

ARTÍCULO

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CONTROL ESTRATÉGICO EN LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

MSc. Katia Rivero Alonso. Profesora Auxiliar del Departamento de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos
E-mail: katiara@ucf.edu.cu

MSc. Dianni Rodríguez Varela. Profesora Instructora del Departamento de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos
E-mail: droduro@ucf.edu.cu

MSc. Kiria Tarrío Mesa. Profesora Auxiliar Del Departamento de Dirección y Desarrollo Local. Universidad de Cienfuegos
E-mail: ktarrio@ucf.edu.cu

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar el proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", El trabajo requirió de la aplicación de un grupo de técnicas y herramientas propias de la gestión como son: el trabajo en grupo, la tormenta de ideas, el Diagrama Causa-Efecto, el SIPOC, la matriz UTI y la encuesta, la cual se procesó mediante el software estadístico SPSS 15.0. Se escogió el procedimiento de gestión por procesos para evaluar el control estratégico de la universidad, el mismo fue aplicado y se definieron los principales problemas del proceso así como las causas que lo originan, de manera que se detectaron las oportunidades de mejora del mismo.

Palabras clave:

Control estratégico, Gestión por Proceso.

ABSTRACT

The present study aims to evaluate the process of Strategic Control at the University of Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".

The work required the application of a set of techniques and tools of management such as: teamwork, brainstorming, Cause and Effect Diagram, the SIPOC, UTI matrix and the survey, which was processed using the SPSS 15.0 statistical software.

Was chosen process management procedure to evaluate the strategic control of the university, it was applied and identified the main problems of the process and the causes that originate, so that opportunities were detected improvement.

Key words:

Strategic control, Management by Process.

INTRODUCCIÓN

El diseño de la evaluación del sistema de control facilita el seguimiento del plan de desarrollo de la universidad y permite identificar el avance hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, en aras de adoptar las acciones correctivas oportunamente.

En la generalidad de los casos, las acciones que en el campo de la gestión universitaria se llevan a cabo, responden a modelos de gestión tradicionales, con énfasis en el Control Interno (dirigido principalmente a las demandas externas y con gran peso de los Indicadores Económico-Financieros donde el cumplimiento de la estrategia se supervisa cada cierto tiempo y, en los intervalos, las decisiones de la gestión del día a día (táctico/ operativa), no siempre responden a sus requerimientos. Todo esto impide que el proceso de alineamiento se produzca, afectando el mejor cumplimiento de la estrategia.

En el modelo de gestión tradicional, los estándares de desempeño permanecen inalterables por mucho tiempo, pero el cambio continuo del entorno actual obliga a elevar la capacidad de diagnóstico del Control de Gestión para entender el comportamiento de los procesos, actuar sobre ellos y lograr un estándar de desempeño mejor, que su vez se convierte en estilo para alcanzar otro superior. La reelaboración continua de las normas de desempeño conduce a una práctica ininterrumpida de análisis-diagnóstico-mejora, donde se pierden las fronteras entre la planificación y el control. El Control debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones ya que el control a posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas.

Por tal razón en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" se hace necesario conocer el comportamiento del proceso de control estratégico pues este posibilita la evaluación sistemática de la dirección estratégica permitiendo la toma de decisiones oportuna que proporciona prevenir y corregir las desviaciones del mismo.

Esta investigación tiene como **objetivo general**: Evaluar el proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", a través de la aplicación de técnicas y herramientas que aporta la gestión por procesos.

DESARROLLO

Existen limitaciones que se presentan hoy día en relación con el control de gestión en las universidades las cuales están asociadas por ejemplo a la falta de integración en sistema de la planeación estratégica a todos los niveles, el control actual no responde a las exigencias de la planeación estratégica, además de una

insuficiente participación e insuficiencia de un sistema de estimulación de las personas vinculadas en el proceso. Es necesario el perfeccionamiento de la gestión universitaria y como parte de ella, del Control de Gestión, que bajo una óptica integral (de enfoques y procedimientos) y de aprendizaje, dé respuesta a las principales insuficiencias encontradas; que garanticen la alineación de la Estrategia y el Control, en aras de alcanzar mayor eficiencia, eficacia y competitividad, fundamentalmente en un sector tan sensible para la comunidad como lo es este.

La Gestión por Procesos es la diligencia en sistema, de variables organizacionales tales como estrategia, tecnología, estructura, cultura organizacional, estilo de dirección, métodos y herramientas, en interacción con el entorno, encaminada al logro de la efectividad, la eficacia y adaptabilidad de los procesos, para ofrecer un valor agregado al cliente. (Villa, Eulalia y Pons, R., 2006).

Es además un sistema de trabajo para la mejora continua. Se basa en la identificación y gestión sistemática de los procesos (implica documentarlos, medirlos y mejorarlos) y debe partir de la estrategia de la organización. Las principales ventajas son la estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos

Existen diferentes enfoques para la Gestión por Procesos como son:

- Enfoque de la ISO.
- Enfoque de modelo EFQM de excelencia.
- Procedimiento propuesto por el Instituto Andaluz de Tecnología, 2002.
- Modelo de Gestión por Procesos para la gestión del conocimiento, propuesto por Dra.C. María Aurora Soto Balbón y la Dra. C. Norma M. Barrios Fernández, CITMA, 2006.
- Fases para el mejoramiento de los procesos según Dr. Alberto Medina León.
- Fases para el mejoramiento de los procesos según Harrington.
- Procedimiento para la gestión por procesos, propuesto por Dr.C. Ramón Ángel Pons Murguía y Dra.C. Eulalia María Villa González del Pino. Universidad de Cienfuegos, 2006.

Se consideró seleccionar este último como el que más se adecua a la organización objeto de estudio debido a lo siguiente:

1. El procedimiento se puede aplicar en cualquier sistema de gestión que tome como base el enfoque de procesos.

2. Provee al sistema de gestión de un mecanismo de actuación sobre los procesos y en busca de la mejora continua.
3. Se apoya en un sistema de técnicas y herramientas integradas para el desarrollo de cada fase, etapa y actividad.
4. El procedimiento facilita su adaptación a cualquier tipo de organización y procesos dentro de ella.
5. Brinda la adopción de un lenguaje común y universal para la solución de problemas, que es fácilmente comprensible para todos en la organización.

Para la aplicación de este procedimiento se trabajó con un grupo de personas constituido por 9 expertos que poseen experiencia y conocimientos, capaces de ofrecer valoraciones conclusivas del proceso y hacer recomendaciones al respecto.

Los mismos participaron en todas las etapas de la investigación, lo cual permitió la correcta aplicación de las técnicas y herramientas. Para la selección de estos se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Miembro del consejo de dirección de la UCF
- Experiencia en la labor que realiza.
- Conocimiento de la actividad.
- Conocimiento de dirección estratégica.
- Conocimiento de procesos de gestión universitaria.

El procedimiento consta de 4 etapas básicas:

- I Identificación del proceso
- II Caracterización del proceso
- III Evaluación del proceso
- IV Mejoramiento del Proceso.

Cada una de estas etapas consta de varias actividades, entre las que se destacan, la definición y clasificación de los procesos organizacionales en la primera, la descripción del contexto, el alcance y determinación de los requisitos en la segunda, el análisis de la situación, la identificación de problema y sus posibles causas y el levantamiento de soluciones, en la tercera etapa y por último la elaboración del proyecto de mejora, la implantación del cambio y el monitoreo de los resultados.

En la primera etapa del procedimiento que tiene como objetivo fundamental la identificación de los procesos de la organización como punto de partida para su desarrollo y mejora. Se analizó conjuntamente con el grupo de expertos el mapa de procesos de

la organización (ver anexos figura 1), constatándose que el proceso de control estratégico aparece como proceso directriz, de ahí la importancia de conocer cómo se desarrolla el mismo en aras de determinar oportunidades de mejora.

En la segunda etapa se detalla el proceso objeto de estudio en términos de su contexto, alcance y requisitos.

a) La esencia (asunto) de la actividad:

El Control Estratégico es el encargado de supervisar el comportamiento y la efectividad de la estrategia organizacional, se encarga de mantener a la universidad sobre el camino de la eficacia, al recopilar e interpretar información sobre el grado de consecución de los objetivos y disponerla para la toma de decisiones sobre los mismos.

b) El resultado (producto o servicio) esperado del proceso.

Contribuye a fomentar la eficiencia mediante el control de los recursos y presupuestos destinados para alcanzarlos, en la medida en que los indicadores y criterios de medida reflejen de manera relevante cómo desempeña cada área de resultado clave y cómo se gestiona cada factor clave de éxito. El aporte a la eficacia estará en el control sobre las relaciones de causa-efecto existente entre los objetivos. Estas son las relaciones horizontales y verticales entre los objetivos de la organización.

c) Los límites de la operación: ¿dónde comienza? (entradas) y ¿dónde termina? (salidas).

Entradas del proceso:

- Personas
- Información

Salidas del proceso:

- Información cualitativa y cuantitativa
- Planes de Medidas
- Acciones correctivas

d) Las interfaces con otros (¿cómo el proceso interactúa con otros procesos?).

El control es reconocido como la función integradora de la gestión, por tanto como puede apreciarse en el mapa de procesos descrito anteriormente tiene una estrecha vinculación con el resto de los procesos de la universidad, es decir a través de este proceso se monitorea el resto de los procesos de la organización ya sean claves o de apoyo y los procesos de la dirección estratégica del cual es parte, es decir, antecede al control el proceso

de Planificación Estratégica que en el caso particular de la universidad se desarrolla desde 1998 y se ha ido perfeccionando con el tiempo pero aún son insuficientes las acciones llevadas a cabo para su implantación y control.

e) Los actores involucrados en las actividades (clientes y proveedores).

Se definen como proveedores:

- Procesos claves
- Procesos de apoyo
- Facultades
- Departamentos
- Áreas funcionales

Clientes:

- Directivos

El segundo elemento (definición del alcance), trata de responder la pregunta, ¿para qué sirve el proceso?, esclareciendo con ello la Misión y la Visión a lograr.

Misión

Supervisar el comportamiento y la efectividad de la estrategia en la Universidad de Cienfuegos.

Visión

Mantiene a la organización en condiciones de funcionar en correspondencia con sus objetivos.

En el tercer elemento (determinación de requisitos) es necesario analizar cuáles son los requisitos del cliente (exigencias de salida).

Requisitos

- Flexibilidad
- Enfoque sistémico
- Económico
- Entendible

El mapeo del proceso permitirá visualizar cada una de las operaciones (subprocesos) involucradas, de manera aislada o interrelacionadas. Este flujo detallado dejará clara la trayectoria de la actividad desde su inicio hasta su conclusión. En la figura 2 (anexos) se presenta el mapa del proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos.(SIPOC).

En la tercera etapa se pretende evaluar el proceso haciendo un estudio minucioso de la actividad en cuanto a su situación actual, los problemas existentes y las alternativas de solución. En el cuarto elemento (Análisis de la situación), se necesita responder la pregunta, ¿cómo está funcionando actualmente la actividad?

El proceso de Control Estratégico a pesar de estar sometido a un proceso de mejoramiento continuo por las exigencias del entorno y el propio desarrollo de la institución aún carece de un enfoque sistémico y se hace muy difícil delimitar dónde predominan las dificultades que de una forma u otra hacen del proceso un incumplimiento, no dejando claro su gestión, mezclando las responsabilidades de áreas y departamentos y obteniendo como resultado que la calidad de los procesos no sea la deseada.

Se trabaja con planificación estratégica desde el año 1998 y se ha ido perfeccionando el proceso de planificación estratégica aplicando herramientas novedosas como la prospectiva estratégica en aras de definir escenarios de apuesta que permitan una proyección de la organización que facilite la adecuación a los cambios del entorno y brindar respuesta a las demandas de la educación superior en el territorio, sin embargo, no ha sido así con el proceso de control estratégico el cual ha carecido de enfoque a procesos y aún no se definen por cada uno de los mismos indicadores que favorezcan el buen desempeño del proceso. Toda esta información es resultado del análisis de documentos, actas de los consejos de dirección, informes dirigidos al MES la observación directa y la participación en reuniones de trabajo; valorando lo antes expuesto se decidió realizar una encuesta de control con el objetivo de comprobar si existían además otros problemas los cuales, determinando sus causas, pudieran ser solucionados. Esta encuesta se aplicó a los miembros del Consejo de Dirección de la Universidad de Cienfuegos, los cuales se encuentran en el ápice estratégico de la organización y participan directamente en el proceso de control.

De acuerdo con los resultados de frecuencia que brinda el SPSS se puede resumir que la mayoría de los encuestados concuerdan en que existen problemas con el proceso de control coincidiendo en que los indicadores de control no están sobre la base de los procesos ya que el 100% de los encuestados plantean que estos indicadores no poseen un carácter integral. También el 77.8 % estuvo en desacuerdo en que existe una autonomía necesaria para emprender acciones de mejora, el 77,8 % por ciento plantea que no están claramente definidos los puntos críticos de control y el mismo % estuvo muy en desacuerdo en que se cuenta con un sistema de indicadores efectivos para el logro de los objetivos. Lo que significa que a pesar de que la mayoría declara que están definidos los procesos en la organización y se cuenta

con los medios necesarios para ejercer el control aunque es insuficiente la información para que el mismo sea efectivo, así mismo se constata que no hay cultura de procesos en la organización y que se necesita de la determinación de los puntos críticos de control y la determinación de indicadores que informen la consecución de los objetivos establecidos en la estrategia institucional.

Tomando como referencia el resultado de la encuesta aplicada, la consulta de actas de los consejos de dirección, los informes emitidos al organismo superior, informes de resultados de auditorías internas y externas así como los resultados del trabajo en grupo y la tormenta de ideas se identificaron los principales problemas y sus posibles causas del proceso en cuestión expresadas a través de un Diagrama Causa – Efecto (ver anexos figura 3).

Del análisis anterior se determinaron las causas de los problemas existentes en el funcionamiento del proceso de control estratégico en la UCF, a partir de ello se utiliza la técnica UTI para establecer un nivel de prioridad de las mismas.

Los datos que se muestran en los resultados de la aplicación de la técnica (Tabla 1) fueron obtenidos a través del trabajo con los expertos.

Tabla 1 Resultado de la UTI

Oportunidades de mejora	U	T	I	Total	Prioridades
Indicadores centrados en lo operativo y no en lo estratégico.	9	1	9	19	8
No están definidos los puntos críticos del control.	9	1	9	19	7
No se diseña el sistema de control desde la planificación estratégica.	10	5	9	24	2
No existe cultura de procesos en la organización.	10	5	9	24	1
Responsabilidad difusa entre los diferentes niveles.	9	1	8	18	9
No se dispone de información útil y relevante sobre el entorno.	9	5	7	21	6
Predomina el enfoque hacia el interior de la institución.	8	1	7	16	13

Oportunidades de mejora	U	T	I	Total	Prioridades
Los planes de mejora que se derivan de los resultados del proceso no tienen en cuenta el perfil de la estrategia diseñada.	9	1	7	17	10
Insuficiente preparación de los directivos en la esfera de control estratégico y de la dirección estratégica en general.	9	5	9	23	3
Poco desarrollo de los sistemas de incentivos y reconocimiento para las buenas prácticas relacionadas con el control estratégico.	8	1	7	16	12
Herramientas de información ineficaces.	9	5	9	23	4
Los resultados del control estratégico no se difunden ni se comparten con la comunidad universitaria, sino directamente con los directivos	9	5	7	21	5
No está implementada una estrategia de comunicación.	8	1	8	17	11

Fuente: Elaboración Propia

En la cuarta etapa, una vez identificadas las causas raíces que provocan los problemas priorizados, se procede a establecer la propuesta de mejora.

Se propone a la Dirección de la Universidad de Cienfuegos diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral, por cuanto es una herramienta de control de la Dirección Estratégica que contribuye a alinear los esfuerzos de cambio en torno a la estrategia planteada. Permite determinar y alinear los objetivos, indicadores, metas e iniciativas en áreas estratégicas. Estos objetivos, a su vez, sirven de marco para establecer estrategias e iniciativas en las diferentes unidades de la organización y de base para sistemas de evaluación del desempeño, es además un sistema de medición que contribuye a dirigir mejor y crear valores a largo plazo, involucrando a los estudiantes, al personal docente y no docente, directivos e instituciones sociales; complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la universidad, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede edificar su futuro de forma exitosa.

CONCLUSIONES

La aplicación del procedimiento al proceso de control estratégico en la Universidad de Cienfuegos, permitió:

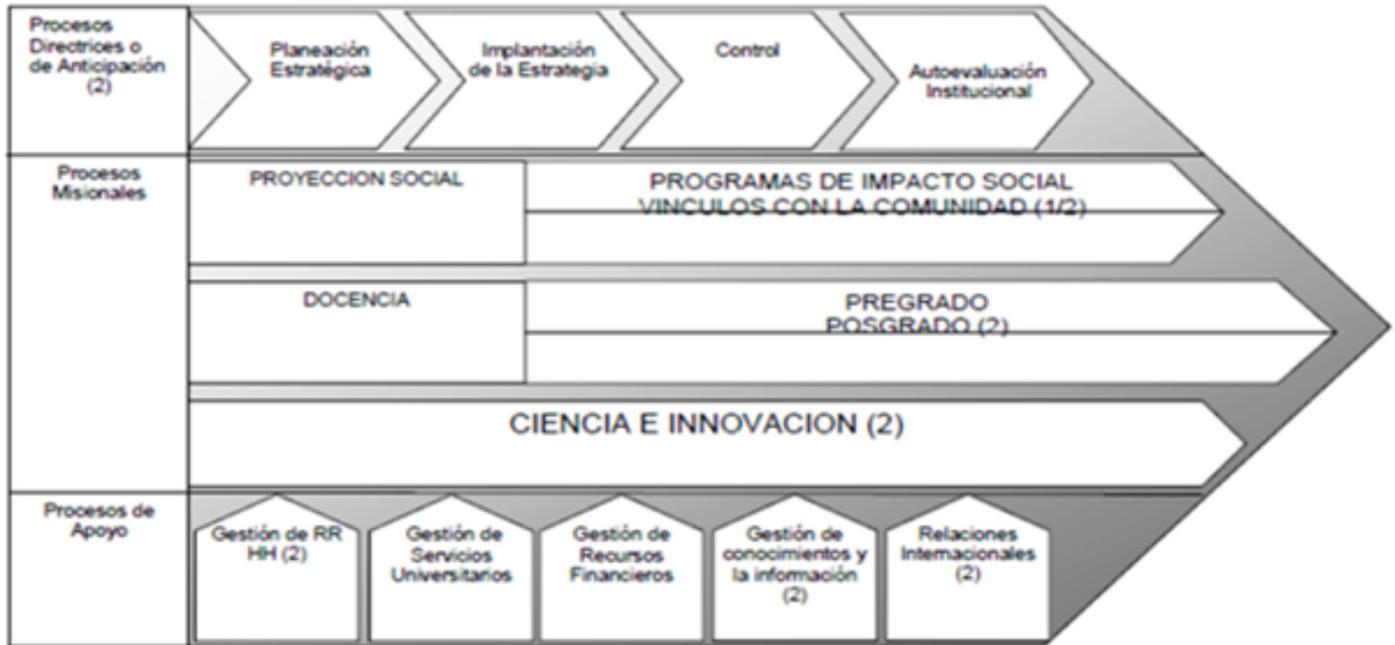
- Ubicar el proceso dentro del mapa de procesos de la organización constatándose que forma parte de los procesos directrices de la organización.
- Describir el proceso, estableciendo entradas, salidas, proveedores, clientes y sus actividades
- Definir problemas en su funcionamiento así como las causas que lo originan, dentro de lo que se destacan:
- No existe cultura de procesos en la organización.
- No se diseña el sistema de control desde la planificación estratégica.
- Insuficiente preparación de los directivos en la esfera de Control Estratégico y de la Dirección Estratégica en general.
- Herramientas de información ineficaces.
- Los resultados del control estratégico no se difunden ni se comparten con la comunidad universitaria, sino directamente con los directivos
- Determinación de oportunidades de mejora, así como proponer a la dirección de la Universidad de Cienfuegos desarrollar en futuras investigaciones una herramienta para mejorar el proceso de control como el Cuadro de Mando Integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrán, J., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. 2002. Guía para una gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Guerrero González, Juan. 2001. Bases para la construcción de indicadores de gestión universitaria. www.opla@ucsm.edu.pe.
- Hammarström, Marta. 2000. Management Control Models in Instrumental and Symbolic Perspectives.
- Juran, J. M. 2001. Manual de Calidad de Juran. Madrid: M. Hill.
- KAPLAN, R. S y NORTON, D. P. 1997. TheBalancedScorecard Una obra clave. 2000° ed. Barcelona. Lauzel, P. y Cibert, A. 1967
- Medina Rivilla, A. 2003. Modelos de evaluación de la calidad en instituciones universitarias.
- Menguzato, M, J.J. Renau Piqueras. (1991). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management.
- Soto Balbón MA, Barrios Fernández NM. 2006. *Gestión del conocimiento. Parte II. Modelo de gestión por procesos. Acimed*. http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_3_06/aci05306.htm .
- Thompson, Strikland. (1995). Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas. Argentina.
- TunnermannBernheim, C. 2002. Retos a la Educación Superior contemporánea. Nuevo Diario.
- Villa González del Pino, Eulalia Ma, Pons Murguía, Ramón A & Castellano Castillo, José R. 2005. Clima Organizacional y Control de Gestión en la Educación Superior. El caso de una Universidad. 3° ed.
- Villa González del Pino, Eulalia Ma, Pons Murguía, Ramón A, Pereda Herrera, Alberto. Aplicación de un procedimiento para el Alineamiento Estratégico en busca de la calidad en Universidades.
- Villa, Eulalia & Pons Murguía, Ramón A. 2004a. Procedimientos para diseñar la proyección estratégica de la Universidad del Atlántico, basados en la Gestión por Procesos.
- Villa, Eulalia & Pons Murguía, Ramón A. 2004b. Propuesta de procedimiento de Control de Gestión para universidades.

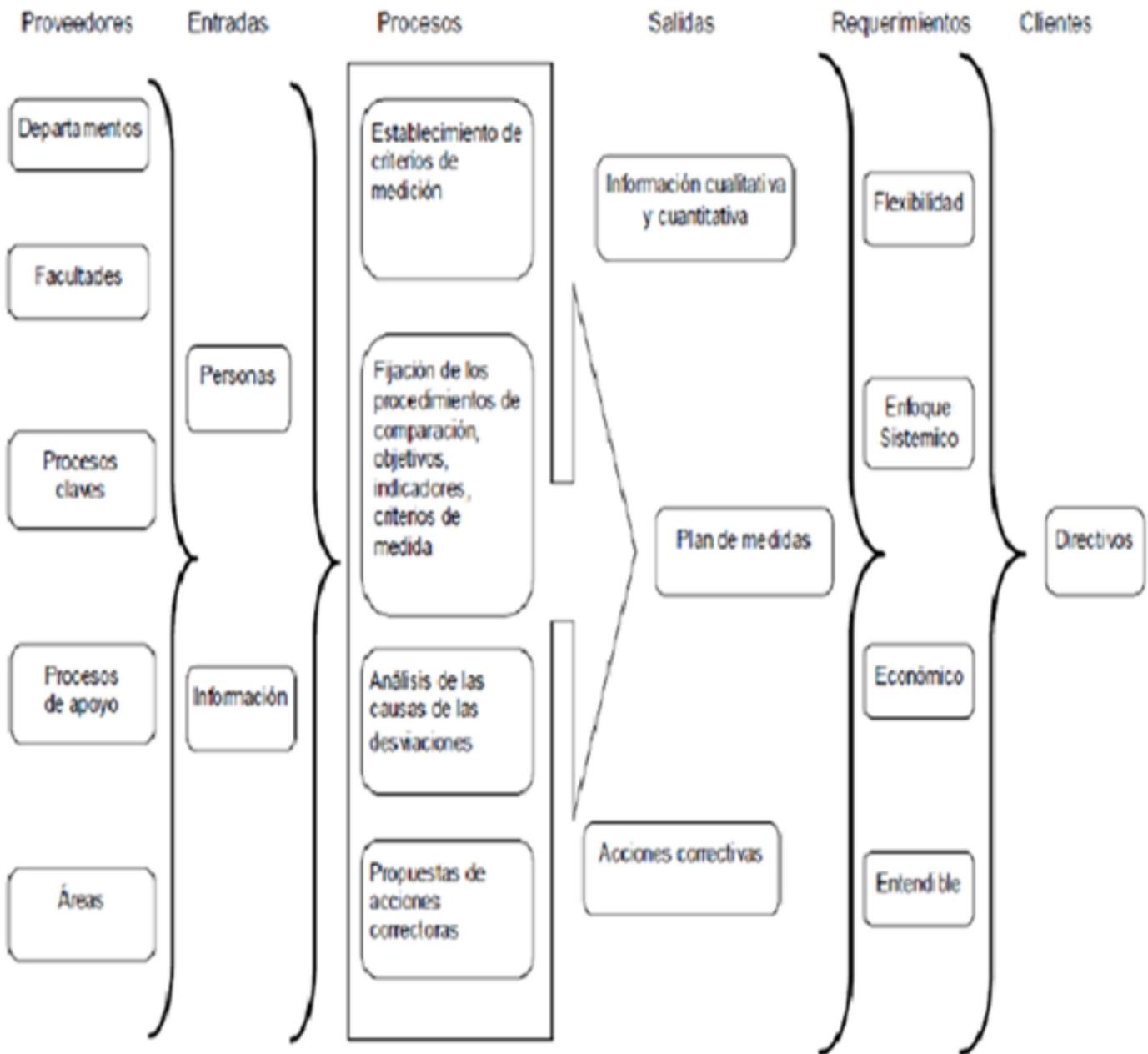
ANEXOS

Figura 1: Mapa de procesos de la universidad.



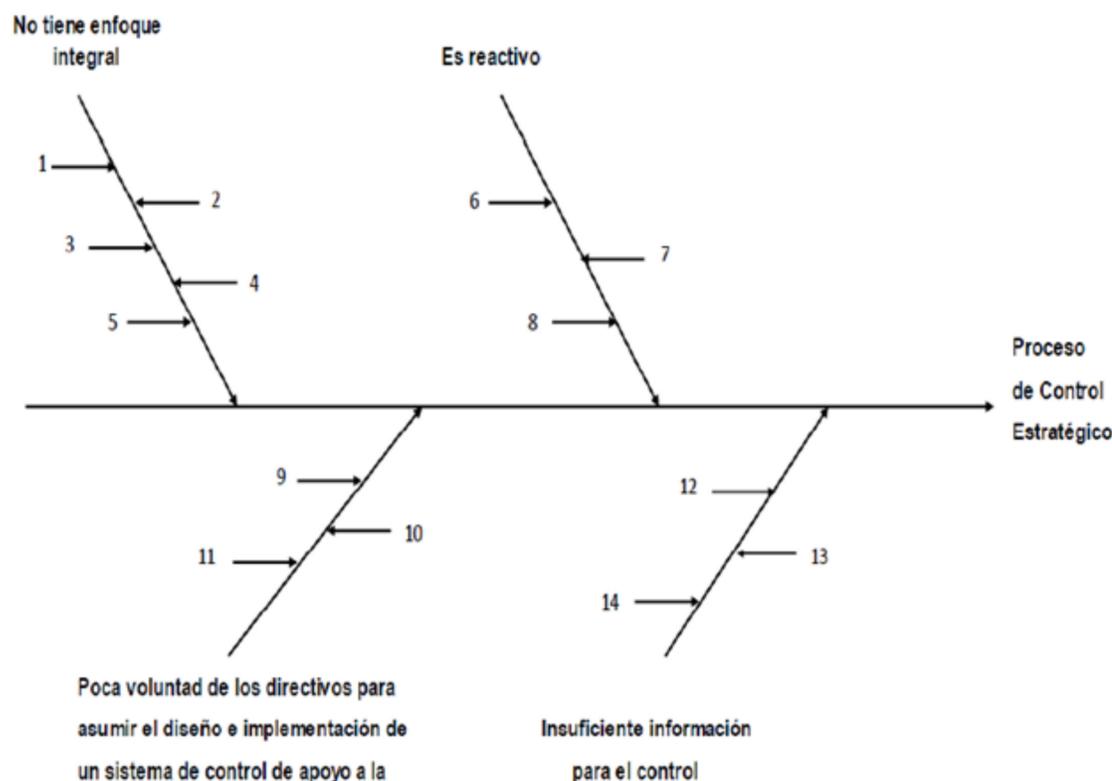
Fuente: Reglamento Orgánico de la UCF

Figura 2: Diagrama SIPOC del proceso de control estratégico en la UCF



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Diagrama Causa Efecto



Fuente: Elaboración propia

Leyenda

1. No existe cultura de procesos en la organización.
2. Indicadores centrados en lo operativo y no en lo estratégico.
3. Responsabilidad difusa entre los diferentes niveles.
4. No se diseña el sistema de control desde la planificación estratégica.
5. No están definidos los puntos críticos del control.
6. No se dispone de información útil y relevante sobre el entorno.
7. Predomina el enfoque hacia el interior de la institución.
8. Los planes de mejora que se derivan de los resultados del proceso no tienen en cuenta el perfil de la estrategia diseñada.
9. Insuficiente preparación de los directivos en la esfera de control estratégico y de la dirección estratégica en general.
10. Poco desarrollo de los sistemas de incentivos y reconocimiento para las buenas prácticas relacionadas con el control estratégico.
11. Poco desarrollo de la investigación en la esfera de control estratégico.
12. Herramientas de información ineficaces.
13. Los resultados del control estratégico no se difunden ni se comparten con la comunidad universitaria, sino directamente con los directivos.
14. No está implementada una estrategia de comunicación