición del desempeño, constituyen los cimientos de un sistema de información de gestión; en este paso se establece y/o revisa la misión y la visión de las cuales se le extraen los aspectos relevantes que deben ser medidos por la dirección de la institución. Para ello se le sugiere al equipo de trabajo marcar los

aspectos relevantes que fueron definidos, posteriormente listarlos y buscar el consenso.

3. Formular los indicadores y validarlos

Una vez seleccionados los aspectos relevantes del propósito estratégico general se diseña o revisa el mapa de procesos de la organización para conseguir la debida correspondencia. A partir de este se definen los indicadores, es decir, se lista la forma de medición del desempeño de cada proceso que a la vez le da respuesta a cada aspecto relevante definido. Establecida la propuesta de indicadores se procede a validar los mismos por parte del grupo de trabajo, a partir de la aplicación de una encuesta, según los aspectos siguientes:

1. Coherencia, relación del indicador con lo que realmente se quiere medir.
2. Pertinencia, medida en que el indicador resulta conveniente, útil y eficaz. Cuán adecuado es para medir lo que se desea.
3. Factibilidad, posibilidad real de poder medir lo que se desea.
4. Diseñar la medición o los indicadores

En la ficha diseñada se incluyen, además de los elementos generales del nombre del medidor, el objetivo y la forma de cálculo, otros como la tendencia, fuente de información, quiénes serán sus usuarios, la meta o resultado esperado, en este aspecto es importante considerar el desempeño histórico del medidor, el desempeño en instituciones similares.

En este momento del procedimiento se considera necesaria la creación del grupo de control el cual tiene la responsabilidad:

- Captar, procesar y analizar las fichas de cada proceso con la frecuencia y oportunidad que se requiere por parte de la dirección.
 - Evaluar los resultados alcanzados.
 - Identificar y monitorear variables limitantes del desempeño de los procesos.
 - Coordinar y dirigir las actividades sobre el control de gestión.
 - Proponer o modificar en caso necesario nuevos indicadores de avance.
 - Emitir informes necesarios para la toma de decisiones.
 - Socializar los resultados de este proceso en la comunidad universitaria.
5. Evaluar los resultados

En este paso se procede a verificar el cumplimiento de las metas fijadas. De esta tarea se encarga el grupo de control.

La fuente fundamental de información proviene de las fichas elaboradas en cada proceso a cada nivel, llega a través del flujo ascendente de información y comunicación que genera el sistema de control. Para evaluar los resultados se debe tener en cuenta:

- Valor real alcanzado al final del periodo v/s meta.
- No cumplimientos y sobrecumplimientos.
- Análisis de las causas de los resultados.
- Recomendaciones.
- Compromisos.
- Plazos.
- Responsables.
- Programa de seguimiento de compromisos.

Como soporte a esas relaciones que se generan entre los diferentes procesos se prevé el diseño de un sistema automatizado que facilite el acceso a la información lo más cercano al tiempo real para interactuar y acelerar la toma de decisiones.

6. Informar los resultados y la evaluación

En este momento del procedimiento se elabora el informe con los resultados finales para ser presentado al Consejo de Dirección de la institución con vista a su análisis a esas instancias y tomar las decisiones pertinentes. Se recomienda que el informe contenga los aspectos siguientes:

- Resultados de la institución.
- Evaluación del cumplimiento.
- Relevancia de los resultados.
- Relación con los recursos presupuestarios.
- Efectos de los resultados.
- Recomendaciones.

Esta idea pone de manifiesto la aplicación del enfoque de proceso en toda la organización, la sitúa en condiciones para ser gestionada combinando el enfoque funcional y jerárquico determinado por la estructura formal, con el de proceso para asegurar la transversalidad de la gestión como pretende la alta dirección.

Descripción de los resultados alcanzados

Paso 1. Crear equipo de trabajo

Para la creación del equipo de trabajo se desarrolló un taller con el objetivo de realizar un intercambio que permitiera establecer las líneas de trabajo, con una amplia explicación acerca de lo que se espera de los participantes y el beneficio de sus resultados para la gestión de la organización. En el taller

participaron directivos académicos, especialistas en técnicas de dirección y evaluación institucional, asesores, personal con experiencia acumulada en la participación y/o conducción del proceso de planificación estratégica en la Educación Superior.

Los posibles participantes fueron seleccionados según criterios del Rector de la universidad, en una entrevista realizada a tales efectos. Resultaron propuestas 43 personas, a quienes se les aplicó el cuestionario y se determinó el coeficiente de competencia; a partir de la aplicación de la técnica resultaron seleccionados 30, de la propuesta inicial de participantes, se conformó el grupo de trabajo encargado de realizar los análisis y la toma de decisiones durante la investigación.

Del equipo de trabajo seleccionado todos poseen un alto nivel de competencia, el 56% son doctores en ciencias y el 40% máster, solo uno de los integrantes es ingeniero. El 93% tiene más de 10 años de experiencia y el 91% ha ocupado responsabilidades en la institución en sus diferentes instancias y procesos.

Paso 2. Establecer definiciones estratégicas y los aspectos relevantes a medir

La universidad transita por el sexto ciclo estratégico por lo que tiene definida su misión y visión. Para desarrollar este paso se organizaron dos sesiones con el equipo de trabajo. En una primera sesión de trabajo se dividió el grupo en dos con el objetivo de que uno realizara la propuesta de los aspectos relevantes de la misión y el otro los de la visión. Cada grupo aplicó una tormenta de ideas seguida de la reducción de listado. El resultado de este trabajo se presentó en una sesión plenaria y por consenso de todos se seleccionaron los aspectos de mayor relevancia en la misión y la visión de la organización.

En la segunda sesión se realizó el mismo proceso, pero ahora para determinar los aspectos relevantes de los objetivos estratégicos. Los resultados de ambas sesiones se exponen a continuación:

Aspectos relevantes de la misión

1. Colectivo comprometido.
2. Garantiza la formación integral.
3. Superación continua de profesionales.
4. Consolida, desarrolla y promueve la ciencia, la innovación.

Aspectos relevantes de la visión

1. Fiel exponente de los principios revolucionarios.
2. Perfeccionamiento del modelo económico.
3. Claustro de excelencia.
4. Consolida las dimensiones humanistas.
5. Gestión de la ciencia, tecnología, innovación.

6. Modelo de gestión integrada de los procesos.
7. Elevar la calidad y con eficiencia y eficacia.

Aspectos relevantes de los objetivos estratégicos:

1. Consolidar el compromiso de los estudiantes.
2. Aumentar la motivación y el compromiso de los profesores.
3. Incrementar la formación integral del claustro.
4. Satisfacer con calidad las necesidades de formación.
5. Incrementar el impacto de la investigación.
6. Correspondencia con los planes y presupuestos aprobados.

Paso 3. Formular los Indicadores y validarlos

Los indicadores propuestos para el control estratégico se proponen para dar respuesta a la planeación estratégica de la entidad, cuya esencia se expresa en los aspectos relevantes determinados para la misión, visión y objetivos estratégicos, lo que a la vez se materializa en cada uno de los procesos organizacionales. Para desarrollar este paso se parte del Mapa de Procesos de la Organización donde aparecen definidos los tipos de proceso de la organización como se describe a continuación:

- Procesos estratégicos: dirección estratégica, capital humano y gestión del conocimiento y la información.
- Procesos operativos o claves: proceso docente educativo de pregrado y posgrado, ciencia tecnología y la innovación y proyección social, estos procesos permiten generar el servicio que se entrega a los usuarios de la universidad de Cienfuegos, inciden directamente en la satisfacción de los mismos.
- Procesos de soporte o de apoyo: Gestión de Servicios Universitarios, Registro y Control Económico y Gestión de Relaciones Internacionales, encargados de apoyar y respaldar los procesos claves, de modo que estos puedan cumplir con la misión que los caracteriza.

Todos estos procesos están conceptualizados en el reglamento orgánico de la institución. Se propuso un grupo de posibles indicadores para el primer nivel de dirección. Como resultado se obtuvo un total de 33 indicadores, con esta información se le solicitó al equipo de trabajo que mediante un cuestionario realizara una validación o aprobación de la propuesta de indicadores. En tal sentido los miembros del equipo evaluaron los indicadores propuestos en una escala de 0 a 5 categorías: 5 (Totalmente de acuerdo), 4 (Medianamente de acuerdo), 3 (De acuerdo), 2 (En desacuerdo), 1 (Totalmente en desacuerdo) se analizaron en cuanto a coherencia, pertinencia y factibilidad.

Los resultados arrojados por la encuesta fueron procesados mediante el software estadístico Statgraphics Centurion XV, se revelaron los indicadores de mayor aceptación considerados por el criterio de los miembros del equipo de trabajo.

El análisis estadísticos se basó en uno de los principales aspectos para la definición, validación, la homogeneidad; se empleó el método de discriminación entre las medias (procedimiento de diferencia mínima significativa, los indicadores que obtuvieron un valor significativo por debajo de la media fueron descartados de la propuesta. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2. Indicadores por procesos.

Proceso	Indicadores
Procesos estratégicos	
Planeación estratégica	Nivel de participación en la elaboración de la planeación estratégica.
Implementación de la planificación estratégica	Por ciento de cumplimiento de los objetivos
Autoevaluación	Por ciento de programas de pregrado acreditados. Por ciento de programas de postgrado acreditados. Nivel de acreditación de la universidad
Gestión Económica Financiera.	Por ciento de ejecución del plan económico Por ciento de ejecución del presupuesto
Gestión del Capital Humano.	Por ciento de Doctores. Por ciento de Profesores Titulares y Auxiliares. Por ciento de bajas del personal docente.
Gestión del Conocimiento e Información.	Por ciento de servicios en la Red Nacional de Observatorios. Efectividad de los reportes del SIGENU Nivel de utilización del sistema automatizado de Toma de decisiones.
Procesos claves	
Formación de pregrado.	Eficiencia académica limpia (ciclo). Nivel de satisfacción de estudiantes de pregrado.

Formación de posgrado.	Eficiencia de la educación de postgrado. Nivel de satisfacción de demandas de educación de postgrado. Nivel de satisfacción general de la educación de postgrado.
Ciencia, Tecnología, Innovación.	Relevancia de la ciencia, tecnología, innovación. Pertinencia de la ciencia, tecnología, innovación. Impactos de la ciencia, tecnología y la innovación.
Proyección social.	Nivel de satisfacción de los egresados de pregrado. Nivel de satisfacción de los empleadores de graduados de pregrado
Procesos de apoyo	
Gestión de Servicios Universitarios.	Nivel de satisfacción de los clientes
Registro y Control Económico.	Efectividad de los reportes estadísticos.
Gestión de Relaciones Internacionales	Índice de calidad de la colaboración Relevancia de los convenios Nivel de satisfacción del becario extranjero

Fuente: Elaboración propia.

De los 28 indicadores seleccionados el 46% mide el desempeño de los procesos estratégicos, el 43 % mide los procesos claves y el 18% mide los de apoyo. Para demostrar en qué medida estos indicadores dan respuesta a los aspectos relevantes de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización se desarrollan las matrices de relación, al observar los impactos en la matriz se hace evidente la relación que existe entre ellos, en la mayoría de los casos es una relación de interdependencia.

Paso 4. Diseñar la medición o los indicadores

El correcto diseño de los indicadores que están asociados a los procesos más importantes de la organización posibilita identificar y evaluar oportunamente el surgimiento de desviaciones que en el mediano o largo plazo puede afectar de manera negativa el logro de los objetivos.

Para realizar este diseño se utilizó la ficha tipo elaborada, de esta forma se elaboró la ficha de cada indicador propuesto para el primer nivel de la organización. Respecto a quién captará, procesará y emitirá los informes con la frecuencia que exige la gestión de la universidad, el procedimiento concibe en este paso la creación del Grupo de Control.

Evaluar los resultados

La evaluación de los resultados se realizó con la frecuencia que se establece en las fichas teniendo en cuenta todos los elementos fijados en la misma con un énfasis esencial en el valor actual del indicador comparadas con el histórico y la meta.

Elaboración de informe los resultados y la evaluación

Una vez concluido el análisis y evaluación de los indicadores el Grupo de Control elaboró el informe que incluye los resultados de la institución, evaluación del cumplimiento, relevancia de los resultados, efectos de los resultados, recomendaciones. Se debe incluir en el informe la matriz de evaluación de indicadores de control. Esta matriz tiene como objetivo ayudar al Consejo de Dirección de la entidad a depurar el sistema de indicadores a partir del análisis de cada uno respecto a los objetivos y procesos que se llevan a cabo. Su utilidad es que ayuda a eliminar aquellos indicadores que no agregan valor o que han perdido su vigencia; se corresponde con el nivel de alineamiento estratégico que debe garantizar los indicadores con la estrategia de la organización que puede modificarse si se modifican sus condiciones externas o internas, como resultado final posterior a la presentación al Consejo se debe generar un plan de acciones de mejoras.

Impacto de los resultados

Radica en la contribución al perfeccionamiento de la gestión universitaria a partir de la definición de indicadores de gestión. La implementación de este sistema de indicadores constituye una herramienta clave para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones de la alta dirección en la universidad. Se desarrolla una cultura de gestión por procesos en la organización así como en el trabajo con indicadores de gestión. La implicación de la comunidad universitaria en el proceso de control estratégico de la universidad refleja un importante impacto educativo y organizacional.

CONCLUSIONES

El alineamiento estratégico constituye una prioridad para lograr los resultados previstos en la estrategia de una organización y el establecimiento de un sistema de indicadores coherentes con sus procesos, es una garantía para conseguir la proactividad en la gestión. Respecto a este aspecto existe en la literatura un consenso de que cualquier procedimiento que se utilice para conseguirlo debe pasar por la mirada de las particularidades propias de la organización en cuestión.

El procedimiento que se aplica en la investigación es una adaptación compuesta por 6 pasos que garantizan el cumplimiento del objetivo con un enfoque de mejora continua de los procesos haciendo uso de diversas herramientas que fundamentan su rigor científico.

La implementación de este sistema de indicadores constituye una herramienta clave para la lograr mayor eficiencia y eficacia

en la toma de decisiones por parte de la alta dirección y el perfeccionamiento de la dirección estratégica universitaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuniás Rivero, J. L. (2011). El control estratégico en las Instituciones de Educación Superior: una perspectiva en construcción. La Habana: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior.
- Cuéllar Díaz, L. (2010). Los indicadores de gestión como herramientas de dirección en la pequeña y mediana empresa. Recuperado de <http://www.tablero-decomando.com>
- López López, Y. (2013). Propuesta de indicadores para el control estratégico en la Universidad de Cienfuegos. Universidad de Cienfuegos.