

Indicadores de Gestión en el Area de Servicios Estudiantiles de ULACIT
Marcos David Aruj Alvarez, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
2011

Resumen

El presente proyecto propone la utilización de indicadores de gestión para el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles, los cuales permitan monitorear los factores críticos del éxito en busca del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, tanto a nivel organizacional (ULACIT) como a nivel del Vicerrectorado.

El desarrollo de estas herramientas es de gran importancia, ya que parte esencial de la ejecución de un plan estratégico es el control y evaluación del mismo. Los indicadores de gestión proveen una manera útil y confiable de monitorear diversos aspectos, que son de relevancia, para determinar la efectividad, eficacia y eficiencia de las decisiones estratégicas y sus acciones derivadas.

Abstract

This project proposes the usage of Key Performance Indicators (KPI) for the Student Services Vice-rectorship, allowing the evaluation of progress toward strategic goals defined not only at a global level by ULACIT, but by the Vice-rectorship itself.

Implementing this type of tools is very important, given that one of the most essential steps in executing an strategic plan is controlling and evaluating its success. Key performance indicators are a useful and reliable way of monitoring several aspects that are relevant in determining the effectiveness and efficiency of strategic decisions and derived actions.

Bachiller y licenciado en Ingeniería de Sistemas Informáticos de la Universidad Latina de Costa Rica. Actualmente trabaja en Appcoast Ltd. (<http://www.appcoast.com>) como analista desarrollador de aplicaciones para teléfonos inteligentes y extensiones especializadas para navegadores web. Correo electrónico: marcos.aruj@gmail.com

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO 1. INTRODUCCION.....	3
Antecedentes del problema.....	3
Justificación e importancia del estudio del problema.	4
Formulación del problema.....	4
Objetivos	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Estructura del documento	5
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	6
Planeación	6
Objetivos	6
Estrategia.....	6
Tipos de planeación	6
Planeación estratégica	7
Indicadores de gestión	7
Características de los indicadores de gestión	8
Tipos de indicadores de gestión.....	9
Técnicas para definir indicadores de gestión	9
Ejemplos de indicadores de gestión.....	10
Tipos de investigación.....	11
Investigación cuantitativa	11
Investigación cualitativa	11
Diferencias principales ente ambos enfoques.....	12
Recolección de datos para una investigación cualitativa	12
Entrevista	13
Observación.....	13
Documentos.....	13
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....	14
¿Por qué investigación cualitativa?	14
Métodos de recolección de datos utilizados.....	14

¿Por qué entrevista?.....	14
¿Cuáles documentos?	14
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	16
Plan estratégico ULACIT y Vicerrectoría de Servicios Estudiantiles ULACIT .	16
Estado actual indicadores de gestión Vicerrectorado Servicios Estudiantiles.	16
Indicadores de gestión propuestos para el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles.....	17
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	21
CAPITULO 6. REFERENCIAS	23
CAPITULO 7. ANEXOS.....	24
Anexo 1. Organigrama ULACIT	24
Anexo 2. Organigrama Servicios Estudiantiles ULACIT.....	25
Anexo 3. Póster Indicadores de Gestión Área de Servicios Estudiantiles.....	26
Anexo 4. Certificación revisión filológica	28

CAPÍTULO 1. INTRODUCCION

Antecedentes del problema

Actualmente, toda empresa o institución moderna y exitosa debe tener definido un plan estratégico de desarrollo que permita establecer la visión a corto y largo plazo, de la misma manera, es preciso identificar los diversos objetivos estratégicos que se deben ir cumpliendo para lograr esa visión establecida.

Sin embargo, la planeación por sí sola no vale de nada, por ello, es necesaria una adecuada ejecución de la estrategia planeada, y el control de la misma es indispensable para verificar que se están tomando las acciones y decisiones correctas con el objetivo común en mente.

Para esto, se requiere la definición y utilización de parámetros que permitan medir cuantitativamente el comportamiento y desempeño en torno a la planeación estratégica propuesta; en este punto es donde los indicadores de gestión son de gran utilidad.

Los indicadores de gestión son parámetros que permiten medir y evaluar las diversas actividades de un departamento o empresa. Su constante monitoreo funciona como señales de advertencia en caso de que el rumbo actual difiera o pueda diferir de los objetivos planteados inicialmente. A la vez, puede funcionar como señal para reafirmar que el rumbo y acciones tomadas son los correctos.

Los indicadores de gestión son entonces una entrada sumamente importante en la toma de decisiones gerenciales y su correcta definición y administración son vitales para obtener el mayor provecho.

Todo lo anterior es aplicable para las universidades e instituciones educativas en general, puesto que, a diferencia de empresas comerciales, son entidades que además de ganancias, buscan la excelencia académica y su éxito se basa en la calidad y cantidad de profesionales que gradúan año con año. Generalmente, enfocan sus esfuerzos en diversas áreas como: investigación, docencia y proyección social, buscando crear profesionales comprometidos con el desarrollo del país, con ética profesional y conciencia social.

Justificación e importancia del estudio del problema.

La Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT) ha establecido metas y objetivos claramente definidos, y plasmados en su plan estratégico para los próximos años (2010-2012). Con base en este plan, los diversos departamentos deben elaborar los suyos y ejecutarlos, de esta manera debe hacerlo el Departamento de Servicios Estudiantiles.

A diferencia de otros departamentos, el de Servicios Estudiantiles fue creado recientemente, y no cuenta con indicadores de gestión que permitan monitorear el trabajo realizado, ni su aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Universidad.

El presente proyecto se enfoca en definir indicadores de gestión para el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles, los cuales permitan monitorear los esfuerzos y resultados de la administración, en busca de cumplir con los objetivos estratégicos planteados por la Universidad.

Es de gran importancia el desarrollo de este tipo de herramientas, ya que parte esencial de la ejecución de un plan estratégico es su control y evaluación. Los indicadores de gestión proveen una manera útil y confiable de monitorear diversos aspectos que son de relevancia para determinar la efectividad, eficacia y eficiencia de las decisiones estratégicas y las acciones derivadas de éstas.

Como resultado del proyecto se busca establecer las bases y herramientas necesarias para una toma de decisiones eficiente y pertinente al plan estratégico del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles y de ULACIT.

Formulación del problema

¿Qué indicadores de gestión se pueden implementar en el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles para evaluar los esfuerzos y resultados de la administración, alineándose al plan estratégico de ULACIT?

Objetivos

Objetivo general

Definir indicadores de gestión que puedan ser implementados en el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles para evaluar los esfuerzos y resultados del mismo, alineándose al plan estratégico de ULACIT.

Objetivos específicos

1. Evaluar la alineación del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles con el plan estratégico de ULACIT.
2. Puntualizar la lista de indicadores que pertinentes al Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles.
3. Valorar y proponer una lista priorizada de indicadores de gestión, con base en las necesidades y funciones más importantes del Vicerrectorado.

Estructura del documento

Este documento consta de cuatro capítulos, que exploran las diferentes fases de la investigación realizada, a saber: el segundo capítulo titulado: Marco Teórico, explica brevemente varios conceptos directamente relacionados con el tema del proyecto y que son necesarios para su pleno entendimiento, ya que sirven como base y referencia de la investigación y proceso práctico del proyecto.

El tercer capítulo denominado: Marco Metodológico, abarca la selección del tipo de investigación y la selección del método de recopilación de información.

El cuarto capítulo llamado: Análisis de Resultados, analiza la información recolectada mediante entrevistas y análisis de documentos oficiales para evaluar la alineación del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles con el plan estratégico de ULACIT. A su vez, se definen diversos indicadores de gestión que pueden ser de utilidad para la toma de decisiones del vicerrectorado.

En el quinto capítulo se plasman las conclusiones obtenidas del proceso investigativo y se plantean recomendaciones para complementar el esfuerzo de este proyecto con las acciones necesarias que están fuera del alcance de éste.

Finalmente, se incluye la bibliografía utilizada y una sección de anexos con los documentos pertinentes a la Universidad y el Vicerrectorado, que fueron utilizados como parte del análisis realizado.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

Planeación

Con el fin de proveer un entendimiento más claro sobre la planeación estratégica y los indicadores de gestión, es necesario definir claramente los diversos componentes y términos administrativos que entran en juego en una organización.

Objetivos

Los objetivos de una organización son fundamentales para definir el rumbo que ésta tomará, sin embargo, los objetivos a nivel institucional no siempre son claros para definir el accionar de los diversos componentes de la organización, por lo que cada departamento o unidad deberá tener definidos sus propios objetivos, relativos a su área; estos objetivos deberán estar alineados a los objetivos macro definidos a nivel organizacional.

Estrategia

Una estrategia se refiere a un programa general de acción, que involucra esfuerzos y recursos para obtener objetivos generales, de amplio alcance. Chandler (1962), define el concepto de estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

Henry Mintzberg (1997), en su libro "El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos", define estrategia de la siguiente manera: "es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar".

Por lo tanto, una estrategia busca determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la empresa en un tiempo dado y cómo lograrlo.

Tipos de planeación

Diversos autores reconocen la existencia de al menos tres tipos diferentes de planeación. Estos tipos van ligados al alcance de la planeación y el nivel organizacional en que se realiza. Cada tipo de planeación tiene un propósito diferente y es importante conocer sobre cada una de ellas.

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACIÓN	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Planeación estratégica

La planeación estratégica es un término muy popular en el ámbito de los negocios. Se refiere al proceso de desarrollo e implementación de planes que permitan alcanzar propósitos y objetivos específicos en un intervalo de tiempo.

Toda empresa, con visión a largo plazo, debe trazar objetivos específicos que debe cumplir en un cierto tiempo para lograr hacer realidad esa visión propuesta. Para esto, necesita establecer una estrategia de desarrollo que le permita cumplir con esos objetivos.

El desarrollo de esta estrategia es lo que conocemos como planeación estratégica o estrategia empresarial. La planeación estratégica se realiza al nivel institucional más alto, y debe permear en los niveles organizacionales más bajos de diferentes maneras.

Steiner (1991) define la planificación estratégica como "el proceso de determinar cuáles son principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa".

Indicadores de gestión

Son un instrumento de gran utilidad para la dirección de una organización. Permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados obtenidos en uno o varios procesos.

De esta manera, y dependiendo de los valores que tenga un indicador y su evolución en el tiempo, la organización puede tomar la decisión de actuar o no sobre un proceso específico, según convenga.

Es por esto, que es de especial importancia identificar, seleccionar y formular el conjunto de indicadores de manera adecuada. Éstos van a servir para evaluar cada uno de los procesos más importantes de la organización y poder tener control sobre ellos.

Características de los indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea considerado adecuado, deberá cumplir con ciertas características, tales como (Torres, 1991):

Comprensibilidad o claridad. Los indicadores englobarán la mayor cantidad de información posible, de forma que su lectura sea de fácil comprensión en la representación del aspecto concreto para el que han sido elaborados.

Fiabilidad o verificabilidad. Los datos utilizados para elaborar los indicadores deben ser demostrables con alto grado de probabilidad. Aunque puede derivarse de datos que no dependen del juicio humano, el juicio dado por una persona cualificada es, generalmente, la mejor medida de la calidad de las realizaciones, sin embargo, en ocasiones, puede verse afectada por prejuicios o actitudes y deberán ser depuradas.

Relevancia. Se utilizarán aquellos indicadores que representen aspectos de materialidad o de importancia para el programa, centro o servicio. La relevancia se refiere, por tanto, a la utilidad de la información para los fines perseguidos por los usuarios de la misma. Se considera que una información será más relevante cuanto más necesaria le resulte al decisor; ello implica conocer las necesidades de información de los usuarios.

Oportunidad. La información proporcionada por un indicador, a destiempo, pierde gran parte o todo su valor.

Consistencia. Un indicador será consistente si su diseño está realizado sobre bases conceptuales e informativas fundamentadas y sólidas.

Comparabilidad. Los indicadores deben establecerse de modo que quede garantizada su capacidad de poder ser comparados a lo largo del tiempo y con los correspondientes a otras entidades, programas o servicios de similares características. Para que esta comparación pueda realizarse, el indicador debe tener el mismo significado y expresar conceptos análogos.

Tipos de indicadores de gestión

Se pueden identificar al menos tres tipos de indicadores de gestión (Torres, 1991):

- 1) **Indicadores de resultados.** Son medidas de las salidas de un proceso específico, relacionados directamente con los objetivos de la organización. Un indicador orientado a los fines es una medida directa del éxito en el logro de un objetivo; por ejemplo, la relación: número alumnos curso/número profesores curso, para el objetivo “mejorar la calidad de la enseñanza”.
- 2) **Indicadores de proceso.** Hacen referencia a una actividad seguida por la organización, por ejemplo, el número de eventos culturales y deportivos por año. A diferencia de los indicadores de resultados, éstos se enfocan en los medios y no en los fines. Es una medida sobre una actividad específica, evaluando su eficiencia, pero no su eficacia. También se les llama indicadores de productividad.
- 3) **Indicadores sociales.** Son una medida amplia de las salidas de una organización, afectados en su mayoría por variables exógenas. Son difíciles de utilizar correctamente, porque la relación causa-efecto no es demostrable, puesto que son afectados por factores externos. Son útiles en la planeación estratégica, pero no en el día a día de la gestión.

Técnicas para definir indicadores de gestión

Generalmente, las técnicas recomendadas para definir indicadores de gestión son simples. Mariño (2003) sugiere una metodología de tres pasos:

- I. Definir los atributos importantes del indicador con el mayor número posible de ideas innovadoras; por consenso, se seleccionan las ideas más apropiadas, utilizando un diagrama de Pareto. Posteriormente se identifican, seleccionan y describen los indicadores.
- II. Evaluar los indicadores propuestos, mediante la validez y practicidad, tomando en cuenta tres criterios: medición; claridad y control.
- III. Comparar los indicadores construidos con los indicadores existentes en la organización, para evitar duplicidad, se valoran los indicadores seleccionados con los mismos criterios y se define el menor número de indicadores que tenga relación con la toma de decisiones.

Ejemplos de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión pueden ser identificados desde diferentes perspectivas organizacionales; por ejemplo, desde una perspectiva financiera, se puede partir de la visión que tengan los accionistas sobre la empresa, y de ahí formular indicadores tales como:

- Valor de las acciones,
- Niveles de dividendos,
- Lealtad de los accionistas,
- EVA: valor económico añadido,
- MVA: valor de mercado añadido,
- ROI: retorno sobre la inversión,
- Activos líquidos.

Desde una perspectiva más cercana a los procesos de la organización, podrían identificarse diversos indicadores relacionados al nivel de excelencia de ciertos procesos internos, como:

- Índices de eficiencia interna,
- Tasas de desperfectos en producción,
- Trabajos repetidos por defectos,
- Tiempo de respuesta,
- Niveles de seguridad en el trabajo (tasas de accidentes),
- Niveles de satisfacción con los proveedores,
- Respeto por el medio ambiente.

De la misma manera, una perspectiva más orientada a la satisfacción del cliente, y la percepción de éste sobre la organización, podría resultar en una formulación de indicadores como:

- Valor percibido en el mercado,
- Niveles de lealtad/retención de los clientes,
- Participación de mercado,
- Ingresos generados por los diferentes segmentos,
- Potencial del mercado/segmentos (en dinero),
- Incremento de ingresos por nuevos productos o servicios,
- Nuevos consumidores, usuarios, clientes, mercados.

Tipos de investigación

Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que permite examinar los datos o información de manera científica o numérica. Generalmente, utiliza herramientas de campo estadísticas.

Para cualquier investigación cuantitativa, es necesario que exista una relación que pueda ser representada en términos numéricos.

Según Hernández y otros (2006), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Las principales características de la investigación cuantitativa son: mide fenómenos, utiliza estadísticas, emplea experimentación y realiza un análisis causa-efecto.

El proceso cuantitativo puede describirse como secuencial, deductivo y probatorio, donde se realiza un análisis objetivo de la realidad. Este proceso presenta ciertas bondades, entre las que podemos destacar:

- Resultados generalizables,
- Control sobre los fenómenos,
- Precisión,
- Réplica,
- Predicción. (Hernández y otros, 2006)

Investigación cualitativa

Es una metodología de investigación utilizada principalmente en el campo de las ciencias sociales. Busca explorar las relaciones sociales y describir la realidad. Para esto, se requiere un entendimiento profundo del comportamiento humano y de las razones que lo gobiernan.

Según Hernández y otros (2006), las principales características de la investigación cualitativa son: no busca réplica, se conduce básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos y no se fundamenta en la estadística.

Es un proceso considerado como inductivo y recurrente, donde se analiza la realidad de manera subjetiva. Las principales bondades del proceso cualitativo son: (Hernández y otros, 2006):

- Profundidad de ideas,
- Amplitud,
- Riqueza interpretativa,
- Contextualiza el fenómeno.

Diferencias principales ente ambos enfoques

A diferencia de la investigación cuantitativa, donde se busca responder preguntas como cuál, dónde y cuándo, la investigación cualitativa busca responder el por qué y el cómo de una acción o decisión. Se puede decir entonces que la investigación cualitativa está centrada en la comprensión, mientras que la cuantitativa se basa en la inducción probabilística y en la explicación.

En cuanto a la recolección de la información, la investigación cualitativa examina una observación natural y sin control, mientras que en la investigación cuantitativa no es natural, si no intervenida y controlada por un instrumento de medición.

Por otro lado, la investigación cualitativa tiene un carácter exploratorio, inductivo y descriptivo buscando entregar datos profundos y no generalizables, a diferencia de la cuantitativa que tiene un enfoque confirmatorio inferencial y deductivo donde los datos entregados son menos profundos, pero generalizables a la totalidad del universo en cuestión.

Recolección de datos para una investigación cualitativa

En una investigación cualitativa se busca obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Los datos que interesa recolectar en este tipo de investigación son: conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamiento, procesos y vivencias. (Hernández y otros, 2006)

Este tipo de información es de suma importancia para entender, de forma profunda, las causas, significados y razones que caracterizan un comportamiento humano específico. La recolección de estos datos debe efectuarse en los ambientes propios donde se desenvuelven los participantes o elementos de estudio.

Existen varios métodos de recolección de información para investigaciones cualitativas. Según Michael Quinn Patton, en su libro *Qualitative Research & Evaluation Methods*, se destacan la entrevista, la observación, y los documentos. (Quinn, 2002), los cuales se detallan a continuación:

Entrevista

Quinn Patton define la entrevista como una serie de preguntas que buscan respuestas detalladas sobre la experiencia del entrevistado, sus percepciones, opiniones, sentimientos y conocimiento. Los datos obtenidos son una serie de citas verbales con suficiente contexto para poder ser interpretadas.

Entre las ventajas que ofrece se puede destacar: la flexibilidad de comunicación que permite entre las partes. Esto, aunado a la intimidad que promueve esta herramienta, admite conocer a fondo el problema de una fuente directa de información y el contexto en el que se desarrolla.

Observación

Es una técnica muy utilizada y aceptada científicamente que involucra la observación directa de un proceso o desenvolvimiento específico de uno o más unidades de análisis.

Quinn Patton define el método de observación como la descripción de actividades, comportamientos, acciones, conversaciones, interacciones interpersonales, procesos organizacionales o comunitarios o cualquier otro aspecto de experiencia humana observable. Los datos recolectados consisten en notas de campo con descripciones ricas y detalladas, incluyendo información del contexto en el que fueron realizadas las observaciones.

Documentos

Otra técnica de recolección de información es el análisis de documentos. Esta técnica puede ser un complemento de cualquier otra técnica de recolección de datos.

Básicamente, consta de material escrito y otros documentos que van desde lo organizacional, clínico, registro de programas; memorandos y correspondencia; publicaciones oficiales y reportes; diarios personales, cartas, trabajos artísticos, fotografías, y respuestas escritas a encuestas. Los datos consisten en extractos de documentos capturados de manera tal que se registre y preserve el contexto de los mismos. (Patton, 2002)

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

¿Por qué investigación cualitativa?

Para el presente proyecto se decidió utilizar la investigación cualitativa por diversas razones, a saber: como parte de la investigación, se busca analizar las funciones del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles, entenderlo y proponer indicadores de gestión para poder evaluar sus resultados y poder tomar decisiones acertadas. Se busca, además, evaluar la alineación del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles de ULACIT con el plan estratégico de la Universidad como un todo.

El hecho de analizar la estructura de la Universidad, la organización y funciones del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles y analizar y proponer indicadores de gestión adecuados para las prioridades y necesidades del Vicerrectorado encaja a la perfección con el método cualitativo de investigación. Se requiere comprender los diversos elementos que componen el Vicerrectorado, sus funciones y el contexto en el que se desarrollan.

Métodos de recolección de datos utilizados

Para este proyecto se utilizaron dos técnicas de recolección de información: la entrevista y documentos.

¿Por qué entrevista?

En el caso de este proyecto de investigación, la entrevista permite consultar una fuente directa de información sobre el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles, y conocer a fondo las funciones y objetivos del mismo.

Por medio de una serie de preguntas se puede obtener información sobre el quehacer diario del Vicerrectorado y su organización, así como detalles sobre la situación actual, necesidades, objetivos y estrategias de desarrollo.

De igual manera, se puede obtener información relevante para la definición de indicadores de gestión. Esto permitiría su priorización y categorización de acuerdo con los intereses del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles, fundamentado en las opiniones del Vicerrector.

¿Cuáles documentos?

En cuanto a los documentos utilizados, se toman en cuenta organigramas institucionales, plan estratégico de ULACIT, plan estratégico del Vicerrectorado,

resultado de encuestas, descripción de las diferentes áreas bajo el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles y las funciones y objetivos de cada uno de ellos.

Este tipo de documentos permiten un entendimiento más formal de lo que busca el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles y el contexto en el que se desenvuelve. Además, permite una comparación con la realidad y la situación actual con base en lo que se tenía originalmente planteado.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Plan estratégico ULACIT y Vicerrectoría de Servicios Estudiantiles ULACIT

Como parte de una estructura organizativa que sigue un plan estratégico, el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles se alinea al mismo en diversos aspectos, a saber: sus objetivos están claramente definidos, y las funciones y servicios de las áreas subordinadas (Asesoría Estudiantil y Psicología, Registro, Proyectos Estudiantiles, Liderazgo Estudiantil, Aprendizaje en Servicio y Biblioteca) van de la mano con los objetivos de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.

En este sentido, cabe destacar que principalmente los objetivos dos, tres y cuatro del plan estratégico de ULACIT, para el período 2010-2012, son los más beneficiados con las labores del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles. (Plan Estratégico ULACIT 2010-2012)

La mejora continua e inversión en los laboratorios y biblioteca refuerzan la imagen científica y tecnológica de ULACIT ante el sector productivo del país y la sociedad en general. El sector productivo se ve claramente enfocado en los proyectos de colocación laboral y ferias de empleo.

Así mismo, los esfuerzos en el área de proyección social, dan a conocer la calidad estudiantil de ULACIT y la capacidad de aplicación de lo aprendido en un contexto de ayuda social. La imagen de la Universidad se ve claramente reforzada en la sociedad costarricense, cumpliéndose en gran parte con el objetivo número dos del plan estratégico universitario. De igual manera, el objetivo cuatro del plan (fortalecer la imagen pública de la institución) se ve claramente beneficiado por este tipo de esfuerzos.

Estado actual indicadores de gestión Vicerrectorado Servicios Estudiantiles

Actualmente, el Vicerrectorado no cuenta con ningún tipo de indicadores de gestión. Al ser relativamente nuevo, carece de este tipo de herramientas. El Vicerrectorado, sin embargo, cuenta con cierto grado de información que puede ser de utilidad para evaluar el grado de aceptación y utilidad de los diversos programas y servicios que ofrece.

Esta información se desprende de las encuestas que realiza al final de los períodos académicos, donde busca evaluar el grado de conocimiento por parte de los estudiantes sobre los grupos, clubes y programas de desarrollo, tales como: el Gobierno Estudiantil (GOES), Sellos Verdes, o el Trabajo Comunal.

No obstante, la información como tal no resulta de gran utilidad si no logra cuantificarse el impacto y evolución de los procesos y resultados del Vicerrectorado en los diferentes ciclos educativos.

Este tipo de análisis permite analizar qué tan alineados a los objetivos se encuentran los procesos, además de proveer información esencial sobre la importancia de los mismos y su relevancia. La evolución de los indicadores en el tiempo es vital para poder evaluar el desempeño y el impacto de las decisiones tomadas anteriormente y poder guiar la toma de decisiones presente para llegar al futuro deseado.

Un sistema de indicadores de gestión permitiría al Vicerrectorado evaluar el desempeño de las áreas subordinadas y las funciones que éstas realizan. Se obtiene información sobre qué factores tienen mayor impacto en el bienestar y proyección del estudiante, y una percepción sobre el grado de aceptación y satisfacción por parte del mismo.

Conocer este tipo de información es de suma importancia para poder invertir de manera eficiente el presupuesto asignado al Vicerrectorado, utilizando la mayor cantidad de recursos en los procesos que generan mayores réditos, basándose en las metas y objetivos planteados.

Indicadores de gestión propuestos para el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles

Como parte del proyecto, se analizó la estructura y funciones del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles para determinar una lista de indicadores de gestión que podrían ser de utilidad para el proceso de evaluación y toma de decisiones.

Dirección de Registro

Tasa de deserción estudiantil

Número de constancias solicitadas

Número de certificaciones timbradas solicitadas
Duración promedio de entrega de constancias
Duración promedio de entrega de certificaciones
Tasa de estudiantes graduados de bachillerato que matriculan licenciatura o maestría
Número de matrículas procesadas

Dirección de Proyectos Estudiantiles

Número de estudiantes colocados laboralmente
Tasa de estudiantes egresados sin trabajo
Número de boletines de empleo enviados
Número de ferias de empleo realizadas
Número de talleres de empleabilidad realizados
Número de actividades culturales y deportivas realizadas
Número de actividades de actualización profesional para egresados realizadas
Número de socios comerciales para programas de descuentos

Aprendizaje en servicio y Liderazgo estudiantil

Tasa de participación estudiantil en grupos clubes
Participación estudiantil elecciones GOES
Número de partidos inscritos para elecciones
Tasa de conocimiento de clubes y grupos estudiantiles
Tasa de participación en clubes y grupos estudiantiles

Bienestar

Porcentaje de usuarios de los programas de cuidado de la salud
Porcentaje de usuarios de servicios de psicología

Biblioteca y laboratorios

Número total de volúmenes en bibliotecas
Número de libros adquiridos
Número de convenios con empresas
Número de préstamos de libros (salas de estudio y domicilio)
Número de préstamos para sala de estudio
Número de préstamos a domicilio
Número de volúmenes perdidos
Tasa de estudiantes que usan EBSCOhost
Capacidad promedio salas de estudio
Número de salas de estudio por estudiante
Número de laboratorios de cómputo por estudiante
Número de computadoras por estudiante
Capacidad promedio laboratorios de cómputo
Nivel de satisfacción servicio de Internet
Inversiones realizadas en equipos y mejoramiento de los laboratorios

Proyección social

Nivel de satisfacción estudiantil sobre TCU
 Número total de proyectos de proyección social

De los indicadores propuestos anteriormente, sólo algunos serían de gran utilidad para la toma de decisiones y evaluación de la gestión del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles.

Tras un análisis sobre las actividades y metas del vicerrectorado, y a la necesidad explícita expuesta por el Vicerrectorado en cuanto a cuantificar el impacto de los servicios ofrecidos a nivel académico, se analizan y priorizan ciertos indicadores que pueden proveer un mayor peso a la hora de la toma de decisiones estratégicas.

Nombre Indicador	Tasa de deserción estudiantil
Área	Registro
Periodicidad	Trimestral/Cuatrimstral
Definición	Indica el porcentaje de estudiantes que matricularon en un período académico (trimestral o cuatrimestral) que no matricularon en el siguiente período académico. El análisis de deserción estudiantil debe complementarse con una investigación sobre las causas, de forma que se sustenten técnicamente las medidas y decisiones a tomar para disminuir la tasa de deserción.

Nombre Indicador	Número de estudiantes colocados laboralmente
Área	Proyectos Estudiantiles
Periodicidad	Anual
Definición	Indica el total de estudiantes que han sido colocados laboralmente a través de la Universidad. Este análisis debe complementarse con un estudio que determine si el trabajo de un egresado está directamente relacionado con el título universitario

Nombre Indicador	Tasa de estudiantes egresados sin trabajo
Área	Proyectos Estudiantiles
Periodicidad	Anual
Definición	Número de estudiantes egresados de la universidad que no están trabajando. Este análisis debe complementarse con un estudio que determine si el trabajo de un egresado está directamente relacionado con el título universitario

Nombre Indicador	Tasa de participación estudiantil en grupos y clubes
Área	Aprendizaje en servicio y Liderazgo estudiantil
Periodicidad	Cuatrimstral/Trimestral
Definición	Número de estudiantes que participan en algún tipo de grupo o club de la Universidad sobre la población total estudiantil. Este análisis permite conocer el grado de penetración estudiantil del movimiento de liderazgo estudiantil.

Nombre Indicador	Número de préstamos de libros (salas de estudio y domicilio)
Área	Biblioteca
Periodicidad	Anual
Definición	Número de préstamos de libros realizados tanto en sala de estudio como a domicilio. Este análisis muestra el nivel de uso que se le da a la biblioteca universitaria.

Nombre Indicador	Tasa de estudiantes que usan EBSCOhost
Área	Biblioteca
Periodicidad	Anual
Definición	Número de estudiantes que utilizan EBSCOhost sobre el número total de estudiantes universitarios. Este análisis muestra el nivel de penetración y promoción de la herramienta EBSCOhost en la población estudiantil.

Nombre Indicador	Inversiones realizadas en equipos y mejoramiento de los laboratorios
Área	Biblioteca
Periodicidad	Anual
Definición	Monto total de inversión en nuevos equipos, software y mejoramiento de los laboratorios. Este indicador permite determinar cuánto se invierte en laboratorios y equipos cada año, y comparar si se mantiene, incrementa o decrece con cada año.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al ser un departamento relativamente nuevo, el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles no posee un mecanismo de control que le permita medir y evaluar los esfuerzos que realiza y el impacto de éstos en la consecución de los objetivos estratégicos definidos por ULACIT.

Para esto, se realizó un análisis de las funciones principales del Vicerrectorado y las direcciones subordinadas para definir diversos indicadores de gestión que pueden ser de utilidad para la evaluación y toma de decisiones.

Dado el alcance de este proyecto, solo una definición inicial de los indicadores pudo ser realizada, por lo cual, se recomienda realizar un análisis más profundo en el que puedan definirse más indicadores pertinentes al Vicerrectorado y priorizarlos de manera que los más rentables y útiles sean considerados con mayor importancia.

La implementación de un sistema de indicadores de gestión es de gran utilidad para toda empresa u organización, tanto comercial como sin fines de lucro. Las universidades, tanto públicas como privadas, tienen entre sus objetivos primarios la mejora continua tanto a nivel académico como de servicios, por lo que se hace necesario medir y controlar el progreso y tomar decisiones orientadas a los objetivos planteados.

El Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles es de gran importancia en ULACIT, dado que las oportunidades que ofrece a la población estudiantil van desde lo laboral y profesional, hasta el desarrollo humano y social. Estas son características muy importantes que muchas veces son atribuidas únicamente al sector público educativo, por lo que promueve una imagen más social de la Universidad.

Así mismo, la disponibilidad de salas de estudio, laboratorios modernos, biblioteca actualizada (física y virtual) son de vital importancia para el desarrollo académico de los estudiantes. Promueve la investigación y la divulgación de información de manera que se contribuya con conocimiento nuevo en el desarrollo del país y sus profesionales.

La importancia de este proyecto radica principalmente en la concientización sobre la importancia y utilidad de un sistema de indicadores de gestión en ULACIT. Durante el proceso de entrevista y recopilación de información se evidenció claramente el rumbo estratégico planteado por la Universidad y sus departamentos. Sin embargo, existen ciertos aspectos que generan dudas sobre como evaluar su impacto en la consecución de los objetivos y metas planteados. El caso del Vicerrectorado de

Servicios Estudiantiles es especialmente afectado por esto, dada la intangibilidad de resultados o la imposibilidad de medirlos en términos monetarios o cuantitativos.

Para algunos indicadores definidos, es necesaria la complementariedad con otros análisis más profundos, debido a que sus valores podrían ser afectados por diversas causas y factores exógenos que deberían tomarse en cuenta a la hora de evaluar y tomar decisiones al respecto.

A su vez, es necesario evaluar la rentabilidad de ciertos indicadores. En este proyecto, debido a lo limitado del tiempo, no se pudo evaluar a fondo las fuentes de la información para algunos indicadores, por lo que en un análisis más profundo, sería importante verificar la disponibilidad de la información necesaria para evaluación de los indicadores y la relación costo-beneficio de obtener esa información, así como la utilidad del indicador en sí.

CAPITULO 6. REFERENCIAS

Hernández, Fernández y Baptista. (2006) "Metodología de la investigación". (4ta ed). México: McGraw-Hill

Torres Pradas, L. (1991) "Indicadores de gestión para las entidades públicas". IV Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC). Santander, 1991. Págs. 871-899.

Patton. Michael Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods (3er ed.)* California: SAGE Publications.

Chandler, Alfred D. Jr. (1962). "Strategy and Structure". MIT Press.

Mintzberg, H; Brian, J; Voyer, J. (1997) "El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos". México: Prentice Hall

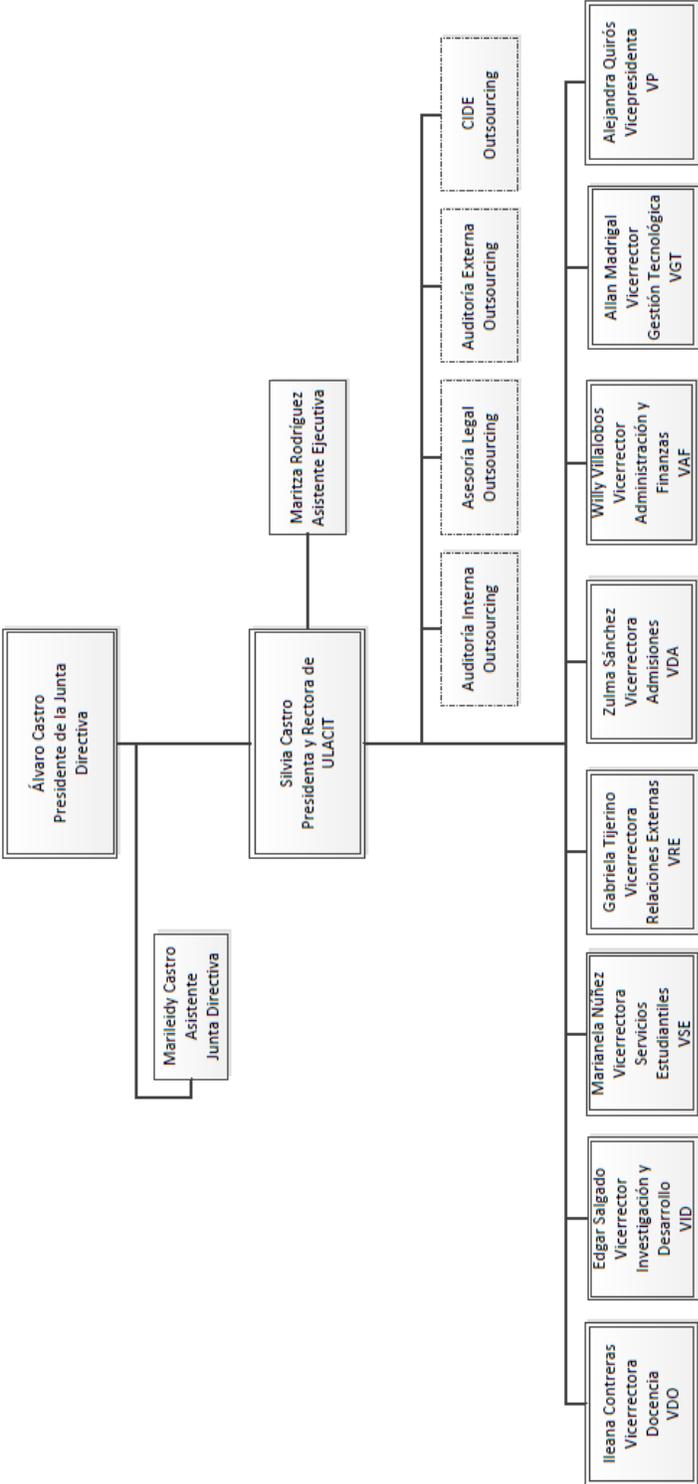
Steiner, G. (1996) "Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber". (11va ed). México: Continental

Mariño, Hernando (2003). "Gerencia de Procesos: indicadores de gestión". Bogotá, Colombia: Edición y Diagramación Electrónica Alfomega S.A. pp. 40-60.

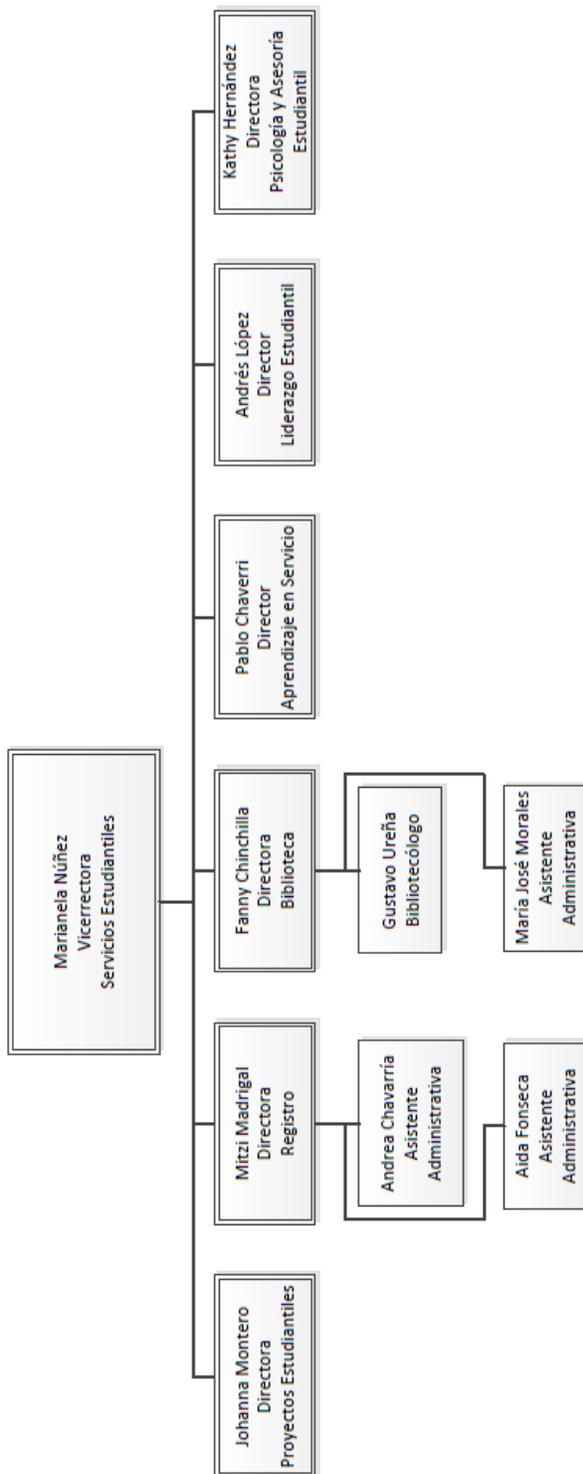
Palacios Rozo, M. (2004) "Informe de Gestión 2003-2004". Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

CAPITULO 7. ANEXOS

Anexo 1. Organigrama ULACIT



Anexo 2. Organigrama Servicios Estudiantiles ULACIT



Anexo 3. Póster Indicadores de Gestión Área de Servicios Estudiantiles

RESUMEN

El presente proyecto propone la utilización de indicadores de gestión para el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles, que permitan monitorear los factores críticos del éxito en busca del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, tanto a nivel organizacional (ULACIT) como a nivel del Vicerrectorado.

Es de gran importancia el desarrollo de este tipo de herramientas, ya que parte esencial de la ejecución de un plan estratégico es el control y evaluación de la misma. Los indicadores de gestión proveen una manera útil y confiable de monitorear diversos aspectos que son de relevancia para determinar la efectividad, eficacia y eficiencia de las decisiones estratégicas y las acciones derivadas de éstas.

PROBLEMA

¿Qué indicadores de gestión se pueden implementar en el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles para evaluar los esfuerzos y resultados de la administración, alineándose al plan estratégico de ULACIT?

OBJETIVO GENERAL

Definir indicadores de gestión que puedan ser implementados en el Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles para evaluar los esfuerzos y resultados del mismo, alineándose al plan estratégico de ULACIT.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Evaluar la alineación del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles con el plan estratégico de ULACIT.

Definir lista de indicadores que pertinentes al Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles.

Evaluar y proponer una lista priorizada de indicadores de gestión, en base a las necesidades y funciones más importantes del Vicerrectorado.

METODOLOGIA

Para el presente proyecto se decidió utilizar la investigación cualitativa por sobre la investigación cuantitativa por diversas razones.

En primer lugar, como parte de la investigación, se busca analizar las funciones del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles, entenderlo y proponer indicadores de gestión para poder evaluar sus resultados y poder tomar decisiones acertadas. Se busca además evaluar la alineación del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles de ULACIT con el plan estratégico de la Universidad como un todo.

El hecho de analizar la estructura de la Universidad, la organización y funciones del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles y analizar y proponer indicadores de gestión adecuados para las prioridades y necesidades del Vicerrectorado encaja a la perfección con el método cualitativo de investigación. Se requiere comprender los diversos elementos que componen el Vicerrectorado, sus funciones y el contexto en el que se desarrollan.

Para la recolección de información se analizó la documentación formal y se entrevistó a la Vicerrectora de Servicios Estudiantiles de ULACIT, para obtener detalles sobre las funciones, labores y objetivos estratégicos del Vicerrectorado.

RESULTADOS

Se realizó una lista de más de treinta y cinco (35) indicadores de gestión para las áreas subordinadas al Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles: Asesoría Estudiantil y Psicología, Registro, Proyectos Estudiantiles, Liderazgo Estudiantil, Aprendizaje en Servicio y Biblioteca.

Entre los más útiles se destacan:

Nombre Indicador	Tasa de deserción estudiantil
Área	Registro
Periodicidad	Trimestral/Cuatrimstral
Definición	Indica el porcentaje de estudiantes que matricularon en un periodo académico (trimestral o cuatrimestral) que no matricularon en el siguiente periodo académico. El análisis de deserción estudiantil debe complementarse con una investigación sobre las causas, de forma que se sustenten técnicamente las medidas y decisiones a tomar para disminuir la tasa de deserción.

Nombre Indicador	Número de estudiantes colocados laboralmente
Área	Proyectos Estudiantiles
Periodicidad	Anual
Definición	Indica el total de estudiantes que han sido colocados laboralmente a través de la universidad. Este análisis debe complementarse con un estudio que determine si el trabajo de un egresado está directamente relacionado con el título universitario

Nombre Indicador	Tasa de participación estudiantil en grupos y clubes
Área	Aprendizaje en servicio y Liderazgo estudiantil
Periodicidad	Trimestral/Cuatrimstral
Definición	Número de estudiantes que participan en algún tipo de grupo o club de la universidad sobre la población total estudiantil. Este análisis permite conocer el grado de penetración estudiantil del movimiento de liderazgo estudiantil.

Nombre Indicador	Número de préstamos de libros (salas de estudio y domicilio)
Área	Biblioteca
Periodicidad	Anual
Definición	Número de préstamos de libros realizados tanto en sala de estudio como a domicilio. Este análisis muestra el nivel de uso que se le da a la biblioteca universitaria.

Nombre Indicador	Inversiones realizadas en equipos y mejoramiento de los laboratorios
Área	Biblioteca
Periodicidad	Anual
Definición	Monto total de inversión en nuevos equipos, software y mejoramiento de los laboratorios. Este indicador permite determinar que tanto se invierte en laboratorios y equipos cada año, y comparar si se mantiene, incrementa o decrece con cada año.

CONCLUSIONES

Dado el alcance de este proyecto, solo una definición inicial de los indicadores pudo ser realizada. Se recomienda realizar un análisis más profundo en el que puedan definirse más indicadores pertinentes al Vicerrectorado y priorizarlos de manera que los más rentables y útiles sean considerados con mayor importancia.

La implementación de un sistema de indicadores de gestión es de gran utilidad para toda empresa u organización, tanto comercial como sin fines de lucro. Las universidades, tanto públicas como privadas, tienen entre sus objetivos primarios la mejora continua tanto a nivel académico como de servicios, por lo que se hace necesario medir y controlar el progreso y tomar decisiones orientadas a los objetivos planteados.

El Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles es de gran importancia en ULACIT, dado que las oportunidades que ofrece a la población estudiantil van desde lo laboral y profesional, hasta el desarrollo humano y social. Estas son características muy importantes que muchas veces son atribuidas únicamente al sector público educativo, por lo que promueve una imagen más social de la universidad.

Existen ciertos aspectos que generan dudas sobre como evaluar su impacto en la consecución de los objetivos y metas planteados. El caso del Vicerrectorado de Servicios Estudiantiles es especialmente afectado por esto, dada la intangibilidad de resultados o la imposibilidad de medirlos en términos monetarios o cuantitativos.

Para algunos indicadores definidos, es necesaria la complementariedad con otros análisis, debido a que sus valores podrían ser afectados por diversas causas y factores exógenos que deberían tomarse en cuenta a la hora de evaluar y tomar decisiones al respecto.

Debido a lo limitado del tiempo, no se pudo evaluar a fondo la disponibilidad y rentabilidad de algunos indicadores, por lo que se recomienda a futuro verificar la relación costo-beneficio de obtener la información necesaria y la utilidad del indicador en sí.

REFERENCIAS

Hernández, Fernández y Baptista. (2006) "Metodología de la investigación". (4ta ed). México: McGraw-Hill

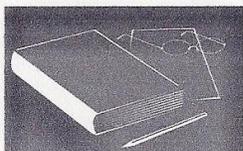
Torres Pradas, L. (1991) "Indicadores de gestión para las entidades públicas". IV Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC). Santander, 1991. Págs. 871-899.

Patton. Michael Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods (3er ed.)* California: SAGE Publications.

AGRADECIMIENTOS

Al los Vicerrectores Allan Madrigal y Marianda Núñez por la orientación, tiempo e información para el proyecto.

Anexo 4. Certificación revisión filológica



Tania González Pérez
Filóloga Clásica
Incorporada al COLYPRO
Graduada Universidad de Costa Rica

San José, 20 de septiembre de 2011

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Maestría en Tecnologías de la Información

Estimados Señores:

Hago constar que leí y corregí, en calidad de filóloga, el trabajo denominado: **“Indicadores de Gestión en el Área de Servicios Estudiantiles de ULACIT”**, elaborado por el estudiante: **Aruj Álvarez Marcos David**, para optar por el grado académico de Master en Tecnologías de la Información con Énfasis en Administración de Proyectos.

Corregí el trabajo en aspectos concernientes con la estructura gramatical (morfología y sintaxis), construcción de párrafos y vicios del lenguaje, que se trasladaban al escrito; así como ortografía, puntuación y otros aspectos relacionados con el campo filológico.

He comprobado que las correcciones hechas por mi persona han sido incorporadas al documento en mención, por lo que, hago constar que cuenta con una correcta estructura para ser entendido por quien lo leyere, por cuanto reúne las condiciones de un documento con valor filológico para ser presentado ante las autoridades de la Universidad.

Suscribe cordialmente,

Tania González Pérez
Filóloga Clásica- UCR
Incorporada al COLYPRO
Carné N° 023429

TEL: 8920-6940
E-mail: thaniagonzalezperez@gmail.com