

**En Ayarza Hernan Gonzalez Luis Eduardo (editores) indicadores universitarios: Experiencias y desafíos internacionales**

## **INTRODUCCIÓN AL LIBRO INDICADORES UNIVERSITARIOS**

**Luis eduardo Gonzalez**

A nivel internacional existe un amplio debate sobre la gestión de la educación superior, atribuible en gran medida a dos factores. En primer lugar al incremento de las instituciones privadas, incluyendo algunas con fines de lucro, que han incorporado criterios empresariales para la optimización de sus recursos. En segundo término por la creciente preocupación de las instituciones públicas para administrar sus fondos debido a las restricciones presupuestarias y las exigencias de rendición de cuentas que están requiriendo los estados, como parte de los procesos de modernización y reformas.

Frente a este nuevo paradigma de la administración las autoridades universitarias, que tradicionalmente tomaban decisiones basadas principalmente en la lógica de excelencia académica, requieren en la actualidad compatibilizar dicha lógica con las restricciones de la viabilidad financiera. Todo ello con miras a potenciar, en el mediano plazo un proyecto académico e institucional de alta calidad y al mismo tiempo sustentable.

En esta perspectiva, es cada vez más relevante que los decanos y jefes de unidades académicas asumen a cabalidad de que sus decisiones tienen un costo y que las opciones para mejorar la calidad implican un gasto que, a veces, las universidades no están en condiciones de solventar. Considerando esta situación, surgió la idea de generar indicadores que se podrían denominar de “segunda generación”, los que junto con marcar rumbos en el mejoramiento de la docencia, también dieran cuenta de las consecuencias económicas que ellas implicaban para la institución. De esta manera se pretende contribuir a apoyar la toma de decisiones en los diferentes niveles de las estructuras universitarias.

Con el propósito indicado se utilizó un procedimiento que pareció lógico y apropiado para estudiar y proponer indicadores que compatibilizaran lo académico y lo financiero. Primero se diseñó un modelo para formular este tipo de indicadores y, luego, se aplicó a las diversas áreas que comprende la función docente. Los resultados del proyecto muestran que los objetivos planteados inicialmente se consiguieron en forma parcial debido a que no en todas las áreas fue posible diseñar indicadores complejos y comprensivos de

segunda generación. Sin embargo, los logros son importantes y significativos puesto que se estableció un modelo general, y, se pudo levantar el tema y abrir un espacio de discusión en una materia de vital importancia para el futuro de las instituciones de educación superior, sobre la cual existen pocos antecedentes, en América Latina y particularmente en Chile.

Una restricción importante que tuvo el desarrollo del proyecto se refiere al poco tiempo que dispusieron los equipos de trabajo para llevar a cabo sus tareas: diseñar un modelo, elaborar indicadores, expresarlos operacionalmente, preparar instrumentos, aplicarlos y obtener resultados.

No obstante las limitaciones anotadas, los trabajos contenidos en este libro, muestran caminos y orientaciones para el tratamiento de un tema fundamental en el desarrollo de la función docente y en el mejoramiento de la gestión académica.

Este volumen se ha estructurado en dos partes. En la primera se presenta el trabajo de los especialistas del Grupo Operativo de CINDA. Cabe señalar que esta parte del libro constituye un marco referencial para el tema tratado, en particular a través del tercer documento en que se plantea el modelo para el desarrollo de indicadores de segunda generación.

Se incluyen en la primera parte siete trabajos, en que se muestra el contexto general en el cual se enmarca la gestión de la docencia, se plantea el modelo para generar indicadores de gestión y se analiza su desarrollo e impacto en los diferentes aspectos del quehacer universitario.

El primero de los trabajos es el de Ricardo Herrera “Visión y Misión de las Universidades Chilenas: Declaraciones que no son un Compromiso”, en el cual se plantea que los indicadores solo tienen sentido en la perspectiva de un proyecto institucional. Ello es indispensable para guiar el quehacer de la Universidad, debiendo ser consistentes y coherentes con las orientaciones consignadas en la Misión y Visión institucional. El autor después de analizar las declaraciones de misión de las 25 universidades del Consejo de Rectores llama la atención que estos planes no están siendo formulados con la debida participación y, por ello, no tienen el compromiso y el apoyo real de las comunidades respectivas.

El segundo de los trabajos “Los indicadores ¿Un Invento Desafortunado?” de Reginaldo Zurita con la colaboración de Adolfo González, analiza la consistencia de los indicadores en razón de un perfil profesional. En relación con éste se plantean algunas interrogantes y se detectan zonas oscuras y

grises, las que son cada vez más urgente de dilucidar. Se señala en el trabajo la necesidad de establecer un marco claro de políticas que se consideran, en muchos casos, ausentes. Se postula que la simple lógica del mercado, a la cual se ha dado tanta relevancia, es insuficiente para dar cuenta de una función tan importante y de tanta trascendencia, como es la formación de personas que ejercen roles profesionales con responsabilidades en lo social y lo laboral. Se concluye que, si existiera más claridad sobre estos aspectos fundamentales, la construcción de indicadores se simplificaría mucho más.

En tercer lugar se presenta el trabajo de Mario Letelier, José Antonio Herrera, Lorena López y Andrea Canales, "Modelo Procedimental de Diseño de Indicadores" en el cual se muestra un esquema conceptual para elaborar indicadores de segunda generación. De acuerdo a este esquema las etapas que deben seguirse para la elaboración de indicadores de segunda generación son las siguientes: Especificación del objeto de análisis; definición de la perspectiva evaluadora; selección de los macro criterios evaluativos más relevantes; esto es eficacia, pertinencia, integridad, eficiencia, sustentabilidad; caracterización sistémica del objeto de análisis frente a lo cual se propone una cadena lógica de propósitos, actividades, medios y resultados; selección de variables relevantes; y construcción del indicador. En el trabajo se proponen diferentes tipos de indicadores entre los cuales se consideran los de existencia, cualitativos, cuantitativos, absolutos, relativos, compuestos y de tendencias.

En cuarto lugar el trabajo realizado por María Zúñiga, Álvaro Poblete, Luis Guzmán y José Guzmán, "Fuentes de Indicadores para el Proceso Docente" analiza la percepción que tienen los estudiantes del contexto académico, detectando las variables que tienen un mayor peso relativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para estos fines se utilizó el modelo de contexto académico de Ramsden, el cual muestra que es necesario sistematizar y profundizar, con un enfoque cualitativo, la comprensión de indicadores que den cuenta de los aspectos centrales del proceso docente. Para ello se propone tomar en consideración la opinión de otros actores fundamentales de dicho proceso, como son los profesores. Se trata pues de un trabajo preliminar y exploratorio que muestra como resultado un camino que denota, por una parte, la orientación profesional de los cursos y la preocupación de los docentes por lograr que los estudiantes encuentren la mejor manera de aprender, teniendo en cuenta su desarrollo cognitivo y motivacional. Estando claros estos hallazgos iniciales, se pueden plantear los costos que implicaría para una institución reformular el currículo, de modo de considerar dichos elementos en la función docente.

En quinto término, el documento "Indicadores Referidos a los Actores del

Proceso Docente”, preparado por María Inés Solar y Teresa Segure; con colaboración de Roberto Saelzer, Mario Báez, Carlos Toledo, Mauricio Ponce, Cristina Toro y Peter Backhouse, hace una selección de las variables, los indicadores de primera generación, los datos y los estándares sobre los comportamientos de profesores y estudiantes que más inciden en el rendimiento académico. Todo ello con el fin de identificar las agrupaciones de variables que entreguen mayor información para la toma de decisiones estratégicas y financieras.

Posteriormente, en el sexto trabajo “Evaluación de la Gestión Docente a través de Indicadores del Perfil Profesional del Egresado, Resultados e Impacto”, se analiza el tema partiendo por un marco referencial en el cual se consideran los componentes y criterios sobre insumos, procesos y productos de la docencia. En el documento preparado por María Hilda Soto, Enzo Crovetto, Dolly Lanfranco y Hernán Peredo, se incluye la consulta a empleadores, profesores, egresados y directores de escuelas. Se detectaron algunas deficiencias en la formación, así como la baja participación y aun el desconocimiento de la realidad externa en la definición de los perfiles, pero no se logró avanzar en la definición de los costos asociados a un mejoramiento de las condiciones actuales.

Finalmente, en el séptimo trabajo se analiza el tema de los indicadores referidos al uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El documento preparado por Carlos Pérez y Carlos Astroza, con la colaboración de los profesores Carrizo, Gianotti, Honores, Fuentes, Pardo, González, Herrera y Poblete, muestra la importancia de la aplicación de este tipo de indicadores en la gestión de la calidad a partir de algunos modelos aplicados a la gestión de la docencia, si bien tampoco se explora lo referido a los costos que ello implica.

Como se puede observar, los trabajos presentados en la primera parte del libro, entregan los elementos fundamentales para la elaboración y desarrollo de indicadores de segunda generación. Además, denotan un gran esfuerzo por determinar los aspectos prioritarios y demuestran la viabilidad de la aplicación de instrumentos de medición de factores relevantes.

A futuro, se requiere perfeccionar la validación de los instrumentos y fortalecer la vinculación con los referentes financieros para los indicadores, en las diferentes áreas que comprenden la gestión de la docencia.

En la segunda parte del libro se presentan doce aportes de especialistas de universidades de América Latina y Europa pertenecientes a CINDA, los que

enriquecen el tratamiento del tema en una perspectiva más general e internacional.

El primero de Joan Cortadellas, “Información para la Toma de Decisiones, Indicadores Internos e Indicadores Externos”, hace la distinción entre la simple información y los indicadores. Además plantea la necesidad de contar con un sistema de indicadores, haciendo hincapié en la importancia de incorporar también indicadores externos. Toda esta propuesta se analiza sobre la base de la experiencia de la Universidad Politécnica de Cataluña, España.

El segundo documento, “Indicadores de la Gestión Universitaria: Herramientas para la Dirección Estratégica y la Mejora de la Calidad” fue preparado por Carlos Greco de la Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. En éste se plantea la necesidad de formular indicadores tomando en consideración los cambios externos y los desafíos que deben enfrentar las universidades para su gestión. Para estos fines se plantea un modelo basado en el concepto de “cuadro de mando” que permite interrelacionar indicadores e identificar factores claves.

El tercer trabajo, de Iván Isidor “Sistema de Información para la Gestión y la Evaluación” da cuenta de un proceso computarizado para organizar información de distintas fuentes y establecer indicadores de gestión sobre la base de un modelo de calidad desarrollado por CINDA. Este modelo, que permite con bastante versatilidad, hacer cruces entre datos de diversa naturaleza y generar indicadores de alta complejidad. El Sistema se ha implementado y está operando en el Instituto Tecnológico de Santo Domingo, INTEC.

El cuarto trabajo “Política de Calidad en Enseñanza Universitaria Virtual. El Rol de los Indicadores”, de Joseph Coll, presenta el modelo organizacional y docente, el plan de calidad y los indicadores que de ellos se derivan, tanto para tomar decisiones académicas como económicas, en la Universidad Abierta de Cataluña, España. En el documento se plantea la necesidad de reconsiderar la política convencional para el caso de una institución enteramente no presencial y con uso intensivo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

El quinto documento, corresponde a “Indicadores de Calidad en el Sistema Tecnológico de Monterrey”, de Teófilo Ramos. El trabajo describe el sistema de evaluación de la calidad académica y operativa, incluyendo indicadores e instrumentos que se utilizan en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el cual se basa en una filosofía de mejoramiento

continuo.

El sexto trabajo, “Del pensamiento Estratégico a las Actividades Críticas de la Universidad” de Roberto Vega, referido a la Universidad de Mar del Plata, Argentina, parte de la necesidad de formular un esquema distinto para gestionar las actividades y procesos universitarios. Para ello se utiliza el modelo de costo “ABC” que intenta distribuir los costos de manera menos arbitraria, combinando información financiera y no financiera y una gestión de costos basada en actividades (ABM).

El séptimo trabajo, “Indicadores y Criterios de Contratación de Docentes” de Helio Nogueira, incursiona en los criterios y factores considerados para llenar los cargos académicos asociados a proyectos, situaciones emergentes y cargos temporales en una institución compleja como es la Universidad de São Paulo, con el fin de facilitar la gestión y hacer más transparentes los procesos, en función de las metas institucionales.

El octavo documento, “Sistema de Evaluación del Desempeño Docente: el Caso de la Universidad de Panamá”, de Pedro Salazar, da cuenta de la forma y los instrumentos para evaluar el desempeño de sus profesores en cuanto a la planificación, desarrollo, metodologías, evaluación de los cursos y los deberes docentes. Los resultados de este proceso se utilizan como indicaciones para establecer estímulos y el perfeccionamiento profesoral.

El noveno trabajo, “Proceso de Cambio para Mejorar la Calidad de la Enseñanza en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima”, de Juan Carlos Goñi, propone el Sistema “SECAI”. En éste se plantea un análisis sistemático de los factores asociados a la calidad de la enseñanza, conducente a una evaluación, un diagnóstico y una propuesta de mejoramiento. El Sistema comprende un total de sesenta y nueve indicadores distribuidos en cinco factores relevantes.

El décimo documento, “Acreditación de las Facultades de Medicina del Perú. Implementación y Recopilación de Información para el Cumplimiento de Indicadores y Estándares Requeridos”, de Manuel Rodríguez, de la Universidad Cayetano Heredia, Perú, se refiere a los estándares mínimos establecidos por la Comisión de Acreditación de las Facultades de Medicina en el cual se consideran diez aspectos, sesenta y dos variables y ciento cuarenta y tres indicadores. El trabajo analiza el proceso de acreditación que se aplicó en siete universidades, la mayoría de los cuales no alcanzó los estándares fijados.

El undécimo trabajo, “La evaluación de la Investigación y de la Didáctica en la Universidad de Génova”, de Clara Gandolfi, Roberto Giacomini y Elena Tosoni, muestra la formulación de descriptores e indicadores establecidos en Italia para estimular la calidad en la docencia y la investigación y da cuenta de la forma en que ellos han operado en la citada Universidad.

El duodécimo trabajo, “Indicadores ¿Fines o Medios? Crítica formal de los complementos salariales de los docentes universitarios de la Comunidad de Canarias”, fue preparado por Reinaldo Cifuentes. El estudio plantea un análisis crítico y muestra la dificultad para elaborar indicadores compuestos para determinar complementos salariales asociados a un mejoramiento de la calidad, dadas las implicancias financieras que esto conlleva.

De los trabajos que constituyen esta segunda parte se puede constatar la creciente relevancia que se ha dado a los indicadores como instrumentos para la gestión en diversos países. Entre otros aspectos, se hace notar la diferencia entre la información y las estadísticas descriptivas y los indicadores complejos que están orientados a apoyar la toma de decisiones.

En la perspectiva señalada se plantea la necesidad, y se dan algunos ejemplos, de indicadores de mayor complejidad a nivel institucional asociados al diagnóstico, la evaluación de resultados y procesos y a propuestas de mejoramiento continuo de la calidad. Para ello se propone y se muestra la posibilidad de usar sistemas computacionales que permitan combinar en línea, información de diversas bases y establecer en forma flexible indicadores complejos.

Especial importancia se le asigna en la elaboración de indicadores a la necesidad de considerar factores externos y los desafíos que actualmente debe enfrentar la educación superior.

Entre los usos que mayor significación se les atribuye a los indicadores, en cuanto a la gestión docente, está el lograr una asignación más equitativa de los recursos, y el fomento a la calidad en la implementación de las actividades universitarias.

También se hace especial referencia al uso de indicadores para estimular la excelencia en el desempeño docente, por ejemplo, vinculando la evaluación con la asignación de estímulos y los programas de perfeccionamiento.

Se plantea también la necesidad de vincular el desarrollo de indicadores de

mayor complejidad a una revisión de las políticas docentes, en la cual se toma en consideración las potencialidades de la enseñanza virtual y del uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

En otro plano los trabajos de esta segunda parte del libro muestran la utilidad del uso de indicadores complejos en una perspectiva más amplia a nivel de los sistemas de educación superior en su conjunto, ya sea para la evaluación y acreditación de instituciones, como para el fortalecimiento de la calidad de las facultades y carreras.

Con esta contrastación entre el intento del Grupo Operativo Chileno por elaborar indicadores de segunda generación y la presentación de experiencias internacionales en el uso de indicadores de mayor complejidad, se está señalando una línea de trabajo en la cual se requiere mayor profundización y más experimentación, como se demuestra en los trabajos presentados en este libro.