

Indicadores de la gestión universitaria con enfoque a procesos: experiencia en el Centro Universitario de la Costa Sur, Universidad de Guadalajara, México

University management indicators focused on processes: University Center of the South Coast's experience, University of Guadalajara, Mexico

Alfredo Núñez Guzmán¹ y Tamara Ramírez Escalona²

¹ Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSUR), de la Universidad de Guadalajara, México.
nunezalby@yahoo.es

² Universidad de Camagüey, Cuba.
tamara.ramirez@reduc.edu.cu

RESUMEN

La evaluación de la gestión universitaria constituye, en la actualidad, una de las actividades más importantes que se desarrollan dentro de las instituciones educativas, por la necesidad que ellas tienen de conocer las potencialidades con que cuentan para asumir los retos y las metas estratégicas de la educación superior. En México se evalúan los resultados de la gestión de sus universidades públicas, aunque dicha evaluación no toma en cuenta los procesos que se desarrollan dentro de estas instituciones, aspecto que debe asumirse a partir de un sistema de indicadores fundamentados en los factores críticos de éxito. La presente investigación se inserta en esta temática y presenta una propuesta de indicadores para un centro perteneciente a la Universidad de Guadalajara.

PALABRAS CLAVE: enfoque de procesos, gestión universitaria, indicadores.

ABSTRACT

At present, university management evaluation is one of the most important activities developed in educational institutions, because of the need to know their potential to take up present higher education's risks and strategic goals. In Mexico public universities management results are evaluated, though such does not cover the processes developed within those institutions, an aspect that must be considered and which should rely on a system of indicators, based on critical facts of success. The present research is inserted in this topic, and introduces an indicators proposal for a University of Guadalajara center.

KEYWORDS: processes approach, university management, indicators.

RECIBIDO: 24/4/2013
ACEPTADO: 15/5/2013
CLASIFICACIÓN JEL: M44

Introducción

En las últimas décadas las universidades han experimentado nuevos desempeños y tendencias que tienen serias implicaciones en su estructura y su funcionamiento. Los gobiernos y los organismos implicados en la educación superior implementan estrategias para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus instituciones y así asegurar su correcto funcionamiento (Palomares *et al.*, 2008).

Son muchos los estudios que abordan la evaluación de las universidades mediante la utilización de sistemas de indicadores (Charry, 1996; Beltrán, 1998; Granados, 1998; Abadie, 2001; Escudero, 2001; Serna *et al.*, 2001; Pacheco *et al.*, 2002; Duarte, 2009). Sin embargo, cuando la evaluación es exclusiva de un país, por su contexto específico económico y social, se manifiesta una contradicción entre la necesidad de evaluar estas instituciones universitarias y la realización de los procesos evaluativos a partir de los estándares establecidos, los cuales no recogen, totalmente, las particularidades del contexto donde se desenvuelven los procesos universitarios. Las universidades mexicanas no están exentas de dicha situación.

En este estudio se comparte además el criterio de que una adecuada evaluación de la gestión permite direccionar las misiones de estas instituciones, pero es necesario particularizar e identificar correctamente los procesos e indicadores a evaluar para lograr la eficacia en sus resultados a partir los factores críticos de éxito.

Con la intención de mostrar una propuesta de solución a esta problemática, en el presente estudio se presenta la experiencia en uno de los centros de la Universidad de Guadalajara, donde a partir de sus condiciones concretas se diseñaron indicadores, luego de identificar los factores críticos de éxito y enfocarlos a sus procesos; para ello se utilizaron las herramientas y técnicas que se describen a continuación:

- El criterio de expertos y especialistas y las técnicas grupales: se decidió trabajar con diferentes muestras y grupos de interés en correspondencia con las tareas ejecutadas en la investigación, en pos de combinar la

experiencia con la participación democrática, los criterios administrativos y la opinión de aquellos empleados que tenían una incidencia directa en el control y la supervisión de los procesos.

- Los factores críticos de éxito: estos constituyeron una técnica gerencial, por estar en plena correspondencia con el objetivo que se perseguía en la investigación; dicha técnica se adecuó a la actividad pública y se le introdujo el enfoque de procesos. En el estudio se partió del criterio de que era factible determinar, por cada proceso, los factores que ponían en riesgo el cumplimiento de los objetivos y las metas, los que a su vez estaban en correspondencia con la misión y la visión institucional.

Desarrollo

El Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSUR) tiene la misión, como entidad de la Universidad de Guadalajara, de atender las necesidades de la educación superior con indicadores de calidad nacionales e internacionales, y formar recursos humanos competitivos, innovadores, con actitud de liderazgo y compromiso social. Este centro realiza investigación y extensión de la enseñanza, que contribuyen al desarrollo sustentable de la región, el estado y el país; promueve y rescata las diversas manifestaciones culturales; y se vincula con la sociedad, al respetar los principios éticos, la equidad, la justicia social y la convivencia democrática.

El centro se encuentra ubicado en el Estado de Jalisco y constituye un referente en la educación superior de la zona sur; pertenece a la red de universidades regionales que posee la Universidad Pública de Guadalajara y, en la actualidad, se encuentra certificando sus procesos en correspondencia con las normas ISO. Desde esta perspectiva, y atendiendo a sus potencialidades, se decidió diseñar un importante número de indicadores para evaluar la gestión de sus procesos fundamentales. El sistema de indicadores se elaboró a partir de tres criterios:

1. La definición de los procesos clave de la organización, sus objetivos y resultados.

2. La jerarquización de los factores críticos de éxito.
3. El establecimiento de los estándares de calidad de dichos indicadores.

Para la definición de los procesos clave de la institución se asumió la metodología de Arroyo Flores (2007), por estar dirigida a entidades que crean valor público como es el caso de las universidades. Esta metodología, a partir de descomponer la misión en sus procesos clave, define los objetivos y los resultados que las universidades públicas mexicanas deben brindar a la sociedad por cada uno de sus procesos, lo que permite aplicar la relación costo-eficacia al relacionar los gastos y los resultados; y, además, posibilita crear indicadores de resultados por procesos.

Al realizar el análisis de la misión se evidencian cuatro procesos:

1. La docencia: que se corresponde con la formación de recursos humanos competitivos, innovadores, con actitud de liderazgo y compromiso social.
2. La investigación: que impulsa y promueve la generación y la aplicación del conocimiento científico en los diferentes departamentos y cuerpos académicos del CUCSUR, apoya la investigación científica de calidad y la publicación de sus resultados en revistas indexadas nacionales e internacionales, así como fomenta la vinculación de la investigación con los programas de posgrado.
3. La extensión: que contribuye al desarrollo sustentable de la región, el estado y el país; promueve y rescata las diversas manifestaciones culturales; y se vincula con la sociedad, respetando los principios éticos, la equidad, la justicia social y la convivencia democrática.
4. La administración: que se precisa para desarrollar los anteriores procesos sustantivos que requieren del adecuado aseguramiento material y financiero; por esta razón se agregó como el último proceso.

Posteriormente se seleccionaron tres especialistas con las siguientes características:

- Graduados de nivel superior de Licenciado en Contaduría Pública, Administración de Empresas o Ingeniero Agrónomo, todos ellos con Maestrías en Impuestos y en Ciencias.
- Poseedores de gran experiencia en la actividad universitaria (con 19, 24 y 35 años).
- Con amplio conocimiento de la gestión universitaria, resultado de su actividad profesional como coordinadores de carrera, coordinadores de finanzas, jefes de departamento o secretarios administrativos.
- Todos coincidieron en que los procesos universitarios mencionados anteriormente eran válidos, y ante la pregunta: ¿cuáles son los principales resultados que las universidades mexicanas deben brindar a la sociedad?, ofrecieron las siguientes respuestas: crear profesionales competentes en correspondencia a las exigencias sociales, con investigaciones científicas cuyos resultados contribuyan al desarrollo económico y social y a la generación de cultura universal y autóctona que coadyuve al desarrollo pleno del hombre; promover proyectos de difusión y vinculación social, científica y cultural, que fomenten los valores universales; contribuir a desarrollar hombres libres, democráticos y respetuosos de los derechos de los demás; así como ofrecer posgrados de calidad y usar racionalmente los recursos otorgados por el patrimonio público, para convertir la universidad en un ejemplo de gestión transparente.

Luego los investigadores relacionaron cada resultado con los procesos identificados. Como parte de la investigación y para determinar las actividades que componían dichos procesos, se realizaron entrevistas estructuradas de tipo focalizado al secretario académico y al administrativo, que son los coordinadores de dichos procesos en el centro universitario. Por otro lado, en el área contable se revisó si realmente las actividades que componían los procesos insumían recursos, a criterio de los secretarios, y se verificó que todas los insumieran. En el cuadro 1 se muestra un resumen de la identificación realizada.

Cuadro 1. Descripción de los procesos universitarios identificados.

Procesos	Docencia	Investigación	Extensión	Administración
Descripción del proceso	Formación integral de los profesionales de nivel técnico, licenciatura y posgrado, con alta competencia, valores éticos y pertinencia social.	Desarrollo científico mediante el uso y la aplicación de las metodologías y tecnologías de avanzada, en correspondencia con las necesidades del entorno, con ética y responsabilidad social.	Vinculación de la universidad con su entorno, como centro generador de cultura.	Apoyo a los procesos sustantivos que garantizan su aseguramiento material y financiero.
Inicio del proceso	Selección de los aspirantes a matricular en un programa.	Existencia de problemas científicos.	Diagnóstico de las necesidades y las posibilidades de vinculación en las diferentes áreas.	Planeación de las metas institucionales y el marco de ejecución financiera.
Terminación del proceso	Obtención de la titulación.	Comunicación de los resultados.	Entrega y difusión de los resultados.	Evaluación del cumplimiento de las metas y de la liquidación y el cierre presupuestario.
Salidas del proceso	Profesionales que se integran al mercado laboral y al desarrollo social.	Informes de investigación y producción científica.	Proyectos, actividades culturales, científicas y deportivas.	Criterios para aceptar proyectos, administración del recurso, ejercicio del recurso, comprobación del recurso y evaluación de los proyectos.
Actividades del proceso	Formación de profesionales a nivel técnico.	Grupos de investigación.	Proyectos comunitarios y empresariales.	Personal.
	Formación de profesionales a nivel de licenciatura.	Revistas científicas.	Manifestaciones artísticas.	Contabilidad.
	Formación de profesionales a nivel de posgrado.	Gestión de financiamiento.	Deportes.	Finanzas.
	Preparación del claustro profesoral.	Formación de doctores.		Servicio y mantenimiento. Control escolar.

Fuente: elaboración propia.

A partir de la aplicación de la técnica «tormenta de ideas» a cuarenta profesionales de CUCSUR se elaboraron los objetivos de los procesos, tomando en consideración los objetivos estratégicos de la institución:

- Docencia
 1. Formar profesionales en todos los niveles, altamente calificados, con sentido ético y compromiso social.
 2. Desarrollar posgrados de calidad, con el soporte logístico y administrativo que contribuya a su excelencia.
 3. Promover el intercambio y la movilidad académica de docentes con universidades nacionales y extranjeras.
- Investigación
 1. Impulsar la investigación científica de calidad.
 2. Fomentar la publicación de los resultados científicos en revistas indexadas nacionales e internacionales.
 3. Promover la vinculación de la investigación con los programas de posgrado.
 4. Incorporar a jóvenes estudiantes a la investigación científica.
 5. Auspiciar la formación de investigadores de alto perfil científico.
- Extensión
 1. Difundir la cultura científica, tecnológica, artística, humanista y deportiva.

2. Promover la cultura a través de espacios para el desarrollo de la música, la danza, las artes escénicas, las artes plásticas y la literatura.
 3. Impulsar la participación de la comunidad universitaria y los externos en las exposiciones, las conferencias y otras acciones dirigidas a la sociedad.
- Administración
 1. Mejorar la transparencia y la calidad de las actividades para lograr un mejor servicio a la comunidad universitaria.
 2. Brindar información administrativa relevante a la comunidad universitaria.
 3. Evaluar la calidad de los objetivos por procesos; para ello se conformó un grupo integrado por cinco especialistas, con las siguientes características: 18, 19, 24, 30 y 35 años de trabajo en la universidad, tres de ellos eran máster y dos doctores, y todos se encontraban integrados en cuerpos académicos de investigación.

Se les entregó a los especialistas la lista de objetivos y un cuestionario elaborado por los investigadores, el cual medía si los objetivos se orientaban a resultados, eran medibles, estaban bien contruidos, partían de una idea singular y se podían alcanzar. Luego de calculada la concordancia entre los especialistas, según Campestrius y Rizo (1998), se obtuvo que su calidad era aceptable, ya que todos alcanzaron más de 60 %.

A través de la aplicación de algunas técnicas se determinaron los factores críticos de éxito estas fueron la técnica de los factores críticos de éxito, que determina aquellos cuyo cumplimiento es absolutamente indispensable para alcanzar los objetivos identificados por cada proceso definido; el método Delphi, con cuatro rondas de circulación y veinticuatro expertos; el procesamiento, mediante la frecuencia y la moda de las valoraciones de los expertos que en la primera circulación dieron su identificación de estos factores, con los cuales se elaboró el cuestionario que fue sometido en las siguientes tres rondas al criterio de los expertos. Los resultados finales se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2. Factores críticos de éxito por procesos.

N.º	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO POR PROCESOS
DOCENCIA	
1	Preparación del claustro de profesores.
2	Trabajo de tutorías para la atención personalizada a los estudiantes en su formación.
3	Infraestructura que posibilite el autoaprendizaje.
4	Programas de movilidad e intercambio de docentes y estudiantes.
5	Trabajo de tutoría de tesis a nivel de pregrado y posgrado.
6	Cumplimiento de las normativas universitarias y los planes de estudio.
7	Trabajo de educación con valores desde la instrucción.
8	Establecimiento adecuado de las prácticas profesionales, el servicio social y la relación con la iniciativa privada y el sector público.
INVESTIGACIÓN	
9	Vínculo permanente de los profesores con la investigación.
10	Claustro profesoral con grado académico de máster o grado científico de doctor.
11	Infraestructura de apoyo a las investigaciones.
12	Desarrollo de revistas y eventos que den visibilidad a los resultados científicos.
13	Programa de movilidad e intercambio de los investigadores con universidades nacionales y extranjeras.
14	Vínculo de la universidad con los potenciales usuarios de los resultados científicos, lo que posibilitará su aplicación.
EXTENSIÓN	
15	Diagnóstico sociocultural del entorno.
16	Infraestructura de apoyo para la difusión.
17	Disposición de un modelo de financiamiento para las actividades de extensión.
18	Elaboración de un plan de extensión con enfoque estratégico.
19	Establecimiento de un sistema de captación del personal interesado y con posibilidad de participación en las actividades de extensión.
ADMINISTRACIÓN	
20	Cumplimiento de la normativa vigente.
21	Registro oportuno y veraz de las operaciones.
22	Personal competente y comprometido.
23	Presupuesto suficiente y oportuno.

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se eliminaron los factores de éxito no relevantes, que fueron descartados según el método de puntuaciones, ya que se le pidió a cada experto que marcara en una escala

ascendente de 10 a 100 puntos el nivel de importancia que le concedía a cada factor de éxito identificado; con ello se determinó la moda, y a partir de la jerarquización realizada se definieron los siguientes factores críticos de éxito que se deben trabajar en cada proceso:

1. Docencia
 - › Preparación del claustro de profesores.
 - › Trabajo de tutoría de tesis a nivel de pregrado y posgrado.
 - › Cumplimiento de las normativas universitarias y los planes de estudio.
2. Investigación
 - › Claustro profesoral con grado académico de máster o grado científico de doctor.
 - › Infraestructura de apoyo a las investigaciones.
 - › Programa de movilidad e intercambio de los investigadores en universidades nacionales y extranjeras.
3. Extensión
 - › Establecimiento de un sistema de captación del personal interesado y con posibilidad de participación en las actividades de extensión.
 - › Diagnóstico sociocultural del entorno.
 - › Disposición de un modelo de financiamiento para las actividades de extensión.
4. Administración
 - › Cumplimiento de la normativa vigente.
 - › Registro oportuno y veraz de las operaciones.
 - › Presupuesto suficiente y oportuno.

Entre los factores críticos de éxito se destacó el cumplimiento de la normativa vigente en el proceso de administración, en correspondencia con la política establecida por el centro en cuanto a certificar sus procesos a partir de las normas ISO.

Con los factores críticos de éxito identificados y la aplicación de la técnica de trabajo en grupo, cada secretaría universitaria determinó, por consenso entre los miembros del equipo, las variables aso-

ciadas al cumplimiento del factor crítico de éxito. Dichas variables se asociaron en tres grupos:

- de entrada al proceso,
- de gestión dentro del proceso, y
- de salida del proceso.

Posteriormente se evaluaron los gastos registrados y, por tanto, medibles, asociados a cada variable identificada; en conjunto con el área contable y financiera, y en correspondencia con el nivel de apertura del gasto en el registro contable.

A continuación se delimitaron los resultados asociados a cada variable por el mismo grupo que determinó las variables asociadas a los factores críticos de éxito, y con la aplicación de igual técnica grupal.

Con toda la información recopilada sobre los objetivos, los resultados, los factores críticos de éxito, las variables asociadas a estos y el registro del gasto por cada proceso definido en la universidad, se procedió a la definición y al diseño de los indicadores, que se pueden apreciar en el cuadro 3.

Para la determinación de los estándares de calidad se asumieron los objetivos recogidos en el Plan de Desarrollo Institucional, que constituye la base del desarrollo estratégico del centro.

Cuadro 3. Indicadores de gestión universitaria con enfoque a procesos.

PROCESOS	INDICADORES
DOCENCIA	Preparación científica (PC)
	Preparación académica (PA)
	Gastos por profesor, aprobados en cursos por división (GPACD)
	Capacitación pedagógica (CP)
	Calidad de la capacitación pedagógica (CCP)
	Gasto promedio en preparación metodológica (GPM)
	Gastos por profesor estimulado (GPE)
	Eficiencia de la tutoría en la opción de titulación de tesis (ET)
	Gastos por defensas (GD)
	Gastos promedio por apoyo a los seminarios de tesis (GPAST)
	Gastos asociados a la acreditación (GA)

PROCESOS	INDICADORES
INVESTIGACIÓN	Calidad científica (CC)
	Calidad académica (CA)
	Gasto promedio por defensa doctoral exitosa (GPDE)
	Financiamiento externo (FE)
	Cobertura financiera externa a proyectos (CFEP)
	Peso del financiamiento a la investigación (PFI)
	Gastos promedio de búsqueda de financiamiento por proyecto (GPBFP)
	Cantidad de viajes financiados (VF)
	Cobertura financiera a la movilidad (CFM)
	Peso del financiamiento a la movilidad (PFM)
	Cantidad de convenios de colaboración con universidades extranjeras (CCE)
	Cantidad de convenios de colaboración con universidades nacionales (CCN)
	Acciones por convenios (AC)
	Gasto promedio de intercambios por investigador en movilidad (GPIM)
EXTENSIÓN	Gasto promedio por actividades desarrolladas en la comunidad (GPAC)
	Gasto promedio por actividades extensionistas desarrolladas con la niñez y la juventud (GAENJ)
	Gasto promedio por encuesta (GPE)
ADMINISTRACIÓN	Gasto promedio por las actividades ejecutadas del modelo (GPAM)
	Gastos de preparación (GP)
	Gastos de preparación técnica (GPT)
	Evaluación obtenida en la auditoría (EOA)
	Cierre contable en tiempo (CCT)
	Cumplimiento de la ejecución presupuestaria (CEPr)

Fuente: elaboración propia.

Validación de la propuesta

La validación de la propuesta de indicadores se realizó, en primera instancia, a través del criterio de los expertos; se decidió aplicar esta vía ya que se trabajó con diferentes muestras y grupos de interés. También se sometió a la consideración de los expertos la propuesta de selección de los factores críticos de éxito y se consideró que se minimizaba la incidencia de los resultados obtenidos. En segundo lugar, se les entregó a los expertos el proyecto de investigación; la metodología aplicada, con sus resultados por pasos; los indicadores definidos y el cuestionario valorativo,

este último luego de la aplicación de una escala Likert que valoraba la validez, la objetividad, la especificidad, la sencillez, la agilidad y la aplicabilidad de la propuesta. Este cuestionario se procesó utilizando SPSS versión 15.0. Finalmente, los expertos determinaron que la propuesta metodológica realizada sobre los indicadores definidos era muy adecuada.

Resultados de la aplicación al cierre del curso 2011-2012 de los indicadores definidos por el CUCSUR

Los indicadores, que se habían definido anteriormente, se calcularon y se obtuvieron los resultados en la docencia, para el cierre 2011-2012, que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Indicadores de la gestión universitaria en el proceso de la docencia.

N.º	INDICADORES	ESTÁNDAR	REAL	DESVIACIÓN
1	Preparación científica (PC)	50 %	28 %	22 %
2	Preparación académica (PA)	100 %	43 %	57 %
3	Gastos por profesor, aprobados en cursos por división (GPACD)	5 000,00	5 000,00	0
4	Capacitación pedagógica (CP)	100 %	90 %	10 %
5	Calidad de la capacitación pedagógica (CCP)	90 %	85 %	5 %
6	Gasto promedio en preparación metodológica (GPM)	3 000,00	2 000,00	1 000,00
7	Gastos por profesor estimulado (GPE)	15 000,00	12 000,00	3 000,00
8	Eficiencia de la tutoría en la opción de titulación de tesis (ET)	75 %	65 %	10 %
9	Gastos por defensas (GD)	4 000,00	2 000,00	2 000,00
10	Gastos promedio por apoyo a los seminarios de tesis (GPAST)	50 000,00	38 000,00	12 000,00

N.º	INDICADORES	ESTÁNDAR	REAL	DESVIACIÓN
11	Gastos asociados a la acreditación (GA)	250 000,00	250 000,00	0

Fuente: elaboración propia.

Se manifestaron las siguientes insuficiencias en el proceso docente en relación con los estándares asumidos:

- El no cumplimiento del porcentaje de doctores o de educandos en proceso de formación,
- el no cumplimiento del porcentaje de máster o de educandos en proceso de formación,
- no se alcanzó el porcentaje de docentes que debían recibir preparación pedagógica,
- no se alcanzó el porcentaje de profesores aprobados de los que recibieron preparación pedagógica,
- la inejecución del gasto promedio por profesor de los que recibieron preparación pedagógica,
- la inejecución del gasto promedio de estimulación por profesor,
- la ineficiencia en las tutorías de tesis, y

- la inejecución del gasto promedio previsto de apoyo a las defensas y los seminarios de tesis.

Los resultados según la investigación se pueden apreciar en la tabla 2.

Por otro lado, se manifestaron insuficiencias en el proceso investigación con respecto a los estándares asumidos:

- El no cumplimiento del porcentaje del claustro doctoral,
- el no cumplimiento del porcentaje del claustro de máster,
- el bajo porcentaje de proyectos con financiamiento externo,
- se sobrejucutó el gasto previsto para obtener un proyecto de financiamiento,
- el bajo porcentaje de viajes con apoyo financiero,
- la baja cobertura financiera a los gastos por movilidad,
- no se alcanzó el número de acciones de colaboración previstas por proyectos, como promedio; y

Tabla 2. Indicadores de la gestión universitaria en el proceso de la investigación.

N.º	INDICADORES	ESTÁNDAR	REAL	DESVIACIÓN
1	Calidad científica (CC)	50 %	14 %	36 %
2	Calidad académica (CA)	100 %	32 %	68 %
3	Gasto promedio por defensa doctoral exitosa (GPDE)	17 000,00	17 000,00	0
4	Financiamiento externo (FE)	200 %	945 %	745 %
5	Cobertura financiera externa a proyectos (CFEP)	75 %	31 %	44 %
6	Peso del financiamiento a la investigación (PFI)	> 3 %	3 %	0
7	Gastos promedio de búsqueda de financiamiento por proyecto (GPBFP)	2 000,00	2 500,00	500,00
8	Cantidad de viajes financiados (VF)	> 50 %	35 %	15 %
9	Cobertura financiera a la movilidad (CFM)	> 75 %	23 %	52 %
10	Peso del financiamiento a la movilidad (PFM)	> 1 %	1 %	0
11	Cantidad de convenios de colaboración con universidades extranjeras (CCE)	550	550	0
12	Cantidad de convenios de colaboración con universidades nacionales (CCN)	353	353	0
13	Acciones por convenios (AC)	4	2	2
14	Gasto promedio de intercambios por investigador en movilidad (GPIM)	25 000,00	25 000,00	0

Fuente: elaboración propia.

- la alta sobrejecución del financiamiento externo.

De acuerdo con la extensión, los resultados se muestran en la tabla 3.

Se manifestaron las siguientes insuficiencias en el proceso de extensión, en relación con los estándares asumidos:

- La sobrejecución del gasto promedio por una actividad extensionista desarrollada con la comunidad,
- la inejecución del gasto promedio por una actividad del programa de la niñez y la juventud,
- la inejecución del gasto promedio por encuesta, y
- la inejecución del gasto promedio por actividad ejecutada del modelo extensionista.

Según la administración, los resultados se pueden apreciar en la tabla 4.

Asimismo, se manifestó la siguiente insuficiencia en el proceso de administración respecto a los estándares asumidos:

- la sobrejecución del gasto promedio incurrido en la preparación del personal

vinculado a normativas y técnicas ante los cambios asumidos en la normatividad de la Universidad de Guadalajara y por la implementación de nuevos procesos certificados por las normas ISO, lo que hizo necesaria la implementación de más cursos a los presupuestados.

Conclusiones

De acuerdo con los resultados, se concluye que la evaluación de la gestión universitaria constituye una necesidad para asumir los retos actuales de la educación superior, en concordancia con los estándares de calidad y la pertinencia educativa.

La evaluación de la gestión universitaria a partir de los factores críticos de éxito y los procesos fundamentales de la institución le permitió visualizar al Centro Universitario de la Costa Sur sus verdaderas potencialidades y debilidades, en función del cumplimiento de sus objetivos y metas.

La propuesta del sistema de indicadores constituye una primera aproximación a una problemática importante y un primer paso de la institución para investigaciones futuras que conlleven el establecimiento de sistemas de control de gestión más avanzados, como el cuadro de mando integral, los objetivos basados en valores, la gestión del talento humano, la contabilidad de dirección estratégica,

Tabla 3. Indicadores de la gestión universitaria en el proceso de la extensión .

N.º	INDICADORES	ESTÁNDAR	REAL	DESVIACIÓN
1	Gasto promedio por actividades desarrolladas en la comunidad (GPAC)	10 000,00	12 000,00	2 000,00
2	Gasto promedio por actividades extensionistas desarrolladas con la niñez y la juventud (GAENJ)	13 000,00	8 000,00	5 000,00
3	Gasto promedio por encuesta (GPE)	2 000,00	1 500,00	500,00
4	Gasto promedio por las actividades ejecutadas del modelo (GPAM)	2 000,00	1 800,00	200,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Indicadores de la gestión universitaria proceso de la administración.

N.º	INDICADORES	ESTÁNDAR	REAL	DESVIACIÓN
1	Gastos de preparación (GP)	2 000,00	2 400,00	400,00
2	Gastos de preparación técnica (GPT)	3 000,00	3 000,00	0
3	Evaluación obtenida en la auditoría (EOA)	100 %	96 %	4 %
4	Cierre contable en tiempo (CCT)	100 %	99 %	1 %
5	Cumplimiento de la ejecución presupuestaria (CEPr)	100 %	100 %	0

Fuente: elaboración propia.

entre otros, que deben ser analizados por la institución con vistas a lograr su perfeccionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ABADIE, P. (2001): «Estudio sobre indicadores y costos en la educación superior», Universidad de la República, Uruguay, <http://www.rau.edu.uy/sui/publicaciones/algunosTemas/doc_tr11.pdf> [19/3/2012].
- ACOSTA, A. (2000): *Estado, políticas y universidad en un período de transición*, Universidad de Guadalajara/ Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- ARÉCHIGA URTUZUÁSTEGUI, H. F. (2003): «Antecedentes, situación actual y perspectivas de la evaluación y acreditación de la educación superior en México», documento elaborado para el Seminario Internacional Evaluación y Acreditación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC/ UNESCO, Estado de Veracruz, marzo.
- ARROYO FLORES, M. V. (2007): «Área de modernización del estado unidad de reforma. Estado de Sonora, México», <<http://www.documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/Spaces>> [19/12/2011].
- BECKER, M. (2009): «Sistemas de costos de calidad enfocada a procesos: caso SEPSA», tesis doctoral, Universidad de Ciego de Ávila, Cuba.
- BELTRÁN, J. (1998): *Indicadores de gestión*, 3R Editores, Santa Fe de Bogotá.
- BORETO, C. A. (2008): «Cinco tendencias de la gestión educativa», *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 48, n.º 1, pp. 1-5, <<http://www.rieoei.org/deloslectores/2391MironMaq.pdf>> [19/3/2012].
- CAMPESTRIUS, P. L. y C. RIZO (1998): *Indicadores e investigación educativa*, Instituto Cubano de Ciencias Pedagógicas (ICCP), La Habana.
- CASAS, R. et al. (2009): «Evaluando en México con métodos y criterios europeos (caso CUCSUR, Autlan, Jalisco, México)», inédito, Agencia para la Calidad del Sistema Universitario de Cataluña.
- CHARRY, J. (1996): *Los indicadores de gestión y de resultados en las entidades del estado: diseño, elaboración, aplicación, monitoreo y evaluación*, Editorial Biblioteca Jurídica Diké, Medellín.
- DUARTE, B. (2009): «De aspirantes a alumnos. Una clasificación de los sistemas universitarios de admisión y su aplicación a las universidades nacionales de la Argentina», en S. Gvirtz y A. Camou (eds.), *La Universidad argentina en discusión*, Granica, Buenos Aires.
- ESCUDERO, T. (2001): «Indicadores», Información Estratégica para el Sistema Universitario Español, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, <<http://www.crue.org>> [21/3/2012].
- GARCÍA, A. (2008): «La problemática de la gestión universitaria. Los retos y la incapacidad para resolverlos», *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 48, n.º 1, pp. 10-15, <<http://www.rieoei.org/deloslectores/2391MironMaq.pdf>> [19/3/2012].
- GRANADOS, A. (1998): «Propuesta para la construcción de indicadores de gestión de la universidad pública, a partir de la experiencia de la Universidad Nacional de Colombia», Oficina Nacional de Planeación, Guía de Evaluación de Institutos y Centros Interfacultades.
- HERRERA, F. et al. (2011): «Manual general para la construcción de indicadores», *Gaceta Oficial del Estado*, n.º 239, Veracruz.
- JORNET, J. e Y. LEYVA (2008): *Conceptos, metodología y profesionalización en la evaluación educativa*, INITE, México.
- LLANEZ, R. (2011): «Coeficientes-kendall», <<http://www.ray-design.com.mx>> [19/12/2011].
- NÚÑEZ GUZMÁN, A. (2008): «Indicadores y norma ISO, un apoyo para el desempeño y aplicación de auditorías a instituciones educativas: conjugación de instrumentos que generan calidad, eficacia y eficiencia», CUCSUR, México D. F.
- PACHECO, J.; W. CASTAÑEDA y C. CAICEDO (2002): *Indicadores integrales de gestión*, McGraw-Hill, Bogotá.
- PALOMARES, D.; A. GARCÍA y E. CASTRO (2008): «Evaluación de las instituciones de educación superior», *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 31, n.º 2, pp. 205-209.
- SERNA, H. et al. (2001): *Índices de gestión*, 3R Editores, Santa Fe de Bogotá.
- UNESCO (2009): «Conferencia Mundial de Educación Superior 2009: la nueva dinámica de la Educación Superior y la búsqueda del cambio social y el desarrollo», París, julio.
- VALENZUELA, R. (2008): *Evaluación de instituciones educativas*, Editorial Trillas, México D. F.
- VALLE, M. (2010): «Modelo de gestión universitaria basado en indicadores por dimensiones relevantes», *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 48, n.º 1, <<http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.pdf>> [25/8/2012].

VELÁSQUEZ, R.; M. PÉREZ y L. ORTEGA (2009): «Perfeccionamiento de los procesos universitarios. Un acercamiento a las herramientas de gestión», *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, vol. 1, n.º 9, pp. 4-8.

•••