



**UNIVERSIDAD ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a  
Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de  
Estudios Superiores Isidoro Da Graça, República de Cabo Verde.**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas**

**Autor:** MSc Albertino Emanuel Lopes da Graça

**Santiago de Cuba  
2010**



**UNIVERSIDAD ORIENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a  
Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de  
Estudios Superiores Isidoro Da Graça, República de Cabo Verde.**

**Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas**

**Autor:** MSc Albertino Emanuel Lopes da Graça

**Tutor:** Dra. C Graciela María Castellanos Pallerlos

**Santiago de Cuba  
2010**

**SÍNTESIS**

## SÍNTESIS

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que refiere un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones, de ahí la necesidad de esta investigación que tiene como objetivo proponer un modelo de gestión universitaria emprendedora y competitiva que se adecue a las exigencias internacionales, a partir del contexto regenerativo del Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graça.

La propuesta desarrollada comprende un modelo teórico que se sustenta en tres fases y suponen métodos de análisis y proyección que posibilitan el desarrollo de la gestión universitaria en un contexto particular

El modelo de gestión propuesto en la tesis está dirigido a potenciar de un modo eficiente y eficaz el desarrollo local en las dimensiones económico, medioambiental y social. Por tanto el mejoramiento de los niveles de calidad, en la enseñanza, está definitivamente instalado en el análisis de la educación superior; como respuesta a las expectativas de la sociedad.

.El contenido de la tesis doctoral expone el marco teórico-referencial de la investigación, al profundizar en las particularidades de la gestión y los modelos existentes que demandan cambios en los enfoques tradicionales de gestión universitarios. El modelo conceptual propuesto fundamenta la concepción y posterior validación de sus fases.

Los elementos principales para caracterizar el problema y validar la propuesta diseñada se desarrollan en el contexto de Cabo Verde y en particular la isla San Vicente. Los resultados fundamentales de la validación y aplicación gradual se reflejan en el mejoramiento de los indicadores de la gestión de la Instituciones de Enseñanza superior(IES) objeto práctico de está tesis y en la presentación del proyecto de la nueva Universidad de Mindelo.

# ÍNDICE

	Pág
<b>ÍNDICE</b>	
<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo No. 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA CONCEPCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIO COMPETITIVO Y EMPRENDEDOR</b>	10
1.1 Modelos universitarios	11
1.2 La gestión del conocimiento como ventaja competitiva	14
1.3 La gestión del conocimiento en los procesos de desarrollo local	18
1.4 Bases conceptuales del modelo de gestión universitaria	22
1.4.1 Las Dimensiones teórico-metodológicas del modelo empleadas en la investigación	27
1.4.2 El Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión universitaria	36
1.5 Limitaciones de la bibliografía	40
<b>Capítulo No. 2: PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA</b>	<b>42</b>
2.1 Modelo de gestión universitaria emprendedora y competitiva	42
2.2 Fase de análisis	47
2.2.1 Análisis externo	47
2.2.2 Análisis interno	56
2.3 Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graça: Análisis de Fuerzas Actuantes.	62
2.4 Fase de proyección	64
2.5 Fase evaluación de impactos	70

### **Capítulo No. 3: Validación del Modelo de Gestión Universitaria Emprendedora y Competitiva en el IESIG**

3.1	Fase de análisis	72
3.1.1	Análisis Externo	72
3.1.2	Análisis Interno	82
3.2	Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graça: Análisis de Fuerzas Actuales.	92
3.3	Fase de proyección	96
3.4	Evaluación de impactos	99
3.5	La nueva universidad y el modelo de gestión	100
3.5.1	Transición del IESIG de instituto a universidad	102
3.5.2	Resultados esperados	105
<b>Conclusiones</b>		108
<b>Recomendaciones</b>		110
<b>Bibliografía</b>		111
<b>Anexos</b>		

# INTRODUCCIÓN



## **INTRODUCCIÓN**

Los problemas relacionados con la gestión del conocimiento han despertado en las últimas décadas un creciente interés en los medios académicos y políticos, debido a que el conocimiento ha devenido en variable estratégica para lograr un desarrollo sustentable, así como niveles y calidad de vida dignos para las presentes y futuras generaciones.

Igualmente la emergencia del nuevo paradigma de desarrollo local condiciona la necesidad de que las universidades integren estas problemáticas a sus estrategias y modelos de gestión. Las universidades hoy tienen que contribuir a solucionar los problemas de las sociedades en que están insertadas, para ello deben desarrollar nuevos modelos de gestión que incluyan el fomento de la cultura emprendedora, la elevación de la competitividad y lograr que el conocimiento potencie el desarrollo a nivel local y nacional.

Para el continente africano y sus universidades, lo anterior también constituye un imperativo al cual se le adicionan las difíciles condiciones del mismo que exigen en muchos casos, primero que sus poblaciones sobrevivan y después que encuentren los medios y vías para desarrollarse.

Cabo Verde, país independiente desde 1975, tiene un cuadro social y económico un poco diferente, para mejor, que la mayoría de los países de África al sur del Sahara, debido principalmente a la convergencia de tres factores: el esfuerzo interno de buena gobernación y democratización, la cooperación internacional y la contribución de la emigración. Debido a eso, los medios de sobrevivencia se estabilizaron y fue posible iniciar un proceso de desarrollo sostenido. La economía, aunque fuertemente dependiente de la emigración, de la ayuda pública al desarrollo y de la buena gobernación, ha crecido y mantenido los equilibrios fundamentales,

como la tasa de crecimiento positiva, el déficit presupuestal controlado y la inflación previsible y soportable. Debido a ese desarrollo, Cabo Verde paso recientemente de País Menos Desarrollado (PMD) a País de Desarrollo Medio (PDM), mientras tanto, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el país posee aún un nivel de pobreza preocupante, pues 14,1 % de la población residente es extremadamente pobre, la tasa de desempleo alcanza el 21% y el analfabetismo adulto es estimado en 15%.

De la confrontación entre el éxito obtenido con la vulnerabilidad persistente y teniendo en cuenta el índice de desarrollo humano logrado, parece resultar clara la necesidad del país de entrar con determinación en la sociedad del conocimiento.

Cabo Verde posee una corta historia de la enseñanza superior que puede ser clasificada de exitosa ya sea en la generalización de la enseñanza superior, la cual es hoy frecuentada por cerca de 8.000 alumnos, sea en el desarrollo de las instituciones de apoyo a la cultura y a la ciencia caboverdiana, sea en la emergencia de nuevas instituciones de enseñanza vinculadas a la realidad local; además se debe señalar aún la calificación siempre creciente del cuerpo docente, expresada en un número cada vez mayor de maestros y doctorados que regresan al país.

Pero hay también aspectos menos positivos en gran parte consecuencia de una evolución demasiado rápida con reglas no enteramente establecidas, que constituyen la situación problemática de la investigación entre las que se pueden mencionar:

- ? La incomprensión acerca de que una institución de enseñanza superior debe ser el resultado de tradiciones científicas y culturales y no un establecimiento comercial vinculado al funcionamiento del mercado.
- ? Que las instituciones de la educación superior constituyen uno de los principales protagonistas del desarrollo local.

- ? La gestión de las instituciones de la enseñanza superior asimilan con lentitud los nuevos paradigmas de la gestión, manteniendo esquemas rígidos que no les permiten aprovechar las oportunidades del entorno y defenderse con eficiencia ante las amenazas.
- ? En la gestión de las organizaciones de la enseñanza superior es insuficiente la integración de los procesos académicos con los procesos de gestión económica observándose en ocasiones contradicciones entre ellos.
- ? Es insuficiente la aplicación de las herramientas y técnicas de la gestión contemporáneas.

Es en estas condiciones que surge la propuesta de creación de una universidad emprendedora y competitiva, en el contexto de un país pequeño, insular y saheliiano, consciente de que una universidad para tener legitimidad y eficacia, tiene que conocer bien el lugar donde está enclavada.

Estos elementos proporcionaron la motivación para la realización de este trabajo, sustentado en cuatro perspectivas:

- Creciente importancia de la gestión de conocimiento y del desarrollo local;
- Influencia en África de modelos de desarrollo de la enseñanza superior foráneos (asimilación acrítica de experiencias provenientes de otros contextos).
- Desarrollo de la educación superior en Cabo Verde;
- Propuesta alternativa con base en el “caso de estudio” IESIG (Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graça).

Estas consideraciones conllevaron a formular el siguiente **problema científico** de la investigación.

¿Cuál es el modelo de gestión universitaria que compatibiliza la gestión del conocimiento con el emprendedorismo y potenciaría la competitividad del IESIG a nivel local, nacional y regional?

El sistema de objetivos del trabajo fue construido considerando como objetivo general de la investigación:

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión universitaria emprendedora y competitiva que se adecue a las exigencias internacionales, a partir del contexto regenerativo del Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graça.

### **Constituyen objetivos específicos:**

- 1) Valorar las bases conceptuales que sustentan un nuevo paradigma de universidad emprendedora, gestora del conocimiento y actor del desarrollo local, en el IESIG.
- 2) Fundamentar metodológicamente la propuesta del modelo de gestión para el IESIG.
- 3) Validar experimentalmente el modelo de gestión universitaria, emprendedora y competitiva del IESIG.

En efecto la internacionalización de la sociedad del conocimiento condiciona la alternativa de los países en vías de desarrollo de insertarse en esa sociedad con sus posibilidades locales de enseñanza superior. Cabo Verde es un caso más donde no existe, hasta ahora, un modelo compatible con las exigencias de esa inserción.

El objeto de investigación lo constituye la gestión organizacional y el campo de investigación son los modelos de gestión organizacionales aplicados a la universidad.

El objeto práctico de estudio es el IESIG como institución universitaria, de referencia nacional y reconocida al nivel local.

Constituye la hipótesis de investigación de este trabajo:

Un modelo de gestión universitaria emprendedora y semi-pública aplicado al IESIG, contribuirá a dar respuesta positiva a los diferentes desafíos que enfrentan las universidades caboverdianas,

dado el entorno globalizado, dinámico, en permanente actualización del conocimiento y fuertemente competitivo.

La investigación se estructuró en tres capítulos conformados de la siguiente forma:

Capítulo I: La gestión universitaria y el desarrollo local, en el cual se aborda los fundamentos teóricos de los procesos de gestión del conocimiento y desarrollo local, las bases conceptuales del modelo de gestión universitario y limitaciones de la bibliografía consultada.

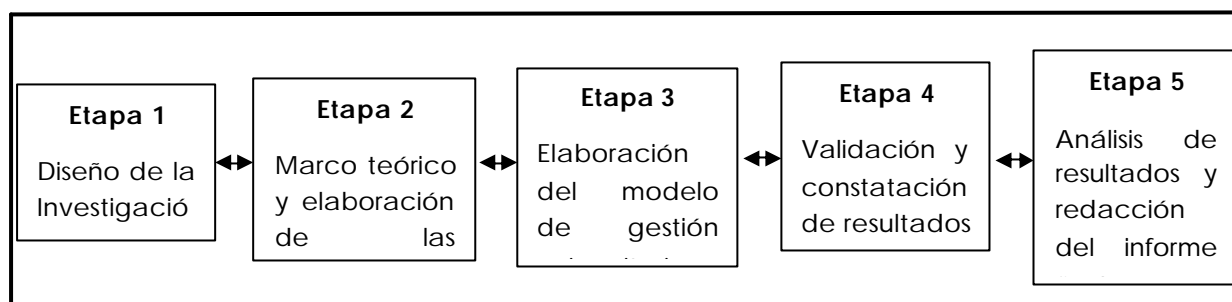
Capítulo II: Propuesta de un modelo de gestión universitaria para el IESIG, donde se analiza el procedimiento metodológico utilizado en el diseño del modelo, se fundamentan las premisas consideradas para este diseño, se caracteriza el modelo a través de sus fases y se elabora el Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión fundamental a utilizar.

Capítulo III: Aplicación de la Propuesta del Modelo. En este capítulo se realizan las pruebas experimentales que permiten validar el modelo y dar respuesta a la hipótesis de trabajo planteada en la investigación.

Para concretar los resultados investigativos, fue necesario elaborar un diseño metodológico de la investigación, a fin de lograr una estrategia coherente que permitiera armonizar los preceptos del método científico con los métodos cualitativos y cuantitativos empleados, en el marco de una investigación de carácter explicativo. Ello, unido al sustento teórico expuesto en el primer capítulo y a la experiencia personal del autor, posibilitó organizar y desarrollar el proceso investigativo hasta su validación.

De esta manera, la integración de los conocimientos adquiridos y su aplicación en la praxis organizacional permitió sacar nuevas conclusiones sobre la realidad estudiada.

En el esquema siguiente se muestra el diseño metodológico de la investigación.



En él se aprecian cinco etapas consecutivas, caracterizadas por un alto grado de interdependencia y recursividad. Tanto la táctica experimental empleada, como la selectiva, la observacional, la de recolección de la información y la procedimental, fueron configurando el conjunto de técnicas utilizadas en la investigación, mientras que su validación se efectuó en función del grado de adecuación de la idea que se somete a prueba.

La primera etapa cubre el diseño teórico básico de la investigación. Esta incluye la identificación de la situación del problema existente y la derivación del problema de investigación como resultado de la misma, para lo cual se efectuó una intensa revisión bibliográfica, que se complementó con la experiencia del autor en el tema.

Todo ello permitió justificar la relevancia de la investigación, la novedad científica y el aporte teórico, metodológico y práctico de la misma, así como los objetivos y las interrogantes que la guiaran. Por otra parte, se incluye la identificación de las tareas de investigación, la previsión de los recursos necesarios para llevarla a cabo, así como los métodos y técnicas a emplear en su desarrollo.

La segunda etapa abarca una profunda valoración crítica de la bibliografía examinada asociada a la conceptualización, dimensionamiento y operacionalización de las variables de la investigación. Eso permitió identificar y establecer las premisas teórico metodológicos para la introducción del modelo, con lo cual se cumple el primer objetivo parcial de la investigación. En esta etapa además se identificaron una serie de objetivos parciales de la investigación.

En la tercera etapa se realiza los aportes de nuevos conocimientos con el diseño del modelo de gestión universitaria, así como las etapas y las herramientas a emplear para satisfacer en detalle las premisas establecidas y de esta manera dar cumplimiento al segundo objetivo parcial de la investigación.

En la cuarta etapa se realiza la validación de la propuesta metodológica en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graça – IESIG, como vía para constatar la validez de la idea central de la investigación y dar cumplimiento al tercer objetivo parcial de la investigación.

En la quinta y última etapa se analizan y procesan los datos obtenidos en las intervenciones desarrolladas para llegar a los resultados generales que permitieron validar la propuesta metodológica. Para dar mayor credibilidad a los resultados se acudió al empleo del método de expertos con el fin de triangular la validación de los resultados investigados sobre la base de los criterios de fundamentación teórica, consistencia metodológica y aplicabilidad práctica.

Con ello se cierra el ciclo investigativo que posibilitó escribir este informe de investigación y correspondiente resumen.

La importancia y relevancia de este trabajo reside en la actualidad y pertinencia del tema tratado, desde luego debido a la nueva condición de Cabo Verde en tanto país de desarrollo medio (PDM), que pertenece a la Organización Mundial del Comercio (OMC) y posee un acuerdo de asociación especial con la Unión Europea. Los resultados de este trabajo podrán constituir una referencia para el proceso de desarrollo de la enseñanza superior en Cabo Verde y la aplicación de los mismos podrá mejorar la competitividad del archipiélago.

Se considera que, entre los resultados fundamentales que se obtienen en el proceso de investigación científica, se encuentran:

1. Identificación de las componentes principales del modelo de gestión universitario.

2. Propuestas de soluciones orientadas a aumentar la incidencia de la organización en el desarrollo de la sociedad caboverdiana
3. La argumentación de la necesidad del tránsito de la condición de instituto a universidad y principales características.
4. La determinación de los rasgos distintivos de la organización que potencian su papel en el desarrollo local.
5. La contribución al incremento de la eficacia y eficiencia en la gestión y el proceso de toma de decisiones.

En correspondencia con lo antes expuesto, se pueden identificar como novedades científicas de la tesis:

- 1) La propuesta de un modelo de gestión universitario emprendedora y competitiva, dentro del sistema de educación superior caboverdiano.
- 2) El sistema de herramientas que permite integrar el análisis interno y externo y detectar las posibilidades de incrementar el papel del instituto devenido en universidad en el desarrollo local.
- 3) El sistema de indicadores que sustenta el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión de la universidad.
- 4) El sistema de indicadores para evaluar el impacto de la universidad en el desarrollo local.
- 5) La propuesta de creación del grupo de empresas con fines académico y con el objetivo de financiamiento de la universidad, lo que le confiere a la misma carácter emprendedor.

Por todo lo anteriormente expuesto y muchos otros elementos que se desarrollarán a lo largo de la investigación, se propone que la tesis sea apenas el punto de partida para el desarrollo de análisis más periódicos y profundos sobre la educación superior en Cabo Verde.

Por la importancia de las discusiones teóricas y prácticas en esta materia en el mundo y por constituir un problema no sólo de economistas sino también de sociólogos, políticos, científicos



en general y todo aquel que se interesa por el funcionamiento de la sociedad y la interrelación de las partes integrantes, es que se considera imprescindible continuar los estudios en este sentido. La presente investigación solamente da el primero paso.

# **CAPÍTULO I**

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA CONCEPCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIO COMPETITIVO Y EMPRENDEDOR.**

La gestión de las organizaciones cualquiera que sea su naturaleza se constituye en un elemento complejo que exige ser sometido a análisis constante y a frecuente perfeccionamiento, dado a la influencia de los cambios del entorno en el que se desenvuelven las instituciones en sentido general.

Así mismo el éxito de cualquier organización se relaciona de manera directa al desarrollo de una gestión no sólo adecuada al entorno si no también, sustentada en una concepción lógica soportada en herramientas y procedimientos de análisis y proyección que disminuyan el riesgo en la toma de decisiones e impulse el desempeño organizacional y el cumplimiento de las estrategias definidas.

La universidad actual al igual que el resto de las organizaciones asume nuevas y más complejas funciones en la medida que los procesos de apropiación social del conocimiento están encaminados a la solución de los problemas económicos, sociales, tecnológicos y de toda naturaleza que propician una participación activa de los individuos en los procesos productivos y de toma de decisiones a favor de un desarrollo integral y sustentable. Los procesos de desarrollo se sustentan en el conocimiento por lo que la gestión del conocimiento y los actores del mismo son factores claves para alcanzar los objetivos de estos.

El presente capítulo persigue los siguientes objetivos:

1. Desarrollar el fundamento teórico metodológico de la investigación
2. Mostrar las limitaciones encontradas en la bibliografía consultada.

## **1.1 Modelos Universitarios**

La universidad es una institución de larga y compleja historia, que ofrece matices diversos al observador según las épocas y países. Es una de las instituciones con más antigüedad y sin duda es la única que durante siglos ha perdurado a lo largo de la historia.

Los antecedentes más distantes de las actuales universidades están en las antiguas Grecia y Roma, donde se formaron una muy buena base de educación, saber e investigación, con maestros y alumnos.

Las primeras universidades surgieron en la Europa medieval, en el contexto del renacimiento del siglo XII, por iniciativa de la iglesia. Era una especie de gremio orientado para maestros y estudiantes dedicados al trabajo de enseñar y aprender saberes.

La universidad desde su origen, reclamó para si un espacio especial para garantizar la enseñanza y el aprendizaje. Dos modelos se distinguieron en la época del surgimiento de la universidad, por haber sido los primeros en tener los estudios reconocidos universalmente y estatutos propios: el modelo de Bolonha “universitas scholarium” y el de Paris “universitas magistrorum”, ambos del siglo XII. Hasta el final del siglo XX se podía hablar de cinco modelos universitarios:

### **I) Oxford y Cambridge**

Se preocupa por cultivar las relaciones personales en un ambiente educativo, de ahí que la relación entre profesores y alumnos sean esenciales. La investigación tiene un papel secundario. Se trata de un sistema elitista eficiente para conseguir su propósito fundamental: formar hombres cultos y dignos.

### **II) Alemán**

Conocido por la universidad del conocimiento, concede una gran importancia a la ciencia que considera como factor decisivo para el desarrollo de la sociedad, establece una estrecha relación

entre la docencia y la investigación. La universidad es una comunidad de investigadores que se proponen aprender y tiene el propósito que el estudiante consiga, a través de la investigación, el dominio de su campo de saber.

### III) Francés

Se caracteriza por el énfasis colocado en el profesionalismo y la desarticulación de la universidad. Se integra en un grupo de escuelas profesionales, siendo la investigación una tarea responsabilidad del estado y no de la universidad. Sus fines son principalmente utilitarios: Instruir a los profesionales que necesitan la administración pública y la sociedad.

### IV) Estados Unidos

Se trata de una mezcla del modelo inglés y del alemán, con énfasis en la función de servicio a la comunidad y a la nación. Se verifica fundamentalmente en las universidades estatales, donde la universidad se considera como factor clave para realizar las aspiraciones de progreso de la sociedad.

### V) Soviético

Este modelo era más un instrumento de formación profesional e ideológica y tenía como propósito fundamental contribuir a la construcción de la sociedad. Preparaba un personal de alto nivel, cuya función era atender las necesidades globales de la sociedad.

Los modelos anteriormente señalados validos para sus contextos y épocas enfatizan en uno otro proceso, y constituyen antecedentes validos para las universidades contemporáneas, no obstante las mismas deben tener en cuenta la necesidad actual de una integración de los procesos sin sobredimensionamiento de la importancia de ninguno de ellos.

Actualmente, el impacto del mercado y el fenómeno de la globalización, el desarrollo rápido de las nuevas tecnologías de información y comunicación, la escasez de financiamiento, y el vertiginoso proceso de aparición y caducidad de nuevos conocimientos y su impacto en la vida

moderna, no sólo como forma de actuar sino también como forma de cultura, y tan fuerte que no puede ser ignorado y si las universidades no se adaptaran al nuevo contexto, será el mercado quien les impondrá reglas. Frente a estas nuevas realidades, las universidades son obligadas a pensar nuevos modelos de organización y administración, utilizando plenamente las nuevas herramientas de gestión empresarial.

Las universidades, muy marcadas por el peso de la tradición, están asumiendo en algunos casos con resistencia, muchos de estos conceptos y técnicas de gestión. La explicación de esa lentitud puede ser encontrada en el hecho de ser instituciones con más de nueve siglos de existencia, con formas propias de trabajar, centradas en sus misiones sociales, objetivos específicos, las particularidades de sus miembros y cultura, lo que les confiere un contexto de gestión diferente del empresarial y que podría requerir procesos de reinterpretación del conocimiento de gestión para garantizar su perfecta adaptación en las universidades.

Según Valdemar Sguissardi (90, p27)), la definición de un modelo universitario abarca fundamentalmente dos elementos: asociación educación e investigación (extensión) e integración de un conjunto de unidades (facultades, institutos, centros, etc.). Además de estos criterios básicos, pueden encontrarse otros como el régimen de trabajo de la mayoría de su cuerpo docente, la calificación docente para la investigación, estructura de producción y divulgación científica, así como de pós-graduación.

En la actualidad a los elementos expuestos por este autor se añaden los procesos económicos financieros, de internacionalización y los de desarrollo de la organización, estos son procesos que en las condiciones actuales adquieren gran importancia en la gestión universitaria.

## **1.2 La gestión del conocimiento como ventaja competitiva**

El avance de la globalización conjuntamente con el rápido desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación e información, está transformando radicalmente la sociedad actual basada en el

conocimiento. Por ser el único capaz de generar innovación, el conocimiento es considerado hoy, el activo más importante de las organizaciones, razón por la cual, en las últimas décadas, la inversión en el capital intangible ha crecido considerablemente, más que el capital tangible (maquinaria, materias primas, etc.).

La gestión del conocimiento del inglés “knowledge Management” es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existentes entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. Usualmente el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir. Se trata de un proceso de producción, distribución e intercambio (adquisición y difusión) del conocimiento (35, p.189)

La gestión del conocimiento posibilita un vínculo directo entre los procesos de creación de conocimientos, innovación de productos y/o procesos y la creación de ventajas competitivas, como muestra el esquema propuesto en la figura 1.1, se trata de la construcción cooperada del conocimiento.



**Figura. 1.1 Construcción cooperada del conocimiento**

**Fuente:** Adaptación a partir de Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1997)

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, la gestión de conocimiento como proceso que crea ventajas competitivas en el territorio, tiene sus objetivos bien delineados.

**Tabla 1.1 Principales objetivos de la gestión del conocimiento**

Gestión del Conocimiento
- Estimular a las personas a pensar y a cuestionar en vez de ejecutar y repetir.
- Incentivar a las personas a proyectar el futuro en lugar de limitarse a concretizar el presente.
- Estimular el cuestionamiento y la construcción de la diferencia en vez de la obediencia mecánica y reproducción de la realidad operacional.
- Preparar al ciudadano para un mundo en constante cambio y no sólo para realizar una tarea - Crear condiciones para que el trabajo de las personas sea el reflejo de sus objetivos de vida a la vez del resultado de una actitud oportunista y utilitaria.

La gestión del conocimiento para el desarrollo tiene un carácter integrado. Un factor clave para conseguir este propósito es el trabajo en redes, la formación de “redes de actores”. De dentro esas redes de actores se pueden señalar: las universidades, centros de investigación, administración (nacional, territorial y local), organizaciones profesionales y sociales, actores políticos, entre otros.

La propia utilización de una economía del conocimiento, a nivel mundial, crea las condiciones para que las universidades y las empresas consideren la gestión del conocimiento como una ventaja competitiva.

La noción de sociedad del conocimiento fue utilizada por primera vez en 1969 por un autor austriaco reconocido por sus escritos alrededor del "management" o gestión, llamado Peter Drucker y en el decenio de 1990 fue profundizada en una serie de estudios detallados publicados por investigadores como Robin Mansel y Nico Stehr.

Para responder a la pregunta capital de este apartado, ¿qué es la sociedad del conocimiento?, se hará un recorrido por diversas acepciones de autores reconocidos en múltiples materias;



finalmente, se intentará armonizar un concepto globalizador que cristalice el significado a partir de este ejercicio.

Para Paul A. David (Universidad de Stanford) y Dominique Foray (Instituto de Investigación e Innovación de París) lo más esencial de la sociedad del conocimiento se resume en la aceleración sin precedentes del ritmo de creación, acumulación y depreciación del conocimiento, lo cual se plasma en la intensidad del progreso científico y tecnológico; asimismo, existe una vertiginosa expansión del capital intangible en el plano macroeconómico, modelada por la innovación como actividad dominante

Alice Lam, de la Universidad de Kent, señala que en la economía del conocimiento los modelos alternativos de aprendizaje e innovación integrados socialmente han permitido una ventaja comparativa de innovación y avance tecnológico, lo que ha reforzado los cuatro tipos de conocimientos (intelectual, codificado, integrado y personalizado) y sus respectivas formas burocráticas de administración (profesional, formal, adaptado al trabajo, adhoc-cracia activa). El aprendizaje y la innovación son clave para los mercados de empleo de alta tecnología, el desarrollo de I+D, y obviamente para la sociedad del conocimiento, tal como se ha desarrollado en Japón, Silicon Valley, Dinamarca o Finlandia

El siglo XXI se caracterizará por ser la era de la sociedad del conocimiento, que hoy apenas se vislumbra con todo y sus impactos de los que todos somos testigos. El conocimiento constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país, haciendo que el dominio del saber sea el principal factor de su desarrollo autosostenido

Una sociedad basada en el conocimiento sólo puede darse en un contexto mundial abierto e interdependiente, toda vez que el conocimiento no tiene fronteras

La sociedad del conocimiento, sin embargo, no se reduce a su dimensión económica, es además una sociedad con capacidad para construir y retener su propia historia, sistematizar sus

experiencias, enfrentar los desafíos de los mercados y de los cambios tecnológicos y, al mismo tiempo, de incorporar los puntos de vista de sus miembros y fundamentar el sentido de sus acciones

En el nuevo orden mundial los países que se destaquen serán aquellos que además de dominar y aplicar productivamente el conocimiento logren aprovechar las fuerzas del cambio y se adapten crítica y productivamente al entorno cambiante. El desarrollo de las naciones dependerá, fundamentalmente, de la capacidad de generación y aplicación del conocimiento por su sociedad. El valor estratégico del conocimiento y de la información para las sociedades contemporáneas, refuerza el rol que desempeñan las instituciones de educación superior. El dominio del saber, al constituir el principal factor de desarrollo, fortalece la importancia de la educación; ella constituye el principal valor de las naciones. Una sociedad que transita hacia una etapa basada en el conocimiento, ofrece nuevos horizontes a las instituciones educativas, tanto en sus tareas de formación de profesionales, investigadores y técnicos, como en la generación, aplicación y transferencia del conocimiento para atender los problemas del país.

La educación superior del futuro será una puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, quizá la puerta más importante por su situación privilegiada para la generación y transmisión del saber humano. En la sociedad del conocimiento, la universidad tradicional coexistirá con universidades virtuales y con otras formas de universidad, como son las "universidades corporativas" de las empresas, creadas para satisfacer la demanda de educación permanente de su fuerza de trabajo en diferentes niveles ocupacionales. Estas universidades poseen una fuerte base tecnológica y se caracterizan por una estructura y un funcionamiento articulado, bajo el principio de llevar la educación al individuo y no el individuo a la educación. Las universidades tradicionales se enfrentarán cada vez más a una fuerte competencia por parte de estas organizaciones educativas de las empresas y el reto salta a la vista

La sociedad contemporánea globalizada, que potencia el conocimiento como fuente de ventajas competitiva, la importancia que adquieren las localidades como una de las principales fuentes de diferenciación de los países constituyen las condiciones en que como resultado de la investigación debe surgir y desarrollarse la nueva universidad que como condición de sobrevivencia ante el poderío de las universidades de las grandes potencias por una parte y el insuficiente apoyo del estado, que debe desde su surgimiento adoptar un modelo de gestión competitivo e innovador que le permita participar de forma activa en el desarrollo local.

### **1.3 La gestión del conocimiento en los procesos de desarrollo local**

El macroentorno en que se desempeña la universidad ha sufrido los impactos del proceso de la globalización económica en curso, el cual incorpora adicionalmente mayor exigencias. Las universidades y los territorios donde ellas se localizan no pueden estar ajenas a los mismos. Los territorios se convierten en variables económicas substantivas de los procesos de desarrollo y las universidades en actores y gestores de esos procesos en sus microentornos.

El nuevo escenario se caracteriza por una mega competencia en la que intervienen todos los actores: empresas (transnacionales y nacionales), instituciones, organizaciones de todo tipo, etc. y condiciona la necesidad de que los territorios ofrezcan prestaciones específicas a la economía local. Entre estas se destacan la creación de entornos innovadores, el fomento empresarial, la innovación productiva, la calidad de los recursos laborales y otros.

En síntesis se trata del impulso de la cultura local de desarrollo como elemento crucial de la competitividad. Los cambios en el entorno condicionan la emergencia de un nuevo paradigma de desarrollo: el desarrollo local.

La universidad no puede estar ajena a los mismos, de ahí que debe dar respuesta a esos cambios e incorporarlos a sus formas de gestión. Puede señalarse que se está conformando un nuevo

paradigma de gestión universitaria que incorpora como elemento sustantivo los procesos de desarrollo al nivel local.

Las primeras referencias acerca de los procesos de desarrollo local surgen en el continente americano en la década de los años cuarenta. Arthur Dunhan (28, p.5) se refería al desarrollo local como un “proceso dirigido hacia la creación de recursos y el mantenimiento del equilibrio necesario entre tales recursos y necesidades de una determinada área geográfica o campo específico de servicio social”.

En la década los años cincuenta aparecen referencias más frecuentes sobre esta temática en documentos de Naciones Unidas en las que se señala que puede entenderse el desarrollo local como “(...) proceso que emplea el servicio social para suscitar la racional participación de los integrantes de una determinada zona o población, en una empresa de mejoramiento individual y de progreso colectivo, sobre la base de los propios recursos.” (77, p13)

Carolina Ware (103, p.25), en un libro titulado “Estudio de la Localidad” lo define como “un proceso para suscitar grupos funcionales de ciudadanos capaces de ser los agentes activos y responsables de su propio proceso usando para ello como medio, la investigación en común de los problemas locales, el planeamiento y la ejecución por si mismo de las soluciones que antes convinieron y la coordinación voluntaria en los demás grupos y con las autoridades oficiales de modo que se obtenga el bienestar total de la localidad”.

En los marcos de la política económica de corte Keynesiano implementada en los países desarrollados y de la presencia del estado de bienestar general, la ONU en 1958 define que entender por desarrollo local “desarrollo de la localidad es el proceso por el cual el propio proceso participa en la planificación y en la realización de programas que se destinan a elevar su nivel de vida. Eso implica la elaboración indispensable entre los gobiernos y el pueblo, para hacer eficaces esquemas de desarrollo viables y equilibrados.” ( 77, p 34)

El desarrollo local se define como un proceso orientado, es decir, es el resultado de una acción de los actores o agentes que inciden (con sus decisiones) en el desarrollo de un territorio determinado. Estas decisiones no solamente se toman a una escala local, sino que existen decisiones que tomadas en otra escala (por ejemplo, a nivel nacional o internacional) tienen incidencia en el desarrollo de un territorio dado. La preeminencia de las decisiones de los actores locales, por sobre otras decisiones que no responden a los intereses locales, es lo que define un proceso de desarrollo local.

A los efectos de la presente investigación el autor asume la definición que ofrece el académico español y ex rector de la Universidad Complutense de Madrid, experto en la temática de desarrollo local Antonio Vázquez-Barquero (100, p.53) “... un proceso de crecimiento y cambio estructural que se produce a consecuencia de la transferencia de los recursos de las actividades tradicionales a las modernas, de la utilización de economías externas y de la introducción de innovaciones, y que genera el aumento del bienestar de la población de una ciudad, una comarca o una región. Cuando la comunidad local es capaz de utilizar el potencial de desarrollo y de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominar desarrollo local endógeno o simplemente desarrollo endógeno”.

Existe una amplia y variada literatura sobre los procesos de desarrollo local<sup>1</sup>, lo cual si bien brinda amplia información sobre procesos y experiencias concretas hace difícil su sistematización, lectura y asimilación creadora que evite los lugares comunes y la extrapolación a nuestro contexto de otras realidades que si bien resultan muy útiles por las enseñanzas que aportan exigen que en todos los casos tengamos que considerar su singularidad.

---

<sup>1</sup> Por mencionar solo algunos podemos señalar las aportaciones de autores tales como: Albuquerque, F; Arocena, J; Rullani, E; Borja, J; Vázquez Barquero, A; Becattini, G; Petrella, R; etc.

No obstante se pueden identificar algunos puntos comunes en ellas:

- El análisis teórico se ha ido conformando a partir de la evidencia empírica.
- Tiene carácter multidimensional, potencia el desarrollo de los recursos humanos, económicos, físicos, naturales, socioculturales de la comunidad, enfatizando la sostenibilidad del mismo.
- El desarrollo económico local no sólo se sustenta en factores tangibles, sino que de forma significativa, participan en los llamados factores intangibles del desarrollo local.

No existe un modelo general de desarrollo local, puesto que por sus contenidos intrínsecos la política de desarrollo local ha de ajustarse a las peculiaridades de cada territorio. Para analizar el comportamiento de las diferentes regiones y/o localidades hay que considerar que junto a los factores económicos, los condicionantes históricos, políticos y espaciales singulares resultan irrepetibles y, en consecuencia difícilmente trasplantables a otros lugares.

No obstante se pueden identificar, como muestra en la tabla 1.2 siguiente, algunos componentes básicos de las iniciativas del desarrollo local.

**Tabla 1.2 Componentes básicos de las iniciativas de desarrollo local**

Componentes de las iniciativas del Desarrollo Local
- Calificación de los recursos humanos
- Construcción de redes e institucionalización para reforzar el funcionamiento de los mercados
- Fomentar las micro, pequeñas e medias empresas y creación de nuevas empresas
- Construcción de medios al nivel territorial
- La importancia de los factores intangibles como elementos de éxito en esas iniciativas

De acuerdo con Franco A (34, p.30), el desarrollo local condiciona por otro lado, el desarrollo del territorio, porque “produce efectos y ofrece prestaciones específicas a la economía local”, o sea, crea un ambiente con capacidad para crear y mantener ventajas competitivas. La creación de este ambiente innovador no es fácilmente reproducible y es precisamente la densidad de las relaciones entre los diferentes actores territoriales y la calidad de estas que da potencialidad al territorio como circuito específico de interacciones orientado para el fomento empresarial, a la innovación productiva y a la calidad de los recursos laborales, así como el impulso de la cultura local del desarrollo como elementos cruciales de competitividad.

#### **1.4 Bases conceptuales del modelo de gestión universitario**

La universidad por su importancia en la sociedad, por su complejidad y peculiaridad ha sido un tema de estudio de muchos investigadores.

Souza Santos Boaventura (93, p.55)) ofrece un estudio con diferentes tipos de concepciones de universidad los cuales se basen en dos puntos de vista: interno, desarrollado a partir de las propias reglas de la institución y externo, en lo cual las reglas le son impuestas y son orientadas por una preocupación de utilidad colectiva de la universidad.

Fidalgo A. (33. p52), al tratar la gestión en su estudio sobre las universidades fundacionales catarinenses las clasificó como un sistema abierto<sup>2</sup>, en la cual el éxito será obtenido a partir de las relaciones entre la organización y su ambiente y en función de su capacidad de respuesta a este mismo ambiente. Para este autor los niveles de decisión y responsabilidad en las universidades son dispersos y mal definidos, por ser administrados por profesionales venidos normalmente de

---

<sup>2</sup> Para Lima R. (1976, P.21) un sistema abierto es fundamentalmente dinámico (en el sentido de que es auto-renovable) en sus estructuras operacionales y organizacionales, siendo estas permanentemente influenciadas no solo por los inputs rutineros previstos, sino por las perturbaciones, desvíos y otros estímulos provenientes aleatoriamente del macro sistema en el cual esta insertado.

áreas de enseñanza y de investigación y que nada tienen a ver con la gestión o administración, además, en general, con mandatos cortos y no renovables.

La mayoría de los autores consultados caracterizan las universidades como organizaciones complejas, teniendo en cuenta la ambigüedad de sus objetivos, su estructura, sus relaciones de poder y autoridad, tipo de personas que en ella trabajan, la tecnología que utilizan, etc. Atribuyen como uno de los motivos de la complejidad de este tipo de organizaciones al hecho ellas son instituciones de “procesamiento de personas”, o sea, reciben clientes con necesidades específicas, actúan sobre ellos y los devuelven a la sociedad.

De hecho la universidad tiene particularidades que las diferencian de las otras organizaciones en términos de objetivos, estructura, formas de funcionamiento, relaciones de poder, tecnologías entre otras.

Sin embargo, estos autores apuntan que las universidades, de igual modo que otras organizaciones, público o privadas, son creadas para lograr objetivos específicos, poseen una jerarquía de autoridad, utilizan reglas y normas administrativas, distribuyen tareas especializadas entre sus miembros, etc. Para estos autores, la gestión de este tipo de organización implica una serie de desafíos decurrentes de sus características peculiares:

? Metas institucionales: las universidades tiene sus metas institucionales establecidas de una forma muy vaga e intangible, lo que genera grandes dificultades para definir las metas operacionales. La ambigüedad, la complejidad y la incompatibilidad de los objetivos de las organizaciones universitarias constituyen uno de las sus principales características, lo que genera un proceso de toma de decisiones poco precisos y mal articulados.

? Organización de profesionales: las universidades son constituidas por profesionales altamente especializados, que desarrollan actividades complejas, que poseen un elevado grado de autonomía sobre sus actividades, siendo los procedimientos de control ejercidos sobre ellos poco eficaces.



? Estructura: en las universidades, las diversas áreas del conocimiento, constituidas por diferentes grupos especialistas, son las que sirven de base para la división en unidades o departamentos, existiendo aun en toda la organización células especializadas libremente unidas, donde especialistas en grupos de conocimiento específicos se juntan para enseñar y para emprender e investigar.

? Toma de decisiones: en las organizaciones universitarias la autoridad y, consecuentemente, el poder para la toma de decisiones tiene su origen en el poder del conocimiento.

Con base en lo anteriormente expuesto, se analizó un conjunto de cuatro modelos de gestión para constatar el que mejor se adapta al proceso de gestión de las universidades: modelo burocrático, modelo político, modelo colegial y el modelo de la anarquía organizada. Los autores consultados, el político sería el que mejor se adapta a la realidad de las universidades, porque presupone que existiendo la dinámica del consenso entre los individuos y los grupos, este conduce a un proceso de toma de decisiones que resulta coherente con los objetivos y con las metas organizacionales.

Aún sobre la cuestión de la gestión académica es importante evidenciar cuales son su áreas de actuación: (33, p. 81-82) al abordar este asunto esclarece que las universidades tienen sus actividades divididas en dos grupos: actividades fines y actividades medios, siendo primeras las que constituyen las preocupaciones esenciales de la gestión académica, que van desde el ingreso hasta que el alumno salga de la universidad.

A partir de esta visión de universidad como organización, el autor se propone profundizar su entendimiento sobre las universidades comunitarias, que es un modelo que existe en el Brasil y que posee características peculiares en relación a las demás.

Según INEP (Instituto Nacional de Estudios e investigación – Brasil, 2005), las universidades comunitarias son instituidas por grupos de personas físicas o por uno o más personas jurídicas,

incluso cooperativas de profesores y alumnos que pueden incluir en su entidad coordinadora, representantes de la comunidad.

Los autores consultados observan que la Universidad Comunitaria es una institución particular que presenta una especial dimensión pública, reflejadas un conjunto de características, principalmente:

- I) La institución coordinadora no está subordinada a ningún interés empresarial de personas físicas o grupos, sino únicamente a un objetivo social.
- II) Sus bienes no son propiedades de nadie en particular
- III) Existe rotación en los cargos de dirección
- IV) El control y la participación en el poder contiene amplios segmentos de la sociedad civil, a través de sus organizaciones más representativas.

Fidalgo diferencia las “universidades públicas no estatales, comunitarias-fundaciones” de las otras instituciones de enseñanza superiores privadas. En su trabajo (33, p. 17-18), Fidalgo apunta las características que permitan tener un concepto de ese tipo de organización:

- a) Son instituciones surgidas de iniciativas esencialmente comunitarias y definidas como no lucrativas, no empresariales y sin alineamiento político-partidario o ideológico de cualquier naturaleza.
- b) Desarrollan un servicio educativo y científico sin fines lucrativos, siendo todos sus excedentes financieros reaplicados en educación, solo en territorio nacional.
- c) El patrimonio de estas instituciones no pertenece a nadie.
- d) Sus dirigentes son electos de entre todos los segmentos y representantes de la comunidad académica y representantes de comunidad regional.
- e) Las actividades de enseñanza, investigación y extensión desarrolladas por esas instituciones tienen una vinculación privilegiada con la comunidad regional.

f) Su vínculo social permite el acceso a la enseñanza superior de alumnos que tienen dificultades en ingresar en las universidades públicas estatales o las privadas.

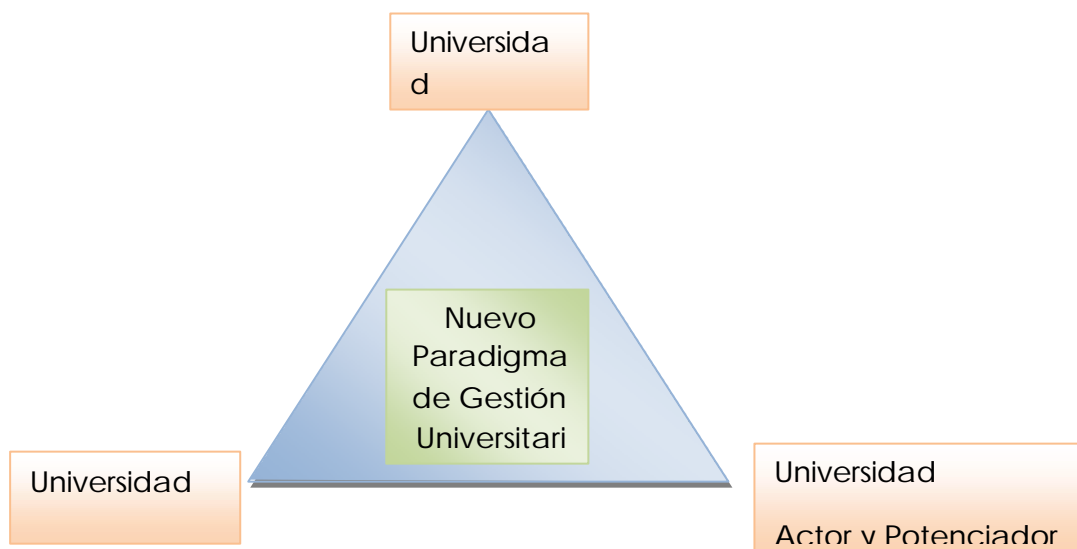
g) Estas instituciones, debido a los incentivos fiscales derivados de la filantropía, implantarán, de forma creativa, mecanismos para la manutención de los alumnos venidos de clases más desfavorecidas, instalando programa de becas, fondos de apoyo y, especialmente, políticas de mensualidades accesibles a las posibilidades económicas de familias de la región donde se insertan.

El autor concluye su estudio diciendo que la construcción de universidades comunitarias, como espacio público no estatales, deben darse, entre otras, en la perspectiva de la afirmación de la libertad, de la autonomía, de la cooperación y del desarrollo y deben también constituirse en un proceso de democratización de las relaciones y oportunidades sociales.

El autor considera, a partir de Tramontin y Braga (1988) y Franz (2004), que las universidades comunitarias tienen un perfil diferente de las otras instituciones de enseñanza superior, sean ellas públicas que tiene el estado como fuente de financiamiento, sean ellas privadas que buscan en la actividad del enseñanza superior la remuneración del capital de los socios y que generalmente no se preocupan por la investigación y la extensión. Primero porque ellas no persiguen el lucro, sí embargo dependen fundamentalmente de las mensualidades de sus alumnos para sobrevivir. Segundo, ellas desarrollan de forma interrelacionada la enseñanza, la investigación y la extensión, factores que califican su actividad. Aún se puede añadir que tienen sus directivos electos por la comunidad académica y están comprometidos con el desarrollo de las comunidades, siendo esta la razón de su existencia.

#### 1.4.1 Las Dimensiones teórico-metodológicas del modelo empleadas en la investigación

El modelo de gestión universitaria que se propone se fundamenta en un nuevo paradigma de gestión universitaria que se pretende sea emprendedora, competitiva y que participe activamente en el desarrollo local (figura 1.2), cuyas dimensiones serán desarrolladas a continuación.



**Figura 1.2 Principales Dimensiones del Modelo**

##### **I) Dimensión, Universidad Competitiva**

La competitividad es un concepto complejo en el que se puede diferenciar diversos niveles de análisis. Concretamente, los diferentes autores parecen estar de acuerdo en señalar tres niveles de estudio de la competitividad: el nivel macroeconómico, el sectorial y el empresarial. Tradicionalmente, al identificar las bases de la competitividad, los economistas se han centrado fundamentalmente en los niveles superiores, como son países y regiones y en menor medida en las industrias. Así, han hecho depender la competitividad de variables macroeconómicas como los niveles de inversión, los tipos de interés, los gastos destinados a la educación o a I+D, o los tipos de cambio, por destacar algunas de ellas. No obstante, no todos los sectores son iguales, ya que la posibilidad de obtención de rentas depende de las características estructurales de la industria. Por

ello, a nivel sectorial, se han identificado las fuerzas competitivas de las que dependerían el comportamiento y, en consecuencia, los resultados de las empresas.

Se observa, a pesar de la diferenciación de los niveles, que los mismos se encuentran estrechamente relacionados, ya que una economía sólo será competitiva si lo son sus empresas, pero a la inversa, también la capacidad competitiva de las empresas se ve directamente influida por variables macroeconómicas, que afectan directamente a su actividad.

Como afirma Porter (79, p15), las estrategias empresariales más sofisticadas exigen mejores infraestructuras, instituciones más avanzadas y personas con mayor cualificación.

En este sentido, Porter establece una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo entre las ventajas de orden inferior, tales como bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación. La mejora de comunicaciones y transportes, y la posibilidad de ubicar las plantas de producción en aquellos lugares donde se encuentren los inputs más baratos, provocan la difícil sostenibilidad de las ventajas en costos. Las ventajas de orden superior son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con elevada formación (capital humano), capacidad técnica interna (capital tecnológico), inversiones acumuladas en marketing (capital comercial) y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los anteriores aspectos, tanto en el interior de la empresa como a través de relaciones estrechas con proveedores y clientes (capital organizativo). Así, las ventajas por diferenciación suelen ser más duraderas debido a que los recursos en los que se apoyan son fundamentalmente intangibles. En definitiva, la evolución del entorno empresarial está elevando la importancia de los intangibles, ya que hay una creciente necesidad de ofrecer ventajas competitivas vinculadas a la diferenciación, las cuales se apoyan, como hemos visto, en este tipo de recursos.

Para profundizar en el análisis de la competitividad se debe considerar dos aspectos básicos: su forma de medición y los factores condicionantes de la misma.

Las medidas más frecuentes de competitividad son indicadores económicos agregados. Esto puede ser orientativo, pero para muchos autores muestran una escasa fiabilidad, ya que toda medida agregada de una variable como la competitividad encierra problemas de composición que pueden conducir a juicios erróneos.

La dificultad de encontrar un adecuado indicador de competitividad viene dada por el número y variedad de factores que influyen directa o indirectamente sobre la misma.

Precisamente, la identificación de los factores de los que depende la competitividad empresarial es, quizás, una de las cuestiones más relevantes que se discuten en los últimos tiempos, ya que de ellos depende la marcha de la economía y el bienestar de la sociedad, los niveles de productividad alcanzados por las empresas de un país, la calidad de las infraestructuras, la tecnología disponible y la capacidad de asimilación de la misma por parte de las empresas, y el capital humano existente.

Los factores se clasifican en territoriales y empresariales, referidos estos últimos a los recursos y capacidades de cada compañía, y entre los que están adquiriendo una creciente relevancia los denominados intangibles entre los que se destacan, la capacidad de innovación tecnológica de la empresa, la cual va a venir determinada, en gran medida, por un fomento del aprendizaje dentro de la organización a través de una adecuada gestión del conocimiento

Francisco Albuquerque (2, p33) propone que para incrementar la competitividad empresarial se debe actuar en tres ámbitos:

1. Acciones al interior de las empresas, que buscan la eficiencia organizativa y calidad en la producción.

2. Acciones llevadas a cabo con la red de proveedores de bienes y servicios y, con otras empresas del mismo rubro.

3. Acciones orientadas a construir el "entorno" propicio en concertación con los actores públicos y privados que tienen un rol de promoción económica.

En el primer ámbito, las organizaciones económicas y/o empresas deberán introducir innovaciones tecnológicas y organizativas que les permita tener la capacidad de adaptación a los cambios surgidos en su entorno, capacidad que se traducirá en la flexibilización de sus sistemas productivos. En otras palabras, las organizaciones económicas productivas deben estar sólidamente organizadas, es decir, contar con sistemas ágiles y transparentes de contabilidad, desarrollar capacidades para el análisis de su entorno, introducir nuevas prácticas de gestión empresarial, etc.

En el segundo ámbito, las pequeñas empresas y organizaciones económicas, deberán desarrollar estrategias, capacidades y mecanismos para poder vincularse efectivamente tanto con proveedores de bienes y servicios, como con potenciales clientes. Asimismo, podrán desarrollar mecanismos que les permitan agruparse entre organizaciones económicas para responder a la demanda de productos o para negociar de mejor manera con los compradores. En ese sentido, la implementación de sistemas de información y comunicación, como también sistemas de comercialización son algunas de las opciones que se pueden impulsar.

Finalmente, las organizaciones económicas no actúan en el vacío, sino deben apoyarse en la oferta de servicios existentes en el territorio, para ello, deben definir qué condiciones son necesarias para desempeñar sus actividades económicas o promover otras. Estas condiciones se refieren a la dotación de infraestructura básica y productiva, existencia de recursos humanos calificados, oferta de servicios empresariales, apoyo técnico especializado, incentivos financieros o no financieros, educación y salud eficientes, sistemas de investigación aplicada, etc.

Las acciones de negociación y concertación con los actores públicos y privados a través de mecanismos y espacios como redes de trabajo o del mismo proceso de planificación participativa municipal, será el camino para que la inversión se oriente a construir un entorno favorable al desarrollo económico.

## **II) Dimensión universidad emprendedora**

El concepto de universidad emprendedora es relativamente nuevo (última década del siglo XX), presenta aún insuficiente fundamentación teórica, por un lado, y resulta altamente polémico, por otro. No obstante, no hay dudas de que, en alguna medida, refleja los cambios paradigmáticos que están operándose en las universidades.

Según Virgínia Trigo (97, p 5), citada por Ana Cristina Cunha (20, p 17) y Ana Filipa Ruas, (86, p 17) (la investigación sobre el emprendedorismo se inicia a mediados de los años 70, aunque el concepto tenga orígenes mucho más antiguos, concretamente a partir del siglo XIX, cuando economistas como K. Knight, Peter Drucker se interesaron por entender el fenómeno en cuanto explicación para el sistema de mercado y para teorías de desarrollo económico.

De acuerdo con Jorge Audy y Gabriela Cardozo Ferreira, el emprendedorismo es un acto de identificar oportunidades y promover cambios en un determinado ambiente, sea utilizando nuevos recursos o sea utilizando los mismos recursos pero de nuevas formas.

Para la Profesora Cándida R. Cabello Díaz, citando el Centro de Emprendedorismo de la Universidad de Miami en Ohio, el emprendedorismo es el proceso de identificar, desarrollar y dar vida a una visión, que puede ser una idea nueva, una oportunidad o simplemente una mejor forma de hacer las cosas, y cuyo resultado final es la creación de una nueva empresa, formada bajo condiciones de riesgo y considerable incertidumbre.

Las dos formas de entender el significado del término emprendedorismo son semejantes y parece consensual que este es el arte con que cada emprendedor transforma su sueño en realidad.



El concepto de universidad emprendedora que se pretende desarrollar en este trabajo tiene dos vertientes: una relativa a la capacidad formativa de los estudiantes y otra relativa a la universidad en sí. Así para no profundizar en grandes polémicas, se acepta el pensamiento de Soto, R. C. y Torres A.R (92, p.2), para quien el concepto de universidad emprendedora implica una postura que reconozca el conocimiento como un bien que se crea, desarrolla y transmite para los alumnos, pero que puede también referirse a la comercialización de servicios y productos en el mercado.

En relación a la segunda vertiente y de acuerdo con Jorge Audy y Gabriela Cardozo Ferreira, el concepto de universidad emprendedora se refiere a una postura proactiva de las instituciones en el sentido de transformar el conocimiento generado en un agregado de valor económico y social. Desde esta perspectiva la base para una actuación exitosa es el desempeño, la capacidad de cambiar adaptada a las transformaciones internas y externas de una sociedad en evolución.

Esta idea tiene en cuenta que con los actuales recursos, las universidades no pueden pensar en programas de servicio y desarrollo comunitario, ni en bolsas de estudios para los más desfavorecidos, ni en servicios técnicos y científicos para las pequeñas empresas. Debe definir claramente los productos y servicios que serán ofrecidos en una base social y productos y servicios que serán difundidos en una base comercial y después salir en busca del mercado. Al mantenerse centrada en sí misma, corre el riesgo de dilapidar los pocos recursos en acciones, muchas veces de escaso o nulo impacto social o económico y acentuar su desvinculación con la sociedad.

En otras palabras la búsqueda de fuentes de financiamiento se convierte en una necesidad estratégica para el desempeño de las universidades.

Desde el punto de vista académico, en las universidades emprendedoras las actividades sustantivas de las Instituciones de Educación Superior, especialmente la docencia, extensión e investigación, requieren mayor integración y dinamismo entre ellas.

Para el autor una universidad emprendedora debe ser aquella capaz de aprovechar las oportunidades, utilizar creativamente los recursos y utilizar en su gestión los elementos que la empresa puedan ser utilizados

La universidad no es una empresa cualquiera, sino principalmente una comunidad de personas y para personas, por eso no puede estar focalizada en un simple emprendedorismo de mercado con características puramente comerciales. Es preciso usar su vocación académica al servicio de contenidos creativos, de investigación productiva, con responsabilidad y coherencia de principios.

Así, el actual paradigma institucional de la universidad debe ser sustituido por un paradigma de rigor empresarial y competitivo, para por lo menos mantener los patrones de calidad aceptables, salvaguardando siempre la libertad académica.

Mantener los patrones en un mundo globalizado y competitivo, significa asistir a la rápida y permanente evolución del sector, lo que por si presupone movilización de recursos para hacer las inversiones necesarias en las infraestructuras y la calidad, con producción de resultados técnicos y científicos para la comunidad.

### **III) Dimensión universidad como actor y potenciador del desarrollo local**

En el proceso de desarrollo local, pueden identificarse tres dimensiones interrelacionadas:

- a) Económica en la cual los empresarios usan sus capacidades para organizar los factores productivos, con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.
- b) Sociocultural en la que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo.
- c) Político-administrativa en la que las políticas territoriales permiten crear un ambiente económico local favorable al desarrollo.

La base de esas dimensiones son los recursos humanos que son llamados a desempeñar un papel determinante en los procesos de desarrollo local. Es en este contexto que las universidades aparecen hoy como importantes polos de dinamización socioeconómica y de desarrollo regional.

La constante búsqueda de competitividad sea de la región, sea de la universidad, ha motivado el advenimiento y desarrollo de nuevas visiones, estrategias y “best practices” que procuran mejoras de productividad y calidad. El recurso humano se ha convertido en un factor de competitividad prioritario.

La universidad debe ser capaz de desarrollar una vinculación interactiva con las empresas/instituciones, que es el local preferencial donde los recursos humanos irán a desarrollar sus actividades. Debe ofrecer servicios, asesorías, estudios, cursos, evaluaciones, laboratorios y la empresa debe colaborar con la disponibilidad de empresarios para conferencias, tomar parte en el consejo consultivo de la universidad y participar en fórum empresariales, visitas, prácticas entre otros. Sin embargo, es preciso decir que la universidad y la empresa en muchas ocasiones se miran con desconfianza, pues si por un lado la universidad recela caer en el mercantilismo y ver amenazada su libertad académica, la empresa, por su parte, entiende que las investigaciones de la universidad tienen un sentido poco práctico. De ahí la necesidad de un desarrollo interactivo de académicos y emprendedores para la creación del conocimiento productivo y social.

Uno de los más importantes desafíos que la sociedad enfrentará en los próximos años, será, sin duda, el de transformar sus respectivas universidades en activos estratégicos al servicio de la competitividad local. Justamente porque, en una economía basada en el conocimiento son, cada vez más, un elemento preponderante para el progreso de los países que colocan a las universidades – centros de conocimiento por excelencia – como componentes esenciales de su sistema económico.

Este fenómeno tiende irremediablemente a generalizarse por dos razones principales: primero por la propia expansión de la economía del conocimiento y segundo porque en esta economía quienes compiten son fundamentalmente las regiones y las ciudades donde actúan las universidades.

Para estos efectos, deberán ser observados los siguientes presupuestos:

- i) Las universidades deberán ser, cada vez más, generadoras y no meras transmisoras de conocimiento.
- ii) Las universidades tendrán que compatibilizar su función social tradicional – la educativa – con su nuevo carácter de instrumento estratégico regional.
- iii) Las universidades deberán unir la visión internacional de sus actividades con un enfoque regional de sus responsabilidades. Estas responsabilidades deben ser entendidas en un sentido amplio, abarcando aspectos económicos, sociales, culturales y de calidad de vida en general.
- iv) El gobierno deberá proporcionar el máximo de apoyo institucional a las universidades como contrapartida a los servicios prestados a la comunidad.

Un buen entendimiento entre la universidad y la región/ciudad, soportado por una asociación estratégica, es fundamental para el desarrollo y aprovechamiento de todo el potencial universitario, que va más allá de las tradicionales actividades de formación para participar activamente en un proceso de desarrollo económicamente viable, socialmente justo, ecológicamente sustentable y regionalmente equilibrado.

#### **1.4.2 El Cuadro de Mando Integral como instrumento de gestión universitaria.**

El contexto en el que, en los últimos años, se desenvuelven las universidades, está siendo cada vez más restrictivo como consecuencia de la menor disponibilidad de recursos, con una mayor exigencia sobre los niveles de resultados alcanzados y en especial sobre la calidad de los servicios prestados.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI en adelante) definido por Kaplan y Norton (1997), supone la evolución del Cuadro de Mando tradicional (“Tableau de bord” puesto de moda en los años sesenta en Francia), que aportaba información sobre aspectos concretos de una organización, pero que permite tener una visión global de la misma tal y como lo hace el CMI. Para conseguir esto el CMI utiliza un conjunto de indicadores que, a diferencia de los

cuadros de mando tradicionales, están plenamente integrados y coordinados, a través de relaciones causa-efecto, con los objetivos y metas de la organización. Se trata, como dice Dávila A. (1999, p. 35), de “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Pero, al mismo tiempo, el CMI, al ofrecer una visión global, obliga a que las organizaciones expliciten su modelo de negocio, definan su estrategia y arbitren nuevos sistemas de información.

Aunque en su origen se trataba fundamentalmente de una herramienta de medición (así, con la aparición en 1992 del primer CMI se dispuso de una batería de indicadores que abarcaron a toda la empresa), hoy en día CMI es considerado como un mecanismo para la implantación de una estrategia integral, siendo por tanto su finalidad más importante la implantación correcta de la estrategia, lo que se consigue a través de una adecuada definición de los objetivos, perfectamente alineados y relacionados con la misma. En la práctica, esto supone que las organizaciones se vean obligadas a redefinir su estrategia y, lógicamente, sus sistemas de información.

El CMI emplea indicadores tanto financieros, obtenidos de la contabilidad convencional, como no financieros, seleccionados no de forma aleatoria a juicio del equipo directivo, sino que lo hace, de forma rigurosa a través del establecimiento de relaciones causa-efecto. Esta es una cuestión esencial puesto que, por un lado, ayuda a consolidar la estrategia de la organización y, por otro, permite a la dirección de la organización incidir no sólo en el corto plazo sino también en el largo plazo, puesto que, al conocerse dichas relaciones, se puede actuar de forma proactiva anticipando el futuro.

El cuadro de mando soporta su funcionamiento en la definición de un sistema de indicadores que señalan la dirección de la gestión en general y de la toma de decisiones en particular, al respecto Pérez Campaña (78, p73) considera que contar con los indicadores de gestión adecuados a cada nivel, le permite a la empresa:

- ? Realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional, propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos.
- ? Complementar los análisis resultantes de las mediciones y la correspondiente utilización de los recursos reales y financieros que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.
- ? Contribuir a la simplificación de las tareas, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables, permiten que al fijar o estimar el valor de una, se determine el resultado que provocará en las otras con las que se relaciona.
- ? Permiten evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política, programa, proyecto o acción específica.
- ? Permiten determinar el alcance de los objetivos en gestión o en impacto.

Los indicadores deben de ser medibles cualitativamente o cuantitativamente, los indicadores cualitativos son más difíciles de medir en tanto suponen la evaluación de comportamientos, describen procesos, no obstante generalmente se trata de cuantificarlos.

La utilización de los indicadores en la CMI va más allá de su función de control, si no que se utilizan como herramientas de gestión y cumplimenta todas las funciones de ésta, la planeación, organización, dirección, integración y control.

Los indicadores así seleccionados con esta relación causal posibilitarán, por tanto, el despliegue e implantación de la estrategia. Estos indicadores deben abordar todas las perspectivas de la empresa.

Además del sistema de indicadores el CMI también emplea el mapa estratégico, que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia mediante las cuatro perspectivas y que

sirve para plasmar de una manera gráfica el despliegue de la estrategia a fin de tener una visión más clara en la toma de decisiones.

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos, preparación y desarrollo de la persona

Las perspectivas más importantes desde las que se suele contemplar un negocio, tal y como recogen Kaplan y Norton (53, p.31), son las siguientes:

A- Financiera: persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización está creando valor.

B- Cliente: pretende satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, de manera que se consiga una buena imagen de la empresa y se pueda fidelizar al cliente. Los indicadores medirán en qué grado la empresa cumple sus objetivos en relación a la competencia.

C- Proceso interno: se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente. Los indicadores nos medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la empresa.

D- Aprendizaje y crecimiento: para implantar cualquier cambio las personas y los recursos son siempre la clave para el éxito; por lo tanto esta perspectiva se refiere a qué es lo que es necesario cambiar o modificar tanto en los recursos materiales como humanos para cumplir los objetivos de los procesos internos, clientes y financiera.

Independientemente de que las anteriores perspectivas son las que clásicamente se encuentran en la bibliografía debido a su definición por Kaplan y Norton, cada organización puede al construir su CMI definir otras perspectivas vinculadas a las características de la organización.

Es así que algunos autores consideran que en la gestión de las universidades utilizando el CMI, la perspectiva financiera como instrumento de generación de lucro para los accionista, dado el encargo social de estas instituciones no constituye las más importante confiriéndole mayor importancia por esta misma razón a la perspectiva de clientes.

Otro criterio que se puede encontrar en la bibliografía es el de sustituir la perspectiva de aprendizaje y crecimiento por la perspectiva persona debido a la importancia de los recursos humanos en tanto las universidades son organizaciones de servicios donde estos no sólo son importantes, sino que son la clave para la generación y transmisión de conocimientos

### **1.5. Limitaciones de la bibliografía consultada**

La valoración realizada del marco teórico y práctico de la gestión universitaria ha permitido llegar a importantes conclusiones para el desarrollo de la investigación; y los aspectos abarcados como la gestión universitaria, la gestión del conocimiento, la Universidad Emprendedora como nuevo enfoque de gestión universitaria, encuentran un amplio desarrollo en la bibliografía que trata sobre la gestión universitaria, siendo menos desarrollado en la misma lo referido a la aplicación de la competitividad a la gestión universitaria. Las limitaciones son las siguientes:

- a) En el análisis de los modelos universitarios se puede observar el sobredimensionamiento de uno u otro proceso no sin que se constate un enfoque integral en los mismos
- b) El análisis de la gestión universitaria por lo general no se integra al desarrollo local, como fuente del desarrollo de las universidades y de las localidades.
- c) La bibliografía consultada hace referencia a la necesidad convertir a las universidades en fuentes de desarrollo local, sin embargo no se constataron en ninguna fuente las vías para materializar este objetivo.
- d) Aun cuando en la bibliografía más reciente se ofrece una tendencia encaminada a analizar el emprendedorismo en la gestión universitaria, el tema resulta insuficientemente tratado.



- e) No está definido un procedimiento que integre secuencialmente las etapas que deben ser consideradas en la elaboración del CMI (Cuadro de Mando Integral) en el como sistema de gestión universitaria.
- f) No se ha constatado la utilización de las cuatro perspectivas y los indicadores a ellas relacionados del CMI atendiendo ya las particularidades de la gestión universitaria.
- g) En la bibliografía consultada se pueden encontrar indicadores de competitividad macroeconómica en la empresa, pero no se ha constatado un sistema de indicadores para medir la competitividad en la gestión universitaria,
- h) No se encontró en la bibliografía referencia sobre algún estudio o propuesta que plantee un modelo para la gestión universitario con enfoque innovador que persiga el objetivo de incrementar el papel de la universidad en el desarrollo local así como su competitividad.

# **CAPÍTULO II**

## **CAPÍTULO II**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA**

El presente capítulo tiene los siguientes objetivos:

1. Exponer las premisas metodológicas para el funcionamiento del modelo propuesto.
2. Proponer un modelo que integre la gestión universitaria al desarrollo local para mejorar el proceso de tomas de decisiones, incrementar la participación de la universidad en el desarrollo local y con ellos su competitividad.
3. Presentar la metodología para cada fase del modelo, identificando las herramientas diseñadas para su implementación con su correspondiente validación.
4. Proponer un sistema de indicadores para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral y la evaluación del impacto de la universidad en el desarrollo local

#### **2.1 Modelo de gestión universitaria emprendedora y competitiva**

Para el desarrollo exitoso de la gestión resulta indispensable dotar a los directivos y especialistas de las herramientas necesarias para el análisis y correcta evaluación de los factores internos y externos que actúan en la actividad así como la reducción del riesgo en la toma de decisiones, a este propósito responde el modelo que se propone en la investigación.

La evaluación de las relaciones existentes entre las diferentes variables de competitividad que intervienen en los procesos de gestión universitaria constituye una premisa básica para desarrollar intervenciones prácticas en las universidades, garantizando mediciones factibles que indiquen avances o retrocesos en las mismas. Ello requiere construir un modelo teórico pertinente, que refleje los factores que impactan en el desarrollo local y de la competitividad en correspondencia con el dominio declarado anteriormente y la lógica del objeto a intervenir. En consecuencia, el

Modelo de Gestión Universitaria que se propone constituye un diseño orientado a la medición del impacto de la competitividad universitaria, el fomento del emprendedurismo y de los procesos de desarrollo local a través de la utilización de indicadores de carácter financiero y de otro tipo.

La complejidad del tema a modelar, condicionó la selección de las variables relevantes a juicio del autor (principalmente las que miden los aspectos de carácter tangible), a fin de lograr un modelo conciso y sintético, que a la vez incorpora una diversidad de variables que evidencia la riqueza de su alcance.

Es generalizada la tendencia a reconocer los modelos como abstracción en algún grado de un objeto o proceso de la vida real para el cual se desea predecir su funcionamiento.

Los modelos no intentan reproducir todas las características del objeto de investigación, por eso el objetivo en la construcción de modelos es predecir alguna faceta del funcionamiento del sistema que se estudia. Por tal razón son tan importantes los modelos en la toma de decisiones, sin los cuales la confianza en las estas disminuye. Los modelos tienen origen en la ciencia y representan un método científico.

Los modelos en su desarrollo exigen la presentación de premisas que condicionan su funcionamiento. Las premisas identificadas como resultado de la investigación son las siguientes:

**Premisa uno: Que las autoridades locales comprendan la importancia de las IES en el desarrollo de la región.**

De acuerdo con Malcolm Gillis, presidente de la Universidad de Rice, hoy más que nunca en la historia de la humanidad, la riqueza o la pobreza de las naciones depende de la calidad de su educación superior. Si el conocimiento ocupa hoy lugar central en los procesos que configuran la sociedad contemporánea, las instituciones que trabajan con y sobre el conocimiento participan también de esa centralidad. Es esta evidencia de análisis de las relaciones entre la sociedad y las

instituciones de enseñanza superior que fortalece la relevancia del papel estratégico de las instituciones de estas en los procesos de desarrollo.

La relación entre la universidad y el desarrollo local no pasa sólo por asumir una estrategia docente y de investigación que contribuya para la formación de los actores sociales y políticos; ni se agota, tampoco, en el papel asistencialista de la extensión universitaria a las comunidades. Es más que eso, es participar proactivamente en la elaboración e implementación de los procesos de desarrollo. En ese marco la universidad surge como el centro de emprendedurismo social, sea desarrollando proyectos sociales, estimulando y asistiendo proyectos ya existentes o en la creación de nuevos, sea creando incubadoras de organizaciones sociales o de empresas en régimen de cogestión o cooperativas e incluso produciendo nuevos conocimientos o soluciones para los problemas de la comunidad.

**Premisa dos: Que exista una estrecha relación entre las IES y las empresas.**

En Cabo Verde es notorio que las empresas no confían en la capacidad de la enseñanza superior para brindar ayuda efectiva en tiempo útil. Sin embargo, el desarrollo económico, de lo cual Cabo Verde hace depender todo su desarrollo como nación, no podrá ser alcanzado y conservado de forma duradera si no fuese por la innovación: innovación en las empresas existentes e innovación en la creación de nuevas empresas de tecnología de punta. Innovar exige recursos humanos de elevada calidad y consultores competentes y es en la enseñanza superior que se encuentran la mayor parte de tales competencias. Además de un simple intercambio entre la empresa que necesita de conocimientos y tiene recursos y la universidad que tiene conocimientos y necesita de recursos, deberá producirse una articulación entre ellos para encontrar respuestas a las demandas del desarrollo local integrado y sustentable.

**Premisa tres: Tener un claustro docente propio y calificado**

El cumplimiento de la estrategia de una universidad depende en gran medida del factor humano, de tener personas comprometidas con el cumplimiento de los objetivos de está así como con sentido de pertenencia hacia la organización.

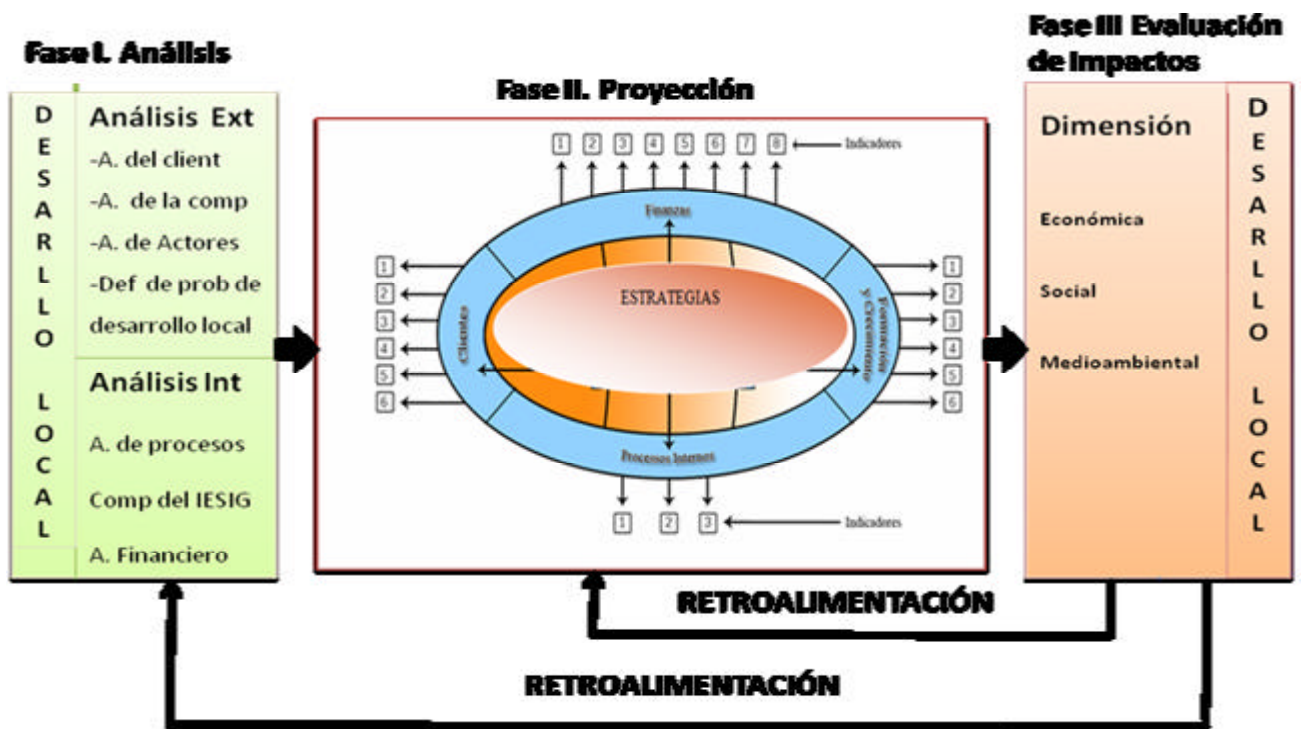
Contar con un claustro propio y competente será condición fundamental no sólo de la gestión sino también de la existencia de la misma

**Premisa cuatro: Preparación de los decisores en gestión universitaria**

El sistema educativo debe actuar según conceptos de productividad e eficacia, para que quede claro la relevancia de los currículos escolares en: conocimientos básicos y especializados, patrones de calidad, organización adecuada de la enseñanza/aprendizaje, gestión académica y financiera eficiente, calidad del claustro, aprendizaje eficaz de los estudiantes y adecuadas metodologías de formación, laboratorios actualizados y bien equipados y demás infra-estructuras, sin olvidar la visión holística y cultural.

Las dimensiones y premisas analizadas constituyen el basamento teórico-metodológico para el diseño de la propuesta del modelo de gestión universitaria y sus herramientas asociadas, que serán expuestas en el presente capítulo, donde se presenta la esencia de la actual investigación.

En la Figura 2.1 está representada la metodología propuesta, representada por tres fases: La primera que es la fase de análisis, la segunda que es la fase de proyección y la tercera que es la fase de evaluación de impactos.



**Figura. 2.1 Modelo de gestión universitaria propuesto**

Se trata de un modelo que tiene como objetivo incrementar la participación o influencia de la universidad en el desarrollo local, de ahí que el autor parte del supuesto que esta sólo será competitiva si cumpliera con este objetivo. Así se entiende que los elementos de entrada y de salida en el modelo son el desarrollo local. Véase que una vez evaluado los impactos, estos se conviertan de nuevo en entrada del modelo y vuelvan a nuevas proyecciones adquiriendo el modelo carácter cíclico.

Cada fase tiene su contenido y por tanto reclama el empleo de herramientas específicas que, se validan en correspondencia con las premisas formuladas en el presente capítulo. Es importante resaltar la dificultad que implica la consideración de los elementos intangibles asociados, lo cual obliga al empleo combinado de un conjunto de técnicas.

El modelo de gestión universitaria emprendedora y competitiva con enfoque en el desarrollo local propuesto contiene el conjunto de variables identificadas en la literatura especializada sobre la competitividad y desarrollo local. Para evaluar la validez y la fiabilidad del mismo se sometió a una consulta a expertos cuya consistencia se constató mediante la aplicación del método ANOCHI (Ver Anexo 1), el cual se empleo para estos fines a lo largo de toda la investigación.

A continuación se detalla el contenido, alcance y herramientas empleadas en cada una de las fases consideradas y se presenta el esquema metodológico que supone el desarrollo de las mismas.

## **2.2 FASE I: FASE DE ANÁLISIS**

En esta fase se realiza el análisis externo e interno con el objetivo de conocer las limitaciones y las capacidades del IESIG para incrementar su participación en el desarrollo local.

### **2.2.1 Análisis Externo**

El entorno externo de una institución universitaria está constituido por un conjunto de factores y actores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la organización y que es de vital importancia su consideración para el diseño de estrategias.

#### **I) Análisis del cliente**

El enfoque al cliente constituye un nuevo paradigma de la gestión contemporánea, adoptar este enfoque resulta un paso importante para incrementar la participación de la universidad en el desarrollo local.

Para el análisis de este criterio se proponen las siguientes etapas:

ETAPA I: Identificación y clasificación de los clientes

ETAPA II: Análisis de la demanda.

ETAPA III: Determinación de requerimientos de los clientes.

Etapa I, La identificación y clasificación de los clientes se propone realizarla atendiendo a los siguientes criterios:



? **Características del mercado:** Se refiere al análisis del comportamiento de los indicadores siguientes: matrícula por tipo de curso, cantidad de alumnos por isla de procedencia, matrícula por especialidad, ingresos por especialidad y tipo de cursos. Esta caracterización permite conocer la tasa de crecimiento de estos indicadores de un año con relación a otro, facilitando las diferentes decisiones que toma la organización con relación a los mismos .

? **Cuota de mercado:** Este indicador valora el porcentaje de matrícula de la universidad con relación al volumen de matrícula de las otras IES, en este caso la cuota de mercado real, el autor sugiere calcularla a partir del número de estudiantes totales de las IES en la isla de San Vicente, y a determinando el comportamiento por especialidades.

Para la determinación de la cuota del mercado se propone la siguiente formulación:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Estudiantes matriculados en la univ en el curso}}{\text{Matrícula de todas la IES en la Isla}} * 100 \quad (2-1)$$

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Matrícula por especialidad en la universidad}}{\text{Estudiantes de la especialidad en las IES de la isla}} * 100 \quad (2-2)$$

$$\text{Reserva de mercado para explotar} = 100 - \text{Cuota de mercado (en \%)} \quad (2-3)$$

También resulta importante la determinación del porcentaje de participación de los alumnos por carreras matriculadas e islas de procedencia como referencias del mercado y de la demanda por cada uno de estos criterios. Esta información podrá ser empleada como variable de segmentación del mercado de la organización.

Etapa II. Determinación de la demanda

Se propone el uso de un Modelo de Flujo, que consiste en proyectar la matrícula de un año dado a partir de la matrícula del curso anterior y de los coeficientes que describen el flujo de alumno del año siguiente. El principio básico de este modelo refiere describir las entradas y salidas y los flujos de los alumnos en el sistema modelado y la evolución futura de estos parámetros.

Para calcular las entradas a los primeros niveles se propone.

? Proyección de la tasa de escolarización, se sugiere estimar las entradas mediante el uso del sistema computacional Curve Expert para Windows, el cual permitirá hacer estimaciones de las entradas.

? Los efectivos del primer año  $M_1^a$  se determinan mediante la suma de las entradas de ese año ( $E^a$ ) y los que repiten el primer curso del año anterior. ( $R^{a-1}_1$ )

$$M_1^a: E^a + R^{a-1}_1 \quad (2-4)$$

? Para los siguientes cursos  $M_1^a$  serán la suma de los promocionados ( $P^{a-1}_{c-1}$ ) en el curso anterior y los repitentes del curso anterior. ( $R^{a-1}_c$ )

$$M_1^a = P^{a-1}_{c-1} + R^{a-1}_c \quad (2-5)$$

? Los graduados de quinto curso ( $G^a$ ) de un año  $a$  se calculará igualmente haciendo un balance de flujo.

$$G^a = M^a_5 - R^a_5 \quad (2-6)$$

Si se observan durante varios años la matrícula de cada curso, con la información de los promocionados y los repitentes se podrá calcular las tasas de promoción y repitencia. A partir de estas tasas observadas con la aplicación de técnicas de pronóstico será posible prever las matrículas futuras y el itinerario de los alumnos en el futuro.

La representación gráfica del modelo de flujo se observa en el Anexo 2

ETAPA III: Determinación por parte de los clientes de los atributos distintivos de la organización.

## **Objetivo del estudio**

Determinar los principales aspectos que afectan la toma de decisión y posicionamiento de alumnos, respecto a la elección de una universidad.

## **Objetivos específicos**

- ✍ Conocer los elementos que intervienen en la toma de decisión en la elección de una universidad.
- ✍ Identificar los aspectos que componen la imagen y prestigio de una universidad.
- ✍ Determinar los beneficios que desean obtener los participantes de la educación universitaria.

Esto se desarrollará mediante el siguiente procedimiento:

**Paso 1.** Identificación del conjunto elementos para la definición de las competencias distintivas que servirán para consolidar una posición en el mercado frente a otras IES en el territorio.

**Paso 2.** Definición de las competencias distintivas

**Paso 3.** Comunicar al mercado el posicionamiento asumido.

### **1) Identificación del conjunto elementos para la definición de las competencias distintivas**

- ✍ Oferta de base.
- ✍ Ofertas periféricas.
- ✍ Calidad /imagen.
- ✍ Modalidad de brindar el servicio.
- ✍ Procesos
- ✍ Precio: las colegiaturas y servicios no incluidos en estas.
- ✍ Concentración: las variables socio-demográficas (el nivel socioeconómico, el área geográfica, el tipo de escuela)

## 2) Definición de las competencias distintivas

En la definición de las competencias distintivas se sugiere emplear métodos basados en el análisis cualitativo. Según Heizer et al. (41, p15), uno de los métodos cualitativos para predecir cursos de acción es el conocido como “Jurado de opinión ejecutiva”. Dicho método requiere un pequeño grupo de directivos o especialistas que establecen de forma conjunta una estimación del comportamiento de las variables o parámetros analizados, al mismo tiempo combina la experiencia directiva con modelos estadísticos. La decisión final es por consenso.

De forma general la bibliografía reconoce que la decisión por consenso es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver o atenuar las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria

## **3) Comunicar al mercado (comúnmente mediante estrategias publicitarias) el posicionamiento asumido.**

### **II) Análisis de la Competencia.**

Para el análisis de la competencia se sugiere el procedimiento siguiente que permitirá conocer la posición de la organización con respecto a la competencia, puntos fuertes y débiles de los competidores:

- 1) Determinación de los competidores de la organización.
- 2) Definición de los indicadores cuantitativos y cualitativos que miden el nivel de competitividad de las IES.
- 3) Formulación de la matriz de evaluación de los competidores. La matriz de evaluación de los competidores se conforma a partir del análisis de los indicadores cuantitativos y cualitativos.

$$V_{ij} = \max \left\{ \frac{E_{\max} - E_{ij}}{E_{\max} - E_{\min}} \right\} * 10 \quad (2-7)$$

$$V_{ij} = \min \left\{ \frac{E_{ij} - E_{\min}}{E_{\max} - E_{\min}} \right\} * 10 \quad (2-8)$$

Donde:

i: Indicadores.

j: Competidores

4) Determinación del ranking de cada competidor. EL ranking se determina a partir de la relación siguiente:

$$R_j = \sum_{i=1}^m V_{ij} \quad \text{Para } j = 1, 2, \dots, n \quad (2-9)$$

Donde:

$R_j$  : Ranking para el competidor j.

i : Indicadores.

j : Competidores.

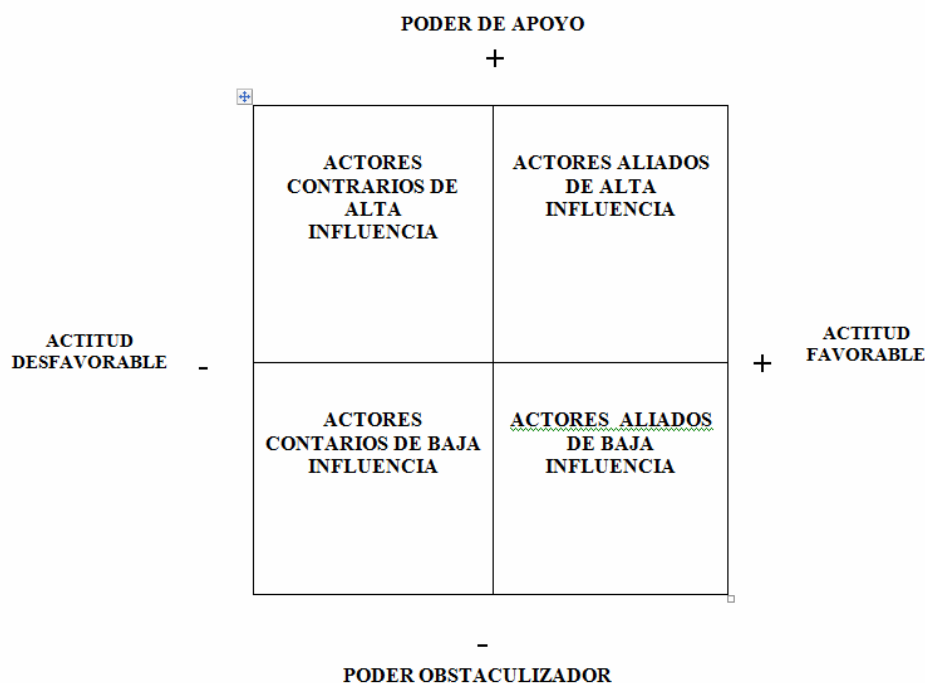
El ranking se establece a partir de la menor cantidad de puntos por cada competidor, ello supone disponer de la menor distancia con relación al competidor que tiene el mejor valor en el criterio evaluado. Posteriormente atendiendo al ranking obtenido se trazan, sobre esta base las estrategias para la toma de decisiones competitivas que se derivan del análisis de las siguientes informaciones: la separación entre los competidores y los líderes por cada indicador, la distancia en puntos de los competidores ubicados por debajo de la organización, los puntos fuertes y débiles de la competencia.

### III) Análisis de los actores implicados en el desarrollo local

El análisis de los actores implicados constituye un eslabón fundamental en el perfeccionamiento de la gestión de las organizaciones y el incremento de su influencia en el desarrollo local. En la investigación se ha comprobado la gran influencia que ejercen los actores locales en desarrollo de las IES en general y en el proceso de gestión de estas en particular.

En el análisis se sugieren las etapas que posibiliten a la universidad las decisiones acerca de la priorización de los actores así como la determinación de los aspectos de mayor relevancia en relación con estos.

- ? Inventariar los actores: Para la realización de este análisis se sugiere comenzar desarrollando un inventario de todos aquellos actores que se relacionan con la institución
- ? Caracterización de los actores según la matriz de posicionamiento de actores.
- ? Definición de las estrategias para cada actor.



**Figura 2.3 Matriz de posicionamiento de actores**

**Fuente: Adaptado de Menguzato, 1999.**

Teniendo en cuenta las experiencias del autor y la revisión bibliográfica se definieron como indicadores para evaluar el poder del actor: poder financiero, capacidad de movilización de recursos, aceptación social y capacidad de decisiones políticas.

Con respecto a los indicadores de actitud: participación en proyectos conjuntos, cantidad de personas formadas, estudios desarrollados, número de becas, nivel de aceptación de las IES.

Las estrategias generales que se proponen para cada cuadrante de clasificación de actores siguientes:

Cuadrante I: Son actores de alto poder de apoyo y actitud favorable.

- ✍ Desarrollo de proyectos conjuntos
- ✍ Firma de convenios

Cuadrante II: Son actores contrarios de alta influencia

- ✍ Búsqueda de intereses comunes
- ✍ Acciones de acercamiento
- ✍ Participación en proyectos de interés.

Cuadrante III: Actores contrarios de baja influencia

- ✍ Observar tendencias de desarrollo de poder.

Cuadrante IV. Actores aliados de baja influencia

- ✍ Participación en espacios colaborativos de interés mutuo

#### **IV) Definición de los problemas del desarrollo local.**

En la definición de los problemas del desarrollo local se sugiere desarrollar la metodología elaborada por el investigador cubano, Elier Méndez Delgado, de la Universidad de Villa Clara para el cálculo de la desigualdad territorial a partir de un índice de desarrollo a escala municipal que se construye considerando una serie de indicadores, los cuales se indican a continuación:

1. Mortalidad infantil (X1), este indicador es el resultado de dividir las defunciones de menores de un año, en un área y periodo determinado, entre los nacimientos ocurridos en ese periodo. Se expresa por cada 1000 nacidos vivos.
2. Índice de ocupación (X2), este indicador representa la relación que existe entre el promedio de trabajadores y la población actual en Cabo Verde.
3. Volumen de inversiones (X3), este indicador representa el monto al que asciende la ejecución de inversiones por territorios.
4. Tasa de escolarización (X4), es la relación existente entre la matrícula de una edad o grupo de edades y la población de esa edad o grupos de edades.
5. Salarios medios devengados (X5), es el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio por un trabajador en un mes. Se obtiene de dividir el salario devengado por el promedio de trabajadores total.
6. Mortalidad materna (X6), es la relación entre el número de defunciones maternas y la cantidad de nacidos vivos en un área geográfica para un periodo determinado.

Es necesario destacar que el valor máximo (adecuado o deseado), así como el mínimo (máximo privación) de los indicadores mortalidad infantil y materna, por tener un comportamiento que difiere de los demás indicadores, se toma como el valor real mínimo, como el valor deseado y el máximo, como el de máxima privación.

Con base en estos indicadores se puede calcular:

? La medida de privación, la cual clasifica a un territorio en el rango de cero a uno.

El índice de privación se puede calcular de la forma siguiente:

$$IP_{ij} = \frac{MáxX_i - X_{ij}}{MáxX_i - MínX_i} \quad (2-10)$$



Donde:

IPij – Índice de privación del indicador i en el territorio j

Xij – Valor del indicador i en el territorio j

Max. Xi – Valor máximo del indicador i

Min. Xi – Valor Mínimo del indicador i

? El Indicador promedio de privación

$$Ippj = 1/6 \sum_{i=1}^6 IPij \quad (2-11)$$

? Calculo del Índice del Desarrollo Territorial (IDTH)

$$IDTH = 1 - Ippj \quad (2-12)$$

### 2.2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se propone desarrollarlo a partir de la consideración de las siguientes etapas:

1. Análisis de los procesos
2. La competitividad del IESIG
3. Análisis de los costos y fuentes de financiamiento

#### 1. Análisis de los procesos

El análisis de los procesos constituye un paso importante en la valoración de la organización y su papel en el desarrollo local.

Esta perspectiva ofrece la guía que las organizaciones necesitan para reasignar sus escasos recursos de mano de obra y recursos, materiales y financieros, hacia aquellos procesos e iniciativas que resultan críticos para instrumentar la estrategia.

Para la selección de estos procesos claves se utilizará el enfoque integrado de selección, (Machado, 2003), mediante el cual se elabora la matriz de Requerimiento de los clientes vs. Impacto con el proceso, Repercusión con el cliente y la Repercusión en los costos.

1. **Repercusión en el cliente:** Impacto en el cliente externo. ¿Satisface una necesidad básica del cliente? o ¿Contribuye indirectamente a satisfacerla?

2. **Impacto del proceso:** Contribución actual y potencial de cada proceso al cumplimiento de los requerimiento de los clientes.

3. **Repercusión en los costos:** Tiene en cuenta el impacto y los recursos necesarios del proceso. Con estos criterios se conforma la matriz de Impacto del Proceso /Requerimiento de los clientes /Repercusión con el cliente / Repercusión en los costes. Se le da una puntuación a cada proceso (Harrington ,1997) donde: 0 = ninguna repercusión; 5 = moderada repercusión; 10 = alta repercusión.

Se realizará el análisis por cada uno de los procesos relevantes de la siguiente manera, según la expresión 1:

$$TP = IP + RC + RC1 \quad (2-13)$$

Donde:

TP: Total de puntos

IP: Impacto del proceso

RC: Repercusión en el cliente

RC1: Repercusión en los costes.

Procesos	Requerimientos				IP	RC	RC1	TP
	R <sub>1</sub>	R <sub>2</sub>	R <sub>3</sub>	R <sub>m</sub>				
P <sub>1</sub>								
P <sub>2</sub>								
P <sub>3</sub>								
P <sub>n</sub>								

**Figura 2.3. Matriz Requerimiento/Impacto del Proceso**

Una vez dadas las puntuaciones, se determina la tendencia central de cada proceso y se calcula la puntuación media para seleccionar los procesos claves mediante la expresión (2-14):

$$M_{pc} = \frac{\sum P_{tp}}{N} \quad (2-14)$$

Donde:

M<sub>pc</sub>: Media de los procesos claves.

P<sub>tp</sub>: Puntuación total de los procesos.

N: Número total de procesos.

Los procesos críticos son aquellos que tienen valores por encima a la media total calculada, por ser los que mayor puntuación alcanzaron en cada una de las categorías. (Machado, 2003).Resultados de aplicación

## **2 – La competitividad del IESIG**

Es difícil hacer una evaluación de la competitividad del IESIG en el periodo que transcurre de su inauguración hasta la formación de los primeros licenciados, por tratarse de un tiempo relativamente corto. Entretanto, para que se pudiese obtener valores más reales en el estudio a desarrollar se entendió que la evaluación de la competitividad del IESIG debería incluir tres vertientes: la situación laboral de los licenciados, la competitividad de las licenciaturas y una autoevaluación en correspondencia con los parámetros internacionales establecidos al respecto. En esa perspectiva, los estudiantes licenciados, en el mercado de trabajo y fuera de él, los empleadores y los docentes, estarían en mejores condiciones para hacer una evaluación de la competitividad del IESIG que los dirigentes y promotores de la institución, de ahí se preparó y aplicó una encuesta a esa población.

### *1. Análisis de la situación laboral de los licenciados*

Para la realización del estudio se aplicó una encuesta Anexo 3 a partir de un muestreo probabilístico a una muestra de estudiantes graduados cuya formulación general se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q} \quad (2-15)$$

Donde:

n: tamaño muestral.

N: tamaño poblacional

P/Q: probabilidades asociadas a las características

Z: valor crítico asociado al nivel de confianza elegido

E: margen de error permitido.

### *2. La competitividad de los cursos en el IESIG*

Existe un conjunto de parámetros que, tal como en otras Instituciones de Enseñanza Superior (IES), determinan la competitividad de los cursos de graduación y de pos-graduación en el IESIG.

De entre ellos, se destacan los siguientes:

#### **a) Planes de Estudios**

En este punto se describe el proceso de aprobación de los cursos de pregrado y postgrado, tomando como criterio de aprobación el impacto de los mismos en el desarrollo local. Así mismo se describe la dinámica de los planes de estudios desde la fundación del instituto.

### **b) Calidad del cuerpo docente**

En este aspecto se sugiere realizar un análisis de la estructura del claustro según el grado científico y las estrategias utilizadas para compensar los problemas en el nivel científico de los profesores.

### *3. Estudio de autoevaluación*

Para la realización de esta autoevaluación se sugiere la aplicación de los siguientes cuestionarios:

1. Cuestionarios de clientes que evalúa en su gestión se enfoca a este y orienta su gestión a la satisfacción del mismo.
2. Cuestionario del personal, para medir como la organización tiene en cuenta las iniciativas, motivación y satisfacción de los trabajadores en la gestión.
3. Cuestionario de resultados en la sociedad que persigue el objetivo de conocer si la universidad tiene en cuenta su impacto en la sociedad para tomar las decisiones en la gestión.
4. Cuestionario de procesos para evaluar como la gestión se enfoca a los procesos.

Los cuestionarios para la autoevaluación de la organización se muestran en el Anexo 4

### **3. Análisis de los costos y fuentes de financiamiento**

Teniendo en cuenta la importancia del financiamiento en la implementación del modelo se decidió hacer un análisis del financiamiento. El objetivo de este análisis es detectar las posibles desviaciones en el funcionamiento del sistema y proponer medidas para corrección de los mismos. La realización de este análisis se sugiere dos etapas: análisis de los costos y análisis de las fuentes de financiamiento.

#### **1. Análisis de los Costos**

Para los efectos de esta investigación se consideran los siguientes compromisos financieros del instituto: costos de funcionamiento que incluye los pagos del personal docente y no docente del

Instituto, costos de mantenimiento de los equipos y relaciones externas nacionales e internacionales y los costos de compromisos mensuales bancarios resultantes de inversiones realizados.

La técnica del Grafico de Control es un procedimiento que se emplea ampliamente para el control de calidad. El mismo refiere la comparación gráfico-cronológica de las características de calidad del producto con unos límites, los cuales reflejan la habilidad para producir, de acuerdo con experiencias anteriores de la característica de calidad. En el contexto de esta tesis se emplea para controlar el comportamiento de los costos.

El Grafico de Control supone el cálculo de los límites de control superior, central e inferior para representar las observaciones, ello permite:

- Prevenir fallos
- Juzgar el comportamiento del proceso
- Contribuir a la disminución de los costos.

Para validar esta análisis y saber si los costos están dentro de los límites permisibles o dentro de los límites de control (control estadístico) se calculan los límites de control superior, central e inferior y se representan las observaciones en un grafico de control.

Analizase de esta forma también la tendencia de las observaciones.

Las relaciones para calcular los límites de control se presentan a continuación:

$$\begin{aligned} LCS &= \bar{X} + \sigma \\ LCC &= \bar{X} \\ LCI &= \bar{X} - \sigma \end{aligned} \quad (2-16)$$

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{N} \quad (2-17)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{N - 1}} \quad (2-18)$$

Donde:

LCS: Límite de control superior

LCC: Límite de control central

LCI: Límite de control inferior

s : Desviación en el cumplimiento de los costos planificados del período evaluado

X: Valor medio o promedio de los costos en el período evaluado.

## 2. Análisis de las Fuentes de Financiamientos

Se propone realizar un inventario de las posibles fuentes de financiamiento y posteriormente realizar un análisis de la factibilidad de la utilización de cada una y establecer una relación entre estos financiamientos con la estrategia, en este punto se sugiere el establecimiento de la situación actual y la situación propuesta.

### **2.3 Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graça: Análisis de Fuerzas Actuales.**

Para la evaluación de las potencialidades y limitaciones del IESIG se sugiere desarrollar una combinación del análisis DAFO (SWOT), el método de campo de fuerzas y de la semimatrices.

#### **Método de las Semimatrices**

##### **Procedimiento.**

1. Construir la matriz cuadrada con las fuerzas a analizar. ( matriz triangular superior)
2. Comparar los criterios y realizar la asignación de puntos por consenso de expertos.
3. Cuando el criterio que se compara es de mayor prioridad se asigna 1 punto.
4. Cuando los criterios que se comparan tienen igual prioridad se asigna 0,5 puntos.

5. Cuando el criterio se compara consigo mismo se asigna 1 punto.

6. Sumar puntos y calcular peso específico de cada criterio.

El mismo permite conformar una matriz como sigue a continuación:

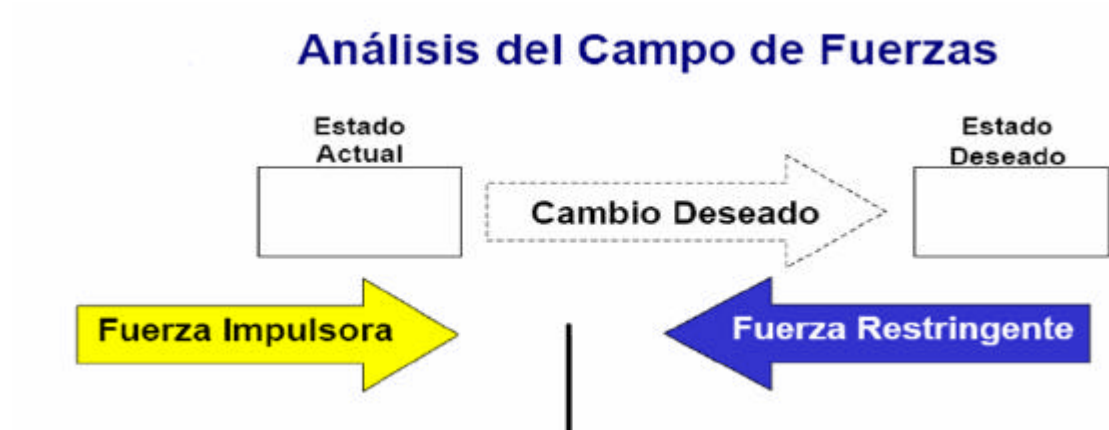
No.	FUERZAS IMPULSORAS	ASIGNACIÓN			Suma de Puntos	Importancia
1.	F1	F1	F1	F1		
			F2	F3		
2.	F2		F2	F2		
				F3		
3.	F3			F3		

**Figura 2.4 Método de la Semimatrices  
Análisis del Campo de Fuerzas**

El Análisis del Campo de Fuerzas es una herramienta que es utilizada para ayudar a facilitar el cambio. El Análisis del Campo de Fuerzas ve el cambio como fuerzas diferentes que compiten entre sí. Existen dos fuerzas con las que se trabaja aquí. Las **Fuerzas Impulsoras (Driving Forces)**, las cuales facilitan el cambio y las **Fuerzas Restringentes (Restraining Forces)**, las cuales evitan que el cambio ocurra. Esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial.

El Análisis del Campo de Fuerzas se puede utilizar en cualquier momento que se espere un cambio significativo. El Análisis del Campo de Fuerzas ayuda a determinar hasta dónde el cambio puede ser difícil. El Análisis del Campo de Fuerzas permite ver los factores que contribuyen al éxito o fracaso de la solución propuesta.





**Figura 2.5 Representación esquemática del campo de fuerzas**

Al finalizar la Fase I la institución debe contar con la información necesaria para realizar una gestión enfocada a incrementar la participación en el desarrollo local.

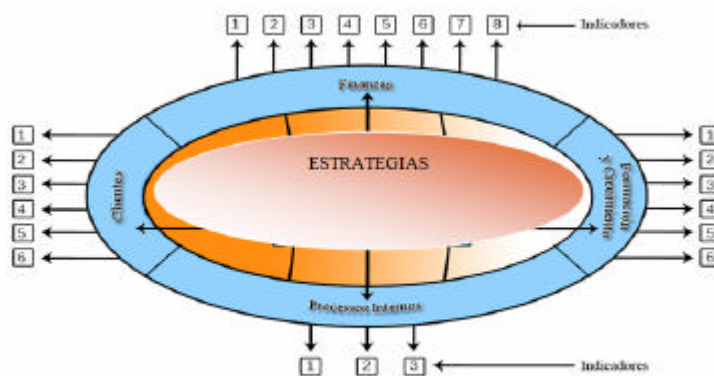
## **2.4 FASE II – FASE DE PROYECCIÓN**

Hasta hace pocos años, la alternativa usada para medir la eficiencia de la empresa se basaba en el análisis exhaustivo de su información financiera. Hoy se requiere una visión holística de los negocios, de equilibrar la gestión financiera con otras variables significativas como las personas, procesos, calidad, clientes, entre otras, si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio competitivo. En lo que concierne a las universidades caboverdianas, si hay un área en que presenta grandes fragilidades es precisamente en la ausencia de sentido estratégico que presentan la mayor parte de las instituciones de la enseñanza superior caboverdianas. Es decir, las universidades, a través de la forma como son gestionadas, vienen dando muestras de una gran incapacidad para proyectar el futuro, para asumir prioridades y para distinguir lo que es importante de lo que es accesorio y, principalmente, revelan la incapacidad para definir con claridad objetivos con sentido estratégico, es decir, objetivos cuya prioridad deberá implicar una devaluación de los logros y los equilibrios internos de las instituciones, una vez que, muchas

veces, son estos logros y estos equilibrios que impiden la identificación de los objetivos para la institución.

El autor como resultado de la revisión de la bibliografía, así como la experiencia adquirida en el trabajo de dirección del IESIG, considera factible la utilización en esta fase del Cuadro de Mando Integral como herramienta de proyección de la gestión y principalmente como medio de concreción de la estrategia de desarrollo definida,

Para esta investigación el autor propone que esta fase se sustente en la filosofía del Cuadro de Mando Integral (CMI), como un proceso que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico .



**Figura 2.6. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral usa un modelo, cuya dimensión central es la visión y la estrategia y se apoya en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas:

- I) Finanzas: Como debe aparecer ante los accionistas para tener éxito financiero.
- II) Clientes: Como debe aparecer ante nuestros clientes para alcanzar la visión.

III) Procesos internos: En qué procesos se debe ser excelentes para satisfacer a los accionistas y clientes.

IV) Formación y crecimiento: Como se mantendrá y sustentará la capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar la visión.

El objetivo principal del CMI es ayudar a la toma de decisiones efectivas, oportunas y proactivas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores clave de éxito derivados de la estrategia y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman. El CMI permite seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles necesarios para un crecimiento futuro.

Mientras que algunos críticos abogan por la completa eliminación de las medidas financieras, Kaplan y Norton afirman que los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, tiempos de respuesta, productividad y nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo.

El CMI concibe como primer paso, la elaboración del Mapa Estratégico, plantilla hecha a la medida que describe el proceso de flujo de las relaciones causa-efecto, desde la cuarta perspectiva a la primera, que singularizan la estrategia de una organización.

Siendo el principal propósito del CMI y los mapas estratégicos la conversión de los activos intangibles en resultados tangibles algunas personas consideran que la forma lógica de su planteamiento empiece con la definición de los objetivos intangibles en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, lo cual es un error. Si bien es cierto a la hora de interpretar los mapas estratégicos es de abajo hacia arriba, partiendo de dicha perspectiva hasta lograr los objetivos

financieros, la forma de construirlo es totalmente al revés. Se parte de los objetivos financieros, siguiendo la secuencia de preguntas lógicas que establecieron desde el primer libro Kaplan y Norton y que se mantiene a través de todos sus libros y artículos.

Las siguientes son algunas de las referencias establecidas por Kaplan y Norton para la secuencia a seguir en la elaboración de los mapas estratégicos utilizados en el Balance Scorecard

Procedimiento para la aplicación CMI,

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia de la organización: El proceso del CMI empieza cuando el equipo de la alta dirección, se pone a trabajar para traducir la estrategia en unos objetivos estratégicos financieros.
2. Elaboración del mapa estratégico.
3. Determinación de los factores de éxito para cada perspectiva
4. Determinación de los objetivos por cada factor de éxito vinculado a cada perspectiva.
5. Selección de indicadores por cada Objetivo.
6. Comparación entre presupuesto y realidad. Determinación de las variaciones o gap.
7. Toma de decisiones en base a la desviación.

Para validar los indicadores que serán utilizados en el CMI se aplicó el método Delphi resultando seleccionados 50 indicadores del total que les fueron presentados a los expertos consultados.

Este análisis se realizó mediante el software DECISIÓN a través de la opción “Decisiones grupales”. Se obtuvo un coeficiente de concordancia de Kendall de 0,873. Del mismo modo se realizó la prueba de hipótesis de que los expertos no tienen comunidad de preferencia, para lo cual se verificó la hipótesis fundamental  $H_0$  : No hay concordancia entre los expertos, contra la hipótesis alternativa  $H_1$ : Hay una concordancia no casual entre los expertos. Para ello se

utilizaron las tablas de Friedman y la prueba Chi-cuadrado, que dio como resultado que la concordancia de los expertos es válida y los resultados no son casuales.

A continuación se presentan las perspectivas del CMI. El periodo de análisis es de cinco años a partir del año 2010. El nivel deseado que se refleja en cada perspectiva es el correspondiente al año 2015.

A continuación se muestra la propuesta de desarrollo de la perspectiva financiera el resto de las perspectivas se muestran en el Anexo 5

### **Perspectiva Financiera**

**Factor Clave de Gestión:** Crecimiento de la organización.

**Objetivos:** Diversificar fuentes de financiamiento.

**Tabla. 2.3 Indicadores: Perspectiva Financiera. Diversificación Fuentes de Financiamiento**

<b>INDICADORES</b>	<b>UM</b>	<b>NIVEL DESEADO</b>
Financiamiento proveniente de las matriculas de pregrado /Matricula total *100	%	92
Financiamiento proveniente de las matriculas de postgrado/Matricula total *100	%	14
Financiamiento proveniente de proyectos / Total de Financiamiento *100	%	10
Financiamiento proveniente del la Empresas Junior de la Universidad/ Total de financiamiento *100	%	5
Financiamiento proveniente del la cámara municipal/ Total de financiamiento *100	%	1

**Factor Clave de Gestión:** Rentabilidad.

**Objetivo:** Lograr ingresos que permitan mantener un claustro propio

**Tabla 2.4 Indicadores Perspectiva Financiera. Ingresos**

<b>INDICADORES</b>	<b>UM</b>	<b>NIVEL DESEADO</b>
Tasa de crecimiento de los ingresos monetarios	%	60%
Ingresos por nuevos servicios/Total de ingresos *100	%	20%

El resto de las perspectivas se pueden encontrar en el Anexo 5

En la aplicación efectiva del CMI como herramienta de gestión se sugiere el cálculo del nivel real de cada indicador, así como el *gap* existente entre los valores de los indicadores en el nivel deseado y real, y la elaboración del plan de acción para disminuir primero y eliminar posteriormente el *gap* existente.

El procesamiento del CMI se sugiere realizarlo a través del software Alerta Gerencial, programado en Visual Basic. La entrada de datos se realiza a partir del Microsoft Excel. La evaluación de los presupuestos de los indicadores en cada perspectiva se realiza por cada periodo seleccionado por el decidor. El software permite una representación gráfica de los rangos establecidos por los parámetros y almacenar los valores que tendrán en cuenta en la evaluación de los indicadores. Dichos valores cambiarán según el periodo seleccionado. De acuerdo al resultado el decidor seleccionará los inductores e iniciativas que permitan mejorar los resultados de cada indicador. A continuación en la Figura 2.7 se muestra el formato bajo el cual se procesa la información primaria en el software.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Peli gro	Pre cau ción	Met a	Real		INDUCTORES	INICIATIVAS
Finanzas									
Cientes									
Procesos									
Aprendizaje									

**Figura 2.7 Modelo de procesamiento de información. Software Alerta Gerencial**

## 2.5 FASE III. EVALUACIÓN DE IMPACTOS

Los impactos serán evaluados a partir de las dimensiones económicas, sociales y medioambientales. Para cada dimensión se define un conjunto de indicadores que serán evaluados mediante una lista de chequeo. Dicha lista de chequeo supone una evaluación cualitativa y cuantitativa equivalente que permitirá mediante una regla de desición predeterminada emitir una evaluación por indicador, por dimensión y general para la organización.

Escala	Evaluaciones			
Cualitativa	Nula	Baja	Media	Alta
Cuantitativa (Puntos)	0	1	2	3

La evaluación general de cada dimensión y de la organización refiera una media aritmetica ponderada. El resultado obtenido permitirá denotar tendencias y comportamientos y retroalimentar las fases uno y dos del modelo

**Tabla 2.17 Evaluación de Impactos Dimensión Económica**

Indicador	Evaluación			
	Nula	Baja	Media	Alta
Las empresas universitarias satisfacen				

necesidades de la sociedad				
Las empresas universitarias participan activamente en el desarrollo económico de la localidad.				
Los profesionales egresados de la universidad poseen reconocido prestigio con los empleadores				
Existe un numero alto de profesionales de la localidad que se capacitan el Universidad de Mindelo				
Existe un número alto de proyectos vinculados a problemas de la Economía Local				
La universidad y sus empresas ofrecen un número alto de empleos.				
Se participa en Proyectos Internacionales que permiten el ingreso de divisas para la creación de infraestructura				
El costo de la matrícula se corresponde con el nivel de renta de la sociedad.				
Se garantiza la obtención de resultados científicos de importancia para la elevación de la eficiencia económica y el desarrollo sostenible del territorio y del país.				

El proceso de evaluación de la dimensión social y medioambiental se puede observar en el Anexo 6.

### Conclusiones Parciales

1. El modelo propuesto constituye una herramienta de gestión y toma de decisiones dirigida a mejorar la competitividad de la universidad y su impacto en el desarrollo local.
2. Cada fase del modelo conforma una metodología que facilita a los directivos el análisis y la proyección de la gestión universitaria incrementando la eficiencia y eficacia en la gestión.



3. El sistema de indicadores propuestos para cada perspectiva del CMI y para la fase III del modelo permite a los gestores evaluar el resultado de la gestión al interior de la organización y su impacto en el desarrollo local.



# **CAPÍTULO III**

## **CAPÍTULO III**

### **VALIDACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EMPRENDEDORA Y COMPETITIVA EN EL IESIG**

**El presente capítulo persigue los siguientes objetivos.**

1. Validar el modelo propuesto.
2. Presentar la propuesta de la nueva Universidad de Mindelo

#### **3.1 FASE I: FASE DE ANÁLISIS**

##### **3.1.1 – Análisis Externo**

El mercado natural de la organización está constituido por las islas de la zona norte del País (San .Vicente, Santo Antão, San .Nicolau, Sal y Boavista). Se prevé entretanto penetrar el mercado de la zona sur, particularmente el de la isla de Santiago, donde se concentra más de la mitad de la población caboverdiana. La proyección del Instituto Nacional de Estadística (INE), apunta a un crecimiento de la población total de cerca de 575.000 habitantes en el 2015, manteniendo las actuales tendencias de concentración de las poblaciones.

El mercado de Cabo Verde en general y de San Vicente en particular, no soporta tantas Instituciones de Enseñanza Superior, lo que refleja una reducción de la competitividad de las mismas. La competencia entre ellas será relativa y, los estudiantes y el país, en este caso concreto la isla de San Vicente, serán los principales perjudicados.

Un proyecto universitario de calidad en un país pequeño e insular con la dispersión de medios en un elevado número de institutos y escuelas universitarias basado en la competencia entre estas instituciones es incompatible. Por eso se propone una alianza estratégica entre las instituciones nacionales, como forma inteligente y contemporánea de competencia, en el sentido de viabilizar

el proyecto de una universidad enfocada hacia la competitividad interna y externa, una verdadera complementariedad de la Universidad de Cabo Verde.

Siendo el mercado nacional limitado y teniendo en cuenta la presencia de otras universidades, por si sólo no viabiliza el proyecto, por lo que conociendo el vasto potencial de Cabo Verde, en cuanto país abierto al mercado de la transnacionalización, se hace necesario extender el mercado a otros países como los miembros de la Comunidad de Pueblos de Lengua Portuguesa (**CPLP**) y de la Comunidad Económica de los Estados de África Oriental (**CEDEAO**), con esta estrategia, será posible atraer estudiantes de la emigración, estudiantes extranjeros de países vecinos, de modo de tener una población estudiantil, cuyos pagos incidan considerablemente en el financiamiento del proyecto.

#### **I). Análisis del cliente**

##### **Etapas I: Identificación del cliente:**

Los principales clientes

##### **Características del mercado**

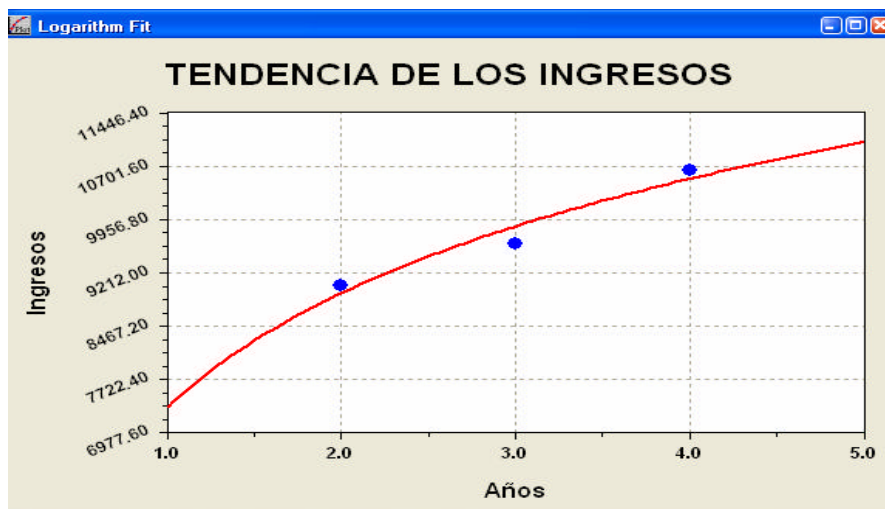
A continuación se presenta en la Tabla 3.1 para el período 2005-2009 las estadísticas correspondientes a los ingresos y matrícula de alumnos según las islas de procedencia y carreras.

**Tabla 3.1 Estadísticas de alumnos e ingresos (Miles de Escudos Caboverdianos). 2005-2009**

INDICADORES	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Matricula (estudiantes)</b>	525	645	687	760	791
<b>Ingresos por matrícula (Miles ECV)</b>	7350	9030	9618	10640	11074
<b>PROCEDENCIA</b>					
San Vicente	282	315	302	313	359
Santo Antônio	167	220	260	318	316
San Nicolau	43	69	68	69	62
Boavista	22	29	41	40	32
Sal	11	12	16	20	22
<b>Subtotal</b>	525	645	687	760	791
<b>CARRERAS</b>					
Organización y Gestión de Empresas		51	122	159	155
Informática de Gestión	72	60	46	54	45
Gestión Hotelera y Turismo	109	119	128	134	109
Derecho		58	105	131	144
Sicología	106	134	87	100	110
Sociología	82	74	71	58	33
Enfermería					91
Historia	80	74	80	69	39
Estudios caboverdianos y portugueses	39	35	15	23	17
Lengua Inglesa	37	40	33	32	48
<b>Subtotal</b>	525	645	687	760	791

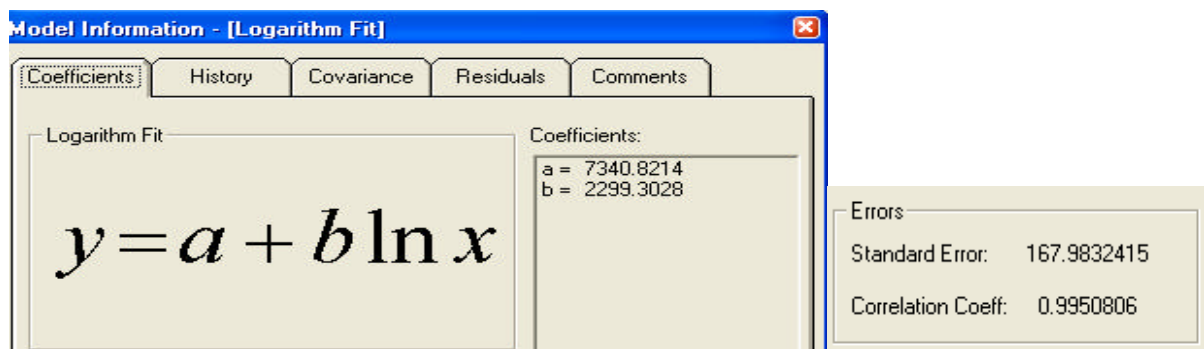
La tasa de crecimiento de los ingresos en el año 2009 con respecto al 2005 es de un 50,66%. La tendencia de los ingresos se determinó a partir del software curva expert según refiere la Figura

3.1



**Figura 3.1 Tendencia de los ingresos. 2005-2009**

El procesamiento de la información primaria reveló como función de mejor bondad del ajuste la función logarítmica, cuyos coeficientes fundamentales aparecen en la Figura 3.2.



**Figura 3.2 Función logarítmica. Coeficientes.**

La proyección de los ingresos para el año 2010 utilizando el software reportó un valor de 11460,6 miles de escudos caboverdianos.

La cuota de mercado global del IESIG con respecto a las otras IES, es de 17.11 %, siendo la reserva de 82.89 %, se observa que el instituto posee la tercera cuota de mercado más alta de la isla de San Vicente.

El porcentaje de participación de los alumnos por islas y por carrera en el período analizado se muestra en el Anexo 7, Tabla 3.2. A la isla de San Vicente le corresponde un 46,10% de los alumnos matriculados lo que la define como el principal mercado de la organización, seguida de Santo Antão con un 37,59%. Del mismo modo la carrera de gestión es la de mayor demanda para un 15,21% del total de alumnos que cursan estudios.

En tanto la cuota de mercado por especialidad no refiere diferencias sustanciales con relación a las otras IES de la isla, no aporta elementos relevantes para este análisis.

## **Etapas II Determinación de la demanda.**

La tendencia de la demanda se estimó a partir del software Curva Expert. Ver Anexo 8. La proyección para el año 2010 según la función exponencial fue de 819 alumnos.

A partir de este estimado la proyección global para el curso 2009-2010 es la siguiente:

### **Años**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>PROYECCIÓN</b>
<b>166</b>	<b>164</b>	<b>163</b>	<b>163</b>	<b>163</b>	<b>819</b>

Este mismo método se aplicó para cada una de las carreras de la organización, incrementándose el nivel de objetividad en la proyección y toma de decisiones.

## **Etapas III. Determinación por parte de los clientes de los requerimientos distintivos de la organización.**

Esta etapa se desarrolló siguiendo un muestreo no probabilístico por conveniencia.

### **Instrumento para el levantamiento de información**

- ✍ Se realizó una tormenta de ideas. Las decisiones se tomaron por consenso.
- ✍ La tormenta de ideas se llevó a cabo en la escuela técnica de San Vicente y otros colegios del país.

El estudio realizado permitió identificar los principales requerimientos:

1. Nivel académico del claustro
2. Posibilidad de empleo
3. Reconocimiento local de la institución
4. Ambiente escolar adecuado
5. Imagen de la institución
6. Correlación precio – calidad
7. Plan de estudios actualizados



A continuación se exponen algunos elementos relevantes obtenidos:

### **1) Identificación del conjunto elementos para la definición de las competencias distintivas.**

- ✍ Oferta de base: ofrecer servicios educativos universitarios.
- ✍ Ofertas periféricas: instalaciones e infraestructura tecnológica.
- ✍ Calidad /imagen: percepción en general de las personas conocidas y por supuesto de ellos mismos.
- ✍ Modalidad de brindar el servicio: la atención, cortesía, prontitud directa tanto en aulas como fuera de ellas.
- ✍ Procesos: potenciar el proceso de internacionalización
- ✍ Precio: las colegiaturas y servicios no incluidos en estas.

### **2) Definición de las competencias distintivas**

En correspondencia con la aplicación del método descrito en el capítulo II, se definieron las siguientes competencias distintivas:

- ? Alianza con los actores del entorno.
- ? Precios competitivos
- ? Proceso de internacionalización
- ? Utilización de las nuevas tecnologías

### **3) Comunicar al mercado (comúnmente mediante estrategias publicitarias) el posicionamiento asumido.**

Según lo descubierto en el caso, a diferencia de lo que se pudiera pensar, entre más personalizados son los medios, logran un mayor impacto en la población objetivo.

Se dividen los medios para comunicar la oferta universitaria en tres: recomendaciones personales, promoción de ventas y publicidad, situándolos en orden de importancia:

**Recomendaciones personales:** amigos, familiares

**Promoción :** folletos, ferias, eventos y visitas

**Publicidad:** televisión, periódico, internet y actos públicos

## **II) Análisis de la competencia.**

Aunque en varias ocasiones en el desarrollo de la investigación el autor ha manifestado su opinión de que las IES existentes en Cabo Verde no deben competir sino colaborar, es una realidad que existe una rivalidad que debe ser estudiada y tomada en cuenta para trazar las estrategias que orienten la gestión de la universidad.

La aplicación del procedimiento para la evaluación de la competencia y en específico matriz de evaluación de los competidores propuesto en el capítulo II, se obtuvo el siguiente resultado

**Tabla 3.3 Análisis de competidores.**

Instituciones	Docentes					Costo		Suma	RANKING
Lic.	Puntos	M Sc.	Puntos	Dr. C.	Puntos	Matrícula	Puntos	Puntos	
ISCEE 90	3,31	39	4,24	2	9,09	15000	2,50	19,14	3
UJP-CV 132	0,00	67	0,00	12	0,00	18.000	10,00	10,00	1
IESIG 43	7,01	20	7,12	9	2,73	14.000	0,00	16,86	2
M-EIA 5	10,00	1	10,00	1	10,00	18.000	10,00	40,00	8
ISCSJ 7	9,84	22	6,82	2	9,09	17.000	7,50	33,25	7
UL-CV 22	8,66	5	9,39	1	10,00	15.000	2,50	30,56	5
ÚNICA 17	9,06	10	8,64	7	4,55	18.000	10,00	32,24	6
US 16	9,13	18	7,42	6	5,45	16.000	5,00	27,01	4

### **LEYENDA**

Lic. : Licenciados    M Sc : Máster en ciencias    Dr. C.: Doctor en ciencias particulares

Según refiere la Tabla 3.4 el principal competidor del IESIG es la universidad extranjera UJP-CV. Ello supone que el IESIG deberá incrementar el potencial científico de doctores y máster en ciencias para mejorar su posición competitiva.

Como se observa el que el IESIG ocupa el segundo lugar entre las IES detras del UJP-CV que lo supera fundamentalmente en el número de doctores y master, en tanto el IESIG, es mejor en precios, es necesario apuntar que la distancia que separa al IESIG del principal competidor es bastante grande, pero así mismo es grande la distancia de ISCEE que es el tercer competidor del ranking.

El análisis permite concluir que la organización debe proyectar y ejecutar una estrategia dirigida al incremento del nivel científico del claustro incrementado el número de doctores en ciencia y de master.

### III) Análisis de los actores implicados en el desarrollo local

El resultado obtenido de la aplicación de la matriz mostrada en la Figura 3.3 es el siguiente:

<b>ACTORES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>Cámara municipal</b>	Actor aliado de alta influencia
<b>Gobierno</b>	Actor aliado de alta influencia
<b>Partidos políticos</b>	Actor aliado de baja influencia
<b>Empresas públicas</b>	Actor aliado de baja influencia
<b>Empresas privadas</b>	Actor aliado de baja influencia
<b>Instituciones no lucrativas</b>	Actor aliado de baja influencia
<b>Organizaciones no gubernamentales (ONG)</b>	Actor aliado de baja influencia
<b>Otras instituciones de enseñanza superior (IES)</b>	Actor contrario de baja influencia

**Figura 3.3 Clasificación de actores**

El resultado de la matriz permitió definir que la organización debe seguir con la cámara municipal y con el gobierno una estrategia de desarrollo de proyectos conjuntos y de alianza mediante la firma de convenios de colaboración.

Con los partidos políticos, empresas públicas, instituciones no lucrativas, y ONGs se debe de fomentar la participación en espacios colaborativos de interés mutuo.

En tanto con las otras instituciones de enseñanza superior se debe de observar las tendencias de desarrollo de poder.

### III) Definición de los problemas del Desarrollo Local.

**Tabla 3.4 Cálculo del IPIj de San Vicente, para el año de 2009**

CONCEPTOS	X1	X2	X3	X4	X5	X6
<b>Máximo (Valor deseado)</b>	4,9	0,633	753,12	100	246	20,8
<b>Mínimo (Valor de privación)</b>	9,1	0,347	71,02	97,2	216	163,9
<b>San Vicente Xij</b>	5,0	0,447	112,51	97,2	231	30,1
<b>(Máx Xi – Xi)</b>	- 0,1	0,186	640,61	2,8	15	- 9,3
<b>(Máx Xi – Mín Xi)</b>	- 4,2	0,286	682,1	2,8	30	- 143,1
<b>Índice de Privación (IPIj)</b>	0,024	0,650	0,939	1	0,5	0,064

La información primaria utilizada en la tabla 3.4 se obtuvo de documentos del INE y de las proyecciones de desarrollo del gobierno para el año 2009.

? El Indicador promedio de privación

$$Ippj = 1/6 \sum_{i=1}^6 Ipij$$

A partir de estos datos se pueden calcular los indicadores correspondientes a San Vicente para utilizarlos como sustrato de las principales líneas a considerar en los proyectos de desarrollo local, a los cuales el instituto dará atención prioritaria.

Por tanto el índice de Privación Promedio en San Vicente en el año sería:

$$Ippj = 1/6 (0,024 + 0,650 + 0,939 + 1 + 0,5 + 0,064)$$

$$Ippj = 0,529$$

? Cálculo del índice del desarrollo territorial (IDTH)

$$\text{IDTH} = 1 - \text{Ippj}$$

$$\text{IDTH} = 1 - 0,529$$

$$\text{IDTH} = 0,471$$

El IDTH clasifica al territorio utilizando valores entre cero y uno. Para este caso el rango se ha elaborado tomando en consideración que el índice que se obtuvo durante los diecisiete años analizados (1990 – 2006), refleja un promedio de 0,39. Por tanto, los territorios (islas) pudiesen clasificarse de la forma siguiente:

- Nivel alto de desarrollo territorial = superior a 0,80
- Nivel medio de desarrollo territorial = de 0,40 a 0,79
- Nivel bajo de desarrollo territorial = inferior o igual a 0,39

Se concluye que San Vicente tiene un nivel medio de desarrollo territorial, lo que significa que existen grandes potencialidades para emprender procesos de desarrollo local, que pueden y deben ser utilizados por el IESIG para darle solución a los problemas sociales y medioambientales del territorio y al mismo tiempo elevar su competitividad.

Los grandes problemas a que se enfrenta el proceso de desarrollo local en San Vicente son los siguientes:

1. Las limitaciones de recursos y la concentración de las decisiones políticas en las entidades centrales del estado;
2. La fuerte centralización del modelo financiero impide a los órganos municipales asumir decisiones en torno a las inversiones.
3. El fracaso de la industria local por problemas en la planeación productiva, los altos precios y la poca flexibilidad para adaptarse a las exigencias del mercado.

En lo que concierne al medio ambiente es necesario:

4. Conciliar el medio físico con el desarrollo e integrar en la dualidad economía-ambiente la conservación de los ecosistemas, la recuperación de áreas degradadas, la eliminación de puntos críticos y el aseguramiento de la sanidad ambiental.
5. Satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer las de generaciones futuras, con programas de desarrollo que beneficien no sólo al individuo, sino también que estimule el uso de medios y tecnologías limpias que no deterioren el ambiente.
6. Aprovechar los recursos naturales de modo que no originen deudas ecológicas al sobreexplotar la capacidad productiva y de carga de la tierra.

El análisis externo en sentido general permitió conocer, los puntos fuertes y débiles de los rivales de la organización y por consiguiente orienta la gestión hacia los elementos que le permitirán, ser más competitivos con respecto a las IES que coexisten con ella.

Así mismo se pudo determinar los actores con los que debe interactuar para incrementar su papel en el desarrollo local y que estrategia seguir para fortalecer los vínculos con los mismos.

Por último fueron determinados los principales problemas que afectan el desarrollo local y sobre los que debe dirigir la atención la nueva universidad para incrementar su impacto en el desarrollo del territorio.

### **3.1.2 ANÁLISIS INTERNO**

#### **1- Análisis de los procesos**

Los requerimientos de los clientes determinados, utilizando el enfoque integrado de selección, (Machado, 2003) se presentan a continuación:

- 1- Nivel académico del claustro
- 2- Posibilidad de empleo
- 3- Reconocimiento local de la institución

- 4- Ambiente escolar adecuado
- 5- Imagen de la institución
- 6- Correlación precio – calidad
- 7- Plan de estudios actualizados

**Tabla 3.5 Matriz Requerimiento/Impacto del Proceso**

Procesos	Requerimientos							IP	RC	RCI	TP
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7				
<b>Gestión de la Calidad</b>	5	0	5	5	5	10	10	40	10	10	60
<b>Gestión Estratégica</b>	5	5	5	5	5	10	10	45	5	5	55
<b>Gestión Comercial</b>	0	0	5	0	5	10	0	20	10	10	40
<b>Gestión Económico Financ</b>	0	0	0	0	5	5	0	10	0	0	10
<b>Proceso Docente</b>	5	0	5	5	5	0	10	30	10	10	50
<b>Proceso investigación</b>	5	0	5	0	5	0	5	20	10	10	40
<b>Proceso de extensión</b>	5	5	5	5	5	5	5	35	10	5	50
<b>Proceso de intern</b>	10	0	5	0	5	0	5	25	10	5	40
<b>Procesos empresariales</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	20

$$Mpc = 365/9 = 40.55$$

Los procesos claves seleccionados son:

- ? Gestión de la calidad
- ? Gestión estratégica.
- ? Proceso docente
- ? Proceso de extensión

## **2 – La competitividad del IESIG**

1. Análisis de la situación laboral de los licenciados

Sobre la situación laboral de los estudiantes licenciados en el IESIG, fueron identificados 291 alumnos licenciados, siendo 85 del año lectivo 2005-06, 144 del año lectivo 2006-07 y 62 del año lectivo 2007-08. De esos fue posible encuestar solamente 213 alumnos, de los cuales 162 correspondiendo a 76,1% están vinculados en el mercado de trabajo y 51 correspondiendo a 23,9% no están vinculados en el mercado de trabajo.

? En relación a los estudiantes que terminaron el curso y no están trabajando, las razones identificadas fueron: falta de puestos de trabajo (29,4%); necesidad de profesionales con experiencia de trabajo (15,7%); cursos no competitivos en el mercado (15,7%); inexistencia de concursos para admisión de candidatos (13,7%); no procuró empleo (13,7%), aumento del número de licenciado en el mercado en búsqueda de empleo (11,8%).

? Para evaluar la competitividad de los alumnos que entraron en el mercado de trabajo, se optó por aplicar una encuesta a los jefes, infiriendo a través de sus opiniones el índice de competitividad de sus colaboradores.

En los años lectivos 2005/06 y 2006/07, fueran licenciados en el IESIG 229 alumnos, de los cuales 181 están vinculados en el mercado de trabajo, lo que corresponde a un porcentaje de 79%.

? Sobre la competitividad de los alumnos licenciados en IESIG, se constata a través de las opiniones de los jefes que 49% está satisfecho y 36,7% está muy satisfecho con la calidad y desempeño de sus colaboradores, licenciados en IESIG.

Aún de acuerdo con la encuesta aplicada a los jefes, 58,5% concuerda que los ex – alumnos del IESIG tienen capacidad para competir en el mercado de trabajo y 29,9% tienen opinión muy favorable en cuanto a la capacidad competitiva de los ex – alumnos del IESIG.

? Cuestionados si en una situación de crisis en la empresa, los colaboradores serian despedidos, 77,6% de los jefes respondieran que el colaborador no sería despedido. En cuanto al conocimiento, 58, 5% de los jefes atribuye nota de “bueno” a los colaboradores.



? Con relación a los alumnos que se licenciaron en el año lectivo 2007/08, el objetivo del estudio era solamente saber la situación de los mismos en mercado de trabajo. De estos 18 están vinculados en mercado de trabajo y 14 no están, lo que no permite generalizar diciendo que la mayor parte está en el mercado de trabajo porque la diferencia es muy reducida, de solamente tres vinculados. Se decidió no evaluar la competitividad de esos alumnos por entenderse que el espacio entre la conclusión de la licenciatura, la posibilidad de que consiguieran un empleo y tener un jefe que los pudiese evaluar y opinar, es muy reducido.

Durante el estudio se constató que hay un porcentaje relativamente elevado (+/- 20%) de respuestas consideradas negativos. No obstante, en la opinión del autor, no constituye una preocupación mayor teniendo en cuenta el tiempo de existencia de el IESIG y la insipiente de la enseñanza superior en Cabo Verde.

En sentido general este análisis permite concluir que debe la universidad en su gestión mantener un mayor vínculo con el mercado de trabajo, lo que mejoraría los procesos de planificación y organización de las carreras y las matrículas.

Para la realización del estudio sobre la situación laborable de los estudiantes graduados se diseñó una encuesta. Las principales características de esta investigación se resumen a continuación en la siguiente ficha.

**Tabla 3.6 Ficha técnica del estudio.**

<b>Características</b>	<b>Encuesta</b>
<b>Universo</b>	Estudiantes graduados del IESIG ( 705 personas)
<b>Lugar</b>	San Vicente y Santo Antao
<b>Procedimiento de muestreo</b>	Muestreo aleatorio simple
<b>Tamaño de muestra</b>	Para poblaciones finitas
<b>Error muestral</b>	4,5%
<b>P/Q Probabilidades asociadas a la características</b>	50%

<b>Recogida de información</b>	Encuesta personal a empleadores
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Año 2009

El tamaño de la muestra calculado fue de 291 estudiantes graduados (licenciados). Dicha muestra se estructuró en: 85 graduados del año lectivo 2005-06, 144 del año lectivo 2006-07 y 62 del año lectivo 2007-08. De estos fue posible encuestar solamente 213 alumnos, de los cuales 162 están vinculados en el mercado de trabajo, el resto no.

Con relación a los estudiantes que terminaron el curso y no están trabajando, las razones fundamentales son: falta de puestos de trabajo (29,4%); necesidad de profesionales con experiencia de trabajo (15,7%); curso no es competitivo en el mercado (15,7%); inexistencia de concursos para admisión de candidatos (13,7%); no procuró empleo (13,7%), aumento del número de licenciados en el mercado en busca de empleo (11,8%).

Para evaluar la competitividad de los alumnos que entraron en el mercado de trabajo, se optó por aplicar una encuesta a los empleadores, infiriendo a través de sus opiniones el índice de competitividad de sus colaboradores.

Las evaluaciones de los expertos fueron procesadas en el software SPSS. El análisis de fiabilidad arrojó el siguiente resultado:

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 7,0                      N of Items = 21                      Alpha = ,9215

Como se observa la confiabilidad de la escala es alta.

Se constató que el 49% de los empleadores están satisfechos y el 36,7% está muy satisfecho con la calidad y desempeño de sus colaboradores, licenciados en IESIG.

Según la encuesta aplicada a los empleadores, el 58,5% de ellos concuerda que los ex – alumnos del IESIG tienen capacidad para competir en el mercado de trabajo y 29,9% tienen opinión muy favorable en cuanto a la capacidad competitiva de los ex – alumnos del IESIG.

## 2. La competitividad de los cursos en el IESIG

El análisis de los planes de estudio y de la calidad del claustro se muestra en el Anexo 9.

## 3. Estudio de autoevaluación

A continuación se muestran los resultados del cuestionario de procesos para evaluar como la gestión se enfoca a los procesos. Se encuestó el total de miembros del consejo directivo, científico y académico (12 miembros). En la Tabla 3.7 Anexo 10 se muestra la evaluación realizada.

Según los resultados mostrados en dicho anexo, ninguna de las personas consideró que los objetivos fueran cumplidos en ninguna de las preguntas. El mayor porcentaje de las respuestas (48,3%) se concentra en cierto avance. En esta dirección se destaca la identificación de los procesos y las personas implicadas en ellos, así como la revisión y mejora de los procesos identificados. Los elementos más críticos resultaron los limitados sistemas de reconocimientos y/o incentivos y la existencia de los sistemas de certificación.

Los elementos más relevantes obtenidos en el resto de los cuestionarios aplicados son los siguientes:

**Cuestionario de clientes:** Sólo refiere cierto avance en las acciones que realiza con relación a la comparación con otras universidades, el resto de los elementos que suponen el enfoque al cliente se consideran sin ningún avance significativo, tal y como se refleja en el Anexo10 tabla 3.8

**Cuestionario de personas,** tampoco se observan objetivos cumplidos, el 60% de las preguntas fueron evaluadas de sin avance como se muestra en el Anexo 10 tabla 3.9

**Cuestionario resultados en la sociedad**, refiere que el 88 % de las respuestas clasifican sin avance según se muestra en el Anexo 10, Tabla 3.10

### **Análisis de los costos y fuentes de financiamiento**

#### **1. Análisis de los costos**

Para los efectos de esta investigación se consideran los siguientes compromisos financieros del instituto: costos de funcionamiento que incluye los pagos del personal docente y no docente del instituto, costos de mantenimiento de los equipos y relaciones externas nacionales e internacionales, así como los costos de compromisos mensuales bancarios resultantes de inversiones realizados.

Para honrar a todos estos compromisos el instituto dispone solamente del pago de las mensualidades de los estudiantes. De hecho, la institución no recibe contribución financiera, sea del estado o de otras instituciones, ni de empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras. No obstante es la IES privada que tiene el pago más bajo, cada alumno paga una mensualidad de \$14 000.00 (aproximadamente 127 euros) por mes. . En contrapartida, cada estudiante cuesta al IESIG, aproximadamente \$10 220.00 por mes. Se puede constatar con base a este simple análisis, que el margen de gestión es pequeño, siendo por consecuencia muy dependiente del número de estudiantes matriculados. No obstante, es con esos ingresos que el IESIG ha crecido, no solamente en términos científicos y pedagógicos sino también en términos de infraestructuras. Todo ha sido posible por contar con directivos que trabajan con alto sentido de pertenencia y con el objetivo de hacer avanzar la institución.

Se reconoce que se debe mejorar las condiciones de trabajo del personal docente y no docente, principalmente el pago mensual, así como realizar nuevas inversiones. Se trata de una tarea difícil porque la institución es de reciente creación y necesita consolidar su existencia.

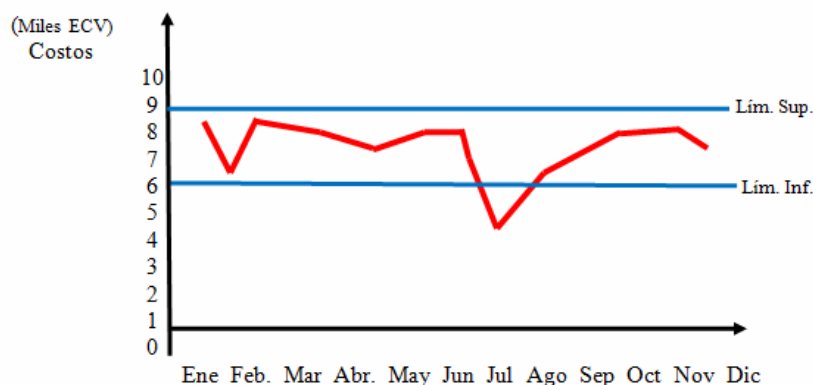
Para evaluar el correcto funcionamiento del sistema implementado, se ha utilizado el monitoreo del cumplimiento de los costos de la organización que se apoya en la técnica del Gráfico de Control (Anexo 11).

El cálculo de los indicadores estadísticos a partir del software SPSS se muestra en la Tabla 3.11 Anexo 11

El cálculo de los límites muestra los siguientes valores:

✍ Límite Superior. = 9031,20

✍ Límite Inferior= 6295,46



**Figura 3.4. Gráfico de control de costos**

Se puede constatar en la Figura 3.4 que los límites están muy próximos confirmando que hay muy poco margen de trabajo. Sólo el mes de agosto queda por debajo del límite inferior. Ello está condicionado por el período de vacaciones escolares.

El indicador de eficiencia para el año 2009 queda como sigue a continuación:

$$I_e = \text{Gasto promedio mensual} / \text{Ingreso promedio mensual} = 7663 / 11074 = 0,69$$

Si se tiene en cuenta la existencia de gastos fijos, financieros u otros que no han sido tomados en cuenta en este análisis, el resultado obtenido confirma que prácticamente no hay suficiente margen para hacer grandes inversiones hacia la mejoría de calidad y en tanto esto constituye el

propósito fundamental de la institución se hace necesario explorar fuentes alternativas de financiamiento.

## **2. Análisis de las fuentes de financiamientos**

Una solución posible, sabiendo que la única fuente de financiamiento del instituto es la mensualidad de los estudiantes, podría ser aumentar las mensualidades, pero es una decisión de la dirección del instituto no elevar el precio de la matrícula por reconocer que la familia media caboverdiana no tiene capacidad para pagar ingresos superiores al actual.

Es necesario señalar que las mensualidades son pagadas en la totalidad por las familias caboverdianas o sea, el estado de Cabo Verde no tiene ningún gasto con los estudiantes de las IES privadas, a diferencia del tratamiento que recibe la universidad pública donde el estado de Cabo Verde coparticipa en los pagos. Se estima que la formación de un estudiante en la universidad pública cuesta al estado cerca de \$22 000.00 por mes, sabiendo que un estudiante paga \$9 000.00, queda una diferencia de \$13 000.00 (59%) que es asumida por el estado.

La cuestión es ¿cómo encontrar financiamientos adicionales para tener un claustro docente propio y asumir los costos de la investigación? Si bien es cierto que es posible encontrar financiamiento para los proyectos a través de los organismos internacionales, resulta más difícil conseguir dinero para constituir el claustro docente que es condición para la mejora continua de los procesos en particular el proceso de investigación.

Si una organización pretende perdurar en el tiempo, más aún una institución de enseñanza superior, tendrá que articular una estrategia que le permita lograr ventajas competitivas a largo plazo sobre sus competidores. En el caso de estudio, la segmentación funcional divide las actividades en las siguientes unidades de estrategia funcional: estrategia financiera, estrategia de recursos humanos y estrategia de servicios.

Entre tanto, mientras la institución no tenga la confianza de las empresas y de las instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, para cofinanciar las actividades de la investigación, debe, en una primera fase, concebir e implementar una estrategia de creación de capacidad de autofinanciamiento, que acabe por integrar todas las unidades de estrategia funcional arriba apuntadas.

Se propone crear un grupo de pequeñas empresas vinculadas a la carrera de gestión que tienen los siguientes objetivos:

1. Obtener financiamientos para proyectos de investigación científicos, para proyectos de interés de las empresas y/o del territorio.
2. Obtener coparticipación en los costos del pago del claustro docente en contrapartida al servicio prestado por el IESIG.
3. Ganar la confianza de las empresas e instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras.
4. Garantizar el entrenamiento de los estudiantes en contextos reales de trabajo.
5. Transmitir a los estudiantes la capacidad emprendedora desde los primeros años.
6. Beneficiar a los estudiantes y al personal docente y no docente.
7. Aprovechar la mano de obra de los estudiantes que es especializada y poco costosa.

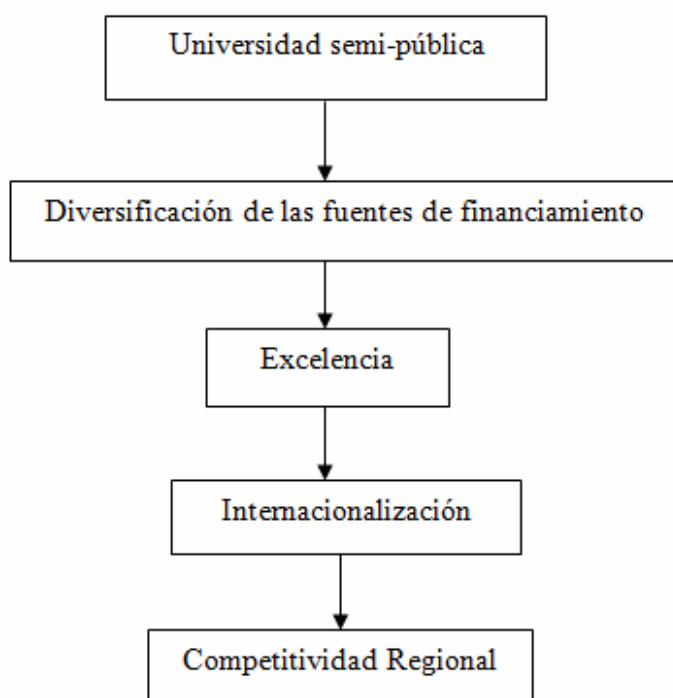
La capacidad de autofinanciamiento es el punto focal de toda la estrategia sin la cual no es posible implementar el plan estratégico, pues tiene una relación directa con todas las actividades que integran la misión y objetivos del IESIG.

En las Figuras 3.5 y 3.6 Anexo 12 se presentan dos diagramas en el que gráficamente se muestra la funcionalidad de la estrategia.

Con la implementación de esta estrategia el IESIG conseguirá soportar un cuerpo docente propio y calificado que desarrollará programas de investigación científica de interés para el territorio y

las empresas, motivando a estas instituciones a participar en el desarrollo del instituto. El IESIG podrá así conseguir el gran objetivo de transformarse en universidad, con apoyo de las cámaras municipales y de las empresas locales.

Siendo universidad y con la capacidad de diversificación de las fuentes de financiamiento el camino a recorrer es el de la excelencia, como muestra la Figura 3.7.



**Figura 3.7 Trayectoria hacia la excelencia**

Se concluye que es necesario encontrar nuevas formas de financiamiento que sustente los nuevos retos y objetivos del IESIG, incluyendo público.

### **3.2 Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graça: Análisis de fuerzas actuantes.**

Las principales fuerzas de IESIG, están relacionadas en primer lugar con la actitud, dinámica, la visionaria capacidad de movilización y decisión de la dirección del instituto, en el sentido de instaurar una educación superior sólida y de calidad en Cabo Verde.(F1) En segundo lugar puede



destacarse el liderazgo estratégico que está siendo implementado de forma segura y sustentada(F2), la utilización de nuevas formas y métodos de enseñanzas(F3), competitividad de los egresados(F4), actualidad de los planes curriculares,(F5) cuerpo docente calificado(F6), existencia de convenios con instituciones políticas, sociales y empresariales(F7).

Las principales debilidades del IESIG, están relacionadas con la ausencia de una cultura universitaria(D1), la inexistencia de un cuadro docente propio (D2), insuficiente infraestructuras, tales como cantina y residencias para estudiantes provenientes de otras islas y con pocos recursos(D3), poca diversificación de las fuentes de financiamiento(D4), la condición de instituto y su carácter privado(D5).

Las oportunidades están relacionadas, en primer lugar, con la enorme demanda de educación superior como consecuencia de la acelerada expansión de la educación secundaria en Cabo Verde.(O1) En segundo lugar, con la determinación del gobierno de no conceder becas en el extranjero para cursos existentes en el país.(O2) En tercer lugar puede apuntarse el apoyo político y social que el proyecto ha recibido del gobierno y de la sociedad civil caboverdiana, sea a través de personalidades, sea a través de las cámaras municipales o instituciones públicas y privadas expresadas a través de la firma de protocolos de colaboración.(O3) En cuarto lugar con la visión externa y el apoyo recibido a nivel internacional, a través de acciones concretas de cooperación, es también una fuerza notable.(O4) Están además relacionadas con la exigencia social y la disponibilidad internacional, para la creación de espacios de movilidad entre Instituciones de Educación Superior(O5), la contratación de docentes extranjeros experimentados(O6)

Las principales amenazas están relacionadas con el hecho, tendencia a la reducción del índice de crecimiento de la población, que, a su vez, reduce el número de alumnos en el nivel secundario a partir de 2012 (A1), la existencia de un número considerable de instituciones de enseñanza

superior privadas extranjeras.(A2) Están además relacionadas con la dispersión geográfica de las islas que representan pesados costos en la implementación de una política de equidad(A3), preferencias por parte de los estudiantes nacionales para realizar estudios superiores en el extranjero(A4), la avalancha de mercantilización global de la universidad(A5) y bajo reconocimiento internacional de la categoría de instituto en la enseñanza superior(A6).

Mediante la aplicación de la matriz de prioridades que relaciona, el impacto y la ocurrencia de las diferentes fuerzas impulsoras (fortalezas y oportunidades) fueron seleccionadas aquella de alto impacto y alta ocurrencia

Con las fuerzas seleccionadas se acordó hacer un nuevo estudio, entre los miembros del consejo científico, utilizando la herramienta análisis del campo de fuerzas combinada con el método de las semimatrices. La confiabilidad de la escala de evaluación de las fuerzas impulsoras y restringentes se validó a partir del coeficiente Alpha de Cronbach utilizando el paquete estadístico SPSS. El mismo refiere un valor de 0,835 (alta confiabilidad).

Las fuerzas impulsoras seleccionadas fueron:

F2: Liderazgo estratégico que está siendo implementado de forma segura y sustentada

F4: Competitividad de los egresados

F7: Existencia de convenios con instituciones políticas, sociales y empresariales

O1: Acelerada expansión de la educación secundaria en Cabo Verde.

O3: El apoyo político y social que el proyecto ha recibido del gobierno y de la sociedad civil caboverdiana

Elaborando la matriz cuadrada (triangular superior):

**Tabla 3.13 Fuerzas impulsoras**

Fuerzas Impulsoras	Puntos					Potencialidades	Importancia-	Resultados
F2	<u>1</u>	<u>1</u> 2	<u>1</u> 3	<u>1</u> 4	<u>1</u> 5	5	5:15 = 0,33	5x0,33 = 1,65
O3		<u>2</u>	<u>2</u> 3	<u>2</u> 4	<u>2</u> 5	4	4:15 = 0,27	4x0,27 = 1,08
F4			<u>3</u>	<u>3</u> 4	<u>3</u> 5	3	3:15 = 0,20	3x0,2 = 0,6
F7				<u>4</u>	<u>4</u> <u>5</u>	1,5	1,5:15 = 0,10	1,5x0,1 = 0,15
O1					<u>5</u>	1,5	1,5:15 = 0,10	1,5x0,1 = 0,15
						$\Sigma = 15$	$\Sigma = 1,00$	$\Sigma = 3,63$

Al analizar las fuerzas restringentes, los miembros del consejo científico seleccionaron las siguientes:

Fuerzas Restringentes:

D2: La inexistencia de un cuadro docente propio

D4: Poca diversificación de las fuentes de financiamiento

D5: La condición de instituto, y su carácter privado

A2: La existencia de un número considerable de instituciones de educación superior privadas extranjeras

A3: La dispersión geográfica de las islas que representan pesados costos en la implementación de una política de equidad

La aplicación del método de las semimatrices a las fuerzas restringentes refiere el siguiente resultado.

**Tabla 3.14 Fuerzas restringentes**

Fuerzas Restringentes	Puntos					Potenci- alidades	Impor- tancia	Resultados
D5	<u>1</u>	<u>1</u> 2	<u>1</u> 3	<u>1</u> 4	<u>1</u> 5	5	5:15 = 0,33	5x0,33 = 1,65
D4		<u>2</u>	<u>2</u> 3	<u>2</u> 4	<u>2</u> 5	4	4:15 = 0,27	4x0,27 = 1,08
D2			<u>3</u>	<u>3</u> 4	<u>3</u> 5	2	2:15 = 0,133	2x0,133 = 0,266
A2				<u>4</u>	<u>4</u> 5	2	2:15 = 0,133	2x0,133 = 0,266
A3					<u>5</u>	2	2:15 = 0,133	2x0,133 = 0,266
						$\Sigma = 15$	$\Sigma = 1,00$	$\Sigma = 3,528$

Se verifica que las Fuerzas Impulsoras tienen una potencia de 3,63, superior a la potencia de las Fuerzas Restringentes que es de 3,528, lo que confirma las conclusiones obtenidas del análisis DAFO realizado anteriormente, pero además se confirma que existen las potencialidades para convertir al IESIG y a la futura universidad en una institución competitiva con protagonismo en el desarrollo local.

### 3.3. FASE II – FASE DE PROYECCIÓN

Resultados de la aplicación del procedimiento del CMI:

8. Clarificar y traducir la visión y la estrategia de la organización: El proceso del CMI empieza cuando el equipo de la alta dirección, se pone a trabajar para traducir la estrategia en unos objetivos estratégicos financieros.

A continuación se procede a la definición de la estrategia.

#### Misión

Promover el emprendedorismo en la formación de profesionales comprometidos en la mejora cultural y social de la región y el país.

#### Visión

Ser una universidad emprendedora y competitiva, que aspira a ser un centro de excelencia y referencia regional en los próximos diez años.

**Objetivos Estratégicos:**

1. Diversificar fuentes de financiamiento, para el desarrollo de la Universidad de Mindelo
2. Mejorar utilización de activos.
3. Lograr ingresos que permitan mantener un claustro propio
4. Diversificar los servicios que ofrece la universidad.
5. Establecer precios competitivos (relación precio/calidad)
6. Incrementar la pertinencia de la Universidad de Mindelo.
7. Incrementar la satisfacción de los clientes.
8. Perfeccionar los procesos sustantivos (pregrado; investigación; posgrado e internacionalización)
9. Potenciar la extensión universitaria como vía fundamental de incremento de la participación en el desarrollo local
10. Desarrollar procesos empresariales como fuente de financiamiento y de apoyo a los procesos académicos.
11. Potenciar la gestión de los procesos de apoyo como garantía para el desarrollo de los procesos sustantivos.
12. Fomentar el desarrollo de valores en los estudiantes y clientes internos
13. Desarrollar la gestión de cultura innovadora en trabajadores y estudiantes de la Universidad de Mindelo.
14. Fomentar la gestión por competencia de los recursos humanos.
15. Fomentar la superación continua del claustro con vista a incrementar el nivel científico y académico.

## **Principales Estrategias**

### **a) Asociación Pública (Estado) - Privada**

El incremento de la observación y experimentación científica y cultural, la creación o fortalecimiento de las actividades académicas científicas y culturales, agregando personas e instituciones y la defensa de la lengua y cultura caboverdianas exigen niveles de participación intensiva que sólo pueden ser alcanzados a través de asociaciones entre el estado y la sociedad civil. Es evidente que al estado le compete fomentar la universidad pública y en un período de austeridad financiera no se justifica que fondos públicos sean canalizados para el sector privado. Con todo, tratándose de una universidad privada, sin fines lucrativos se propone desarrollar asociaciones con el estado, por ejemplo a través de contratos programa (contrato social ó contrato educacional), potenciando su participación creativa en la gestión de la universidad y posibilitando una relación fructífera entre el gobierno académico y el poder político.

Con vista a fortalecer la vertiente pública del proyecto, se incentivarán todas las autarquías locales a participar en la constitución de asociaciones.

### **b) Creación de empresas con fines académicos y como fuente de financiamiento.**

El enfoque emprendedor de la nueva institución universitaria se manifiesta principalmente en la creación de un grupo de instituciones empresariales que servirán de apoyo en las prácticas docente y como fuente de financiamiento para el desarrollo de la organización.

## **2. Elaboración del mapa estratégico**

De acuerdo con los objetivos trazados en cada perspectiva, se puede pasar a elaborar el mapa estratégico que vincule los objetivos en cada perspectiva y guíe la estrategia de la organización; se debe tener en cuenta que el mapa estratégico es una representación visual, que permite en una

sola imagen representar los aspectos en que la organización debe enfocarse a fin de garantizar la ejecución de la estrategia y la relación causa-efecto entre estos.

El mapa estratégico de la organización considerando los factores claves por perspectiva se muestra en el Anexo 13 se presentan las interrelaciones causa-efecto entre los objetivos definidos por perspectiva y factores claves.

En el Anexo 14 se muestra la aplicación del software Alerta Gerencial para todas las perspectivas del CMI de la organización. El período analizado corresponde al primer año es decir 2010-2011.

En la tabla 3.15 se muestra la salida del software para la perspectiva financiera.

**Tabla 3.15 Salida del software Alerta Gerencial. Perspectiva financiera.**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	Fa Liq EB	Pr ac ER	M et R	Re al		INDUCTORES	INICIATIVAS
Finanzas	Diversificar las fuentes de financiamiento	Financiamiento proveniente de las matrículas de pregrado /Financiamiento	50	60	70	50		Mantener el precio actual de matrícula	1. Incrementar la capacidad de matrícula de las carreras de mayor demanda
		Financiamiento proveniente de las matrículas de postgrado/Financiamiento total	1	3	5	3		Incrementar las ofertas de postgrado en sus diferentes figuras	1. Apertura de cursos de superación, diplomados, maestrías y doctorados
		Financiamiento proveniente de proyectos /Financiamiento	0	1	2	0		Promover proyectos con financiamientos externos	1. Desarrollar tres proyectos con patrocinadores externos.
		Financiamiento proveniente de la Empresas Junior de la Universidad/	0	0,2	1	2		Desarrollar las Empresas Junior e incrementar sus ventas.	1. Incrementar la promoción de las ofertas de las empresas junior
		Financiamiento proveniente de la cámara municipal/ Total de Financiamiento	0	0	0	0		Mayor participación de la Cámara Municipal en la gestión de la institución	1. Firma de convenios con la Cámara Municipal
	Lograr ingresos que permitan mantener un clustero propio	Tasa de crecimiento de los ingresos	10	20	40	50		Incremento de cantidad y calidad de la oferta	Crear la carrera de medicina
		Ingresos por nuevos servicios/Total	2	3	5	4		Incrementar la cartera de servicios	Promocionar los servicios en la localidad

Fuente: Software Alerta Gerencial

Hasta el momento de la investigación las metas correspondientes a las fuentes de financiamiento provenientes de las matrículas de pregrado y proyectos refieren incumplimientos significativos (situación de peligro). Los valores alcanzados con relación a las fuentes de financiamiento de postgrado están en una situación de “alerta”. La Tabla 3.15 también muestra los inductores e iniciativas correspondientes.

Este mismo análisis se realiza para todas las perspectivas reflejadas en el Anexo 14.

### 3.4 FASE II. EVALUACIÓN DE IMPACTOS

A continuación se expone en la tabla 3.16 la evaluación correspondiente a la dimensión social. En el Anexo15 se muestra la evaluación de la dimensión económica y ambiental respectivamente (tablas 3.17 y 3.18).

**Tabla 3.16 Evaluación de impactos. Dimensión social.**

Indicador	Evaluación			
	Nula	Baja	Media	Alta
Se definen la especialidades de la universidad atendiendo a las necesidades sociales			X	
Se desarrollan proyectos vinculados a problemas sociales de la localidad.		X		
Se ofrecen becas para estudiantes de bajos ingresos			X	
Se posee una infraestructura para incrementar la calidad de vida y estudio de los alumnos y profesores		X		
Se promueven, participan o patrocinan eventos culturales, científicos y sociales		X		
Existe reconocimiento en la sociedad de la universidad			X	
Existe reconocimiento en los empleadores de la calidad de los egresados de la universidad			X	
Se reconoce por las instituciones y organizaciones del territorio, la pertinencia de la labor extensionista de la universidad y su impacto sobre el desarrollo socio-cultural sostenible de la región			X	

$$\frac{3 * 1 + 5 * 2}{8} = \frac{13}{8} = 1,625$$

La evaluación de la dimensión social de modo general es baja con tendencia hacia la evaluación media, como indicadores críticos se encuentran: la existencia de proyectos sociales, la promoción de eventos culturales, científicos y sociales y la insuficiente infraestructura para el incremento de la calidad de vida de alumnos y profesores.

Las evaluaciones generales de las dimensiones económicas y medioambientales fueron de 0.77 y 0.75 respectivamente. Ambas evaluaciones se clasifican como bajas según la escala adoptada.



Como se puede observar el impacto de la organización en el desarrollo local resulta bajo, de hay que la organización en su transito a universidad deberá centrar sus esfuerzos en mejorar gradualmente los resultados de los indicadores centrando la atención en aquellos que peor evaluación obtienen.

### **3.5 La nueva universidad y el modelo de gestión**

La universidad en que el IESIG se pretende transformar será llamada Universidad de Mindelo y abreviadamente se designará como Uni-Mindelo. La universidad recibe el nombre de la ciudad que la acoge, en homenaje a los claridosos<sup>3</sup> que a partir de esta ciudad de Mindelo supieron moldear y esparcir el mensaje de la caboverdianidad para el archipiélago y para el mundo. Es también un acto de justicia para con la historia y tradiciones de esta urbe donde las cuestiones de la cultura son desde hace mucho vividas con entusiasmo y cariño.

Por otro lado la palabra Mindelo, además de ser apelativa, constituye en sí una imagen de marca, de una ciudad donde ha sido siempre posible ejercitar la ciudadanía cultural, asegurando contribuciones relevantes también en el plano de las ideas y de movilización de voluntades para propósitos de gran monta como fueron la afirmación de la identidad cultural nacional y la conquista de la independencia en 1975.

La Universidad de Mindelo (UniMindelo) pretende ser el resultado de un proyecto innovador de educación superior, iniciado en el 2002, a través del Instituto de Estudios Superiores Isidoro da Graça - IESIG que le servirá de base en la estructura propuesta. Se pretende que la UniMindelo sea sinónimo de rigor, calidad e innovación en el panorama nacional e internacional, asegurando

---

<sup>3</sup> S. Vicente fue durante años (inicio del siglo XX), la única isla que disponía de establecimientos de educación secundaria, lo que hizo de ella una verdadera potencia cultural. Fue en S.Vicente que en 1936 se fundó la mayor revista literaria de Cabo Verde, “Revista Claridoso”, por destacados intelectuales de la época, que generó el movimiento claridoso. Esta Revista vendría a mudar completamente el panorama de la literatura caboverdiana.

simultáneamente un desarrollo sustentable y seguro del proyecto. Una universidad que sea fuerza motriz del desarrollo y no solamente del crecimiento económico.

Será soportada por una asociación pública-privada en forma de sociedad anónima, dotada con fondos públicos y privados, encaminada a alcanzar las finalidades de la educación superior concebida como un bien público, pero con una gestión eminentemente empresarial. La asociación pública-privada que se propone para la entidad institucional es innovadora y generadora de grandes beneficios. Desde luego porque abre el campo de acción, diversifica las fuentes de financiamiento, aumenta las posibilidades de asociación, entre otros. No pudiendo establecer una asociación con el Estado para la constitución de esta universidad, porque este ya está comprometido con la Universidad de Cabo Verde, sólo resta buscar la componente pública en las cámaras municipales. Serán además convidadas las instituciones de educación superior privadas, empresas e instituciones públicas y privadas para participar en la implementación del proyecto.

El modelo que se propone, se fundamenta en un nuevo paradigma de gestión universitaria que se pretende sea emprendedora, competitiva y que participe activamente en el proceso de desarrollo local, soportada por una asociación pública-privada y con una gestión empresarial. Esta será la principal novedad del modelo.

La conectividad de los elementos que participan en el modelo es esencial para un buen funcionamiento y cuanto mejor sea las conectividades mejores serán los resultados.

### **3.5.1 Transición del IESIG de Instituto a Universidad**

El IESIG es hoy una Institución reconocida como necesaria y útil para el país, con suficiente capacidad de gestión que garantice su sustentabilidad a la par de la calidad de la enseñanza impartida.

Entienden los promotores del instituto que el modelo que se utilizó hasta ahora se preocupó fundamentalmente por mantener una dimensión adecuada y proseguir una línea de consolidación de las áreas y cursos existentes, mejorando su relación con las necesidades sociales y de mercado, evitando estrategias de expansión no sostenibles, está agotado; el IESIG no puede detenerse en su propio éxito, necesita reestructurarse de forma tal que se adapte a las nuevas realidades y retos que Cabo Verde enfrenta.

Llegó el momento al IESIG de asumir la transición a universidad, a través de un moderado, sea en el campo de la investigación en el fomento de un cuerpo docente propio y calificado, así como también en el área de las infraestructuras. Fiel al patrimonio cultural, científico y tecnológico que conquistó en el pasado, el IESIG está obligado ahora a responder al entorno externo e interno que justifican diferentes metodologías y procedimientos en la organización de la enseñanza y de la investigación que protagoniza.

Para validar esa decisión estratégica se decidió verificar el porcentaje de docentes que está de acuerdo con esta transición. Se aplicó un cuestionario que les fue distribuido y que se encuentra en el Anexo 16

Del universo de los 91 profesores que trabajan en el IESIG, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3.19. Resultados de la aplicación de la encuestas sobre el tránsito del IESIG a Universidad**

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Respuestas Si	86	78	73	85	71	84	84	23	86	35
Respuestas No	2	5	15	3	13	3	3	61	1	48
Respuesta NS/NR	3	8	3	3	7	4	4	7	4	8

Total de Encuestados	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
----------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Con estos resultados se considera que, la mayoría de los profesores concuerda con que el IESIG tiene calidad y es competitivo, que debe por tanto transitar para la condición de universidad, adoptando un modelo de gestión empresarial y competitiva, en asociación con la autarquía local, puesto que esa decisión facilitará la internacionalización de la institución y contribuirá al desarrollo de San Vicente y de Cabo Verde.

Con todo se verifica que en la pregunta ocho y diez, 67% y 53% respectivamente de los encuestados entienden que no hay sensibilidad de las empresas en colaborar con el IESIG y que no están reunidas las condiciones políticas, institucionales e académicas para concretarse la asociación con la autarquía. Entienden que no existe una absoluta confianza de la parte de la autarquía y de la comunidad empresarial en el instituto, de ahí un cierto distanciamiento.

En cuanto a las empresas, anteriormente se estudio la receptividad de los estudiantes y se constató que era buena, entonces ante una eventual contradicción se concluye que, no haber participación de las empresas en las actividades del IESIG es más una cuestión cultural y que esta situación se presenta en todas las IES y no particularmente con el IESIG, que urge todavía sobrepasar.

En relación con las cámaras municipales, estos resultados llevaron al autor a conocer la opinión de las mismas. En una primera evaluación telefónica se llegó a la conclusión que solamente las cámaras con las cuales el IESIG tiene relaciones institucionales, estaban en condiciones de emitir una opinión sobre el mismo, por tener más conocimiento e información de la institución. Así, teniendo en cuenta el número de estudiantes de la isla a estudiar en el IESIG, el número de becas de estudio que la(s) Cámara(s) Municipal(es) atribuyen al IESIG, la capacidad de asimilación de estudiantes licenciados en el IESIG para trabajar en isla la de procedencia, se formó el universo

de las personas a ser encuestadas: San Vicente (10); Santo Antão (6); San Nicolau (4); Sal (4); Boavista (4); Maio (4); Fogo (4); Brava (4).

Es necesario resaltar el hecho de que entre las personas consultadas están los presidentes de la cámara municipal y de la asamblea municipal. El cuestionario se muestra en el Anexo 17

Del universo de las 40 profesionales encuestado, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 3.20 Resultado del cuestionario a las cámaras municipales.**

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
Respuestas Si	S-35	S-18	18	17	16	17	14	28	28	35
Respuestas No	NS-3	NS-20	10	18	20	18	22	10	10	3
Respuesta NS/NR	2	2	12	5	4	5	4	2	2	2
Total de Encuestados	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Se constata a través de las respuestas de los encuestados que la relación entre el IESIG y las instituciones satisface y que el nivel de enseñanza impartido es aceptable, igual opinión merecieron los contenidos curriculares, preparación de los licenciados para enfrentar el mundo de trabajo. Puede apreciarse aún el equilibrio existente entre los que entienden que el IESIG puede producir conocimientos y transformarse en universidad y los que piensen lo contrario. Entretanto el 55% de los encuestados entienden que los docentes del IESIG no están preparados para producir conocimiento, contra un 35% que piensa lo contrario. Las respuestas a las tres últimas preguntas son reveladoras de la necesidad de profundizar en el entendimiento entre las autarquías/empresas y el IESIG. En general se constata que la falta de confianza de las autarquías en relación al IESIG, se debe a la idea que tienen de la calidad de enseñanza deficiente, de los docentes con poca experiencia y débil calidad académica, de los programas curriculares poco adecuados y particularmente con la ausencia de la investigación científica.

Por todo lo anterior queda demostrado la necesidad de aplicar un modelo de gestión que permita el transito primero y el desarrollo después a la nueva universidad, por lo que se procede a aplicar el modelo de gestión propuesto en el capítulo dos de la presente investigación.

En el Anexo 18 se expone de forma general el proyecto de la Universidad de Mindelo que fue elaborado principalmente con los elementos obtenidos como resultado de la investigación.

### **3.5.2 Resultados esperados de la nueva universidad**

La constitución de la Universidad de Mindelo deberá traer los siguientes beneficios:

#### **a) Técnicos**

- Aumento de la competitividad de la educación superior
- Aumento de la productividad
- Facilitar la inserción en las redes mundiales y regionales de educación superior

#### **b) Económicos**

- Mayores posibilidades de obtención y diversificación de las fuentes de financiamiento, sea en el país, de privados y autoridades nacionales y locales o en el extranjero;
- Aumento de las matrículas y por consiguiente de los ingresos financieros.
- Esperase que la cámara municipal de San Vicente venga a contribuir con 1% de su presupuesto anual para el funcionamiento de la Universidad de Mindelo.

#### **c) Sociales**

- Mayor flexibilidad en la adopción de políticas sociales, permitiendo a las personas con mayores carencias ingresar a la educación superior;
- Mayor satisfacción y motivación de los docentes, estudiantes y la comunidad local;
- Contribuir a reducir el número de estudiantes que se interesan por ir a estudiar al extranjero;
- Mayor reconocimiento por parte de las entidades gubernamentales, que podrá traducirse en mayores apoyos;

- Mayor capacidad para apoyar el desarrollo local, especialmente desde el punto de vista cultural, social y de investigación;
- Aumento de la masa crítica da población para ejercer su capacidad de ciudadanía y de la cohesión social.

d) Político-Estratégico

- Consolidación de la posición regional

e) Economía de San Vicente

El impacto financiero de 1.000 alumnos caboverdianos provenientes de otras islas puede estimarse en cerca de 15.000.000.00 de escudos caboverdianos por mes. Está excluido de ese monto el valor de los pagos por concepto de matrícula. Si se incluye el impacto de los alumnos extranjeros, que por razones obvias tiene un mayor *percápita* y si se sitúa ese número en 200, se estarán adicionando cerca de 4.000.000.00 de escudos caboverdianos por mes.

Se trata de una perspectiva economicista de la universidad, con sus pros y sus contras, pero que no puede ser ignorada en una economía como la de la isla de San Vicente.

f) Otros

- Elevación de la calidad de los profesionales licenciados por la universidad de Mindelo
- Fomento de la cultura emprendedora del país y de su contribución para el desarrollo económico y social de Cabo Verde.

La aplicación experimental del modelo, demostró que los resultados esperados permiten fundamentar la necesidad de la instrumentación del mismo, por cuanto contribuirá decisivamente a elevar la calidad de la educación superior en el país, traerá beneficios económicos a S. Vicente y colocará al IESIG en el camino de la excelencia.

### **Conclusiones Parciales**

1. En este capítulo se analizan y valoran los resultados obtenidos de la validación del modelo, demostrándose su factibilidad.
2. Se exponen las líneas estratégicas fundamentales de la futura Universidad de Mindelo.



**CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

1. La universidad es una institución que se ha caracterizado, tradicionalmente, por estar enfocada en sí misma. Sin embargo, el actual contexto socio-económico y cultural junto a la limitación de recursos financieros, obliga las universidades a una nueva postura, a establecer asociaciones y prioridades para garantizar su impacto social.
2. Con la utilización de diferentes métodos de trabajo que abarcan métodos de carácter exploratorio, descriptivo, explicativo y técnicas propias del análisis económico se ha dado cumplimiento al sistema de objetivos propuestos para la investigación, se ha validado la hipótesis de trabajo.
3. Para el caso de Cabo Verde, cuya enseñanza superior es de reciente creación y no existe un modelo universitario claramente definido, se torna necesario y urgente, definir un modelo de gestión universitaria que tribute al proceso de desarrollo económico, cultural y social de la sociedad
4. El modelo propuesto, se sustenta en un nuevo paradigma de la universidad, que emerge como resultado de las transformaciones ocurridas en el medio económico, político, social y cultural en el mundo y que tiene como núcleo la gestión del conocimiento, el emprendedorismo y la potenciación de los procesos de desarrollo local.
5. La propuesta de la universidad será soportada por una asociación publica/ privada, en forma de Sociedad Anónima, con una gestión eminentemente empresarial de forma tal que garantice el financiamiento necesario para desarrollar su actividad, le permita ser eficiente sin afectar la misión social que constituyen la razón de ser de este tipo de institución.

6. El Cuadro de Mando Integral constituye el instrumento más idóneo para la gestión del modelo por posibilitar la integración de la misión , la visión y la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores, inductores e iniciativas que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico.

7. El grado de desarrollo local es un elemento condicionante para el logro de la competitividad de la organización. Al mismo tiempo la universidad no es un mero receptor del entorno, sino que incide en el desarrollo de la región y/o localidad donde se encuentra situada. En este sentido se justifica que el modelo tenga como entrada y salida los procesos de desarrollo local.

8. Los resultados validados muestran que el IESIG tiene calidad, es competitivo y debe transitar inmediatamente para la condición de universidad, adoptando un modelo de gestión empresarial y competitiva, pues esta decisión contribuirá para al desarrollo local y del país, facilitar la internacionalización de la institución, contribuir para el desarrollo de la educación superior en Cabo Verde y reforzar la calidad y competitividad de Cabo Verde al nivel de la sub-región oeste africana.

# RECOMENDACIONES

## **RECOMENDACIONES**

1. Sistematizar la aplicación gradual del modelo propuesto en la investigación
2. Perfeccionar la gestión por procesos en la universidad con el objetivo de establecer una mayor sinergia entre procesos académicos, administrativos y extensionistas que permitan incrementar la competitividad.
3. Sistematizar en el conocimiento de la gestión de otras universidades en el país y en el extranjero con el objetivo de detectar las mejores prácticas que perfeccionen la gestión de la universidad.
4. Perfeccionar el sistema de indicadores, lo que permitirá una mejor planeación y control de los procesos y una mejor evaluación de los impactos de la universidad en la sociedad.
5. Desarrollar los procesos e infraestructuras necesarias que permitan acercar a la universidad a las nuevas y más avanzadas concepciones de universidad emprendedora.
6. Desarrollar un software que facilite la utilización del modelo de gestión.

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

1. Aguirre de Lázaro, E. (1998) La Dirección (o Administración) por Objetivos (o resultados). En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. CCED. MES. La Habana Cuba. pp 279 – 295
2. Albuquerque Llorens Francisco, “Guía para agentes de desarrollo económico territorial”, fundación universitaria, Sevilla, España 2002.
3. Alvarado, E. Control estratégico. Un marco conceptual para empresarios y administradores. Editorial Libro Libre. Costa Rica 1990.
4. Alvarado Acuña Luís, Gestión del conocimiento  
<http://www.monografias.com/trabajos12/lagc/lagc.shtml#ACERCAM>. Consultado el 5 de enero de 2009.
5. AMAT, J. Ma. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 2001.
6. Arocena, J. El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Ed. Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH). Uruguay 1995.
7. Assembleia Nacional de Cabo Verde, “O Desafio da integração na África Ocidental”, Fórum Parlamentar, 7 e 8 de Novembro de 2001, Praia
8. Banco Mundial, Higher Education: The lessons of experience 1994.
9. Banco Mundial. The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms 1998.
10. Ballarín, E., y Dávila, A. (s/a) El Cuadro de Mando Integral. Documento de trabajo (DT-2639), IESE, Universidad de Navarra.
11. Barata Rocha, A., A Universidade e a Competitividade das Empresas: Experiências Vividas e Perspectivas 2005.

12. Barra Mauricio Valle. Modelo de Gestión Universitaria Basado en Indicadores por Dimensiones Relevantes, Revista Iberoamericana de Educación Superior. Santiago de Chile 2004.
13. Blanco F. El Control Integrado de Gestión. Ed. APD. Madrid. España 1997.
14. [Boletim Oficial de Cabo Verde nº 32, IIIª Série, 20 de Agosto de 2004](#)
15. Bowman, C. La esencia de la Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. En formato electrónico.
16. Buenos Campos, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa, Metodología y Casos, Editorial Ariel, Madrid, España 1989.
17. Caceres Salas J, Gonzales López, M J. El papel de la universidad en la creación de empresas, Madrid 2000.
18. Casas Rosalía . La formación en redes de conocimiento. Una perspectiva desde México, Barcelona, Átropos 2003.
19. Constituição da República de Cabo Verde, Revisão de 1999, 2ª Edição de 2007, Praia.
20. Cunha A. C, Ruas A. F. Empreendedorismo, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, da Universidade de Lisboa 2000.
21. Chiavenato. I. Introducción a la teoría general de la administración./ Editorial Mc Graw Hill, México, 1986.
22. Dávila, A., Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, Revista de Antiguos Alumnos, Septiembre de 1999.
23. Delors J e outros, Educação um tesouro a descobrir, Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, edições ASA, 9ª edição 2005.



24. De Souza, J. La Universidad del Cambio de Época y el Modelo Contexto Céntrico de Généración de Conocimiento. Conferencia no Seminário Internacional de Educação Superior. Novas Tendências. CONESUP, Quito, Ecuador 2002.
25. Díaz C.R.C. Emprendedurismo Dentro del Ambito Universitario, Universidade de Oriente, Cumanã, Venezuela 2003.
26. Díaz Llorca, C., et al (1998) La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. CCED. MES. La Habana Cuba
27. Didriksson A. La Universidad de la Innovación. Ediciones IESALC/UNESCO. Caracas 2000.
28. Dunhan, A (1943): Social Work Book, EUA
29. Drucker P.F. Prática da Administração de Empresas. Livraria Pioneira Editora Sao Paolo 1981.
30. Estatutos do IESIG – Boletim Oficial da República de Cabo Verde nº32, de 20 de Agosto de 2004.
31. Etzkowitz, H y Loet Leydesdorff (eds.) University and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University – Industry – Government Relations (London Pinter Publisher) (1997).
32. Fernandes Gabriel, Em Busca da Nação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Brasil 2005.
33. Fernández, H.; Cañado, N. (2007) Diseño e implantación del BSC en la EUTL. Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote. V Jornadas Académico-Profesionales sobre BSC. 17-18 de Mayo de 2007. España. [www.cabildodelanzarote.com/eutl](http://www.cabildodelanzarote.com/eutl) (Consultado: Enero 2008)

34. Fidalgo A. Ubiversidade: dispersos sobre a Universidade em geral e a UBI em particular, Notícias da Covilhã, , Portugal 1998.
35. Franco A. “A Participação do Poder Local em Processos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável” São Paulo IEE, 1999
36. García Carlos “Desarrollo local y gestión del conocimiento” (186-193), en Desarrollo Local en Cuba, compilador: Ada Guzón Camporredondo Editorial Academia, La Habana, 2006.
37. García Pleján Las TIC’s y la gestión del conocimiento, Barcelona, Anthropos 2006.
38. G. Becattini y E. Rullani “Sistemas Productivos Locales y Mercados Globales” em Revista de Informação Comercial Espanhola Madrid, nº 754, pag. 30
39. González Ramos, Ana Maria e González de la Fe, Teresa “El estudio de los sistemas regionales de I+ D + i”, disponível em “<http://www.cibersociedad.net/Congreso>” 2004.
40. González M. Juan Carlos, La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad <http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>. Consultado el 13 de febrero de 2009.
41. Guzón, Ada Desarrollo local en Cuba. Retos y perspectivas, Editorial academia, La Habana 2006.
42. Heizer Jay y Render Barry. Dirección de la producción. Decisiones estratégicas y tácticas. Sexta Edición, Prentice Hall 2001.
43. Hernández Hernando. “La universidad como actor del desarrollo local”, publicado em: Revista Futuros nº 20, Vol.VI 2008.
44. Hill M. M. e Hill, A. Investigação por Questionário, Edições Sílabo, Lisboa 2005.
45. Horruitiner Silva P. La Universidad Cubana: El Modelo de Formación, Editorial Felix Varela, La Habana 2006.

46. Informação das Nações Unidas Extraído do XX Boletim de Informação do Comité Administrativo de Coordenação do Conselho Economico e Social 1958.
47. Kaplan R. y Norton D. Balanced Scorecard Collaborative. [www.bscoll.com](http://www.bscoll.com). 2000.
48. Kaplan R.S. and Norton D.P., Having Trouble With Your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, September-October 2000.
49. Kaplan R.S. and Norton D.P., Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol. 30, No.1, Fall, 1996.
50. Kaplan R.S. and Norton D.P., The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, 1992.
51. Kaplan R.S. Norton D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II, Accounting Horizons, Vol.15, No.2, June 2001.
52. Kaplan R.S., Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice, Journal of Management Accounting Research, Volume 10, 1998.
53. Kaplan R.S.; Norton D.P.) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. Boston. Massachusettes. USA 2000
54. Kaplan, R. S. El cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2004. S.A. Barcelona. España 1997.
55. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Boston, enero-febrero de 1996.
56. Kerr, Clark Os usos da universidade, Universidade em questão, Brasília: Editora UnB 2005.
57. León Segura, Carmen Magali Sorhegui, Rafael: El Desarrollo Local en la Globalización, Revista Economía y Desarrollo, Edición Especial, La Habana 2004.

58. Koontz, H. (1972) Cursos de administración moderna. 3ra Edición. Edición Revolucionaria. La Habana. Cuba.
59. Koontz, H., y col. (1990) Elementos de Administración. Editado por el MES. Cuba. La Habana. Cuba.
60. Koontz, H.; Weihrich H. (1994) Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, S.A. México.
61. Koontz, H.; Weihrich, H. (1994) Administración. Una perspectiva global. 10ma Edición. McGraw - Hill. México.
62. Koontz, Harold (1994). Administración. Una perspectiva global./Harol Koontz y Heinz Weirich./Décima Edición, Ed. McGraw Hill, México.
63. Loureiro J.L. Gestão do Conhecimento, Setembro de coleção: Sociedade de informação 2003.
64. Lucas, Robert On The Mechanics of Economic Development, em Journal of Monetary Economics (USA) 1988.
65. Machado Figueroa. Diseño estratégico prospectiva y enfoque económico social del desarrollo. [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es). Consultado el 11 de abril de 2009.
66. Mansell R. "Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable", publicado por la Oxford University Press (1998).
67. Méndez Elier D., Lloret F. María del Carmen. Desarrollo humano a escala territorial en Cuba. Revista electrónica Ciencias sociales Online. [www.uvm.cl/csonline](http://www.uvm.cl/csonline) . Consultado el 22 de diciembre del 2009.
68. Menguzato, M.; Renau, J.J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel. S.A. Barcelona. España. 1999
69. Mintzberg, Henry. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, 1994.

70. Mintzberg, H, et al. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Editorial PrenticeHall. México.1997
71. Morrissey, G. L. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamericana. Madrid. España 199
72. Ministério da Educação e Ensino Superior, Gabinete de Estudos e Planeamento, Principais Indicadores da Educação, Año Lectivo 2005 - 2006
73. Ministério da Educação e Ensino Superior, Gabinete de Estudos e Planeamento, Principais Indicadores da Educação, Año Lectivo 2006 - 2007
74. Mirabal, Paterson, Ania “La capacitación de los actores locales” en Guzón, Ada: Desarrollo local en Cuba: Retos y perspectivas, obra citada 2006.
75. Moreira, A. A Mudança de Paradigma, IESIG 2007.
76. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa; Como as Empresas Geram a Dinamica de Inovação, Rio de Janeiro, Campus 1997.
77. Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), estudo conhecido por EFA Global Monitoring Report (Relatório Global de Monitorização da Educação para Todos
78. P. Henriquez Ureña Universidad y Educación. UNAM, México, 1969.
79. Pérez Campaña. M. "Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras" Universidad Central de las Villas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, 2005.
80. Porter, Michel, Ventajas Competitivas, Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Tomo I 1982.
81. Porter M.E., What is Strategy?, Harvard Business Review, November-December, 1996.

82. Programa do Governo para a VII Legislatura 2006 – 2011 2007, Praia.
83. Quivy R. e Campenhoudt L. V. Manual de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Gradiva 2003.
84. Rincón I. La Universidad Dinámica o Proactiva. Artículo de Prensa. Solares de Agua. La Verdad. Cuerpo A 2001.
85. Roca M. C. Apontamentos do Curso de Doutoramento em Ciências Sociais, IESIG 2009
86. Rocha, A. B. Revista “Vida Económica”, A Universidade e a Competitividade das Empresas: Experiencias Vividas e Perspectivas, Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial (INEGI), Porto, Portugal 2004.
87. Ruas,A.F, Cunha, A.C. Empreendedorismo, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, da Universidade de Lisboa 2007.
88. Schugurensky Daniel, Simón Schwartzman. Tendencias Mundiales en la Educación Superior, <http://www.unam.mx/ceiich/educacion/alcantara.htm> Consultado el 10 de noviembre de 2009.
89. Senti Vivian E. La Gestión del Conocimiento en la Nueva Universidad Cubana. Revista Pedagogia Universitária. Vol. XI nº 2. 2006.
90. Serradell López Enric, Ángel A. Juan Pérez, Gestión del Conocimiento en la Nueva Economía,<http://www.uoc.edu/dt/20133/#links>. Consultado el 21 de marzo de 2009.
91. Sguissardi, Valdemar. “Fundações Privadas na Universidade Pública – A Quem Interessam?, Avaliação, Campinas 2002.
92. Sol Arriaza Ricardo, Reformas y Tendencias de Cambio en la Educación Superior y sus Instituciones en América Latina.  
[http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/reformas/centroamerica/ref\\_centroamericana\\_f inal](http://www.iesalc.unesco.org.ve/programas/reformas/centroamerica/ref_centroamericana_f inal). Consultado el 10 de marzo de 2009.

93. Soto, R. C. y Torres A.R. En Torno a las Universidades Emprendedoras: Educación, Vinculación, Desarrollo y Reformulaciones. 2008.
94. Souza Santos Boaventura. La Universidad del siglo XXI. Para una reforma democrática y emancipadora de la Universidad,. Casa de las Américas 2006
95. Sousa Santos, B., Naomar de Almeida Filho. A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova, Edições Almedina, S.A., Coimbra, Portugal(2008),
96. Schroeder R. Administración de Operaciones. México, Mc. Graw Hill, 1992.
97. Tolentino C. “Universidade e Transformação Social nos Pequenos Estados em Desenvolvimento: O Caso de Cabo Verde”, Fundação Calouste Gulbenkian, Portugal 2007.
98. Trigo Virgínia. “Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China, Ad Litteram 2003.
99. Tunneram, C. Universidad y Sociedad Balance Histórico y Perspectivas desde Latinoamérica. Primera Edición Comisión de Estudios de Postgrado. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela. Caracas 2000.
100. Vázquez Barquero. A. Desarrollo local: una estrategia de creación de empleo, Ed. Pirámide, Madrid, España 1999.
101. Vázquez Barquero A. “Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual, Ed. CEPAL-GTZ, Santiago de Chile 2000.
102. Vázquez Barquero A. “Desarrollo Endógeno y Globalización”, Revista Desarrollo Local (Vol. XXVI;...) Santiago de Chile, Diciembre 2000.
103. Yoguel, Gabriel. Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas, Andrés Solari V. – Jorge Martínez A. (compiladores) 2005.
104. Ware C. Estudio de la localidad, Editorial Himalayas, Buenos Aires, Argentina. 1954.

**ANEXOS**