



INDICADORES DE LA GESTIÓN UNIVERSITARIA: HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LA MEJORA DE LA CALIDAD.

Carlos Greco.
 UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES
cgreco@unq.edu.ar
 Bernal - Buenos Aires .Argentina.

Introducción.

El sistema de educación superior contemporáneo, utiliza para la toma de decisiones, datos, opiniones generalizadas, información; todos estos, con distinto grado de confiabilidad, pertinencia y oportunidad. Así enfrenta el desafío de responder a una serie variada de demandas originadas en distintos sectores: a) grupos representativos de poder y gobierno institucional (académicos), los sujetos –empresas, alumnos, organismos del tercer sector, etc- que representan la demanda de bienes y servicios provistos por las universidades (sociedad) y el propio sector público en su carácter de agente evaluador y financiador (estado), sin contar con un criterio estandarizado y muchas veces afectado por la manipulación de aquellos, de acuerdo con los intereses que detenten quienes las plantean.

Además las instituciones universitarias están siendo sometidas a presiones reformistas, internas y externas, que requieren demostraciones y pruebas consistentes basadas en un sistema de información que requiere características de integralidad, certeza y temporalidad.

El sistema de educación superior argentino evoluciona bajo la tutela de un nuevo Estado "Evaluador", aparecen en este contexto propuestas de nuevos mecanismos de asignación de recursos públicos a las universidades. Además esta situación genera nuevas presiones internas sobre la distribución de fondos entre las unidades que conforman la estructura y la organización universitaria.

En este contexto se imponen las teorías de política educativa que conciben a la educación superior como una función de producción. En este esquema, se torna más relevante la utilización de indicadores que miden resultados (ex post) para direccionar las decisiones internas y externas de las universidades.

Por otro lado, en un sentido más integral, ganan relevancia los indicadores que miden no sólo los resultados alcanzados sino también los insumos y los procesos que intervinieron en la obtención de aquellos.

Estas circunstancias se da en el marco de nuevos desafíos que deben enfrentar las instituciones:

Creciente diversificación de la oferta y de los modelos de organizaciones de educación superior.

Aumento de las demandas frente a la restricción de recursos y problemas de financiamiento.



Incremento de las prácticas de autoevaluación y evaluación externa, generadas por presiones externas, de tipo legal y formal (CONEAU) e internas.

Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación que aumentan la competitividad del mercado interno y externo.

Material Y Métodos.

Es en este sentido que se plantea la construcción de indicadores que abarquen todo el espectro del desarrollo de sus actividades, partiendo de los insumos aplicados, pasando por los procesos que los transforman y arribando a los productos y/o servicios logrados, basados en formulaciones cualitativas y cuantitativas.

A partir del relevamiento teórico, de la evolución que ha tenido el control de gestión, dentro de la disciplina de la Administración en general y la Contabilidad Gerencial en particular, se arribará a describir el concepto moderno de Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CMI constituye un enfoque realmente innovador que puede enriquecer la información sobre la gestión de cualquier organización. Está vinculado directamente con la formulación y revisión de la estrategia, pues releva los "factores clave" de éxito para cumplirla.

Entre sus características distintivas se destacan que: a) Adopta una perspectiva global y estratégica, incluye objetivos de corto y largo plazo, información monetaria y no monetaria, histórica y previsional. b) Se construye con la participación de los responsables de la organización. c) Se estructura desde cuatro perspectivas claves: de los resultados económicos financieros, de los usuarios, de los procesos internos y de los empleados.

Resultado.

Así entonces, planteados genéricamente los aspectos conceptuales y de contexto interno y externo, se determinan a priori, tres grandes cuestiones a analizar y resolver:

1.- Conocer cuál fue la evolución y el real estado de situación de los indicadores de gestión universitaria.

2.- Se debe evaluar su grado de aplicación tanto por agentes internos y externos, las ventajas y desventajas que generaron y que reacciones provocaron.

3.- Por último, ¿se puede homogeneizar y estandarizar su definición y uso?, ¿será posible lograr el consenso necesario para su utilización?, ¿qué grado de complejidad deben tener?.

Objetivos:

Analizar y describir los indicadores de gestión vigentes en el sistema de educación superior.

Diseñar un sistema de indicadores con un basamento metodológico del Cuadro de Mando Integral, que sea utilizado como una herramienta para la dirección estratégica y la mejora de la calidad.

Resultados Esperados:



Relevamiento teórico conceptual de la evolución de las metodologías vinculadas al control de gestión.

Análisis del contexto interno y externo que condiciona la implementación de la herramienta propuesta.

Análisis de las consecuencias internas y externas y de las reacciones que han tenido los sujetos que interactúan en las instituciones universitarias: Sociedad, Gobierno y Académicos.

Propuesta de implementación de un sistema de indicadores que permita consolidar información útil para la toma de decisiones.

Objeto de Estudio:

El objeto de estudio se fundamenta en los sistemas de gestión y de sus mecanismos de evaluación interna y externa vigentes en el sistema de educación superior universitaria.

Hipótesis:

En la relación Estado – Universidad se verifican situaciones de información asimétricas, equivalentes a las del tipo principal – agente de la teoría económica. Se produce así un circuito vicioso de desinformación que, no estimula ni incentiva internamente a las instituciones para alcanzar mejores índices de eficiencia y efectividad, y por otro lado retrae la disposición del ente financiador a ampliar su aporte o a ratificarlo por desconfiar de los insumos, procesos y resultados que muestran las instituciones.

El tipo de estrategia y estructura que tiene cada organización universitaria condicionan las características de su sistema de información y control. Por otra parte, ese sistema de control debe formularse en función de la estrategia y la estructura predefinidas para facilitar su funcionamiento y permitir los ajustes que requieren su mejora. Por ello la importancia de que esta información sea adecuada y pertinente, es vital para la evolución exitosa a largo plazo de las instituciones universitarias, habida cuenta del contexto interno y externo fuertemente influenciado por diversos actores que participan en la definición de la estrategia y en la conformación de sus estructuras.

La construcción de un sistema de información válido, confiable y pertinente, basado en una plataforma integrada, que retroalimente permanentemente la gestión y con perspectivas adicionales a las económicas financieras, es una herramienta indispensable para completar un modelo de gestión basado en la dirección estratégica y la mejora continua de la calidad, transformándolo en un circuito virtuoso.

De esta manera se propone el uso de una herramienta metodológica aplicada a la gestión universitaria, sobre un modelo que parte del análisis de la situación preexistente y el intercambio con experiencias innovadoras, tiende a lograr la cohesión de todos los agentes que intervienen en la formulación, la ejecución y la evaluación de las estrategias y las acciones pertenecientes a la órbita de la educación superior, para maximizar los procesos y resultados, tanto



de los responsables y participantes internos como de los usuarios y financiadores externos.

Conclusiones.

Un indicador es el resultado de aplicar una unidad de medida compleja, originado en la dificultad de medir y evaluar objetos en cantidad y calidad no convencionales. Su conformación es el producto de asumir la necesidad de contemplar las distintas etapas y funciones de la educación superior, insumos, procesos y resultados y traducirlas en indicadores que sean útiles para la toma de decisiones.

Los indicadores de insumos se relacionan con la cantidad y calidad de los recursos humanos y financieros empleados por las instituciones de educación superior (gasto por alumno, PBI per cápita, docentes DE por alumno, recursos para I+D, etc).

Los indicadores de proceso indican la intensidad o productividad en el uso de los insumos, en esta fase son realmente escasas las fuentes de información disponibles (alumnos por docente, costo por alumno, costo por carrera, alumnos por curso, flexibilidad de las estructuras curriculares, articulación académica, relación alumnos y personal no docente, relación docentes y no docentes, etc.).

Los indicadores de resultados evalúan el producto final de las actividades de enseñanza, investigación y extensión (egresados por ingresantes, relación duración teórica y duración real, inserción laboral de los graduados, publicaciones, patentes, transferencias y servicios a terceros, etc.).

La construcción de un Cuadro de Mando Integral que, además de contemplar las distintas etapas de las funciones universitarias, se arma desde cuatro perspectivas claves: de los resultados económicos financieros, de los usuarios, de los procesos internos y de los integrantes, permite tanto para el Estado Evaluador como para cada una de las instituciones, contar con información sintética y actualizada como base para sus decisiones estratégicas y modelar un sistema de mejora continua de la calidad.