

Evaluación de la gestión universitaria

University Management Evaluation

MSc. Alfredo Núñez Guzmán* y Dra. C Tamara Ramírez Escalona**

*Contable, Profesor de asignatura del CUCSUR

** Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba
anúñez@cucsur.udg.mx

RESUMEN

Se presenta una metodología para diseñar indicadores de gestión universitaria. Se utilizaron, entre otros, el método de expertos y el estadístico matemático. Se partió de la necesidad de evaluar los procesos de estas instituciones y contribuir a la autoevaluación en el contexto de la educación mexicana. Se establecieron pasos metodológicos para localizar el sistema de indicadores de evaluación de la gestión con enfoque de procesos que favorezcan a la eficiencia y eficacia de las instituciones universitarias. Se contempló además su posible contextualización en diferentes realidades.

Palabras clave: *evaluación de la gestión universitaria, enfoque de procesos, estándares de calidad de los indicadores, eficacia y eficiencia de la gestión universitaria*

ABSTRACT

A methodology to design university management indicators is presented. The Delphi method and the statistical-mathematical method were applied among others. Evaluating university institutions processes and contributing to their self-evaluation within the Mexican education context were the motivating needs of this paper. Methodological steps were established to locate an indicators system for management evaluation with a process approach favoring efficiency and efficacy in university institutions. In addition, a possible implementation of this system in different contexts was considered.

Key Words: *university management evaluation, process approach, indicators quality standards, efficacy and efficiency of university management*

INTRODUCCIÓN

La acreditación internacional de los procesos universitarios es ya una necesidad inminente, porque la educación superior deberá ser impartida con un alto sentido de responsabilidad, de ética, de calidad y excelencia según a las necesidades una sociedad cada vez más competitiva y globalizada. Se deben generar profesionales capaces y competentes en toda la extensión de la palabra que aporten significativamente a la actividad socioeconómica, a la grandeza de sus países y al mundo.

México no está ajeno a estos cambios sustanciales y a estas perspectivas renovadoras, por lo cual ha venido trabajando en gestionar sus universidades desde una perspectiva global e innovadora desarrollando procesos acreditadores nacionales a través de COPAES¹ y de forma puntual asume estándares internacionales insertándose y solicitando acreditaciones de agencias internacionales de gran prestigio.

Hoy en día está claro que la universidad, más que un fin en sí misma, es una institución cuya misión, quehacer y resultados deben estar al servicio del desarrollo armónico e integral del hombre y de la sociedad, por lo que en primer término debe responder y rendir cuenta a la comunidad nacional que la rodea y la sustenta (Olson, 1999). Lo anterior conlleva necesariamente a que su quehacer sea evaluado, dado a que existe en la actualidad una justificada y creciente preocupación en relación con la garantía de la calidad, tanto de la universidad como institución, como de sus programas académicos.

Este estudio propone una metodología para diseñar indicadores para evaluar la gestión universitaria enfocada a los procesos que contribuya al logro de su eficiencia y eficacia, contextualizada a las particularidades de las universidades.

DESARROLLO

En las prácticas de gestión la característica fundamental es la transformación que hace el sujeto, en este caso el individuo al interactuar en los procesos. Para otros autores, la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones.

Para importantes estudiosos del tema, la gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones. Esto significa que la gestión adquiere una especificidad, en tanto que tiene mucha importancia la labor humana.

Es sin lugar a dudas un aspecto muy relevante hablar de la gestión universitaria, ya que es a partir de esta actividad que se genera el resultado de una serie de sucesos y de logros que toda entidad educativa tiene como prioridad en este contexto.

La gestión está muy vinculada a la eficiencia y eficacia de los procesos. La eficacia y eficiencia se manifiestan en el cumplimiento de los principales objetivos y metas institucionales, con la adecuada correlación entre resultados y costos.

La gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión, cuyo objetivo básico es

¹ Consejo para la Acreditación de la Educación Superior

conducir al desarrollo integral de la institución y no a una asociación de unidades académicas aisladas (Nogueira, 1998).

Un papel esencial de la gestión universitaria es la vigilancia de la coherencia entre su identidad, su orientación y su desempeño, reafirmando el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones que enfrente y padezca. En consecuencia, la gestión no es una tecnología neutra ni una tarea de ingeniería: es una labor de construcción, preservación y proyección en el tiempo de los elementos que convierten a la organización en una institución que involucra a muy diversos actores y que encuentra su razón de ser en los fines a los que sirve y en los resultados que alcanza.

El análisis de la gestión universitaria según Nogueira (1998), tiene dos enfoques:

1. *El análisis estático* atiende a los diseños y a las estructuras, a los stocks de normas, de regulaciones y de procedimientos, a las disposiciones estatutarias, a los sistemas de información, a las dotaciones de recursos, etc. Es decir, concentra su atención sobre los medios institucionales y sobre los marcos que constituyen la infraestructura de la gestión, así como sobre los insumos utilizados, los mecanismos establecidos y las condiciones de la acción. Identifica decisiones críticas y examina sus consecuencias. Utiliza coeficientes para la formulación de juicios, los que recurren a una “estática comparativa” para determinar direcciones, tendencias, logros y déficit.
2. *El análisis dinámico* privilegia los procesos, las conductas, los aprendizajes y los impactos. La gestión como proceso es una confrontación permanente con tensiones entre la preservación de la unidad institucional y la diversidad de su interior por las actividades, disciplinas, ámbitos académicos, claustros, etc., entre la problemática interna y la atención de las demandas y expectativas externas, entre la visión estratégica y la atención de la cotidianidad institucional, entre las aspiraciones y los recursos efectivamente disponibles, entre las exigencia participativas y la vigencia de las jerarquías, etc.

En este estudio se asume el enfoque dinámico; por lo tanto, la evaluación debe atender a los procesos y a los significados que les son atribuidos y a cómo esos aspectos son compartidos, negociados y mediatizados e infunden a las acciones que se emprenden. Por consiguiente, el enfoque adoptado entiende que el objeto de la evaluación no son sólo las actividades aisladas que conducen a un producto, como puede ser un graduado o un resultado de investigación, sino que privilegia la calidad de los procesos de generación de ese producto, los que deben tener atributos que conduzcan a la reconciliación de la diversidad y que estimulen el aprendizaje (Nogueira, 1998).

Propuesta metodológica para la determinación del sistema de indicadores de evaluación de la gestión universitaria

Para la determinación del sistema de indicadores de evaluación de la gestión universitaria se propone la técnica de los Factores Críticos de Éxito que consiste en identificar factores cuyo funcionamiento permitirán que la gestión alcance los resultados deseados, definiéndose los siguientes pasos metodológicos para diseñar los indicadores de evaluación de la gestión universitaria:

- Determinación de los procesos y las actividades de las universidades públicas mexicanas

- Definición de los objetivos por procesos y actividades.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Construcción del indicador
- Definición de los estándares de calidad de los indicadores elaborados.

Técnicas a utilizar

Para la determinación de los procesos y las actividades de las universidades públicas mexicanas y la definición de los procesos (a partir de la agrupación de los resultados en correspondencia a la misión).

Se utilizaron las técnicas de revisión documental, criterio de especialistas, cuestionario y coeficiente de concordancia.

En el estudio se revisó la misión de la universidad descomponiéndole la misma en sus procesos y se relacionó cada resultado con los procesos según la misión.

El resultado obtenido se sometió a criterio de especialistas seleccionados previamente mediante un cuestionario cerrado con respuestas dicotómicas (Sí o No)

Posteriormente se calcula la concordancia entre los especialistas mediante el coeficiente de concordancia.

$$C c = (V f / V t) * 100$$

Donde:

C c: Es el nivel de concordancia de los especialistas expresado en %.

Vf: La cantidad de especialistas que votan a favor.

Vt: La cantidad total de especialistas consultados.

Si C c > 60 % se considera que la concordancia es aceptable.

1. Definición de las actividades dentro de los procesos

A partir del estudio teórico realizado se asumen las actividades como aquellas acciones que insumen productos o servicios.

Se aplicaron las técnicas de entrevistas estructuradas a los responsables de los procesos en el centro universitario, donde se les pregunta ¿Cuáles son las actividades que componen el proceso que usted coordina?

Con este resultado se analiza con el área contable si realmente las actividades declaradas insumen recursos, descartándose aquellas que no, las que se resumen en la tabla 1.

Tabla 1. Para el conocimiento de las actividades que consumen recursos			
Descriptivo del proceso	Proceso No 1	Proceso No 2	Proceso No 3
Descripción del proceso			
Inicio del proceso			
Terminación del proceso			
Salidas del proceso			
Actividades del proceso			
Fuente: Elaboración propia			

2. Definición de los objetivos por procesos y actividades

Aplicando la técnica de tormenta de ideas se elaboraron los objetivos de los procesos y las actividades a partir de los objetivos generales de la institución, para lo cual, se creó un grupo a nivel de universidad conformado por 30 personas del centro universitario.

Se siguió la siguiente forma de actuación:

Reglas básicas:

El moderador dirigió cada sesión.

El moderador pide sugerencias de los participantes.

No se permite la crítica (a las sugerencias de cualquiera) por parte de nadie

Todas las sugerencias se registran en la pizarra

Procedimiento:

Definir el objetivo:

1. Se explica la diferencia entre una meta y un objetivo.
2. El moderador puntualiza que un objetivo debe ser medible, finito y tener una fecha de conclusión
 - Se pide al grupo que sugiera objetivos por los procesos y actividades identificadas en la universidad.
 - Se escriben todos los objetivos propuestos en la pizarra.
 - No se aceptan críticas (a ninguna sugerencia) por parte de nadie.
 - Se agrupan los objetivos similares o relacionados.
 - Se recuerda al grupo que son ellos los que han generado los objetivos.

Posteriormente se conforma un grupo integrado por 5 especialistas, los cuales debían cumplir con los siguientes requisitos:

1. De 10 a 20 años de trabajo en la universidad.
2. Formación académica de Master o Doctor.

Se les pide que evalúen la calidad de los objetivos definidos por procesos y actividades, para lo cual se le entrega el listado de objetivos y el siguiente cuestionario a responder por cada objetivo identificado:

Preguntas de calidad		SI	NO
Está orientado a resultados	¿Está definido claramente el propósito, estado esperado, producto final o logro a ser alcanzado?		
Está bien construido	¿Incluye un verbo en infinitivo, un elemento a ser medido y área de enfoque, conforme a las reglas de sintaxis?		
Es una idea singular	¿Constituye una idea principal o área de logro, en vez de tocar muchos conceptos en cada oración?		
Es alcanzable	¿Se puede lograr?		
Es medible	¿Su progreso puede ser medido u observado?		

Para el procesamiento de los resultados se elabora la siguiente tabla:

PROCESOS	OBJETIVOS	Está orientado a resultados		Está bien construido		Es una idea singular		Es alcanzable		Es medible	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

Se habilitaran tantas filas como objetivos existan

Como resultado del procesamiento anterior se discriminan aquellos objetivos que obtengan menos del 60 % de coincidencia de los especialistas.

3. Identificar los factores críticos de éxito

Factor de éxito, es algo que debe ocurrir para conseguir un objetivo, se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para alcanzar los objetivos identificados.

Se aplicará Método Delphi.

El método Delphi pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.

Este método presenta tres características fundamentales:

1. Anonimato: Durante un Delphi, ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate. Esto tiene una serie de aspectos positivos, como son:
 - Impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. La única influencia posible es la de la congruencia de los argumentos.
 - Permite que un miembro pueda cambiar sus opiniones sin que eso suponga una pérdida de imagen.
 - El experto puede defender sus argumentos con la tranquilidad que da saber que en caso de que sean erróneos, su equivocación no va a ser conocida por los otros expertos.
2. Iteración y realimentación controlada: La iteración se consigue al presentar varias veces el mismo cuestionario. Como, además, se van presentando los resultados obtenidos con los cuestionarios anteriores, se consigue que los expertos vayan conociendo los distintos puntos de vista y puedan ir modificando su opinión si los argumentos presentados les parecen más apropiados que los suyos.
3. Respuesta del grupo en forma estadística: La información que se presenta a los expertos no es sólo el punto de vista de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo que se ha obtenido.

Antes de iniciar un Delphi se realizan una serie de tareas previas, como son:

- Seleccionar el panel de expertos y conseguir su compromiso de colaboración. Las personas que sean elegidas no sólo deben ser grandes conocedores del tema sobre el que se realiza el estudio, sino que deben presentar una pluralidad en sus planteamientos. Esta pluralidad debe evitar la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.
- Explicar a los expertos en qué consiste el método. Con esto se pretende conseguir la obtención de previsiones fiables, pues van los expertos van a conocer en todo momento cuál es el objetivo de cada circulación.

FASES:

Primera circulación

Se le solicita a los expertos que escriban a su criterio por cada proceso y actividades los factores críticos de éxito para la gestión universitaria, mediante la siguiente pregunta: “¿Qué cosa debería ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo?”.

Cuando los cuestionarios son devueltos, se realiza una labor de síntesis y selección, que resulta en un conjunto manejable de factores críticos de éxito por procesos, en el que cada uno está definido de la forma más clara posible. Este conjunto formará el cuestionario de la segunda circulación.

Segunda circulación

Los expertos reciben el cuestionario con los factores críticos de éxito y se les pregunta si están de acuerdo, de no estar de acuerdo con alguno que lo reformulen. Una vez contestados, los cuestionarios son devueltos realizándose un análisis de las reformulaciones realizadas por los expertos y el nivel de concordancia. Sobre esta base se confecciona el cuestionario de la tercera circulación.

Tercera circulación

Los expertos reciben el tercer cuestionario y se les solicita que realicen nuevas valoraciones sobre los factores críticos de éxito. Si se reafirman en su criterio anterior, se les pide que fundamenten su valoración con énfasis en las variables determinantes de los factores críticos de éxito. Al ser estos comentarios anónimos, los expertos pueden expresarse con total libertad, no estando sometidos a los problemas que aparecen en las reuniones cara a cara.

Cuando se reciben las respuestas, se realiza de nuevo el análisis y se organizan las variables dadas por los. El cuestionario de la cuarta circulación va a contener el análisis de la concordancia de los factores críticos de éxito y el resumen de las variables

Cuarta circulación

Se solicita a los expertos que hagan nuevas valoraciones, según las variables dadas por los expertos. Se pide a todos los expertos que den su opinión en relación con las discrepancias que han surgido en el cuestionario. Cuando se reciben los cuestionarios, se realiza un nuevo análisis de concordancia y se sintetizan las variables de los factores críticos de éxito determinadas por los expertos.

Teóricamente, ya habría terminado el Delphi, quedando tan sólo la elaboración de un informe en el que se indicarían las fechas calculadas a partir del análisis de las respuestas de los expertos y los comentarios realizados por los panelistas. Sin embargo, si no se hubiese llegado a un consenso, frente existencia de posturas muy distantes, el moderador debería confrontar los distintos argumentos para averiguar si se ha cometido algún error en el proceso.

Para cada objetivo se obtendrá una lista de factores de éxito y sus variables.

Posteriormente se procede a eliminar los factores de éxito no relevantes, para lo que se aplicará el método de puntuaciones, diseñándose los siguientes instrumentos:

Se le pedirá a cada experto que marque en una escala ascendente de 10 a 100 puntos el nivel de importancia que le concede a cada factor de éxito identificado en la siguiente tabla:

Jerarquización de los factores de éxito por experto

Factores de éxito identificados	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10
1										
2										
.										
M										

Posteriormente se determina la moda, elaborándose la siguiente tabla

Factores de éxito identificados	Moda	Prioridad
1		1
.		.
.		.
N		m

4. Construcción del indicador

A partir de los factores críticos de éxito y las variables identificadas se establecen los indicadores, tanto en su denominación como en su fórmula. La medición del factor crítico puede requerir más de un indicador, pero debe evitarse caer en un exceso de indicadores.

El diseño del indicador contendrá los siguientes elementos:

Nombre del indicador

Fórmula de cálculo

Unidad de medida.

Qué expresa.

Fuente informativa.

Periodicidad.

Responsable de elaborarlo.

Usuarios

5. Definición de los estándares de calidad de los indicadores elaborados

Para la determinación de los estándares de calidad se puede asumir:

Investigación referencial

Publicaciones especializadas nacionales e internacionales

Orientaciones de la Administración

Criterios de medidas de los objetivos

Disposiciones legales

Deben establecerse metas que comprometan mejoras en la gestión. Una meta retadora una vez aceptada, genera una mayor efectividad y compromiso de los involucrados en su logro, no así las metas de fácil alcance.

CONCLUSIONES

La propuesta metodológica para la determinación del sistema de indicadores de evaluación de la gestión universitaria permite acercarse a la solución de la evaluación del desempeño para las universidades mexicanas que sin duda tendrá un impacto en el desempeño de las mismas y su posible contextualización a diferentes realidades, lo que le imprime un valor agregado de generalidad al estudio realizado.

REFERENCIAS

NOGUEIRA, R. M. (1998). *Informe preparado para la CONEAU*. Argentina.

OLSON, L. (1999). *Institutionalization of processes - The case of contemporary management accounting*. Comunicación presentada a la 22nd Annual Conference of the European Accounting Association, celebrada en Bourdeaux, Francia.