

Propuesta de herramientas gerenciales para la efectividad del trabajo de dirección en las instituciones de Educación Superior

Proposal of management tools for the effectiveness of management work in institutions of higher education

Autores: Dr.C Remberto Naranjo Pérez

Ms.C. María Antonieta Mesa Espinosa

Ms.C. Janier Fernández Pacheco

Institución: Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

Correo electrónico: mnaranjo@economia.unica.cu

mmesa@economia.unica.cu

janier@rect.unica.cu

Resumen

En los momentos actuales, resulta indispensable el perfeccionamiento de los procesos de dirección en las universidades, para lo que se requiere de mecanismos de monitoreo y control que permitan mayor velocidad de respuesta. En tal sentido, el accionar del directive académico constituye factor decisivo, y deberá disponer de las herramientas gerenciales pertinentes para lograr efectividad en el trabajo de dirección. Se reconoce internacionalmente que dentro de las fases de la estrategia organizacional, la falta de atención a la implementación y el control es lo que en mayor medida hace fracasar las estrategias organizacionales, por lo que la efectividad del trabajo de dirección se asocia a la capacidad, habilidad y al hecho de disponer de herramientas, sobre todo para controlar la estrategia. A partir de consideraciones teóricas generales, los resultados investigativos presentados ofrecen soluciones prácticas que en manos de directivos académicos de Instituciones de Educación Superior resultan alternativas factibles en la búsqueda de efectividad en su labor en contextos estratégicos.

Palabras clave: Perfeccionamiento, procesos de dirección, estrategia organizacional.

Abstract

At present, it is essential to improve management processes in universities, which requires monitoring and control mechanisms that allow greater speed of response. In this sense, the action of the academic directive is a decisive factor, and it must have the pertinent management tools to achieve effectiveness in the management work. It is recognized internationally that within the phases of organizational strategy, the lack of attention to implementation and control is what most fail organizational strategies, so the effectiveness of management work is associated with the capacity, Ability and the availability of tools, especially to control the strategy. Based on general theoretical considerations, the research results presented offer practical solutions that in the hands of academic managers of Higher Education Institutions are feasible alternatives in the search for effectiveness in their work in strategic contexts.

Keyword: Improvement, management processes, organizational strategy.

Introducción

Difícilmente se pueden enfrentar nuevos retos y cambios políticos, económicos, científicos y sociales con formas tradicionales de dirección. El acelerado crecimiento de la ciencia y la técnica en un mundo caracterizado por la alta competitividad demanda de las universidades un mayor dinamismo y profundización en la preparación de recursos humanos capaces de desarrollar complejas investigaciones científicas, introducción de la alta tecnología y, sobre todo, ampliar su influencia en la comunidad que le rodea. Por tal motivo, resulta indispensable el perfeccionamiento de los procesos de dirección en los altos centros docentes; y como factor de alta prioridad, se requiere contar con directivos académicos preparados en la actividad de dirección, dotados de herramientas gerenciales que les permita efectividad en su quehacer como dirigente.

Se reconoce internacionalmente que, dentro de las fases de la estrategia organizacional, la falta de atención a la implementación y el control es lo que en mayor medida hace fracasar las estrategias organizacionales. Por ello, la efectividad del trabajo de dirección se asocia a la capacidad, habilidad y al hecho de disponer de herramientas, sobre todo para controlar la estrategia.

Si el directivo académico pretende ser efectivo como dirigente, tendrá que controlar bien. En esta situación influye el nivel de capacitación o preparación en las habilidades gerenciales necesarias; la voluntad estratégica, o sea, su decisión resuelta de abandonar formas tradicionales de dirigir, aplicando consecuentemente lo derivado del proceso estratégico desarrollado en su organización; y el contar con herramientas gerenciales para el control. Se reconoce en la práctica de la dirección que esta tercera situación no ha sido suficientemente desarrollada por la academia y que los directivos no encuentran con facilidad respuestas bibliográficas ante la necesidad de propuestas concretas para controlar la estrategia organizacional.

«Propuesta de Herramientas Gerenciales para la Efectividad del Trabajo de Dirección en las Instituciones de Educación Superior», constituye una alternativa ante tal problemática. Se persigue, pues, como objetivo: Proponer alternativas gerenciales que privilegien el control estratégico, en función de la efectividad de la labor de dirección de los directivos de Instituciones de Educación Superior.

En este trabajo se aplican definiciones y resultados de investigaciones precedentes, enmarcándose en la investigación acción.

Desarrollo

En consideración a la relación tan estrecha que guarda la efectividad del trabajo de dirección con el proceso de control, el trabajo se estructura en tres momentos esenciales. El primero está vinculado a las referencias teóricas que sirven de guía metodológica y práctica, basadas específicamente en los componentes del control estratégico a tenerse en cuenta a la hora de estructurar los sistemas de control estratégico. Un segundo momento, donde se muestran consideraciones orientadoras sobre la efectividad de la actividad de dirección; y un tercer momento

en el que se expone el proceder a través de alternativas gerenciales en función de la efectividad del proceso de dirección en las IES.

Componentes del Control Estratégico que deben estar presentes en el diseño de los sistemas de control

Son cinco los componentes esenciales del Control Estratégico:

1. Control Gerencial. Actúa esencialmente sobre la materialización de la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, mediante la realización de Factores Críticos de Éxito que se gestionan a través de indicadores cualitativos y cuantitativos que forman parte de una cadena causa-efecto, gestionables en todos los niveles de dirección de la organización, comunicando a los individuos lo que de ellos se espera.

2. Control Operativo. Se ejerce sobre aquellos indicadores inductores de resultados que inician la cadena- efecto, diseñado esencialmente para el nivel operativo de la organización. Requiere de un seguimiento sistemático.

Cada indicador diseñado en la cadena causa-efecto para la realización de los Factores Críticos de Éxito necesita de acciones para su gestión, las cuales también son objeto del Control Operativo. En consecuencia, el Control Operativo se realiza inmediatamente, en tiempo real o de forma frecuente, por lo que el factor oportunidad constituye la clave del éxito.

3. Control Interno. Constituye un componente esencial de un sistema de Control Estratégico de Gestión corroborado por las exigencias expresadas en los últimos estudios y publicaciones internacionales que establecen los nuevos enfoques para el Control Interno de las organizaciones, donde sobresalen el Informe COSO (Zabotinsky, 2004).

El propio Zabotinsky (2004) reconoce que la administración de riesgo eficaz debe formar parte de la cultura de la organización y estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de esta. Así, pues, No debe ser vista o practicada como una actividad separada y tiene lugar en el contexto de las estrategias de la organización. Por dicha razón, fallar en el logro de sus objetivos estratégicos y que los interesados perciban que fallaron en el logro de sus objetivos serán sus principales riesgos.

En tal sentido, se hace impostergable disponer de efectivos sistemas de Control Estratégico que integren la gestión eficaz de los principales riesgos organizacionales, o sea, fallar en el logro de sus estrategias.

4. Sistema de Control de Presupuesto. Los indicadores y sus correspondientes planes de acción señalan con alta precisión al área especializada encargada de esta función en la universidad y la magnitud de la actividad en los diferentes niveles y unidades organizativas. Ello facilita no solo la elaboración del presupuesto, sino también una efectiva descentralización de este como base del presupuesto operativo de la organización.

Paralelamente al presupuesto operativo, deberá contarse con un presupuesto estratégico, encargado de prever qué nuevas capacidades, programas, inversiones, procesos, etcétera, se requiere desarrollar para el logro de la estrategia a largo plazo, sirviendo como referencia para su elaboración los indicadores diseñados al nivel estratégico de cada Área de Resultados Clave y el plan de inversiones a largo plazo que demanda la propia estrategia.

La existencia bien definida de estos dos tipos de presupuestos ayuda a garantizar, sin dudas, que los recursos destinados para asuntos estratégicos no se desvíen, como ocurre comúnmente, para cuestiones operativas. Sin embargo, en ambos casos se requiere de un control estricto en referencia a que cualquier erogación financiera ejecutada desde el presupuesto, tendrá que estar respaldada por los resultados concretos desde la estrategia organizacional, constituyendo un mecanismo más del sistema de Control Estratégico.

5. Sistema de Información. Debe proporcionar la información oportuna y veraz hacia toda la organización que permita desarrollar un proceso de toma de decisiones pertinente, donde las tecnologías de la información han proporcionado a las organizaciones nuevas opciones para aumentar la eficiencia de todos los procesos.

El proceso de Control Estratégico, apoyado por un sistema de información asistido por microcomputadoras, permite compartir y simultanear la información en todos los niveles de la organización, creando las condiciones para una efectiva comunicación e información, con nuevas características y posibilidades.

Mediante el sistema de información se debe obtener información oportuna del estado actual de los indicadores que se gestionan desde los diferentes niveles gerenciales de la organización y, al mismo tiempo, ofrecer información estadística adicional relacionada con los indicadores que se gestionan para lograr que la toma de decisiones parta de la información necesaria y sea lo más objetiva posible.

Consideraciones orientadoras sobre la efectividad de la actividad de dirección

Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficiencia y la eficacia (citado por Stoner & Freeman, 1992). Para estos autores, eficiencia es la habilidad para minimizar el uso de recurso en el logro de los objetivos organizacionales; mientras que eficacia es la habilidad para determinar objetivos apropiados.

En atención a lo anterior, constituyen elementos orientadores respecto a la efectividad de la actividad de dirección lo considerado en la figura

1, donde se observa que la efectividad de la actividad de dirección es juzgada por el doble criterio de eficiencia y eficacia. En este caso, la eficacia estará dada por el establecimiento de prioridades estratégicas logradas a partir del reconocimiento de los Factores Críticos de Éxito de la organización y el diseño de indicadores de gestión desplegados por todas las áreas funcionales de la Universidad, que conformando una cadena causa- efecto, logran la materialización de dichos Factores y establecen, al mismo tiempo, las responsabilidades concretas de cada cual en la gestión de la estrategia organizacional.

Para el logro de la eficacia gerencial, se aprecia la necesidad de alinear el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección con la gestión de los indicadores formulados a partir de los Factores Críticos de Éxito. Asimismo, se observa cómo la eficiencia gerencial se logra a partir del empleo racional del tiempo como recurso indispensable de un directivo académico, donde influye:

- a) El establecimiento de prioridades estratégicas mediante los indicadores diseñados a partir de los Factores Críticos de Éxito.
- b) La correcta delegación de autoridad al desplegarse estos indicadores por los diferentes eslabones organizativos e indicándole a cada cual su responsabilidad concreta en la gestión de la estrategia.

c) La importante referencia que representan estos asuntos estratégicos al indicar lo que realmente vale la pena tratar en las reuniones de trabajo, centrando la atención en lo vital y no gastando tiempo en lo trivial.

A continuación se explica sintéticamente el significado de los componentes y relaciones que se expresan en el proceso para elevar la efectividad del trabajo de dirección por parte de los directivos de las IES.

1. Asesoría gerencial

El procedimiento parte de la asesoría gerencial como el órgano encargado de apoyar al directivo en la implementación de las herramientas diseñadas para elevar la efectividad de su labor directiva.

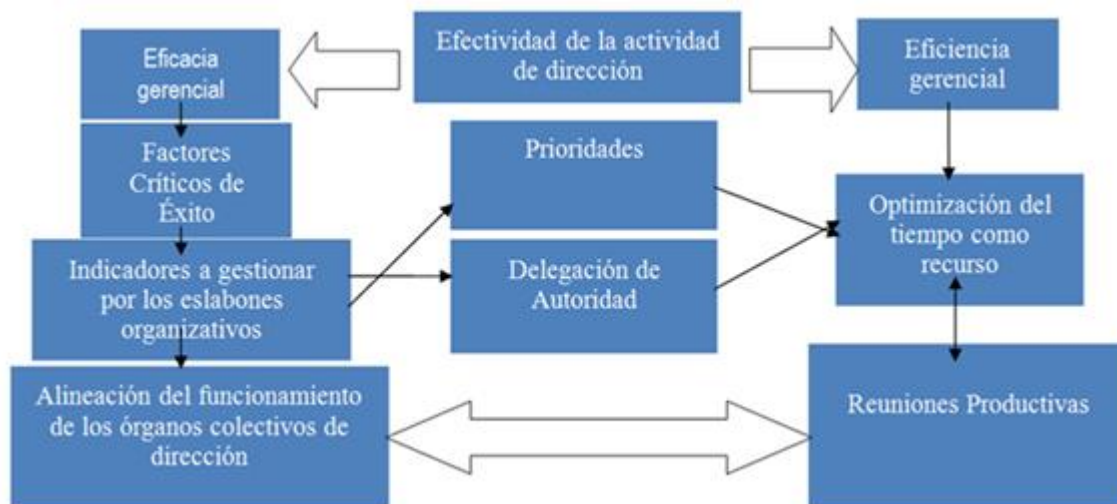


Figura 1.- Esquema general orientador sobre la efectividad de la actividad de dirección.

Fuente: Elaboración propia.

Es recomendable el apoyo que requiere el directivo de cualquier organización para elevar la efectividad de su labor, o sea, la designación de una asesoría que se convertiría, en este caso, en el eslabón entre el directivo y el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección (Consejo de Dirección), como escenario natural para implementar Precisamente, el establecimiento de prioridades, la correcta delegación de autoridad y el desarrollo de reuniones efectivas es lo que en mayor medida contribuye al uso racional y correcto aprovechamiento del tiempo como recurso en función de la eficiencia en la actividad de dirección de los directivos. Resulta imperioso

precisar que solo con la determinación de los asuntos vitales a los que se deberá dedicar tiempo en las reuniones no se logra totalmente lograr que dichas reuniones sean todo lo productivas que se espera; deberá emplearse métodos para ejecutarlas, tales como el Método Interactivo.

Alternativas gerenciales en función de la efectividad del proceso de dirección en las IES

El directivo efectivo necesita hacer un seguimiento para garantizar que las acciones que otros realizarán y que los objetivos o indicadores que supuestamente alcanzarán, están cumpliéndose, para lo cual necesita las herramientas gerenciales para la efectividad de la actividad de dirección. La posibilidad de existencia de esta asesoría gerencial libra al directivo de encargarse directamente de asuntos organizativos que implican un alto costo en tiempo, lo cual se reconoce como una de las principales causas del mal funcionamiento de los órganos colectivos de dirección y de la no alineación de estos con los asuntos que verdaderamente se deben tratar.

2. Estrategia organizacional

Se parte de la existencia de una estrategia universitaria que se gestiona a partir de los principios del Cuadro de Mando Integral, en la que se reconocen los Factores Críticos de Éxito como referencia para el diseño de indicadores de gestión que permitan implementar y controlar la ejecución de la estrategia. Ello pone a prueba el talento y la voluntad estratégica de los participantes a la hora de identificarlos.

A partir de estos factores, se formularán los indicadores de gestión que, formando parte de una cadena causa-efecto y desplegados por los eslabones organizativos, dejan creadas las condiciones para la conformación del tablero de control gerencial.

3. Tablero de Control Gerencial

Se reconoce internacionalmente la utilidad de los tableros de control como complemento y soporte del Cuadro de Mando Integral, existiendo diversas clasificaciones de estos, entre las que se encuentra el tablero de control gerencial (Ballvé, 2000).

En el presente caso, se está en presencia de un tablero desde el cual se da seguimiento a indicadores de máxima prioridad, previa selección por parte de la alta dirección universitaria. El criterio de selección considerado, se corresponde con el tipo de riesgo al que se encuentran asociados los indicadores incluidos en el Tablero de Control Gerencial. Estos serán vigilados sistemáticamente, constituyendo las sesiones del Consejo Universitario uno de los escenarios para ello.

En resumen, en este tablero de Control Gerencial se encuentran incluidos todos aquellos indicadores de gestión de los eslabones organizativos que permiten materializar los Factores Críticos de Éxito, asociados a riesgo extremo.

4. Reuniones del Consejo Universitario

Se deberán habilitar reuniones o sesiones del Consejo Universitario para que desde ellas se dé seguimiento al estado de aquellos indicadores de gestión de alto impacto en el cumplimiento de la estrategia organizacional, seleccionados para componer el Tablero de Control Gerencial.

Como en este Tablero de Control Gerencial aparecen indicadores de gestión asociados a riesgo extremo de todos los eslabones organizativos, se sugiere que solo se aborden en estas sesiones los resultados que se van logrando en aquellos indicadores a gestionar por el nivel estratégico de la Universidad y que, por tanto, son de competencia del Rector y sus colaboradores.

5. Despachos

Ya se había señalado con anterioridad que en el Tablero de Control Gerencial aparecían indicadores de gestión seleccionados de todos los niveles gerenciales, y que en las reuniones del Consejo Universitario solo se deberían tratar aquellos indicadores que corresponde gestionar y que son de competencia del nivel estratégico.

Quedarán entonces indicadores correspondientes al nivel táctico y operativo (Facultades, Departamentos Docentes, áreas de aseguramiento) que no se entrarán a considerar en los análisis desarrollados por el Consejo Universitario. Resulta conveniente tratarlos o darles seguimiento en los despachos, y se

recomienda, en este caso, priorizar aquellos indicadores que muestren insuficiencias en su gestión.

El despacho es una forma planificada y organizada de intercambio de información entre jefe y subordinado. Constituye una importante actividad en la misma medida en que la sensatez, el control y la exigencia van estableciéndose como reglas de la organización. Es un contacto directo, cara a cara entre el dirigente y su subordinado; un momento de intercambiar ideas, chequear tareas, estimular al trabajo y asignar nuevas acciones.

6. Implementación y control de la estrategia organizacional

Es el elemento que cierra los componentes. Esto indica que solo después de ejecutarse los anteriores pasos o componentes que allí aparecen, es que se puede considerar que se ha realizado el seguimiento y control que requieren los indicadores de gestión vinculados a la estrategia. Se estructura el proceso de control como sistema: el control previo, el control corriente y el control posterior; así como la aplicación de cuatro técnicas o formas de controlar para el logro de un control verdaderamente efectivo, el control por área de responsabilidad, el control interno, el control selectivo y el control por excepción (Carnota, 1990).

En resumen, las herramientas básicas para una mayor efectividad del quehacer gerencial en el contexto estratégico universitario son:

1. Clasificación de los indicadores de gestión contenidos en el tablero de control según el riesgo asociado. Establecimiento de las prioridades estratégicas.
2. Elaboración del cronograma de funcionamiento del Consejo Universitario en respuesta a las demandas de la estrategia organizacional.
3. Diseño de los principales temas a desarrollar en las reuniones de los Consejos Universitarios, alineados a las prioridades estratégicas.
4. Elaboración de las propuestas de orden del día para las reuniones del Consejo Universitario para dar respuesta a las prioridades estratégicas.
5. Elaboración de las propuestas de orden del día para el funcionamiento de los despachos para dar respuesta a las prioridades estratégicas.
6. Alinear el plan de trabajo organizacional con las acciones que demanda la gestión de los indicadores.

7. Conformación del sistema de trabajo de la universidad, a partir de los documentos generados en los momentos anteriores.

Conclusiones

La efectividad del trabajo del directivo académico se puede juzgar mediante el doble criterio de eficiencia y eficacia.

La eficiencia del directivo académico está estrechamente ligada al empleo que haga del tiempo como recurso vital.

La eficacia del directivo académico depende en gran medida en su habilidad para centrar la atención en los aspectos vitales de la estrategia.

El control estratégico, los métodos y medios para hacerlo, son condición indispensable para la efectividad de la actividad de dirección.

Referencias bibliográficas

- Ballvé, A. M. (2000). *Tablero de Control. Organizando información para crear valor*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Carnota, O. (1990). *Curso de administración para dirigentes*. Cuba: s.e.
- Stoner, J. A. F & Freeman, R. E. (1992). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall, S.A.
- Zabotinsky, E. (2004). *Curso de Gestión del Riesgo Empresarial*. Internacional Business Consultants Network. Disponible en: <https://www.netconsul.com>.