



Universidad  
Carlos III de Madrid



## CASO 1

# FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS "GALLAECIA"

**Susana Gago Rodríguez**

La persona responsable de la gestión de una Universidad en España es el Rector. En el caso de las Universidades gallegas, cada Rector recibe un presupuesto limitado de caja de la Consellería de Educación de la Xunta de Galicia y asigna un presupuesto de características similares a las Decanos de las Facultades, responsables de operar con este presupuesto. Las Facultades tienen estructuras organizativas establecidas por las leyes generales sobre educación, los estatutos de las Universidades y sus propios reglamentos internos. Cada Universidad tiene una estructura jerárquica diferente y estructuras de relaciones interpersonales propias.

Como el puesto de Decano se obtiene por elección, su toma de decisiones no sólo ha de tener en cuenta las indicaciones del equipo rectoral, sino también los requerimientos de la Junta del Centro (el "staff" académico tiene voto en la Junta del Centro, en la cual suman aproximadamente el 60%, mientras que el "staff" administrativo y los estudiantes conforman el restante 40%). La dirección es básicamente un puesto político, siendo menos relevante la formación en gestión y en presupuestos, que su habilidad para hacer contactos y su liderazgo.

A menos que los Decanos pertenezcan a un área de conocimiento del área de economía o de administración de empresas, no van a ser capaces, en principio, de entender los datos contables (la experiencia o la formación previa en ámbito de la contabilidad variará, obviamente, con cada individuo); así, en principio el Decano es "naive" en el manejo de los datos. Un Decano "naive" puede tener dificultades para operar con los datos contables y optar por ignorarlos. Los Decanos pueden mejorar esta situación por un proceso de aprendizaje formal, por el propio uso de los datos contables o al requerir explicaciones, no siendo estas alternativas excluyentes. La experiencia del puesto va a proporcionarle un conocimiento acerca del centro, de las actividades llevadas a cabo en el mismo y, en consecuencia, va a recibir formación de manera indirecta.

La estructura de gestión establecida en este Centro consta de tres Vice-Decanos: de asuntos académicos, relaciones exteriores y docencia, además del Secretario. Cada área tiene sus propios objetivos y autonomía. El Decano confía en esas personas y trabajan como un equipo, entendiendo que la responsabilidad final de los errores es suya.

El Decano manifiesta que las reuniones del equipo son abiertas al existir confianza mutua, punto básico para un trabajo sólido en equipo. Considera que sus reuniones funcionan bien, son funcionales, efectivas, no suponen una pérdida de tiempo, evitan la digresión y especulación y son participativas. Las decisiones se toman por consenso, no son impuestas y se ponen en práctica.

El Decano señala que su estilo de gestión ha cambiado y que es ahora menos flexible que antes. Inicialmente consideraba que la forma más adecuada de ser efectivo en la gestión era dar autonomía a las personas, pero pasó de dar autonomía total al equipo a establecer normas, ya que constató que el primer estilo no era muy efectivo, concretamente, se encontró con que algunos miembros del personal administrativo no eran responsables y no trabajaban bien.

El Decano tiene formación en materia contable y entiende la naturaleza de los datos contables que recibe. El presupuesto está elaborado por un sistema contable central y el Decano no puede influir en la cuantía. Dispone de la siguiente información sobre el presupuesto: partidas que lo componen y cantidades totales, fondos utilizados y fondos disponibles para cada partida. No hay otros datos contables para la toma de decisiones. Su control sobre el presupuesto es básicamente una responsabilidad legal, pero tan sólo se trata de un control teórico porque, por ejemplo, no hay cálculos acerca de los costes (afirma que sería posible reducir los costes entre 70% - 60% , si se gestionasen mejor los recursos).

El Decano considera que su capacidad para controlar las partidas presupuestarias guarda relación con el control que tiene sobre tales actividades y afirma que, para lograr una gestión más efectiva y tener un mayor control, sería necesario un conocimiento más profundo acerca del presupuesto. Su opinión es que la información de gestión debería ser gestionada en una forma similar a una organización empresarial.

El Decano detecta una falta de interés por los sistemas de información y se pregunta si esto tiene su origen en una falta de formación adecuada de las personas que toman las decisiones: al no entender la información contable, no saben qué información pedir para estar bien informados. En este sentido, señala que aspectos fundamentales como el coste de un profesor o el coste operativo del Centro, no se conocen, y justifica este hecho en la dificultad de su cálculo y la

ausencia de control. Además, algunos de los fondos presupuestados asignados para actividades específicas, se utilizan en otras actividades, y la Universidad no tiene la constatación formal de si las partidas se materializan, o no, de acuerdo con las previsiones.

Su Universidad está considerando crear un departamento de auditoría interna, sin embargo, el Decano considera que éste limitará su labor a un simple control formal, para verificar que los documentos están correctamente autorizados, en lugar de investigar si las transacciones subyacentes están en orden. El Decano considera necesario que la Universidad controle efectivamente el presupuesto y analice y actúe sobre las desviaciones entre cantidades presupuestadas y cantidades reales.

El Decano considera que hay ventajas en su cargo, pero ninguna de carácter económico. El trabajo supone una experiencia positiva en la actividad organizativa y una oportunidad de poner en práctica la formación en gestión. Además, desde el puesto establece relaciones externas, por ejemplo, con políticos, empresarios y sindicatos y también surgen oportunidades para trabajo personal, proyectos y prestigio externo. Sin embargo, también hay desventajas en la forma de conflictos con compañeros que no entienden que la gestión requiere a veces tomar algunas decisiones impopulares y las limitaciones en el poder de decisión, que hacen difícil llevar adelante algunos proyectos.

El Decano opina que el sistema político de elección de los Decanos puede no ser el más adecuado y se pregunta si no sería mejor una dirección profesional.

#### PUNTOS A DISCUTIR:

- 1) REALICE UN DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL
- 2) ¿CREE QUE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD AYUDARÍA A LA DIRECCIÓN?
- 3) ¿DE QUÉ TIPO SERÍAN LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD?
- 4) ¿CÓMO ESTABLECERÍA LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD?
- 5) ¿QUÉ CONTROLAN SUS CENTROS DE RESPONSABILIDAD?
- 6) PROPUESTA DE MEDIDAS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO