

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL CENTRO DE INGENIERÍA GENÉTICA Y BIOTECNOLOGÍA

José Ramiro Mas Camacho,¹ Lázaro Ramos Morales¹ y Sergio Pérez Talavera²

¹Centro de Gerencia en Ciencia y Tecnología Calle 20 No. 4110 Miramar, La Habana 11300.

²Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología. Apartado postal 6162, La Habana 10600.

Introducción

La elevación de la eficiencia y competitividad del proceso de INNOVACIÓN se ha convertido en una necesidad cada vez más apremiante en la difícil situación económica cubana.

Entre las decisiones estratégicas a que se enfrenta el desarrollo científico-técnico en la esfera biotecnológica están los eternos dilemas entre el corto y largo plazo; entre la decisión de dar mayor prioridad a la investigación básica o a la aplicada, al desarrollo e ingeniería o a la innovación tecnológica; sobre el origen de las tecnologías, decidir cuándo es más conveniente desarrollar la tecnología nacionalmente o si es preferible (y posible por supuesto) adquirirla; cuáles son los nuevos productos a comercializar y, entre ellos, cuáles de sus tecnologías pudieran otorgarse bajo licencia a otros países.

En la fundamentación de las decisiones estratégicas más importantes del CIGB se ha comenzado a aplicar métodos modernos del ANÁLISIS ESTRUCTURAL, que surgen internacionalmente como una consecuencia del dinamismo de la divulgación de los conocimientos científicos y de la internacionalización de los mercados, los mismos conllevan el análisis de los factores clave, de los actores principales y de su fortaleza para el logro de la MISIÓN de la institución.

Métodos

El procedimiento metodológico aplicado parte de considerar el sistema de dirección complejo, como un objeto dinámico compuesto por elementos que pueden o no estar interactuando entre sí y con ele-

mentos del entorno, que posee un elevado número de alternativas para alcanzar sus objetivos, donde predomina un carácter estocástico en el comportamiento del entorno y de algunos de sus propios elementos y existe un carácter inercial para establecer los cambios necesarios tanto en el sistema como fuera de éste.

Ya se aplicaron de forma integrada el método de Matrices de Impactos Cruzados, Motricidad Aplicada a una Clasificación (MICMAC), del que se obtuvo las 17 *variables clave* del comportamiento futuro del centro, al accionar sobre esas variables se estará incidiendo directa o indirectamente sobre la totalidad del sistema. Se aplicó la generación de ESCENARIOS seleccionándose por la alta gerencia del centro el "*futuro deseado*" en el que se refleja el cumplimiento de la MISIÓN del centro.

Para alcanzar dicho escenario se aplica actualmente la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA como un elemento fundamental en el proceso de DIRECCIÓN ESTRATÉGICA del centro, pues ésta última llega hasta la implementación y control de las actividades surgidas de la planeación así como elementos motivacionales y de liderazgo que permiten que se trabaje con un PROPÓSITO ESTRATÉGICO.

Todo este proceso permitirá potenciar los recursos materiales existentes, lograr mayor eficiencia y efectividad en su utilización, a través de la orientación o reorientación, hacia metas de más largo alcance, de la inteligencia y la capacidad del personal científico disponible.

1. Godet Michel, "Prospectiva y planificación estratégica," Editorial S G 1990.
2. Godet Michel, "Problemas y métodos de prospectiva: Caja de herramientas," UNESCO 1990.
3. Antonorski Marcel, Guía básica para (re)organizar"; Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo 1991.
4. Castilla Adolfo, "Construcción de escenarios mediante integración de técnicas de prospectiva. Delphi, impactos cruzados y modelización en ordenador"; Alta Dirección No. 137, 1988.
5. Drucker Peter F, "Gerencia para el futuro"; Editorial Norma SA, 1993.
6. Mintzberg Henry, "The fall and rise of Strategic Planning"; Harvard Business Review, 1994.
7. Mojica Sastoque F, "La prospectiva, técnicas para visualizar el futuro 1991.
8. Hamel Gary, Prahalad CK, "El propósito estratégico"; Harvard-Deusto Review, 1990.
9. Ramos L, Más JR, "Proceso de planeación estratégica en el Centro de Desarrollo de Equipo e Instrumentos Científicos. (CEDEC); INIE-CEDEC 1993.