

PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS UNIVERSITARIOS. UN ACERCAMIENTO A LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Reynaldo Velázquez Zaldívar

Ingeniero Industrial (1991). Doctor en Ciencias Técnicas (2002). Master en Gestión de Recursos Humanos (1996). Vicerrector de Economía de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Profesor titular de la Universidad de Holguín.

Marisol Pérez Campaña

Ingeniera Industrial (1986). Master en Gestión de la Producción (1997). Doctora en Ciencias Técnicas (2005). Profesora titular de la Universidad de Holguín. Coordinadora del colectivo de carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín.

Leonardo Ortega Rosales

Ingeniero Industrial. Director de Capital Humano en Empresa Eléctrica Granma. Actualmente cursa Maestría en Ingeniería Industrial en la Universidad de Holguín.

Resumen

El presente material tiene como objetivo mostrar un acercamiento a algunas de las herramientas actuales para el perfeccionamiento de la gestión universitaria. Se hace referencia a las tendencias principales del desarrollo de la universidad contemporánea así como a tecnologías de gestión que pueden contribuir al logro de la competitividad y excelencia en las Instituciones de Educación Superior. Se hace énfasis en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para evaluar el desempeño del proceso de perfeccionamiento. Se pretende, además, que sirva de guía a directivos docentes y administrativos de las IES en el proceso de perfeccionamiento de la gestión universitaria.

Introducción

A lo largo de la historia de la administración, y sobre todo en los últimos años, se han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de las organizaciones e individuos que las integran. De esta forma han surgido numerosas corrientes en este campo que se contraponen, se sustituyen o se complementan entre sí. Calidad Total, Teoría de las Restricciones, Reingeniería de Procesos, Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad, entre otras han sido aplicadas con éxito en múltiples organizaciones de todo el mundo. Las Instituciones de Educación Superior no han estado ajenas a estas herramientas.

Garantizar el éxito sostenido en un medio hostil y competitivo, sólo es posible si las IES aprenden a vivir en el cambio, con una vocación y capacidad permanentes de mejora, anticipándose con decisiones transformadoras y cursos de acción flexibles a las señales del entorno.

En los últimos tiempos han adquirido notable difusión las técnicas avanzadas de dirección en el campo empresarial sin embargo muchas IES todavía son reticentes a su aplicación para lograr mejores resultados en la gestión de los procesos universitarios. No son pocas ya las IES de excelencia, que a través de procesos de capacitación o de consultoría, se esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y las urgencias, y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un salto en la organización, adoptando las decisiones correspondientes. De ahí el auge alcanzado por la Dirección Estratégica (**DE**) en particular lo concerniente a la etapa de formulación de las estrategias universitarias.

Así mismo, la aplicación de la Dirección por Objetivos (**DPO**) y la Dirección por Valores (**DpV**) que han venido impulsándose en los últimos años, también han servido como catalizador de procesos de este tipo, pues en su contexto se comienzan a introducir muchos de los conceptos y técnicas de la DE. En el campo de la Gestión Universitaria, como soporte al Proceso Estratégico, la conducción de las personas se convierte en vital para lograr la excelencia en las metas propuestas de ahí la importancia de la Gestión del talento Humano (**GTH**) como herramienta para la ventaja competitiva.

El presente material tiene como objetivo mostrar un acercamiento a algunas de las herramientas actuales para el perfeccionamiento de la gestión universitaria. Se hace referencia a las tendencias principales del desarrollo de la universidad

contemporánea así como a tecnologías de gestión que pueden contribuir al logro de la competitividad y excelencia en las Instituciones de Educación Superior. Se hace énfasis en el Cuadro de Mando Integral como herramienta para evaluar el desempeño del proceso de perfeccionamiento. Se pretende, además, que sirva de guía a directivos docentes y administrativos de las IES en el proceso de perfeccionamiento de la gestión universitaria.

Perfeccionamiento de la Gestión Universitaria

El Perfeccionamiento de la gestión universitaria conduce a la necesidad de aplicar herramientas de avanzada de dirección como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias e insuficiencias de la actual gestión.

Este proceso presupone una forma perfeccionada del desempeño en la actividad de las Instituciones de Educación Superior, en permanente evolución y transformación. No es más que un proceso de sistematización y reordenamiento fundamentalmente, que se garantiza con los recursos humanos idóneos y disponiendo de los medios materiales adecuados.

El proceso de Perfeccionamiento de la gestión universitaria, consta de tres fases o pasos, a saber:

- Elaboración de la política Universitaria.
- Aplicación de la política a través de los sistemas y subsistemas que integran su gestión: diagnóstico y diseño de soluciones.
- Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas y procedimientos, reglamentos, etc.

Existen múltiples enfoques para abordar esta problemática, uno de los más aceptados divide a la Gestión universitaria en los siguientes elementos:

1. Dirección de los procesos universitarios
2. Gestión Económico -Financiera.
3. Gestión de Calidad.
4. Gestión de Comercialización de productos/servicios universitarios.
5. Gestión Logística.
6. Gestión de Recursos Humanos.

Otro enfoque la separa en dos grandes grupos:

Procesos sustantivos

- Formación Pregrado
- Formación postgrado
- Investigación científica
- Extensión universitaria

Procesos de apoyo

- Administración
- Gestión económico financiera
- Gestión de recursos humanos

En la actualidad existen varios Factores que condicionan los Nuevos Enfoques en la Gestión Universitaria, entre los principales se encuentran los siguientes:

- Globalización.
- Desarrollo Acelerado de la Ciencia y la Técnica.
- Desarrollo Acelerado de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Surgimiento de Nuevos Valores Culturales.
- Auge de la Ecología.

Estos factores influyen en la aparición de las tendencias principales del desarrollo de la universidad contemporánea. A continuación se reflejan estas tendencias y las principales manifestaciones de cada una de ellas.

1. MASIFICACIÓN

- Apreciables incrementos y magnitudes de matrícula
- Incremento de las tasas de escolarización, acentuado en los países desarrollados
- Mayoritariamente en IES con menos exigencias de acceso y programas de menor duración
- Incremento de las IES privadas

2. DIVERSIFICACIÓN

- Modificaciones esenciales de los programas de formación y en los métodos de enseñanza- aprendizaje
- Variedad de IES. Carreras cortas y largas
- Modificaciones esenciales de las estructuras institucionales
- Flexibilidad en los planes de formación

3. FINANCIAMIENTO

- Reducción de las fuentes provenientes del presupuesto estatal
- Búsqueda de fuentes alternativas
- Mayor atención a las regulaciones del mercado
- Mayor control de los recursos financieros
- Privatización o variantes

4. INTERNACIONALIZACIÓN

- Movilidad de profesores y estudiantes
- Cooperación y relaciones internacionales
- Comunicación y participación en redes
- Políticas de estímulo a presencia de estudiantes extranjeros
- Las universidades de excelencia absorben y asimilan a profesores e investigadores de talento bajo la cobertura de la cooperación

En el proceso de perfeccionamiento resulta de gran utilidad el Benchmarking, es decir, la comparación con lo más avanzado en el mundo en esta temática. De ahí la importancia de conocer las tendencias que se manifiestan en las universidades de excelencia. Estas se pueden evaluar a través de 5 dimensiones:

- Acceso
- Formación
- NTIC
- Actividad Científico-Técnica
- Extensión
- Administración

El análisis de estas dimensiones en numerosas universidades de excelencia arrojó lo siguiente:

1. Acceso

- Muy selectivo, carácter elitista y clasista
- Altos costos y gastos anuales por estudiantes
- Captación de talentos entre los diferentes grupos étnicos, territoriales, raciales y de género

2. Formación

Programas de formación flexibles

- Precisa definición de áreas obligatorias
- Participación del estudiante bajo tutoría en la elección de las asignaturas

- Sistema de créditos
- Movilidad para entrenamientos, cursos de verano, créditos específicos

Adecuaciones en los planes de formación de Pregrado atendiendo a:

- Intereses profesionales específicos
- Problemas y proyectos de investigación
- Campos nuevos o temporalmente relevantes
- Interdisciplinaridad
- Formación en cuatro o cinco años
- Vínculo trabajo científico-actividad académica
- Importancia creciente en Pregrado del dominio de las NTIC y el desarrollo de las habilidades de comunicación en lengua materna y extranjera
- Presencia de la actividad práctica profesional
- Prestigio de su Postgrado y su vínculo con la investigación
- Claustro a tiempo completo con mas del 90% de Doctores

3. NTIC

- Irradiadas a todas las funciones y servicios vitales de la Universidad
- Uso creciente como medio de enseñanza
- Parque actualizado de equipamiento en el campus
- Cultura de trabajo en redes y en el uso de INTERNET

4. Actividad Científico-Técnica

- Concentración de grandes recursos y grupos multidisciplinarios de alto nivel, con capacidad de coordinar programas de cooperación internacional en sus campos
- Amplia red de unidades de ciencia y de centros de investigación
- Papel protagónico en la corriente principal de la investigación mundial
- Creación de incubadoras de empresas e interfaces

5. Extensión Universitaria

- Concepción de la prestación de sus servicios teniendo como base el estudio sistemático de los cambios de su entorno
- Especial atención al grado de satisfacción de la vida en la comunidad universitaria

- Fuerte vínculo con los egresados

Para el desarrollo de estas tendencias exitosas, las universidades han tenido que responder con una gran dosis de flexibilidad que les permita la adecuación a un entorno agresivo y turbulento en que tienen que desarrollarse. Para ello han tenido que adoptar algunas transformaciones en las formas de gestionar sus procesos.

Entre las respuestas mas significativas están:

- El diseño de Nuevas Estructuras Organizativas.
 - Planas, muy pocos niveles
- La implementación de nuevos sistemas de calidad
 - Certificación o acreditación de programas de pregrado, maestrías y Doctorados
- La instrumentación de nuevos mecanismos de gestión
 - Enfoque estratégico
 - Dirección por Objetivos
 - Dirección por Valores
 - Cuadro de Mando Integral
- La creación de Nuevas Formas de Organización de los Procesos.
 - Definición de los procesos
 - Flexibilidad
 - Multidisciplinaridad
 - Trabajo en equipo
- La conformación de Nuevos Sistemas de Gestión del Talento Humano.
 - Diseño de cargos
 - Selección del personal
 - Evaluación del desempeño
 - Formación y desarrollo
 - Estimulación y reconocimiento

Sin lugar a dudas, el mecanismo de gestión que se adopte tiene una importancia singular pues en el se engranan todas los procesos, actividades y tareas que se desarrollan. En la actualidad coexisten múltiples tecnologías de gestión, entre las más conocidas se encuentran:

- Teoría de las restricciones
- Benchmarking

- Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad.
- Dirección Estratégica
- Dirección Por Objetivos
- Dirección Por Valores
- Calidad Total
- Reingeniería de Procesos
- Perfeccionamiento Empresarial

Otro de los enfoques actuales, muy útil para el perfeccionamiento de la gestión en instituciones universitarias, es el denominado **The Balanced Scorecard** o **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, constituye el puente que permite conectar el rumbo estratégico de la Universidad con la gestión de sus procesos. Su implantación será en “cascada” a través de la “pirámide de cuadros de mando” (López Viñegla, 1998), comenzando por la alta dirección, derivándose a las Facultades y Vicerrectorías, hasta llegar a profesores, trabajadores y estudiantes que conforman el núcleo operacional. El enfoque de proceso se integra al análisis a través de las perspectivas: la financiera, cliente, los procesos internos y la de formación y crecimiento, definiéndose en cada caso los indicadores en términos de eficiencia y eficacia, garantizándose que estén alineados con los objetivos de la universidad y los factores claves de éxito.

Para ello es importante definir indicadores que responderán a una clasificación tridimensional como aparece mostrado en la **Figura 1**.

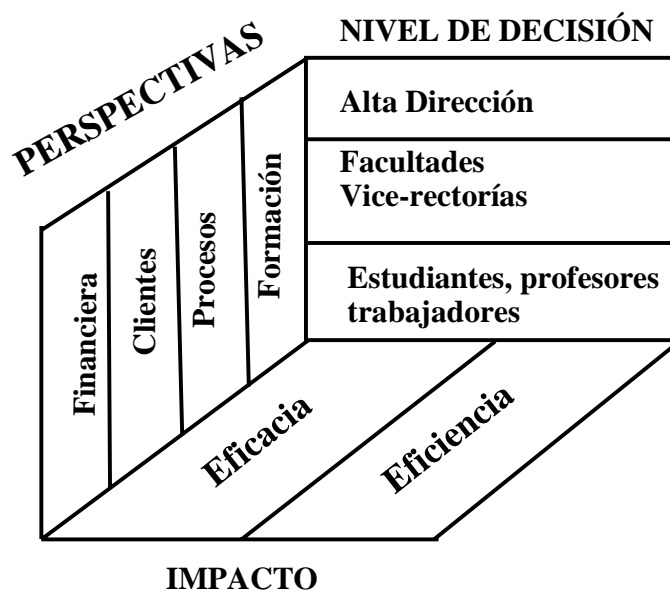


Figura 1 Matriz Tridimensional

Una vez establecidos los indicadores, se deben actualizar periódicamente de acuerdo a las características y especificidades propias de cada universidad en particular, puede ser: “día a día”, semanal, quincenal, mensual, trimestral, etcétera. De igual forma, se debe revisar el diseño del CMI, adaptándolo a los cambios existentes en las estrategias de la organización, siendo este un proceso que no acaba nunca, ya que la estrategia va evolucionando constantemente. A continuación, a manera de ejemplo, se muestran algunos indicadores que permiten la evaluación del desempeño de los procesos de una universidad.

Docencia de Pregrado

- Cumplimiento del plan de trabajo metodológico
- Resultados de controles a clases
- Cumplimiento de las estrategias transversales
- Practica laboral
- Resultados docentes: %B+E, promoción, bajas
- Numero de programas acreditados
- Satisfacción de los estudiantes

Docencia de Postgrado

- Numero de programas en funcionamiento: Doctorados, maestrías, diplomados, especializaciones, cursos
- Numero de cursistas
- Numero de programas acreditados
- Satisfacción de los cursistas
- Ingresos por postgrado

Ciencia y técnica

- Numero de proyectos aprobados
- Numero de proyectos en ejecución
- Numero de proyectos concluidos
- Financiamiento de proyectos
- Categorías de proyectos: Internacionales, nacionales, regionales, empresariales, institucionales
- Eventos científicos desarrollados
- Ingresos por fuentes de ciencia y técnica

- Participación en eventos por profesor investigador
- Publicaciones por profesor investigador
- Internacional
- Nacional
- Web of Science
- Premios por profesor investigador
- Premios estudiantiles

Extensión Universitaria

- Numero de proyectos comunitarios
- Numero de convenios con organizaciones del entorno
- Satisfacción de la comunidad
- Numero de eventos culturales y deportivos
- Satisfacción de los estudiantes con las acciones de bienestar universitario

Relaciones Internacionales

- Numero de convenios con instituciones y organismos extranjeros
- Numero de estudiantes en programas de intercambio
- Numero de profesores en intercambio
- Ingresos por fuentes de Relaciones Internacionales

Admisión y egreso

- Numero de egresados
- Numero de matriculados
- Numero de acciones de atracción
- Numero de acciones de seguimiento a egresados

Talento Humano

- Numero de doctores
- Numero de master
- Numero de docentes con postgrado
- Composición de la plantilla
- Categorías docentes
- Numero de promociones

- Acciones de F+D por trabajador
- Ausentismo
- Rotación
- Satisfacción laboral

Recursos Financieros

- Ingresos
- Ejecución del presupuesto
- Inversiones
- Liquidez
- Solvencia
- Rentabilidad

Infraestructura

- Numero de procesos automatizados
- Numero de procesos estandarizados
- Numero de estudiantes por computadoras
- Numero de computadoras con acceso a Internet
- Aseguramiento bibliográfico: libros, revistas, ejemplares, suscripciones
- Equipamiento de laboratorio
- Satisfacción de los estudiantes con la infraestructura

Conclusiones:

Para el desarrollo de las tendencias exitosas de la Educación Superior contemporánea, las universidades han tenido que responder con una gran dosis de flexibilidad que les permita la adecuación a un entorno agresivo y turbulento en que tienen que desarrollarse. Para ello han tenido que adoptar algunas transformaciones en las formas de gestionar sus procesos. El mecanismo de gestión que se adopte tiene una importancia singular pues en el se engranan todas los procesos, actividades y tareas que se desarrollan. En la actualidad coexisten múltiples tecnologías de gestión entre las que se destacan la Dirección estratégica, por objetivos basada en valores, la Gestión del talento humano y el Cuadro de mando integral. La Combinación de herramientas de Dirección constituye un medio eficaz para lograr el perfeccionamiento de los resultados de la organización. Estas

herramientas ofrecen una respuesta a las exigencias del proceso de Perfeccionamiento en las Instituciones de Educación superior, y permiten el desarrollo coherente de la estrategia organizacional y garantizar la alineación entre todos los niveles de decisión y la gestión de los procesos universitarios.

BIBLIOGRAFÍA:

1. Amat Salas, O. & Dowds, J. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. pp. 21-29, 1998.
2. Beltran Jaramillo, J. M. Indicadores de Gestión. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1998.
3. Goldratt, E. M. La Meta. Un proceso de mejora continua. Ediciones Castillo, S.A. de C.V., México. 1995.
4. Harrington, H. J. Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá. 1997.
5. Hernández Torres, M. Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana. 1998.
6. Kaplan, Robert S & Norton, David P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002.
7. López Viñegla, A. El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editora AECA, Madrid. 1998.
8. Lorino, P. El control de gestión estratégico: La gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona. 1993.
9. Nogueira Rivera, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba. 2002.
10. Pérez Campaña, M. Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Cuba. 2005.

11.Vogel, M. Dirigir por indicadores financieros es un suicidio. Sección socios activos Club Tablero de Comando. www.tablero_decomando.com . 2001.