

Contribución al perfeccionamiento del control en las instituciones de la educación superior

Contribution to the improvement of the control in the institutions of the superior education

Dr.C. Raúl Enrique Fernández Canals. Profesor Auxiliar Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona” Director General

E-mail: raul.canals@ucpejv.edu.cu

Dr. C. Jorge Enrique Carbonell Pérez. Profesor Titular Metodólogo de la Dirección General de Aseguramiento Material y Financiero. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona

E-mail: jorgeecp@ucpejv.edu.cu; jorgecp10gmail.cu

Dr. C. Daniel González González. Profesor Titular. Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”

E-mail: danielgg@ucpejv.edu.cu; gonzalezgonzalezd13@gmail.com

Recibido noviembre 2019

Aprobado abril 2020

Resumen

La Visión de Nación adoptada en las Bases para el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, que la define como soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible, representa el desafío de impulsar el desarrollo en las esferas política, ideológica, ética, moral, jurídica, institucional, social, económica, demográfica, cultural y tecnológica. En este contexto, el concepto de universidad innovadora y sostenible, convierte al control en contenido esencial de las transformaciones para promover la participación de todos los actores institucionales en este proceso. Sin embargo, esta orientación contrasta con insuficientes estudios de profundización, capaces de aportar los fundamentos teóricos que sustenten propuestas de implementación del control como un proceso participativo, sistémico e integrado, con carácter formativo y movilizador para implicar a todos los actores institucionales. Precisamente el objetivo de este artículo es identificar las variables que intervienen en el control de gestión en las instituciones de la educación superior, como fundamento del enfoque del control por procesos, orientado hacia objetivos, indicadores y metas en la en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”.

Palabras clave: control, sistema de control y variables del control

Abstract

The Vision of Nation adopted in the bases for the National Plan of Economic and Social Development up to the 2030, that defines it as sovereign, independent, socialist, democratic, prosperous and sustainable, represents the challenge of impelling the development in the political, ideological, ethical, moral, juridical, institutional, social, economic, demographic, cultural and technological spheres. In this context, the concept of innovative and sustainable university, converts to the control in main content of the transformations to promote the participation of all the institutional actors in this process. However, this orientation contrasts with insufficient studies of deepening,

capable of contribute the theoretical foundations that sustain proposals of implementation of the control as a participatory, systemic process and integrated, with formative, mobilizer character, with the participation of all institutional actors. Precisely, the article has as objective it identifies the variables they take part in in the control of step in the installations of the superior education, as foundation of the focusing of the control for processes, found ones bearings towards objective, indicating and take in in the University of Pedagogic Sciences Enrique José Varona. Analyze different viewpoints on the meaning of the control term and the derived variables of your definitions, it who lays the foundations of the assumed strategic focusing.

Keyword: control, control system and variables of the control.

Introducción

Las transformaciones que tienen lugar en la sociedad cubana y en las instituciones de la educación superior (IES), en particular, conceden prioridad al control de los procesos universitarios en correspondencia con las Bases para el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 que, entre sus ejes estratégicos fundamentales, pone énfasis especial en el fortalecimiento de la democracia socialista mediante métodos que aseguren un sistema de gestión transparente, ágil, eficaz, eficiente, el reforzamiento del control popular como alternativa para consolidar la prevención y el enfrentamiento oportuno, riguroso e integral a la corrupción, las ilegalidades, el delito y a las indisciplinas sociales y administrativas.

Esta manera de entender el control en las instituciones de la educación superior cubanas plantea la necesidad de reconceptualizar el enfoque tradicional de este proceso hacia modelos caracterizados por formas de implementación que lo conviertan en un proceso participativo, sistémico e integrado a la dinámica de la estructura institucional, para de esta forma, garantizar el carácter formativo, movilizador y regulador para que fortalezca la cultura organizacional y la implicación de todos los actores mediante formas organizativas y procedimientos que consoliden el intercambio colectivo permanente y determinen la diferencia, respecto a la visión tradicional del control que lo concibe desde una posición de autoridad, bajo el criterio de unidad de mando y con una orientación vertical, basado en la idea de que las estructuras dirigentes controlan a las subordinadas y que el control es solo prerrogativa de quienes dirigen.

Si bien la visión del control en el contexto de las transformaciones de la educación superior en Cuba plantea mayores exigencias a las estructuras de dirección, lo cierto es que aún prevalece un enfoque tradicional del control que fragmenta procesos y descuida los objetivos estratégicos como totalidad porque al centrarse en niveles de dirección específicos, no favorece el establecimiento de relaciones causa-efecto entre los procesos, las actividades y los resultados y de esta forma, representa un obstáculo para el cambio, al desatender aspectos importantes como la coordinación, la cooperación y el seguimiento horizontal y transversal de los procesos.

Una primera mirada sobre los enfoques contemporáneos del control en las organizaciones, muestra un desplazamiento gradual de los enfoques jerárquico y funcional hacia otro con una orientación participativa, democrática y sistémica y con una dinámica que lo vincula estrechamente a los procesos y objetivos estratégicos. Lere y Portz (2005)

Esta manera de concebir al control significa vislumbrar que sus nexos con el proyecto estratégico se entienden a partir de la comprensión de que debe contener formas organizativas, procedimientos, técnicas e instrumentos que tengan al proyecto

estratégico, como su referente esencial desde una perspectiva integradora para asegurar el seguimiento sistemático de los procesos y de los resultados que se van alcanzando, para de esta manera, propiciar que procesos diferentes, en áreas diferentes, sean controlados simultáneamente con una orientación sistémica, encaminada hacia la verificación de los objetivos estratégicos, la rectificación de errores y desviaciones e impedir que se produzcan afectaciones en los resultados en el marco de las políticas establecidas y de las relaciones sociales.

A pesar de que hay comprensión respecto a que el control debe tener este enfoque, en la práctica se constata falta de articulación, imbricación e interconexión entre los procesos de planificación y control y el proyecto estratégico lo que tiene implicaciones negativas para la efectividad del seguimiento de los objetivos estratégicos y para el establecimiento de las necesarias relaciones entre los objetivos de trabajo, las acciones a desarrollar para alcanzarlos y los resultados obtenidos.

Esta situación pone de manifiesto la presencia de un enfoque vertical del control y muestra la necesidad de realizar estudios de profundización que permitan identificar las variables que intervienen en el control de gestión en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona” (UCPEJV) para contribuir al diseño e implementación de propuestas adecuadas que permitan elevar la efectividad de este proceso en el contexto de las transformaciones de la educación superior en Cuba.

Precisamente el objetivo de este artículo es identificar las variables que intervienen en el control de gestión en las instituciones de la educación superior, como fundamento del enfoque del control por procesos, orientado hacia objetivos, indicadores y metas en la en la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”. Para ello se realiza un análisis de diferentes puntos de vista sobre el significado de término control en las organizaciones y se enfatiza en que las transformaciones del control en las IES también pueden explicarse desde el análisis de las variables contenidas en las definiciones de control, lo cual permite fundamentar el enfoque estratégico asumido.

Desarrollo

La gestión en las universidades se expresa en la planificación, organización, desarrollo, control y evaluación de las acciones orientadas hacia el logro de las metas institucionales reflejadas en el proyecto estratégico en el marco de las relaciones internas y externas que se establecen para asegurar el equilibrio interno ante la variabilidad del entorno y dar cumplimiento a las políticas, planes y estrategias relativas a los procesos universitarios. Como se puede apreciar, el control es un proceso que forma parte de la gestión en las instituciones de la educación superior (IES) y, a pesar de que hay comprensión acerca de su importancia para la gestión en estas instituciones, es necesario continuar realizando estudios de profundización que permitan concretarlo en la práctica directiva de manera más efectiva sobre la base de posiciones teóricas consecuentes.

Existe una amplia variedad de formas de definir el término control en las IES, lo que se puede constatar en los diferentes enfoques conceptuales que lo caracterizan como actividad, función, proceso, sistema, estrategia o método. Todos estos puntos de vista son referentes que ayudan a comprender la evolución del término; sin embargo, todas estas formas, si bien muestran concepciones diferentes acerca cómo se implementa y cómo se involucran los actores en el control en las organizaciones, aportan rasgos que dan unidad al concepto, pues como regularidad, se reconocen como significados esenciales del control los de: verificación o comprobación de lo ejecutado respecto a lo planeado, medición y evaluación del desempeño, comparación de los resultados

respecto a los planes, corrección de fallas y desviaciones respecto a lo planificado, regulación y retroalimentación de las actividades y planes, aseguramiento de que las actividades que se realicen, concuerden con los planes, fijación de objetivos y métodos para establecer programas de acción e implementar procedimientos y técnicas para aumentar la probabilidad de que el plan coincida con los resultados desde un enfoque participativo.

Estos puntos de encuentro relativos al significado de término control en las organizaciones en general y de las IES, en particular, posibilitan identificarlo como un proceso orientado hacia la comprobación sistemática del estado de cumplimiento de los objetivos de la institución, mediante la valoración permanente del comportamiento de los resultados para compararlos con las metas reflejadas en el proyecto estratégico y, sobre esa base, identificar avances, prever riesgos, errores, posibles desviaciones y problemas, promover la búsqueda de soluciones que permitan rectificar, reformular, regular y retroalimentar procesos y actividades, objetivos, indicadores y metas previstas, así como proyectar las acciones orientadas a lograrlos. Esta manera de entender el control expresa la evolución de su significado hacia un nivel cualitativamente superior, respecto a las formas tradicionales que lo asumen como un proceso interventivo y prerrogativa exclusiva de quienes dirigen.

En este contexto, no resulta sencillo ofrecer una explicación totalmente acabada sobre cómo se han producido las transformaciones del control en las IES pues como regularidad, esta se ha construido sobre la base de argumentos sustentados en la evolución de la gestión universitaria y aunque este enfoque puede resultar convincente, las transformaciones del control en estas instituciones pueden fundamentarse a partir del análisis de las variables presentes en las definiciones de control que ofrecen una extensa variedad de autores.

Dentro de esta lógica de pensamiento, las definiciones de control que ofrecen Amat (2000); Font (2001); González (1999); Hernández (2001) y Hughes (2011), muestran que el control se da en el contexto de la relación espacio-tiempo, relación que delimita dos aspectos conceptuales básicos a tener en cuenta en la implementación del control en las IES, las particularidades del contexto y la frecuencia con que se realizan.

La visión contemporánea del control reconoce que este proceso, para ser verdaderamente efectivo, debe garantizar su sostenibilidad y continuidad en el tiempo, lo que presupone entenderlo desde una perspectiva permanente, sistemática que promueve una visión participativa de este proceso y por consiguiente, el protagonismo de todos los actores; de modo que las formas organizativas, los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos del control deben corresponderse con la dinámica del tiempo y del contexto para promover y asegurar la sostenibilidad, la participación e implicación de los actores institucionales sobre la base de las particularidades del desarrollo alcanzado.

La referencia a esta variable esencial también supone la comprensión acerca de que el control es un proceso que requiere de la precisión de las acciones a realizar antes, durante y con posterioridad a cualquier acción de control para valorar con objetividad las condiciones necesarias para desarrollar el control, los objetivos, el dominio de las políticas, normas, reglamentos, instrumentos y procedimientos por parte de quienes desarrollan las acciones de control, así como de los recursos necesarios que deben asegurar su ejecución por lo que esta variable asegura el seguimiento del control y sus resultados en el tiempo y el establecimiento de las relaciones de coordinación y cooperación entre todos los actores involucrados.

También es necesario explicar que la inmediatez y operatividad, es otra de las características que aporta la variable espacio-tiempo ya que, aunque se trata de un proceso planificado, debe tener en cuenta la incertidumbre que aporta la dinámica de los escenarios, los riesgos y las contingencias asociadas las que en ocasiones, demanda la ejecución de acciones dirigidas a detectar fallas y errores de manera rápida y activa para poder tomar decisiones prácticamente en tiempo real.

De igual manera, esta variable justifica la inclusión, como parte del control, el análisis del comportamiento de los resultados históricos de la institución, de las condiciones que posibilitaron alcanzar esos resultados para establecer comparaciones objetivas, que permitan proyectar rectificaciones y reorientar las acciones futuras, determinando cuáles son los cambios que deben realizarse y desafortunadamente, esta arista del control, no siempre recibe la atención requerida.

Por su parte, las definiciones de control que ofrecen Blanco (1997); Johnson y Acholes (1997); Melinkoff (1990); Newman (1968); Porter (2008); Sacasas y Cejas (2014) y Vassal (1978) reconocen otras variables en el control: las funciones, la estructura y la jerarquía y, de acuerdo con este enfoque, el control tiene como propósito esencial, la comprobación del estado de cumplimiento de las funciones de cada uno de los niveles de dirección y de los actores que conforman la estructura institucional, lo que significa entender el control asociado a determinadas áreas de responsabilidad mediante acciones orientadas, desde cada nivel jerárquico hacia sus estructuras subordinadas.

El enfoque del control orientado hacia el cumplimiento de las funciones, con una orientación estructural y jerárquica (basado en roles y estatus dentro de la institución), si bien ofrece información de gran valor sobre las áreas de responsabilidad individual y sobre la actuación de los actores institucionales; sin embargo, al sustentarse en modelos de comportamiento institucional pre establecidos, tiene un alcance limitado, pues las acciones de control tienen lugar en unidades organizativas específicas del sistema institucional por lo que las desviaciones y problemas detectados no se examinan en sus interconexiones e interdependencias y, por otra parte, la comprobación o constatación de los resultados en un período determinado, emplean mecanismos e instrumentos de medición reactivos que dejan de tener en cuenta su articulación con el proyecto estratégico. Esta orientación vertical del control promueve soluciones locales, propicia la comprobación de resultados respecto a patrones previamente establecidos y la determinación de fortalezas, debilidades y planes de medida o mejora a resolver en un plazo establecido; de ahí su carácter reactivo

Tanto el control funcional, como el jerárquico o vertical, son enfoques tradicionales del control, porque proporcionan una visión estructurada de este proceso, al sustentarse en el principio de que las estructuras superiores de dirección, controlan a las estructuras subordinadas, desde una posición de autoridad con carácter vertical, lo que significa que fragmenta los procesos, no favorece su seguimiento horizontal, ni transversal y, por lo tanto, no permite el adecuado seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos en los diferentes niveles de dirección de la institución. Porter (2008)

Abesada y Almuiñas (2016); Almuiñas y Galarza (2012); Amat (2000); Chiavenato (2003); Doimeadiós (2009); Folgueira (2002); Hernández (2011) y Koontz y Wehrich (1998) al caracterizar el control en las organizaciones consideran la variable: objetivos y metas a alcanzar. Esta variable aporta a la comprensión de la visión estratégica y sistémica del control, al entenderlo desde las interrelaciones e interdependencias

entre los procesos y los actores que los desarrollan lo que contribuye también a deducir que el control se concreta en la práctica, mediante la implementación de un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que favorecen la obtención de la información necesaria para valorar el cumplimiento de los objetivos de trabajo con una orientación horizontal y transversal con lo cual proporciona una visión más integradora sobre el estado de los procesos al posibilitar que procesos diferentes, en áreas diferentes, sean objeto de control de manera simultánea e integradora con una orientación hacia el cumplimiento de la misión de la organización.

La identificación de esta variable para explicar la evolución del control radica en que pone de manifiesto el significado y orientación estratégica del control, al planearlo como un proceso sistemático, integral, participativo, reflexivo, crítico y autocrítico, que favorece el seguimiento permanente del comportamiento de los objetivos, indicadores y metas a corto, medio y largo plazos, basado en un programa estratégico global de la institución que, con un criterio flexible, dinámico, realista, permite monitorear los procesos con un enfoque estratégico integral, teniendo en cuenta los cambios internos y externos en cada uno de sus niveles de dirección, con mayor participación y protagonismo de los colectivos.

Si las prioridades del desarrollo de la institución constituyen la síntesis integradora de los procesos y actividades primordiales que deben ser objeto de atención porque establecen dónde deben producirse los principales resultados en un período de tiempo determinado, los procesos fundamentales que deben desarrollarse para alcanzar el estado deseado previsto, las metas que se persiguen y los criterios o indicadores cualitativos o cuantitativos para evaluar el logro de dichos objetivos, el control de gestión es el proceso que asegura el monitoreo permanente de los procesos y de los resultados que se van alcanzado por lo que contribuye al despliegue de la estrategia institucional y desde su rol movilizador, involucra al colectivo mediante la medición y análisis permanente de los resultados, para tomar decisiones, definir qué nuevas acciones se deben realizar, teniendo en cuenta los recursos disponibles y garantizando una configuración de mejora permanente con la participación de los actores institucionales.

El análisis realizado tomando como referente esta última variable aporta una perspectiva objetiva al presentar al control en las IES, como un método orientado a prever, fijar objetivos y definir las acciones para lograrlos, asegurar su seguimiento, evaluarlos para determinar posibles desviaciones, hacer reajustes en los planes, en las acciones y objetivos y como una herramienta que contribuye a la toma de decisiones de los directivos y por otra parte, ha posibilitado revelar cómo de manera progresiva, ha ido emergiendo una configuración contemporánea del control en estas instituciones que muestra un desplazamiento del control de las personas y de las tareas, con enfoque vertical, hacia el control como un todo, con una dirección horizontal y transversal que pone énfasis especial en los procesos con visión estratégica y por consiguiente, participativa, democrática y sistémica con una dinámica que lo vincula estrechamente a los procesos en el contexto del funcionamiento de su estructura organizativa. Lere y Portz (2005) y Kuipers y Witte (2005).

Desde esta perspectiva, el control con visión estratégica en las IES, no es solo un proceso reservado para quienes dirigen, es un proceso participativo, democrático que involucra a todos los actores institucionales. Esta percepción supone una reconceptualización de la manera en que tradicionalmente ha sido entendido el

control, así como de sus vías, métodos, procedimientos y técnicas para dar paso al control como un sistema.

Alineados con esta posición, es comprensible ponderar el control de gestión en las IES con una mirada estratégica, pues representa un estadio superior de desarrollo al ofrecer un espectro más integrador sobre el estado de los procesos al concebirlo encaminado hacia la verificación de los objetivos estratégicos, la rectificación de errores y desviaciones e impedir que se produzcan afectaciones en los resultados, en el marco de las políticas establecidas y de las relaciones sociales.

El análisis realizado hasta aquí sobre las diferentes variables y cada uno de los puntos de vista expuestos sobre el control en las instituciones de la educación superior, contribuyen a conformar un significado particular sobre el control, pero a su vez, constituye el fundamento para concordar con Fernández (2019) acerca de que el enfoque del control por procesos, orientado hacia objetivos, indicadores y metas, presupone una visión estratégica y sistémica del control en las IES, que contiene al tiempo, el contexto, los procesos, los problemas, la estructura, las funciones, los objetivos, los indicadores y las metas a corto, medio y largo plazos, como variables esenciales que presentan al control, no solo como un proceso inherente a quienes dirigen, sino como un proceso dirigido inclusivo, que involucra a todos los actores institucionales.

Ello demuestra la necesidad de estudiarlo íntimamente relacionado con el aprendizaje organizacional, como proceso de interacción, perspectiva que se corresponde con la orientación de las transformaciones de la educación superior cubana en la actualidad, lo cual se constituye en el fundamento esencial del enfoque del control por procesos, orientado hacia objetivos, indicadores y metas en la en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.

Conclusiones

La integración de los diferentes puntos de vista examinados al definir el control en las instituciones, permite reconocer, como parte del significado del control, los siguientes aspectos esenciales:

- Verificación o comprobación de lo ejecutado respecto a lo planeado.
- Medición y evaluación del desempeño.
- Comparación de los resultados con los planes.
- Corrección de fallas y desviaciones respecto a lo planificado.
- Regulación y retroalimentación de las actividades y planes.
- Aseguramiento de que las actividades que se realicen, concuerden con los planes.
- Fijación de objetivos y métodos para establecer programas de acción e implementar procedimientos y técnicas para aumentar la probabilidad de que el plan coincida con los resultados desde un enfoque participativo.

El análisis realizado sobre las diferentes variables y cada uno de los puntos de vista existentes sobre el control en las instituciones de la educación superior, fundamenta el enfoque del control por procesos, orientado hacia objetivos, indicadores y metas en la en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.

Referencias bibliográficas

Abesada, B. y Almuiñas, J.L. (2016). *La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación*. Revista Cubana de

- Educación Superior vol.35 no.3 pp- 45-63. La Habana. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-3142016000300011&script=scielo>
- Almuiñas, J.L y Galarza, J. (2012). *El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad*. doi. www.gual.ufsc.br.
- Amat, J. (2000). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Barcelona, España: Gestión.
- Blanco, F. (1997). *El Control Integrado de Gestión*. / Felipe Blanco. Madrid: APD.
- Chiavenato A (2003): *Administración, proceso administrativo*. 3ra ed. México: McGraw Hill.
- Doimeadios, R. (2009). *La evaluación de la dirección estratégica de las instituciones escolares*. [Tesis Doctoral]. La Habana; Cuba: Universidad de La Habana.
- Fernández, R (2019). *El control del presupuesto del Estado en la UCPEJV*. [Tesis Doctoral]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona.
- Folgueira, D. (2002). *El factor humano y su vinculación con los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de los objetivos en las IES: el caso de la Universidad de Pinar del Río*. [Tesis de Maestría]. La Habana; Cuba: Universidad de La Habana.
- Font, J. (2001). *Ciudadanos y decisiones públicas*. Barcelona. España: Ariel
- González, M. (1999). *El control de la actuación de los departamentos universitarios a través de indicadores*. / M^a. Isabel González Bravo. Buenos Aires. Argentina: Auditoria Pública.
- Hernández, A. (2011). *Procedimiento de gestión por procesos en instalaciones hospitalarias. Caso Cuba*. Negocia: Revista de investigación de negocios, abril-junio 2009, 3-22, 19, 5, 1870-865X.
- Hernández, M. (2001). *Acerca de la definición de control de gestión*. Recuperado de: <<http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>
- Hughes, D. (2011). *Fases de evolución del sistema de control de gestión*. / Jordan Hughes. Comisión Europea. Madrid, España: Universitaria.
- Johnson, G. y Acholes, K (1997). *Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones*. / Gerry Johnson, Kevan Señóles. Madrid, España: Prentice Hall.
- Koontz, H. y Wehrich, J. (1998). *Administración, una perspectiva Global*. México: McGraw- Hill.
- Lere, J.C y Portz, C (2005). *Management control system in global economy*. The CPA Journal, Vol. 75, No 9, pp.62-64. Recuperado de: submission.scielo.br/index.php/aval/articulo/viewFile/156078/9523
- Kuipers, B. y Witte, M. (2005). *The control structure of team-based organizations: a diagnostic model for empowerment*. Economic and Industrial Democracy, vol 26, No.4:113-117
- Melinkoff (1990). *Definiciones de control*. Recuperado de: doi: www.
- Newman, W. (1968). H. *Programación, Organización y Control*. / Newman.W. País Vasco. Bilbao. España: Deusto.

Porter, M. (2008). *La cadena del valor*. Recuperado de:
hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf

Sacasas, M. y Cejas, J. (2014). *Estudio de modelos de control de gestión para la internacionalización universitaria en Cuba*. Ing. Ind. vol.35 no.3 La Habana sep.-dic. 2014. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300007.

Vassal (1978). *Definición de control*. Recuperado de:
<http://descuadrando.com/Control>