

Indicadores claves para dirección universitaria
Key indicators for university management

Autores: Ms. C Ernesto Crespo León

José Ramón Castellanos Castillo

Gislena Mesa Contreras

Institución: Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas,

Centro de Estudio de Dirección Empresarial, Cuba

Correo electrónico: ernestocl@uclv.edu.cu

jrcastellanos@uclv.edu.cu

gmcontreras@uclv.edu.cu

Resumen

El escenario en que se desempeñan las organizaciones en general, y en particular las instituciones educativas, presentan un acelerado ritmo de cambio que produce la inadecuación de los conocimientos, habilidades y las actitudes, lo que exige a los integrantes de estas no sólo la correspondiente adaptación, sino también la anticipación con carácter proactivo. En este sentido constituye una necesidad de las universidades, desplegar un enfoque estratégico basado en indicadores claves que le permita establecer prioridades, concentrarse en lo fundamental, tomar decisiones orientadas al logro de los objetivos y alcanzar la visión futura. En correspondencia con ello, en el presente trabajo se expone una forma de proceder, para la identificación y validación de indicadores claves a considerar en los sistemas de gestión universitaria, tomando como base las expectativas de las partes interesadas, los ranking internacionales y la esencia de los factores críticos de éxito por objetivos estratégicos en los marcos de la filosofía cuadro de mando integral.

Palabras clave: Gestión Universitaria, diseño estratégico, indicadores claves.

Abstract

The scenario in which organizations in general and educational institutions in particular have an accelerated rate of change, which produces the inadequacy of knowledge, skills

and attitudes, which requires the members of institutions not only the corresponding adaptation, but also the proactive anticipation of these. The deployment of the strategic approach, based on a system of key indicators, allows senior university management to establish priorities, focus on the fundamental, and make decisions aimed at achieving the objectives according to the vision and continuously improve their management, is necessary of universities for progressive progress towards excellence. In this sense, the present work exposes a way of proceeding for the identification and validation of indicators to be considered in the university management systems, based on the expectations of the interested parties, the international rankings and the essence of the critical factors of success for strategic objectives, which are subsequently grouped following the philosophy of the balanced scorecard.

Keywords: University Management, strategic design, key indicators

Introducción

El cumplimiento del rol de la Educación Superior Cubana en la sociedad, exige el mejoramiento continuo de la gestión universitaria y de los procesos que la integran, sustentado esto en enfoques, modelos y técnicas modernas, que compulsen el avance progresivo hacia la excelencia, para dar con ello respuesta a las diversas demandas internas y del contexto externo, así como a las transformaciones de la sociedad.

Al respecto en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se define la necesidad de incrementar la efectividad y el desempeño de las organizaciones en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país. Por otra parte en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior convocada por la UNESCO (1998), se planteó que «Los establecimientos de enseñanza superior deberían adoptar prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que respondan a las necesidades de sus entornos».

La necesidad de métodos modernos de gestión y control de la institución y de una mayor eficacia, viene impuesta por la propia magnitud de los entornos universitarios y, sobre todo, por la necesaria búsqueda de calidad en la oferta de servicios académicos y de investigación. Situación esta que condiciona la necesidad de perfeccionar la gestión en la dirección de la educación superior, a partir de desarrollar instrumentos que

permitan el mejoramiento continuo y la toma de decisiones acertadas, así como el desarrollo de herramientas para medir los logros y el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégico (Crespo, 2013).

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de la gestión de las universidades ya que contribuyen a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporcionan una visión sintética de la evolución de la gestión y orientan la toma de decisiones acertadas.

En la práctica de la gestión universitaria se utilizan una gran cantidad de indicadores, sin tener en cuenta cuales resultan claves lo que provoca una alta prioridad de lo operativo sobre lo estratégico, trabajándose con un exceso de información llegando a tratar con gran número de indicadores que no siempre están en correspondencia con la misión y los objetivos de la universidad. En ocasiones no se dispone de información útil y relevante sobre el entorno para monitorear los cambios que se producen en los mismos. Por tanto, el presente artículo tiene como objetivo: diseñar un procedimiento para la identificación y validación de los indicadores claves para la dirección que contribuya al mejoramiento de la gestión universitaria.

Desarrollo

Particular importancia, en el desarrollo del enfoque estratégico, tiene la utilización de indicadores a partir de la identificación de los objetivos estratégicos. La clasificación de los indicadores de gestión es muy variada, algunos autores establecen tipologías de indicadores que abarcan seis o más categorías, incorporando a los mismos criterios evaluativos y atributos de dichas medidas. Dentro de las clasificaciones más comúnmente utilizadas se pueden encontrar: indicadores de insumos, rendimiento, de procesos, de resultados, de actuación, de eficiencia, eficacia y de calidad. En correspondencia con lo anterior en la presente investigación se asume una clasificación de indicadores que favorece el carácter integrador de la estrategia, los mismos son, la eficiencia, relacionada con el uso de los recursos (materiales, humanos, financieros), eficacia, que refleja el impacto sobre las partes interesadas.

De acuerdo con Naranjo (2005), los indicadores son descripciones expresadas en números o palabras, sobre el estado o comportamiento deseado de los elementos

inductores de resultados definidos anteriormente, son la expresión concreta de los Factores Críticos de Éxito, de las estrategias y de la Visión de la organización, requiriéndose considerar para su construcción determinados requisitos, entre los que no deben faltar los siguientes:

- Indicar a cada cual, que es lo más importante.
- Ser multipropósitos, o sea, determinar el estado de algo en momentos concretos, indicar metas y logros, permitir comparaciones, orientar en que basar los incentivos y las premiaciones, suministra elementos necesarios para informes y análisis integrales.
- Estar relacionados entre ellos, entre los indicadores de diferentes niveles y perspectivas que garanticen la cadena causa-efecto.
- La forma de su diseño y el formato de presentación de estos deberán ser homogéneos en toda la organización.
- Deben ser comprensibles, sencillos y de fácil seguimiento, no dejando espacios a la ambigüedad o a la falta de pertinencia.

Los mismos deben caracterizarse por:

- Ser la base de la medición de la calidad y de la autoevaluación de cada colectivo.
- Se conforman por indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejan lo más cercanamente posible los diferentes criterios de calidad en los componentes del proceso que se evalúa.
- requieren, no sólo una amplia participación, sino que estos sean compartidos por los evaluados: profesores, alumnos y administradores.
- Estos tendrán carácter transitorio y se adaptarán a las condiciones y exigencias del propio proceso de mejora y de la institución.

Procedimiento para determinar indicadores en el marco del proceso estratégico

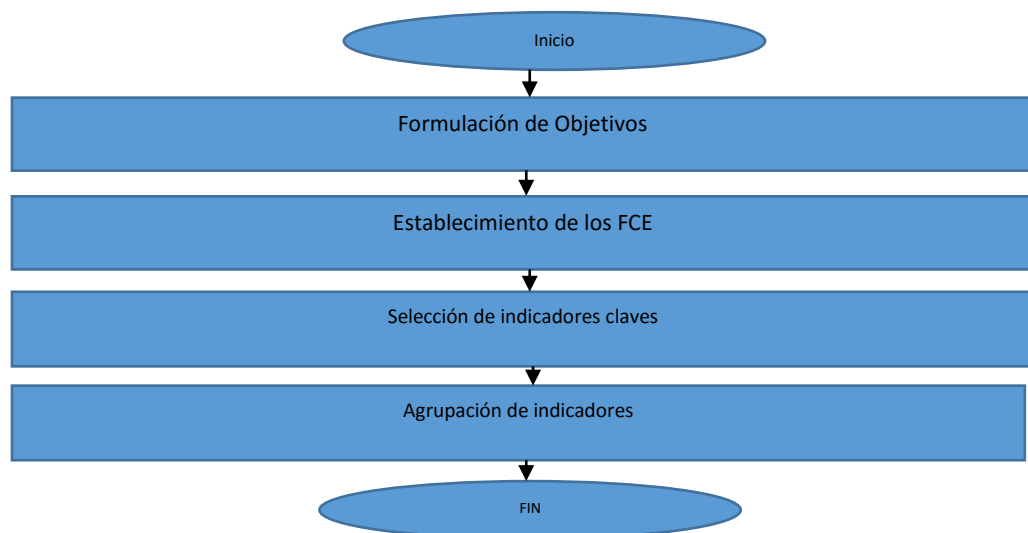
Para la determinación de indicadores claves para la dirección universitaria debe iniciarse por un procedimiento que oriente paso a paso las acciones necesarias a acometer, ver Figura 1.

Formulación de los objetivos estratégicos

Una vez definidas las ARC, corresponde determinar los objetivos por cada una de ellas, considerándose conveniente definir un objetivo por ARC, cuyo contenido necesitará tener un vínculo directo con la Visión de la organización, partiendo de que estos expresan los resultados a lograr a través de indicadores. En su formulación se deben observar: la orientación de las demandas de las partes interesadas, la articulación con objetivos del sistema MES, la misión y visión definidas previamente, resultados del diagnóstico estratégico y las exigencias de los enfoques de dirección seleccionados como predominantes; una vez formulados deben ser evaluados considerando los requisitos de calidad siguientes: retadores, realistas, aceptados, establecen prioridad, expresado en positivo, medibles, alcanzables y coherentes con la misión y la visión.

Establecimiento de los Factores Críticos de Éxito (FCE).

Figura 1. Procedimiento para la determinación de indicadores para la dirección universitaria.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

A partir de estudios realizados, se definen los Factores Críticos de Éxito (FCE) como aquellas variables que marcan las pautas de desarrollo a la organización dadas por el entorno específico, que permiten orientar los esfuerzos y recursos en función del logro de la visión (Machado, 2004). En fin, se vinculan a las competencias de la organización,

constituyendo condiciones internas que permiten satisfacer resultados esperados por los usuarios.

Definir aquellos factores que garantizan la materialización exitosa de la estrategia concreta, también pudiera considerarse como definitorio en el proceso. Para su determinación se pueden aplicar entrevistas abiertas y la técnica de grupos nominales a directivos para su posterior labor de depuración, refinamiento y consolidación, obviando de este modo el peligro de una excesiva proliferación de FCE, ocasionada por una visión particular de los gestores de sus áreas concretas de responsabilidad dentro de la Universidad.

Para presentar la propuesta preliminar de los factores críticos de éxitos, asociados a las ARC y objetivos, se propone la tabla 1.

Tabla 1: Factores críticos por ARC y objetivos

ARC	Objetivos	Factores Críticos	
1	1		
	n		
TOTAL			

Determinación de indicadores críticos

Este paso es significativamente importante, si se considera que constituye una referencia esencial para formular un conjunto de elementos causales que indiquen aquello donde se debe incidir para lograr los resultados esperados. Establecer indicadores claves que guíen el trabajo de la alta dirección, orientando a qué tiene que dedicarse y por qué van a medir el desempeño de cada cual, constituye un aporte importante del procedimiento propuesto. Para la determinación de los mismos, se integran análisis relacionados con: indicadores de la planeación estratégica, las necesidades y expectativas de las partes interesadas y el análisis de elementos de la gestión de universidades mejor ubicadas en ranking universitario.

El análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, con el objetivo de potenciar la pertinencia de los resultados de la gestión, permite incorporar las exigencias a las decisiones estratégicas a partir de dar prioridad a las demandas, sobre

todo cuando los recursos y las capacidades no permiten satisfacer todas las demandas en su totalidad, incrementando con esto la satisfacción y disminuyendo el riesgo de perder apoyo. Por otra parte el análisis de las universidades mejor ubicadas en los rankings universitarios aportan prácticas exitosas relativas a: la presencia y despliegue de enfoques gerenciales, la clasificación de los procesos así como el desarrollo de herramientas de control de la gestión y el sistema de indicadores.

Tomando en consideración lo anterior, se obtienen los indicadores necesarios para dar respuestas a los requisitos determinados; y por otro lado, las valoraciones que realice un grupo de expertos sobre la adecuación de los indicadores seleccionados, no debiendo sobrepasar la cifra de los 25 indicadores (Amat & Dowds, 1998), para evitar el exceso de datos que pueda encarecer y dificultar su utilización. Sin embargo, esto es relativo ya que está en dependencia de las características de la organización.

Los indicadores seleccionados deben demostrar evidencias razonables de validez, garantizar una muestra relevante y representativa del conjunto de todos los posibles indicadores, con los cuales se pretende medir el progreso o logro del objetivo. En este caso ofrece resultados positivos la utilización del criterio desarrollado por Crocker y Algira, (1986) y Osterlind, (1989) citados por Aragón (2001), basado en la utilización del índice de congruencia. En este sentido, la valoración de los implicados se realiza a través de un cuestionario; y su expresión formal es la que se muestra en la expresión 1:

$$I_{ik} = \frac{(N-1) \sum_{j=1}^n X_{ijk} + N \sum_{j=1}^n X_{ijk} - \sum_{j=1}^n X_{ijk}}{2(N-1)n} \quad (1)$$

Donde

X_{ijk}: valoración del indicador i en el requisito j por el juez k

N: objetivos estratégicos

n: número de jueces

Seleccionando aquellos $I_{ik} > 0,5$ indicadores

Es interesante señalar que, mediante este tipo de índices de congruencia, se aporta una operativización del grado de consenso que puedan manifestar los distintos implicados (en este caso en el sistema universitario). Sin la existencia de un consenso

mínimo, acerca del tipo de información a recoger y la utilidad que esta información pueda tener, cualquier sistema de indicadores tendrá pocas posibilidades de subsistir.

Elaboración de las fichas de indicadores

Tabla 2 Ficha del Indicador

Procesos	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Criterios			
Objetivos			
Forma de Cálculo			
Valor de referencia			
Fuentes del Información			
Frecuencia de medición y análisis			
Responsable de medirlo			
Responsable de analizarlo			
Umbrales del Indicador			
Forma de representación			

Una vez identificado el indicador se procede a seleccionar el mismo, se determina su denominación, la forma de cálculo; se definen las responsabilidades, quién mide, dónde se mide, quién procesa la información, quién toma las decisiones y otras que puedan ser necesarias. Se definen los límites o umbrales para cada indicador y la forma en que gráficamente se representará. Esta información se ubica en la tabla 2.1 Ficha del indicador.

Con el indicador definido se procede a implementarlo.

Clasificación de indicadores según las perspectivas del CMI

En las universidades, como entidades públicas y presupuestadas por el Estado en el entorno cubano, las perspectivas del cuadro de mando deben responder a su misión social. En este orden, la presente investigación adopta la agrupación de perspectivas propuesta por Naranjo (2005), quien añade a las cuatro tradicionales una perspectiva de partes interesadas. La agrupación de los indicadores se realiza en cinco perspectivas que resultaron ser:

1. Impacto en partes interesadas
2. Procesos internos
3. Perspectiva de desarrollo
4. Recursos materiales y financieros
5. Potencial humano.

Después de construidos los indicadores, se incluirán en un tablero vinculado al nivel estratégico, sirviendo de base para la conformación de los tableros en los niveles medios y operativos. Siguiendo la relación causa efecto se propone la confección del mapa estratégico a partir de la determinación de los indicadores claves y los objetivos

estratégicos. Una vez establecidos los indicadores, se deben actualizar periódicamente de acuerdo a las características y especificidades propias de cada universidad en particular. Para la actualización del sistema de indicadores se recomienda utilizar la matriz que aparece en la tabla 3, la que permite un análisis integral del indicador para eliminar aquellos que no agreguen valor o que han perdido su vigencia.

Tabla 3 Matriz para la presentación del Cuadro de Mando Integral

Indicadores	Objetivos				Perspectivas				
	O 1	O 2	...	O n	impacto en partes interesadas	procesos internos	perspectiva de desarrollo	recursos materiales y financieros	potencial humano
Ind. 1									
Ind. 2									
Ind. n									

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Los pasos propuestos, para la determinación de los indicadores claves para la alta dirección, integran diferentes conceptos y herramientas pertinentes, ofreciendo un instrumento que en poder de los directivos, permite una mejor orientación hacia la obtención de los resultados y el cumplimiento de la misión y por ello, facilita la priorización de actividades con base en la necesidad del cumplimiento de los objetivos. En este orden ofrece una respuesta a las exigencias de la mejora continua en la toma de decisiones.

Referencias Bibliográficas

- Amat, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. pp. 21-29.
- Aragón, N. (2001). Control de la Calidad. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo.

Crespo, E. (2013). *Modelo y Procedimiento para el diseño del Sistema de Gestión Integrado. Aplicación en la UCLV*. Tesis de Maestría. Universidad Central «Martha Abreu» de Las Villas. Santa Clara, Cuba.

Hernández, C. y Martínez, M. (2010). Evaluaciones externas a la formación del profesional en las sedes universitarias municipales. 8va Convención Internacional de Educación Superior, La Habana, Cuba

Hernández, C. (2012). El sistema de evaluación de instituciones una plataforma para la proyección estratégica de los centros universitarios municipales. Universidad 2012, La Habana, Cuba

JAN (2010). *Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de la Educación Superior: Reglamento*. Guía de evaluación, Patrón de calidad. La Habana, Cuba.

Machado, N. (2004). *Procedimiento para el perfeccionamiento del Control de Gestión en las instituciones bancarias cubanas con funciones de banca universal*. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central «Martha Abreu» de Las Villas. Santa Clara, Cuba.

Naranjo, R. (2005). *Consideraciones Metodológicas para el Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica en la UNICA*. Folletos Gerenciales. Año IX, No. 3. Cuba.

Pérez, M. (2005). *Contribución al Control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín, Cuba.

UNESCO (1998). La Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París.