O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences / PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
María A. Rodríguez T. (2014).
Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 31-46; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

MANAGEMENT INDICATORS STRATEGIC MANAGEMENT IN UNIVERSITY

INDICADORES DE GESTIÓN EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA

María A. Rodríguez T[1].



DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5165760

RESUMEN:
El artículo analiza a las universidades venezolanas y su pertinencia como objetivo fundamental dentro de la sociedad. La educación superior venezolana está atravesando uno de sus más críticos momentos, desde el punto de vista ético, político y organizacional; es necesario que los especialistas en gerencia y administración que hacen vida en ella formulen planes estratégicos acordes con su visión, misión y objetivos, que pudieran ser redimensionados según la realidad presente. A partir de un estudio teórico se propone la definición y construcción de indicadores de gestión, que permitan el establecimiento de mecanismos que garanticen el seguimiento de ellos, permitiendo al nivel directivo en cualquiera de los niveles de la organización, la toma de decisiones de manera acertada y oportuna, los indicadores de gestión podrán contribuir a través de la medición de los resultados de los planes estratégicos, todo ello dentro del macro objetivo de la calidad.
Palabras clave: Indicadores de Gestión, Gerencia Estratégica, Calidad, Universidad.

REVISTA indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM /EBSCO
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library jp / Stanford.edu, www.nsdl.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Université de Caen Basse-Normandie SICD-Rèseau des Bibliothéques de L'Université / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institutè National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO /www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca /www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www. /phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo./ www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / / +++ /
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text /Open Access
www.revistaorbis.org.ve / revistaorbis@gmail.com

[1] Lic. En Contaduría Pública. Universidad de Carabobo. Especialista en Gerencia tributaria. Universidad de Carabobo. Docente ordinario dedicación exclusiva. Escalafón agregado en la Faces de la Universidad de Carabobo. Cursante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales en la Faces de la Universidad de Carabobo. Agosto 2013 Correo electrónico: masuncion9@hotmail.com

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences / PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
María A. Rodríguez T. (2014).
Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 31-46; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

ABSTRACT
The article analyzes the Venezuelan universities and its relevance as a key objective within society. Venezuelan higher education is going through one of its most critical moments, from the ethical, political and organizational view, it is necessary for management and administration specialists that live in it formulate strategic plans in line with its vision, mission and objectives, they could be resized according to the present reality. From a theoretical study of the definition and construction management indicators that allow the establishment of mechanisms to ensure monitoring of them, allowing the management level in any level of the organization, the decision rightly proposed and timely management indicators can contribute through the measurement of the results of the strategic plans, all within the macro goal of quality
Keywords: Indicators of Management, Strategic Management, Quality, University.

Introducción:

Los grandes cambios ocurridos en los últimos años en las áreas sociales y económicas exigen de las universidades verdaderas transformaciones en sus estructuras, transformaciones que exigen de una gestión más activa sobre todo las que poseen estructuras gerenciales clásicas; las universidades públicas en su gran mayoría están dentro de este escenario. Es necesario partiendo de la visión y misión revisar los planes estratégicos y ajustarlos a las nuevas realidades, analizando los entornos e identificando las oportunidades y amenazas; internamente identificar fortalezas y debilidades de las instituciones. Partiendo de los objetivos a largo plazo se formulan las estrategias que aprovechen las ventajas de las oportunidades y eviten el impacto de las amenazas.

Frente a la formulación de unas estrategias ajustadas a las nuevas realidades esta su implementación o plano de acción, donde están involucradas las políticas, los recursos humanos, técnicos y académicos, los objetivos a corto plazo así como la propia institución. Todo lo antes expuesto debe estar alineado hacia una transformación verdadera del sector.

La gestión llama a los protagonistas del sector académico a generar un ambiente donde se reconozca la razón de ser de la institución, el trabajo académico, toda la comunidad universitaria debe tener conciencia de la importancia de una cultura que propicie resultados y productos académicos y que se conviertan en un elemento importante para evaluar y resaltar la eficiencia y eficacia de su gestión.

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences / PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
María A. Rodríguez T. (2014).
Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 31-46; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

En concordancia con lo anterior es necesario partir de un análisis de la situación actual de la universidad y lo que se espera de ellas para contribuir al desarrollo de las sociedades. Lo que se traduce en la necesidad de su transformación con características de pertinencia y calidad. Transformación que amerita de indicadores de gestión para poder evaluar y controlar, y en algunos casos hasta direccionar las acciones y actuaciones en el sector y lo que es aun más importante, poseer información objetiva para revisar las causas de los resultados que estén muy alejados de los previamente establecidos.

El presente trabajo está conformado en tres partes, en una primera se expone el papel que deben jugar las universidades dentro de una sociedad y un pequeño análisis de la situación actual de las universidades nacionales, en la segunda se desarrolla el tema de la necesidad de la transformación universitaria enfocada hacia la calidad y en la última se presentan la importancia de los indicadores de gestión contribuirán a medir los resultados de las universidades enmarcadas dentro de la calidad.

I. Las universidades y su pertinencia.

Las universidades tienen un compromiso que va mas allá de ofrecer calidad de educación, tienen una influencia no sólo en su entorno inmediato sino a nivel nacional e internacional, sus egresado son el producto final, es el aporte a la sociedad y su calidad podrá medirse por la excelencia de las acciones en el campo profesional, personal, ético, moral y en su compromiso social, para ellos debemos contar con instituciones y autoridades comprometidas y afianzadas con la preparación, experiencia, formación académica, empresarial, con una motivación hacia el cumplimiento de las metas, con la total aceptación de la visión, misión y objetivos de estas instituciones, vistas como empresas sociales, que ameritan planes estratégicos que se adecuen a ellos.

En la actualidad las universidades autónomas nacionales se encuentran inmersas en una gran crisis que involucra aspectos económicos, organizacionales, culturales, éticos, entre otros. Situación que no surge de manera sorpresiva, en la mayoría de las instituciones ha existido un paradigma educativo funcional, rutinario que busca sólo dar respuesta a las necesidades y situaciones que se presentan a diario; generando en la mayoría de los casos una confusión entre las actividades y las metas, dejando a un lado los verdaderos problemas estructurales que son necesarios abordar para generar una verdadera transformación.

Según Ruiz, Martínez y Valladares (2010)

> En el marco de las sociedades del conocimiento, la educación en general y la educación superior en particular se

> encuentran de nueva cuenta ante una situación de desafío en un escenario complejo que cuestiona el curso que deberían seguir las instituciones de educación superior. Estas últimas han desempeñado un papel activo en la constitución de nuevas modalidades de producción, gestión, distribución y uso del conocimiento distintas de las sociedades del conocimiento que obliga a su renovación permanente (p.26)

Las universidades deben evaluar su papel dentro de la sociedad, donde la pertinencia constituye un elemento fundamental vista como la adecuación de sus funciones y las expectativas de ellas. Las áreas estratégicas de las instituciones de educación superior y sus funciones deben en todo momento direccionarse a las peticiones de la sociedad y lo que es más importante, deben poseer la capacidad de redireccionarse cuando sea necesario. Sobre el significado de la pertinencia en el contexto universitario, Tunnerman (2010) expresa:

> Cuando se aborda el tema de la pertinencia o relevancia de la educación superior existe la tendencia a reducir su concepto a la respuesta que ésta debe dar a las demandas de la economía o del sector productivo. Sin duda, la educación superior debe atender tales demandas, pero su pertinencia transciende esas demandas, por lo que debe analizarse desde una perspectiva más amplia que tome en cuenta los desafíos y requerimientos que le impone la sociedad en su conjunto. El concepto de pertinencia se ciñe así al papel que la educación superior desempeña en la sociedad y lo que ésta espera de aquélla. (p.2)

La relación universidad – sociedad debe ser a puertas abiertas sin barreras, los universitarios deben apropiarse de los problemas de la sociedad y buscar soluciones que involucren a sus entornos; las actividades académicas dentro de aula deben contemplar en su planificación la constante vinculación con las comunidades y sus realidades.

Lo antes expuesto nos hace reflexionar sobre la evolución del concepto de pertinencia en la educación superior, vista desde el punto de vista más holística, donde se vincula no solo con el aspecto académico y profesional; si no con la calidad, la equidad, la responsabilidad social, la diversidad y el dialogo intercultural; donde se integran permitiendo desde la complejidad comprender los procesos, protagonistas y sus contextos.

Por su lado la UNESCO indica como principios básicos para la transformación de todas las estructuras universitarias, la pertinencia, la calidad y la internacionalización de la educación superior, de igual manera maneja indicadores como la expansión cuantitativa, la diversidad de las estructuras y por último las restricciones educativas. Indicando en (Ruiz,Ob.Cit) los cuatro lineamientos básicos para la redefinición de la pertinencia dados por la organización:

> 1. La evaluación de la pertinencia se debe hacer en relación con la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que están hacen.
> 2. Se deben reforzar las funciones de servicio a la sociedad con actividades que permitan resolver sus grandes problemas, como pobreza, violencia, intolerancia, analfabetismo y deterioro del medio ambiente a través de propuestas interdisciplinarias y transdisciplinarias.
> 3. Se deben aportar opciones para el desarrollo del conjunto del sistema educativo que repercutan significativamente en los factores para el mejoramiento cualitativo de esos planos de la educación (investigación educativa, capacitación y formación docente).
> 4. En última instancia, la educación superior debería apuntar a crear una nueva sociedad no violenta y de la que está excluida la explotación, formada por personas muy cultas e integradas, motivadas por el amor hacia la humanidad y guiadas por la sabiduría. (p.79)

II. Transformación universitaria hacia la calidad.

La historia ha demostrado que en cada época está presente una tendencia de la transformación universitaria, una renovación que enfatizaba el cambio, una transformación que apuntaba a la calidad y reingeniería, una bajo los lineamientos de la UNESCO–CRESAL–IESAL; independientemente de las tendencias o de los enfoques de las diferentes épocas, nuestras universidades no han logrado una transformación real donde las acciones de todos los actores logren modificar su entorno en pro de un crecimiento académico y no sólo una actividad que utilice recursos sin dejar una huella

Es necesario modificar drásticamente nuestras estructuras, para generar verdaderos cambios Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1998) señalan que:

> La transformación estructural es un viaje, muchos managers dicen que es un viaje sin fin. Otros aseguran que los deja sin aliento. Mi consejo es que aprendan a respirar de otra manera y a anticipar lo que van a encontrar. Cuando se emprende un cambio de gran magnitud, es necesario ante todo definir el camino del viaje (p. 27)

Es necesario propiciar la transformación de las estructuras de nuestras universidades para permitir que mantengan la vigencia con el cumplimiento de sus funciones de docencia, extensión, investigación y servicio comunitario, dentro de una sociedad que espera que sean pilar fundamental de su desarrollo, donde debe quedar muy claro el camino del viaje. Donde la educación se convierte en el vehículo del viaje hacia la transformación, sobre el papel de la educación afirma Rojas (2006):

> La educación, de esta manera, se convierte en el más importante activo de la sociedad ya no puede continuar representando un papel reactivo en el juego dialectico sino que tiene que ser de tal manera propositiva, que aunque el equilibrio de fuerzas se mantengan, los actores cambien de sitio: las tesis sean propuestas por el ser humano, la antítesis por el sector productivo y la síntesis, cómo resultado de esa interacción dinámica, sea el sistema educativo y su modelo ajustado a las necesidades del juego. Entonces es urgente comenzar a pensar como debe ser planeada y administrada la educación para que logre el más alto grado de conformidad posible respecto a los entandares internacionales que desde hace mas de una década se vienen diseñando e implementando en cada vez mas países. (p.18)

Todo lo antes expuesto deja claro el camino que hay recorrer para generar no solo un cambio de paradigma si no una manera diferente de vivir., una transformación en base al marco del modelo sustentable auspiciado por la Unesco. Cambiar la Universidad se transformaría en un cambio de la sociedad.

La Universidades públicas venezolanas no escapa a esta realidad , en las últimas décadas nuestras instituciones han estado en una situación crítica caracterizada por presupuestos asignados inferiores a los mínimos requeridos para su funcionamiento y para agravar más la situación los mismos no son administrados de la mejor manera, por otra parte la presencia de conflictos organizacionales y políticos que generan climas organizacionales negativos,

comunicaciones ineficientes entre las dependencias , desperdicio del capital humano , poca producción académica y de investigación por mencionar algunos. En los años 90 Hamdan (1997) ya señalaba:

> Que el Instituto internacional para la planificación Educativa, adscrita a la UNESCO ha incluido dentro de sus programas de investigación por vez primera, el denominado "Mejoramiento de las efectividades de las Instituciones de educación Superior. Estudios de la Gerencia para el cambio (p.8)

Qué están haciendo los profesionales en el área de la administración y la gerencia, que forman parte de la gerencia universitaria; que en su mayoría son profesionales egresados de nuestras universidades y que muchas veces han utilizado recursos de ella para su formación profesional dentro y fuera de nuestras fronteras. Deben crearse espacios académicos que propicien la incorporación de profesionales con el perfil antes mencionado , que inserten sus investigaciones y planes de acción a los problemas reales de la gerencia universitaria y permitiéndoles liderizar verdaderas estructuras que incorporen a la comunidad universitaria en todos sus niveles; generando así una verdadera contribución a la problemática planteada. Es necesario ver a las universidades como organizaciones que deben ser revisadas desde la perspectivas de su visión y misión, si es necesario éstas deben ser redimensionadas, en función de los nuevos escenarios.

Es oportuno en ocasiones revisar la visión, misión y valores de nuestras instituciones, Guédez (1995) comenta:

> Es imposible reducir las opciones gerenciales a un exclusivo esquema eficientista, cuando sabemos que sin la eficacia todo lo demás se hace vulnerable. Dicho de otra manera: nada o muy poco, se logra cuando enfatizamos el logro de los objetivos propuestos con pocos recursos y con economía de energías, si previamente no hemos esclarecido el hacia dónde debemos orientar el esfuerzo. Primero hay que pensar en la eficacia, y luego en la eficiencia y en la efectividad. Ésta es la razón por la cual se hace fundamental replantear el tema de la Misión, Visión y Valores. (p.252)

Donde la misión es la razón de ser de toda institución desde su parte interna y la visión desde el exterior describe las metas a mediano y largo plazo, en

el sistema educativo universitario; donde existen tres procesos básicos, docencia, investigación y extensión. Existe igualmente un proceso general que los envuelve a todos; el proceso de gestión. La gestión vista como una función institucional global integradora de todas las fuerzas que conforman una organización para desarrollar un proceso o lograr un producto final.

El concepto de calidad relacionado con el proceso o producto final antes mencionado, es materia de discusión en el ambiente organizacional universitario. Si vemos el concepto de calidad aislado al ambiente universitario, revisando lo expresado por Jurán & Gryna (citado por Zapata y otros 2009: 354) " calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y , en consecuencia, hacen satisfactorio el producto. La calidad consiste en no tener eficiencia"

Trasladando este concepto al sector universitario, podemos señalar que el producto final son los egresados, las investigaciones, los conocimientos generados en los ambientes académicos y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. De acuerdo a la Unesco, expresado en Ruiz y otros (2010) respecto a la calidad en el sector comentan:

> La determinación y el mejoramiento de la calidad deberían empezar por el estímulo a la participación activa del personal docente y de investigación, considerando el papel que desempeñan en las actividades de las instituciones de educación superior. Las políticas de desarrollo de profesionales, especialmente las relativas al reclutamiento y la promoción, deberían basarse en principios claros y objetivos bien definidos. La construcción de una cultura de la calidad requiere tomar como punto de partida una serie de lineamientos que garanticen la protección de los alumnos ante proveedores de educación superior de baja calidad, asegurando la satisfacción de las necesidades humanas, sociales, económicas y culturales. (p.84)

El criterio utilizado por los autores toma en consideración en un primer plano las actividades y resultados del personal académico es sus funciones de docencia e investigación y como ellos son responsables en gran medida de garantizar o no la calidad. De igual señalan que para asegurar calidad, debe existir un fuerte compromiso con la rendición de cuentas a los distintos actores participantes en el proceso educativo, de igual forma sugieren que los institutos de educación superior deben centralizar sus esfuerzos en adoptar nuevos enfoques

que persigan la calidad como una de sus metas principales. Otros autores prefieren hablar de los principios de la gestión de calidad, al respecto Rojas (2006) establece los principios:

> Son enunciados fundamentales y comprensibles que obran como pautas de liderazgo y operación de una organización, con el propósito de lograr el mejoramiento continuo de su desempeño a largo plazo. Están orientados a todos los usuarios de la entidad ya sean estos directos (estudiantes, docentes, directivos, padres de familia) o indirectos (comunidad educativa del entorno, sociedad en general) (p.97)

Otro enfoque para la calidad en centros educativos, lo compara con la expresión " to check " , chequeo que se dirige tanto a los objetos, como a los sujetos de la organización y a sus actividades. Según Quintina y Moreno (2006:142) " supone un cambio en el estilo de trabajo que implica el incluir en la cultura de la organización el enfoque hacia la mejora permanente y que se representa por el denominado círculo de Deming, esto es, el círculo PDCA (Plan – Do – Check – Action) también denominado espiral de la excelencia "

El concepto de calidad en el sector universitario a tomado nuevos matices en las últimas tres décadas, está inmerso en una sociedad más crítica que exige una rendición de cuentas frente a públicos externos e internos que amerita que sus actores o protagonistas actuaciones más participativas en los procesos de cambio, y que las transformaciones del sector deben estar direccionadas a la calidad.

Es oportuno recordar lo expresado sobre la calidad en la educación en la "Declaración de Quito" (PROMEDLAC IV 1991) :

"Mejorar la calidad de la educación significa impulsar procesos de profesionalización docente y promover la transformación curricular a través de propuestas basadas en la satisfacción de las necesidades educativas básicas del individuo y de la sociedad, que posibilitan el acceso a la formación que permitan pensar y expresarse con claridad y que fortalezcan capacidades para resolver problemas, analizar críticamente la realidad, vincularse activamente y solidariamente con los demás y proteger y mejorar el medio ambiente, el patrimonio cultural y las propias condiciones de vida "

Es un reto para las universidades, que las transformaciones de las cuales ameritan en su mayoría; contribuyan a la calidad de su gestión en todos los sentidos, académicos, sociales, culturales y económicos.

III. Indicadores de gestión.

Los actores protagónicos de las instituciones de educación superior tienen el compromiso de entender que el factor clave es aceptar que las instituciones públicas deben ser manejadas con una orientación hacia la excelencia, lo que amerita una constante supervisión de las acciones en pro de la consecución de los objetivos, dentro de esta realidad la gestión como elemento fundamental dentro de la puesta en práctica de los planes estratégicos de las universidades, deben ser asumidos por todos los responsables en cada uno de los niveles involucrados.

Dentro del concepto de gestión, las estrategias juegan un papel muy importante, ellas comprenden la fijación de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de la organización. Revisando el concepto de estrategia, tenemos en Ávila y otros (2009) información sobre su origen:

> En realidad el origen mismo de este tipo de enfoque proviene de la China del año 400 a.c , época que fue denominada como la era de los estados guerreros, en donde surgió un general de origen del estado de Chi, de nombre Sun – tzu, cuyas habilidades y pericias en el arte de la guerra le dieron fama y poder.
>
> El éxito alcanzado en su oficio, hizo que escribieran un libro denominado El Arte de la Guerra en donde consignaba las formas en que se podía derrotar a un adversario, obra que al pasó de los tiempos y gracias a los aportes de comentaristas militares tales como Li ch uan y Tu mu, entre otros, la convertía como la principal exponente del enfoque holístico llamado estrategia. (p.131)

No tenemos que estar en guerra en sentido figurativo para pensar en las estrategias más adecuadas, para dar cumplimiento a la visión y misión de nuestras instituciones, ya se conoce que las universidades tienen claramente establecida su misión, visión y objetivos de lo que se desprende lo adecuado del control de gestión, sería conveniente medir el logro de ellos, lo cual es posible a través de los indicadores de gestión, su definición según Serna (2008):

> Un indicador de gestión se define como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados (p.33)

Las instituciones de Educación Superior tienen en sus objetivos y estrategias el sistema de referencia de un buen sistema de medición de gestión, es imprescindible que el plan estratégico refleje fielmente el por qué fue creado, lo que se traduce que si no se ha cumplido coherentemente la formulación de su orientación estratégica, no sirve de nada un buen sistema de control de gestión. Al respecto Ravelo (2004) señala:

> Los indicadores de gestión conforman una herramienta que permite a los directivos de las universidades Nacionales mantener una evaluación permanente de los resultados de todas sus operaciones financieras y no financieras, logrando un aumento de la eficiencia, es por ello que el objetivo fundamental del indicador de gestión radica en permitirle al usuario de la información, es decir, a los rectores de las universidades nacionales, tomar decisiones de manera oportuna y acertada a pesar de no manejarse concretamente esa información, se considera que posiblemente en las universidades nacionales esta toma de decisiones se realice en la actualidad con bases no muy sólidas, ya que no se poseen los mecanismos certeros que permitan recolectar toda la información necesaria que sirva de base en este propósito. (p.18)

En estos nuevos tiempos es necesario no sólo asegurar por medio de un sistema de control de gestión que se cumplan los objetivos que una institución de educación superior se fijó dentro de su visión y misión, y que pasa con la calidad?, en Rojas (2006):

> La manera de concebir la calidad y su gestión ha resultado bastante controversial, particularmente cuando se le intenta aplicar al sistema educativo, en el cual el tradicional modelo de “prueba y error “, ratificado por el insigne pensador del siglo XX Kart Poper, quien afirmaba que “solo del error se aprende” El Desarrollo del Conocimiento Científico, forma la esencia del proceso enseñanza – aprendizaje, y por lo tanto

> el concepto de cero defectos resulta imposible de aplicar. Mas si se tiene en cuenta que los "productos terminados" de la educación no son otra cosa que seres humanos educados que, si bien deben ser formados todos dentro de un mismo marco de oportunidades y siendo objeto de un trato igualitario(además de que al final del proceso han de exhibir un grado bastante homogéneo de competencias laborales y sociales), la esencia misma de la humanidad que se manifiesta a través de una gran variedad de caracteres, intereses, desempeños, perspectivas y niveles de comprensión de la realidad, exige diversidad de consideraciones, literalmente una para cada ser humano. Esto conforma el más disímil panorama posible de la estandarización y el concepto de la calidad asociada a ella. (p.90)

Los indicadores de gestión, no solo deben verse como medidas de control o monitoreo para velar por el cumplimiento de los objetivos planteados por las universidades, guiadas por su misión y visión; existe una visión más amplia. Los resultados de ellos permiten la revisión de las políticas vigentes y en función de sus resultados modificarlos o formular nuevas políticas.

Lo mencionado anteriormente, da la oportunidad de utilizar una gerencia más dinámica que utiliza como un insumo importante los resultados de las políticas y planes puestos en práctica por la institución. Al respecto Cabezas, Cabrita y Serey (2005) comentan:

> El desarrollo de indicadores como criterios para la formulación de políticas, planificación, toma de decisiones y evaluación de la calidad de las instituciones de educación superior, está asociado a un cambio importante en la metodología empleada tradicionalmente para evaluar la educación superior ya que en lugar del énfasis en los insumos (inputs) es decir, el costo por estudiante, selectividad en la admisión de estudiantes, calidad de los profesores, biblioteca, planta física y otros recursos, la atención se centra ahora en demostrar los logros alcanzados por los estudiantes como consecuencia de los nuevos recursos puestos a la disposición de la institución. (p.41)

O ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences / PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
María A. Rodríguez T. (2014).
Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria
www.revistaorbis.org.ve / núm 27 (año 9) 31-46; Edición Exclusiva Universidad de Carabobo

Todos los involucrados en la institución, ya sean docentes, directivos, autoridades, personal administrativos e inclusive los estudiantes, deben poseer claridad hacia dónde quieren ir y por dónde transitar, que no es más que los planes estratégicos, y que la institución debe contar con un instrumento de control, que sería un sistema de medición de gestión, teniendo presente en todo momento la calidad del servicio que presta.

Pensar en indicadores de gestión como instrumento de medición dentro de la gerencia universitaria, amerita tomar en cuenta varios aspectos y en particular si todo lo antes expuesto debe estar dentro del marco de la calidad. Para establecer unos criterios de evaluación de calidad universitaria, es importante conocer y analizar previamente los objetivos y funciones que debe cumplir la universidad, por otro lado debemos pensar en que se considera calidad universitaria, sobre lo antes mencionado Norverto y otros (2002) expresan:

> Calidad universitaria es un concepto relativo y multidimensional con relación a los objetivos y actores del sistema universitario. Su análisis debe hacerse en el contexto de los procesos sociales y políticos en los que interaccionan objetivos y actores y por otra parte, el único y posible nivel de concreción seria el que resulta de la adopción de un determinado modelo para su evaluación. (p.14)

Las universidades dentro de sus funciones, tienen una fundamental, el de analizar sus contextos de manera periódica y adaptar si fuese necesario sus planes estratégicos a estas realidades. Estos cambios o transformaciones deben en todo momento no perder la orientación hacia la tan apreciada calidad. La realidad de la mayoría de las universidades latinoamericanas, es que se ven afectadas por la cotidianidad de los diversos problemas presupuestarios, políticos y culturales entre otros; todo ello en la mayoría de los casos desvía a las instituciones de sus objetivos principales y en algunos casos se cumplen los objetivos pero no con el nivel deseado.

El diseño, implementación y control de unos indicadores de gestión bien articulados e independientes entre sí, que se originen de unas funciones de la universidad revisadas y adaptadas a las exigencias de calidad y pertinencia, permitirán a los diferentes actores tener claro su espacio de acción y que se espera de ellos, y lo que es más importante aún la posibilidad de accionarse cuanto los indicadores estén fuera de los valores esperados ; todo esto

contribuirán efectivamente a la medición de los planes estratégicos de las universidades.

Consideraciones finales:

El presente artículo realiza una exposición sobre el compromiso que tienen las universidades con la sociedad, donde están llamadas actuar y desarrollarse con pertinencia, entendiéndose por pertinencia, una visión holística donde no solo se vincula con el aspecto académico y profesional; también con la calidad, equidad, responsabilidad social, diversidad y el dialogo intercultural, todo ello frente a las necesidades de las comunidades regionales, nacionales e internacionales donde conviven.

De igual forma se expone la crisis en las que están inmersas, crisis que abarcan aspectos económicos, organizacionales, culturales y éticos; donde además de enfrentar esta crisis, las universidades deben transformar sus estructuras para lograr la pertinencia ya mencionada y al mismo tiempo enfrentar sus problemas internos.

La gerencia estratégica universitaria debe operacionalizar la orientación de la institución a mediano y largo plazo, definir los procesos, las acciones y los recursos necesarios para lograr sus fines. Si la calidad de la educación universitaria se entiende como el cumplimiento de los objetivos y propósitos declarados en la misión, es de vital importancia medir la gestión académica para evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos propios y de las exigencias del entorno nacional e internacional.

Los planes estratégicos correspondientes a las diferentes funciones de la universidad deben estar bien identificados e ir de la mano con sus indicadores de gestión, solo de esta manera será posible revisión eficiente y eficaz de las funciones básicas de la universidad.

Al relacionar los conceptos de gestión dentro de la gerencia estratégica y particularmente lo referente a los indicadores de gestión, se evidencia la necesidad de que las universidades deben encaminar sus actuaciones en concordancia a los resultados y evaluación de ellos , pero con la orientación única de la calidad.

No es tarea fácil, sobre todo en las universidades públicas cambiar la cultura de que los planes deben estar dirigidos por los resultados de estas herramientas gerenciales y no por decisiones políticas o partidistas que en la mayoría de los casos están muy alejados de las realmente necesarias; más difícil

es internalizar dentro del sector universitario el concepto de calidad .Donde la calidad debe estar relacionada con sus objetivos básicos.

Solo realizando una medición de los diferentes indicadores de gestión con sus respectivos análisis, de donde se generarían fortalecimiento de procesos exitosos y revisión o reestructuración de aquellos que no generaron los resultados esperados es que lograremos la verdadera transformación universitaria a través de la puesta en marcha de los planes estratégicos para la obtención de la deseada calidad.

Es un compromiso para la comunidad universitaria entender los nuevos rumbos que deben tomar estas instituciones y estar consientes de la necesidad de que los gerentes universitarios se preparen en las áreas de la administración y la gerencia para así poder guiar estos procesos.

Referencias bibliográficas.

Ávila, Caicedo, González, Martínez, Murrillo, Salas y Zapata (2009) **Teoría contemporánea de la organización y del management.** Ecoe Ediciones. Bogotá. Colombia.

Cabezas, Cabrita y Serey (2005**) Algunas consideraciones sobre indicadores de gestión en la educación superior venezolana.** Fuente: http://saber.ula.ve/ (consultado: el 20-06-2012)

Guédez, V (1995) **Gerencia, cultura y educación**. Fondo Editorial Tropykos / CLACDEC. Caracas. Venezuela

Hamdan, N (1997) **Hacia la universidad del siglo XXI. Un nuevo modelo de gestión de la educación superior .**Ediciones de la biblioteca **.**UCV Caracas

Hesselbein, Goldsmith y Beckhard (1998) **Fundacion Drucker. La organización del futuro**. Ediciones granica. Buenos Aires. Argentina

Norverto, Campos, Fernández, Villanueva y Zornoza (2002) **Información para la medición de la calidad y para la gestión universitaria: Análisis de la situación actual y propuesta de mejoras.** UCM. Madrid. España.

Quintina y Moreno (2006) **Organización y dirección de centros educativos innovadores. El centro educativo virtual**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. España.

Ravelo, N (2004) **Sistema de control de gestión aplicable para una eficiente administración de los recursos económicos y financieros en la Universidad de Carabobo.** Valencia. Venezuela

Rojas, M (2006) **Gestión educativa en la sociedad del conocimiento.** Gestión Magisterio. Bogotá. Colombia

Ruiz, Martínez y Valladares (2010) **Innovación en la educación superior. Hacia las sociedades del conocimiento**.UNAM. México

Serna, H (2006) **Índices de gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión.** 3R Ediciones. Bogotá. Colombia.

Tunnerman, C (1998) **La educación superior en el umbral del siglo XXI.** Ediciones Cresal/Cunesco. Caracas. Venezuela

Tunnerman, C (2010) **Nuevas perspectivas de pertinencia y la calidad de la educación superior. Boletín IESALC informe de educación superior. No 207.** Fuente: http://www.iesal.unesco.org.ve (consultado el 07-07-2012)