

XIV

ASAMBLEA GENERAL DE ALAFEC

Ciudad de Panamá, Panamá
del 21 al 24 de Octubre de 2014



Modelo de Indicadores de Gestión Académica

Modelo de Indicadores de Gestión Académica

*Área Temática:
Administración*

**Sub área temática:
Modelos de gestión universitaria en cuestiones de
indicadores de desempeño**

Autor:
*Enriqueta Sarabia Ramírez
Héctor Julián Vargas Rubín
Rubén Álvaro González Benitez*

**Universidad Veracruzana
Facultad de Contaduría y Administración,
Campus Xalapa**

Plazuela Soledad Ramos Num. 10
Fracc. Jardines de las Animas
Xalapa, Ver. Mex.
C.P. 91190
esarabia@uv.mx
tel. 2288 421700 ext. 11744, 11742
Cel. 2288240526

INTRODUCCIÓN

La declaración mundial sobre educación superior emitida por la UNESCO en la década de los noventa, el resultado de la segunda conferencia mundial sobre educación superior de 2009 y las tendencias y políticas públicas emitidas en México durante los últimos años en esta materia, han transformado el paradigma universitario, centrando sus objetivos en dos principales ejes; el de la calidad y el de la pertinencia; en ese contexto, los esfuerzos por mejorar las capacidades de los académicos y la calidad de los programas han sido la principal tarea de la política educativa actual, sin embargo la gestión académica, de cara a los retos de este nuevo paradigma, no ha sido plenamente desarrollada, por lo que en muchos casos, se carece de un modelo de gestión que mida la calidad y la productividad de esta importante tarea.

No se puede hablar de calidad, sin un sistema que mida, informe, compare y soporte la gestión, por ello la gestión académica en la educación superior deberá observarse como la herramienta fundamental para alcanzar los fines y objetivos de los nuevos retos que se le presentan.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es contar con un modelo de gestión para entidades académicas; en el que se evalúe con base en resultados, el papel de la gestión por parte de los orquestadores de un programa educativo. Partiendo de indicadores que permitan medir el grado en que se están abordando las funciones sustantivas de docencia, investigación, la extensión y difusión; el trabajo conjunta la experiencia, de académicos, funcionarios y evaluadores de programas educativos, (PE); muestra el estado que guardan los modelos de gestión universitaria en México. Indagando las principales problemáticas que acusan las entidades académicas, partiendo del caso de la Universidad Veracruzana, tanto en el ámbito de profesores, estudiantes, como directivos; en armonía con los referentes de organismos acreditadores.

Un modelo de gestión, para la presente investigación, se define como el esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, independientemente de su actividad y del sector al que pertenezcan. En él, descansan sus políticas y se orientan sus acciones hacia la consecución de los objetivos.

I. TENDENCIAS Y POLÍTICAS EDUCATIVAS

La conferencia mundial sobre educación superior celebrada en París en el año 1998, UNESCO (1998) reconoce que la educación a nivel mundial, está viviendo una época de expansión sin precedentes; refiere que *el número de estudiantes matriculados se multiplicó por más de seis entre 1960 (13 millones) y 1995 (82 millones)*; destacando además que las brechas de disparidad entre los países respecto al acceso a la educación superior y la investigación y los recursos de que disponen se ha acentuado aún más.

Por otra parte enfatiza, la necesidad imperante que las instituciones de educación superior presentan, de contar con personas cualificadas y cultas, a efecto de garantizar un auténtico desarrollo; y sugiere el intercambio de conocimientos, la cooperación internacional y el manejo de las tecnologías como elementos de impulso al desarrollo y cierre de brechas.

Confía la UNESCO que los sistemas de educación superior tendrán la capacidad de adaptarse, reinventarse y transformarse en pro del progreso de la sociedad, escuchando las voces de la responsabilidad y los desafíos que le impone su papel de icono de desarrollo cultural, económico y social. Bajo estas premisas considera que *la propia educación superior ha de emprender la transformación y la renovación más radicales que jamás haya tenido por delante, de forma que la sociedad contemporánea, que en la actualidad vive una profunda crisis de valores, pueda trascender las consideraciones meramente económicas...*

Por otra parte, la segunda conferencia mundial sobre educación superior de 2009 y las realizadas durante los últimos años sobre esta materia, han marcado la pauta de la transformación del paradigma universitario, centrando los objetivos de la educación en dos principales ejes; el de la calidad y el de la pertinencia.

Actualmente las universidades están preocupadas y ocupadas en lograr la pertinencia social de los programas educativos que ofertan; esto es, existe en ellas, la exigencia de formar egresados en las diversas disciplinas que satisfagan, con altos estándares de calidad, las necesidades del mercado profesional y contribuyan además a mejorar las condiciones de vida de su entorno.

Derivado de las políticas instrumentadas a nivel internacional y ante el innegable impacto del fenómeno globalizador que se vive, la educación superior mexicana ha vivido transformaciones importantes en las últimas décadas. Se han delineado además, una serie de políticas educativas nacionales a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), que han reorientado el quehacer de estas instituciones; siendo la calidad de los programas educativos la principal tarea de la política educativa actual.

En este sentido, las universidades mexicanas, en el ánimo de impulsar la calidad de los programas académicos que ofertan; medida ésta desde diversos parámetros y atendiendo distintas intenciones; y siempre conscientes aquellas, de las limitaciones del propio sistema educativo y de las particulares de cada una de ellas; se han enfrascado prioritariamente en

una lucha por la supervivencia financiera; que dicho de paso, los recursos financieros son indispensables para la implementación de cualquier programa de mejora de la calidad; ya sea orientado a estudiantes, profesores, directivos o administrativos; sea cual sea su naturaleza. Por tanto la búsqueda de fuentes de financiamiento ha ocupado la agenda nacional y se ha vinculado la dotación de recursos, a los parámetros de calidad. Por tanto se ha buscado atender prioritariamente los parámetros de “calidad” asociados al financiamiento.

I. PROGRAMAS DE CALIDAD EN MÉXICO

En la década de los 90, en el marco de la modernización de la educación superior, se dictan políticas asociadas al desarrollo y consolidación de una cultura de la evaluación como detonante de la calidad educativa; así pues nace la estrategia de la evaluación, que involucra a estudiantes, profesores, programas académicos (PA) e instituciones; orientada la calidad hacia el cumplimiento de indicadores que permitirían la obtención de recursos financieros, como ya se señaló anteriormente y teniendo eco el discurso de campaña de Salinas de Gortari en 1998; según refiere Díaz Barriga (2008).

Como ejemplos de los programas evaluatorios de la calidad, podemos referirlos agrupados en relación a su orientación, en:

1. Institucionales: El Fondo para la Modernización de la Educación Superior (FOMES) y el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI); ambos con impacto en el financiamiento a instituciones.
2. Programas académicos: En este tipo, destaca la evaluación mediante pares académicos que permite evaluar y acreditar programas de licenciatura y posgrado. Este tipo de evaluación la ponen en marcha, tanto los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), como los organismos acreditadores aprobados por el Consejo de Acreditación de Programas de la Educación Superior (COPAES). Ambos, tienen definidas metodologías que incorporan variables y categorías de indicadores de calidad muy similares, para evaluar programas de licenciatura y posgrado. Con éstos procesos se ostentan los programas como de calidad y entran en procesos de mejora continua. Por otra parte, se contempla la incorporación de los programas de posgrado al Padrón de Posgrados de Calidad (PNPC) y la participación de éstos en el Programa de Fortalecimiento al Posgrado (PIFOP); ambos del CONACYT; con los que en definitiva existe un impacto financiero.
3. Profesores: La posibilidad de participación de los profesores en el programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), ahora en 2014 formando parte del Programa para el Desarrollo Profesional Docente; como también en los programas de estímulos al desempeño o de carrera docente; auspiciados ambos por la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC). Coexistiendo al mismo tiempo, la posibilidad para el profesor de pertenecer y ser evaluado por el Sistema Nacional de Investigadores, articulado por el CONACYT, también con impacto financiero favorable.

4. Estudiantes: Para esta categoría, se crea el Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior, AC (CENEVAL), organismo independiente que proporciona información sobre el rendimiento académico de los estudiantes que aspiran tanto a un lugar en las aulas de licenciatura o posgrado; o bien para medir sus competencias al egreso. Ahora ya con impacto financiero.

Así pues, la calidad ha sido concebida como el mejoramiento de una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos; que han sido determinados y desarrollados a por los organismos que los representan, y condicionan a las instituciones a alinearse a ellos si es que desean permanecer en el estatus de calidad. Curiosamente las instituciones se preparan para cumplir con los procesos referidos y procuran atender de manera estricta los parámetros exigidos por dichos organismos evaluadores externos.

Pero ¿Dónde queda la evaluación y reflexión propia al interior de cada entidad? ¿Qué pasa con la necesaria aplicación en el ámbito educativo, de la fase de control asociada al proceso administrativo, aplicable, dada la universalidad de la administración? ¿Qué seguimiento puntual se da a los indicadores internos, de interés institucional? ¿Por qué debe atenderse únicamente lo que de fuera se exige? ¿Acaso no son las instituciones educativas capaces de generar su propia información que evidencie su estatus de calidad?

Refiere la propia ANUIES (1981), a la administración de la educación como un instrumento de solución a muchos de los problemas educativos...; continua resaltando que entre los muchos obstáculos se destacan entre otros, la concentración de los procesos de decisión y los inadecuados sistemas de control y evaluación.

Es claro que la gestión académica, de cara a los retos de los nuevos paradigmas educativos, no ha sido plenamente desarrollada, las instituciones están actuando de manera reactiva a los eventos del entorno globalizador que se vive; y muy pocas están siendo proactivas; y nos atrevemos a afirmar, que las universidades en la mayoría de los casos, carecen de un modelo de gestión que mida objetivamente la calidad y la productividad a su interior, de esta importante tarea, que es la administración educativa.

II. ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La administración como disciplina universal está presente en todo tipo de actividad y organización; permite abordar las tareas con orden y claridad, y desde luego adelantarnos a ellas, mediante procesos de planeación; primera fase del proceso administrativo, que respetado a cabalidad garantiza productividad y eficiencia, gracias a la precisión de principios, métodos y procedimientos.

Las instituciones educativas, como cualquier organización no deben soslayar la importancia de la aplicación de los principios administrativos en el desarrollo de su quehacer. Refiriendo

a Münch (2010); la administración de instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos. Se implementa mediante una serie de fases coordinadas e interrelacionadas que forman un proceso integral; el llamado proceso administrativo; conformado por la planeación, la organización, la dirección y el control. Cuatro fases aplicadas sin lugar a dudas en las universidades y las entidades académicas y administrativas que las conforman y que les permiten a todos sus actores desarrollar su actividad de manera más eficiente y eficaz.

Las universidades agrupan sus actividades categorizándolas en dos grandes dimensiones; la académica y la administrativa. Y en cada una de ellas; se cuestiona ¿Qué se quiere lograr? ¿Qué hacer para lograrlo? ¿Quién apoyará para lograr el fin? ¿Quién estará al pendiente de que se implementen las acciones? ¿Quién y cómo se evaluará el cumplimiento de los fines?; dicho en palabras técnicas, debe llevarse a cabo el proceso de planeación, el cual permitirá delinear el sendero por el que habrá de transitar la organización para lograr los resultados que se esperan, precisando estrategias operativas que minimicen riesgos. Asimismo la precisión de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades que garanticen la eficiencia en el trabajo, compete a la organización; como a la integración y dirección, corresponde dotar de recursos a la organización para que se atiendan las funciones definidas y se orqueste adecuadamente la ejecución; para finalmente mediante el control y sus estándares de desempeño se contrasten los resultados obtenidos y se evalúe el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos.

En este continuo de acciones que se definen en las universidades, con miras a efficientar los procesos y garantizar la educación de calidad; además de alinearse a las directrices internacionales, nacionales e institucionales en esta disciplina, se generan proyectos de mejora continua como alternativas de solución a las problemáticas existentes. Por ejemplo la Universidad Veracruzana, despuntó una serie de proyectos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, en el ánimo de atender problemas nodales; de los cuales se derivó información valiosa sobre el estado que guardan las entidades académicas y sus áreas de oportunidad. Detectándose precisamente la falta de un modelo de gestión para entidades académicas que a través de métricas de desempeño, se pudiesen medir de manera objetiva los logros y pendientes al interior de cada una de ellas y atendiendo a sus características propias y muy particulares. Así pues, a través de un grupo de académicos con experiencia en la administración universitaria, se ha desarrollado un modelo de indicadores de gestión; con el que se pretende evaluar con base en resultados, el grado en que se están abordando y cumpliendo las funciones sustantivas del profesor contemporáneo; como son la docencia, investigación, la extensión y difusión; el rendimiento académico de los estudiantes y de

manera integral la capacidad de gestión por parte de los directivos de un programa educativo y entidad académica; cuyas acciones de impulso y liderazgo son determinantes para el logro de indicadores de gestión favorables. Y es precisamente la intención fundamental de este trabajo.

Si bien existen procesos evaluatorios para estudiantes, profesores y programas educativos, como ya se señaló anteriormente, es fundamental la evaluación integral de los avances y logros de los diversos programas que se ofrecen, además de los propios de la entidad académica o facultad. Es por demás sabido que una entidad, no está determinada por su cabeza, su director; sino por la articulación de todos los esfuerzos de los actores que conforman la comunidad académica y estudiantil; esto es, no hay buenos resultados sin profesores comprometidos; mucho menos sin estudiantes quienes son la razón de ser de las instituciones educativas; pero tampoco puede concebirse una entidad, sin quien dirija sus destinos y orqueste programas y proyectos que la fortalezcan.

De manera unilateral no trabajan este tipo de organizaciones, se demanda, se exige, la cooperación y compromiso, la identificación plena de los actores con los objetivos institucionales y de la propia entidad; la sinergia de grupo hace la gran diferencia. Se planea en conjunto, se trabaja en equipo con responsabilidades claramente definidas, se dirige siempre con respeto al ser humano y a la institución; dentro de la norma que rige; pero sobretudo con espíritu de servicio y orientando el quehacer hacia el cumplimiento de la responsabilidad social que como institución educativa debe privilegiar. La responsabilidad social universitaria es una forma de hacer educación con calidad y ética. A la responsabilidad social en la educación le subyace un concepto de sociedad y de relación entre ésta y las instituciones educativas, así como una concepción de la función social de la educación. UV (2014)

Para asegurar el binomio de pertinencia y calidad en la formación de los egresados; es fundamental evaluar con base en resultados y métricas de desempeño, el actuar de los actores; esta fue la premisa fundamental sobre la que descansa la aplicación de la fase de control del proceso administrativo, mediante el desarrollo de una propuesta de un *Modelo de Indicadores de Gestión Académica*, que permite medir el grado en que se están abordando las funciones sustantivas de docencia, investigación, la extensión y difusión dentro de una entidad académica.

El término modelo hace referencia al prototipo que, por sus características idóneas, es susceptible de reproducirse y aplicarse de manera general. Consecuentemente un modelo

de indicadores de gestión contempla un grupo de referentes que orientan hacia una gestión académica de calidad y que abarcan un conjunto de actividades relativas a los procesos institucionales, académicos y administrativos, de tal manera que orienten el cumplimiento de las metas y objetivos previamente establecidos e identificados con la misión institucional. Se parte desde el entendimiento del concepto más simple, “Gestión”; concluyéndose que no es otra cosa más que *“la acción y efecto de administrar”*... y en atención a lo anterior, se reflexiona sobre el significado de administrar; adoptando para efectos de este trabajo, la conceptualización que Fernández Arenas (2010) hace sobre la Administración, quien la define como una *“ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo”*.

III. OBJETIVOS

La intención de este trabajo es compartir con la comunidad latinoamericana una propuesta conformada por un cuerpo de indicadores denominada Modelo de Indicadores de Gestión Académica; que se orienta hacia la medición de resultados obtenidos por las entidades académicas, como fruto del desarrollo de las funciones de docencia, investigación, difusión y gestión por parte de los actores del proceso educativo.

IV. METODOLOGÍA

La Universidad Veracruzana dentro de sus programas orientados a la calidad, realizó una amplia investigación, que permitió identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de sus entidades académicas, partiendo de la premisa que la falta de capacitación de los directores de las Facultades era lo que obstaculizaba el desarrollo eficiente de los procesos académicos y administrativos; siendo el problema objeto de estudio definido en términos de la siguiente hipótesis: *Desde la percepción de los usuarios, existe un bajo nivel de desempeño de los directores de las entidades académicas durante la gestión de los procesos académico-administrativos de su entidad.*

De acuerdo a la metodología Seis Sigma empleada, fue necesaria la definición del SIPOC¹ de los procesos de gestión directiva; esquema donde se precisaron los proveedores, los procesos asociados a la gestión y los usuarios de los mismos. Se destaca que fue indispensable para focalizar el proyecto, el identificar y definir los diversos procesos asociados a la gestión de los directores.

¹ Diagrama que identifica los proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes. Se le denomina así, por sus siglas en inglés *Suppliers, Inputs, Process, Outputs and Customers*.

Evidentemente, para la comprobación de la hipótesis planteada fue necesario, implementar técnicas de recopilación de datos, tales como: 1) entrevistas con encargados de diversas áreas institucionales, como la Dirección General de Recursos Humanos, Dirección de Planeación Institucional, Dirección General de Administración Escolar, Dirección General de Superación Académica, etc.; 2) la aplicación de encuestas de opinión a los Directores Generales de Área Académica, a Directores de Entidades Académicas, a profesores y Estudiantes.

Se eligieron por muestreo aleatorio y sistemático a los estudiantes y profesores que habrían de participar como informantes en el proceso de levantamiento de datos; obteniéndose una muestra de 1279 profesores y 4695 estudiantes; todos de las 5 regiones que conforman la Universidad Veracruzana. La opinión del 100% de los directores de facultad se dejó sentir, ya que se aplicó el instrumento de encuesta a todo el universo, que era de 74. Por otra parte se entrevistó a los 6 Directores Generales de Área Académica; funcionarios de la administración universitaria. Por tanto, fueron cuatro los instrumentos que se diseñaron ex profeso para obtener la opinión de cada uno de los actores referidos.

Por otra parte, considerando como prioritario llegar a un estricto nivel de precisión respecto de que, debe hacer y dirigir un director de entidad académica; se realizó un exhaustivo análisis de sus atribuciones; partiendo de lo establecido en la normatividad institucional, llámese Ley Orgánica, Estatuto General y Reglamentos.

Evidentemente, en adición a lo descrito en la norma, se tomaron en consideración los resultados de las encuestas aplicadas y de las entrevistas realizadas, sobre el particular; para saber en sentido estricto que hace y que no hace el director y cuáles son sus responsabilidades como el orquestador de las actividades de su entidad académica.

V. PROCESO DE ANÁLISIS

Escuchando la voz del usuario se procedió a identificar las diversas problemáticas derivadas de la gestión de los directores, a efecto de señalar en una primera aproximación, los puntos neurálgicos de la misma; los que habrían de ser corroborados mediante la aplicación de encuestas de opinión a Directores Generales de Área; y de las 5 regiones de la universidad, a Directores de Entidades Académicas, profesores y estudiantes.

El proceso estadístico de los datos se realizó mediante el software Statistics para datos cuantitativos y el T-lab para información de carácter cualitativo.

VI. RESULTADOS

De lo anterior, se identificaron más de 100 funciones del director dispersas en normatividad, la mayoría de ellas descritas a *nivel operativo*, no presentan consistencia en el estilo de redacción y no se muestran agrupadas a través de una estructura racional.

En adición a lo comentado, de igual manera derivado del análisis de los datos obtenidos de las encuestas a los informantes arriba citados, se reflejaron las deficiencias siguientes:

- 1) Los directores no gestionan recursos financieros extraordinarios.
- 2) Una notoria falta de capacitación de los directores en: Administración de Recursos Financieros, Planeación Estratégica, Liderazgo y normatividad universitaria.
- 3) Una deficiente comunicación y en los procesos de retroalimentación de la misma.
- 4) La evidente ausencia de indicadores de la gestión de los directores; las evaluaciones existentes son de carácter eminentemente subjetivas.
- 5) Existen marcadas deficiencias en materiales, equipo e infraestructura física y tecnológica.
- 6) Graves deficiencias en limpieza de instalaciones y sanitarios.
- 7) Notoria desorganización administrativa y académica en las entidades.
- 8) Falta de compromiso académico y ausencia de la cultura del trabajo en equipo.

Con la información obtenida del análisis de los datos, se reconfirma que la problemática de la gestión de los directores va más allá de las carencias en materia de capacitación; de ahí se ha vislumbrado como oportunidad de mejora la integración de un Modelo de Indicadores de Gestión Académica.

La propuesta que se presenta, toma como referentes los hallazgos de esta investigación y los toma como elementos base para la misma.

VII. PROPUESTA

MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN ACADÉMICA

Fines

La propuesta de indicadores de evaluación de la gestión académica al interior de las entidades académicas, busca reflejar el grado de eficacia con los que los programas académicos están alcanzando sus metas y contribuyendo a los fines institucionales.

Bajo este esquema, no se pretende una evaluación de las personas propiamente dicho, sino de manera integral, ambiciona valorar la gestión mediante el análisis de resultados y logros académicos, por un lado de los programas educativos en lo particular y de la propia entidad académica, en lo general.

Sujetos

- Entidades académicas.

Niveles de aplicación

- Programas educativos de Licenciatura y TSU en su caso
- Referentes generales de la entidad académica

Justificación

Derivado de las políticas nacionales e internacionales en materia mejora continua en la educación superior; y tomando como referente los criterios que los organismos preocupados por las educación superior han emitido a favor de las Instituciones de Educación Superior, se integra la propuesta de indicadores de gestión; como un mecanismo de retroalimentación y mejora continua de la actividad académica que se desarrolla en la EA, intentando orientarlas hacia el cumplimiento de los compromisos institucionales, alineando sus esfuerzos a estándares predeterminados.

Consideraciones

La propuesta se integra de tres componentes:

1) Indicadores por programa educativo

1.1 Indicadores de Equilibrio: Compuestos por una serie de criterios base que identifican las características propias de los diversos programas educativos, tanto de licenciatura como de técnico superior universitario.

1.2 Indicadores de Calidad por programa educativo: Prevén la evaluación de resultados por cada programa educativo ofrecido por la entidad académica, considerando indicadores de mejora integrados en 5 grandes categorías.

2) Referentes de entidad académica

A efecto de lograr la evaluación integral de la Entidad Académica, se contemplan adicionalmente 5 categorías de indicadores identificados de manera general con la entidad; más no con los programas académicos en específico. Los resultados habrán de sumarse a las valoraciones individuales de los PE.

Estructura del Modelo

El modelo de indicadores que se propone ha sido inspirado en los criterios fundamentales que considerados como detonantes de programas de calidad y teniendo presentes las

declaraciones de los organismo internacionales. En la siguiente tabla se esquematiza su estructura de manera general.

Dimensiones	PUNTOS
1. INDICADORES POR PROGRAMA EDUCATIVO LICENCIATURA/TSU	1000
1.1. EQUILIBRIO	200
1.2. CALIDAD	800
2. REFERENTES DE ENTIDAD ACADÉMICA	500
Se sumaran al PROMEDIO obtenido de la evaluación de los PE	

Tabla I) Dimensiones de Evaluación. Elaboración propia

Nótese que el total de puntos para los indicadores por programa educativo es de 1000; distribuidos entre los de equilibrio que suman 200 y los de calidad que representan 800 puntos. Los que habrán de promediarse dependiendo del número de programas que se oferten y se adicionaran al total obtenido de los 500 puntos relativos a los indicadores referentes de entidad académica.

A continuación la Tabla II, que a continuación se despliega, muestra la integración de los indicadores de equilibrio, cuya intención es hacer un reconocimiento específico entre las características particulares de los distintos programas académicos; que los ubican en diferente grado de complejidad.

Y por otra parte despliega las 5 categorías de los indicadores que calidad; como son plan de estudios, programas de calidad, profesores, estudiantes y vinculación y extensión.

Para cada uno de ellos, se presenta su ponderación en términos porcentuales y en puntos, expresados en números absolutos.

1.1. INDICADORES DE EQUILIBRIO			
1.1.1 Matrícula en programa educativo de licenciatura y TSU	90	45%	45%
1.1.2. Número de profesores de tiempo completo (PTC) adscrito al PE	60	30%	75%

1.1.3. Número de profesores de asignatura (PA) adscritos al PE	30	15%	90%
1.1.4. Recursos financieros asignados al PE	20	10%	100%
	200		
1.2. INDICADORES DE CALIDAD			
1.2.1. Plan de estudios	160	20%	20%
1.2.2. Programa educativo de calidad	160	20%	40%
1.2.3. Profesores	160	20%	60%
1.2.4. Estudiantes	160	20%	80%
1.2.5. Vinculación y Extensión	160	20%	100%
	800		
TOTAL	1000		

Tabla II) Esquema de Evaluación por PE. Elaboración propia

Las tablas III, IV y V que se despliegan, muestran de manera objetiva y clara el desagregado de los indicadores de calidad, en las 5 diferentes categorías definidas. Cabe destacar que para cada uno de ellos, existe un algoritmo determinado.

1.2. DE CALIDAD	800	100%	
1. PLAN DE ESTUDIOS	160	20%	20%
1.1 Estructura del plan de estudios (MEIF)	32	4%	
1.1.1. Actualización del plan de estudios	16	2%	
1.1.2. Actualización de programas de estudio de EE	16	2%	
1.2. Procesos de innovación educativa.	48	6%	
1.2.1. Capacitación en proyecto aula	8	1%	
1.2.2. Plataforma tecnológica			
1.2.2.1. Uso de la plataforma institucional por profesores	16	2%	
1.2.2.2. Experiencias educativas en la plataforma	8	1%	
1.2.2.3. Estudiantes inscritos en EE en plataforma	16	2%	
1.3. Movilidad estudiantil en otras IES nacionales e internacionales	32	4%	
1.3.1. Estudiantes en movilidad nacional	16	2%	

1.3.2. Estudiantes en movilidad internacional	16	2%	
1.4. Tutorías:	48	6%	
1.4.1. Estudiantes en tutorías	12	1.5%	
1.4.2. Profesores tutores	12	1.5%	
1.4.3. PTC tutores	12	1.5%	
1.4.4. Evaluación de tutorías	12	1.5%	
2. PROGRAMA EDUCATIVO DE CALIDAD	160	20%	40%
2.1 Evaluación de CIEES	80	10%	
2.1.1. Obtención del NIVEL 1 de los CIEES	80		
2.2. Acreditación de PE por COPAES.	80	10%	
2.2.1. Acreditación y Reacreditación de PE	80		

*Tabla III) Indicadores de Calidad. Plan de estudios y programa educativo de calidad.
Elaboración propia.*

3. PROFESORES	160	20%	60%
3.1. Grados académicos	16	2%	
3.2. Membresía SNI	24	3%	
3.3. Perfil Promep	24	3%	
3.4. Calificación promedio de profesores PE	24	3%	
3.5. Productos académicos sin registro	8	1%	
3.5.1. Libro o capítulo de libro			
3.5.2. Artículos en revistas			
3.5.3. Ponencias			
3.5.4. Paquete para la docencia			
3.5.5. Productos académicos de apoyo al aprendizaje			
3.6. Productos académicos con registro (Arbitraje)	24	3%	
3.6.1. Libro o capítulo de libro con ISBN			
3.6.2. Artículos en revistas con ISSN			
3.6.3. Ponencias con ISBN			
3.7. Participación de profesores en CA	16	2%	
3.8. Nivel de habilitación de los CA del PE	24	3%	
4. ESTUDIANTES	160	20%	80%
4.1. Eficiencia terminal	56	7%	

4.1.1. Eficiencia terminal en tiempo menor al estándar	24	3%
4.1.2. Eficiencia terminal en tiempo estándar	24	3%
4.1.3. Eficiencia terminal en tiempo mayor al estándar	8	1%
4.2. Índice de reprobación	32	4%
4.3. Índice de deserción	32	4%
4.4. Seguimiento de egresados	25	3%
4.4.1. Base de datos actualizada		
4.4.2 Bolsa de trabajo		
4.5. Becas	15	2%
4.5.1. Pronabes	5	0.67%
4.5.2. Institucionales	5	0.67%
4.5.3. Otras fuentes	5	0.67%

Tabla IV) Indicadores de Calidad. Profesores y Estudiantes. Elaboración propia.

5. VINCULACIÓN y EXTENSIÓN	160	20%	100%
5.1. Acuerdos de colaboración	120	15%	
5.1.1. Servicio social	32	4%	
5.1.2. Prácticas profesionales	32	4%	
5.1.3. Profesores en vinculación y extensión	24	3%	
5.1.4. Estudiantes en vinculación y extensión	32	4%	
5.2. Organización de eventos académicos	40	5%	
5.2.1. Congresos y coloquios	16	2%	
5.2.2. Seminarios y talleres	16	2%	
5.2.3. Conferencias	8	1%	

Tabla V) Indicadores de Calidad. Vinculación y Extensión. Elaboración propia.

Corresponde a la Tabla VI, describir la estructura de un grupo de indicadores que si bien no se identifican con un programa académico de licenciatura o TSU en lo particular, si inciden de manera directa en la calidad de la entidad académica; como lo es la estructura de la misma, el brindar opciones de posgrados, contar publicaciones y la forma en que se aborda la gestión.

De igual manera que los anteriores indicadores de equilibrio, para cada una de estas categorías existe un desagregado de indicadores que más adelante se mostrarán.

Nótese que el total de puntos a lograr es de 500, distribuidos en las 5 categorías.

<i>REFERENTES DE ENTIDAD ACADÉMICA</i>	PUNTOS	%
	500	100%
1. Estructura funcional	100	20%
2. Posgrados	150	30%
3. Publicaciones	50	10%
4. Gestión académico - administrativa	175	35%
5. Infraestructura	25	5%

Tabla VI) Indicadores Referentes de Entidad Académica. Elaboración propia.

La tabla VI y VII, tiene como objetivo presentar de manera puntual los indicadores que quedan recogidos en cada una de las categorías descritas, precisando la proporción que representa tanto en números absolutos como porcentuales.

2. REFERENTES DE ENTIDAD ACADÉMICA	PUNTOS	%
	500	100%
1 Estructura Funcional	100	20%
1.1 Cuerpo directivo que apoya al PE	40	8%
1.2 Coordinaciones y jefaturas de apoyo académico	40	8%
1.3 Personal de apoyo administrativo, técnico y manual	20	4%
2 Posgrados	150	30%
2.1 Matrícula en posgrado	50	10%
2.2 Oferta de programas de posgrados	50	10%
2.2.1 Doctorado	25	5%
2.2.2 Maestría	15	3%
2.2.3 Especialidad	10	2%
2.3. Pertenencia del posgrado al PNCP	50	10%
2.3.1 Posgrado de reciente creación	5	1%
2.3.2 Posgrado en desarrollo	20	4%
2.3.3 Posgrado consolidado	35	7%

2.3.4 Posgrado de competencia internacional	50	10%
3. Publicaciones	50	10%
3.1 Revistas académicas		
3.1.1 Con registro	35	7%
3.1.2 Sin registro	15	3%

Tabla VI) Indicadores Referentes de Entidad Académica. Estructura Funcional, Posgrados y Publicaciones. Elaboración propia.

4. Gestión Académico – Administrativa.	175	35%
4.1 Vigencia de nombramientos	25	5%
4.1.1. Director	15	3%
4.1.2. Integrantes del Consejo Técnico	10	2%
4.2. Gestión Financiera	60	12%
4.2.1. Fondos concursables	15	4%
4.2.2. Recursos autofinanciables	15	4%
4.2.3. Donativos y aportaciones	15	2%
4.2.4 Administración de POAS	15	
4.3. Gestión Administrativa	60	12%
4.3.1. Evaluación y seguimiento del PLADEA	20	8%
4.3.2. Actualización del SIIU –banner:	20	5%
4.3.3. Manuales de procedimientos	5	1%
4.3.4. Normatividad interna	5	1%
4.3.5 Plan de sustentabilidad	10	2%
4.4 Transparencia y Rendición de cuentas	30	6%
4.4.1. Actualización página web	10	2%
4.4.2. Presentación de informe ante Junta Académica	10	2%
4.4.3. Publicación de informes financieros	10	2%
4.4.3.1. Autofinanciables	5	2%
4.4.3.2. Fideicomiso	5	1%
5. Infraestructura	25	5%
5.1 Capacidad de aulas de docencia	5	1%

5.2 Adecuación y suficiencia de aulas	5	1%
5.3 Otros espacios académicos	5	1%
5.4 Computadoras por estudiante	10	2%

Tabla VII) Indicadores Referentes de Entidad Académica. Gestión Académica Administrativa. E infraestructura. Elaboración propia.

Cabe aclarar que para cada uno de los indicadores de equilibrio y calidad, existe un algoritmo y una descripción de lo que representa cada uno de ellos; además de tres niveles de respuesta con valores en puntos dependiendo de rango elegido. Véase ejemplo de la tabla VIII que a continuación se integra:

1.2	Indicadores de calidad	dimensión
1.2.1	Plan de estudios	categoría
1.2.1.1	Estructura del plan de estudios	subcategoría
1.2.1.1.2	Actualización de programas de estudio de EE	indicador
<i>Algoritmo :</i>		
$APEE = \text{No. EEAct2p} / \text{TotEEPE}$		
Actualización de programas de estudio de EE (APEE)= Número de EE actualizadas en los últimos dos períodos (No.EEAct2p) /Total de EE del plan de estudios (TotEEPE).		
<i>Interpretación:</i>		
Determina el nivel de actualización de los programas de estudio de las diversas EE que conforman el plan de estudios del PE; se determina estableciendo la relación entre el número de EE actualizadas en el periodo objeto de evaluación, respecto del total de EE que conforman el plan.		
<i>Total de puntos:</i>		
16 puntos , si cae en el rango máximo		
3 Opciones	Opciones de respuesta	Puntaje
A	Entre 1% y 30 % de EE actualizadas	4
B	Entre 31% y 75% de EE actualizadas	8
C	Entre 75 % y 100 % de EE actualizadas	16

VIII. CONCLUSIÓN

Se logró desarrollar un modelo de indicadores cuyo fin es apoyar a las entidades académicas en el proceso de evaluación de sus actividades académicas y administrativas; quienes podrán tener un termómetro que identificará los logros de cada uno de los actores involucrados en la actividad educativa.

Dentro de un entorno de equidad, se definen los indicadores de equilibrio, como referentes de las características propias de cada programa académico. La complejidad de cada programa o entidad es distinta dependiendo del tamaño; es decir de la magnitud de su matrícula, del número de profesores de tiempo completo como de asignatura con que cuentan y que apoyan los programas educativos. Esto es, una facultad de 3000 estudiantes, evidentemente no posee la misma complejidad en su actividad que otra con 500 estudiantes; la primera demanda más infraestructura, mayores niveles presupuestarios y más recursos humanos, técnicos y materiales. Precisamente estas disparidades las contemplan estos indicadores.

En una segunda dimensión, se vislumbraron los denominados indicadores de calidad; que habrán de ser trabajados por programa educativo; pretenden una evaluación con base ciento por ciento en resultados; y considera indicadores de mejora integrados en las 5 grandes categorías señaladas; plan de estudios, programa educativo de calidad, profesores, estudiantes y vinculación y extensión. En este bloque de indicadores, privilegia el trabajo académico de docencia, investigación, difusión y extensión.

Por último, se integró un bloque de indicadores que no se identifica con los programas en lo particular, sino en general, con la gestión administrativa de la entidad académica y que dan a la evaluación un toque de integralidad, toda vez que se abordan en ellos, aspectos fundamentales para el sano desarrollo de las actividades; como es la estructura funcional que se posee; el manejo presupuestario transparente de los recursos y la rendición de cuentas; el contar con la infraestructura adecuada y suficiente; el ampliar la oferta educativa a otros grados académicos, entre otros.

El modelo de indicadores que se propone, tomó como referente los criterios fundamentales que los organismos evaluadores de la calidad han considerado como relevantes y detonantes de programas de calidad; alineados desde luego a las declaraciones de los organismos internacionales en materia de educación y desde luego considera las políticas institucionales de la Universidad Veracruzana.

Una vez aplicados los indicadores a cada uno de los PE de las entidades académicas, puede llegar a conocerse con precisión el nivel de resultados obtenidos y con base en ellos establecer comparaciones entre programas y entidades; tomar decisiones que fortalezcan o reorienten las actividades en busca de la mejora continua; y determinar estrategias de atención especial a las áreas de oportunidad.

IX. FUENTES DE CONSULTA

- Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. UNESCO 1998.
- Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior. Administración de la Educación Superior. ANUIES - SEP. 1981
- Díaz Barriga, Ángel; Barrón Tirado, Concepción; Díaz Barriga Arceo, Frida. Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana. Un estudio en las universidades públicas estatales.
- Fernández Arenas, José Antonio Introducción a la Administración. Universidad Autónoma de México. Dirección General de Publicaciones, 1970. Digitalizado 2008. México.
- López Leyva, Santos; Rhoades Gary; Llarena Rocío. Modelos y Mecanismos de evaluación institucional. Una visión desde la educación superior en México. Universidad Autónoma de Sinaloa, México 2006.
- Münche, Lourdes; Galicia, Emma; Jiménez, Susana; Patiño, Félix; Pedronni, Francisco. Administración de instituciones educativas. Editorial Trillas 2010.
- Universidad Veracruzana. Resultados del proyecto Seis Sigma: Mejoramiento de la Gestión Directiva en Entidades Académicas de la UV. 2011.