

**Indicadores de Gestión en el Área de Admisiones de la Universidad  
Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT)**

*Xinia Cordero Sobalbarro<sup>1</sup>, ULACIT*

2011

**RESUMEN**

Trabajar con indicadores de gestión permite que toda la estrategia de la organización esté orientada hacia un correcto desempeño de los objetivos estratégicos planteados, y que se tomen decisiones acertadas que permitan aplicar una mejora continua en los procesos esenciales y sustantivos. Los indicadores de gestión son herramientas de frecuente uso en la actualidad, que facilitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos de un área específica en concordancia con los objetivos estratégicos. Para definir un buen indicador de gestión es necesario captar el fenómeno que se desea medir, el cual evidentemente debe responder a las políticas y estrategias definidas por la organización. En este caso específico, se hizo una revisión de los procesos y objetivos del Área de Admisiones, con el fin de analizar y proponer indicadores de gestión que ayuden a evaluar el desempeño y los resultados a fin de realizar comparaciones a lo largo del tiempo para mantenerse en un proceso de mejora continua.

---

<sup>1</sup> Bachiller en Informática Empresarial de la Universidad de Costa Rica, Licenciada en Ingeniería en Ciencias de la Computación con énfasis en Desarrollo de Aplicaciones Informáticas de la Universidad Metropolitana Castro Carazo. Actualmente trabaja en el Área de Tecnologías de Información en la Caja Costarricense de Seguro Social. Correo electrónico: [xcordero04@gmail.com](mailto:xcordero04@gmail.com).

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones experimentan cambios importantes para lograr mantenerse dentro de un ambiente de gran competitividad. En la nueva era de la información y del conocimiento, las organizaciones no solo pueden competir por la novedosa tecnología que adquieren, sino que necesitan otras herramientas que les permitan medir, monitorear y establecer acciones con resultados cuantificables, para lo cual los indicadores de gestión constituyen herramientas fundamentales para todas las organizaciones en general.

La correcta definición y uso de indicadores de gestión que propicien mejorar específicamente la calidad del servicio y la efectividad de los procesos desarrollados busca mejorar la competitividad. Para el Área de Admisiones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT, este factor toma mayor importancia, dado que se requiere alcanzar un alto nivel de oferta y competencia en los procesos que se ejecutan durante el ingreso del estudiante al campus universitario. Mediante el uso de indicadores de gestión se pretende mejorar la calidad del servicio y la efectividad en el proceso.

De acuerdo con las expectativas planteadas por el Área de Admisiones con respecto a la eficiencia que debe prevalecer durante los procesos de recepción, se evidencia la necesidad de valorar la aplicación de indicadores de gestión y, por lo tanto, surgen las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los indicadores de gestión del Área de Admisiones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y

Tecnología?, ¿se alinean los indicadores de gestión con la estrategia organizacional?

El objetivo de este trabajo fue analizar los indicadores de gestión existentes en el Área de Admisiones de ULACIT y proponer oportunidades de mejora que permitan desarrollar de una forma eficiente su uso e implementación, de tal forma que estos se alineen a los objetivos y estrategia organizacional.

En el presente trabajo se elaboró un análisis cualitativo de los indicadores de gestión del Área de Admisiones de ULACIT, para comprender y profundizar en el uso y aplicación de los indicadores existentes y lograr proponer los que se identifiquen. Para tal fin, se incluye en la primera sección una referencia a los aspectos situacionales de ULACIT, así como a las acciones desarrolladas en favor de la articulación con la estrategia de la Universidad. La segunda sección se enfoca en los indicadores, conceptos, clasificaciones y usos. En la tercera sección se describe la metodología e instrumentos de recolección de datos utilizados. En la cuarta sección se muestran los resultados del trabajo del campo ejecutado en el Área De Admisiones de la Universidad. Finalmente, en la quinta sección, por medio de la comparación de los objetivos y los resultados obtenidos, se esbozan algunas consideraciones finales.

## **1. Aspectos situacionales de ULACIT**

La Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT fue fundada en 1987; actualmente cuenta con seis facultades y doce escuelas, en

donde se imparten cincuenta y cuatro carreras a nivel de pregrado y grado, así como diecisiete carreras de posgrado<sup>2</sup>.

Según el Plan Estratégico de ULACIT 2011-2012, los objetivos que definen la estrategia de la universidad son:

**Objetivo 1.** Expandir y diversificar la población estudiantil, abriendo nuevos nichos de mercado y una nueva sede.

**Objetivo 2.** Desarrollar nuevos productos y servicios académicos diferenciados, que refuercen la imagen científica y tecnológica de ULACIT ante el sector productivo del país y la sociedad en general.

**Objetivo 3.** Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.

**Objetivo 4.** Fortalecer la imagen pública de la institución (ULACIT, 2011).

Su organización está estructurada de la siguiente forma: Rectorado/Presidencia, Vicepresidencia de Unidades de Negocios, Vicepresidencia de Asuntos Internacionales, Vicerrectorado de Docencia, Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo, Vicerrectorado de Gestión Tecnológica, Vicerrectorado de Finanzas, Vicerrectorado de Operaciones, Vicerrectorado de Relaciones Externas y el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles.

---

<sup>2</sup> La información de los aspectos situaciones son tomados del sitio web de la Universidad ([www.ulacit.ac.cr](http://www.ulacit.ac.cr))

La Vicerrectoría de Relaciones Externas (VRE) es la responsable de la admisión de los estudiantes, de las labores de publicidad, promoción y relaciones públicas dentro y fuera de la Universidad. A este Vicerrectorado pertenecen las direcciones de Admisiones, Financiamiento Educativo, Diseño Gráfico y el Centro de Atención de Llamadas.

De acuerdo con la Vicerrectora de Relaciones Externas (G.Tijerino, comunicación personal, 30 de agosto de 2011), los objetivos generales de la Dirección de Admisiones de ULACIT son:

1. Planificar, organizar, supervisar e implementar las estrategias de prospección y admisión de nuevos estudiantes a la Universidad.
2. Captar nuevos prospectos, personales e institucionales, brindarles asesoría académica, gestionar su reclutamiento y, de esta manera, aumentar la población estudiantil de la institución con perfil académico prometedor.
3. Consolidar exitosamente la imagen institucional en cualquier actividad realizada para la búsqueda de prospectos.
4. Participar, en nombre de la Universidad, en actividades como ferias vocacionales, visitas a colegios, actividades en el campus, visitas institucionales y otras similares, para brindar información acerca de sus carreras y servicios; así como recolectar información de prospectos para su futuro seguimiento y admisión.

## **2. Indicadores de gestión: conceptos, clasificación y usos**

La planificación estratégica tiene como principal objetivo la implementación de planes para alcanzar las metas organizacionales. Es aplicada para encausar el rumbo de las organizaciones y vela por que sus colaboradores cuenten con una guía esencial que les permita tener una visión y expectativas claras de lo que desea alcanzar la compañía. La gestión gerencial y el análisis interno incluyen elementos de control que buscan mejorar el desempeño y los procesos que conduzcan a mejorar significativamente la función estratégica.

La medición del desempeño es una labor de suma importancia dentro de la gestión estratégica de una organización; de forma general, esta es utilizada para comparar a lo largo del tiempo los resultados de los objetivos planteados, así como los beneficios de los productos o servicios obtenidos.

Para García (2006), los objetivos fundamentales de la medición del desempeño se focalizan en dos: el primero se refiere a la “Mejora en la prestación de servicios” (p.2), el cual busca que se asegure la mejora continua en los servicios que se prestan; el segundo se relaciona con la “Mejora de los niveles de confiabilidad” (p.2), con el fin de lograr que los resultados e impactos positivos aumenten la confiabilidad de los usuarios en general.

Parte de la estrategia de una organización es lograr medir cada uno de los objetivos planteados en su estrategia organizacional, para ello, normalmente se hace uso de los indicadores de gestión, que según Pérez (2005) se definen como “la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso” (p.1).

Por medio de los indicadores de gestión se mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Existen distintas clasificaciones de los indicadores de gestión: para Rincón (1998), se clasifican como: los enfocados a los resultados y los enfocados al proceso. Cuando el enfoque de los indicadores es hacia los resultados, “la relación entre el superior y el colaborador está determinada por el premio asociado con el alcance del objetivo” (p.53). En este tipo de clasificación, la relación de medición es realizada con base en el trabajo o tarea ejecutada por el colaborador. Por su parte, y con otra perspectiva más positiva, está el enfoque de procesos, el cual se enfoca en el seguimiento de “la tendencia del comportamiento” (p.53), con lo cual se logra medir el desarrollo de las actividades en cada uno de los procesos ejecutados.

Por su parte, Castillo (2006) indica que se clasifican en: indicadores de eficacia, eficiencia y productividad. Desde el punto de vista de la eficacia, señala que “el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto; es obtener más productos con menos recursos. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos en la misma” (p.23).

Los indicadores de eficiencia se refieren a

*la capacidad que tiene la organización para satisfacer al cliente, identificando en forma correcta sus necesidades y sus expectativas, con el propósito de inferir a partir de éstas las características que deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerlo. Tiene que*

*ver con el alcance de los resultados propuestos para el cumplimiento de la misión (p.23).*

Para Rincón (1998), los indicadores de gestión permiten obtener cuatro beneficios, entre ellos, la satisfacción que posea el cliente: “en la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión” (p.49). Este primer aspecto tiene gran relevancia si son definidos de forma correcta con el personal en la organización, con el objetivo de lograr captar de forma eficiente los indicadores. El segundo refiere que “el mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón” (p.49); este seguimiento exhaustivo se aplica mediante los cuatro procesos (planear, hacer, verificar y actuar) y se facilita con ello la mejora continua en cada eslabón. El tercero busca la simplicidad y “definir el fenómeno que se pretende medir, de manera poco costosa” (p.50). La simplicidad es importante cuando se establecen claramente los pasos por seguir de manera sencilla y comprensiva para los niveles de la organización. El último de ellos tiene que ver con la oportunidad, el cual refiere específicamente “que los datos sean recolectados a tiempo” (p.50).

Los beneficios mencionados anteriormente son solo una muestra de las múltiples ventajas que se tienen cuando se hace uso de los indicadores de gestión, su aplicación hace que los procesos, su ejecución y monitoreo sean revisados de forma constante como parte de un ciclo de mejoramiento continuo.

Según Castillo (2006), para la construcción de indicadores de gestión se deben considerar al menos los siguientes elementos:



**Nombre:** denominación que se le da a la variable, al atributo del resultado o al impacto de la gestión que se quiere medir. El nombre debe ser claro y entendible, a fin de captar lo deseado.

**Objetivo:** el uso que se espera dar a la información obtenida (conocer nuestro grado de eficiencia, eficacia, lograr alcanzar las metas organizaciones). El objetivo debe decir de forma específica lo que se desea alcanzar en el tiempo.

**Dueño del proceso:** clarificar a quiénes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador.

**Niveles de referencia:** también conocidos como “valores de referencia”, estos buscan establecer estándares de comparación (medición) de los indicadores. Los valores de referencia pueden ser de índole histórico (tendencia en el transcurso del tiempo), teórico (vinculado a capacidades de máquinas y equipos de producción) y competencia (valores de la competencia: *benchmarking*<sup>3</sup>), entre otros.

**Puntos de lectura:** actividades o fases del proceso en las cuales debe realizarse la medición, y esta debe estar claramente definida para evitar distorsiones en sus medidas.

**Frecuencia:** la periodicidad con que deben realizarse las mediciones, de tal manera que ello permita una toma de decisiones oportuna. La periodicidad puede darse de acuerdo con la necesidad de medición, según sea el caso, por ejemplo, de forma diaria, semanal, mensual, trimestral, anual.

---

<sup>3</sup> Proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones

Según Pérez (2005), los indicadores de gestión tienen varias dimensiones, las cuales a su vez son ajustadas y alineadas a la misión de la organización con el objetivo de lograr la efectividad de los objetivos y políticas propuestos.

**Tabla 1: Dimensiones de los indicadores de gestión**

<b>Tipo</b>	<b>Revisión</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Propósito</b>
<b>Estratégicos</b>	Desempeño global de la organización	Largo plazo	Alcance: visión y misión
<b>Funcionales</b>	Desempeño funcional de la organización	Corto y mediano plazos	Apoyo a áreas funcionales en respaldo a la objetivos estratégicos
<b>Operativa</b>	Desempeño individual (empleados, áreas, servicios)	Cotidiano (semanal, horas)	Apoyo del desempeño individual a las áreas funcionales

En la tabla 1 se muestran las dimensiones que pueden tener los indicadores de gestión; como se puede observar, en los diferentes niveles organizaciones se cuenta con diversos tipos de usuarios partícipes en el proceso. El grado de énfasis de un indicador en el nivel estratégico varía de acuerdo con un indicador del grado funcional; el propósito también es diferente, pero al final los grados estratégicos inferiores generan insumos para lograr establecer y alimentar los grados superiores.

Para García (2006), un sistema de indicadores de gestión puede tener una amplia cantidad de usuarios; dado que los usos de los indicadores pueden ser diferentes, es necesario definir los usuarios y cómo se puede emplear los indicadores de gestión. A nivel de los usuarios, estos pueden ser internos (empleados, jefes de áreas, gerencia) y a nivel externo (gobiernos locales, auditores, público en general). Son múltiples los tipos de usuarios que pueden aprovechar los indicadores, para lograr medir desde adentro o desde afuera la gestión que se desea alcanzar con los objetivos.

García (2006) señala algunos usos que se les pueden dar a los indicadores:

- **Medir el avance hacia el logro de objetivos y metas organizacionales:** El Gobierno Regional puede utilizar Indicadores de Gestión para monitorear el logro de objetivos institucionales. Los indicadores deben permitir realizar seguimientos al logro de objetivos estratégicos, pero también orientarse al logro de objetivos operativos, y mejorar la gestión de actividades cotidianas.
- **Promover la confiabilidad de nuestros servicios:** La ciudadanía y los políticos pueden usar los Indicadores de Gestión para medir la confiabilidad de nuestra organización. La publicación de nuestros indicadores puede incrementar el conocimiento de nuestros usuarios y la ciudadanía sobre el nivel de los servicios que reciben, y si el Gobierno Regional está cumpliendo con sus metas.

- **Comparar nuestro desempeño para identificar oportunidades de mejora:** Los indicadores de gestión pueden utilizarse para identificar oportunidades de mejora a través de comparaciones con el desempeño de nuestra propia organización a través del tiempo, o entre diferentes unidades u organizaciones. En los años recientes, se han incrementado las actividades de Benchmarking en el sector público. El Benchmarking busca compartir el entendimiento de cómo se desempeñan las organizaciones, identificar aquellos procesos que explican las diferencias en el desempeño, y donde y como se pueden hacer mejoras. Los indicadores de gestión se pueden usar en este proceso para identificar áreas con buenos desempeños y áreas con desempeños pobres, y para medir los efectos de las acciones.
  
- **Promover la mejora de servicio al publicar los indicadores de gestión:** Los indicadores de gestión se pueden utilizar para alentar la mejora del servicio al utilizar información comparativa que permita identificar si las organizaciones se están desempeñando bien o pobremente (p.5).

Dentro de los múltiples usos que se les pueden dar a los indicadores, cabe resaltar aquellos que buscan medir la confiabilidad de la gestión de acuerdo con los niveles de calidad establecidos, así como los usados para gestionar

oportunidades de mejora que logren incrementar el desempeño de las diferentes áreas.

### **3. Métodos e instrumentos de la investigación**

El tipo de investigación utilizada tiene un enfoque cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la esencia de la investigación cualitativa

se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en los participantes perciben subjetivamente su realidad (p. 364).

Dado que el proceso de investigación aplicado es abierto y se fundamenta en la experiencia e intuición, no es factible aplicar otro tipo de investigación, sea cuantitativa, correlacional o explicativa, ya que estos son usados en planteamientos precisos, con variables exactas y se aplican al análisis de gran número de casos en estudio.

Mediante la investigación cualitativa se realizaron visitas *in situ* al Área de Admisiones, a fin de lograr recabar la información necesaria. Se aplicaron los

conocimientos en la elaboración de indicadores de gestión y fue posible familiarizarse con los procesos y actividades que desempeña esta área.

Además, con el objetivo de realizar el estudio, también se requirió la aplicación de entrevistas a profundidad, por ser este un instrumento que busque la comprensión de la perspectiva de los participantes. Dado que fue necesario conocer de forma detallada el proceso de admisión, no se pudo aplicar otro instrumento como, por ejemplo, la hoja de observación.

La Vicerrectora de Relaciones Externas fue la persona a la que se le realizó la entrevista, dado que es quien poseía la información necesaria respecto a la definición, uso y forma de medición de los indicadores de gestión actuales. Ella explicó ampliamente la participación general del Área en la gestión de los procesos de admisión.

Las entrevistas a profundidad buscan que se logren encuentros de forma reiterada entre el investigador y el informante; normalmente, los encuentros son dirigidos para lograr la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes de su vida, experiencias, conocimiento o situaciones, tal como las expresadas con sus propias palabras.

Fue necesario llevar a cabo dos entrevistas no estructuradas, mediante preguntas generales y abiertas, en donde se logró obtener los dos indicadores de gestión, los objetivos generales, el detalle sobre el proceso de admisión presencial y sistema en línea, así como otros aspectos propios que facilitaron el proceso de generación de indicadores. Además, producto de las entrevistas aplicadas, la

Vicerrectora facilitó dos encuestas que son utilizadas como métrica para la medición de los indicadores de gestión conversados.

#### 4. Resultados de la investigación

Producto del trabajo de campo ejecutado, se logró extraer y conocer, de forma general, los procesos que ejecuta el Área de Admisiones de ULACIT en la actualidad. Además, se determinaron los objetivos generales que indican la línea por seguir desde el punto de vista estratégico y a nivel macro. Seguidamente se presenta el análisis ejecutado:

a. Indicadores de gestión del Área de Admisiones. De acuerdo con la información suministrada por el Área de Admisiones, actualmente hace uso de dos indicadores de gestión, tal como se puede ver en la figura 1.



**Figura 1.** Indicadores de gestión, Área de Admisiones, ULACIT

b. Relación de los indicadores de gestión y los objetivos generales del Área de Admisiones. Desde el punto de vista de la alineación estratégica de los indicadores de gestión, se evidenció que existe una relación entre ambos indicadores y los objetivos del Área de Admisiones. Esta afirmación se justifica porque el primero de ellos ('Servicio posventa') genera parámetros que permiten la supervisión de las estrategias de prospección planteada en los objetivos generales. Según las preguntas planteadas en la encuesta<sup>4</sup> aplicada a los estudiantes que completan el proceso de admisión, se busca medir la satisfacción de estudiante con respecto a calidad del servicio brindado durante el proceso de matrícula e ingreso curricular.

Respecto al segundo indicador ('Razón de no matricular'), hay una clara relación con el objetivo general que indica "Consolidar exitosamente la imagen institucional". De igual forma, mediante la aplicación de una encuesta<sup>5</sup> se consultan los aspectos por los cuales el estudiante no completó su proceso de matrícula, lo cual permite corregir situaciones que generen un detrimento de la imagen de la Universidad. Además, por medio de las variables consultadas en el encuesta, también se cumple con objetivo de "brindarles asesoría académica" para lograr "aumentar la población estudiantil".

Por otra parte, después de analizar los objetivos estratégicos de ULACIT, se observa la necesidad de definir un indicador de gestión que busque medir la cantidad de estudiantes matriculados en relación con el porcentaje total de la

---

<sup>4</sup> El instrumento aplicado se adjunta en el anexo 3 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CON EL PROCESO DE ADMISIÓN.

<sup>5</sup> El instrumento aplicado se adjunta en el anexo 4 ENCUESTA SOBRE MOTIVOS DE NO MATRICULAR.



población universo definida. El total de población universo puede ser definido por la suma del total de estudiantes del último año de secundaria de los colegios del país (población cautiva).

El objetivo estratégico al cual está alineado el indicador propuesto es “Expandir y diversificar la población estudiantil, abriendo nuevos nichos de mercado y una nueva sede”. Por medio de este indicador, tanto el Área de Admisiones como la Universidad en general tendrán la posibilidad de determinar si efectivamente se está “expandiendo” la cantidad de población estudiantil meta prevista según el indicador. Más adelante en el análisis y propuesta de indicadores se hace una descripción detallada del mismo.

c. Análisis y propuestas. Las tablas 2 y 3 presentan los resultados obtenidos luego de aplicar la teoría propuesta por Castillo (2005), en donde lista los elementos básicos que debe considerar un indicador. Se elabora un análisis comparativo de la teoría, los datos brindados por el área de admisiones y las propuestas de mejora que debe tener cada elemento de los indicadores que actualmente tiene el área investigada. En algunos casos (según el elemento) solo se indica “Bien definido”, esto quiere decir que no hace falta modificar nada al elemento.

**Tabla 2. Análisis del indicador 'Servicio posventa', según la teoría de Castillo (2005)**

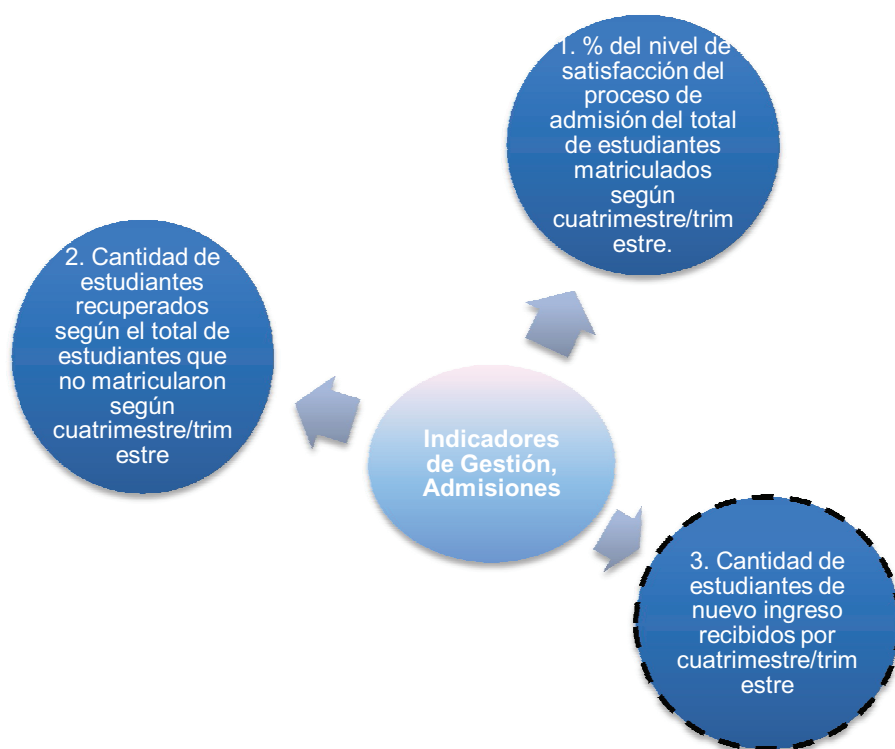
Elemento	Información dada por la entrevista	Análisis/propuesta
<b>Nombre del indicador</b>	Servicio posventa	Porcentaje del nivel de satisfacción del proceso de admisión, del total de estudiantes matriculados según cuatrimestre/trimestre.
<b>Objetivo</b>	Medir el nivel de satisfacción del proceso de admisión, en un periodo de tiempo determinado	Bien definido
<b>Dueño del proceso</b>	Área de Admisiones	Bien definido
<b>Niveles de referencia</b>	Ausencia de medidas de comparación	Porcentaje esperado de nivel de satisfacción en el proceso de admisión
<b>Puntos de lectura</b>	Las mediciones se realizan mediante la aplicación de una encuesta a los estudiantes que hayan completado el proceso de admisión	La métrica utilizada en la idónea
<b>Frecuencia</b>	Al final del proceso de matrícula de cada cuatrimestre y trimestre	Bien definido

**Tabla 3. Análisis del indicador 'Razón de no matricular', según la teoría de Castillo (2005)**

Elemento	Información dada por la entrevistada	Análisis/propuesta
Nombre del indicador	Razón de no matricular	Cantidad de estudiantes recuperados según el total de estudiantes que no matricularon, según cuatrimestre/trimestre
Objetivo	Conocer los motivos por los cuales usted no matriculó en el último período lectivo	Reincorporar al proceso de matrícula a los estudiantes que por algún motivo no pudieron matricular
Dueño del proceso	Área de Admisiones	Bien definido
Niveles de referencia	Ausencia de medidas de comparación	De la cantidad de estudiantes no matriculados, a cuántos se logró reincorporar al proceso de matrícula.
Puntos de lectura	Las mediciones se realizan mediante la aplicación de una encuesta a los estudiantes que hayan completado el proceso de admisión	Bien definido
Frecuencia	Al final del proceso de matrícula de cada cuatrimestre y trimestre	Bien definido

Una vez analizados los objetivos generales del Área de Admisiones y valorados con respecto a los objetivos estratégicos de ULACIT, se propone el uso de un indicador de gestión denominado: 'Promedio de estudiantes de nuevo ingreso recibidos por ciclo lectivo (cuatrimestre/trimestre)'. El proponer este indicador se origina en la necesidad de lograr establecer una forma sencilla y medible para determinar el promedio en la expansión de la cantidad de estudiantes; además, este indicador estaría alineado al primer objetivo estratégico de ULACIT.

La figura 2 muestra la propuesta de indicadores de gestión para el área de Admisiones de ULACIT, de acuerdo con el análisis realizado.



**Figura 2.** Indicadores de gestión propuestos

En la tabla 4 se muestra el proceso de conformación del tercer indicador (señalado con línea de puntos discontinuos en la ilustración 2). La elaboración de este nuevo indicador también se fundamenta en la teoría de Castillo (2005), y se realiza una descripción de cada elemento.

**Tabla 4. Descripción de indicador de 'Gestión promedio de estudiantes de nuevo ingreso recibidos por cuatrimestre/trimestre'**

Elemento	Análisis/propuesta
Nombre del indicador	Cantidad de estudiantes de nuevo ingreso recibidos por cuatrimestre/trimestre
Objetivo	Según el periodo de tiempo determinado, medir la cantidad de estudiantes de nuevo ingreso.
Dueño del proceso	Área de Admisiones
Niveles de referencia	Comparar los resultados obtenidos en el tiempo y tomar decisiones que coadyuven y favorezca la expansión de la población estudiantil de ULACIT
Puntos de lectura	La métrica por aplicar es recolección de valores históricos de cantidad de estudiantes ingresados. Una vez obtenido el valor, se aplica un promedio para estimar el nivel de referencia del indicador
Frecuencia	Cuatrimestral/trimestral

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Como se mencionó en la sección introductoria, el presente trabajo se enfocó en el análisis de los indicadores de gestión del Área de Admisiones de

ULACIT, así como en la relación entre los objetivos generales, estratégicos y los indicadores propuestos.

Por medio de la teoría presentada por Castillo (2006), se aplicó el análisis de los dos indicadores dados producto de la entrevista (Servicio post venta/Razón de no matricular). Dichos indicadores cumplían con algunos de los elementos básicos; sin embargo, fue necesario hacer un replanteamiento que lograra equilibrar el objetivo de cada indicador con los objetivos tanto generales como estratégicos. Producto del replanteamiento ejecutado, se propone una mejora a los dos indicadores dados por Admisiones, y además la inclusión de un indicador más que permita complementar los anteriores.

Los indicadores propuestos responden a: 1. Porcentaje del nivel de satisfacción del proceso de admisión del total de estudiantes matriculados según cuatrimestre/trimestre; 2. cantidad de estudiantes recuperados según el total de estudiantes que no matricularon, de acuerdo con el cuatrimestre/trimestre; 3. cantidad de estudiantes de nuevo ingreso recibidos por cuatrimestre/trimestre. Los tres obedecen a principios *per se* de un indicador de gestión, ya que responden a reglas como qué es lo que se quiere medir, cuándo, quién lleva a cabo la medición y su fuente.

Constituir un portafolio de indicadores de gestión es un proceso clave que favorece el sistema de control del desempeño, el cual está relacionado con las prioridades organizacionales. Para el Área de Admisiones, la cual es la cara de la Universidad ante la población objetivo, es necesaria la implementación de

indicadores de gestión que logren controlar y medir si las estrategias implantadas aumentan y expanden el porcentaje de población estudiantil. Por medio de los indicadores de gestión, esta labor es realizada y sirve como mecanismo claro de control de lo que se ejecuta.

Otro aspecto por recalcar es la importancia de revisar constantemente si los indicadores de gestión deben actualizarse o redefinirse, esto puede hacerse en la medida en que se gane experiencia en el tema de mejorar el desempeño por medio de indicadores. Cuanto más sean los esfuerzos que se orienten a la generación de indicadores buenos y sólidos que se alineen a los objetivos, mejor es el desempeño que puede presentar el Área de Admisiones, según lo indicado en el marco teórico respecto a los usos que se les puede dar a los indicadores, en relación con el avance hacia el logro de los objetivos y metas de la institución, ya que con una correcta definición es posible monitorear el logro de dichos objetivos. Otro de los usos es, de acuerdo con el desempeño, poder realizar una comparación en el tiempo de las oportunidades de mejora, y atacar aquellos procesos en donde se identifican debilidades.

Por último, y producto del trabajo realizado, se recomienda la implementación a nivel institucional de un sistema de indicadores de gestión que facilite una adecuada retroalimentación y presentación de información clara y que sustente la toma de decisiones.

## REFERENCIAS

Castillo Parra, L. E. (2006). *Indicadores de gestión en el área de gestión humana, y su importancia en las organizaciones*. Recuperado el 20 de agosto de 2011 de Biblioteca Virtual EBSCO Host.

García Mendoza, E. (2006). *Indicadores de gestión*. Recuperado de <http://www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw Hill.

Pérez Jaramillo, C. M. (2005). *Los indicadores de gestión*. Recuperado de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestio%20n.pdf>

Rincón, R. D. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición*. Recuperado de <http://bdigital.eafit.edu.co/bdigital/ARTICULO/HRU0380000111199804/11104.pdf>

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT. (2011). *Estructura Organizacional*. Recuperado de <http://www.ulacit.ac.cr/acercade/estructura.php>.



# **ANEXOS**

## Indicadores de Gestión en el Área de Admisiones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Xinia Cordero Sobalbarro, correo-e: [xcordero04@gmail.com](mailto:xcordero04@gmail.com)

### Introducción

Los indicadores de gestión se convierten en herramientas contemporáneas que pueden medir el grado de cumplimiento de los objetivos de un área específica, en concordancia con los objetivos estratégicos.

De acuerdo con las expectativas planteadas por el Área de Admisiones con respecto a la eficiencia que debe prevalecer durante los procesos de admisión, se evidencia la necesidad de valorar la importancia de la aplicación de indicadores de gestión. Por consiguiente, surgen las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los indicadores de gestión del Área de Admisiones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología?, ¿se alinean los indicadores de gestión a la estrategia organizacional?

### Objetivo

Analizar los indicadores de gestión actuales y proponer oportunidades de mejora que permitan desarrollar de una forma eficiente su uso, en concordancia con los objetivos y la estrategia organizacional.

Los indicadores de gestión suelen ser establecidos por los líderes del proyecto u organización, y son utilizados continuamente para evaluar el desempeño y los resultados.

Según Castillo (2006), para la construcción de indicadores de gestión se deben considerar al menos los elementos siguientes:

**Nombre:** denominación que se le da a la variable, al atributo del resultado o al impacto de la gestión que se quiere medir.

**Objetivo:** uso que se espera darle a la información obtenida (conocer nuestro grado de eficiencia).

**Dueño del proceso:** clarificar a quiénes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que está suministrando el indicador.

**Niveles de referencia:** alude a los estándares de comparación de nuestros indicadores: histórico, teórico, competencia, política, consenso, planificado, etc.

**Puntos de lectura:** actividades o fases del proceso en las cuales debe realizarse la medición; deben estar claramente definidas para evitar distorsiones en sus medidas.

**Frecuencia:** periodicidad con que deben realizarse las mediciones, de tal manera que ello permita una toma de decisiones oportuna.

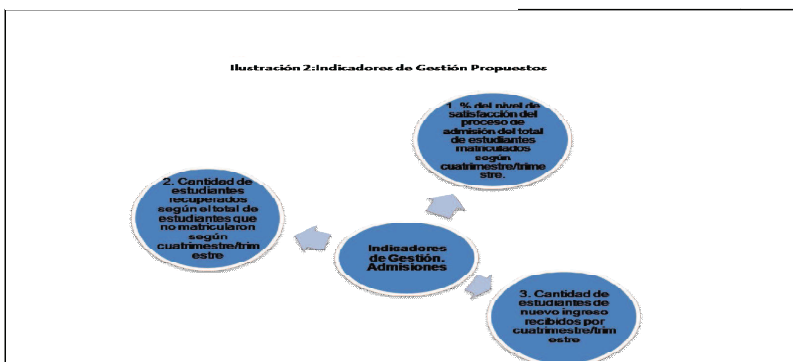
### Método

El tipo investigación aplicado es el cualitativo, y se utilizaron las entrevistas a profundidad para lograr recopilar la información necesaria.

Tabla 2: Análisis del indicador “Servicio posventa”, según la teoría de Castillo (2005).

Elemento	Información dada por la entrevistada	Análisis/Propuesta
Nombre del indicador	Servicio posventa.	Porcentaje del nivel de satisfacción del proceso de admisión del total de estudiantes matriculados según cuatrimestre/trimestre.
Objetivo	Medir el nivel de satisfacción del proceso de admisión en un periodo de tiempo determinado.	Bien definido.
Dueño del proceso	Área de Admisiones.	Bien definido.
Niveles de referencia	Ausencia de medidas de comparación.	Porcentaje esperado de nivel de satisfacción en el proceso de admisión.
Puntos de lectura	Las mediciones se realizan mediante la aplicación de una encuesta a los estudiantes que hayan completado el proceso de admisión.	La métrica utilizada es la idónea.
Frecuencia	Al final del proceso de matrícula de cada cuatrimestre y trimestre.	Bien definido.

### Resultado



### Conclusiones y recomendaciones

Se aplica una mejora a los dos indicadores dados por Admisiones, y se da la inclusión de un indicador más que está alineado con el primer objetivo estratégico de ULACIT.

Constituir un portafolio de indicadores de gestión es un proceso clave que favorece el sistema de control del desempeño, el cual está relacionado con las prioridades organizacionales.

Se recomienda la implementación, a nivel organizacional, de un sistema de indicadores de gestión que facilite una adecuada retroalimentación y la presentación de información clara que sustente la toma de decisiones.

### Referencias

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación (5ta ed.)*. McGraw Hill.
- Castillo Parra, L. E. (2006). *Indicadores de Gestión en el Área de Gestión Humana, y su importancia en las organizaciones*. Recuperado el 20 de agosto de 2011 de Biblioteca Virtual EBSCO Host.

15 de setiembre de 2011

Señores

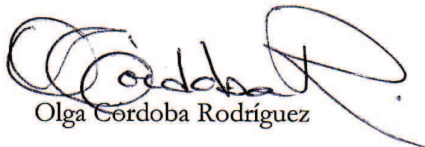
Facultad de Ingenierías

Presente

Estimados señores:

Por este medio hago constar que revisé el trabajo de investigación titulado “**Indicadores de gestión en el Área de Admisiones de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**”, de la estudiante Xinia Cordero Sobalbarro, con el fin de que estuviera de acuerdo con las normas de redacción y ortografía de la lengua española.

Atentamente,



Olga Córdoba Rodríguez

Filóloga



**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Costa Rica.**  
**Maestría en Ingeniería de Tecnologías de Información**  
**3T-280021G1 TRABAJO TEÓRICO-PRÁCTICO**

**Entrevista**

**Martes 23 de agosto 2011**

**Presentes**

Nombre	Cargo	Correo-e	Telefonos
Gabriela Tijerino Alvarado (Entrevistada)	Vicerrectora de Relaciones Externas	<a href="mailto:gtijerino@ulacit.ac.cr">gtijerino@ulacit.ac.cr</a>	2523-4018/ 8399-1618
Xinia Cordero Sobalbarro	Estudiante Maestría Ingeniería Sistemas	<a href="mailto:Xcordero04@gmail.com">Xcordero04@gmail.com</a>	8867-0539

**Temas tratados**

1. Explicación breve del objetivo de la entrevista
  2. Consulta a la entrevistada sobre el tema de indicadores de gestión
  3. Acuerdos
- 

**Desarrollo de la entrevista**

**1. Explicación breve del objetivo de la entrevista**

Se realiza una breve explicación del objetivo de la entrevista, de acuerdo al tema sobre la existencia de indicadores de gestión específicamente en el área de admisiones de la ULACIT.

**2. Consulta a la entrevistada sobre el tema de indicadores de gestión**

- a. La vicerrectora Gabriela Tijerino expone que actualmente en el área de admisiones se realizan un seguimiento al tema de la matricula en relación a la cantidad de estudiantes admitidos según periodo. Además expone sobre una encuesta que se hace a través de la herramienta surveymonkey, la cual va dirigida a estudiantes para medir la calidad del proceso de admisión, tanto en los estudiantes admitidos como en los no admitidos. Se resumen de forma general algunos indicadores:
  - i. Matricula, cantidad de estudiantes admitidos
  - ii. Grado de satisfacción del proceso de admisión de estudiantes admitidos

- iii. Grado de satisfacción del proceso de admisión de estudiantes no admitidos
  - iv. Tasas de deserción de estudiantes.
- 
- b. Como segundo punto, la Vicerrectora Gabriela Tijerino expone el Sistema de Admisión en Línea, el cual se puso en operación a partir de enero 2011, e indica que se puede aprovechar dicha herramienta para generar nuevos indicadores al área de admisiones. En este punto la Vicerrectora facilita vía correo electrónico a la investigadora material en formato pdf del manual para completar el proceso de admisión en línea.
  - c. Como tercer punto también se propone que a partir de los datos generados por el sistema de admisiones en línea, se logre proponer el análisis interpretativo de los datos (cruce de variables).
  - d. Y por último, también se conversa la posibilidad de recomendar alguna herramienta tecnológica (minería de datos, dashboard) que permita establecer el manejo de indicadores de gestión producto de las variables definidas por el área de admisiones.

### **3. Acuerdos**

- a. Xinia Cordero debe de revisar el proceso de admisión en línea a fin de conocer parte de los procesos de área de admisiones.
- b. Revisar los temas conversados, a fin de determinar el alcance de la investigación.

**Próxima reunión: Lunes 29, martes 30 de agosto, o el jueves 01 de setiembre a las 5:00 p.m ( a definir).**

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Costa Rica.  
Maestría en Ingeniería de Tecnologías de Información  
3T-280021G1 TRABAJO TEÓRICO-PRÁCTICO**

**Agosto 2011**

**Entrevista 2**

La siguiente entrevista es elaborada para lograr obtener la información necesaria para el desarrollo del trabajo teórico práctico que permita optar por el grado de Maestría en Ingeniería de Tecnologías de Información en la ULACIT.

**Tema:** Indicadores de Gestión en el Servicio de Admisión de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

**Persona entrevistada:** Gabriela Tijerino, [gtijerino@ulacit.ac.cr](mailto:gtijerino@ulacit.ac.cr), Tel. 2523-4018

**Cargo:** Vicerrectora de Relaciones Externas

**Estudiante:** Xinia Cordero Sobalbarro

Objetivo del área de admisiones.

---

---

---

---

---

---

---

---

Indicadores área de admisiones

---

---

---

---

---

---

---

---

Alineamiento de objetivos con estrategia de la ULACIT

**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Costa Rica.**  
**Maestría en Ingeniería de Tecnologías de Información**  
**3T-280021G1 TRABAJO TEÓRICO-PRÁCTICO**

**Entrevista #2**

**Martes 30 de agosto 2011**

**Presentes**

Nombre	Cargo	Correo-e	Telefonos
Gabriela Tijerino Alvarado (Entrevistada)	Vicerrectora de Relaciones Externas	<a href="mailto:gtijerino@ulacit.ac.cr">gtijerino@ulacit.ac.cr</a>	2523-4018/ 8399-1618
Xinia Cordero Sobalbarro	Estudiante Maestría Ingeniería Sistemas	<a href="mailto:Xcordero04@gmail.com">Xcordero04@gmail.com</a>	8867-0539

**Temas tratados**

1. Definición de alcance de investigación
  2. Solicitud de información respecto a objetivos propios del área de admisiones.
  3. Acuerdos
- 

**Desarrollo de la entrevista**

**1. Definición de alcance de investigación**

- a. En seguimiento a la conversación de la primera entrevista, se indica a la Vicerrectora de Relaciones Externas cual es el alcance de la investigación. El alcance consiste en la revisión, análisis y propuesta de posible indicadores de gestión en el área de admisiones. La vicerrectora indica que actualmente utilizan dos indicadores:
  - i. Servicio Post Venta
  - ii. Razón de No Matricula

Para los indicadores anteriores, se comenta sobre la forma en que utilizan y los instrumentos de medición utilizados.

Se indica que además es posible hacer la propuesta de más indicadores de gestión que faciliten el alcance de las metas y objetivos propios del área.

Una vez realizado el análisis y la propuesta de los indicadores, se enviarán a la Sra. Vicerrectora para su valoración.



## **2. Solicitud de información respecto a objetivos propios del área de admisiones.**

Luego, se solicita a la Vicerrectora los objetivos de área de admisiones, a fin de contar con el insumo necesario para revisar aspecto a alineación estratégica entre los objetivos propios del área y la universidad. Además con ello también se hará la propuesta de nuevos indicadores.

### **1. Acuerdos**

- a. Que la Vicerrectoría facilite los objetivos del departamento.
- b. Que la Vicerrectoría facilite las dos encuestas que aplica a los estudiantes.
- c. Una vez generado el análisis y los resultados de la investigación, se envían a la Vicerrectora para su respectivo criterio.

## ENCUESTA SOBRE MOTIVOS DE NO MATRÍCULA VRE

Estimado(a) estudiante:

El Vicerrectorado de Relaciones Externas de ULACIT está interesado en conocer los motivos por los cuales usted no matriculó en el último período lectivo.

Su participación es anónima, y será de gran valor para continuar trabajando por mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos a nuestros estudiantes.

El tiempo aproximado de respuesta de este cuestionario es de cinco minutos. Por favor, no deje ninguna pregunta sin contestar. Al final del cuestionario, asegúrese de hacer clic en el botón "enviar respuestas" para que su opinión pueda ser tomada en cuenta y procesada adecuadamente.

Si tiene alguna pregunta sobre estas instrucciones, el propósito o el contenido de esta encuesta, diríjase a Edgar Salgado, por medio de la dirección electrónica [esalgado@ulacit.ac.cr](mailto:esalgado@ulacit.ac.cr) o al teléfono 25234000, extensión 216. Le agradecemos muchísimo su colaboración.

1. Por favor, indique si los siguientes motivos influyeron o no en su decisión de no matricular en ULACIT el último ciclo académico

Motivo	Sí	No
Barreras económicas		
Trabajo no le permite estudiar		
Pendiente aprobación del bachillerato		
No ofrecía la carrera que quería		
Mala calidad académica		
Proceso de admisión		
Ubicación geográfica		
Exigencia al tener que llevar cursos de inglés		
Horarios no le son convenientes		
Tiene interés para otro periodo		
Otros motivos		

Si seleccionó la opción "otros motivos", por favor explicar a continuación:

2. Si matriculó en otra universidad, ¿nos podría indicar en cuál?

Universidad estatal (UCR, UNA, TEC, UNED, UTN)

Universidad Latina

UMCA (Universidad Metropolitana Castro Carazo)

Universidad Hispanoamericana

UIA (Universidad Internacional de las Américas)

Otra universidad

Si seleccionó la opción "otra universidad", por favor especifique:

3. ¿Cómo calificaría la calidad y suficiencia de la información que recibió por parte de ULACIT?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

4. ¿Puede indicar por cuales medios recibió información por parte de ULACIT? (puede escoger varios)

Correo electrónico

Llamada telefónica

Invitación a un evento

5. ¿Cuáles de los siguientes atributos asocia usted a ULACIT? (puede escoger varios)

Prestigio/reputación

Formación bilingüe

Planes de estudio de calidad

Becas

Carreras acreditadas por SINAES

Tiene opciones de financiamiento

Cercanía de su trabajo o casa

Flexibilidad de los horarios de clase

Recomendado por otros

Formación tecnológica

Programas internacionales

Clubes estudiantiles

Vinculación empresarial

Muchas gracias.

Asegúrese de hacer clic en el botón "Enviar respuestas" para que su formulario sea procesado correctamente.

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CON EL PROCESO DE ADMISIÓN 2011

Estimado(a) estudiante:

Como parte de las labores de evaluación periódica de los servicios que brinda ULACIT, el Departamento de Admisiones está llevando a cabo una encuesta dirigida a los estudiantes que se matricularon en el II cuatrimestre y II trimestre del 2011, por lo cual le agradeceremos mucho su colaboración al responder este cuestionario.

Su participación es anónima, y será de gran valor para continuar trabajando por mejorar la calidad de los servicios que ofrece este Departamento.

Este cuestionario se responde, aproximadamente, en 5 minutos.

Le agradecemos mucho su tiempo.

1. Por favor indique el nombre de la Directora de Admisiones que le atendió en su proceso de admisión:

Adriana Alvarez  
Melissa Avila  
Raquel Bello  
Andrea Blanco  
Laura Naranjo  
Guiselle Pérez  
Silvia Solano  
No recuerdo

2. Califique a la Directora de Admisiones que le atendió; evalúela en una escala de 1 a 5, tomando 1 como la peor calificación y 5 como la mejor:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Presentación personal					
Amabilidad y cordialidad					
Aclaración de dudas					
Facilidad de palabra					

3. El tiempo de espera para que le atendiera la Directora de Admisiones fue:

Corto  
Razonable  
Demasiado largo

4. Con respecto de la atención recibida por parte del "CALL CENTER" de ULACIT:

	<b>Sí</b>	<b>No</b>
El tiempo de espera para la atención de mi llamada fue adecuado		
La persona que me atendió pudo gestionar adecuadamente la cita de matrícula		
Me enviaron la información sobre el proceso de admisión		
Me enviaron información sobre la(s) carrera(s) de mi interés		

Si tiene alguna sugerencia para mejorar el servicio telefónico de ULACIT, por favor hágala aquí:

5. Con respecto del proceso de admisión en línea, ¿tuvo algún problema con la confirmación de su clave de acceso?

Sí  
No

Si tuvo algún problema, por favor indicar en qué consistió:

6. ¿Considera usted que el sistema de admisión en línea es fácil de usar?

Sí  
No

Si su respuesta fue "no", por favor explicar por qué:

7. Mencione alguna recomendación que usted considera podría ayudar a mejorar el proceso de admisión a ULACIT:

Muchas gracias.