

**CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA EDUCACIÓN
SUPERIOR - UNIVERSIDAD DE LA HABANA**

**TITULO: UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA PARA APOYAR EL
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS OBJETIVOS EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ADSCRITAS AL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR (SASCO)**

**AUTORES: DRA. C. JUDITH GALARZA LÓPEZ
DR. C. JOSÉ LUIS ALMUIÑAS RIVERO**

DATOS DEL AUTOR PRINCIPAL: judith@cepes.uh.cu

RESUMEN

Las Universidades en las actuales condiciones emergentes, están llamadas a enfrentar los enormes cambios sociales que se suceden en el amplio contexto de la globalización y la mundialización que están latentes. De manera particular, las Instituciones de Educación Superior cubanas se enfrentan a grandes retos derivados de las exigencias del contexto externo, dentro de los cuales se encuentra la necesidad de elevar la calidad de la gestión y los procesos que la integran. En este ámbito, el Control de Gestión se erige como un proceso que puede ser utilizado para guiar la gestión hacia el logro de los objetivos institucionales, y constituye a la vez un instrumento de gran valor para evaluarla. El presente trabajo tiene como propósito presentar la propuesta de un Sistema Automatizado para el Seguimiento y Control de los Objetivos en las IES del MES, como una herramienta de apoyo al Control de Gestión, en el marco del desarrollo y fortalecimiento de la Dirección Estratégica en la Universidad cubana actual.

Introducción

Hoy vivimos en una época caracterizada por transformaciones profundas en prácticamente todos los órdenes de la vida humana. Como ha sido expresado en diversos foros, el cambio – y la necesidad del cambio – es característica y exigencia de este siglo XXI. El impacto de los problemas sociales, económicos, políticos, educativos, ambientales y culturales tienen alcances que apenas se vislumbran. Se evidencia también el acelerado desarrollo de la sociedad contemporánea en que aflora impetuosa la revolución científico-tecnológica que influye en diversas actividades y en todas las esferas del conocimiento humano, llegando a convertirse en una fuerza productiva directa para el avance continuo de las tecnologías de la información y la comunicación, la biotecnología, la ingeniería genética, la automatización de los procesos productivos y de servicios, entre otros aspectos.

Es en este ámbito donde se desarrollan nuestras sociedades, a partir de las rupturas multidimensionales, donde surgen acciones emergentes, cosmovisiones que rescatan el enfoque holístico de los fenómenos sociales e interpretaciones acerca del desarrollo humano sustentable. Además, aparecen modelos alternativos de investigación científica, enfoques ambientalistas de la educación, desafíos para el mejoramiento de la calidad y pertinencia de la Educación Universitaria y nuevas misiones para construir la Universidad del futuro, como una institución capaz de contribuir de manera efectiva en los procesos del desarrollo humano, social y profesional.

Dichas exigencias serán el referente que dará sentido a las acciones que desarrollen las Instituciones de Educación Superior (IES) en el futuro. Ante situaciones, problemas y necesidades emergentes, no serán viables respuestas pensadas para condiciones de épocas pasadas. En particular, estos desafíos traducen la necesidad de potenciar la Educación Superior para enfrentar las demandas de un nuevo siglo, en el que debe ser mayor, sobre todo, la capacidad de gestionar el conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación para responder a las demandas sociales, políticas y culturales de la sociedad. Esto significa también, asumir con gran responsabilidad la formación integral de los profesionales y la introducción de otras reformas universitarias que contribuyan favorablemente en el desarrollo humano de los pueblos y a enfrentar la crisis de identidad y de valores que producto de los grandes cambios económicos, sociales y políticos experimentados en el mundo, reclaman un fuerte compromiso social que fije entre sus prioridades un reforzamiento de su función intelectual y ética y la lucha por lograr mayores niveles de calidad, pertinencia y equidad de sus resultados en la sociedad.

En este sentido, se destaca la idea, de que los retos planteados para la Educación Superior exigen el mejoramiento continuo también de la gestión universitaria y de los procesos que la integran, y dentro de ella resalta la importancia que tienen actualmente aquellos vinculados con la planificación y la evaluación, sustentadas en enfoques, modelos y técnicas modernas como una necesidad del desarrollo institucional para responder a las diversas demandas internas y del contexto externo.

En Cuba, desde los primeros años de la década del 90, se vienen realizando serios esfuerzos en las IES adscritas al Ministerio de Educación Superior (MES) y en el propio Organismo Central para desarrollar inicialmente la Dirección por Objetivos y posteriormente la Planificación Estratégica, como parte del fortalecimiento de la gestión universitaria. El propósito esencial de esta tarea era elevar la calidad de la gestión en las IES a través de cambios, entre otros, en las relaciones de la Universidad con el contexto externo; en las formas de trabajo de las personas para alcanzar los objetivos institucionales, en la participación y compromiso de los dirigentes, profesores, trabajadores de apoyo y estudiantes dentro del proceso de toma de decisiones colegiadas; en los métodos y procedimientos para planificar, organizar, ejecutar y controlar el trabajo y los resultados; en la evaluación del desempeño y la estimulación de los trabajadores; en la coordinación y comunicación externa e interna; en las estrategias de capacitación del personal; en la utilización más racional de los recursos disponibles en función de los objetivos priorizados. Todo ello, para lograr un adecuado posicionamiento y una mayor contribución de los resultados de las IES en el entorno local, provincial, nacional e internacional.

Sin lugar a dudas, la aplicación de dicha filosofía de gestión ya ha mostrado sus logros y bondades con relación a la que existía anteriormente (dirección por tareas). Por ejemplo, se ha avanzado en la capacitación de los dirigentes para el desarrollo de las habilidades que exigía la misma, sobre todo en los niveles superiores; existe una mayor comprensión y concientización de la importancia de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos entre los trabajadores, se ha fortalecido el trabajo en equipo, así como se ha consensuado una Visión de Futuro compartida e integrada; se ha logrado un mayor conocimiento de la problemática universitaria, de sus capacidades, sus fortalezas y debilidades, entre otros. Sin embargo, también son detectables un grupo de problemas de diferentes tipos y magnitudes que exigen la búsqueda de soluciones acorde a las propias exigencias actuales de la gestión universitaria y de los retos actuales y futuros de la Nueva Universidad Cubana, entre los cuales se destaca la necesidad de fortalecer el Control de Gestión como una vía para garantizar la dirección eficiente y eficaz de los procesos universitarios.

El presente trabajo ha tenido como propósito fundamental el diseño de un Sistema Automatizado para el Seguimiento y Control de los Objetivos en las IES adscritas al MES, el cual constituye una herramienta de gran valor para ser utilizada por los directivos universitarios, al brindar información útil para la toma de decisiones relevantes en torno a la capacidad que está teniendo la IES en cuanto al cumplimiento de sus resultados. Se convierte por tanto, en uno de los soportes que apoyan la Planificación Estratégica y de la Dirección por Objetivos en dichas instituciones, y por ende el fortalecimiento de la Dirección Estratégica universitaria.

Desarrollo

Mucho se ha escrito sobre la situación cada vez más inestable y compleja del mundo actual, el cual se ha convertido en un lugar de grandes presiones, incertidumbre y de difícil manejo. La época de la estabilidad, el predominio de las virtudes, el valor de la experiencia anterior y la jerarquía total y permanente de las organizaciones, ha quedado atrás desde hace algún tiempo.

En este contexto internacional cargado de fuertes dosis de dinamismo y turbulencia, están presentes fenómenos que cada vez tienen un mayor alcance e impacto en los diferentes países, tales como el acelerado proceso de globalización que está

influyendo, por ejemplo, en la inestabilidad de los mercados internacionales, los crecientes niveles de desigualdad entre los competidores, las reducciones del capital financiero y los patrones divergentes de comercio que crean un ambiente hostil sin precedentes para muchas organizaciones. Se presenta además, un avance insospechado de la ciencia y la tecnología; el proceso de integración regional aumenta; la crisis financiera mundial se agudiza; crece el deterioro ambiental y de la situación social en la mayoría de los países del planeta, donde resalta el aumento del hambre, las serias afectaciones en la salud de la población, el incremento de las tasas de desempleo y subempleo, el decrecimiento de la calidad de la educación, etc. Estos agentes de cambio están ya impactando seriamente en las Instituciones de Educación Superior, las cuales tendrán que hacerle frente en el futuro a desafíos aún mayores, relacionados por ejemplo, con la formación de un profesional más integral dotado de mejores valores; el fortalecimiento de las concepciones educativas y curriculares asimiladas; la introducción de cambios importantes en el desarrollo de un postgrado más pertinente que enfrente, a través de nuevas modalidades, las demandas cada vez más crecientes de la sociedad; el logro de un mayor impacto de los resultados investigativos y extensionistas, entre otros. Estas y otras acciones derivadas también de las exigencias internas de cada IES requieren potenciar todos los procesos institucionales en aras de elevar su calidad y alcanzar mejores resultados para cumplir con su encargo social.

Asimismo, el desarrollo de los procesos universitarios exige ejercer una **Gestión**¹ científica, moderna y de rigor, favorecedora de nuevas transformaciones conducentes al posicionamiento de los mismos en estadios de calidad cualitativamente superiores en el tiempo.

La Gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades que los directivos llevan a cabo a fin de lograr los objetivos organizacionales. Implica teorías, conceptos, metodologías de aplicación y tiene en cuenta a todo el personal que trabaja en ellas. Presupone también la toma de decisiones adecuadas, lo cual exige conocer, comprender y analizar un problema para poder darle solución.

Específicamente, la **Gestión Universitaria**, ha estado sujeta también a diferentes interpretaciones. Por ejemplo, según Tristá, está relacionada con la “operación y desarrollo eficiente de la docencia, investigación y extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad. (2005, Pág. 5)

Sin embargo, todo sistema de gestión, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento que determinan la adecuada conducción y control de los esfuerzos de los individuos hacia el logro de objetivos comunes. Dichas funciones o componentes de la gestión son la planificación, la organización, la ejecución y el control. Estas cuatro funciones de la Gestión Universitaria se relacionan unas con otras permanentemente, no tienen espacio propio, se entremezclan y la presencia de todas es consecuente e invariable, contribuyen a darle vida a la institución a través del proceso de gestión a escala global y en los procesos universitarios particulares.

¹ Se refiere en su origen etimológico a administración, dirección, diligencia o actividad y se relaciona con “gestus”, participio pasado de “gerere”, que significa traer, llevar, hacer, ejecutar, administrar. Este término es manejado para referirse a la administración de cualquier organización. Díaz, Barriga Ángel: Procesos curriculares, institucionales y organizacionales. Consejo mexicano de investigación educativa. México 1995, Pág. 181.

En este marco, resulta importante señalar también, que el impacto ejercido por fenómenos como la globalización, así como el amplio dinamismo en que viven las sociedades y las instituciones, hace que las Universidades se vean en la necesidad de adaptar e innovar sus procesos para adecuarse a las nuevas y siempre cambiantes condiciones del entorno, cumplir con sus renovadas misiones y convertirse a la vez en organizaciones que aprenden de su propio desempeño. Este hecho está motivando también un progresivo interés por profundizar en la introducción de algunos enfoques, métodos y técnicas que potencien la gestión universitaria. En este sentido, hemos percibido que en las últimas décadas las organizaciones en su filosofía de dirección han centrado mucho la atención en la planificación, descuidando la ejecución y el control. Esto ha hecho reflexionar a muchos especialistas que ya desde hace algún tiempo han incorporado a la concepción funcional de la Gestión la terminología Estratégica.

El tema de la **Gestión o Dirección Estratégica** ha sido abordado con mucha amplitud por prestigiosos especialistas del medio empresarial (Mintzberg, Porter, y otros), y más recientemente en el contexto universitario. Dirigir estratégicamente una organización según Mintzberg es imaginar, concebir y trazar alternativas para forjar proyectos; lleva implícito tratar de minimizar las incertidumbres, a partir del conocimiento y así reducir el riesgo en la toma de decisiones. (1989, Pág. 274) Significa además, concebir el cambio como algo normal en la actuación, exige comprender lo vital de la organización y definir sus prioridades de forma dinámica, monitorear constantemente el impacto de los resultados en el contexto externo e interno y replantearse si es necesaria la estrategia actual. Pretende además, potenciar, la construcción de escenarios alternativos sobre posiciones futuras; el compromiso del personal con el desarrollo institucional a través de la Visión Estratégica en horizontes temporales diversos; la conformación de un sistema de acción centrado en los beneficiarios de los resultados de los procesos universitarios; la construcción de una cultura estratégica en la comunidad universitaria; las decisiones estratégicas colegiadas en equipo, manejando adecuadamente los conflictos y las resistencias al cambio. Sus principales componentes son la Planificación Estratégica, la Administración Estratégica (incluye la organización e implementación) y el Control Estratégico.

La **Planificación Estratégica** ha sido tratada por gran cantidad de autores (Anshoff, 1965; Vancil y Lorange, 1975; Hofer y Schendel, 1978; Steiner, 1979; Matus, 1985; Godet, 1991 y otros). Su aplicación se ha hecho popular en las empresas y continua teniendo auge en diferentes tipos de organizaciones, entre las cuales se ubican también las IES. Entre sus características principales se encuentran las siguientes:

- Concibe a las IES como un sistema abierto en constante interacción con el contexto externo.
- Busca y desea promover el cambio para ajustar el rumbo de las IES lo más rápido posible a las demandas del contexto externo, realizando un análisis sistemático de las variables más importantes del entorno.
- Se concentran los recursos en los objetivos estratégicos priorizados.
- Hace énfasis en las oportunidades del entorno y las fortalezas internas, tratando de enfrentar amenazas y eliminar y/o atenuar las debilidades internas.

En torno a la Planificación Estratégica encontramos una amplia gama de fundamentos teóricos, definiciones, metodologías, técnicas y estrategias para su

implementación. Existen muchos Modelos de Planificación Estratégica que aportan diversas posibilidades de selección para cualquier IES. El total de elementos del Modelo más simple considera los siguientes momentos: la definición de la *Misión* institucional; el *Diagnóstico Estratégico*; la *Visión de Futuro*; los *Objetivos Estratégicos*; las *Estrategias* a seguir; los *Planes de Acción* y los mecanismos para el Seguimiento y Control de los resultados. Otros Modelos incorporan además otros momentos tales como la *Determinación de los Valores Compartidos* y la *Conformación de Escenarios*.

Todos estos elementos pueden ser concebidos como componentes esenciales de un Plan Estratégico institucional. Ahora bien, independientemente del Modelo que sea adoptado para elaborar dicho Plan, constituye un reto actual para cualquier IES, que el mismo se elabore con la calidad requerida, a través del desarrollo de un proceso participativo, lo cual es sinónimo en este caso, de haber logrado, entre otros aspectos, una adecuada articulación y coherencia entre las partes que lo integran; profundidad en el análisis de la problemática del entorno; tratamiento adecuado de los Valores Compartidos; objetividad en el diagnóstico de la situación actual que presenta la institución; Visión futurista de desarrollo deseable y factible de alcanzar en un período de tiempo determinado, así como la formulación clara y precisa de los Objetivos, Estrategias y Acciones necesarias para alcanzar las metas propuestas.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no puede existir sin el **Control Estratégico**. Este último ha de concebirse como un sistema que establece puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos (con o sin el uso de los recursos informáticos) para medir el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y permitir además una mejor comprensión de los estados de crisis. Es también un proceso continuo en el que la verificación de lo pasado tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los Objetivos del Plan Estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro.

En la actualidad muchas entidades productivas y de servicios combinan la Planificación Estratégica y la **Dirección por Objetivos** (DpO). La DpO constituye una filosofía de gestión cuyo propósito básico es lograr una adecuada coordinación de personas, recursos y mecanismos para obtener resultados relevantes sobre la base de la efectiva participación colectiva. Requiere lograr el compromiso sobre los resultados a alcanzar, entre los niveles superiores, intermedios y de base, entre el trabajador y el jefe, lo cual ha de incidir posteriormente en la evaluación del desempeño. Exige comunicación y procesos de negociación y concertación bien organizados; la búsqueda de una mayor racionalización de los recursos disponibles y ofrece entre sus beneficios, la posibilidad de disponer favorablemente al hombre hacia el trabajo creador, garantizando la autorrealización ante sus semejantes, la satisfacción de logros organizacionales y personales, así como el desarrollo de una proyección permanente de aprendizaje encaminado a alcanzar metas superiores.

La Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos constituyen un estadio superior con respecto a los enfoques tradicionalistas y son parte integrante de una filosofía de dirección potenciadora de la gestión universitaria en las IES. Esta aseveración tiene como base el reconocimiento de que en la actualidad no bastan solamente las políticas lógicas, ni las respuestas intuitivas únicas a las diversas

situaciones concomitantes, en cambio, se hace necesario una actitud planificadora y un estilo de pensamiento y acción estratégico que se complementen, como pilares básicos para garantizar el éxito de cualquier organización. Asimismo, cada día se incrementan más las ventajas de contar con un mecanismo que permita fijar metas conjuntas y evaluarlas de forma sistemática, así como integrar los objetivos individuales con los institucionales. En este sentido, existen muestras fehacientes, de que el mejoramiento de la calidad de la gestión universitaria, ha de basarse casi en su totalidad en el tratamiento adecuado de las personas, pues son ellas, y no los recursos, equipos o sistemas, los elementos más importantes de la organización. Todo ello, nos permite comprender que su perfeccionamiento continuo, lleva implícito un reordenamiento progresivo de la misma y de los procesos que la integran, entre los cuales se encuentra la necesidad de fortalecer el Control de Gestión, como una vía que asegure y potencie su dinámica hacia estadios de desarrollo cualitativamente superiores.

El Control de Gestión (CG) como elemento esencial para el mejoramiento de la Gestión Universitaria.

Tunnermann C. (1997) ha declarado que la Universidad del siglo XXI debe ser “una universidad que acepte la evaluación de sus procesos (...) consciente de que su responsabilidad social está sujeta a la evaluación por la sociedad de la eficiencia y eficacia de su desempeño, es decir a la rendición social de cuentas”.

Otra arista de este análisis, nos conduce a referirnos al criterio expresado por Amozarrain, de que “las empresas son tan eficientes como los son sus procesos” (1999, Pág. 15), y considerando además, la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, se hace necesario entonces disponer de nuevas herramientas evaluativas que sean capaces de ubicar las brechas o desviaciones en los diferentes procesos que en ellas se desarrollan. Por ello, el tratamiento de la problemática actual de las organizaciones ha conllevado a la evolución paulatina de los fundamentos teóricos y metodológicos relacionados con el **Control o Evaluación de la Gestión**, sustentado este en el planteamiento de nuevas exigencias.

Actualmente el **Control de Gestión** es apreciado como un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, y es a la vez, un instrumento para evaluarla. Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna del CG. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de Control de Gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que otorgue sentido a sus aspectos más operativos.

Taylor (1895) fue uno de los iniciadores del CG industrial, introduciendo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos y la remuneración por rendimientos. A partir de la segunda mitad del siglo XX se han producido cambios sustanciales del entorno, el cual ha pasado de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo. Estos cambios han desencadenado en las empresas un gran número de movimientos internos, en variables tales como la orientación

hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos, la gestión de la información y otros.

Según García (1975) el Control de Gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas. Por su parte, Blanco (1984) plantea que es el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para Hume Jordan (1995) se trata de un instrumento de gestión que ayuda a la toma de decisiones y permite a los directivos alcanzar los objetivos propuestos.

Autores como Nogueira Rivera et al., han señalado que el Control de Gestión se posiciona en un plano cuyas aristas se mueven en tres dimensiones: la estratégica, la operativa y la económica. Es decir, a través del Control de Gestión la institución configura sus decisiones estratégicas mediante el análisis del entorno y las posibilidades y potencialidades propias de la organización; evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos, y realiza los análisis económicos sobre la base de un sistema informativo eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento. (2002, Pág. 13)

En la década del 90 aparece el término de controlling en Alemania, España y Estados Unidos. El salto cualitativo no está en la definición misma de CG, sino en lo que se enfatiza ahora bajo este término de controlling, el cual representa el Control de Gestión orientado más hacia el futuro que al pasado y donde se ve fundamentalmente a la empresa desde afuera de sí misma, integrada con el cliente y la competencia.

Como puede apreciarse, la definición de CG no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización. Sin embargo, en el análisis de las diferentes definiciones sobre el Control de Gestión se pueden identificar criterios comunes que han sido vertidos por diferentes autores, tales como:

- Se reconoce que los objetivos organizacionales constituyen la categoría rectora, pues el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos declarados y luego estos son el patrón para evaluar el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.
- El CG se relaciona con diversas actividades como: formulación de objetivos, fijación de estándares, planes de acción, utilización de recursos, medición de resultados, análisis de las desviaciones, corrección del desempeño o mejora.
- Algunos autores consideran que el CG comprende tanto la etapa de planificación como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otros, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.

En este marco se considera que el CG no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el indicador). La reflexión anterior conduce a otra muy importante, y es que la gestión y el CG subordinados a la Planificación Estratégica ofrecen una visión dinámica, de cambio en el diseño de los Sistemas de CG, los cuales deben modificarse a la velocidad con que se modifican las estrategias.

El Control de Gestión en las IES, adecuadamente empleado, tiene dentro de sus propósitos esenciales lograr niveles de calidad superiores en torno a los procesos institucionales, es decir, cualificarlos mediante un proceso de toma de decisiones fundamentado. Permite además, vigilar el progreso, evitar peligros latentes en los mismos, rectificar los errores cometidos en su gestión, seguir los cambios del entorno y las repercusiones que estos producen en el avance de la IES, agregar valor a los resultados, unir a los trabajadores y laborar en equipo entre otros beneficios. Por ello, el CG se encuentra presente siempre que se ejerce una actividad universitaria y está estrechamente vinculado a la toma de decisiones, e incluye a todo el conjunto de procesos de gestión, cualesquiera que sea su naturaleza y contenido.

Los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las IES adscritas al MES: fundamentos y características principales.

En los albores del siglo XXI, comienza a aflorar el consenso acerca de la importancia de mejorar la calidad de los procesos universitarios y de sus resultados. En este contexto, para cualquier IES resulta de gran importancia tener conocimiento y dominio teórico de lo que implica implementar un proceso de Planificación Estratégica, pues abre toda una gama de posibilidades y ventajas para su desarrollo, contribuyendo, por ejemplo, al logro de un proceso más ágil y flexible de Gestión, aumentando la capacidad de innovación, favoreciendo el interés de la comunidad por incrementar su cultura, modificando positivamente hábitos, conductas y actitudes de las personas hacia el cambio y perfeccionando el proceso de trabajo.

En Cuba, desde finales de la década del 80, comenzó a presentarse una situación cualitativamente compleja que abarcó todas las esferas, y en especial los recursos financieros asignados. En 1984 el Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz (1984), señaló que “es necesario que perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, y tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”. A la luz de estos planteamientos, se comenzaron en 1986 los estudios acerca de las técnicas de dirección modernas, asesorados por especialistas extranjeros de alto nivel, que fueron preparando a un grupo de profesores y representantes de empresas, sobre los elementos teóricos y prácticos que les permitirían plantear una nueva forma de dirigir o de administrar. Poco a poco se fueron multiplicando estos conocimientos y surgieron los Grupos de Técnicas de Dirección en las IES y luego en algunos organismos.

En el año 1992, se organiza un grupo pequeño de especialistas con la misión de elaborar una propuesta integral en forma de programa de cambios orientados a

mejorar los niveles de productividad y de eficiencia; concentrar la atención en los resultados a largo plazo y generar ideas creativas para solucionar los nuevos problemas agravados por la situación económica imperante. Dicha propuesta se concretó, en un Programa General de Perfeccionamiento, cuyos principios se basaron en la Dirección por Objetivos, con una implantación gradual y por etapas.

A finales de 1995, la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros tomó la decisión de comenzar un proceso paulatino de capacitación de los principales dirigentes y de implantación de la Dirección por Objetivos en todos los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y en los Consejos de la Administración Provincial (CAP). Para este fin, se le asignó al MES la tarea de realizar un dictamen sobre la elaboración por cada OACE de los objetivos para el año 1996. A partir de ese momento quedó dispuesta al MES la responsabilidad estatal de asesorar a los OACE y a los territorios en la Dirección por Objetivos y en la Planificación Estratégica, como parte del perfeccionamiento que se lleva a cabo en los estilos y métodos de dirección a nivel de todo el país. Esta nueva condición, implicó el desarrollo de acciones básicas que le permitieran dar respuesta a dichas exigencias. Es así que, bajo estos preceptos tuvo lugar el proceso de elaboración del primer Plan Estratégico del MES para el periodo 1998-2000, el cual fue concebido inicialmente por el Consejo de Dirección del Ministerio y contó con una amplia participación de los Consejos de Dirección de todas las Universidades y las direcciones especializadas del Organismo Central, las que estuvieron implicadas también en los momentos de análisis y aprobación del documento. A partir de la Proyección Estratégica del Sistema, cada Universidad estableció la suya propia, definiendo entre otros aspectos, su Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Criterios de Medida y Estrategias.

En los cursos académicos sucesivos el MES ha enviado a las Universidades las indicaciones sobre aquellos elementos que precisan ajustes en las respectivas proyecciones Estratégicas de las IES, teniendo en cuenta las exigencias del país y aquellas que se derivan de sus condiciones particulares.

Al finalizar cada curso académico se realizan las reuniones de balance del MES cuyo propósito es el análisis del cumplimiento del desempeño del Sistema, se actualiza la Proyección Estratégica y se establecen los objetivos de trabajo del próximo curso. Asimismo, los recorridos establecidos que realiza la dirección del Ministerio por las IES se orientan a verificar el cumplimiento de los objetivos previstos a alcanzar para cada periodo, permitiendo además evaluar el desempeño de la institución en sentido general. Estos recorridos se realizan dos veces en el curso; al concluir el primer semestre (chequeo parcial del cumplimiento de los objetivos) y al finalizar el segundo (chequeo final del cumplimiento de los objetivos).

Después del primer Plan Estratégico elaborado en 1998, el Ministerio de Educación Superior y las IES adscritas han confeccionado hasta el momento actual otros tres Planes Estratégicos para los periodos (2000 – 2003), (2003 – 2007) y (2007-2010).

El Sistema Automatizado para el Seguimiento y Control de los Objetivos: una herramienta para potenciar el Control de Gestión en las IES adscritas al MES.

Como se ha expresado anteriormente, el CG, como un sistema de mejoramiento continuo, puede estar basado, entre otros, en indicadores cuantitativos y cualitativos y en técnicas e instrumentos, que permitan realizar una reflexión sistemática sobre

factores que se consideran claves en el desempeño de las instituciones, con el propósito de descubrir fortalezas y debilidades y enfocar con mayor efectividad los esfuerzos que las IES hacen para perfeccionarse. Ahora bien, un Sistema de Control de Gestión, para que pueda resultar técnicamente pertinente, debe cumplir entre sus funciones las siguientes: mejorar la planificación y la evaluación; contribuir en la creación de la memoria institucional; facilitar el diagnóstico permanente; evaluar el grado de mejoramiento; posibilitar la descentralización, evaluar el desempeño de los ejecutivos; facilitar el aprendizaje organizacional; definir niveles de exigencia en concordancia con los resultados previstos a alcanzar, así como mejorar la flexibilidad y la toma de decisiones.

A pesar de que los enfoques socioculturales han aportado fundamentos interesantes en el área de la gestión universitaria en las IES del MES, se ha podido vislumbrar en las dos últimas décadas, una tendencia hacia el reforzamiento de una gestión basada en resultados y de la concepción de la medición de los indicadores estratégicos que dentro de la proyección estratégica institucional enmarcan cambios trascendentales en su desempeño futuro. En este sentido, un aspecto que está adquiriendo también mayor connotación en el desarrollo actual de los procesos estratégicos, así como de la valoración de la calidad de la planificación y evaluación de los resultados y de los efectos de la estrategia general trazada por las IES, es la automatización de las técnicas y herramientas a emplear, aunque se reconoce que este es un terreno todavía no explotado suficientemente en nuestro país.

De ahí se deriva la necesidad de diseñar un **Sistema Automatizado para el Seguimiento y Control de los Objetivos** institucionales (**SASCO**), que contribuya, entre otros aspectos, al ahorro de recursos, tiempo, personal y a lograr mayores precisiones en el análisis de los resultados alcanzados en el cumplimiento de los mismos, en cada curso académico. Por ello, el Sistema que se propone tiene como objetivo esencial brindar información útil para la toma de decisiones relevantes de los directivos en torno a la capacidad que está teniendo la IES en cuanto al cumplimiento de sus resultados planificados. Se convierte por tanto, en uno de los soportes que apoyan el Control de Gestión en dichas instituciones. Entre las características principales del SASCO se destacan las siguientes:

- El soporte teórico que sustenta dicho Sistema está basado fundamentalmente en los enfoques de la Dirección y Planificación Estratégica, la Dirección por Objetivos y el Cuadro de Mando Integral.
- Su concepción y diseño responde otorga mayor viabilidad a la operacionalización de los momentos principales que caracterizan a los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos en las IES.
- Es un sistema multientidades, lo que significa que en una única instalación del Sistema se pueden explotar múltiples áreas o lo que es igual, procesar la información de diferentes instituciones, facultades o departamentos. Cada entidad es completamente independiente del resto y su información no se mezcla, pues cada una se crea en una carpeta propia donde estará ubicada su información.
- El control de accesos al SASCO está basado en los “usuarios”, por ello como paso previo a la apertura del Sistema, se solicita el nombre de usuario y la contraseña. Existen dos tipos de usuarios: del Sistema y de la Entidad.

Independientemente del tipo al que pertenezca un usuario a este se le pueden asignar permisos que definen lo que puede hacer y lo que no dentro del Sistema.

- Incluye un registro de eventos en el que quedan reflejadas las acciones realizadas por el usuario y se puede trabajar en una única estación de trabajo o en red.

La sección que concierne a las “Operaciones” del SASCO, permite el acceso a un conjunto de partes importantes que constituyen el eje central del mismo, las cuales en su articulación contribuyen a cumplimentar los propósitos para el que fue creado dicho Sistema. Las partes incluidas en las Operaciones del SASCO son las siguientes:

- Definición del Horizonte Temporal del Plan Estratégico
- Componentes del Plan Estratégico
- Planificación de los Objetivos (Estrategias Maestras y Áreas de Resultados Clave)
- Control de los Objetivos (Evaluación Parcial y Final de las Estrategias Maestras y Áreas de Resultados Clave)

De lo anterior se deriva que el Sistema Automatizado para el Seguimiento y Control de los Objetivos ofrece informaciones generales acerca del Plan Estratégico institucional, como por ejemplo, la Misión, la Visión de Futuro, los Valores Compartidos, el Problema Estratégico General y la Solución Estratégica de la organización, además de las Estrategias Maestras y las Áreas de Resultados Claves.

El SASCO permite además incorporar información sobre la Planificación de las Estrategias Maestras y las Áreas de Resultados Claves. En el caso de las Estrategias Maestras, se plasman sus Objetivos y las Estrategias Específicas, mientras que para las Áreas de Resultados Claves se declaran los Objetivos, los Criterios de Medidas y las Estrategias Particulares que permitirán avanzar hacia el logro de las metas propuestas.

Como parte del proceso de Evaluación del cumplimiento de los Objetivos, el SASCO apoya el proceso del chequeo Parcial y Final de los resultados, para cada una de las Estrategias Maestras y Áreas de Resultados Claves. Posibilita también, evaluar el cumplimiento de las Estrategias (Específicas – de las Estrategias Maestras - y Particulares – de las Áreas de Resultados Claves -). En el caso de las Áreas de Resultados Claves, los niveles de cumplimiento de los indicadores se apoyan en un sistema de alerta basado en una gama de colores y en el cálculo del porcentaje asociado a los mismos, lo cual representa una gran ayuda para los directivos en el análisis de los resultados y la toma de decisiones relacionadas con acciones de ajuste y de planificación para el próximo periodo. El Sistema diseñado se brinda también la posibilidad de verificar el grado de cumplimiento de la Misión institucional y la Visión de Futuro, entre otros.

Dicho Sistema brinda otras facilidades al usuario como: emisión de reportes, consultas, gráficos, almacenamiento de datos, envío de información por mail, entre otros. En definitiva, introduce enfoques simplificados, ágiles y flexibles que apoyan la gestión eficiente basada en resultados. En el **Anexo 1** se presentan los componentes principales del SASCO.

Finalmente, es justo señalar que esta propuesta de Sistema Automatizado para apoyar el Control de Gestión en las IES del MES no constituye el único camino posible, quizás puedan encontrarse otras alternativas que también resulten válidas y factibles de aplicar. Sin embargo, con este Sistema hemos pretendido poner en manos de los directivos una herramienta de utilidad para viabilizar y fortalecer los mecanismos de Control de Gestión, como parte del proceso de consolidación de la Dirección Estratégica en el marco del desarrollo de la Universidad Cubana actual.

Conclusiones

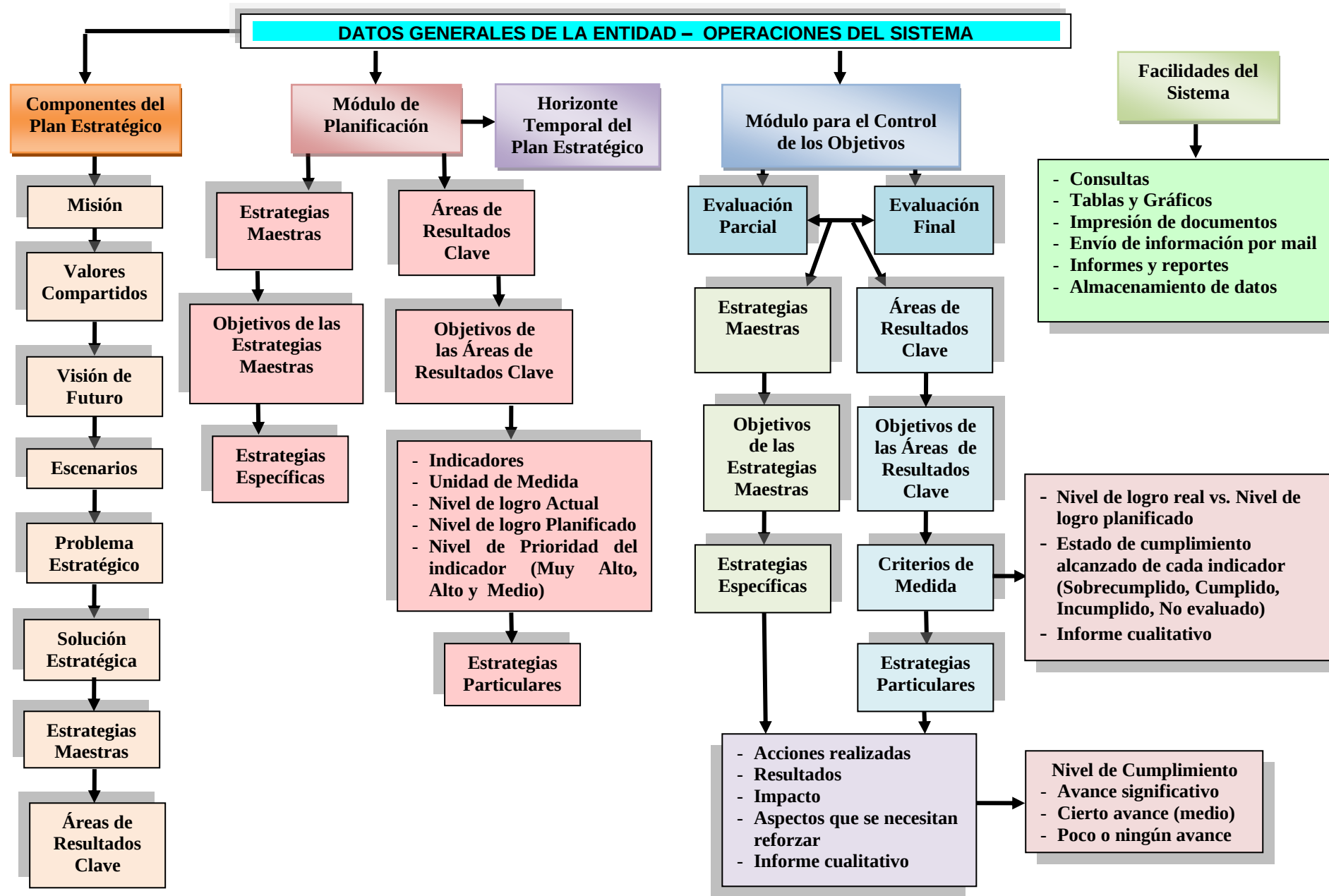
Las condiciones en que se desenvuelven las IES en la actualidad, en el afán de acceder a los recursos necesarios para su desarrollo, reducir gastos y costos y aumentar la calidad de sus procesos sustantivos, entre otros aspectos, han modificado la forma de actuar e interactuar de las mismas con sus entornos. Asimismo, los procesos de dirección en las universidades han evolucionado a un escaño superior para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando. En este marco, el Control de Gestión constituye una valiosa herramienta de apoyo para el fortalecimiento de la Dirección Estratégica en las IES, el que ha de basarse en mecanismos relacionados tanto con aspectos cuantificables, como en otros ligados al comportamiento del factor humano, y pueden además sustentarse en la automatización de las técnicas y procedimientos a emplear. El Sistema Automatizado que se propone, favorece la obtención de información útil para la toma de decisiones de los directivos a partir del análisis del cumplimiento de los resultados planificados.

Bibliografía

1. Almuiñas Rivero, J. L.: La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior, CEPES, Tesis de Doctorado, La Habana, 1999.
2. Almuiñas Rivero, J. L.: La evaluación de la efectividad de los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de los Objetivos en las IES. Cuba, 2002.
3. Amorrazain, M.: La gestión por procesos. Editorial Mondragón. España.1999.
4. Bauté, Luisa et al: Evaluación de la efectividad del sistema de Planificación Estratégica y el proceso de Conformación y Evaluación de Objetivos en la UCF. Cuba, 2002.
5. Bueno Campos, E.: Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Editado por Pirámide. 5ta Edición. Madrid, 1996.
6. Calleja, José M.: Reflexiones sobre la dirección y gestión de las instituciones educativas. Universidad de Pinar del Río, Cuba. 2006.
7. CEPES: Avances y perspectivas de la investigación universitaria. Forum de la UNESCO sobre la Educación Superior, la investigación y el conocimiento. Ed. Félix Varela, La Habana, Cuba, 2006.
8. CCED: Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana. Compendio de artículos. Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba. 2006.
9. Colectivo de autores: Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la PE y la DpO basada en Valores. MES, Cuba. 2005.

10. Conferencia Regional de la UNESCO sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe, Colombia. 2008.
11. Drucker, P.: The Practice of Management. New York, Harper and Row, 1954.
12. Drucker, P.: Managing for Results. Nueva York; Harper Row, 1964.
13. Galarza, López J.: La evaluación de los procesos estratégicos en las IES: el caso de los procesos de Planificación Estratégica, Conformación y Evaluación de los Objetivos. Monografía. CEPES. La Habana, Cuba. 2006.
14. Galarza, López J.: Modelo para evaluar la calidad de la gestión de los procesos estratégicos en las IES del MES. Tesis doctoral. La Habana, Cuba. 2007.
15. Gómez Ceballos, G. et al: Evaluación de la efectividad de la Planificación Estratégica y el proceso de Conformación y Evaluación de Objetivos en la UPR, Cuba. 2002.
16. Hernández Torres, M., Albert Díaz M.: Dirección Estratégica integrada. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba. 2000.
17. Hernández Torres, M.: Acerca de la definición de Control de Gestión. (CETDIR)-(ISPJAE), La Habana, Cuba. s/a.
18. Mintzberg, Henry: Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias. Traducción. Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, Pág. 12 - 21, Gran Bretaña. 1994.
19. Nogueira D. et al: Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba. 2002.
20. Tristá, Pérez B.: Gestión Universitaria. CEPES – Universidad de La Habana. 2005.
21. UNESCO: Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, Francia. 1998.
22. Rodríguez González, F.: Alemañy Ramos.: Proyección Estratégica de las universidades cubanas. Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba. 1998.
23. Rodríguez, Orestes F.: Planificación Tradicional o Estratégica: Un reto para el Siglo XXI, Boletín Informativo para Cuadros del Estado, MES. La Habana, Cuba. 1996.
24. Royero Jaim: Propuesta de un Modelo de Control de Gestión para el sistema de investigación del Instituto de Tecnologías José Antonio Anzoátegui. Venezuela. 2003.
25. Tunnermann C.: La Educación Superior en el Umbral del Siglo XX. Ediciones CRESAL/UNESCO. Caracas, Venezuela. 1996.
26. Zamora Bernal, M.: Análisis y valoración de los aspectos técnicos que sustentan el proceso de Planificación Estratégica en la UMCC. Matanzas, Cuba. 1998.

Anexo 1: Esquema General del Sistema Automatizado para el Seguimiento y Control de los Objetivos en las IES del MES.



Fuente: Elaboración propia. 2009.