

La Importancia de Construir Indicadores de Gestión en las Instituciones de Educación Superior Apoyándose en Balanced Scorecard

Jennifer Vásquez Aguilar

Universidad Tecnológica de Bolívar
Cartagena D. T y C, Colombia
jvasquez@unitecnologica.edu.co

Martha Sofia Carrillo Landazabal

Universidad Tecnológica de Bolívar
Cartagena D. T y C, Colombia
mcarrill@unitecnologica.edu.co

RESUMEN

Las Instituciones de Educación Superior, pretenden progresar en la incorporación de diversos instrumentos provenientes de la gestión de calidad, con el objeto de mejorar sus capacidades y resultados para cumplir con su misión y proyectos institucionales. Este artículo es una búsqueda de la importancia de indicadores de gestión en la Educación Superior en Colombia, para promover la adopción de la metodología del Balanced Scorecard en las organizaciones de educación superior, con el objeto de aportar a la optimización en su desempeño.

Palabras claves: Educación Superior, calidad, indicadores, Balanced Scorecard.

ABSTRACT

Institutions of Higher Education, seek to advance the incorporation of instruments and tools from the quality management, in order to improve their skills and results for fulfill its mission and institutional projects. This article is a search of the importance of indicators management inside higher education in Colombia, to promote the adoption of the Balanced Scorecard methodology applied to higher education organizations, in order to provide a performance optimization.

Key words: Higher education, quality, indicators, Balance Scorecard.

1. INTRODUCCIÓN

La calidad en las IES, el papel dentro de las políticas del sector y su dinámica de transformación, exigen de ellas la capacidad de evaluarse. Las metodologías utilizadas para tal fin, establecen diferentes variables cuantitativas, cualitativas y umbrales, generando heterogeneidad en la evaluación y en el proceso de establecer los indicadores, pues no existe una herramienta genérica que sirva como orientación en el establecimiento y seguimiento de sus mediciones; tampoco hay claridad metodológica para procesar toda la información generada por la IES.

Teniendo en cuenta esa necesidad de autoevaluación de las IES y el aporte de la metodología del Balanced Scorecard (BSC) en su consecución de indicadores, se plantea la construcción de Indicadores de Gestión, mediante esta metodología como estrategia indispensable en el seguimiento y control y resultados de los Planes de Desarrollo de las Instituciones de Educación Superior.

De esta forma en esta investigación se plantea en primer lugar la evolución de los modelos en educación en Colombia, seguido con el sistema colombiano de educación superior, continuando con el sistema de control en la calidad superior, los indicadores como instrumentos de control de calidad y finalizando con la conceptualización del Balance Scorecard (BSC) como metodología de mejora las instituciones de educación superior.

2. SISTEMA SUPERIOR DE EDUCACIÓN COLOMBIANA

Antes de establecer el sistema de educación colombiana es necesario establecer, que en la normatividad en Colombia la en la Ley 115 de 1994 [1] establece que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos, y de sus deberes. Señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de la personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público.

La misma Ley organiza la educación formal en niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

Teniendo ese concepto presente la educación Superior es definida como el paso siguiente a la educación media vocacional del sistema educativo colombiano. El artículo 3 de diciembre de 1.980 [2] expresa: "La educación superior promoverá el conocimiento y la reafirmación de los valores de la nacionalidad, la expansión de las áreas de creación y goce de la cultura, la incorporación integral de los colombianos a los beneficios del desarrollo artístico, científico y tecnológico que de ella se deriven y la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales para adecuarlos a la satisfacción de las necesidades humanas". Así mismo en la Educación Superior se ha definido:

- Varios tipos de Instituciones según su naturaleza y objetivos (Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias y Universidades).
- Existe un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.
- El Estado garantiza la calidad del servicio educativo a través de la práctica de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.
- Conaces y sus salas organizadas por campos del conocimiento, es el organismo encargado de estudiar el cumplimiento de condiciones mínimas de calidad y dar su concepto ante el Ministerio de Educación para el otorgamiento del Registro Calificado de los programas.
- Existe un Sistema Nacional de Acreditación del cual hace parte el Consejo Nacional de Acreditación, el cual tiene la responsabilidad de dar fe pública de los altos niveles de calidad de las instituciones de educación superior y sus programas académicos.
- Las políticas y planes para el desarrollo de la Educación Superior son, primeramente, propuestos por el Consejo Nacional de Educación Superior (Cesu), organismo con funciones de coordinación, planificación, recomendación y asesoría, integrado por representantes de todas las instancias relacionadas con la educación superior.

De esta forma la educación Superior es entendida como un servicio público que puede ser ofrecido tanto por el Estado como por particulares, y a es regulada por la Ley 30 de 1992[3]. Esta Ley le otorgó funciones de inspección y vigilancia de las instituciones de educación superior el Ministerio de Educación Nacional; al Consejo Nacional de Educación Superior, CESU; al instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES; al Sistema Universitario Estatal, SUE; y a los Comités Regionales de Educación Superior, CRES. De igual manera creó el Sistema Nacional de Acreditación, CNA, y el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, Snies, el cual tiene como objetivo acopiar y divulgar información, para orientar a la comunidad sobre la calidad, la cantidad, la pertinencia y las características de las instituciones y programas del sistema. Igualmente existe la Comisión Nacional de Doctorados y Maestrías, Cndm, para la regulación y ordenamiento de estos programas y su articulación con el sistema de educación superior ¹.

3. SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Por control se entiende como el análisis que se realiza tanto de los resultados de la gestión al interior de la entidad y de acuerdo con los procesos identificados, como de los resultados relacionados con la parte externa y de acuerdo con los objetivos y metas trazados en cumplimiento de la misión, y la forma como, a partir de esos resultados, se toman los correctivos a que haya lugar. Se trata de darle un enfoque más proactivo y de apoyo a la función de control, de tal manera que se convierta en una herramienta efectiva para la gerencia.

El seguimiento a los procesos hace parte del control interno, y se basa en el análisis de las entradas y salidas (productos) de los procesos, los cuales van en sentido transversal. Este seguimiento permite verificar si las diferentes instancias están haciendo lo que les corresponde, tiene la mirada centrada en los resultados internos; mientras del control de gestión hace parte el análisis de los resultados que la entidad alcanza en el cumplimiento de su misión y su relación con el entorno.

Es tan importante para el buen funcionamiento del control interno, que la entidad haya definido e identificado sus procesos, como lo es para el control de gestión que la entidad tenga definidos sus objetivos y metas en el cumplimiento de la misión. Tanto el control interno como el control de gestión, convergen en un solo sistema el cual permite evaluar y monitorear los resultados, en una relación de subsistemas interdependientes.

En este sentido el control es una herramienta sistémica [4] que permite concentrar el esfuerzo gerencial en procesos primordiales y en variables fundamentales sin perder de vista el desarrollo ni el desempeño integral de las instituciones educativas. De esta forma se despliegan los indicadores como una herramienta para el sistema de control, los cuales tienen como objetivo brindar información permanente y oportuna a cada uno de los integrantes de una institución educativa, sobre su desempeño, de tal manera que permita evaluar y tomar los correctivos del caso.

3.1 LOS INDICADORES COMO INSTRUMENTOS DEL CONTROL DE GESTIÓN

Según Beltrán [5] los Indicadores como instrumentos del control de gestión son una herramienta valiosa y debe servir al propósito de orientar a la entidad hacia el mejoramiento continuo. Los indicadores de gestión, son instrumentos para medir, no solo, la utilización de los recursos financieros, sino el resultado obtenido con la docencia, la investigación, la capacitación, la asesoría y consultoría, y la comunidad estudiantil y egresados. Igualmente los indicadores son:

- Medios para llevar a cabo el control de la gestión.

¹ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL/ICFES. Indicadores de Gestión para las Universidades Públicas. Primera edición, Bogotá D. C. mayo de 2003. p. 15.

- Instrumento de diagnóstico
- Útiles para analizar rendimientos
- Guía y apoyo para el control
- Un factor positivo tanto para la organización como para las personas
- Ayuda para lograr los fines
- Instrumentos para la administración
- Información y dan valor agregado.

Un aspecto importante es que los indicadores deben ser contruidos o diseñados con la participación de los responsables de los procesos o actividades, socializado, entre quienes intervienen en el proceso de ejecución que tiene alguna injerencia en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación y entendimiento del indicador.

Teniendo en cuenta este concepto lo conducimos a la Educación Superior en donde identificamos que actualmente, la educación se proyecta sobre una sociedad de conocimiento, lo cual hace que las ventajas competitivas se conviertan en una prioridad. Sin embargo, para la evaluación del comportamiento y avance de los planes de desarrollo de las IES, no existe una herramienta genérica que sirva como orientación en el establecimiento y seguimiento de sus indicadores.

Autores como Elaine El-Khawas [6] afirman en sus estudios que los gobiernos de la mayoría de los países del mundo, al estudiar los programas de educación superior en el curso de las últimas décadas, han centrado su atención en los problemas relativos al control y el mejoramiento de la calidad. A pesar de las diferencias en el tamaño y la etapa de desarrollo del sector de educación en los diversos países, muchos gobiernos han llegado a la conclusión de que los métodos tradicionales de control académico no son adecuados para hacer frente a los desafíos del presente y que es necesario crear controles de calidad más explícitos. Algunas organizaciones, como la Comisión Europea han reforzado esta tendencia al solicitar la creación de nuevas estructuras y nuevos métodos para asegurar la calidad.

La falta de información y control sobre la calidad, la falta de estímulo de competitividad, los diversos, focos de análisis considerados y la naturaleza de estas organizaciones, son factores que evidencian la diversidad de niveles a la hora de evaluar. Estas y otras factores, sumamente pertinentes para cualquier programa de planificación racional del sector, no tienen respuesta cierta hoy en día, por falta de acceso oportuno y confiable a los datos que pudieran describir la situación actual de la educación superior. Para alcanzar este sistema de indicadores, se requeriría identificar un común denominador que represente el punto de partida y seguir un proceso estructurado, que permita a cualquier IES adaptarlo fácil y consistentemente a sus particularidades.

Según Ramón González Gil [7] dentro del proceso de planeación estratégica no se busca solamente dejar plasmado el plan, sino ejecutarlo y evaluarlo, de lo contrario, pierde credibilidad y no es viable administrarlo. Para tal fin, los indicadores deben ser pocos, pero relevantes, deben poderse medir y tener validez, es decir, reflejar resultados fiables. Igualmente deben ser explícitos, ser capaces de medir claramente las variables con respecto a las cuales se efectuará el análisis. Pueden ser cualitativos o cuantitativos, estáticos (cuando describen un momento en el tiempo), ó dinámicos (cuando miden comportamientos y tendencias a lo largo de un período de tiempo).

Sin embargo y luego de su implementación, el sistema de indicadores para el análisis de la gestión, requiere ser monitoreado y de acuerdo a ese seguimiento ser ajustado y/o cambiado en los aspectos requeridos.

4. EL BALANCED SCORECARD (BSC) Ó CUADRO DE MANDO INTEGRAL

De esta forma se estudia la metodología propuesta en febrero de 1992 por Robert Kaplan y David P. Burton [8], la cual balancea los indicadores de gestión, ofreciendo una visión multidimensional del marco de trabajo y plasmando los objetivos estratégicos de una compañía, en un conjunto de medidas de desempeño concretas. Se le considera una herramienta de dirección organizacional que balancea el corto y el largo plazo y que, apoyada en el análisis de cada perspectiva, permite mantener el foco en la visión de la organización.

Autores como C. Rezzónico, y A. Miropolsky [9], establecen que algunas de las ventajas que ofrece el (BSC) son las siguientes:

- Ayudar al proceso de toma de decisiones, al relacionarse con los objetivos organizacionales.
- Es un instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye tanto variables cuantitativas como cualitativas, pudiendo ser éstas específicas y estandarizables.
- Puede incorporar tanto indicadores operativos como estratégicos.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada para que la información llegue a la dirección en el momento de ocurrir y permita actuar de forma inmediata ante una desviación determinada

Pero así mismo establecen que existen limitaciones para instalar y/o poner en marcha un cuadro de mando integral en la evaluación de las instituciones de educación superior ya que dependen de una serie de factores, entre los que se destacan:

- La posición organizacional de la persona o funcionario encargado de la implementación la influencia real que tenga sobre la dirección
- Las limitaciones operativas para el involucramiento del resto de la organización en la medición sistemáticas de los indicadores
- Baja cualificación técnico-profesional en los responsables de implementar y en aquellos responsables re-elaborar e interpretar la información brindada
- Intereses de los responsables de la implementación y sus superiores, incluso personales, que puedan atentar contra la libre disponibilidad de la información
- La fragmentación observada -en general- del sistema universitario que tiende a funcionar como compartimientos estancos que desatienden su participación articulada en el interior del sistema, generando relaciones de competencia no siempre beneficiosas para el conjunto
- A mayor dimensión de la Universidad deberá tenderse a implementarlo primero en subsistemas organizacionales (Facultades, Escuelas, etc.) de manera de romper la resistencia al cambio y ganar en aprendizajes de implementación.

Por eso se ha identificado de acuerdo al Instituto BSC Collaborative (2007) [10], las mejores prácticas al momento de aplicar el BSC en una organización son:

- Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, es decir, generar el compromiso en los directivos, de tal forma que tengan una visión compartida.
- Traducir la estrategia en términos operacionales (cerrar la brecha entre la estrategia y el día a día)
- Alinear a la organización con la estrategia
- Motivar para que la estrategia sea una tarea de todos
- Administrar la estrategia como un proceso continuo (revisar, monitorear)

4.1 IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DEL BSC EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

En las organizaciones es frecuente que por un lado exista la estrategia y acciones alineadas con la misma, y por otro lado esté la operación del día a día. Lo que el BSC plantea es cerrar la brecha entre estas dos partes, es decir, traducir la estrategia de una organización en términos del día a día, planteando un método estructurado para la selección y definición de indicadores. Dado que este concepto fue introducido hace 17 años, el BSC se ha aplicado en unidades empresariales, negocios estratégicos, empresas de servicios y en cientos de organizaciones, tanto en el sector privado y público de todo el mundo. El BSC ha sido objeto de tres artículos en Harvard Business Review (HBR), más de 125 de artículos de negocios, y en exitosos libros de negocios y estudios de casos de Harvard Business School.²

Dado que un sistema de evaluación de la gestión en una Institución Educación Superior basado en indicadores permite alinear las iniciativas y esfuerzos colectivos e individuales hacia el logro de los objetivos estratégicos creando valor para la sociedad al acreditar que los procesos y actividades (conducción, planificación y toma de decisiones, administración económico-financiera y de la información, servicios auxiliares y de soporte, infraestructura y mantenimiento de equipos, comunicación institucional, docencia y formación de recursos humanos, investigación y desarrollo, extensión) [11], y los servicios que produce e imparte (académicos de pregrado, grado y posgrado, científico-tecnológicos, asistencias técnicas y transferencias, consultorías, emprendimientos, educación virtual, becas y pasantías, prácticas profesionales, publicaciones, bibliotecas, servicios de salud, eventos académico-científicos diversos, programas y proyectos especiales, residencias, medios de comunicación, espacios y acciones culturales y deportivas, etc) son pertinentes a las expectativas de excelencia, junto a las necesidades y demandas de los actores institucionales y del entorno económico-social [12] [13] [14].

En el contorno de la educación superior, el uso de indicadores de gestión, además de los económico-financieros habituales, es en este momento restringido a otras pocas variables significativas (algunos insuficientes referidos a alumnos, docentes, graduados y disponibilidad de infraestructura y equipos, en general). De allí que, la admisión del BSC implicaría avanzar en la decisión del uso de indicadores para plantearse medir, además de lo tangible, evidente y objetivo (y hacerlo de un modo riguroso, completo y sistémico), también desarrollar mediciones (hasta donde fuera posible) de aquellos que poseen cierta intangibilidad, propios de las actividades académicas y de ciencia, tecnología e innovación [15] [16] [17] [18].

En definitiva, a través de la utilización del BSC como metodológica de gestión de indicadores, favorece claramente una autorregulación y retroalimentación positiva de todo el sistema de evaluación del desempeño que se implemente.

5. CONCLUSION

De esta forma se concluye que en las instituciones de Educación Superior se han presentado cambios representativos en la estructura y métodos de enseñanza, las cuales hacen que se manifieste la tendencias de buscar permanentemente la excelencia en la oferta de sus servicios académicos e investigativos.

Las instituciones de Educación Superior se han exigido cada vez más la capacidad de evaluarse, con el fin de monitorear sus metas, compararse con otras instituciones, y reportar informes al Ministerio de Educación; pero los procedimientos y métodos utilizados para tal fin establecen diferentes variables cuantitativas y cualitativas,

² BSC Collative, Disponible en : <http://company.monster.com/tbsc/>, consultada en noviembre, 2009.

generando heterogeneidad en la evaluación y en el proceso de establecer indicadores, pues no existe una herramienta genérica que se utilice como alineación en el establecimiento y seguimiento de sus mediciones, tampoco hay claridad metodológica para procesar toda la información generada por las IES.

Además, la falta de información y control sobre la calidad, el poco estímulo de competitividad, la diversidad de las instituciones educativas, son elementos que evidencian los desajustes en la consecución de indicadores.

Con un sistema de indicadores en las Universidades no solamente serviría para seguir los resultados financieros, sino además monitorear de manera simultánea, los progresos obtenidos en otras múltiples áreas estratégicas, fomentando las capacidades y adquiriendo activos intangibles que se necesitarían para el crecimiento futuro. Para esta investigación no se pretende reemplazar las mediciones actuales, que el Ministerio de Educación establece, sino complementarlas e incorporarles valor de tal modo que reflejen acabadamente la complejidad del sistema, vinculando los elementos decisivos de los procesos a las estrategias de desarrollo organizacional que se apoya la herramienta del Balanced Scorecard.

REFERENCIAS

- [1] Ley General de Educación, Ley 115 de 1994. Congreso de la República. Colombia. Santafé de Bogotá.
- [2] Reforma La Educación Superior, mediante los Decretos 80, 81, 82, 83, 84 y haciendo uso de facultades extraordinarias conferidas por la Ley 8a. de 1979. Congreso de la República. Santafé de Bogotá, Colombia.1980.
- [3] Ministerio de Educación Nacional, Ley 30, Por la cual se Organiza el Servicio Público de la Educación Superior, Santafé de Bogotá, 1992.
- [4] Lafaurie, Martha C. Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial, Pensamiento & Gestión, revista No. 015, Universidad del Norte, .2006. p 138
- [5] Beltrán, J, Indicadores de Gestión (Herramientas para lograr la competitividad). 3 R Editores, 1999. Colombia.
- [6] El-Khawas, Elaine, El control de calidad en la educación superior: avances recientes y dificultades por superar, Universidad de California, Los Ángeles, Estados Unidos. 1999, p 3.
- [7] González, Gil Ramón (1996). Un modelo de extensión universitaria para la educación superior cubana. Su aplicación a la Cultura Física y el Deporte. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo”. La Habana, Cuba.
- [8] KAPLAN Robert S. y NORTON David P. "The Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance". Harvard Business Review. January–February 1992.
- [9] C. Rezzónico Ricardo, Mirolsky Ariel, Use of the Balanced Scorecard in the Evaluation of Higher Education Institutions Universidad Tecnológica Nacional, Córdoba. Argentina.2007
- [10] BCS, Collaborative, Disponible en <http://bscol.com/redirect.html>, consultada en noviembre. 2009.
- [11] RUBEN, Brant D. “Toward A Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework”. In. Higher Education Forum, 99-02 Fall, 1999. QCI, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers, State University of New Jersey.
- [12] BARNETSON, B. Key performance indicators in Higher Education. Alberta: Alberta Colleges and Institutes Faculties Association. 1999.
- [13] DE MIGUEL, M. “La evaluación de la enseñanza. Propuesta de indicadores para las titulaciones”. En: Indicadores en la universidad, información y decisiones. MEC/Consejo de universidades. Madrid: Fareso SA, 1999.

- [14] GARCIA, T. La evaluación y el control de la eficiencia en la universidad. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Cádiz: Universidad de Cádiz, 1999.
- [15] JONES, J y TAYLOR, J. Performance indicators in Higher Education. UK: SRHE, 1990.
- [16] NOWACZYK, R y UNDERWOOD, D. “Possible indicators of research quality for colleges and universities”. En: Educational Policy Analysis Archives. Vol 3, number 20, 1995.
- [17] VIDAL, J. “Indicadores de rendimiento para las universidades españolas: necesidad y disponibilidad”. En: Indicadores en la universidad, información y decisiones. MEC/ Consejo de Universidades. Madrid: Fareso SA, 1999.
- [18] SANCHO, Rosa.. Directrices de la OECD para la Obtención de Indicadores de Ciencia y Tecnología – Comunicación en el V Taller Iberoamericano e Interamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología, 2001.

Autorización y Renuncia

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en los procedimientos de la conferencia. LACCEI o los editors no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito.

Authorization and Disclaimer

Authors authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.