

PLANEACIÓN DE TRABAJO ORIENTADA A RESULTADOS EN UNIVERSIDADES: REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS.

Ing. Dayron Cruz Hondal, dayron@citma.gob.cu, CITMA, Cuba

Ing. Sajay Souchay Alzugaray, ssouchaya@ind.cujae.edu.cu, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de la Habana “José Antonio Echeverría”, Cujae, Cuba.

Ing. MSc. Marta Rosa Abreu Bosch, martana@esceg.cu; ESCEG, Cuba

Ing. Dr.C. Marta Beatriz Infante Abreu, miabreu@ind.cujae.edu.cu; Facultad de Ingeniería Industrial, Cujae, Cuba.

Resumen

La planeación de trabajo orientada a resultados es reconocida a escala internacional como Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD). Con esta nueva conceptualización de trabajo, se busca alcanzar un mayor nivel de eficiencia y eficacia en el desempeño de las organizaciones, en la cual los recursos se utilizan para alcanzar los resultados, logros y metas necesarios. Para efectuar la ejecución de la GpRD, los países con más experiencia en el tema afirman la necesidad de tomar en cuenta la planeación de Presupuesto para Resultado (PpR), y la gestión de riesgos, permitiendo declarar las prioridades entre los resultados que sean definidos. La presente investigación busca analizar el estado del arte teórico y metodológico que permita hacer eficiente la planeación del trabajo, reutilizando tareas tipo en el ámbito universitario y reglas de este ámbito recogidas en marco regulatorio.

Palabras claves: Gestión para Resultados en el Desarrollo, Presupuesto para Resultados, Plan de carrera, Plan de resultados, Plan de trabajo.

RESULTS-ORIENTED WORK PLANNING AT UNIVERSITIES: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL REFERENCES.

Abstract

Results-oriented work planning is internationally recognized as Managing for Development Results (MfDR). With this new conceptualization of work, we seek to achieve a higher level of efficiency and effectiveness in the performance of organizations, in which resources are used to achieve the necessary results, achievements and goals. To carry out the execution of MfDR, the countries with more experience in the subject affirm the need to take into account the planning of Budget for Results (BfR), and risk management, allowing to declare the priorities among the results that are defined. This research seeks to analyze the theoretical and methodological state of the art that allows work planning to be made efficient, reusing typical tasks in the university environment and rules of this field included in the regulatory framework.

Keywords: Management for Development Results, Budget for Results, Career Plan, Results Plan, Work Plan.

Introducción

Cuando se menciona planeación no se hace referencia más que al efecto de planear, es decir, trazar un plan implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con sus acciones requeridas para que este objetivo sea alcanzado. Es la determinación de lo que debe hacerse, por lo que incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, definición de métodos específicos, procedimientos, el establecimiento de la célula de trabajo y otras.

Al decir de Montiel Brenes and Sánchez Rodríguez (2019), la planeación es una etapa de vital importancia ya que el trabajo de las personas será determinado por esta etapa, ayudando a una mejor realización de las tareas, lo cual implica hacer la elección acerca de lo que queremos realizar en el futuro, permitiendo definir objetivos, responder a cambios, optimizar el uso de los recursos, orientar las decisiones, reducir la incertidumbre, definir criterios de desempeño y lograr los objetivos establecidos.

El objetivo consiste en fundamentar los referentes teóricos y metodológicos que sustentan el estado del arte acerca de los sistemas de trabajo para la planeación de resultados a nivel nacional e internacional.

Se fundamenta, con los referentes teóricos y metodológicos, el estado del arte acerca de la información referente a la planeación de trabajo orientado a resultados. En el transcurso del estudio realizado se hace énfasis también en los componentes que se asocian a resultados, permitiendo un adecuado alcance de los mismos. La visión del análisis abarca tanto a escala nacional como internacional. De igual forma se identifica y consulta el basamento teórico conceptual de las metodologías y herramientas usadas para el desarrollo de la investigación.

La planeación de trabajo. Su clasificación y principales características.

Cuando se menciona planeación ,según P.Robbins and Coulter (2005) , no se hace referencia más que al acto de definir metas de la organización, determinar las estrategias para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Consultando a Montiel Brenes and Sánchez Rodríguez (2019), la planeación es un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad dada la transformación en otra más deseable, mientras se optimiza la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: minimización de costos, la animación de los beneficios, y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, que desean poseerlos, o se ven afectados por el uso que de ellos se haga.

De igual forma, según otros autores analizados por Montiel Brenes and Sánchez Rodríguez (2019), la planeación es un proceso permanente y continuo que está siempre orientada hacia el futuro, buscando la racionalidad en la toma de decisiones, y la selección de un curso de acción entre varias alternativas. La planeación posee carácter repetitivo, y sistémico, siendo una técnica cíclica como función administrativa que interactúa con las demás. Es una técnica de coordinación, integración, cambio e innovación.

Entre los 9 principios que rigen la planeación a criterio de Martínez del Vaz (2017), están: la factibilidad, racionalidad, precisión, compromiso, flexibilidad, unidad, universalidad, factor limitante y principio de inherencia.

Entre los beneficios de la planeación, Steiner (2005) referencia que: cumple con las responsabilidades de la alta dirección, formula y contesta preguntas importantes para una empresa, se aplica el enfoque de sistema, señala asuntos estratégicos, introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio, funciona como canal de comunicación, exige la capacitación de directivos, y motiva el sentido de la participación.

Por su parte, Romero (2008) identifica tres tipos de planeación: la estratégica, la táctica o funcional y la operativa u operacional.

La planeación estratégica, según refiere Koons Harold (2004), se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. La planeación estratégica es un esfuerzo sistémico formal para establecer propósitos, objetivos, políticas, estrategias básicas y tácticas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias.

Según refiere Fuentes and Luna Cardoso (2001) por autores consultados, la planeación estratégica se presenta como un proceso de previsión del futuro, analizando los factores externos e internos con el objetivo de establecer las estrategias como medio de acción de una organización, enmarcadas en la misión y visión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo y las metas.

Entre las principales características que Koons Harold (2004) le atribuye a este tipo de planeación se tiene que es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes; es ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección de la entidad; establece el marco de referencia general para toda la organización; se maneja información fundamentalmente externa; afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación; normalmente cubre amplios períodos de tiempo, y no define lineamientos precisos y su parámetro principal es la efectividad.

Don Hellriegel, Susan et al. (2005) reconocen que los planes tácticos o funcionales parten de la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. Su principal fin es poner en práctica los planes estratégicos en los distintos niveles o departamentos de la organización para el logro de metas específicas, y que se espera alcanzar en cortos plazos de tiempo, por lo general seis meses o un año, y se encuentran involucrados los gerentes y equipos de mandos medios de la organización. De forma general, implica tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quién lo hará y como lo hará, con un plazo de tiempo normal de un año o menos.

Entre las principales características de la planeación táctica están: que se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica; que es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio; que se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa; que se maneja información

externa e interna; que está orientada hacia la coordinación de recursos, y sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Don Hellriegel, Susan et al. (2005) expresan también que los planes operativos u operacionales se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica. Su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Entre sus características más significativas están: que se efectúa por empleados de menor rango jerárquico; se da bajo lineamientos de la planeación táctica y estratégica; cubre períodos cortos; trata de actividades programables y su parámetro principal es la eficacia.

Teniendo en cuenta los parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad, relacionados a cada tipo de planeación por los autores citados, se caracterizó por Acevedo Suárez and Gómez Acosta (2010) a cada uno como:

Eficiencia: correlación que se logra entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, debiendo lograr que sea esta la correlación creciente y lo máximo posible. La misma se puede formular mediante la ecuación:

$$\text{Eficiencia} = \text{Resultados} / \text{Recursos}$$

Eficacia: grado con que los resultados obtenidos se corresponden con la demanda en todos sus atributos (volumen, precio, calidad, diseño y oportunidad) y se puede formular como:

$$\text{Eficacia} = \text{Demanda} / \text{Resultados}$$

Efectividad: grado en que los recursos utilizados en el proceso satisfacen las demandas existentes, por lo que puede ser formulada como:

$$\text{Efectividad} = \text{Demanda} / \text{Recursos} \quad \text{o} \quad \text{Efectividad} = \text{Eficiencia} * \text{Eficacia}$$

Del análisis de estos tres tipos de indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente; ello demuestra la necesidad de emplear indicadores que reflejen el desempeño global de la organización en el cumplimiento de la misión, a partir de sus resultados externos e internos.

Según investigaciones realizadas por Ramanujan, Venkatraman et al. (1986), estos sugieren que los parámetros de medición de la eficacia de los sistemas de planeación tienden a variar en función del criterio específico de la eficacia. Es decir, que las dimensiones claves generales podrían ser: las capacidades del sistema, los recursos destinados para la planeación (el presupuesto), y la cobertura funcional.

En cuanto a recursos, Schmidtlein (1990) afirma que uno de los principales problemas de vincular la planeación con el presupuesto basado en resultados consiste en conseguir un consenso sobre los indicadores apropiados de rendimiento, en encontrar maneras de medir diferentes tipos de rendimiento y en determinar con precisión y de manera equitativa los costos para alcanzar un determinado rendimiento. La planeación puede ayudar a resolver estos problemas, pero las restricciones político administrativas, y el carácter de la toma de decisiones académicas causa dificultad en dicha vinculación.

En su libro P. Delprino (2013) afirma que los miembros de una organización, con su capacidad de pensar y actuar estratégicamente, son los que tienen el potencial de

dar vida al plan estratégico. Es decir, que la planeación estratégica debe considerar en primer lugar a los individuos que forman parte de la institución.

Con los elementos citados anteriormente, el autor considera imprescindible la implementación de un ejercicio de planeación que se integre con las competencias directivas de los ejecutores del ejercicio a los diferentes niveles, con la planeación de presupuesto para el aseguramiento de los recursos necesarios, y sobre todo, que considere los posibles riesgos que afecten a corto o largo plazo la calidad en el cumplimiento de las metas trazadas.

Sin embargo, las formas en que se integran están dadas en el mundo actual por dos tipos de tendencias. La primera es caracterizada por la Dirección Técnica de Presupuesto (2013) como en la que tradicionalmente la planeación, la asignación presupuestaria, la ejecución, el seguimiento y la evaluación han estado orientados principalmente a utilizar los recursos y ejecutar actividades para cumplir las normas y reglamentos. Según Perú (2015) este enfoque tiende fundamentalmente al conocido burocratismo, en donde se parte de insumos (físicos y financieros) con los que se cuenta, las actividades o procesos actuales o conocidos y, en función de estos, se definen los resultados.

La segunda tendencia surge en la década del setenta, como una nueva perspectiva de la gestión pública, conocida por Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

La “Gestión para Resultados en el Desarrollo” (GpRD)

En investigaciones de Perú (2015), con la GpRD los países pioneros (Australia, Nueva Zelanda y Reino, Unido) se propusieron enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. Para el logro de dicha meta, buscaron colocar en primer lugar los resultados que se desean alcanzar y definir, y en función de estos, indagar la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlos.

Por su parte, los países en desarrollo definieron como objetivo acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de Gestión para Resultados en el Desarrollo.

La nueva propuesta citada por Perú (2015) buscaba como fin reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia, en la cual los recursos se utilizan para alcanzar resultados, logros y metas, que mejoran la vida de la población en general.

Para llevar a cabo la aplicación de la GpRD, la Dirección Técnica de Presupuesto (2013) propone tener en cuenta 4 etapas:

Diagnóstico o análisis de la situación: donde se define el punto de partida y tiene como propósito identificar las condiciones de interés que deben ser prioridad para el Estado o entidad y sus causas a atender. Es una de las bases fundamentales para diseñar los resultados estratégicos. Las condiciones de interés deben poder mostrar cambio luego de 2 o 3 años.

Según la Dirección Técnica de Presupuesto (2013), dentro de la Gestión por Resultados, cuando se proponen resultados e intervenciones diseñadas bajo esta metodología, se está elaborando la Programación Presupuestaria por Resultados.

Consultando a Tavares and Berreta (2006) , se identificó que el presupuesto tradicional asigna recursos a un organismo para gastarlo en ciertos insumos. Este presupuesto informa no solo qué insumos utilizan sino cuánto gastan en ellos los organismos públicos. El control presupuestario tradicional vigila que los actos sean legales y que el gasto se encuentre dentro de los límites autorizados.

Por su parte, los mismos autores expresan que el Presupuesto para Resultados (PpR) otorga recursos a los organismos para que los gasten en insumos con el fin de generar cierto volumen de productos previsto. Esos productos, a su vez, generarán ciertos resultados en la sociedad. El PpR brinda información adicional sobre qué se produce en los organismos, quién produce los bienes públicos, cuántos bienes se generan, qué resultados se planea lograr con esos bienes y cuánto cuesta lograr dichos resultados.

Entre las dificultades iniciales que se registran por Perú (2015) con relación a la aplicación de las GpRD , se tienen: Poca claridad en la prioridad: que se pretende lograr con el gasto; Desconocimiento sobre la magnitud del problema que se intenta resolver; No se cuenta con el sustento lógico para las intervenciones (potenciales soluciones) a los problemas priorizados (cadena de resultados); Sin información sobre actividades/procesos claves; Poca claridad de cuánto produce el Estado o entidad, solo cuánto gasta; Dificultad para medir efectividad ni eficiencia (ineficiencia de indicadores de desempeño y metas); Solo se prioriza a nivel de genérica de gastos; No se rinde cuentas del desempeño (Solo de la ejecución del presupuesto); Poca articulación entre niveles de gobierno (en función de una prioridad nacional); Confusión en la vinculación entre gasto de inversión y gasto corriente.

El Banco Mundial and OECD (2005) afirman que generalmente, los cambios obtenidos con la aplicación de la GpRD se muestran en una “Cadena de valor” o “marco de resultados”, los cuales se ilustran claramente en las relaciones causa efecto de la Figura 1.

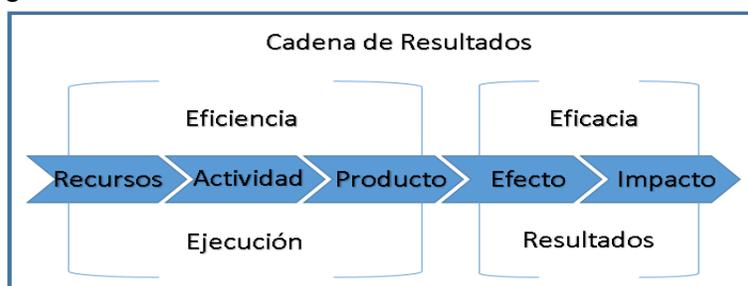


Figura 1 Cadena de valor ajustada al sector. Fuente: Elaboración Propia

Según la relación anterior, un resultado puede ser propiamente un producto obtenido en una actividad, como un efecto o impacto de otro resultado.

Para entender mejor, según Suárez Muñoz, Moreno Manso et al. (2010) un efecto es el resultado, el fin, la conclusión, la consecuencia, lo que se deriva de una causa. Por otro lado, Libera Bonilla (2007) expone que un impacto es la impresión o efecto muy intensos dejados en algo o en alguien por cualquier acción o suceso.

A la compilación de actividades se les denomina planes de trabajo, que según la CANEC (2016), son la determinación específica de acciones a seguir, convirtiéndose en las políticas de acciones expresadas en espacio, recursos, métodos, y responsabilidades, ya sea a nivel estratégico, táctico u operativo, y de tipo anual, mensual e individual.

La ISO (2015) afirma que estas actividades se corresponden a la implementación de los llamados procesos, es decir a la ejecución concatenada de 2 o más actividades, utilizando recursos para transformar elementos de entrada en nuevos resultados como salida. Un proceso puede contener otro de menor envergadura, al que se le conoce como subproceso.

Según Isaac Godínez (2004) los sistemas de gestión deben estructurarse y adaptarse al tipo y las características de cada organización, tomando en consideración particularmente los elementos que sean apropiados para su estructuración, entre estos elementos los autores destacan: la estructura organizativa (incluyendo funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y de comunicación), los resultados que se pretenden alcanzar, los procesos a llevar a cabo para cumplir los objetivos, los procedimientos mediante los cuales se ejecutan las actividades y las tareas, los recursos necesarios para el logro de los objetivos, las medidas de eficiencia y eficacia y de mejora de cada proceso, los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas, y establecer y aplicar procesos de mejora continua del sistema de gestión.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, y a las disímiles bibliografías consultadas por Souchay Alzugaray (2016) un sistema de trabajo es conformado por elementos como: mapas mentales (conocimiento), trabajo en equipo (roles y actores), lógica de actuación (procedimientos), métodos de trabajo, herramientas de trabajo, y su propia intencionalidad.

Componentes del “Cómo”: requisitos funcionales, políticas, riesgos e indicadores.

En todas las organizaciones, dada la necesidad de cumplimiento de las capacidades definidas por los expertos del centro, mediante el adecuado desempeño de las actividades establecidas por cada proceso, se requiere objetivamente del cumplimiento de determinados requisitos de trabajo. Un requisito al decir de la ISO (2015), es la necesidad o expectativa, generalmente implícita u obligatoria. Este puede estar especificado en información documentada, o a criterio del autor, de forma tácita en trabajadores con vasta experiencia ejerciendo funciones dentro del proceso.

Para el desarrollo de los procesos, la alta dirección de las organizaciones traza políticas, por lo que definen la línea o conjunto de acciones que se deben desarrollar para alcanzar el objetivo u objetivos. La política media entre estrategia y objetivos. (Cuesta Santos 2010).

Como otro recurso para asegurar el adecuado desempeño de la organización, tienen como información importante también los elementos y acciones que constituyen riesgos para el cumplimiento de sus metas. En la ISO (2015) se identifica un riesgo como el efecto de la incertidumbre; como consecuencia de la desviación de lo esperado, ya sea de forma positiva o negativa, muchas veces por

causa de deficiencia de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, su consecuencia o probabilidad.

Consultando a Bolaño Martínez (2014) se obtuvo como información que para definir los riesgos se consideran tanto las consecuencias negativas como positivas, y se clasifican los riesgos en puros o especulativos. En los puros existe la posibilidad de perder o no perder y en los especulativos existe la posibilidad de ganar y perder.

Componentes del “Cuándo”: Meta, e Indicadores

Después de fijar las formas de trabajo, y las posibles consecuencias del accionar, también se deben establecer las metas del proceso o la organización. A criterio del autor, una meta en muchos ámbitos es identificada como los resultados esperados. Para su cumplimiento, puede requerirse un plazo de tiempo largo o indefinido, por lo que deben ser establecidos parámetros de cumplimiento a más corto plazo, en vista a lograr el resultado y con la calidad adecuada.

Los elementos que enmarcan el tiempo de cumplimiento de los procesos organizacionales, entre otros parámetros de calidad, son los llamados indicadores de gestión, que ante todo son información que agregan valor, no siendo solo datos. Los resultados derivados de los análisis de los indicadores sirven como mecanismos de retroalimentación a todos los niveles, de manera que se pueda reajustar el sistema en cualquiera de sus etapas, cuando sea necesario y oportuno. [Pardo Garrote (2009)] Para lograr esto se necesita implantar un sistema informativo que sea eficiente, flexible, oportuno y relevante. Previa consulta literaria, otros elementos que componen fundamentales la declaración de un indicador son, los responsables y participantes como roles de actuación, los plazos de tiempo para medir cumplimiento, y los tipos y valores de medición a aplicar en la etapa de evaluación del plan. [Nogueira Rivera, Hernández Maden et al. (2002)]

Componentes del “Dónde”: nivel organizativo, tecnologías de información.

En una entidad, un proceso y sus actividades se desarrollan en diferentes niveles organizativos, según la magnitud y tipo de proceso. Las características de los niveles organizativos de las diversas entidades están dadas por las funciones de quienes las conducen. Este aspecto permite, por tanto, identificar tres niveles organizacionales: el gerencial o de conducción, el intermedio y el operativo.

Al decir de Chiavenato (2001), el nivel institucional, gerencial o de conducción es el más alto de los tres tipos. Debe cumplir con todas las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

El nivel intermedio articula el nivel gerencial con el operativo. También suele denominarse mandos medios, y está integrado por los responsables de las diversas áreas o sectores de la organización.

El nivel operativo corresponde al nivel más bajo de la organización, designado también como nivel de supervisión o gerencia de primera línea. Los que se encuentran en este nivel reciben distintas denominaciones: jefes, supervisores, encargados, etcétera.

Por otra parte, las tecnologías como soporte con la cuál de una forma u otra se ejecutan la mayoría de los procesos, según Suarez Hernández (2003) pueden ser clasificadas en tecnologías básicas, emergentes y claves. Las tecnologías básicas

son las claves de períodos anteriores que actualmente están al alcance de cualquier empresa del sector, por lo cual no tienen un peso estratégico suficiente; las emergentes son las que se encuentran en los primeros estadios de aplicación, pero muestran gran potencial de desarrollo y prospectivamente pueden convertirse en tecnologías claves; mientras que las últimas (las claves) son las que sustentan la posición competitiva actual de la empresa en el mercado, ejerciendo el mayor impacto en los beneficios y en la productividad.

En el desempeño organizacional con la implementación de las TI, al decir de Ortega González, Pavón González et al. (2019) se alcanza el imprescindible manejo de los datos como la mínima unidad semántica, y que se corresponde con los elementos primarios de información que por sí solos son irrelevantes como apoyo a las decisiones. De un conjunto de datos procesados se obtiene la información, la cual tiene un significado (relevancia, propósito y contexto), y que por tanto, son de utilidad para quién debe tomar decisiones, al disminuir la incertidumbre. Los datos se pueden transformar en información añadiéndoles valor. Por su parte, el conocimiento es la mezcla de experiencia, valores, información y know-how que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los conocedores.

Componentes del “Quién”: recursos humanos, roles, actores y partes interesadas.

Cuando se habla de los Recursos Humanos, y particularmente de su gestión (GRH) no se referencia más que a los principios generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de la persona que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida. Se define hoy la GRH como todas las decisiones y directivas que afectan la relación con los empleados y la organización. López (2010) reconoce que para la ejecución en Cuba de la GRH, fue definido un modelo para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos, el cual se divide en módulos o procesos: Selección e integración, Competencias laborales, Capacitación y desarrollo, Autocontrol, estimulación moral y material, Seguridad y Salud del Trabajo, Evaluación de desempeño, Comunicación institucional y Organización del trabajo.

En el caso específico de las competencias laborales, este módulo se basa en las características subyacentes a las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional. Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es un requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (López 2010)

Según Alles (2009) el instrumento que permite encauzar la evolución del trabajador, y hacer medible el nivel su competencia, en vistas a lograr el desarrollo personal, es conocido como Plan de carrera. La planeación de carrera se define además como “el diseño de un esquema teórico sobre el cual

sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen requisitos para ir pasando de un nivel a otras instancias que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa”.

Como plazos más breves de este plan de carrera, a más corto plazo pero más intencionado en base a alcanzar este, Ruiz Nuñez (2018) expone que se tienen los llamados planes de desarrollo del profesional. Es en este proceso donde se contribuye a planificar el desarrollo y crecimiento que se puede lograr mediante la guía, el acompañamiento y el entrenamiento adecuado con respecto a las oportunidades dentro de la empresa. En ese camino el trabajador establece sus metas profesionales y debe ser capaz de identificar los medios por los cuales las alcanzará con la ayuda de la organización.

Este último elemento, la evaluación de desempeño, no es más que el sistema que comprende los datos de identificación del empleado y su puesto, el período evaluativo, quién o quiénes realizan la evaluación, los indicadores o parámetros a valorar y el método utilizado. Se entiende además, como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. [(López 2010)

Componentes del “Por Qué”: misión, visión, objeto social, alcance de procesos.

Al pensar en cualquier tipo de análisis o proyección de una organización, la principal directriz de la misma se obtiene de la misión, ya que según Cuesta Santos (2010), esta es el objetivo supremo actual o real, u objetivo rector de la empresa u organización. Ha de responder a la pregunta: ¿Para qué es la empresa?

De igual forma, el propio autor expone que las entidades también proyectan su visión, como el objetivo supremo deseado para la organización o empresa, asociado a sus valores. Ha de responder a la pregunta: ¿Cómo deberá ser la empresa en el futuro?

En ambos conceptos siempre tienen en cuenta el objeto social de la entidad en particular, es decir, a aquella o aquellas actividades a través de las cuales la sociedad pretende alcanzar su fin social. (Montoya Stahl and Loayza Jordan 2011) Hasta este punto, el autor de la investigación ha mencionado los diferentes componentes e interrelaciones que conforman un sistema de trabajo y las características necesarias a conocer para un adecuado desarrollo del ejercicio de planeación de trabajo orientado a resultados.

Para el desarrollo del caso de estudio de este trabajo, fue implementada la investigación en el contexto universitario, y específicamente en el dominio funcional de los procesos que son capturados por las 6 dimensiones de trabajo establecidas por el sector universitario: la formación de pregrado y posgrado; el trabajo metodológico; el trabajo político ideológico; el trabajo de ciencia e innovación, el trabajo de superación y la extensión universitaria.

Conclusiones parciales.

Como resultado de la consulta de varios referentes teóricos y metodológicos se pueden definir como conclusiones:

✓ La planeación no es más que al efecto de trazar un plan con uno o varios objetivos a cumplir, junto con sus acciones requeridas para que este objetivo sea alcanzado.

✓ La planeación de trabajo orientado a resultados, conocida internacionalmente como Gestión para Resultados en el Desarrollo, busca colocar en primer lugar los resultados que se desean alcanzar y definir, y en función de estos, gestionar la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlos.

✓ Para un adecuado desempeño del ejercicio de planeación de resultados, la organización debe proyectar teniendo en cuenta 2 procesos importantes: la planeación de presupuesto y la gestión de riesgos.

✓ La planeación de trabajo orientado a resultados, también conocida como Gestión para Resultados en el Desarrollo, busca colocar en primer lugar los resultados que se desean alcanzar y definir, para gestionar la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlos, teniendo siempre en cuenta la planeación de presupuesto y la gestión de riesgos.

✓ La planeación de trabajo orientada a resultados en universidades permitiría hacer eficiente la planeación del trabajo, reutilizando tareas tipo en el ámbito universitario y reglas de este ámbito recogidas en marco regulatorio.

Referencias Bibliográficas

1. Acevedo Suárez, J. A. and M. I. Gómez Acosta (2010). Introducción a la Ingeniería Industrial.
2. Bolaño Martínez, Y. (2014). "MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA."
3. CANEC (2016). "Curso de Administración. El control interno."
4. Cuesta Santos, A. R. (2010). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos."
5. Chiavenato, I. (2001). "Administración: teoría, proceso y práctica."
6. Dirección Técnica de Presupuesto, M. d. F. P., Guatemala (2013). "ABC de Gestión por Resultados."
7. Don Hellriegel, J., E. Susan and J. W. Slocum Jr. (2005). "Administración, un enfoque basado en competencia."
8. Isaac Godínez, C. L. (2004). "Modelo de Gestión Integrada Calidad Medio Ambiente aplicado en organizaciones cubanas."
9. ISO (2015). NC 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad — Requisitos. Ginebra, International Organization Standardization.
10. Koons Harold, W. H. (2004). "Administración, una perspectiva global."
11. López, R. M. (2010). Diseño de los módulos de Competencias Laborales, Selección e Integración, Capacitación y Desarrollo y de Evaluación del Desempeño para la Gestión de los Recursos Humanos en la División de Criminalística Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos, ISPJAE.
12. Montiel Brenes, M. A. and A. d. J. Sánchez Rodríguez (2019). "Organización de la planeación como herramienta estratégica en el desarrollo empresarial."

13. Nogueira Rivera, D., R. Hernández Maden, A. Medina León and L. Quintana Tápanes (2002). "Procesos internos y Dimensión financiera del control de gestión." Revista de Ingeniería Industrial.
14. Ortega González, Y., Y. Pavón González, S. Souchay Alzugaray and D. Cruz Hondal (2019). "Modelación Organizacional. Conferencia 2."
15. P. Robbins, S. and M. Coulter (2005). "Administración." Prentice Hall.
16. Pavón González, Y. (2019). "Modelo de sistematización de los conocimientos ontológico y situado en proyectos de análisis y diseño de procesos organizacionales."
17. Ruiz Nuñez, S. (2018). "Procedimiento de planificación de resultados individual del profesor con alcance estratégico a nivel de departamento docente."
18. Souchay Alzugaray, S. (2016). Tecnología de asistencia cognitiva al modelado con bpmn. Tesis de diploma, Cujae.
19. Suárez Muñoz, A., J. M. Moreno Manso and M. J. Godoy Merino (2010). "Vocabulario y comprensión de lectura: algo más que causa y efecto." Álabe. Revista de la Red de Universidades Lectoras. 1.