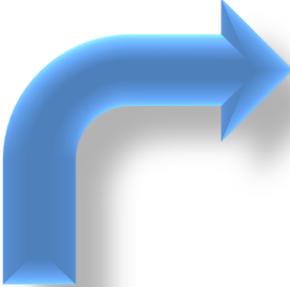


La implementación y el control de la Estrategia institucional

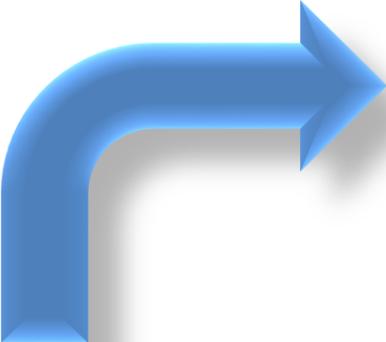


Dra. C. Judith Galarza López
Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero
2019

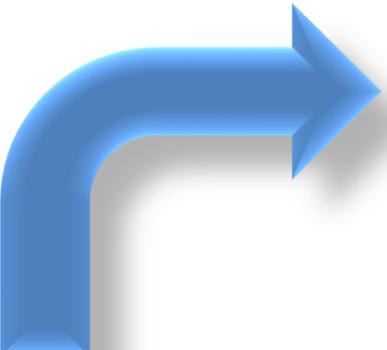
La satisfacción de demandas internas y externas depende de la calidad con que se logre la **implementación** y el **control** de la **Estrategia institucional** diseñada:



Estrategia institucional
(plan estratégico)



Implementación



Control



Implementar la Estrategia significa ponerla en marcha o ejecución



- **Movilizar los recursos.**
- **Coordinar actividades.**
- **Definir acciones.**
- **Liderazgo colectivo.**



- **Estructura afín con la Estrategia.**
- **Capacitar continuamente.**
- **Evaluar el desempeño.**



- **Sistemas de información.**
- **Sistema de control.**
- **Sistema de reconocimientos.**

Alineación de la Estrategia

Horizontal

Vertical



- Traducir la ***Estrategia en términos operativos*** a todos los niveles.
- Asegurar la ***convergencia entre los objetivos y los planes de acción.***
- Garantizar ***la calidad de los instrumentos control.***

Muchos de los *problemas relacionados con la implementación* se derivan de un mal manejo del factor humano

La buena *implementación de la Estrategia* reclama de la *motivación y el compromiso de las personas que integran la organización.*



Problemas con la implementación de la Estrategia

- ❁ *Insuficiente alineación entre los componentes de la dirección estratégica (planificación, implementación y control estratégico).*
- ❁ *Los trabajadores, en general, no conocen los objetivos, las metas a alcanzar y las acciones; y por ello, no se comprometen con su ejecución.*



Problemas con la implementación de la Estrategia



- ✿ *Falta de voluntad política y poco tiempo de dedicación por parte de los directivos a la implementación de la Estrategia.*
- ✿ *Insuficiente liderazgo de estímulo y transformador de los directivos.*
- ✿ *Insuficientes indicadores para dar seguimiento a la Estrategia y evaluar los resultados e impactos.*

Problemas con la implementación de la Estrategia



- ✿ *Insuficiente motivación, preparación y participación de los trabajadores en la implementación de la Estrategia.*
- ✿ *Alta resistencia a la adopción de un pensamiento y una actitud estratégica para alcanzar las metas.*
- ✿ *Poco desarrollo del trabajo en equipo.*
- ✿ *Falta de coherencia entre la estructura y la Estrategia.*
- ✿ *La Estrategia se formula a nivel global y no llega a los niveles intermedios y de base.*

El reto de implementar y controlar con éxito la Estrategia incluye *implementar y controlar también los objetivos e indicadores planificados anualmente*



**Dirección por Objetivos (DpO)
o Gestión por Resultados (GPR)**

Peter Drucker

**Poner en práctica la
Estrategia**



¿Qué es la DpO o GPR?



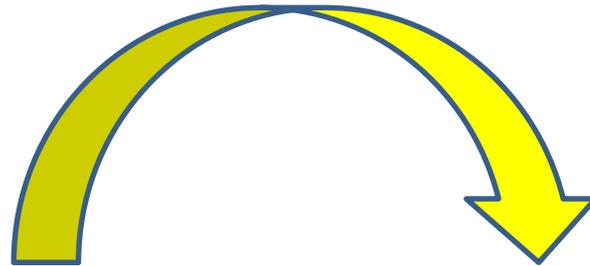
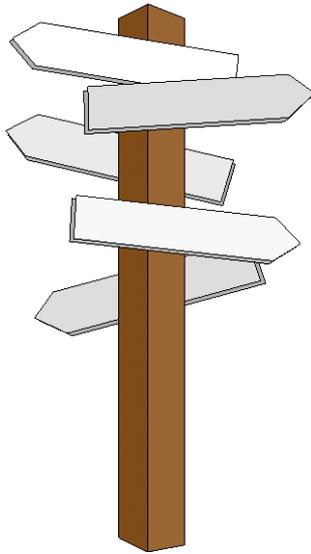
- *Una filosofía de trabajo, una manera de pensar y actuar, trabajar.*
- Enfoque que permite transformar los objetivos estratégicos de la Universidad en objetivos anuales asignables a las diferentes unidades y personas, mediante su despliegue y ejecución en los diferentes niveles de responsabilidad.

DpO



Todo *el trabajo se organiza en términos de resultados* específicos que habrán de *alcanzarse en un tiempo determinado,* de forma tal que las realizaciones concretas *contribuyan al logro de los objetivos estratégicos* generales de la Universidad.

La Dirección por Objetivos



Orientación dispersa y por tareas

Orientación alineada con la Estrategia institucional

DpO - Proceso cíclico



Objetivos

**Resultados
alcanzados**

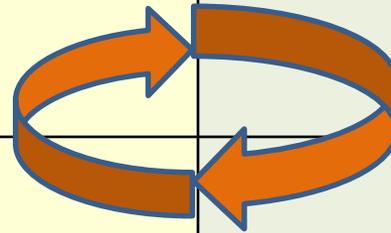


Punto de arranque

INICIO DEL PROCESO

Punto de llegada

FIN DEL PROCESO



Los directivos y el personal de cada área



- ***Identifican conjuntamente sus objetivos*** y resultados comunes.
- ***Definen las áreas de responsabilidad individual***, en términos de resultados que se esperan.
- ***Utilizan indicadores o metas como guías*** para definir la contribución de cada uno de los mismos a los resultados de la organización.



Componentes de la DpO



**Objetivo
(resultados)**



qué quiero lograr, cuándo lo quiero y en que áreas
Metas o indicadores

Estrategias



cómo obtengo los objetivos

Tareas



acciones concretas para lograr los objetivos que se enmarcan dentro de la Estrategia

¿Qué implica la DpO?



Facultamiento

- ❖ ***Delegar autoridad y responsabilidad*** en el mayor grado posible ***a quienes están preparados para asumirlas.***
- ❖ **Los directivos han de estar dispuestos a ceder poder, y los trabajadores a asumirlo responsablemente en un clima de confianza mutua, lo cual les permite aceptar los roles que se demandan y ejercer sus dosis de liderazgo.**

Momentos de la DpO



Definición en común
de los objetivos



Formalización de los
objetivos (escrito)



Seguimiento y
evaluación

- Participación e implicación de las personas de cada unidad.
- Comunicación e información entre el directivo y su personal, entre el equipo directivo y las diferentes unidades y niveles.

Características de la DpO o GPR

- Cada unidad establece sus objetivos anuales acuerdo con los de la unidad jerárquica superior, siguiendo una lógica descendente (*derivación en cascada*).
- Todo objetivo ha de ser *llevado a cabo por equipos y personas concretas*.
- Es un *proceso formalizado*: ha de quedar constancia escrita.
- Es *sistemático*: tiene unas etapas pautadas de obligado cumplimiento.
- Es *periódico*: se ha de repetir cíclicamente.



Características que deben tener los objetivos

1. Contribuir a cumplir la *Misión y la Visión*
2. Ser *compartidos*
3. *Expresar resultados* que deben alcanzarse (¿qué?), no estrategias (¿cómo?)
4. *Poder medirse*, cuantificables
5. *Comprensibles* (para ejecutores), *claros, específicos, pocos*
6. *Ser retadores* para producir el cambio



Características que deben tener los objetivos

7. Ser ***realistas y viables*** económica, técnica, organizativa y políticamente
8. Actuar sobre ***cuestiones fundamentales***
9. Considerar cada ***área de influencia***
10. Ser ***precisos, concretos, flexibles y coherentes***
11. ***Vinculados con los recursos***



Verbos frecuentes

Garantizar	Elevar	Incrementar, Ampliar
Alcanzar, Obtener	Lograr	Disminuir
Mantener	Satisfacer	Avanzar



Algunas expresiones utilizadas que limitan la precisión de los objetivos o resultados

- ✿ Trabajar por ...
- ✿ Impulsar ...
- ✿ Promover ...
- ✿ Potenciar ...
- ✿ Perfeccionar ...
- ✿ Jerarquizar ...
- ✿ Atender ...
- ✿ Apoyar ...
- ✿ Priorizar ...
- ✿ Fortalecer ...
- ✿ Redondear ...



Estas son expresiones típicas de aspiraciones, deseos, intenciones, etc., que pueden utilizarse en la definición de las estrategias y tareas de los planes de acción, pero que no deben utilizarse en la definición de los objetivos o resultados.





Errores más frecuentes

- ❁ **Deficiente definición y precisión** de los objetivos o resultados. No responden a la pregunta ¿qué? o no se pueden medir.
- ❁ Los objetivos o resultados planificados no se sustentan en una visión a largo o mediano plazo, **no son retadores y no halan a la institución.**
- ❁ Se fijan por la alta dirección **sin dar participación a los implicados.**
- ❁ **Se delega la DpO a un equipo asesor** y el directivo principal no la encabeza.

Errores más frecuentes



- ❁ **No se derivan los objetivos** hacia todos los miembros de la institución.
- ❁ **No se controla ni evalúa** el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados. Poco reconocimientos.
- ❁ **Se dirige “con objetivos” pero no “por objetivos”**. Se sigue dirigiendo por tareas y midiendo por esfuerzos, **haciendo énfasis en el “como”** y no en el “que”.
- ❁ **Resistencia al cambio**. Se mantienen los mismos valores, estructuras, habilidades, estilos y métodos de dirección.

Algunas precauciones



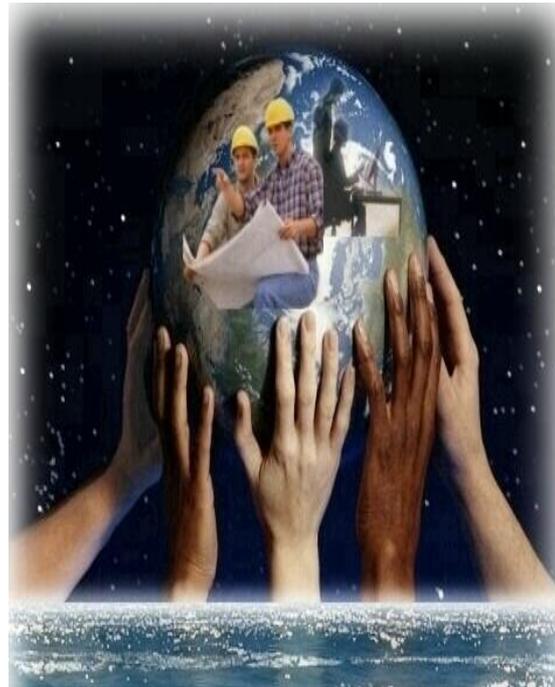
- ❖ **Exige tiempo inicialmente.**
- ❖ **Encuentra resistencia al cambio cuando antes se dirigió por tareas.**
- ❖ **Choca con la tradición de mirar al pasado y al presente.**



¿Cuál es el rol del control en el proceso de cambio?



**Detectar la
necesidad de
cambio**



**Evaluar el
propio
proceso de
cambio**



Control Clásico



Es siempre "a posteriori", se centra en el pasado. Se esfuerza en perfeccionar el ayer.

Está orientado a la identificación de los errores y al hallazgo de los responsables.

Su estructura es rígida, lo que genera sentimiento de temor, ya que el sistema controla más a las personas que a los procesos y los resultados.

**NO se recupera lo perdido, simplemente se documenta.
Tampoco se crea una barrera de protección para futuros errores.**



Control Estratégico

Utiliza y a la vez trasciende las características del Control Clásico.



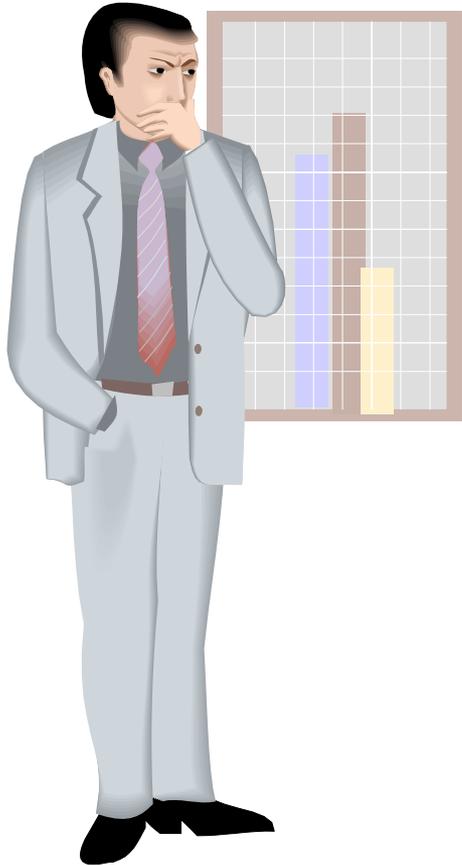
Se ocupa de implementar un sistema eficaz de monitoreo en busca de señales internas y externas.

Los Sistemas de Control Estratégico (SCE) deben permitir:



- Conocer el estado de la institución a través del diagnóstico sistemático.
- Evaluar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.
- Mantener su equilibrio dinámico interno y externo.
- Recopilar e interpretar información para resolver o evaluar determinadas situaciones, mediante el seguimiento, regulación y ADAPTACIÓN del sistema universitario.

Sistema de Control Estratégico en las IES



Instrumento de gestión integral, apoyado en *indicadores estratégicos* producidos en forma *sistemática y objetiva*, que permite a la institución actuar con eficiencia y eficacia para *alcanzar los objetivos* trazados.



Características de los SCE



- ❑ Debe estar ***alineado con la Estrategia*** institucional y soportado en los objetivos estratégicos.
- ❑ Los ***objetivos estratégicos se desglosan en un conjunto de indicadores*** que brinden información permanente, veraz y oportuna.
- ❑ ***Retroalimenta constantemente a los directivos*** sobre el logro de los objetivos con el fin de tomar decisiones de ajuste para la mejora continua.

Los Sistemas de Control Estratégico requieren además:



Factores Tecnológicos

- Estrategia institucional
 - Normativas
 - Ajuste del modelo y metodología que se adopte
- Sistemas de Información, Estimulación, Comunicación, Capacitación, etc.

Factor humano

- Motivación
- Capacitación
- Participación
- Estimulación
- Trabajo en Equipo
- Comunicación interna e interna

Para medir el desempeño de una IES es necesario tener **INDICADORES** que permitan detectar las oportunidades de mejoramiento.



- Son ***expresiones cuantitativas y/o cualitativas*** del cumplimiento de las variables o de los atributos de cualquier proceso institucional.
- Pueden señalar una ***desviación o un acierto***, sobre los cuales se establecerán ***acciones preventivas o de mantenimiento***.
- Su propósito más importante es ***proveer a los directivos la información precisa, veraz y oportuna para la toma de decisiones***.

Reglas básicas para el diseño de los indicadores

- Conceptualmente claros y comprensibles.
- Mensurables y comprensibles fácilmente.
- Que se puedan comprobar mediante información confiable.
- Pertinentes, en tanto guarden correspondencia con los propósitos de su diseño.
- Oportunos, que puedan obtenerse en el momento requerido.
- Sensibles, que reflejen cambios de las situaciones que se presenten.



Componentes del Sistema de Control Estratégico en las Instituciones de Educación Superior

**Control
Estratégico**

**Control
Táctico**

**Control
Operativo**

Problemas que limitan el diseño e implementación del control estratégico en las IES

- **Dispersión teórica, conceptual y metodológica sobre el CE.**
- **Las IES no disponen de información útil y relevante sobre el entorno para monitorear los cambios que se producen en él.**
- **El sistema de indicadores se centra fundamentalmente en lo operativo y no en lo estratégico.**
- **Existe una desvinculación entre los procesos de evaluación institucional, control interno y la Estrategia institucional.**



Problemas que limitan el diseño e implementación del control estratégico en las IES



- La responsabilidad del control estratégico está difusa en los diferentes niveles de dirección.
- Poca voluntad de los directivos para diseñar e implementar de un sistema de control estratégico que apoye la Estrategia y responda a la estructura orgánica de la IES.
- Insuficiente preparación de los directivos universitarios en la esfera del control estratégico y en general, de la dirección estratégica.

