

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Definición de INDICADORES y diseño de una HERRAMIENTA DE GESTIÓN para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Trabajo monográfico para obtener el título de Contador Público



AUTORES
Guillermo Puyo
Héctor González
Gonzalo De Castro

TUTORA
Cra. María Messina

Montevideo, setiembre 2009

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
AGRADECIMIENTOS	6
METODOLOGÍA	7
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	7
SELECCIÓN DEL PROBLEMA	10
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	10
OBJETIVO	11
ESTRUCTURA DEL PRESENTE TRABAJO	12
PRIMERA PARTE	13
MARCO TEÓRICO	13
<i>Concepto de calidad</i>	<i>13</i>
<i>Autoevaluación</i>	<i>18</i>
<i>Evaluación externa</i>	<i>18</i>
<i>Acreditación</i>	<i>19</i>
<i>Indicador</i>	<i>21</i>
<i>Estándar</i>	<i>22</i>
<i>Cuadro de Mando Integral</i>	<i>23</i>
Definición de temas estratégicos, objetivos estratégicos y perspectivas.....	23
Elaboración de un Mapa Estratégico.....	24
Construcción de indicadores de efecto e indicadores inductores de actuación.....	24
ANTECEDENTES DE LA ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA	25
<i>Agencias de acreditación en el mundo</i>	<i>25</i>
Estados Unidos.....	25
España.....	28
Chile.....	30
Brasil.....	34
Argentina.....	35
CONCLUSIONES SOBRE LAS AGENCIAS DE ACREDITACIÓN ANALIZADAS	37
<i>La autoevaluación en el Uruguay</i>	<i>39</i>
Pautas para la realización del informe de auto-evaluación.....	40
COMENTARIOS SOBRE LA EVALUACIÓN EN LA UDELAR	45
ANTECEDENTES - LA EVALUACIÓN EN LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN	46
<i>Autoevaluación en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración</i>	<i>46</i>
SEGUNDA PARTE	48
ÁREAS CLAVES PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN	48

<i>UNESCO</i>	48
<i>Espacio Europeo de Educación Superior</i>	49
<i>Agencias de acreditación</i>	55
<i>Mecanismo Experimental de Acreditación de carrera de grado de países del MERCOSUR</i>	55
<i>Consejo de Acreditación de la Enseñanza en Contaduría y Administración</i>	56
<i>Evaluación institucional de la FCCEEA</i>	58
<i>Entrevistas realizadas</i>	58
<i>Encuestas realizadas</i>	60
Respuestas de estudiantes	61
Respuestas de docentes.....	63
Conclusiones generales de las respuestas recibidas	66
CONCLUSION GENERAL SOBRE LA SELECCIÓN DE ÁREAS	67
DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS SELECCIONADAS Y SUS COMPONENTES	68
1) <i>Investigación</i>	68
2) <i>Extensión Universitaria</i>	69
3) <i>Enseñanza</i>	70
4) <i>Cuerpo Docente</i>	71
5) <i>Estudiantes</i>	73
6) <i>Gestión</i>	74
7) <i>Recursos físicos y financieros</i>	76
8) <i>Biblioteca</i>	78
TERCERA PARTE	80
SELECCIÓN DE INDICADORES POR ÁREA	80
<i>Metodología de trabajo aplicada</i>	80
<i>Relacionamiento entre debilidad – indicador</i>	81
Resumen de las mayores debilidades según la autoevaluación.....	82
MATRIZ DE INDICADORES	85
<i>Investigación</i>	85
<i>Extensión</i>	87
<i>Enseñanza</i>	88
<i>Cuerpo Docente</i>	89
<i>Estudiantes</i>	92
<i>Gestión</i>	94
<i>Recursos Físicos</i>	96
<i>Recursos Financieros</i>	97
<i>Biblioteca</i>	98
UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FACULTAD	99
<i>Definición de temas estratégicos, objetivos estratégicos y perspectivas</i>	99
<i>Elaboración de un Mapa Estratégico</i>	102
<i>Construcción de indicadores de efecto e indicadores inductores de actuación</i>	103
<i>Relación entre la Matriz de Indicadores y el Cuadro de Mando Integral</i>	109

CUARTA PARTE.....	110
CONCLUSIONES GENERALES	110
<i>Síntesis y cumplimiento de los objetivos de nuestro trabajo de investigación.....</i>	<i>110</i>
<i>Verificación de la hipótesis.....</i>	<i>110</i>
<i>Recomendaciones para la implementación.....</i>	<i>112</i>
<i>Beneficios de las herramientas propuestas.....</i>	<i>115</i>
<i>Acreditación y Áreas Claves.....</i>	<i>116</i>
<i>Futuros temas de investigación.....</i>	<i>116</i>
ANEXOS.....	117
BIBLIOGRAFIA	139

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo monográfico de investigación se enmarca en el “Proyecto de investigación para monografías de la línea de investigación sobre Educación Superior”.

Este proyecto tiene como objetivo general estudiar aspectos críticos de la Educación Superior cuyos objetivos específicos son:

- Identificar y analizar Modelos de Evaluación de la Calidad de la Educación Superior.
- Identificar y analizar Sistemas de Acreditación de la Educación Superior.
- Identificar y analizar Modelos de Educación Superior.
- Identificar y analizar Modelos de Gestión de la Educación Superior.
- Conocer y analizar los principales temas actuales de discusión en la Educación Superior.
- Conocer y analizar estudios cualitativos y cuantitativos sobre Educación Superior.
- Conocer y analizar temas actuales de debate en la Educación Superior.

Dentro de este proyecto, nuestro trabajo apunta a efectuar una selección de las áreas claves en la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCCEEA) y un posterior desarrollo de indicadores, clasificados por área, para la evaluación y seguimiento de la calidad. Apuntamos, además, a adaptar una herramienta de gestión al caso de nuestra Facultad con el fin de que sea un instrumento de apoyo para la toma de decisiones.

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer a nuestra tutora Cra. María Messina por su constante y buena disposición para ayudarnos y guiarnos a lo largo de todo el proceso del trabajo monográfico, pues sin ella no hubiese sido posible la realización del mismo. Un especial agradecimiento también al Cr. Fabián López Guisande por su invaluable aporte de conocimientos al presente trabajo.

Igualmente agradecer al Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración Cr. Walter Rossi, quién dedicó su valioso tiempo a responder con gran interés nuestras preguntas y compartir con nosotros su experiencia sobre diversos temas relaciones a nuestro trabajo.

Reconocer también nuestro sincero agradecimiento a todos los entrevistados de las universidades privadas, a todos los estudiantes y docentes que se tomaron el tiempo para responder nuestras encuestas y a todos aquellos, que de una forma u otra colaboraron con la realización del presente trabajo.

METODOLOGÍA

La creación de nuevo conocimiento es un proceso que sigue, en mayor o menor medida, una metodología de trabajo; es por esto que para realizar nuestro trabajo de investigación utilizaremos como guía las etapas descriptas en el *Diseño Lógico de la Investigación Científica*. Esta metodología hace referencia a la determinación del problema a investigar, lo que implica describir una situación problemática y de ella seleccionar un problema concreto extraído de la realidad. La parte central de esta metodología es la formulación de la hipótesis, puesto que sirve de orientación para la investigación a desarrollar.

En la etapa del marco teórico, hacemos un análisis de los principales conceptos incluidos en la hipótesis planteada. Seguimos con la etapa de relevamiento de información, en la cual recurrimos a entrevistas a personas con amplio conocimiento sobre el tema, a encuestas masivas y consultas de material bibliográfico. Del procesamiento y análisis de la información recolectada en la etapa anterior extraemos algunas conclusiones primarias. La verificación de la hipótesis es la etapa siguiente, la cual implica evaluar con elementos de la realidad si la hipótesis planteada es verdadera o no, puesto que en ambos casos se genera nuevo conocimiento.

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En las últimas décadas, el mundo ha experimentado grandes e irreversibles cambios, producto de la globalización, el rápido avance de la tecnología y la facilidad para acceder a la información. Esta realidad, sumada a los cambios políticos y sociales, ha llevado a que las organizaciones, sean públicas o privadas, con o sin fines de lucro, deban reevaluar sus estrategias, misiones y modelos de gestión con el fin de adaptarse a este nuevo contexto internacional más competitivo y donde los consumidores son más exigentes.

El campo de la educación no escapa a lo descrito anteriormente. De hecho, en la Declaración Mundial sobre Educación Superior del siglo XXI (Paris, 1998), se llegó a la conclusión de que deben enfrentarse una serie de desafíos y dificultades, producto del entorno cambiante y la globalización.

El incremento en el número de universidades, el aumento acelerado en la matrícula, el rápido crecimiento de nuevas carreras y la internacionalización de títulos, han originado una creciente preocupación por asegurar mínimos de calidad institucional o de calidad de programas.¹

A su vez, la **sociedad** y el **gobierno** reclaman mecanismos que les permitan medir y conocer los resultados obtenidos por los recursos que se han asignado a la institución universitaria.

Según Rodríguez, R. y Tabárez, M. en su trabajo de investigación monográfico (2004, 24): “Los **estudiantes** quieren disponer de información sobre la calidad de las distintas instituciones, de sus programas y de sus instalaciones a la hora de optar por aquella en la cual quieren realizar sus estudios. El **mercado laboral**, por su parte, desea conocer mejor el perfil profesional de los graduados de cada universidad.”

Vivimos en la era de la **información** que combinada al fenómeno de la **globalización** deja planteado un nuevo y complejo escenario que obliga a pensar en la educación no solo como un bien público sino como un bien público internacional.

Es por todo lo antedicho que, en la actualidad, ya no se discute la conveniencia de medir y evaluar la **calidad de la Educación Superior**, sino que el debate está enfocado en cómo hacer más efectivos y confiables los mecanismos que permitan garantizar los procedimientos de **evaluación y acreditación**.

En suma, las instituciones de Educación Superior se enfrentan a grandes desafíos a consecuencia de:

- Los cambios internacionales y la globalización, que aumentan la competitividad y facilitan al usuario la posibilidad de comparar ofertas.
- Creciente interés en asegurar un mínimo de calidad, y para esto, evaluar y acreditar.
- Necesidad de ofrecer información confiable a la sociedad y al gobierno.
- Necesidad de brindar a los futuros estudiantes, información para que éstos decidan donde realizar sus estudios.

¹Plan de Calidad de las Universidades, Formación de Evaluadores Externos, (España), Consulta 9 de setiembre de 2008, <<https://www.aneca.es>>.

Todo esto nos lleva a la conclusión de que nunca antes había sido tan necesario hacer más y mejor las cosas, con menos recursos. Para lograrlo, se debe mejorar en **eficacia y eficiencia**.

Sin lugar a dudas, para obtener esto se debe **innovar**. A principio de los años noventa surge una nueva herramienta que ha revolucionado, en algunos sectores de la economía, el **control de la gestión de las organizaciones**. La herramienta de la que hablamos es el denominado **Cuadro de Mando Integral** (del inglés, *Balanced Scorecard*), en adelante **CMI** (Kaplan y Norton, 1992) y del que más recientemente se ha expuesto el modelo completo con diversas aplicaciones a organizaciones privadas y públicas de diversos sectores de la economía (Kaplan y Norton, 1997).

Las universidades en Uruguay no son ajenas a esta realidad. Estamos viviendo un momento de transición donde se está discutiendo la aprobación de una ley por la cual se creará una **Agencia Nacional de Acreditación**, cuya función principal será promover que las instituciones mejoren sus estándares de calidad. En definitiva, apuntar a una **calidad permanente de la Educación Superior en el Uruguay**.

Hasta el momento, la única experiencia uruguaya en materia de acreditación fue el Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras del MERCOSUR (**MEXA**), realizado en los años 2004-2006. Participaron por parte de la Universidad de la República, las Facultades de Agronomía, Medicina e Ingeniería. Del ámbito privado, carreras de Ingeniería de la ORT, Universidad Católica y Universidad de Montevideo.

En el año 2008 se creó el **ARCU- SUR**, el cual está ahora en pleno funcionamiento y se han realizado llamados a inscripciones para Agronomía, Arquitectura, Veterinaria, Enfermería, Odontología e Ingeniería.

En el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (**FCCEEA**), la única experiencia que ha tenido en este tema fue su participación en el **Programa de Evaluación Institucional de la Universidad de la Republica** (UDELAR), aprobado en 1999. El propósito de este Programa fue identificar los factores académicos que afectan positiva y negativamente el desempeño de la institución en la búsqueda de sus objetivos. Este programa se desarrolló en dos pasos. En primera instancia, cada Facultad elaboró su propio informe de autoevaluación, para luego someterse a una evaluación externa realizada por pares evaluadores.

SELECCIÓN DEL PROBLEMA

La situación problemática plantea entonces, la preocupación actual de los stakeholders de las instituciones de Educación Superior por asegurar un nivel mínimo de calidad.

Por este motivo es que nos propusimos investigar la **Calidad de la Educación Superior** y seleccionar un problema real y concreto que afecte a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la UDELAR.

Tanto en el ámbito universitario como empresarial es necesario, para garantizar cierto nivel de calidad y que este sea comparable con el de otras instituciones, contar con un modelo el cual permita su evaluación.

El problema seleccionado, en el cual se centra nuestro trabajo de investigación, es la ausencia de una adecuada evaluación de las áreas prioritarias de nuestra Facultad y una herramienta de gestión para la toma de decisiones.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El diseño de una **Matriz de Indicadores** como base para un futuro modelo de calidad puede serle de utilidad a la FCCEEA para entender cuáles son las nuevas exigencias de calidad que se plantean internacionalmente, así como facilitar la identificación de debilidades internas a efectos de buscar soluciones.

Expresa la tesis doctoral de la autora Montilla Barreto, I., (2004,30): "Muchos autores, entre ellos López Mojarro (1999), López Rupérez (1998), Álvarez (1998), Apodoca y Lobato (1998); están de acuerdo en señalar que la solución definitiva de los problemas educativos está en los modelos de calidad, pero es importante tener en cuenta que los modelos pueden variar y que cada centro puede lograr elaborar su propio modelo, incluyendo sus criterios científicos y sistemáticos para adaptarlo a sus peculiaridades."

Por otro lado, creemos que la herramienta de gestión (**CMI**) servirá para aclarar y comunicar a todos los órdenes, funcionarios administrativos y la sociedad en general, cuáles son los objetivos que la institución pretende alcanzar, así como permitir un seguimiento del grado de cumplimiento de los mismos, y por ende facilitar la toma de decisiones.

OBJETIVO

En el presente trabajo de investigación nos trazamos dos grandes objetivos los cuales detallamos a continuación:

1. Como primer objetivo nos planteamos el desafío de desarrollar una **Matriz de Indicadores** clasificados por áreas claves de una institución de Educación Superior con un doble propósito:

En primer lugar, pretendemos que esta matriz sirva como una herramienta para facilitar el proceso de autoevaluación de la FCCEEA. En este sentido hemos investigado sobre los procesos evaluación y acreditación en el mundo y sobre el tema calidad en Educación Superior, con el fin de que nuestra Facultad se encuentre más preparada en lo que refiere a la tendencia internacional sobre calidad en la Educación Superior y sobre las exigencias que tarde o temprano tendremos que enfrentar.

Segundo, que sirva también como una herramienta de gestión interna de la calidad. Que sea de utilidad para medir, dentro de lo posible, el grado de cumplimiento de ciertos estándares mínimos para saber qué tan lejos o cerca estamos de lograr nuestras metas indicativas de calidad, y formular planes de mejora en caso de ser necesarios.

2. El segundo objetivo de nuestro trabajo, muy relacionado con el anterior, es el de adaptar el **Cuadro de Mando Integral** al caso de la FCCEEA, lo cual supone la adaptación de una herramienta para la administración de empresas que habitualmente se aplica a organizaciones privadas y con fines lucrativos. El reto aquí está en pensar cómo y qué ajustes son necesarios realizar en el CMI para que sea una herramienta efectiva para un centro educativo universitario del sector público y sin fines de lucro.

ESTRUCTURA DEL PRESENTE TRABAJO

Nuestro trabajo se encuentra estructurado en cuatro partes.

La **primera parte** contiene un marco teórico y referencial en el cual se presentan las bases teóricas del problema y una sintética descripción de los antecedentes sobre el tema.

En la **segunda parte** exponemos lo relacionado con el relevamiento de información, investigación de campo y la determinación y definición de cada una de las áreas en las que habrá de dividirse la gestión universitaria, para poder ser evaluada correctamente.

En la **tercera parte** nos centramos en el diseño de una matriz (Matriz de Indicadores) donde definimos indicadores para evaluar cada una de las áreas seleccionadas y en el desarrollo de una herramienta de gestión (CMI) adaptada al caso de la FCCEEA.

La **última parte** expone las principales conclusiones alcanzadas, los anexos y la bibliografía consultada.

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO

Seguidamente desarrollamos los principales conceptos teóricos vinculados con el presente trabajo de investigación.

Como mencionamos en la descripción de nuestro objetivo, el tema central de nuestra investigación es la calidad, por lo que pasamos a definirla desde lo más general hasta llegar a una definición de calidad enmarcada en la Educación Superior.

Concepto de calidad

Concepto general de calidad:

El término calidad en latín significa “**conjunto de cualidades, manera de ser**”, su significado castellano es “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.²

La palabra calidad tiene **múltiples significados**. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confiere capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto en que se esté considerando.

Según el Ing. Julio Fernández,³ la **calidad se entiende de muchas formas**. Puede ser calidad como algo bueno o algo malo; puede ser calidad como el cumplimiento de una norma, de una exigencia o

² Por mayor información ver: *La Calidad de la Enseñanza Universitaria*, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad De Los Andes.

³ Entrevista realizada al Ing. Julio Fernández. Decano de Desarrollo Académico de la Universidad ORT. Ampliamos información sobre el entrevistado en la página 58.

puede ser, también, como el cumplimiento de necesidades. Este último punto difiere de los anteriores porque el objeto en cuestión puede satisfacer una necesidad y sin embargo no cumplir con una cierta norma de calidad y viceversa.

Por último, está el concepto de calidad como la capacidad, no solo de lograr cierto nivel de calidad, sino mantenerlo y mejorarlo (como los procesos de mejora continua). Entonces la calidad no es solo un estado sino un proceso.

El concepto de calidad varía en función del contexto en que se enmarque. En el presente trabajo enfocaremos el concepto de calidad en el contexto de la Educación Superior.

Concepto de calidad desde la óptica de la Educación Superior:

Expresa la tesis de las autoras Rodríguez, R. y Tabárez, M. (2004, 20): “Se afirma que el concepto de calidad en Educación Superior **no es fácil de aprehender y puede dársele diferentes significados** dependiendo del punto de vista del observador. Los diferentes agentes interesados hacen diferentes y legítimas interpretaciones (demandas) de la calidad. Por ello, cada vez cobra mayor consenso la tesis que afirma que la calidad universitaria es un concepto relativo y multidimensional en relación a objetivos y actores del sistema universitario.”

La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI amplía esta definición en cuanto a su evaluación:

“La calidad de la enseñanza superior es un **concepto pluridimensional** que debería comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Una autoevaluación interna y un examen externo realizados con transparencia por expertos independientes, en lo posible especializados en lo internacional, son esenciales para la mejora de la calidad. Deberían crearse instancias nacionales independientes, y definirse normas comparativas de calidad, reconocidas en el plano internacional. Con miras a tener en cuenta la diversidad y evitar la uniformidad, debería prestarse la atención debida a las particularidades de los contextos institucional, nacional y regional. Los protagonistas deben ser parte integrante del proceso de evaluación institucional.”

“La calidad requiere también que la enseñanza superior esté caracterizada por su dimensión internacional: el intercambio de conocimientos, la creación de sistemas interactivos, la movilidad de profesores y estudiantes y los proyectos de investigación internacionales, aún cuando se tengan debidamente en cuenta los valores culturales y las situaciones nacionales”.

“Para lograr y mantener la calidad nacional, regional o internacional, ciertos elementos son especialmente importantes, principalmente la selección esmerada del personal y su perfeccionamiento constante, en particular mediante la promoción de planes de estudios adecuados para el perfeccionamiento del personal universitario, incluida la metodología del proceso pedagógico, y mediante la movilidad entre los países y los establecimientos de enseñanza superior y entre los establecimientos de Educación Superior y el mundo del trabajo, así como la movilidad de los estudiantes en cada país y entre los distintos países. Las nuevas tecnologías de la información constituyen un instrumento importante en este proceso debido a su impacto en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos”.

Según la Red Iberoamericana de Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES), “la calidad es el grado en el que un **conjunto de rasgos diferenciadores** inherentes a la Educación Superior cumplen con una necesidad o expectativa establecida”.

En una definición laxa se refiere al **funcionamiento ejemplar** de una institución de Educación Superior. Calidad también se puede entender como propiedad de una institución o programa que **cumple los estándares previamente establecidos por una agencia** u organismo de acreditación. Para medirse adecuadamente suele implicar evaluar la docencia, el aprendizaje, la gestión y los resultados obtenidos. Cada parte puede ser medida por su calidad, y el conjunto supone la calidad global.

No hay un acuerdo universal sobre lo que es calidad. Sin embargo, los aspectos generalmente aceptados para su medición son:

- a) Formación de las personas que terminan el programa, y
- b) Capacidad de la institución para producir cambios que mejoren esa formación (y la planificación de ese cambio) así como la operativización de estrategias para el cambio institucional.

La educación no es meramente adquisición de conocimientos, sino que también colabora en:

- Educación multicultural.
- Uso de tecnologías.
- Pensamiento crítico.
- Capacidad de aprender (después de finalizar los estudios formales) temas nuevos.

Los objetivos que se miden en las personas que terminan la carrera incluyen su formación en las materias centrales, su conocimiento en materias periféricas, su motivación para investigar e innovar y los objetivos de servicio a la comunidad. Estos son algunos de los factores más utilizados por las agencias u organismos de acreditación. Además, se mide la capacidad de participación de la población (familias, estudiantes y personal) en el proceso de acreditación. Es importante evaluar hasta qué punto la institución y el programa de estudios responde a los problemas reales de la sociedad y a las iniciativas de la población.

Según la UNESCO: “La calidad es la adecuación del Ser y Que Hacer de la Educación Superior a su Deber Ser”. Es decir, la Misión (Deber Ser), al igual que los planes y proyectos que de ella se deriven, son evaluados en cuanto a su pertinencia; el funcionamiento (Que Hacer) es evaluado en términos de eficiencia; y los logros y resultados (Ser) son evaluados en cuanto a su eficacia.

El informe titulado “Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación”⁴ propone la siguiente definición operativa de calidad: **“Es la condición en que se encuentra la institución superior y sus carreras para responder a las exigencias que demanda una sociedad que busca la mejora continua de su bienestar y que está definida por el grado de cumplimiento de tales exigencias.”**

Para concluir este tema queremos hacer referencia a la calidad mirada como un proceso el cual debe ser gestionado para poder mejorarlo continuamente. La siguiente definición de gestión de mejora de calidad, definida por Cantón (2001), resume claramente qué función debe cumplir cada nivel de la institución educativa y se desprende que todos los niveles deben intervenir con el fin de lograr el objetivo buscado.

⁴ CONEAU, 2008.

Según **Cantón** hay cuatro elementos básicos que debemos tener en cuenta:

Dirección y liderazgo: Ambas son actividades necesarias para la planificación de la calidad con la intención de aclarar, reforzar y transmitir la misión de la universidad. Igualmente implica definir estrategias y políticas para lograr el mejoramiento de la calidad de los equipos de trabajo y los procesos educativos.

Desarrollo de los procesos educativos: Señala que los procesos educativos de calidad se desarrollan en un ambiente en que conviva la diversidad y la libertad académica, así como el estímulo a la innovación y la creatividad.

Desempeño de los equipos de trabajo: La calidad en los grupos de trabajo presupone compartir los beneficios alcanzados para lo cual es necesaria la colaboración voluntaria para el logro de los objetivos.

Comportamiento de los actores individuales: Se busca potenciar a los actores individuales para comprometerlos con la misión, brindándoles la información adecuada para mejorar la forma en que ellos desempeñan su labor.

Conclusión sobre el concepto de calidad en la Educación Superior:

Creemos que es importante mencionar a modo de conclusión que, más allá de cualquier definición concreta de calidad, éste **es un concepto de esencia filosófica**, pues sus definiciones varían y, en cierta forma, reflejan diferentes perspectivas del individuo y la comunidad. Es decir, que es totalmente legítimo que el Estado exija eficiencia en el uso de los recursos asignados, que los estudiantes pretendan excelencia, y que la sociedad considere que debe haber calidad en la Educación Superior.

Por consiguiente, calidad es un **concepto relativo** que depende del individuo que lo utilice, es por esto que **no existe un único y correcto significado del concepto de calidad**.

Introducidos los diferentes conceptos de calidad, debemos pensar en cuáles son los mecanismos para que la valoración de la calidad de un centro educativo sea comparable con otros, o comparable

dentro de una misma institución, en diferentes momentos del tiempo. Es así que llegamos a los procesos de Autoevaluación, Evaluación Externa y Acreditación, que pasamos a definir.

Autoevaluación

También se denomina autoestudio o evaluación interna. Es un proceso participativo interno que busca mejorar la calidad. Da lugar a un informe escrito sobre el funcionamiento, los procesos, recursos y resultados de una institución o programa de Educación Superior. Cuando la autoevaluación se realiza con miras a la acreditación, debe ajustarse a criterios y estándares establecidos por la agencia u organismo acreditador.

La autoevaluación debe plantearse con tres objetivos básicos:

- La estimulación del control de la calidad interna a través del análisis de las propias debilidades y fortalezas.
- La preparación interna para la revisión interna.
- La provisión de información básica para el análisis externo.⁵

Evaluación externa

También denominada evaluación por pares, puede ser realizada a una institución o un programa. Normalmente es el paso siguiente a la evaluación interna o autoevaluación. Suele estar compuesta de dos fases: (a) revisión de la documentación entregada por la institución; y (b) visita de un equipo de pares que termina con un informe escrito y recomendaciones.

⁵ Glosario de términos del RIACES.

Acreditación

El Glosario de RIACES define acreditación como “El **proceso para garantizar la calidad** de una institución o de un programa educativo. Este proceso es llevado a cabo por una agencia externa a las instituciones de Educación Superior. La acreditación (o certificación) reconoce la calidad de los programas o de la institución acreditada. El procedimiento incluye una autoevaluación de la propia institución, así como una evaluación por un equipo de expertos externos. Las agencias u organismos acreditadores son a su vez acreditadas regularmente”.

El **proceso** se inicia con un **autoestudio** elaborado por la propia institución a ser acreditada. Hay siempre una **evaluación externa** realizada por un equipo que visita la institución, formado por académicos de las propias áreas de conocimiento, y que trabajan fundamentalmente de forma voluntaria. El equipo que realiza la visita elabora un informe que es entregado a la agencia u organismo acreditador y a la propia institución. Ésta tiene un tiempo para complementar o discutir el informe. La comisión central de la agencia u **organismo acreditador toma una decisión**, generalmente apelable, teniendo en cuenta todos los informes, documentación y entrevistas realizadas durante del proceso de evaluación interna y externa. La acción final de la agencia incluye recomendaciones de mejora para la institución.

Tipos de acreditación.

Existen dos tipos de acreditación.

- La acreditación institucional de una universidad o institución de Educación Superior, que garantiza un nivel global, aunque con grados diferentes.
- La acreditación especializada o de programas, que puede referirse a centros, escuelas, departamentos y programas de estudios.

Funciones de la acreditación.

- Asegura que una institución o programa mantenga unos niveles determinados de calidad.
- Ayuda a estudiantes potenciales a tener una información adecuada sobre la calidad de los programas.

- Facilita la transferencia de créditos.
- Identifica las debilidades y problemas de una institución o programa que son susceptibles de ser mejorados.
- Es un instrumento importante de mejora de las instituciones y sus programas.
- Establece un contacto eficaz entre los programas de estudio y los requisitos de una profesión, mejorando así las relaciones entre educación y mercado de trabajo.

Beneficios de la acreditación.

Los beneficios **fundamentales** son dos: asegurar un nivel de calidad que está por encima de un mínimo establecido de forma colectiva, y la mejora institucional y de programas.

Los beneficios genéricos **para cada grupo** de interés de la acreditación son múltiples:

Para la sociedad, el valor de la acreditación supone asegurar una evaluación externa en conformidad con sus expectativas y supone emprender acciones voluntarias para mejorar la calidad.

Para los estudiantes asegurar que los programas son satisfactorios y cubren sus necesidades.

Para las instituciones de Educación Superior el proceso de acreditación supone también ventajas. Estimular la realización de una autoevaluación para mejorar el sistema, mejorar la institución siguiendo las recomendaciones de las agencias u organismos acreditadores y poder aplicar criterios de mejora que son externos.

A modo de resumen, podemos decir que la mejora más trascendente es que la institución se organiza para conseguir, mantener y mejorar sus objetivos esenciales. Tanto durante un proceso de acreditación, como después cuando se reacredita la institución, hay un cambio cualitativo de organización y gestión, especialmente en el sentido de:

- Reconocer que lo importante es tener calidad en sus procesos y resultados satisfactorios.
- La evaluación de la calidad sirva para cambiar la organización con la intención de mejorar.

El Ing. Julio Fernández nos comentó que según su punto de vista, el mayor beneficio de la acreditación es para la institución que es acreditada, pues se trata de un proceso muy sano que la

obliga a evaluarse, a reconocer y enfocarse en sus propios problemas, y pensar en formas de mejorarlos.

Mientras tanto, el Dr. Pablo Landoni⁶ nos explicó lo siguiente en relación a las ventajas de la acreditación: “Yo creo que el principal beneficio es la mayor confianza de la sociedad, que tiene que ver con superar asimetrías de la información. El estudiante y su familia compran sin saber, sin información confiable respecto de lo que pasa con esas instituciones. En otros países la situación es distinta, se cuenta con información sistematizada, por ejemplo, de la inserción laboral de las carreras.”...“Otro beneficio importante de la acreditación, en mi opinión, mayor al de la movilidad de estudiantes, es el estímulo a la mejora.”

Ambos coinciden en que uno de los mayores beneficios de la acreditación es que permite a la institución **enfocarse en los problemas y pensar en mejorarlos**.

El Cr. Bolívar Gutiérrez⁷, por su parte, opina que el beneficio fundamental que se obtiene con la acreditación es la **transparencia** de la Educación Superior.

Para llevar adelante los procesos anteriormente descritos es necesario definir y seleccionar que tipo de indicadores vamos a utilizar, como los vamos a comparar y cual será el estándar que queremos alcanzar o con el que debemos compararnos, para poder determinar en que nivel de calidad nos encontramos. Es por tener un papel fundamental en la determinación de la calidad y dentro del proceso de acreditación que pasamos a definir cada uno de estos conceptos y sus posibles variantes.

Indicador

Siguiendo el Glosario de RIACES, un indicador es una variable, medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica a una institución o programa. Permite medir el grado de ajuste a los objetivos y criterios de calidad.

⁶ Entrevista realizada a Pablo Landoni, Asistente Académico del Vicerrector Académico de Universidad Católica del Uruguay. Ampliamos información sobre el entrevistado en la página 58.

⁷ Bolívar Gutiérrez entrevistado en nombre de la UDE. Ampliamos información sobre este entrevistado en la página 59.

Hay en ese sentido *indicadores de gestión de carreras*, que sirven de complemento al modelo de calidad, brindan una herramienta de soporte de los procesos de autoevaluación que las Universidades realizan, convirtiéndose así en una referencia para mejorar la gestión.

El principal objetivo de estos indicadores es evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, permitiendo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear acciones correctivas y planes de mejora que contribuyan a la consecución de la meta fijada.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- a) Medible: la característica que describe debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- b) Entendible: reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- c) Controlable: posible de ser controlado dentro de la estructura de la organización.⁸

Estándar

Es un nivel o **referencia de calidad predeterminado** por alguna agencia, organismo acreditador o institución. Los estándares de calidad o de excelencia sobre instituciones o programas de Educación Superior son establecidos previamente y, de forma general, por una agencia de acreditación. Implica un **conjunto de requisitos y condiciones que la institución debe cumplir** para ser acreditada por esa agencia. Los estándares tradicionales están organizados según las funciones de la organización: misión, gobierno, profesorado, programas y planes de estudios, servicios a los estudiantes, biblioteca, recursos físicos y recursos económicos. Ello da lugar a una evaluación global de la institución o programa.

⁸ Por mayor información ver: “*Modelo de Calidad para la Acreditación de Carreras Universitarias y Estándares para la Carrera de Educación*”. CONEAU.

Como mencionamos anteriormente, uno de nuestros objetivos es adaptar el CMI a la situación de la FCCEEA, para brindarle a ésta una herramienta de gestión.

A pesar de que habrá que realizarle varios cambios al formato clásico del CMI, es imprescindible conocer su definición, como funciona y a que se refieren cada una de sus partes.

Cuadro de Mando Integral

Si bien no es propósito de este trabajo analizar con detalle el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, hecho que ha sido analizado en muchos otros trabajos monográficos, brindaremos algunos conceptos de base a efectos de que se pueda visualizar mejor los cambios necesarios para adaptar la herramienta a la realidad de la Facultad.

En ese sentido, el Cuadro de Mando Integral puede concebirse como una herramienta de gestión que **permite traducir en acción la estrategia de una organización**, mediante la definición de un conjunto de objetivos mutuamente relacionados y clasificados en distintas perspectivas, e indicadores que permiten medir, tanto el grado de cumplimiento como el desempeño en la consecución de esos objetivos. De esta breve conceptualización, pueden derivarse tres pasos para elaborar un Cuadro de Mando Integral:

Definición de temas estratégicos, objetivos estratégicos y perspectivas

*“Los **temas estratégicos** son aquel conjunto de factores determinantes en los que, de obtenerse resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso de la estrategia. Definidos los temas estratégicos, corresponde traducirlos en un set de **objetivos estratégicos** mucho más concretos y destinado a orientar las actividades cotidianas de la institución”.⁹*

Ahora bien, estos temas estratégicos así como los objetivos estratégicos que de ellos se deriven, en el Cuadro de Mando Integral se ordenarán en el marco de ciertas perspectivas. En su uso original y más frecuente, el Cuadro de Mando Integral ha sido desarrollado para su aplicación en organizaciones de carácter lucrativo. En ese sentido, las **perspectivas** usualmente utilizadas a nivel

⁹ López Guisande, F. Durán J. Rodríguez, S. “Mapas Estratégicos.” Trabajo de Investigación FCEA, UDELAR, 2006.

empresarial han sido: **financiera**, del **cliente**, de los **procesos internos** y de **aprendizaje y desarrollo**.

En la aplicación práctica se detallará una forma distinta de concebir estas perspectivas, cuando se pretende utilizar la herramienta para la gestión de una institución no lucrativa, como la Facultad.¹⁰

Elaboración de un Mapa Estratégico

Un Mapa Estratégico es una representación visual que constituye un “**esqueleto**” **para la estrategia**. Muestra, con un simple dibujo, de qué manera los objetivos de las distintas perspectivas se relacionan entre sí (y las relaciones de causa-efecto que entre ellos existe o al menos se supone que existe). De esta manera, para que un objetivo pueda lograrse se requiere que se cumplan los objetivos que los causan.¹¹

Construcción de indicadores de efecto e indicadores inductores de actuación

En la herramienta del Cuadro de Mando Integral se utilizan dos grandes clases de indicadores: los indicadores de efecto y los indicadores inductores de actuación.

Los *indicadores de efecto* se utilizan para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. El resultado que miden es consecuencia de acciones o decisiones pasadas. Los resultados no se van a modificar actuando sobre los efectos, ya que esos hechos ya han sucedido; es necesario entonces actuar sobre las causas que llevan a esos efectos.

En ese sentido, los *indicadores inductores de actuación* miden si se están haciendo las cosas que se supone hay que hacer, o cuan bien se están haciendo, a efectos de cumplir con los objetivos estratégicos. Estos indicadores actúan sobre lo que se supone son las causas que impactan en los resultados (efectos). Permiten por tanto conocer qué está sucediendo, y gestionar oportunamente a efectos de mejorar el resultado final.

¹⁰ En ese sentido, véase página 99 y siguientes.

¹¹ López Guisande, F. Durán J. Rodríguez, S. “Mapas Estratégicos.” Trabajo de Investigación FCEA, UDELAR, 2006.

ANTECEDENTES DE LA ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA

En este capítulo nos enfocamos en investigar y exponer los antecedentes sobre el tema de la acreditación universitaria y las evaluaciones institucionales, con el fin de entender cuál es la situación al respecto en el mundo, en la región, en nuestro país y finalmente en nuestra Facultad.

Al final de este capítulo expondremos a modo de síntesis las principales semejanzas y diferencias de las distintas agencias de acreditación analizadas, dentro de las cuales ponemos especial atención a las áreas que éstas examinan.

Agencias de acreditación en el mundo

La acreditación universitaria es un tema muy complejo y ha tomado varios años perfeccionar el mecanismo. Es por esto que entendemos que para que una agencia de acreditación pueda ser de referencia, debe cumplir al menos dos requisitos: tener varios años de experiencia y haber acreditado una cantidad importante de instituciones o carreras. En base a estos dos requisitos es que seleccionamos las agencias de acreditación abajo analizadas.

Comentaremos los propósitos para la creación de cada agencia, sus métodos de evaluación y acreditación, el objeto de evaluación (carreras o instituciones) y que áreas de la institución de Educación Superior son valoradas para decidir si otorgar la acreditación o no. Al finalizar este análisis, expondremos las principales conclusiones que surgen del estudio de las agencias.

Estados Unidos

Los EEUU son una referencia relevante por tener un sistema de Educación Superior sumamente diversificado y desarrollado, pero también porque las agencias de acreditación y los conceptos modernos de dicho proceso se desarrollaron primero en este sistema. Las agencias más antiguas datan de fines del siglo XIX.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

En este país, las instituciones de Educación Superior deben ser autorizadas a funcionar por los gobiernos estatales para emitir títulos académicos.

El Council for Higher Education Accreditation (CHEA), es el órgano que reúne a la mayoría de las agencias acreditadoras a nivel de universidades. Está formada por la asociación de unas tres mil instituciones de Educación Superior.

Define a la acreditación con un doble propósito:

Aseguramiento de calidad: asegurar un umbral de calidad en la Educación Superior.

Mejora de la calidad: asegurar que las instituciones y programas tienen procesos para tratar de mejorar lo que hacen.

La acreditación es en general una actividad **voluntaria**, no obligatoria para las instituciones y programas. El CHEA y el USDE (U.S. Department of Education, equivalente a nuestro Ministerio de Educación) son quienes reconocen a las organizaciones acreditadoras.

El proceso de evaluación:

El proceso de acreditación se basa en la **autoevaluación** realizada por la institución o programa, a partir de formularios y guías proporcionadas por la organización acreditadora, que ha fijado previamente sus estándares. Luego se realiza una **visita de pares** para revisar la autoevaluación, el equipo de pares produce un informe y finalmente **la organización emite su juicio** respecto a la acreditación. Las instituciones o programas acreditados están sujetos a una revisión periódica posterior, para poder mantener su estado de acreditación. Las revisiones se realizan en periodos que pueden ir hasta los diez años.

La Ley de Educación (1992) otorga una mayor autoridad al Departamento de Educación de los Estados Unidos en el proceso de acreditación. Entre otras medidas, se requería que las asociaciones acreditantes **evaluaran trece criterios** específicos en sus revisiones:

- calendarios académicos, catálogos, publicaciones, clasificaciones y propaganda.
- planes de estudio.
- equipo docente.
- instalaciones, equipos y suministros.
- servicios de apoyo al estudiante.
- practicas de admisión y reclutamiento.
- capacidades de administración adecuadas a la escala de la institución.
- duración de los programas y tutorías adecuadas para la materia estudiada y para los objetivos del curso.
- medidas de los programas en horas reloj u horas – créditos.
- medidas del resultado de los estudiantes.
- comparación de indicadores con tasas predeterminadas.
- registro de las quejas de los estudiantes recibidas en la asociación acreditante o en la agencia estatal.

Áreas que el CHEA analiza:

De lo anterior concluimos que las áreas que se analizan son: **enseñanza, cuerpo docente, estudiantes, gestión y administración y recursos físicos.**

España

Misión:

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) tiene como misión **contribuir a la mejora de la calidad del Sistema de Educación Superior**, mediante evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones.

Funciones:

Las funciones de esta agencia se pueden resumir en las siguientes:

- Potenciar la mejora de la actividad docente, investigadora y de gestión de las universidades.
- Contribuir a la medición del rendimiento de la Educación Superior conforme a procedimientos objetivos y procesos transparentes.
- Proporcionar a las Administraciones Públicas información adecuada para la toma de decisiones.
- Informar a la sociedad sobre el cumplimiento de objetivos en las actividades de las universidades.

Programa de Evaluación Institucional:

La ANECA cuenta con varios programas de evaluación, los cuales tienen como propósito brindar a las Administraciones Públicas y a las Universidades información necesaria a la hora de la toma de decisiones. Entre estos programas cabe destacar el Programa de Evaluación Institucional.

El principal **objetivo** del Programa de Evaluación Institucional (PEI) es facilitar un proceso de evaluación para la mejora de la calidad de las enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios. Mediante el desarrollo de este programa, se pretende promover procesos de evaluación que favorezcan el establecimiento o la continuidad de procesos de garantía de calidad en las enseñanzas. También, pretende brindar información a los estudiantes y sus familias, a los

gobiernos de las universidades y a las administraciones públicas, sobre la calidad de las enseñanzas universitarias y sus planes de actuación.

El proceso de evaluación:

La evaluación institucional consta de tres fases:

- Autoevaluación: la unidad evaluada, a través del Comité de Autoevaluación, describe y valora su situación respecto a los criterios establecidos, identificando inicialmente aquellas propuestas de mejora a partir de las cuales se elaboran los planes de actuación, que deberán ponerse en marcha una vez concluido todo el proceso.
- Evaluación externa: un grupo de evaluadores externos a la unidad evaluada, nombrados por la ANECA analiza el informe de Autoevaluación, a través de un estudio documental y de visitas a la unidad evaluada, emite sus recomendaciones y propone mejoras. El resultado de esta fase es el “Informe de evaluación Externa”.
- Final: se recogen los principales resultados del proceso de evaluación. Se lleva a cabo el plan de mejoras de la unidad, en el que se relacionan las acciones de mejora detectadas en la fase de auto evaluación, y se determinan las tareas a realizar para la consecución de las mismas, así como los responsables, los recursos implicados y los plazos para su implantación. Del mismo modo, se identifican los indicadores de seguimiento de las acciones detectadas, así como los beneficios esperados de las mismas.

La autoevaluación de ANECA analiza las siguientes áreas:

Según ANECA las áreas que definen los aspectos más relevantes a valorar durante el proceso de autoevaluación son:

- **Programa formativo.**
- **Organización de la enseñanza.**
- **Recursos humanos.**
- **Recursos materiales.**
- **Proceso formativo y resultados.**

Chile

Chile cuenta con dos organismos encargados de la acreditación: el Consejo Superior de Educación (CSE) y la Comisión Nacional de Acreditación de Programas (CNAP), ambos de naturaleza autónoma.

Consejo Superior de Educación

Antecedentes:

En 1990 se crea el Consejo Superior de Educación (CSE), organismo público autónomo, creado por la Ley N° 18.962, Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE). La función principal de este organismo es la de establecer y administrar un sistema de acreditación (licenciamiento) de las nuevas universidades e institutos profesionales, que consiste en la supervisión integral que permita evaluar el grado de desarrollo de sus proyectos institucionales durante el período de acreditación (licenciamiento) que fija la ley. En otras palabras, la LOCE dispuso que todas las instituciones privadas creadas a partir de 1981 debían someterse a un proceso de “licenciamiento”.

Definición de Licenciamiento:

En su artículo 43 la Ley N° 18.962/1990 establece que el licenciamiento comprende la aprobación del proyecto institucional y el proceso que permite medir el avance y concreción del proyecto educativo de la nueva universidad o institución profesional, a través de variables significativas de su desarrollo, tales como: docentes, recursos didácticos, técnico-pedagógico, programas de estudio, físicos y de infraestructura, así como los recursos económicos y financieros para otorgar los grados académicos y los títulos profesionales de que se trate. Con el fin de distinguirlo del sistema de acreditación voluntaria de instituciones autónomas se le ha dado el nombre de licenciamiento dentro de la nueva ley del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ley N° 20.129/2006).

Misión:

La misión del Consejo está orientada, esencialmente, a cautelar la fe pública depositada en las instituciones de Educación Superior y promover el desarrollo cualitativo de las instituciones adscritas al sistema de acreditación.

Características Generales:

El licenciamiento en Chile se caracteriza por ser un proceso **no voluntario**, en la medida, que toda nueva universidad debe someterse a él.

Sólo se aplica a nuevas instituciones privadas y no a carreras o instituciones estatales o denominadas “tradicionales”.

Puede conducir a la **certificación de autonomía** de las nuevas instituciones, una vez cumplidos los plazos legales, aunque también puede conducir a su **cierre**.

Es un proceso que **no es de carácter permanente** para las instituciones, dado que tiene lugar una única vez para la etapa inicial de los proyectos educativos y no se vuelve a aplicar posteriormente a la certificación de su autonomía.

Etapas del proceso de Licenciamiento:

El proceso de licenciamiento contempla las siguientes etapas:

1- Aprobación del proyecto institucional: El CSE analiza el proyecto institucional presentado por la institución, que incluye principalmente una descripción de su misión y propósitos, de su plan general de desarrollo institucional, de los programas que desea ofrecer y de los recursos comprometidos para ello, tras lo cual debe decidir si éste está en condiciones de ser aprobado o si debe ser rechazado.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

2- Verificación: Una vez que la institución ha puesto en marcha su proyecto institucional, su nivel de concreción es evaluado periódicamente sobre la base de los criterios de evaluación definidos por el Consejo. Éste puede disponer gradualmente distintas medidas (examinaciones, suspensiones de ingreso de alumnos o solicitar al Ministerio de Educación el cierre de la institución), si no se atienden oportunamente las observaciones que plantee al desarrollo de dicho proyecto.

3- Autonomía: Una vez cumplido el período de verificación, el Consejo debe decidir si certifica la autonomía de la institución o si solicita su cierre al Ministerio de Educación. Para ello, debe evaluar si el respectivo proyecto institucional se ha desarrollado en forma satisfactoria.

Áreas que analiza el CSE:

El licenciamiento del CSE considera la evaluación periódica de las variables más significativas de cada una de las siguientes áreas:

- Infraestructura, Equipamiento.
- Recursos Económicos y Financieros.
- Recursos para la Docencia (biblioteca, talleres y equipos de computación).
- Cuerpo Académico, Estudiantes.
- Servicios¹² e Investigación y Extensión.

Comisión Nacional Acreditación de Pregrado

En 1999 la acreditación se extendió de manera experimental y con carácter **voluntario** a los programas de pregrado que ofrecen las instituciones de Educación Superior autónomas. Para esto, el Ministerio de Educación creó la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado -CNAP-, organismo autónomo encargado de conducir el proceso de acreditación de las carreras profesionales que las instituciones de Educación Superior autónomas sometan a la evaluación.

¹² Se refiere a servicios de apoyo al estudiante para afrontar necesidades y problemas específicos del alumno.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Comisión Nacional de Acreditación

Una vez recibida la autonomía, la institución queda bajo la órbita de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA). Esta comisión fue creada en la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior N° 20.129, promulgada en octubre de 2006. Este es un organismo público de carácter autónomo encargado de verificar y promover la calidad de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica autónomos y de las carreras y programas de estudios que ellos ofrecen.

Funciones de la CNA:

-Acreditación institucional de las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica autónomos.

-Autorización de agencias acreditadoras de carreras y programas de pregrado, programas de magíster y programas de especialidades en el área de salud y supervisar su funcionamiento.

-Acreditación de carreras de pregrado y programas de postgrado de las instituciones autónomas, en el caso que no exista ninguna agencia autorizada para acreditar carreras profesionales o técnicas o programas de pregrado en una determinada área del conocimiento. Esto se realiza a solicitud de una institución de Educación Superior.¹³

¹³ Extraído de entrevista a Ing. Julio Fernández.

Brasil

La ley de directrices y bases de la educación (ley N° 9.394/1996) define las líneas generales del sistema de Educación Superior, su supervisión y evaluación. Su capítulo cuarto está dedicado específicamente a la Educación Superior definiendo los límites de la autonomía de las universidades, su forma de gobierno y las características de su actividad.

En Brasil las instituciones del sistema de Educación Superior se clasifican en tres categorías:

- Facultades.
- Centros Universitarios.
- Universidades.

Las instituciones nuevas se acreditan primero como Facultades. La acreditación posterior en categorías superiores depende de su funcionamiento; una institución puede no ser acreditada para una categoría superior pero mantenida en la categoría que tiene.

En las Universidades la existencia de postgrados de investigación es prácticamente condición indispensable para el reconocimiento.

El sistema brasileño de evaluación incluye una serie de organismos relacionados entre sí por el SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior). El órgano coordinador del SINAES es la CONAES (Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior).

El SINAES comprende cuatro procesos de evaluación:

1. Evaluación interna de las instituciones de Educación Superior.
2. Evaluación externa de las instituciones de Educación Superior.
3. Evaluación de carreras de grado.
4. Evaluación del desempeño de los estudiantes de carrera de grado.

La autoevaluación del SINAES analiza las siguientes diez áreas:¹⁴

- Misión y plan de desarrollo institucional.
- Política para enseñanza, investigación, postgrado, extensión y sus formas de organización.
- Responsabilidad social.
- Comunicación con la sociedad.
- Políticas de personal
- Organización y gobierno
- Infraestructura física.
- Planificación y evaluación.
- Políticas y estrategias de atención a estudiantes.
- Sustentabilidad financiera.

La Secretaría de Educación Superior (SeSU) es el órgano ministerial ejecutivo del sistema. Las nuevas instituciones necesitan la autorización inicial de la SeSU. A los tres años son objeto de una evaluación en función de su Plan de Desarrollo Institucional de cinco años presentado inicialmente. El plazo máximo de la primera acreditación es de tres años para las Facultades o Centro Universitarios y cinco para las Universidades.

Argentina

Antecedentes:

En el caso de Argentina el organismo que se ocupa del mejoramiento de la calidad de la educación es la Comisión de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Esta institución fue creada por la ley N° 24.251 de Educación Superior de 1995 y está en funcionamiento desde 1996.

La CONEAU es un organismo público descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. Tiene la finalidad de garantizar la fe pública a través de procesos sistemáticos de evaluación y acreditación.

¹⁴ Por mayor información ver: Dias Sobrinho, J. (2007) “*Evaluación de la Educación Superior en Brasil: políticas y prácticas*”.

Las decisiones que adopta la CONEAU tienen consecuencias directas sobre la vida de las instituciones universitarias.

Misión:

Su misión institucional es **asegurar y mejorar la calidad de las carreras e instituciones universitarias** que operan en el sistema universitario argentino, por medio de actividades de evaluación y acreditación de la calidad de la educación universitaria.

Funciones:

Sus principales funciones son:

- a) Coordinar y llevar adelante la evaluación externa que toda institución universitaria está obligada a hacer como mínimo cada seis años.
- b) Acreditar las carreras de grado cuando se trate de títulos correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes.
- c) Acreditar todas las carreras de posgrado.
- d) Pronunciarse sobre la consistencia y viabilidad de nuevas universidades estatales, creadas por el Congreso de la Nación.
- e) Preparar los informes requeridos para otorgar la autorización provisoria y el reconocimiento definitivo de las instituciones universitarias privadas.

La autoevaluación del CONEAU analiza las siguientes áreas:¹⁵

1. Docencia.
2. Investigación, desarrollo y creación.

¹⁵ Por mayor información ver, www.coneau.edu.ar

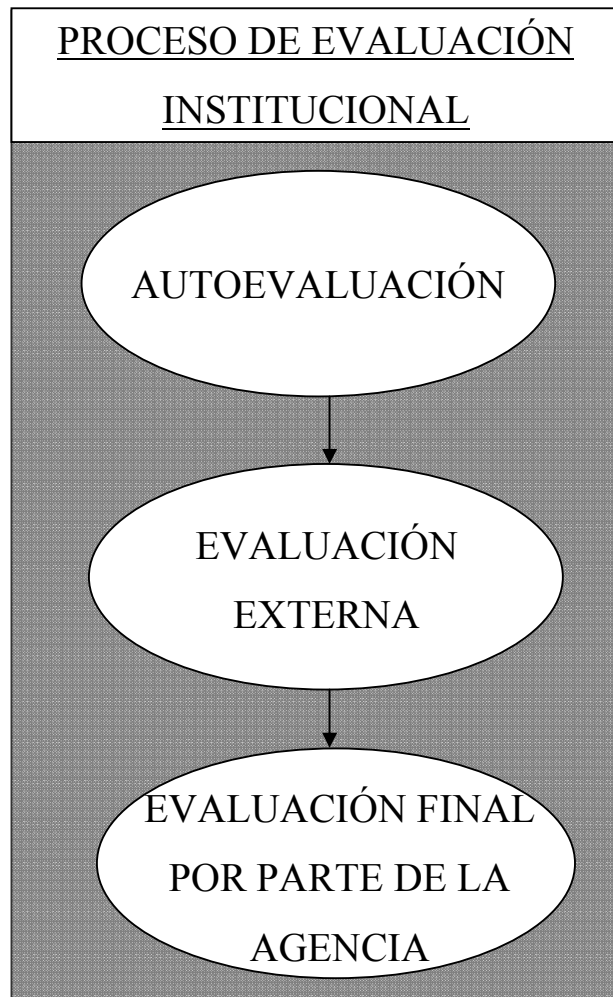
3. Extensión, producción de tecnología y transferencia.
4. Recursos humanos.
5. Gestión y gobierno.
6. Integración e interconexión de la institución universitaria.
7. Infraestructura y recursos materiales.
8. Bibliotecas, servicios de información e informáticos.

Conclusiones sobre las agencias de acreditación analizadas

En este apartado realizaremos, a modo de conclusión, una descripción de las principales semejanzas y diferencias encontradas en las agencias de acreditación analizadas anteriormente.

Semejanzas:

1. Una de las conclusiones a la que llegamos es que todas las agencias aplican prácticamente la **misma metodología** de trabajo para llevar a cabo la evaluación y acreditación. Tres son las etapas que caracterizan el proceso de acreditación en casi todos los sistemas:
 - i. Autoevaluación que realiza la propia institución interesada en acreditar la cual generalmente sigue una guía de trabajo definidas por la agencia de acreditación.
 - ii. Evaluación Externa que realizan los equipos de pares evaluadores o especialistas externos.
 - iii. Evaluación Final para decidir si se acredita o no a la institución, la cual está a cargo de la Agencia Acreditadora.
2. Otro de los aspectos en común a todas las Agencias es su **propósito**. Todas persiguen el objetivo de asegurar un mínimo de calidad en la Educación Superior o mejorarla.



3. Las **áreas** consideradas por las Agencias en el proceso de evaluación y acreditación, se refieren normalmente a:

- i. Misión y proyecto institucional,**
- ii. Estudiantes,**
- iii. Docentes,**
- iv. Investigación,**
- v. Extensión,**
- vi. Enseñanza,**
- vii. Gestión,**
- viii. Recursos físicos y financieros.**

4. En algunos países se consideran además las áreas de servicio de apoyo para el estudiante, biblioteca, y dentro de gestión, la gestión administrativa y gestión política o de gobierno.

Diferencias:

1. En ciertos países, la evaluación y acreditación tienen carácter **obligatorio** mientras que en otros es **voluntaria**.
2. La mayoría de los sistemas trabaja en base al cumplimiento de **estándares básicos** de calidad pero unos pocos lo hacen a partir de las **exigencias de alta calidad**.
3. Otra diferencia encontrada es respecto al **objeto de evaluación**. Algunas Agencias hacen su evaluación sobre los programas, otras sobre la institución en su conjunto y otras se enfocan en ambas.

La autoevaluación en el Uruguay

En la mayoría de los países de la región que han desarrollado mecanismos de evaluación institucional de sus universidades, los procesos se han generado principalmente desde fuera de las instituciones universitarias, a instancias de los gobiernos. No es este el caso de la UDELAR, la cual comenzó a transitar el camino de la evaluación institucional a iniciativa propia.

En el primer documento aprobado por el Consejo Directivo Central (CDC) quedó definido un proceso cuya característica más relevante es que “asegure la más amplia participación, donde ésta debe asumirse colectivamente, incluyendo a todos los actores académicos involucrados. Este camino implica ciertos tiempos y dificultades iniciales, y se espera que resulte en un juicio sobre la institución más auténtico y firme como para tomar acciones en el mediano y largo plazo”¹⁶

En 1998 se creó la Comisión de Evaluación Institucional¹⁷ que junto con el CDC de la UDELAR, designó un grupo de trabajo con el cometido de elaborar un documento en el que se definieran los objetivos, características, ámbitos, etapas y administración del proceso de Evaluación Institucional. El objetivo de este trabajo era crear el “Programa de Evaluación Institucional de la UDELAR”.

¹⁶ CDC, *Distribuido 12 del año 2000*.

¹⁷ Comisión integrada por un delegado del orden docente, uno del orden egresados y uno del orden estudiantil.

Finalmente, en setiembre de 1999 es aprobado el mencionado Programa. Para cada área de la universidad se designó un coordinador que era supervisado por la Comisión de Evaluación.

Las áreas y sus coordinadores fueron los siguientes:

- Área Agro-Veterinaria. Coordinador Ing. Agr. N. Eulacio.
- Área de la Salud. Coordinador Dr. J. Faral.
- Área de Ciencias Sociales. Coordinador Dr. F. Martínez.
- Área Artística. Coordinador Prof. F. Miranda.
- Área Tecnológica. Coordinador Arq. E. Domínguez.

La **finalidad** de este Programa fue la de llegar a una evaluación universitaria sistemática, la cual apuntara a **identificar los factores académicos que afectan positiva y negativamente el desempeño de la institución, en la búsqueda de sus objetivos.**

El primer paso de este programa, luego de actividades de difusión y formación en el tema mediante talleres, fue que cada Facultad elaborara su Informe de Autoevaluación. Para esto se elaboró un instructivo con pautas para llevar adelante el informe, que transcribimos parcialmente a continuación para visualizar las áreas que determina y los ítems que recomienda sean evaluados dentro de cada área. Vale aclarar que en este instructivo se habla de “dimensiones de la evaluación” que es a lo que en este trabajo le llamamos “áreas a evaluar”, por lo tanto, manejaremos estos dos conceptos como similares.

Pautas para la realización del informe de auto-evaluación¹⁸

Introducción general

Descripción del servicio

- Síntesis de la trayectoria histórica.
- Objetivos, orientaciones estratégicas o institucionales previamente definidas.
- Aspectos organizacionales de la institución y cambios significativos más recientes.

¹⁸ Pautas para la presentación del Informe de Autoevaluación: Documentos de Evaluación Institucional N° 2, Setiembre 2000.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

- Formas anteriores de evaluación formal e informal.
- Planes de Estudios, títulos que se imparten. Duración nominal de cada uno de ellos. Año en que se aprobaron y, si corresponde, en que se introdujeron cambios significativos.

Áreas ó dimensiones de la evaluación

En todas las dimensiones se espera una valoración sobre la forma en que se están tomando en cuenta o se tiene planeado incorporar las decisiones tomadas por la UDELAR en distintas instancias y expresadas particularmente en:

- Consensos para la Transformación Universitaria¹⁹.
- Plan Estratégico de desarrollo de la Universidad de la República.

También se espera una **valoración sobre el nivel de cada una de las dimensiones** en relación con el nivel regional e internacional o de la forma en que se tiene planteado efectuarla, fundamentalmente en aquellos casos afectados por los procesos de acreditación de carreras de grado que en forma experimental se están llevando a cabo en el MERCOSUR educativo.

A continuación transcribimos las principales dimensiones con los respectivos ítems a valorar en cada una de ellas.

Enseñanza de grado

Valoración sobre:

- **Pertinencia** del perfil de egreso.
- Nivel de **satisfacción** de los **estudiantes**.
- Forma en que se ha incorporado o se plantea incorporar la **flexibilidad curricular** (educación a distancia y nuevas tecnologías educativas)

¹⁹ Durante los días 10 y 11 de diciembre de 1999 tuvo lugar el Encuentro “Consensos para la transformación de la Universidad de la República”. El propósito de dicho encuentro fue el de explorar y definir los consensos existentes entre protagonistas del gobierno universitario con la finalidad de orientar las transformaciones a impulsar en el Universidad de la República.

- Forma en que se han incorporado o se plantean incorporar las **innovaciones pedagógicas y didácticas** orientadas a la mejora de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Relación cuantitativa y cualitativa entre el **número de estudiantes** y el **número de profesores**.
- Características de los **recursos materiales** involucrados en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- **Articulación entre la enseñanza** de grado, los programas de **investigación** y los programas de **extensión**.
- Eficacia del **desempeño estudiantil** (relación duración nominal y real de los estudios, relación ingreso y egreso)

Investigación

Valoración sobre:

- **Significación** de la investigación científica en la propuesta académica del servicio.
- **Pertinencia** de las actividades de investigación en relación con los **problemas** visualizados como **de interés nacional**.
- **Pertinencia** de las actividades de investigación en relación con el **desarrollo académico**.
- Nivel de **coordinación** que evidencian las actividades de **investigación con** la función de **extensión**.
- **Recursos** dedicados a la investigación.
- **Importancia** de los **proyectos de investigación** por convenios o contratos con sectores externos a la Universidad.

Extensión y asistencia

Valoración sobre:

- Desarrollo de actividades especializadas de servicio a la comunidad.
- Políticas y **acciones de divulgación** científica y tecnológica.
- Instancias y mecanismos de planeación y evaluación de la extensión y asistencia.
- **Infraestructura** para las actividades de extensión y asistencia.
- Nivel de **articulación** que evidencian las actividades de **extensión** y asistencia con la **enseñanza** de grado.

- Nivel de **articulación** que evidencian las actividades de **extensión** y asistencia con la **investigación**.
- **Importancia** de los **proyectos de extensión** llevados adelante conjuntamente con otras instituciones del medio.

Cuerpo Docente

Valoración sobre:

- **Perfil** de cuerpo docente respecto de las actividades planteadas en las propuestas institucionales.
- **Mecanismos de selección** y permanencia del personal docente.
- Sistemas de **Evaluación** de la actividad Docente.
- Características cualitativas de la formación académica del Cuerpo Docente.
- Cantidad, dedicación horaria y antigüedad del Cuerpo Docente.
- Existencia de un plan de **formación** y actualización docente **en lo disciplinario, pedagógico y didáctico**.
- Implementación de políticas de promoción y permanencia del personal docente.
- Políticas de **estímulo al reclutamiento** y formación **de docentes jóvenes**.
- **Estructura docente** según grado.

Estudiantes

Valoración sobre:

- Condiciones académicas del estudiante ingresante.
- Perfil **socio-demográfico** de los estudiantes.
- Mecanismos previstos en el servicio para el apoyo pedagógico a los estudiantes en general.
- **Eficiencia terminal:** deserción, rezago y egreso.
- Calidad y suficiencia de los servicios de seguimiento, estímulo y apoyo académico a los estudiantes.
- Importancia de las políticas de Bienestar Universitario

Administración y Gestión Académica

Valoración sobre:

- Suficiencia de los apoyos administrativos para el desempeño académico.
- Organización de la gestión académica y calidad de los procedimientos (Organigrama de Facultad, Escuelas, Departamentos, Institutos, otros).
- Disponibilidad de **información oportuna y suficiente** para los procesos de toma de decisión en los servicios.
- Relación entre Consejo, Claustro y Comisiones Asesoras.
- Calidad de los estatutos, reglamentos y otras disposiciones que norman el funcionamiento de la institución.

Infraestructura Física

Valoración sobre:

- **Adecuación global de infraestructura** en relación con la modalidad de la propuesta académica del servicio.
- **Suficiencia y calidad de los espacios físicos** disponibles para el cumplimiento de las funciones académicas (enseñanza, extensión e investigación)
- Estado edilicio y acciones de mantenimiento.

Recursos Financieros

Valoración sobre:

- **Suficiencia** de los montos presupuestales.
- Adecuación por:
 - Remuneraciones personales
 - Gastos
 - Inversiones
 - Obras
- **Significación y aplicación** de los recursos extrapresupuestales.

También se tuvieron en cuenta para la evaluación institucional las dimensiones, **Infraestructura Académica y Actividades de Postgrados y Educación Permanente.**

Comentarios sobre la evaluación en la UDELAR

Si bien la adhesión de cada servicio universitario era voluntaria, el liderazgo del rector y el hecho de que quien llevara adelante la auto-evaluación contaría con recursos para las mejoras que plantearan producto de las conclusiones del trabajo, condujo a que la mayoría de los servicios universitarios implementaran la auto-evaluación institucional. En un principio hubo excepciones, como el caso de la Facultad de Ciencias de las Comunicación (por estar en ese momento dedicada al desarrollo de su carrera) y la Facultad de Química (por estar abocada en ese momento, a su vínculo con el sector productivo y a la realización de su nuevo plan de estudios). Más adelante también se acoplaron al programa y realizaron su autoevaluación.

Finalmente la autoevaluación fue realizada por la gran mayoría de los servicios universitarios y también se realizó la evaluación externa, teniendo diferentes resultados en cada una ellos.

Queremos resaltar que este Informe de Autoevaluación desarrollado por la UDELAR se basa principalmente en aspectos e indicadores cualitativos, los cuales son muy importantes y permiten apreciar características y obtener información que los indicadores cuantitativos no son capaces de brindarnos, pero esa información debe ser complementada con la que brindan los indicadores cuantitativos para lograr apreciar con mayor objetividad la realidad y poder tomar decisiones que provoquen el cambio que estemos buscando. Otro aspecto clave de los indicadores cuantitativos es la posibilidad que brindan de **evaluar resultados**. Remitiéndonos al Informe de Evaluación Externa de la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa (Octubre del 2006), una de las debilidades que marcan en su análisis FODA es la falta de métricas para la evaluación de los resultados y una de sus recomendaciones es “Se deben consensuar los Indicadores y Estándares con que habrán de regir en futuras evaluaciones de los proyectos, en la comunidad universitaria de la Universidad de la República”.

Además, cuando los indicadores cuantitativos están correctamente definidos, analizando los componentes que influyen en la variación de esos indicadores se puede obtener información sobre las causas de algunos de los aspectos cualitativos detectados.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Antecedentes - La evaluación en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

La evaluación se entendió como la **formación de un juicio de valor mediante el cual se procura calificar una actividad de modo sistemático y riguroso**. En este sentido, la evaluación institucional se constituye en un proceso de investigación encaminado a determinar en qué medida las metas definidas, los recursos humanos y materiales disponibles, las actividades realizadas y los resultados obtenidos por la institución universitaria que se trate, se encuentran en correspondencia con los fines y objetivos que se ha planteado²⁰.

Autoevaluación en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

En el caso de la FCCEEA, el proceso de autoevaluación institucional culminó en el mes de agosto del año 2004 fecha en la que se presentó el documento titulado *Informe de Autoevaluación Institucional*. Este proceso estuvo a cargo de una comisión designada por el Consejo, nombrada a mediados del año 2002. Esta comisión co-gobernada contaba, además, con el apoyo de un asistente académico.

El procedimiento de trabajo se definió en base a las pautas enmarcadas por la Comisión Central de Evaluación de la Universidad que prevé la realización en una primera etapa del informe de autoevaluación. De acuerdo a ello, dicho informe contará con una introducción general o marco de referencia, un análisis focalizado en cada una de las dimensiones seleccionadas para la evaluación, y por último, un **juicio global de la institución a partir de la identificación de debilidades y fortalezas de cada dimensión**.

Las **dimensiones** propuestas y aprobadas por la comisión fueron: Enseñanza, Investigación, Extensión, Órganos de Cogobierno, Infraestructura Administrativa, Infraestructura Física, Estudiantes y Cuerpo Docente. Para cada una de esas dimensiones se propuso una serie de aspectos

²⁰ Para ampliar dicha información ver: “*Documento de Evaluación Institucional N° 9*”.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

a considerar. Como por ejemplo, en el caso de la dimensión Enseñanza se procedió a evaluar los 4 ámbitos en los que la Facultad desarrolla esta función:

1. La enseñanza de grado o cursos superiores (la referencia es al conjunto de licenciaturas).
2. La Escuela de Administración.
3. La enseñanza de posgrado.
4. La actividad de Educación Permanente y Actualización de Egresados (UPAE).

SEGUNDA PARTE

ÁREAS CLAVES PARA EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

En este capítulo pretendemos investigar, analizar y concluir qué áreas son consideradas con mayor énfasis para la autoevaluación institucional. Para lograrlo apelamos a documentos de la UNESCO y del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES),²¹ investigamos experiencias en evaluación de las Agencias de Acreditación en Sudamérica, nos informamos sobre mecanismos experimentales de acreditación realizados en el MERCOSUR y analizamos el proceso de autoevaluación institucional realizado en nuestra Facultad. Asimismo, basamos nuestras conclusiones en dos tipos de entrevistas: entrevistas personales con actores que poseen vasta experiencia en acreditación y calidad en la Educación Superior y encuestas masivas a docentes y estudiantes de nuestra Facultad. De esta forma, pretendemos distinguir cuáles son los procesos internos (áreas) que aportan valor y son la base que determina el nivel de calidad de la institución educativa en general.

UNESCO

Para identificar las áreas prioritarias a seleccionar para el proceso de autoevaluación institucional recurrimos, en primera instancia, al artículo 11 de la *Declaración Mundial sobre Educación Superior*²². Este artículo establece que **la calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que debería comprender todas sus funciones y actividades**: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario.

²¹ Espacio Europeo de Educación Superior. Es un ámbito de organización educativa que busca armonizar los distintos sistemas educativos de la Unión Europea.

²² Extraído de: Primera Declaración Mundial de Educación Superior de la UNESCO (1998)

Espacio Europeo de Educación Superior

El EEES publicó un informe sobre *Criterios y Directrices para la Garantía de Calidad del Espacio Europeo de Educación Superior* el cual si bien no habla concretamente sobre las áreas relevantes a considerar a la hora de efectuar la autoevaluación, sí da indicios de cuáles deberían ser. La **finalidad** de estos criterios y directrices es proporcionar una fuente de apoyo y orientación, tanto a las instituciones de Educación Superior que están desarrollando sus propios sistemas de calidad, como a las agencias externas de garantía de calidad. De la misma forma pretende contribuir a crear un marco de referencia común que pueda ser utilizado tanto por las instituciones como por las agencias.

En forma resumida podríamos decir que este informe del EEES establece que los criterios y directrices europeos para la **garantía interna de calidad** en las instituciones de Educación Superior son los siguientes:

Política y procedimientos para la garantía de calidad

Criterio:

Las instituciones deben tener una política y procedimientos asociados para la garantía de calidad y criterios sobre sus programas y títulos. Deben también comprometerse con el **desarrollo de una cultura que reconozca la importancia de la calidad** y de la garantía de calidad en su trabajo. Para lograr esto, las instituciones deben desarrollar e implantar una **estrategia de mejora continua de la calidad**.

La estrategia, la política y los procedimientos deben tener un **rango formal** y estar **disponibles públicamente**. Asimismo, deben conceder un papel a los estudiantes y otros agentes implicados.

Directrices:

Las políticas y procedimientos formales proporcionan un marco en el que las instituciones de Educación Superior pueden desarrollar y controlar la **efectividad de sus sistemas de garantía de calidad**. También pueden contribuir a **fomentar la confianza pública** en la autonomía institucional. Las políticas contienen las declaraciones de intenciones y los principales medios que posibiliten su plasmación. La orientación sobre procedimientos puede facilitar información más

detallada sobre las formas en las que se desarrolla la política y proporciona un punto de referencia útil para aquellos que necesitan conocer los aspectos prácticos asociados a la puesta en práctica de los procedimientos.

Una declaración de política institucional debería incluir:

- la relación entre enseñanza e investigación en el seno de la institución;
- la estrategia de la institución respecto a la calidad y los criterios;
- la estructura del sistema de garantía de calidad;
- las responsabilidades de departamentos, escuelas, Facultades y otras unidades organizativas e individuos en relación con la garantía de calidad;
- la participación de los estudiantes en la garantía de calidad;
- el modo en el que dicha política se implanta, controla y revisa.

La concreción del EEES depende fundamentalmente de un **compromiso en todos los niveles** de una institución. Este compromiso debe asegurar que sus programas obtienen **resultados claros y explícitos**; que su personal está preparado, desea y es capaz de proporcionar enseñanza y apoyo que posibiliten a sus estudiantes la consecución de esos resultados; y que existe un reconocimiento pleno, oportuno y tangible de las contribuciones realizadas por los miembros del personal que demuestren una excelencia, habilidad y dedicación especiales. Todas las instituciones de Educación Superior deben aspirar a ampliar y mejorar la educación que ofrecen a sus estudiantes.

Aprobación, control y revisión periódica de programas y títulos

Criterio:

Las instituciones deben disponer de mecanismos formales para la aprobación, control y revisión periódica de sus programas y títulos.

Directrices:

Es necesario conseguir y mantener la confianza de los estudiantes y de otros agentes implicados en la Educación Superior, mediante actividades de garantía de calidad eficaces que aseguren que los programas están **bien diseñados**, que **se controlan** de manera regular y que **se revisan periódicamente**, asegurando de ese modo, su relevancia y actualidad permanentes.

La garantía de calidad de programas y títulos debe incluir:

- el desarrollo y la publicación de los resultados esperados del proceso de aprendizaje;
- una atención meticulosa al diseño y contenido del plan de estudios y del programa;
- las necesidades específicas de diferentes modalidades de impartición de la docencia (por ejemplo, a tiempo completo, tiempo parcial, formación a distancia, e-learning) y tipos de Educación Superior (por ejemplo, académica, vocacional, profesional);
- disponibilidad de recursos de aprendizaje apropiados;
- procedimientos formales de aprobación de programas por un organismo diferente del que los imparte;
- control del progreso y de los logros de los estudiantes;
- revisiones periódicas de los programas (que incluyan miembros externos en la comisión de revisión);
- retroalimentación frecuente de los agentes económicos y sociales y de los propios egresados;
- participación de los estudiantes en las actividades de garantía de calidad.

Evaluación de los estudiantes

Criterio:

Los estudiantes deben ser evaluados utilizando criterios, normativas y procedimientos **que se hayan publicado y que se apliquen de manera coherente**.

Directrices:

La evaluación de los estudiantes es uno de los elementos más importantes de la Educación Superior. Los resultados de la evaluación tienen un profundo efecto en la evolución curricular de los estudiantes. Es, por tanto, muy importante que la evaluación siempre se lleve a cabo **de manera profesional** y que tenga en cuenta el extenso conocimiento disponible sobre los procesos de pruebas y exámenes. La evaluación proporciona también una información muy valiosa para las instituciones acerca de la efectividad de la enseñanza y del apoyo que se ofrece al estudiante.

Los procedimientos de evaluación del estudiante deben:

- ser diseñados para medir la consecución de los resultados del aprendizaje esperados y otros objetivos del programa;
- ser apropiados para sus fines, ya sean de diagnóstico, formativos o sumativos;

- incluir criterios de calificación claros y publicados;
- ser llevados a cabo por personas que comprendan el papel de la evaluación en la progresión de los estudiantes hacia la adquisición de los conocimientos y habilidades asociados al título académico que aspiran obtener;
- no depender, siempre que sea posible, del juicio de un solo examinador;
- tener en cuenta todas las posibles consecuencias de las normativas sobre exámenes;
- incluir normas claras que contemplen las ausencias, enfermedades u otras circunstancias atenuantes de los estudiantes;
- asegurar que las evaluaciones se realizan de acuerdo con los procedimientos establecidos por la institución;
- estar sujetos a las inspecciones administrativas de verificación para asegurar el correcto cumplimiento de los procedimientos.

Además, se debería proporcionar a los estudiantes información clara sobre la estrategia de evaluación que está siendo utilizada en su programa, sobre los métodos de examen y evaluación a los que serán sometidos, sobre lo que se espera de ellos y sobre los criterios que se aplicarán para la evaluación de su actuación.

Garantía de calidad del personal docente

Criterio:

Las instituciones deben disponer de medios para garantizar que el profesorado está **cualificado** y es **competente** para ese trabajo. Estos medios deberían estar a disposición de aquellas personas que lleven a cabo revisiones externas.

Directrices:

Para muchos estudiantes, los profesores son el recurso de aprendizaje más importante. Es fundamental que los docentes tengan un **íntegro conocimiento y comprensión de la materia** que enseñan, que dispongan de las **habilidades y experiencia para transmitir** sus conocimientos, comprendan eficazmente a los estudiantes en una variedad de contextos de aprendizaje y puedan obtener retroalimentación sobre su propia actuación.

Las instituciones deben asegurarse de que los procedimientos de contratación y nombramiento de su personal docente incluyen los medios para verificar que todo el personal nuevo dispone, por lo menos, de un nivel mínimo de competencia. Deben darse oportunidades al personal docente para que desarrolle y amplíe su capacidad de enseñanza y estimularles para que saquen partido de sus habilidades.

Recursos de aprendizaje y apoyo al estudiante

Criterio:

Las instituciones deben garantizar que los recursos disponibles para el apoyo del aprendizaje de los estudiantes son **adecuados y apropiados para cada programa** ofrecido.

Directrices:

Aparte de los profesores, los estudiantes cuentan con una variedad de recursos para facilitar su aprendizaje. Éstos van desde recursos físicos, como bibliotecas o equipos informáticos, a recursos humanos como tutores, asesores y otros consejeros. Los recursos de aprendizaje y otros mecanismos de apoyo deben ser **fácilmente accesibles** para los estudiantes, estar **diseñados teniendo en cuenta sus necesidades** y dar respuesta a la información proporcionada por los usuarios de los servicios ofrecidos. Las instituciones deben controlar, revisar y mejorar, de manera rutinaria, la efectividad de los servicios de apoyo para sus estudiantes.

Sistemas de información

Criterio:

Las instituciones deben garantizar que recopilan, analizan y utilizan **información pertinente para la gestión eficaz** de sus programas de estudio y de otras actividades.

Directrices:

El **conocimiento de sí misma** de una institución es el punto de partida para una garantía de calidad eficaz. Es importante que las instituciones dispongan de los medios para recopilar y analizar información sobre sus propias actividades. Sin esta información, no podrán saber si están funcionando bien y qué requiere su atención, ni conocerán los resultados de sus prácticas innovadoras.

Los sistemas de información relacionados con la calidad, necesarios para instituciones individuales, dependerán en alguna medida, de circunstancias locales, pero al menos deberán incluir los siguientes puntos:

- progresión de los estudiantes y tasas de éxito;
- satisfacción de los estudiantes con sus programas;
- evaluación de los profesores;
- perfil de la población de estudiantes;
- recursos de aprendizaje disponibles y sus costos;

Es también muy valioso que las instituciones puedan **compararse con otras organizaciones similares** dentro y fuera del EEES. Esto permite ampliar el alcance de su propio conocimiento y acceder a los medios posibles para mejorar su actuación.

- **Información pública**

Criterio:

Las instituciones deberían **publicar regularmente información actualizada, imparcial y objetiva**, tanto cuantitativa como cualitativa, **sobre los programas y títulos** que ofrecen.

Directrices:

En el cumplimiento de su función pública, las instituciones de Educación Superior tienen la responsabilidad de facilitar información sobre los programas que ofrecen, los resultados de aprendizaje esperados, los títulos académicos que conceden, los procedimientos de enseñanza, aprendizaje y evaluación utilizados y sobre las oportunidades de aprendizaje disponibles para sus estudiantes. La información publicada puede incluir también los puntos de vista y situación laboral de sus egresados y el perfil de la población actual de estudiantes. Esta información debe ser precisa, imparcial, objetiva y fácilmente accesible y no debe utilizarse, simplemente, como un ejercicio de marketing. La institución debe comprobar si satisface sus propias expectativas en términos de imparcialidad y objetividad.

Agencias de acreditación

En las Agencias de Acreditación de los países de América Latina, pudimos observar que las áreas consideradas objeto de evaluación en el proceso de acreditación se refieren con mayor o menor énfasis, a la **misión y proyecto institucional, estudiantes, docentes, investigación, extensión, enseñanza, gestión, recursos físicos y financieros**. En algunos países se consideran además las áreas de servicio de **apoyo para el estudiante, biblioteca**, y dentro de **gestión**, la **gestión administrativa** y **gestión política** o de gobierno.

Mecanismo Experimental de Acreditación de carrera de grado de países del MERCOSUR

Cuando se desarrolló el MEXA,²³ en nuestra región, se examinaron dos aspectos. En primer lugar, se verificó el cumplimiento satisfactorio de una serie de requisitos por parte de la carrera. Estos requisitos se referían al **entorno institucional de la carrera**, sus **características académicas**, los **recursos humanos** que la integran (docentes, estudiantes y personal de apoyo) y la **infraestructura** con que opera (salones, laboratorios, bibliotecas). En segundo lugar, la acreditación examinó si la carrera era **capaz de autoevaluarse**, de detectar sus propias debilidades y de plantear acciones viables de mejoramiento. No bastaba, por lo tanto, cumplir con los requisitos, sino que además debía estar funcionando un proceso de mejoramiento interno de la carrera.

En el MEXA se consideraron para la acreditación solamente algunas carreras universitarias. Si bien se examinaron aspectos institucionales del entorno de las carreras, no se acreditaron Facultades ni universidades en su conjunto.

²³ Mecanismo Experimental de Acreditación de carrera de grado de países del MERCOSUR. Proceso que enfoca al reconocimiento de título de grado Universitario en los Estados miembros del MERCOSUR.

Consejo de Acreditación de la Enseñanza en Contaduría y Administración

Particularmente, y a propuesta del Decano de nuestra Facultad, nos interesó investigar sobre el Consejo de Acreditación de la Enseñanza en Contaduría y Administración (CACECA) debido que se trata de un organismo que se encarga de llevar a cabo la acreditación de los programas académicos de las instituciones de Educación Superior de contaduría y administración en México. El CACECA tiene por **objetivo** apoyar a las instituciones de Educación Superior que imparten las carreras de contaduría, administración, negocios y afines, para que **acrediten sus programas académicos en un proceso de mejora continua.**

Este organismo hace su análisis en las siguientes **áreas**:

Profesores, Estudiantes, Programa de licenciatura, Formación integral, Recursos financieros, Recursos-eficiencia, Investigación e Información adicional. Como las áreas que estudia el CACECA no coinciden, en su totalidad, con las definidas en nuestro trabajo monográfico pasamos a continuación a explicarlas.

1. Profesores

En este apartado se pretende verificar cobertura, nivel y equilibrio del plantel. Cobertura en función a la suficiencia del personal de tiempo completo y medio tiempo dedicado a la generación del conocimiento y/o a su aplicación. Nivel en cuanto a su grado y equilibrio en lo relativo al número de profesores de asignatura y visitantes. Finalmente se valora la existencia de fórmulas para superación académica del plantel y de mecanismos participativos para la gestión del personal académico.

2. Estudiantes

En esta área se pretende evaluar la preferencia de los alumnos por el programa así como la eficiencia y eficacia del mismo, medido en función a coeficientes de deserción y de conclusión de estudios.

3. Programa de licenciatura

Este grupo se complementa con los anteriores para la evaluación de la calidad de los contenidos programáticos. Específicamente se busca verificar si los cursos educativos están agrupados y

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

ordenados secuencialmente y si proporcionan el nivel de conocimientos acorde con la base teórica y metodológica de la disciplina y las normas para su aplicación efectiva.

Finalmente se requiere verificar la definición en el Plan de estudios, de los requisitos de ingreso, permanencia y egreso de los alumnos, que faciliten la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.

4. Formación integral

En esta área se tienen como propósito considerar la producción y la productividad del plantel en la generación y difusión del conocimiento científico, así como en la promoción de actividades culturales, deportivas, sociales, de investigación, académicas complementarias y cursos adicionales que apoyan la formación integral de los estudiantes. Combina extensión, investigación y bienestar social.

5. Recursos financieros

Este rubro tiene la finalidad de comprobar si los recursos económicos de la institución, de cualquier fuente, están distribuidos en forma eficiente para cubrir sus necesidades de operación y desarrollo y si las políticas de asignación de estos recursos son las adecuadas.

6. Recursos-eficiencia

Esta parte está dedicada a considerar la existencia de infraestructura y facilidades suficientes y adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas. Sería recursos físicos y materiales.

7. Investigación

La existencia de líneas de investigación sólidamente fundamentadas, así como proyectos de investigación con/sin financiamiento externo, son los indicadores que en este apartado ponderan la calidad del programa.

8. Información Adicional

La finalidad de este apartado es visualizar el impacto de la carrera hacia todos los elementos que integran el proceso enseñanza aprendizaje dentro de la institución, así como hacia el exterior de la misma. También conocer la participación de las instituciones en CACECA.

Evaluación institucional de la FCCEEA

En la Evaluación Institucional realizada en la FCCEEA, como parte del proceso de evaluación llevado adelante por la UDELAR, las dimensiones o áreas tomadas en cuenta a los efectos de análisis fueron: Enseñanza, Investigación, Extensión, Órganos de Cogobierno, Infraestructura Académica, Infraestructura Administrativa, Infraestructura Física, Estudiantes y Cuerpo Docente.

Entrevistas realizadas

Como mencionamos al principio de este capítulo, otro de los mecanismos que utilizamos para la selección de áreas claves fueron entrevistas personales a actores con vasta experiencia en el tema de acreditación y calidad en la Educación Superior.

Los entrevistados fueron:

Ing. Julio Fernández, Universidad ORT del Uruguay. Decano de Desarrollo Académico de la Universidad ORT.

Julio Fernández es Ingeniero Químico egresado de la Universidad de la Republica. Forma parte del Grupo de Trabajo citado por el Ministerio de Educación y Cultura para la propuesta de una Ley de Creación de una agencia de acreditación en Uruguay (marzo 2007). Asimismo, participó como observador en los procesos de evaluación y acreditación de carreras de Ingeniería en CONEAU²⁴ (Argentina, 2002 y 2003), en Uruguay fue integrante de la Comisión Ad-Hoc para la acreditación de carreras de Ingeniería por el MEXA (2004 a 2006)

Dr. **Pablo Landoni**, Universidad Católica del Uruguay. Asistente Académico del Vicerrector Académico.

Pablo Landoni es Abogado egresado de la Universidad de la Republica. Se desempeñó como Subsecretario en el Ministerio de Educación y Cultura del Uruguay durante el período agosto de 2002 a

²⁴Comisión de Evaluación y Acreditación Universitario

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

marzo de 2005 y fue integrante de la Comisión Ad-Hoc para la acreditación de carreras de Medicina por el MEXA.

Cr. **Bolívar Gutiérrez**, Universidad de la Empresa.

Bolívar Gutiérrez es Contador Público egresado de la Universidad de la República, posee un posgrado Diploma en Docencia Universitaria por la Universidad Católica del Uruguay y se encuentra cursando la Maestría en Educación Universitaria, en la Universidad de la Empresa. Actualmente se desempeña como docente grado tres de la Universidad de la República en la Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables. Vale aclarar que el Cr. Gutiérrez nos dio la entrevista y sus respuestas a título personal y no en representación de la UDE.

Cr. **Walter Rossi**, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Walter Rossi es Contador Público egresado de la Universidad de la República, diplomado en Finanzas. Es docente grado cinco de la Cátedra de Teoría Contable Superior.

Considerando la destacada participación en temas de educación que tienen estos entrevistados, entendemos que su opinión es de máxima relevancia y a la hora de ponderar los diferentes orígenes de información que tenemos en cuenta para seleccionar las áreas, sus opiniones tendrán una mayor importancia relativa.

Particularmente, el Cr. Gutiérrez mencionó que en la UDE las evaluaciones se realizan a nivel de docencia, alumnado, gestión organizacional y biblioteca.

Asimismo, el Ing. Julio Fernández no hace mención de las áreas que se evalúan en la ORT, pero sí menciona que a su criterio la mejor clasificación de dimensiones para evaluar es la que se realizó en el MEXA, a saber: dimensión contexto institucional, proyecto académico, recursos humanos e infraestructura.

Para el caso de la Universidad Católica, el Dr. Pablo Landoni establece que la evaluación se realiza en tres vías: calidad administrativa, calidad de los programas académicos (proyecto académico, docencia y procesos específicos de acreditación) y calidad de los procesos de planificación estratégica.

De la entrevista con Walter Rossi podemos inferir que si bien no enumera explícitamente cuales son las áreas que él considera de mayor relevancia, hace hincapié en temas presupuestales (recursos financieros y estructurales), docencia y tipos de docente (tiempo completo, medio y por hora), investigación y extensión.

Como conclusiones generales los entrevistados coinciden en que debe evaluarse lo relacionado con **docentes, alumnos, gestión y programas académicos**.

Encuestas realizadas

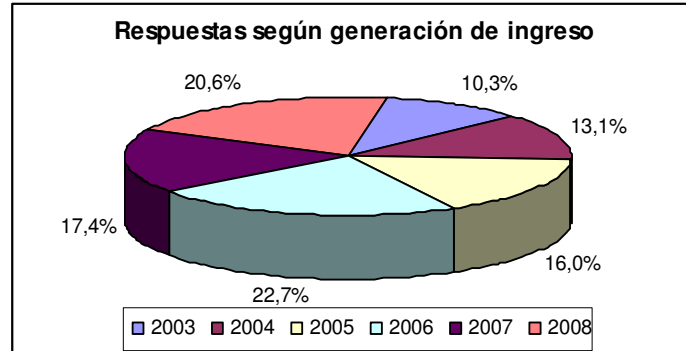
En lo que respecta a las encuestas vía mail, además de buscar información sobre el objetivo perseguido, quisimos saber cuál es el conocimiento que tienen los docentes y alumnos acerca del proceso de autoevaluación que se llevó a cabo en la Facultad. Los cuestionarios (anexos 1) se enviaron a alumnos de las generaciones 2003 a 2008 y a todos los docentes de la Facultad. Para saber la opinión de estudiantes y docentes sobre la selección de áreas relevantes, planteamos una lista de éstas entre las cuales se encuentran las que identificamos como consecuencia de nuestra investigación. Además, para que su respuesta no se viera sesgada, agregamos otras áreas en las cuales consideramos se puede subdividir la Facultad.

Cabe acotar que las encuestas realizadas poseen como **limitante** el hecho que no se explicó cual es el contenido de cada una de las áreas, sino que se dejó a libre interpretación de los estudiantes y docentes.

Respuestas de estudiantes

Las respuestas de los estudiantes, según la generación de ingreso a la Facultad se dividieron de la siguiente forma:

Generación	Cantidad de respuestas obtenidas
2003	10,3%
2004	13,1%
2005	16,0%
2006	22,7%
2007	17,4%
2008	20,6%



Casi el 100% de los alumnos consideraron de importancia que la Facultad tenga un sistema de evaluación del desempeño de sus actividades:

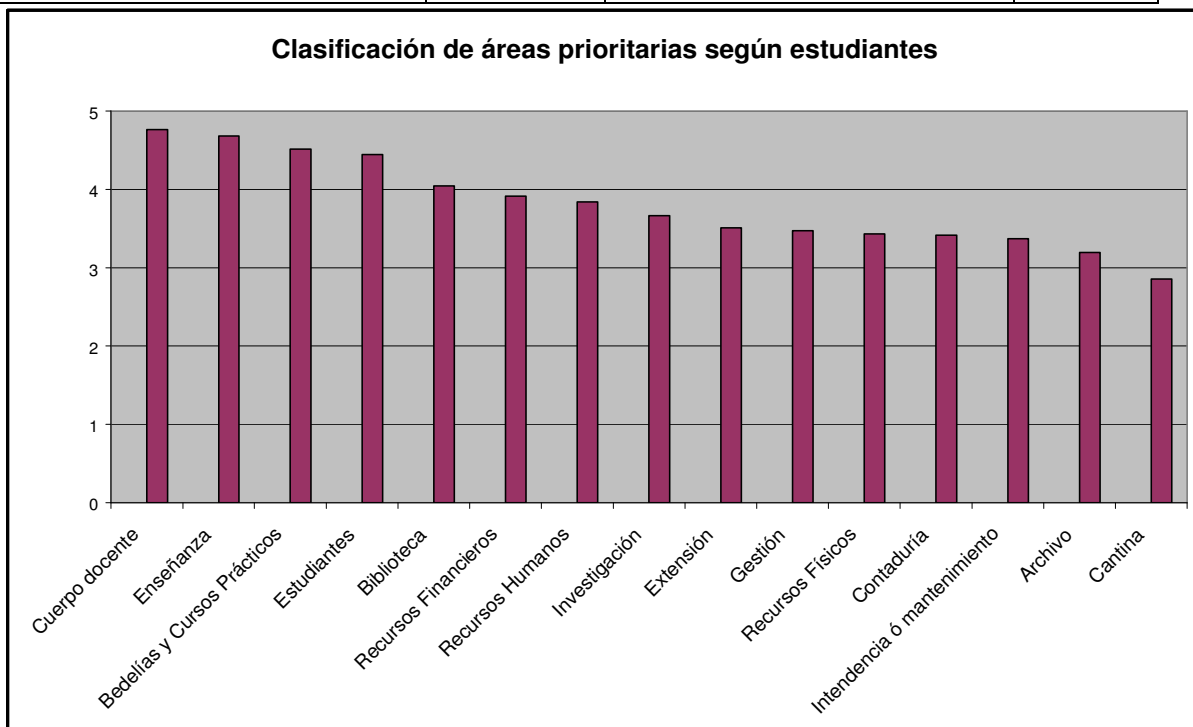
¿Considera de importancia que la Facultad tenga un sistema de evaluación del desempeño de sus actividades?	SI	NO
	99,3%	0,7%

Ponderación de áreas

Con respecto a la evaluación de las áreas, pedimos que ponderen éstas del 1 al 5 (donde 1 es poco importante y 5 muy importante). Las áreas más importantes para los alumnos fueron: **Cuerpo Docente, Enseñanza, Bedelía y Cursos Prácticos, Estudiantes y Biblioteca.**

Como es de esperar, se ubican con una mayor relevancia las áreas con las que los alumnos tienen mayor contacto.

Áreas o Sectores	Promedio	Áreas o Sectores	Promedio
Cuerpo docente	4,76	Investigación	3,66
Enseñanza	4,68	Extensión	3,51
Bedelías y Cursos Prácticos	4,51	Gestión	3,47
Estudiantes	4,45	Recursos Físicos	3,43
Biblioteca	4,05	Contaduría	3,41
Recursos Financieros	3,91	Intendencia o mantenimiento	3,37
Recursos Humanos	3,84	Archivo	3,19
		Cantina	2,86



Respuestas de docentes

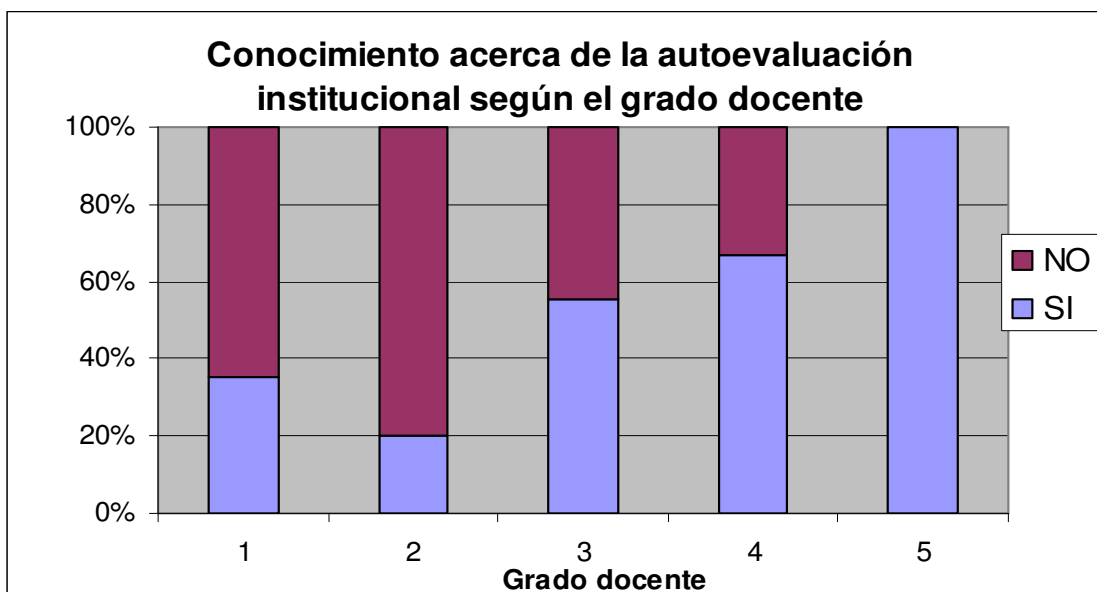
Si vemos las respuestas obtenidas desde el grado docente, o la cantidad de años de docencia en Facultad (ambos se consultaban en la encuesta), se reparten de la siguiente forma:

Grado docente	%	Años	%
1	41%	Hasta 5	49%
2	24%	Entre 6 y 10	17%
3	22%	Entre 11 y 20	17%
4	7%	21 o más	17%
5	5%		

Con relación a las respuestas obtenidas, un **71%** contestó que está en conocimiento de que la Facultad tuvo un proceso de autoevaluación institucional.

¿Están en conocimiento de que la Facultad tuvo un proceso de autoevaluación institucional?	SI	NO
	71%	29%

Si vemos esta respuesta en base al grado docente, vemos como los de mayor grado son los que están más al tanto del tema.

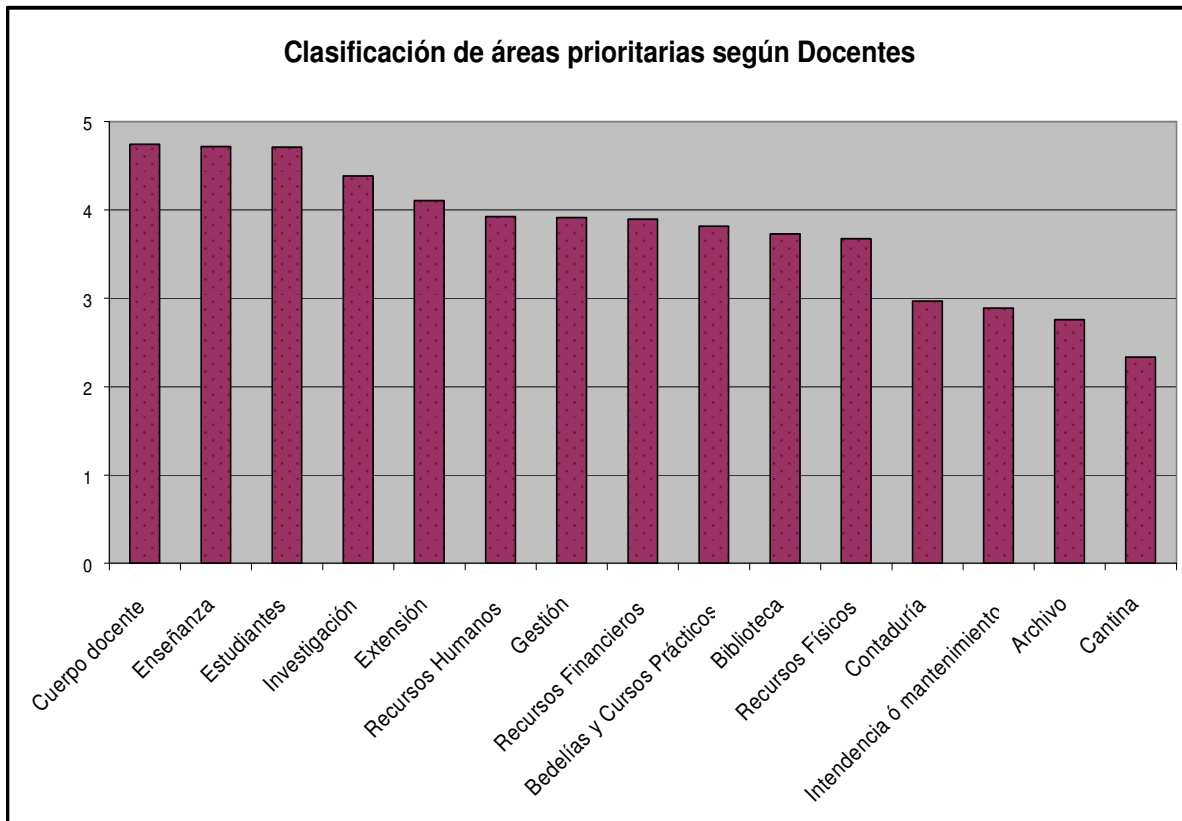


Consultamos si consideran importante que la Facultad comience un proceso continuo de mejora y pedimos que ponderen esto del 1 al 5 (donde 1 es poco importante y 5 muy importante).

En este caso, el **promedio** de respuesta fue de **4,70**. Si consideramos las respuestas por grado o antigüedad vemos cómo se mantiene una tendencia que considera muy importante comenzar un proceso continuo de mejora:

Grado	Promedio	Años	Promedio
1	4,8	Hasta 5	4,7
2	4,4	Entre 6 y 10	4,6
3	4,4	Entre 11 y 20	4,7

Respecto a la clasificación por áreas relevantes, vemos que las respuestas de los docentes ubican, como las más significativas, al **Cuerpo Docente, Enseñanza, Estudiantes, Investigación y Extensión**.



Áreas o Sectores	Promedio
Cuerpo docente	4,74
Enseñanza	4,72
Estudiantes	4,71
Investigación	4,38
Extensión (Relacionamiento con el medio)	4,11
Recursos Humanos	3,93
Gestión	3,91
Recursos Financieros	3,89
Bedelías y Cursos Prácticos	3,82
Biblioteca	3,73
Recursos Físicos	3,68
Contaduría	2,97
Intendencia ó mantenimiento	2,89
Archivo	2,76
Cantina	2,33

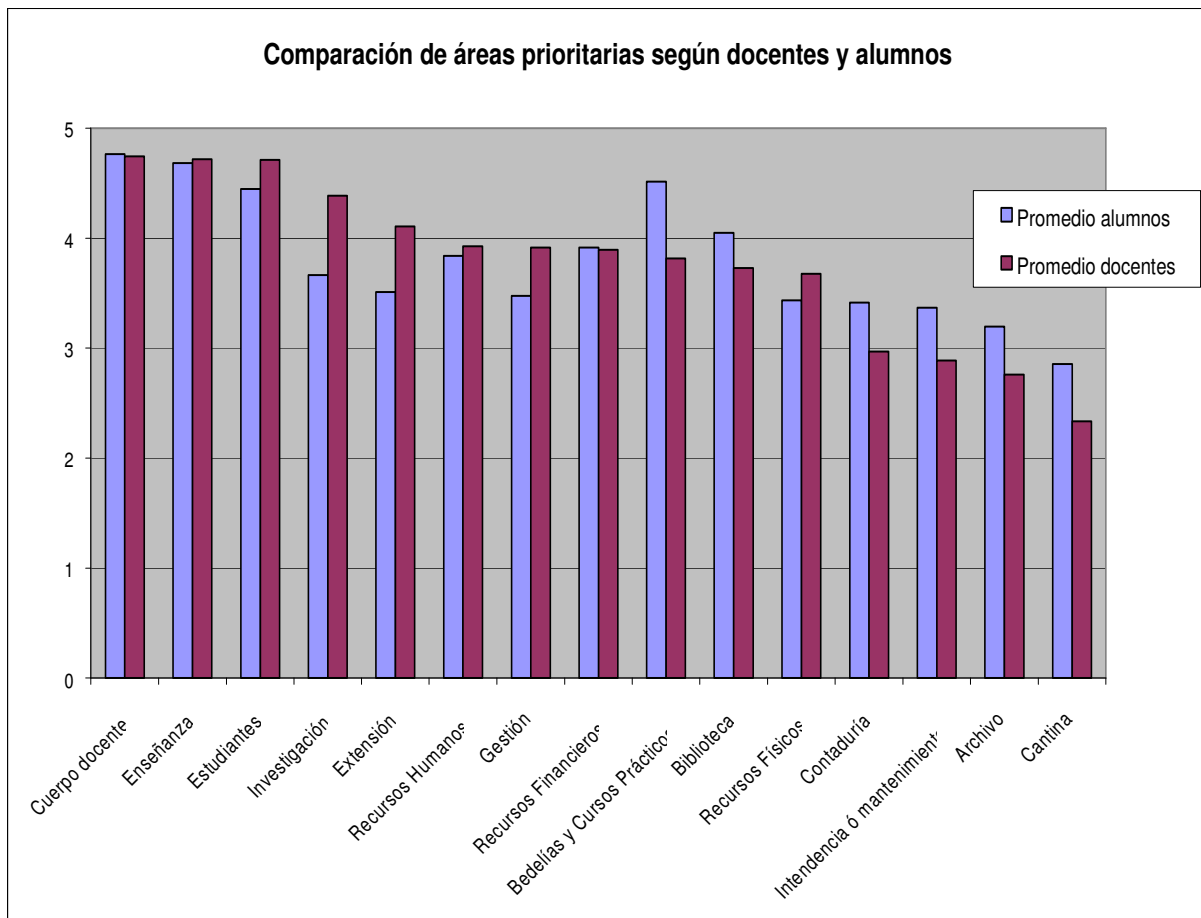
En la ponderación otorgada por los docentes, vemos que dentro de las áreas más relevantes se encuentran las que la teoría general reconoce como las más trascendentes dentro de la misión de la Universidad: **Enseñanza, Investigación y Extensión**. Además de éstas, los docentes también consideraron de suma importancia, **Cuerpo Docente y Estudiantes**.

En relación con el uso de indicadores para evaluar la calidad con la que las distintas áreas hacen su trabajo, un **97,5%** consideró que es una buena herramienta para utilizar. Asimismo, el **85%** de las respuestas estuvieron de acuerdo con realizar una evaluación de forma cualitativa y cuantitativa simultáneamente.

¿Utilizaría indicadores para evaluar la calidad con la que las distintas áreas hacen su trabajo?	SI	NO
	97,5%	2,5%

Realizaría una evaluación de áreas en forma:	Cualitativa	Ambas	Cuantitativa
	10%	85%	5%

Conclusiones generales de las respuestas recibidas



A modo de conclusión, podemos observar que para los docentes y estudiantes las áreas más importantes son: **Cuerpo Docente, Enseñanza, Estudiantes, Bedelía y Cursos Prácticos, Biblioteca, Investigación y Extensión.**

De acuerdo con nuestra investigación, basada en el análisis del presente capítulo, consideramos de relevancia agregar las áreas **Gestión y Recursos físicos y financieros**. En relación al área Bedelía y Cursos Prácticos las consideraremos dentro de la Gestión Administrativa de la Facultad.

CONCLUSION GENERAL SOBRE LA SELECCIÓN DE ÁREAS

Del estudio de la información recabada y tomando en cuenta la mayor ponderación que le otorgamos a las entrevistas personales realizadas, arribamos a la conclusión de que las áreas de mayor importancia para realizar la evaluación de la calidad en las instituciones de Educación Superior son las siguientes:

- **Investigación.**
- **Extensión.**
- **Enseñanza.**
- **Cuerpo Docente.**
- **Estudiantes.**
- **Gestión (administrativa y política).**
- **Recursos Físicos y Financieros.**
- **Biblioteca.**

Si bien la cantidad de áreas a seleccionar puede ser mayor o menor, pensamos que las seleccionadas en base a la presente investigación son necesarias y suficientes para evaluar la calidad de la Facultad. O sea, cada una de ellas contribuye, aunque con distinto peso, al logro de la calidad.

Como un sistema que posee distintas partes, las cuales funcionan en forma interrelacionada para la consecución de un fin común. Por lo tanto, un cambio en uno de los subsistemas repercute en el sistema global y afectan su producto final o servicio que presta.

DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS SELECCIONADAS Y SUS COMPONENTES

A continuación, pasamos a definir cada una de las áreas seleccionadas:

1) Investigación

Es una de las funciones sustantivas de una institución de Educación Superior, orientada a la obtención de nuevos conocimientos y/o a la comprobación o demostración de los ya existentes, mediante un proceso racional sustentado en métodos rigurosos.

La Segunda Reforma Universitaria se refiere a la investigación en uno de los temas específicos titulado “Promoción de la investigación y de su contribución al desarrollo”. Establece que la Universidad debe incentivar la creación de conocimientos y contribuir al desarrollo integral del país. Señala que debe existir una estrecha vinculación entre enseñanza e investigación. Agrega que para promover la investigación es importante respaldar la formación de posgrado, aumentar el número de investigadores e impulsar la participación de los estudiantes en la labor de investigación. Dentro de las líneas de trabajo de la citada reforma se propone la elaboración de Programas de Investigación, de Postgrados e Innovación; respaldo a servicios que lo soliciten; atención a urgencias sociales; radicación de investigadores en el interior, etc.

Según el Informe de Autoevaluación Institucional de la FCCEEA, sería deseable que la cantidad de horas dedicadas a la investigación fuera mayor. Del mismo informe se desprende que la escasa dedicación horaria a esta función se debe, principalmente, a problemas presupuestarios, a investigadores con bajas remuneraciones y al escaso número de investigadores.

Cabe resaltar que una de las principales debilidades encontradas en el área de investigación, es que existe una vinculación intermitente entre investigación-extensión-enseñanza.

2) Extensión Universitaria

Se trata de otra de las funciones sustantivas de la institución universitaria. El diccionario define extensión como “hacer que una cosa ocupe más lugar o espacio”. En la tesis doctoral “La calidad de la enseñanza Universitaria”²⁵ su autora analiza que la Extensión es un concepto que adquiere sentido cuando lo enmarcamos en un contexto específico, ya que es el medio el que le da su significado. Dentro del contexto universitario la extensión representa la **forma de llevar la universidad a la comunidad y viceversa**, es la función que permite la interacción entre universidad – comunidad. Asimismo, su autora menciona que la base fundamental de la extensión se encuentra en la comunicación y el diálogo por medio de la cual se pueda **educar y educarse**, siendo éste un proceso recíproco que toma en cuenta intereses y necesidades individuales y grupales.

Según el Glosario de RIACES Extensión Universitaria es el conjunto de actividades de la institución de Educación Superior mediante las cuales se **difunde y divulga el conocimiento** y la cultura en la comunidad o población.

En la Segunda Reforma Universitaria nuestro Rector señala que entiende a la extensión como la **cooperación de la universidad con los distintos actores de la sociedad para el mejor uso del conocimiento**. Por lo tanto, la extensión y vinculación con el medio debe contribuir a una mejor comunicación y colaboración de la UDELAR con la sociedad.

Sin embargo, en nuestro país la Universidad de la República realizó un relevamiento para saber qué se entiende por Extensión. Vale decir que la idea de este relevamiento no era lograr una única definición de Extensión, sino una aproximación al concepto, acotándolo ya que las fronteras de su definición son un poco difusas.

Conviene precisar que a los tres pilares fundamentales de toda institución de Educación Superior (enseñanza, investigación y extensión), se les debe asignar igual importancia y prioridad. A pesar de ello, en nuestra Universidad la extensión ha tenido un **papel menor** y poco relacionado con las otras funciones de la UDELAR. En la Segunda Reforma Universitaria se reconoce esta falencia y se

²⁵ Por mayor información ver: *La Calidad de la Enseñanza Universitaria*, Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad De Los Andes.

propone mejorar el desarrollo de esta función incorporando gran parte de los estudiantes universitarios a tareas de extensión. Asimismo, se propone mejorar la comunicación entre la sociedad y de universidad a través de la creación del Centro de Información Universitaria y de la Comunicación, Difusión y Publicaciones.

3) Enseñanza

A nuestro entender esta área incluye los **planes de estudios** y a las diferentes **modalidades de enseñanza**.

El concepto de **plan de estudios** hace referencia al conjunto de materias y requisitos académicos²⁶ con los que se organiza una carrera. Generalizando, puede entenderse como el itinerario seguido por un estudiante para obtener su titulación.

A vía de ejemplo en el proceso de Autoevaluación Institucional de la FCCEEA en el caso de la dimensión enseñanza se procedió a evaluar a los cuatro ámbitos en los que la Facultad desarrolla esta función:

- Enseñanza de grado o cursos superiores (la referencia es al conjunto de licenciaturas)
- Escuela de Administración
- Enseñanza de posgrado
- Actividad de educación permanente para egresados

El EEES menciona la importancia de que los planes de estudio estén **bien diseñados**, que se **controlen y revisen periódicamente** para asegurar su pertinencia y actualidad permanentes. Pertinencia en el sentido de que los planes de estudios estén actualizados de manera de responder a las demandas y necesidades sociales. Por lo tanto, para evaluar la pertinencia debemos comprar el “Ser vs Deber Ser”, o sea, ver el grado de convergencia que hay entre lo que la sociedad espera de nuestros profesionales con lo que realmente aportan hoy a la sociedad.

²⁶ Se refiere al conjunto de exigencias que el estudiante debe satisfacer (puntuación mínima en las evaluaciones, participación en clase, presentación de trabajos, etc) para aprobar un curso o materia.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Por **métodos de enseñanza** nos referimos a las diferentes modalidades a través de las cuales el proceso de enseñanza-aprendizaje puede desarrollarse. Se trata, no sólo de los cursos tradicionales presenciales, si no además de los semi-presenciales, a distancia (cursos por internet, videoconferencia, etc.).

En la Segunda Reforma Universitaria se propone **combinar la educación y el trabajo**, reconocer el aporte de la experiencia a la formación y también **combinar la enseñanza presencial y a distancia**. Plantea que es vital **diversificar la oferta educativa**, no solo para evitar la desvinculación de los estudiantes de la Universidad (apoyando más a los estudiantes que se inscriben a ella), sino también para mejorar las alternativas diferenciadas para enseñar a estudiantes en situaciones desiguales.

Para facilitar el acceso a la enseñanza universitaria, mantener a los estudiantes vinculados a ella y por ende disminuir la deserción estudiantil, el Consejo Directivo Central propuso, entre otras soluciones, que se elaboren ciclos iniciales²⁷ con carácter optativo que permita el tránsito horizontal por las diversas carreras.

Por otro lado, las propuestas mencionadas en la Segunda Reforma de la UDELAR para diversificar las modalidades de enseñanza son, por ejemplo, organizar cursos semipresenciales, realizar cursos en diferentes horarios, educación a distancia, etc.

4) Cuerpo Docente

Podemos definir al docente como aquella persona a la cual se le debe reconocer una determinada habilidad en la materia que instruye. La docencia es una función sustantiva de las instituciones de Educación Superior, mediante la cual se transmiten conocimientos, se desarrollan habilidades, se fomentan actitudes y hábitos y se induce a la asunción de valores.

²⁷ Los Ciclos Iniciales Optativos (CIO), buscan ofrecer nuevas posibilidades a los estudiantes que les permita completar la formación exigida para una nueva carrera, sin necesidad de volver a la enseñanza secundaria.

En la propuesta para la Segunda Reforma Universitaria del 2006 se sugiere que existan **más docentes con dedicación total**, esto implica que desarrollen actividades de investigación, enseñanza y de relacionamiento con el medio. En esta misma instancia, en un documento elaborado por la Asociación de Docentes (ADUR) se proponen cuatro categorías de dedicaciones horarias y en un documento realizado en 2007 por un grupo de docentes designado por ADUR, se definen estas cuatro categorías de la siguiente manera:

- Docentes de **Dedicación Total**. Deberán cumplir la integralidad de las funciones señaladas en el Estatuto del Personal Docente para cada grado, en base a planes de trabajo aprobados y evaluados periódicamente.
- Docentes de **Dedicación Integral**. No incluyen a los que están en régimen de Dedicación Total. Alta carga horaria, (mínimo de 30 horas). Deberán cumplir la integralidad de las funciones señaladas en el Estatuto del Personal Docente para cada grado.
- Docentes de **Dedicación Parcial**. Se refiere a docentes con una carga horaria intermedia, por ejemplo entre 20 y 30 horas semanales (existen opiniones diferentes sobre el mínimo y máximo). Deben cumplir al menos dos de las funciones docentes (enseñanza, investigación, extensión).
- Docentes de **Dedicación Simple**. Se refiere a docentes con una carga horaria baja, por ejemplo de menos de 15 horas dedicadas a la institución (hay diferentes opiniones sobre el tope). Esta categoría es básicamente para docentes que vuelcan en la UDELAR su experiencia técnica o profesional. A estos docentes se les exigirá el cumplimiento de un subconjunto de las funciones docentes, a ser específicamente señaladas al llamar al cargo en cuestión.

Las exigencias y responsabilidades relacionadas con el grado serán las mismas sea cual sea la franja horaria a la que pertenezca el docente. La carga horaria limitará las funciones o contenido de las tareas a cumplir.

De la lectura y análisis de los mencionados documentos, se desprende que el camino que se quiere seguir en materia de Cuerpo Docente se enmarca en cuatro pilares:

- Formulación de una **carrera docente**.
- **Ajuste de la política salarial** de la UDELAR con el fin de motivar la dedicación total del docente y con ello la investigación.
- Definir dentro de las funciones de los docentes de **grados superiores** (3, 4 y 5) la necesidad de **llevar a cabo investigaciones** dentro de su campo del conocimiento.
- Debido al punto anterior y a que a partir del grado 3 son investigadores independientes, requerir a los profesores **grado 3 en adelante tener el doctorado terminado o maestría terminada y doctorado en curso**.

5) Estudiantes

Hay distintos tipos de estudiantes en función del modelo de enseñanza, de su dedicación temporal, del plan de estudios en el que se matricula o inscribe. Es aquella persona dedicada a la lectura, puesta en práctica y aprehensión de conocimientos sobre alguna materia o arte.²⁸

En relación con los estudiantes, una de las mayores preocupaciones de la UDELAR es la **inequidad en el acceso** a la misma, debido a la excesiva centralización en la capital del país.

Según la Segunda Reforma Universitaria, éste es un problema vital para el país que no solo involucra a la UDELAR sino también al Gobierno Nacional, las Intendencias Departamentales y otros organismos vinculados a la educación.

La equidad no es una preocupación solo de la UDELAR sino que en el ámbito de la educación en general se considera uno de los valores que no puede faltar en un modelo universitario. Sin ir más lejos, Jorge Brovetto en su libro *Formar para lo desconocido: apuntes para la teoría y práctica de un modelo en construcción* menciona que la equidad está en las raíces de las universidades en todo el mundo en general y de las de Latinoamérica en particular.

²⁸ Extraído de Glosario de RIACES.

En la “Rendición Social de Cuentas 2007” de la UDELAR, se plantea la problemática relacionada a los altos porcentajes de estudiantes que se alejan de la institución sin finalizar una etapa de formación y particularmente en los primeros años de su ingreso.

Esto se debe de analizar en el contexto en que la UDELAR procura dar la oportunidad a toda persona que pretenda, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos, a acceder a estudios universitario. Aspecto que se contradice con el hecho de que la infraestructura con la que cuenta la UDELAR, no es suficiente para la cantidad de estudiantes actuales.

6) Gestión

Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos. Se lo puede ver como un conjunto de procesos y sistemas que permiten a una organización desarrollarse, resolver problemas y mejorar continuamente.

La gestión, aplicada a la Educación Superior, representa el trabajo administrativo que tiene su vinculación con la enseñanza, investigación y extensión. Se trata del aparato burocrático de la enseñanza.

Para entender la toma de decisiones en una institución universitaria debemos comprender primero (por lo diferente que es a cualquier otro tipo de organización) cómo se estructuran los órganos encargados de esta función y cuáles son las competencias de cada uno de ellos. En la órbita de las Facultades, los órganos encargados de las funciones de gobernar son el Consejo Directivo de la Facultad y la Asamblea del Claustro. Las atribuciones más importantes de la Asamblea del Claustro de cada Facultad son: la designación de su Decano (quien permanece cuatro años en su cargo y puede ser nuevamente designado) y Facultades de asesoramiento y opinión. Por otro lado, las atribuciones del Consejo Directivo de cada Facultad son principalmente: designar a su personal docente, sancionar a su personal docente y no docente (excepto la destitución), autorizar gastos y ordenar pagos, y dictar sus propios reglamentos internos.²⁹

²⁹ Para ampliar la información proporcionada ver: Ley Orgánica de la Universidad de la Republica.

De acuerdo con la propuesta para la Segunda Reforma Universitaria, la estructura actual hace lentos y complejos los procesos de toma de decisiones y de ejecución de las mismas. En el mismo documento se menciona que se requiere una organización **más flexible y descentralizada**, con una gestión más eficiente, que pueda atender una amplia gama de tareas. Dentro de las líneas de trabajo se propone la mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios, la capacitación y formación curricular de los mismos, asesoramiento para la mejora de la gestión, simplificación de trámites, etc.

Asimismo, este documento plantea que es imprescindible para hacer más ágiles y eficientes los procesos de toma de decisiones y ejecución de las mismas, construir una carrera de funcionario universitario, haciendo hincapié en el **involucramiento y capacitación** de los mismos. Plantea revisar algunos puntos, como por ejemplo, los procesos de selección, los criterios de distribución y movilidad, las responsabilidades inherentes a cada cargo, los requisitos y estímulos para ascender, etc. Se establece además la posibilidad de brindarles capacitación permanente.

Un aspecto muy importante relacionado con la toma de decisiones, es que para que éstas sean tomadas en el momento adecuado y con conocimiento suficiente de las consecuencias que puede traer tomar o dejar de tomar una decisión, es que se cuente con la información necesaria, en el momento oportuno y que ésta sea confiable. Según la información recabada con personas con amplio conocimiento del funcionamiento de la Facultad, hoy en día, ésta tiene ciertas dificultades para cumplir con la información requerida para su planificación y control de gestión de los aspectos académicos y administrativos, por la falta de un sistema apropiado. Esto no solo enlentece y retrasa la toma de decisiones, sino que además, no permite detectar problemas o tendencias que podrían corregirse a tiempo.

Según la Convención de la Asociación de Docentes de la Universidad de la República del 15/09/07, el sub-sistema administrativo es fundamental en una institución universitaria por los múltiples servicios que presta y debe ser **ágil y eficiente**, llevar un buen control e información. Sin embargo la administración central y de los servicios universitarios es lenta, costosa en parte porque depende de recursos financieros que no siempre llegan a tiempo y son escasos.

Según ADUR las principales deficiencias son:

- Se compra mal y a costos excesivos, tanto el material bibliográfico, como equipos y materiales de laboratorios.
- Hay excesos de trámites administrativos que enlentecen su marcha en Secretarías, bedelías, manejo de fondos.
- Sus publicaciones no salen en el tiempo, la forma y a los costos razonables.
- Faltan buenas proveedurías y talleres en los casos necesarios.

7) Recursos físicos y financieros

7.1 Podemos clasificar al área de **Recursos Físicos** en tres grupos, infraestructura edilicia, mobiliario y equipamiento informático en general. Así, la infraestructura edilicia incluye, a modo de ejemplo, los salones donde los docentes dictan clases, salas para conferencias, sala de docentes, sala de informática, laboratorios, oficinas administrativas, baños, espacios al aire libre, cafeterías o cantinas. Por otra, parte el mobiliario incluye las sillas, mesas, bancos, pizarrones, escritorios, archivos, etc.

Los problemas edilicios que la UDELAR hoy tiene, son tomados en cuenta en la Agenda del Rector mencionando “que es necesario en algunos casos urgentes mejorar las condiciones materiales de la UDELAR”. Dentro de estas condiciones materiales una de las prioridades es “analizar la viabilidad de mejorar las carencias edilicias de la UDELAR”.

En este sentido, se propone en sus líneas de trabajo del documento de la Segunda Reforma Universitaria un Plan de Obras de largo plazo en perspectiva académica para la UDELAR en su conjunto, el cual se refiere a la definición e inicio del Plan de Nuevas Obras, con financiamiento a largo plazo; sistema de transporte universitario, etc.

7.2 Recursos Financieros entendemos que son todas aquellas fuentes de fondos asignadas a la institución en un período de tiempo, y disponibles para su aplicación en gastos e inversiones necesarias para el adecuado funcionamiento de la institución universitaria, así como para el logro de los objetivos propuestos por la misma.

Según el Informe *Indicadores de la Universidad de la República (2001)* el total de recursos presupuestales con que contó la Facultad, fueron destinados de la siguiente forma:

Función	% de recursos asignados
Enseñanza	65%
Gestión	19%
Investigación	14%
Extensión	2%

De nuestra entrevista con el Cr. Walter Rossi surgió que, si bien esta es un área que debería colocarse en un mismo plano de importancia respecto a las otras analizadas, de cierto modo condiciona el logro de las metas propuestas para las restantes áreas. La razón es que, para la gran mayoría de los objetivos que la Facultad se defina, será necesario disponer de los recursos para poder cumplirlos.

Las **fuentes de financiamiento**, para el caso de nuestra casa de estudios, se divide en dos grande orígenes de fondos: recursos presupuestales y extrapresupuestales. Los ingresos presupuestales comprenden los fondos asignados por el gobierno. Los extrapresupuestales son aquellos que la institución logra a través de convenios realizados con empresas públicas y privadas, los fondos que obtiene a través de las actividades de educación permanente para graduados, los posgrados y las especializaciones profesionales, las asesorías técnicas, el financiamiento de proyectos universitarios por cooperación internacional y los fondos provenientes de préstamos internacionales con destino a la Universidad.³⁰

Ambos tipos de ingresos tienen sus pros y contras. Podemos citar, a modo de ejemplo, como ventaja de los recursos presupuestales que se tratan de un ingreso más seguro (en comparación con los extrapresupuestales), debido a su carácter rígido y estable a lo largo del tiempo. Por oposición, esta misma rigidez puede ser vista como un obstáculo si el objetivo es el logro de mayores recursos financieros para nuestra Facultad. En cambio, los ingresos extrapresupuestales pueden ser la clave para mejorar los recursos de la institución ya que, por vía de acciones propias, podría lograr

³⁰ Por mayor información ver: *Indicadores Estratégicos para el caso de la FCCEEA*, Trabajo de Investigación Monográfico, Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, UDELAR.

recursos adicionales en este tipo de ingresos. Sin embargo, los ingreso extrapresupuestales poseen la desventaja de ser mucho más variables entre un año y otro con respecto a los presupuestales.

Tanto nuestra Facultad como el resto las Facultades de la Universidad de la República, poseen una estructura de ingresos que evidencia una escasa diversificación de fuentes de financiamiento. En términos generales podríamos decir que tiene más independencia, flexibilidad y estabilidad a lo largo del tiempo aquella institución que posea múltiples fuentes de ingresos que aquella que depende exclusivamente de una fuente de ingresos.

Según datos oficiales extraídos del Informe de Autoevaluación Institucional que realizara a la FCCEEA, en el año 2003 la contribución adicional de los fondos extrapresupuestales representaba un 23% de los fondos totales. Sin desmerecer en lo absoluto los recursos presupuestales, que son los que pesan más en los ingresos totales de la Facultad y que son imprescindibles para el desarrollo de las actividades, consideramos que contar con recursos extrapresupuestales, incluso con una mayor proporción a la actual, es fundamental no solo para diversificar las fuentes de ingresos, sino también para plantearse objetivos más ambiciosos.

Otro tema a considerar con respecto al origen de los fondos es que, en algunos casos, la forma de asignación de los presupuestales, no se relaciona con las necesidades que tiene la Facultad según la cantidad de estudiantes que debe atender³¹. Esto, muchas veces, acarrea problemas para la Facultad. A modo de ejemplo, en la entrevista que mantuvimos con el Decano de nuestra Facultad, Cr. Walter Rossi, nos comentaba que para el caso de la Unidad de Apoyo a la Enseñanza se asignó en forma equitativa a cada Facultad los recursos para darle cumplimiento a la misma, y dada la cantidad de estudiantes que tiene la FCCEEA estos no son suficientes para financiar dicha unidad.

8) Biblioteca

Tiene por misión satisfacer en forma eficiente, oportuna y pertinente las necesidades de conocimiento de sus usuarios, en concordancia con la misión de la Universidad. Para esto debería disponer de un conjunto de recursos humanos, mobiliario, infraestructura edilicia, y recursos

³¹ Según el Informe “Indicadores de la UR” (2001) la asignación presupuestal a la FCCEEA fue del 5,8% del total asignado a todas las Facultades.

bibliográficos tanto físicos como virtuales. Sus usuarios son los miembros de la comunidad universitaria.

Debe considerarse que una biblioteca tiene una serie de **requisitos desde el punto de vista de la forma de gestionarla**, que pueden marcar la diferencia en la utilidad que pueda brindarle a sus usuarios. Estos requisitos a que hacemos referencia son, principalmente:

- Automatización de los procesos mediante un software integrado de gestión y un formato bibliográfico único que permita el rápido acceso a la información disponible sobre el tema que el usuario necesite.
- Un mínimo de bibliotecólogos y asistentes de acuerdo al caudal de usuarios. (Los estándares internacionales recomiendan un profesional bibliotecólogo cada 500 estudiantes y un asistente bibliotecólogo cada 500 estudiantes).
- Debe contar con un acervo bibliográfico suficiente y actualizado.
- La periodicidad con la que se revise la actualización de los materiales debe estar previamente establecida

TERCERA PARTE

Selección de indicadores por área

En esta tercera parte nos proponemos dar cumplimiento a uno de los principales objetivos de la investigación, esto es, desarrollar la **Matriz de Indicadores** para el control de la calidad en nuestra Facultad.

Como mencionamos en capítulos anteriores la calidad es un concepto relativo, intangible y muchas veces subjetivo que no permite una evaluación concreta o absoluta, lo que obliga a diseñar mecanismos de control objetivos. Los indicadores constituyen mecanismos objetivos para medir la calidad que permiten relacionar, bajo la forma de cocientes, distintas variables y ver la evolución a lo largo del tiempo que ese indicador ha tenido. Otras ventajas que poseen los indicadores es que nos permiten clarificar metas a cumplir, permiten el seguimiento de una variable clave a lo largo del tiempo, y comparar los resultados alcanzados con referentes internos o externos.

No obstante, la realidad de una institución de Educación Superior como la de nuestra Facultad es considerablemente compleja, por lo que ningún indicador particular podría abarcarla en su globalidad. Para intentarlo se necesitan muchos indicadores, que en su conjunto cubran múltiples dimensiones.

FILOSOFÍA DE LOS INDICADORES:

"No es posible gestionar lo que no se puede medir. Si no se puede gestionar no se podrá mejorar."³²

Metodología de trabajo aplicada

Para el desarrollo de la mencionada **Matriz de Indicadores**, tomaremos como insumo las conclusiones a las cuales arribamos en el capítulo anterior respecto a las áreas claves. Esto significa

32 William Hewlett. Extraído de: www.e-visualreport.com (08/06/2009)

que los indicadores que propondremos serán clasificados en función de dichas áreas que a nuestro entender son trascendentes para la realización de un autoestudio.

El mecanismo de trabajo que utilizamos para la elaboración de la matriz fue, en primer lugar, realizar un extenso listado con todos los indicadores identificados en las diferentes fuentes. Luego, realizamos una depuración del listado anterior teniendo en cuenta los principales aspectos que surgen de:

1. La Segunda Reforma Universitaria.
2. Las debilidades más notorias que hoy día existen en la FCCEEA extraídas de la lectura del Informe de Autoevaluación Institucional realizada a la Facultad.
3. El conocimiento recabado durante nuestro trabajo de investigación.

Relacionamiento entre debilidad – indicador

Sin dejar de reconocer, por supuesto, todos los aspectos positivos y ventajas que supone el estudiar en la FCCEEA, podemos citar, a modo de ejemplo (basándonos en el *Informe de Autoevaluación Institucional* de nuestra Facultad) algunas de las debilidades más notorias que aún hoy día nuestra Facultad tiene y creemos que es bueno recordarlas para generar la conciencia de que todavía allí están y que es necesario seguir pensando en ideas de como solucionarlas.

Otra de las razones por las cuales exponemos las principales debilidades que ha nuestro juicio emanan del mencionado informe, se debe a que pretendemos relacionarlas con los indicadores que vamos a definir en esta etapa de nuestro trabajo. En otras palabras, pretendemos que las debilidades tengan un indicador que permita medir el grado de mejora o retroceso de esa debilidad en cuestión. Creemos que este relacionamiento entre debilidad e indicador nos dará una mejor apreciación del impacto que las soluciones han tenido sobre los problemas o debilidades identificadas.

Resumen de las mayores debilidades según la autoevaluación (Agosto de 2004)

1-FUNCIÓN DE ENSEÑANZA
1.1 Enseñanza de Grado - Cursos Superiores
a) Evaluación de los Planes de Estudios
Contador Público
<p>1-Exige una carga académica excesiva en la cantidad de materias y contenido</p> <p>2-Los profundos cambios que ha introducido la computación en las competencias requeridas para el Cr., no están reflejados en los contenidos de los cursos del vector contable.</p> <p>3-Presenta una insuficiente carga del vector jurídico (en materia civil y comercial).</p> <p>5-Carencia de una materia relacionada con el marketing, necesaria para la formación de un contador generalista como el que egresa.</p>
Licenciado en Administración
<p>1-El plan se estructura en un número excesivo de asignaturas, varias de ellas anuales más una monografía.</p> <p>2-Algunas materias tienen un enfoque puramente contable en las que no se considera la visión del "administrador"</p> <p>3- La diferenciación planteada de dos áreas de concentración, una en el administrador del público y otra para el privado no ha sido utilizada por los estudiantes y parecería ser innecesaria.</p>
Licenciado en Economía
<p>1-Existe una carga académica prevista excesiva por año y total.</p> <p>2-El plan se estructura en un número excesivo de asignaturas (36, la mayoría anuales) más una monografía.</p> <p>3-Brinda una escasa formación en el áreas de Microeconomía.</p> <p>4-Brinda una escasa formación en el área contable.</p> <p>5-La formación en el área Tributaria en materia de legislación nacional y de técnicas impositivas es nula, lo que conspira con la adecuada formación en el ámbito fiscal y sector público.</p>
b) Implementación de los planes de estudio y el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Para las 3 licenciaturas: Contador Público, Licenciado en Administración y Licenciado en Economía
<p>1-Ausencia de coordinación entre cátedras y la consecuente reiteración de contenidos temáticos.</p> <p>2-Carencia de infraestructura no edilicia: disponibilidad de material bibliográfico, revistas actualizadas e informática.</p> <p>3-La masificación de las clases teóricas, especialmente en los primeros años, dificulta la adquisición de conocimientos.</p> <p>4-Creciente dificultades por parte de los estudiantes de conseguir un tutor y/o temas de interés para los docentes para la elaboración de la investigación monográfica.</p> <p>5-Excesiva variabilidad entre los sistemas de evaluación de las diferentes asignaturas.</p> <p>6-La carga académica real de cada curso (menor a 28 semanas por año) es claramente inferior a la prevista por el Plan (30 semanas por año).</p>

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Para el Licenciado en Estadística
<p>1-Escasez de recursos, tanto humanos como materiales.</p> <p>2-No cuenta con un presupuesto propio.</p> <p>3-El conjunto de docentes que colaboran con su puesta en marcha no alcanza ni en número ni en cobertura de especialidades.</p>
Para la Escuela de Administración
<p>1-Dificultades provenientes del alto índice de masificación.</p> <p>2-Carencias de espacio físico y de equipamiento para implementar adecuadamente el nuevo plan.</p>
1.2 Enseñanza de Posgrado
Maestría en Economía
<p>1-Si bien se ha avanzado en el armado de cursos de nivel superior, aún no se ha consolidado una estructura de curso estable.</p> <p>2-El avance en la oferta de cursos estuvo pautado por la disponibilidad de recursos financieros y académicos y como consecuencia aun quedan muchos cursos vinculados al grado. El ideal sería lograr un conjunto mínimo de cursos totalmente independientes de los cursos de grado.</p> <p>3-Se requiere, por otra parte, fortalecer la infraestructura edilicia y administrativa.</p> <p>4-Se requiere además, el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica acorde a las metodologías de enseñanza multimedia.</p>
1.3 Educación Permanente
<p>1-Si bien la oferta es muy diversificada, no se ha podido desarrollar aún otro tipo de cursos tales como "cursos a medida" o cursos para no egresados universitarios.</p> <p>2-La incorporación de nuevas tecnologías se ha consolidado en lo que tiene que ver con la video conferencia. No se han desarrollado otras alternativas tales como los cursos por internet o semipresenciales, particularmente propicios para este tipo de actividad, lo que permitiría quizá una mayor penetración en el interior del país.</p> <p>3-La gestión pierde eficiencia por los procedimientos administrativos exigidos por la Facultad, lo que dificulta la gestión de fondos, la contratación de docentes, etc., recayendo en la Dirección una carga excesiva en el seguimiento de trámites meramente burocráticos.</p>
2-FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN
<p>1-Significativo desequilibrio en el desarrollo de la investigación en las distintas áreas de conocimiento sustantivas presentes en la Facultad.</p> <p>2-Escasa publicación y difusión de los trabajos de los institutos.</p> <p>3-Baja dedicación horaria promedio de los investigadores.</p> <p>4-Insuficiente apoyo administrativo.</p>
3-FUNCIÓN DE EXTENSIÓN Y RELACIONAMIENTO CON EL MEDIO
<p>1-Ausencia de un equipo permanente que permita presentar rápidamente respuesta a solicitudes en el marco de "llamados" a presentación de instituciones interesadas. En los casos en que no hay contraparte para definir claramente las tareas, resulta difícil estimar horas, personas, remuneraciones, otros costos, etc.</p> <p>2-Falta de una base de datos con los convenios realizados, equipos que integraron, objeto de los mismos, cumplimiento de la contraparte, que permitiría una rápida individualización de experiencias y su inclusión en los "llamados" como antecedentes de la institución.</p> <p>3-Falta un reglamento para las becas y pasantías que establezca los criterios de selección, las obligaciones de los pasantes y de la institución, así como los requisitos mínimos de "beneficios" para los pasantes.</p>

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

4-INFRAESTRUCTURA ACADÉMICA
<p>a) Departamentos Académicos</p> <p>1-Existe un significativo divorcio entre las aspiraciones planteadas en la asignación de funciones y el accionar efectivo de estas estructuras. La mayoría de las atribuciones conferidas a los departamentos, permanecen en los hechos en los órganos tradicionales del cogobierno, el Consejo y las comisiones por un lado, y en el Decano y los profesores titulares por otro.</p> <p>2-A más de 10 años de su creación no han cumplido con mejorar la interrelación entre enseñanza e investigación.</p> <p>3-Los profesores titulares no visualizan los Departamentos como el ámbito donde canalizar sus inquietudes o propuestas y privilegian la relación directa con el Decano.</p>
<p>b) Biblioteca</p> <p>1-Reducido horario de atención.</p> <p>2-Personal insuficiente.</p> <p>3-Insuficiente equipamiento informático.</p> <p>4-Escasa articulación con las cátedras.</p>
5-INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA
<p>1-Insuficiente dotación de funcionarios para atender, al menos adecuadamente, las necesidades de un servicio con las características de la FCCEEA. El servicio presenta los mayores cocientes entre el número de docentes y estudiantes atendidos por cada funcionario no docente, en el ámbito de toda la UDELAR.</p> <p>2-Bajo nivel de remuneraciones.</p> <p>3-Excesiva centralización con respecto a la UDELAR que inhibe, retarda o desestimula la introducción de innovaciones.</p> <p>4-Relacionado con lo anterior, las políticas de promoción y evaluación presentan importantes carencias para mejorar la gestión en este ámbito.</p>
6-INFRAESTRUCTURA FÍSICA
<p>1-El servicio presenta el mayor cociente de toda la UDELAR entre el número de estudiantes y los metros cuadrados disponibles.</p> <p>2-Necesidad de recurrir a una sala externa para el desarrollo de clases teóricas.</p> <p>3-Ausencia de una adecuada sala para docentes.</p> <p>4-Deficiencias acústicas en los salones 3, 5, 16 que dificultan el desarrollo adecuado de las clases.</p> <p>5-Deficiencias de aislación térmica en el Aula Magna.</p> <p>6-Existencia de áreas no utilizadas.</p>
7-ÓRGANOS DE COGOBIERNO
<p>1-Escasa interrelación entre los órdenes.</p> <p>2-Bajos niveles de participación en general que originan problemas de legitimación de las posiciones adoptadas por los diferentes órdenes y el funcionamiento de órganos como el Claustro.</p> <p>3-Excesivo número de comisiones y ausencia de una instancia de evaluación de su funcionamiento por parte del Consejo.</p> <p>4-A pesar de la adopción de instancias previas de adopción de resoluciones de forma de reducir el tratamiento de temas meramente burocráticos, el análisis de la actividad del Consejo arroja un excesivo número de las mismas lo que compete con el tiempo dedicado a temas más sustantivos.</p>
8-CUERPO DOCENTE
<p>1-Baja asignación horaria por docente.</p> <p>2-Costo de oportunidad alto con respecto a la actividad estrictamente profesional.</p> <p>3-Reducido número de docentes que desarrollan actividades de investigación en la Facultad.</p> <p>4-Inadecuación entre el nivel de formación académico alcanzado y las tareas docentes desempeñadas.</p> <p>5-Docentes con maestrías y doctorados no desarrollan investigación en la Facultad y/o se desempeñan en niveles bajos de la carrera docente.</p>

Matriz de Indicadores

Investigación

Consideramos que lo trascendente de esta área es lograr tener más investigaciones de calidad y que estas se den a conocer. Para esto debemos medir:

- Cantidad de investigadores.
- Capacitación de estos investigadores.
- Horas dedicadas a la investigación.
- Calidad de las investigaciones.
- Entre otros aspectos, en base a los cuales desarrollamos los siguientes indicadores.

Aspecto a evaluar	INDICADORES
% eficiencia en investigación científica	$\frac{\text{Número de trabajos de investigación concluidos}}{\text{Número de trabajos propuestos}}$
Cantidad de Investigadores	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes investigadores} + \text{N}^\circ \text{ de estudiantes que participa en proyectos de investigación}}{\text{Número total de estudiantes} + \text{Número total de docentes en la institución}}$
Participación de estudiantes en investigación	$\frac{\text{Número de estudiantes que participa en proyectos de investigación}}{\text{Número total de estudiantes}}$
Participación de docentes en Investigación	$\frac{\text{Número de docentes investigadores}}{\text{Número total de docentes en la institución}}$
	$\frac{\text{Número docentes investigadores con grado de doctor}}{\text{Número docentes investigadores}}$
	$\frac{\text{Número docentes investigadores con maestría}}{\text{Número docentes investigadores}}$
Contribuciones al desarrollo del país	Número de investigaciones sobres aspectos claves del desarrollo del país llevados a la práctica. (1)

Investigación (cont.)

Aspecto a evaluar	INDICADORES
Publicaciones por docente	<u>Número de publicaciones</u> Número de docentes que hacen investigación
Calidad de investigaciones	<u>Número de Publicaciones en el Science Citation Index y el Social Citation Index (2)</u> Número total de publicaciones
	<u>Proyectos aprobados</u> Total de proyectos presentados
Capacitación a docentes investigadores.	<u>Cursos de formación a docentes investigadores año 2</u> Cursos de formación a docentes investigadores año 1
Cantidad de Recursos asignados a la investigación	<u>Recursos asignados a Investigación</u> Recursos asignados a la Institución
Cantidad de Recursos asignados a remuneración por investigador.	<u>(Salario de Investigadores año X-Salario de Investigadores año X-1)</u> Salario de Investigadores año X-1
Relación Investigación-Extensión	<u>Número de investigaciones publicadas</u> Número de Investigaciones
Investigaciones realizadas en el interior de país	<u>Cantidad de investigaciones realizadas en el Interior del país</u> Cantidad total de Investigaciones
Cantidad de horas por investigador	<u>Número de horas de personal no docente dedicadas a investigación</u> Número de horas de personal no docente
	<u>Número de docentes con dedicación total a la investigación</u> Número total de docentes
	<u>Horas docentes equivalentes dedicadas a investigación</u> Horas docentes equivalentes totales
Realización de un programa de investigación	<u>Objetivos cumplidos en X periodo</u> Cantidad de objetivos planteados

(1) Los aspectos claves variaran y serán definidos de acuerdo a los lineamientos que existan en el país en el momento de evaluarlo.

(2) Las publicaciones realizadas en el Science Citation Index y en el Social Citation Index sirve como una aproximación a lo que es considerado investigación de calidad.

Extensión

Lo primordial en esta área es la interacción entre la institución y la comunidad aplicando los conocimientos a las situaciones reales.

Aspecto a evaluar	INDICADORES
Nivel de comunicación con la comunidad	Número total de proyectos en ejecución entre la Facultad y entidades estatales, empresas privadas u organizaciones de la sociedad civil.
%estudiantes que participan en proyectos de extensión universitaria	<u>Número de estudiantes que participan en proyectos de extensión universitaria</u> Número total de estudiante
Difundir conocimiento	<u>Cantidad de convenios por tipo de institución contraparte (instituciones públicas o privadas)</u> Total de convenios firmados en X período de tiempo
	<u>Cantidad de convenios de tipo académico</u> Total de convenios firmados
	<u>Cantidad de convenios de asistencia académica específicos</u> Total de convenios firmados
	<u>Cantidad de convenios para la selección de pasantes</u> Total de convenios firmados
	<u>Cantidad de convenios que tienen como objetivo actividades de capacitación</u> Total de convenios firmados
Cumplimiento satisfactorio de convenios	<u>Cantidad de convenios que tuvieron observaciones por inconformidad</u> Cantidad de convenios totales
Horas de proyección social por docente	<u>Horas dedicadas a proyección social por docentes</u> Total docentes

Enseñanza

Como mencionamos en la definición de esta área, lo trascendente es que el plan de estudios este actualizado, sea revisado con cierta periodicidad, que el conocimiento transmitido sea pertinente y que las modalidades de enseñanza se adapten a la realidad actual.

Aspecto a evaluar	INDICADORES
Pertinencia y actualización de los planes de estudio	Periodicidad de la revisión y actualización de los planes de estudio
Grado de satisfacción con la formación recibida	<u>Número de egresados satisfechos y muy satisfechos</u> egresados totales
% de estudiantes que egresan en los años previstos por el plan	<u>Número estudiantes egresados en el tiempo estipulado</u> Número total de egresados
Carga académica real vs Carga académica teórica	<u>Duración real promedio de la carrera</u> Duración Teórica de la carrera
Diversidad de horarios en los cursos	<u>Inscriptos por clase por materia por turno</u> Inscriptos totales a esa materia
	<u>Cantidad de "clases" por materia por turnos</u> Total de clases de esa materia
Diferentes modalidades de enseñanza	<u>Diferentes modalidades utilizadas por la Facultad</u> Diferentes modalidades utilizadas por otras Facultades de referencia
Eficacia de diferentes modalidades de enseñanza	<u>Egresados estudiando de alguna modalidad no tradicional (a distancia, semi presenciales)</u> Total de inscriptos
Tránsito horizontal entre carreras	% de materias habilitadas para cursar en otras Facultades por plan de estudio
Pertinencia en la formación de los egresados	<u>Egresados de la institución que trabajan en su profesión</u> Total de egresados que trabajan

Enseñanza (cont.)

Aspecto a evaluar	INDICADORES
Cantidad de horas, docentes y no docentes dedicadas a enseñanza	<u>Número de horas docentes dedicadas a enseñanza</u> Número de horas docentes totales
	<u>Número de horas de personal no docente dedicadas a enseñanza</u> Número de horas no docentes
	<u>Número de horas del personal no docente dedicadas a enseñanza</u> Número de estudiantes
	<u>Número de horas docentes dedicadas a enseñanza</u> Número de estudiantes
Combinar enseñanza y trabajo	Número de convenios con empresas que contratan a estudiantes sin experiencia laboral

Cuerpo Docente

Consideramos que lo primordial es apuntar a la creación de una carrera docente, lo que implicaría evaluar, entre otros aspectos que mencionamos más abajo, si la Facultad cuenta con más docentes con dedicación total, que estos no solo se aboquen a la actividad de enseñanza, sino también a las actividades de investigación y extensión. Es importante tener en cuenta el grado de formación de los docentes y remunerarlos adecuadamente para evitar el alto costo de oportunidad.

Cuerpo Docente (cont.)

Aspecto a evaluar	INDICADORES
Incrementar la cantidad de docentes con dedicación total	<u>Horas dedicadas a investigación, extensión y enseñanza por semana</u> Número docentes total
Investigación por parte de docentes grado Y (Y=3,4 y 5)	<u>Docentes investigadores de grado Y</u> Total docentes grado Y
Creación de carrera docente	<u>Número de puestos docentes efectivos alcanzados mediante concursos</u> Número de puestos docentes totales <u>Cantidad de docentes con dedicación total</u> Total docentes
Ajuste de política salarial para motivar la dedicación total docente	<u>Sumatoria de Salarios de docentes Grado X</u> Número docentes Grado X
	Variación de precio real de la hora docente del grado X
Requerir a los grado 3 en adelante tener doctorado o maestría terminada o doctorado en curso	<u>Docentes con grado>3 con maestría o doctorado</u> Total de docentes de grado>3
Baja asignación horaria por docente	<u>Horas docentes grado X</u> Número de docentes de grado X
Alto costo de oportunidad en relación a la actividad estrictamente profesional.	Personal docente según otra ocupación fuera de la UDELAR, en la que declara tener su mayor carga horaria semanal: % docentes que no tiene otra ocupación fuera de la UDELAR % docentes que se desempeñan como profesionales independientes % docentes que son asalariados
	<u>Ingreso percibido como docente</u> Ingresos totales de su hogar
	<u>Ingreso percibido como docente</u> Ingresos totales propios
Actividad laboral de los docente fuera de la Universidad	<u>Hrs semanales de los grados X</u> Cantidad de docentes del grado X

Cuerpo Docente (cont.)

Aspecto a evaluar	INDICADORES
Producción anual de libros científicos por docentes	<u>Número libros científicos producidos por docentes</u> Número total de docentes
Docentes con maestrías y doctorados que desarrollan investigación.	<u>Docentes investigadores con maestría o doctorado</u> Total de Docentes Investigadores
% docentes titulados	<u>Número egresados docentes</u> Número total docentes
% docentes doctores	<u>Número docentes doctores</u> Número total de docente
% docentes Magíster	<u>Número docentes magíster</u> Número total de docente
Capacitación del docentes	<u>Sumatoria de horas de capacitación en 1 año</u> Número total de docentes
Composición del cuerpo docente por grado	<u>Número de docentes grado X</u> Número de docentes totales
Formación del cuerpo docente:	% docentes que son egresados de la FCCEEA % docente que son egresados de la EDA % docentes que son actuales estudiantes de CCEE % docentes que son egresados de otras carreras universitarias % docentes que son estudiantes de otras carreras universitarias
Docente con algún tipo de posgrado (culminado o por culminar) por grado:	<u>Número docentes con posgrado de grado X</u> Número total docentes de grado X
Capacitación de docentes	<u>Docentes con capacitación pedagógica-didáctica</u> Total docentes

Estudiantes

En esta área entendemos que los aspectos de mayor relevancia e evaluar son:

- Equidad en el acceso tanto para estudiantes residentes de Montevideo como del interior.
- Equidad en el acceso socio-económico.
- Deserción estudiantil.
- Masificación estudiantil.

Aspecto a evaluar	INDICADORES
Deserción estudiantil	$\frac{\text{Estudiantes equivalentes año X} - \text{Egresados año X}}{\text{Estudiantes equivalentes año(X+2)} - \text{Ingresos año(X+1)} - \text{Ingresos año (X+2)}}$
Promedio de estudiantes por docente	$\frac{\text{Número de estudiantes}}{\text{Número de docentes}}$
Equidad Geográfica	$\frac{\text{Número ingresos del interior}}{\text{Número total ingresantes}}$
Calificación media de los ingresantes	$\frac{\text{Sumatoria de notas de los ingresantes}}{\text{Número ingresantes}}$
Masificación estudiantil	Tasa de graduados por año vs. Tasa de ingresos por año
Perfeccionamiento posterior al grado	$\frac{\text{Cantidad de egresados en X periodo que realizan posgrados}}{\text{Total egresados en X periodo}}$
Intensidad de la actividad académica	$\frac{\text{Estudiantes equivalentes (1)}}{\text{Estudiantes matriculados}}$

Estudiantes (cont.)

Aspecto a evaluar	INDICADORES
% de estudiantes que terminan la carrera	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de egresados de la generación X}}{\text{N}^\circ \text{ de inscriptos de la generación X}}$
Avance de estudiantes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de estudiantes de la generación X inscriptos en materias de 3}^\circ \text{ año}}{\text{N}^\circ \text{ de inscriptos de generación X}}$
Apoyo al estudiante	Nº de programas de apoyo al estudiante, contenido de los mismos y mecanismos de aplicación.
Equidad social	Nivel socio - económico de la población estudiantil: % provenientes de estrato alto % provenientes de estrato medio % provenientes de estrato bajo

(1) **Estudiante Equivalente** surge de la corrección del número total de estudiantes por dos factores: corrección por rendimiento mínimo (específicamente se considera el porcentaje de estudiantes que tuvieron una aprobación en los últimos doce meses) y corrección por asistencia (sirve como una aproximación para medir la asiduidad con la que el estudiante sigue los cursos).

La relación entre estudiantes matriculados y estudiantes equivalentes permite una aproximación a la intensidad académica de los estudiantes de la FCCEEA. Cuanto mayor resulte este indicador, mayor será la intensidad de la actividad académica en la Facultad.

Gestión

Se requiere una Gestión más eficiente, tanto desde el punto de vista administrativo como político, que traiga como consecuencia una mejora en la estructura de decisión y ejecución.

Aspecto a evaluar	INDICADORES
% eficiencia en el logro de objetivos	<u>Objetivos cumplidos</u> Objetivos planeados
Motivación del personal docente y administrativo	<u>Cantidad de funcionario que asistieron a cursos de capacitación</u> Total de funcionarios
	<u>Sumatoria de Salarios de funcionarios administrativos</u> Total de personal administrativo
Capacitación del personal	Cantidad de cursos de capacitación destinados a personal no docente
	Cantidad de horas de capacitación por funcionario no docente
Simplificación de tramites	Variación en el Número de quejas recibidas por problemas en los trámites, en año X respecto al año X-1
Se requiere de información oportuna y confiable para mejorar la toma de decisiones.	¿Existe un Software específico para la administración de la información?
Presupuesto destinado a gestión por estudiantes equivalente	<u>Presupuesto en Gestión</u> Número de estudiantes equivalentes
Requerimiento de información oportuna	<u>Cantidad de informes elaborados en fecha</u> Cantidad de informes solicitados
<u>Gestión Administrativa</u>	
Número de estudiantes atendidos por funcionarios no docentes	<u>Estudiantes equivalentes</u> Funcionarios no docentes
Cantidad de funcionarios por docente.	<u>Número de docentes</u> Número de funcionarios no docentes
	<u>Número docentes equivalentes</u> Número de funcionarios no docentes

Gestión (cont.)

Aspecto a evaluar	INDICADORES
<u>Gestión Política</u>	
Bajos niveles de participación en general	<u>N° de integrantes de las comisiones que desempeñan funciones de alta resp. en la Inst.(1)</u> Total de integrantes de las comisiones
Excesivo número de comisiones.	<u>Cantidades de propuestas de asesoramiento al Consejo x parte de las Comisiones</u> Total de Comisiones
	<u>Cantidades de comisiones que lograron el objetivo para el cual fueron creadas</u> Cantidades de comisiones creadas
El análisis de la actividad del Consejo arroja un número excesivo de temas burocráticos, que compite con el tiempo dedicado a temas más sustantivos.	<u>Número de resoluciones totales</u> Número de sesiones totales
	<u>Número de resoluciones postergadas</u> Número de sesiones totales
Tipos de resoluciones adoptadas por el Consejo:	<u>Resoluciones vinculadas a la función enseñanza/extensión/investigación</u> Total de resoluciones
	<u>Número de decisiones de carácter burocráticas</u> Número de decisiones totales
	<u>Número de temas sustantivos resueltos por el Consejo</u> Número de temas sustantivos propuestos al Consejo
	<u>Número de temas de enseñanza/extensión/investigación propuestos</u> Número total de temas propuestos

(1) Con este indicador se intenta reflejar, como la baja participación en la gestión, lleva a que no exista oposición de intereses a la hora de realizar evaluaciones sobre irregularidades.

Recursos Físicos

En esta área lo primordial, es lograr optimizar el uso de los recursos físicos y determinar si se cuenta con los recursos necesarios y suficientes para llevar a cabo las actividades que conlleve a la consecución de los objetivos de la Facultad.

Aspecto a evaluar	INDICADORES
Densidad de alumnos	<u>Número alumnos</u> Metros cuadrados total en aulas
Densidad de alumnos, medidos en “estudiantes equivalentes”	<u>Cantidad de estudiantes equivalentes</u> Metros cuadrados totales destinados a enseñanza solamente
% de horas de utilización de aulas	<u>Sumatoria de horas utilizadas por aula</u> <u>Sumatoria de horas disponibles por aula</u>
Utilización de aulas	<u>Número de estudiantes por hora</u> Número de lugares disponibles para estudiantes en aulas por hora
Puestos de computación por estudiante	<u>Número alumnos</u> Número total de puestos aptos para computadoras
Computadoras por estudiante	<u>Número estudiantes equivalentes</u> Número total de computadoras
Computadoras por funcionarios administrativos	<u>Número de computadoras</u> Total de funcionarios administrativos
% gasto de arrendamiento	<u>Montos destinados a arrendamientos por la FCCEEA de locales</u> Gastos de Funcionamiento de la Facultad
Áreas destinadas a profesores	<u>Número de profesores</u> Mts2 de salas docentes
Adecuada estructura de las aulas	<u>Cantidad de salones con deficiencias acústicas</u> Salones totales
Adecuada estructura de las aulas	<u>Cantidad de salones con inadecuado aislamiento térmica</u> Salones totales
Áreas no utilizadas	<u>mts2 sin utilizar</u> mts2 totales
Densidad de alumnos por espacios libres y de recreación	<u>Número alumnos</u> mts2 de espacios libres y de recreación.

Recursos Financieros

Lo fundamental a evaluar en este aspecto es el destino de los fondos disponibles (determinar lo que se destina a Extensión, Enseñanza e Investigación) y el uso adecuado de estos. Además, evaluar la capacidad de la Facultad de ampliar los recursos de aquellos sobre los cuales pueda tener injerencia.

Aspecto a evaluar	INDICADORES
% de inversión en enseñanza	$\frac{\text{Inversión anual en enseñanza}}{\text{Ingresos totales de un año}}$
% de inversión en extensión	$\frac{\text{Inversión en extensión}}{\text{Inversión total}}$
% de inversión en investigación	$\frac{\text{Inversión en investigación}}{\text{Inversión total}}$
Costo de formación por estudiantes	$\frac{\text{Gasto anual}}{\text{Número de estudiantes en el año X}}$
Asignación presupuestal por estudiantes equivalente	$\frac{\text{Asignación presupuestal a la FCCEEA}}{\text{Número estudiantes equivalentes}}$
Destino de la asignación presupuestal:	% destinado a remuneraciones al personal
	% destinado a gastos e inversiones
Composición de los recursos financieros:	% proveniente de recursos presupuestales
	% proveniente de recursos extra presupuestales
Composición de los recursos extra presupuestales:	% proveniente de cursos arancelados
	% proveniente de convenios
Destino de los recursos extra presupuestales:	% destinado a egresos propios
	% destinado a retribuciones especiales al personal
	% destinado a gastos e inversiones
Fondos ptales por estudiante de FCCEEA en relación a la Universidad	Asignación de fondos ptales a la FCCEEA (por parte de la UDELAR) por est. equivalente vs. asignación de fondos ptales x est. Equivalentes a otras Facultades

Biblioteca

La finalidad perseguida debe ser brindar un servicio adecuado a los usuarios, para esto, se deberá contar con un acervo bibliográfico suficiente, actualizado y disponible tanto física como electrónicamente. También será necesario contar con la dotación de personal suficiente y la infraestructura adecuada para atender la demanda de los usuarios.

Aspecto a evaluar	INDICADORES
Demanda de biblioteca	<u>Promedio de concurrentes por turno</u> Número puestos disponibles para estudiantes en biblioteca
% de disponibilidad de recursos bibliográficos	<u>Número ejemplares disponibles</u> Número ejemplares requeridos (tanto físicos como virtuales)
Recursos a Biblioteca	<u>Presupuesto universitario dedicado a Bibliotecas</u> Presupuesto total
Funcionarios por usuario	<u>Cantidad de funcionarios</u> Promedio de concurrentes por turno
Recursos informáticos	<u>Recursos informáticos disponibles</u> Puestos disponibles totales para usuarios
Cantidad de bibliotecólogos	<u>Cantidad de funcionarios capacitados</u> Funcionarios totales de biblioteca
Coordinación con cátedras	% de Horas de funcionarios capacitados (bibliotecólogos) para coordinación con cátedras
Disponibilidad horaria	Horas semanales de atención al público por Biblioteca
Lugar físico por concurrente	<u>Promedio de concurrentes</u> Mts ² disponibles de biblioteca
Procedencia de presupuesto para biblioteca:	% proveniente de la partida central de adquisiciones bibliográficas de la UR
	% proveniente del presupuesto de Facultad
	% proveniente de donaciones
% de usuarios de biblioteca	<u>Usuarios de biblioteca</u> Usuarios potenciales
Concurrencia	Promedio (anual, mensual y diario) de concurrencia de usuarios a biblioteca
Préstamos realizados	Cantidad de préstamos (anual, mensual y diario) a domicilio por usuario
	Cantidad de préstamos (anual, mensual y diario) en sala.

UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA FACULTAD

Nuestra elección del **Cuadro de Mando Integral** como herramienta de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, se sustenta en el artículo escrito por Cáceres Salas, J. y González López, M. (2005), *Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral*.

“De todos los modelos que se conocen hoy en día sobre gestión estratégica que tienen como objetivo mejorar la calidad, nosotros apostamos por el Cuadro de Mando Integral, especialmente porque permite redefinir y desplegar la estrategia de la institución, a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todas sus miembros, de manera que se aúnen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo ello de forma integrada y coherente, al tiempo que se adiestra y motiva permanentemente al personal. Estos rasgos hacen del Cuadro de Mando Integral un instrumento especialmente útil para un ente público, tradicionalmente caracterizado por la dificultad para definir con claridad sus objetivos y estrategia.”

Con el propósito de que el Cuadro de Mando Integral pueda traducir en acción la estrategia de una organización, desarrollamos tres pasos oportunamente analizados en el marco teórico³³ del presente trabajo monográfico:

Definición de temas estratégicos, objetivos estratégicos y perspectivas

A efectos de definir cuáles son los temas estratégicos y objetivos estratégicos claves para la Facultad, hemos tomado como base el documento final del proceso de planeación estratégica realizado por la misma, documento que se denomina *Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración*³⁴. Ahora bien, cuando pretendemos adaptar el enfoque de perspectivas del Cuadro de Mando Integral a una organización no lucrativa, como lo es la Facultad, surge la necesidad de realizar ciertos cambios a la formulación original.

³³ Para más información, véase página 23.

³⁴ El Plan Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración fue extraído de: <http://www.ccee.edu.uy/cogob/planestrategico.PDF> (15/05/2009)

En la visión original, la **perspectiva financiera** se reserva para plantear objetivos relacionados con el valor económico para la empresa (o para sus dueños o accionistas) como propósito final de todas las acciones realizadas por la organización. Es por ese motivo que suele ocupar la parte superior de los Cuadros de Mando Integrales que se realizan a nivel empresarial. En el caso de una institución sin fines de lucro como la Facultad, la perspectiva financiera tiene de hecho otra función, puesto que el propósito de la Facultad no es generar ganancias ni valor económico. La función que lo financiero cumple en una institución de este tipo es más bien de sustentación de actividades, planteando objetivos que tienen que ver con el financiamiento necesario para realizarlas, que le permitan a la Facultad cumplir con sus propósitos.

Del mismo modo, la perspectiva que en una visión empresarial se denomina **perspectiva del cliente** no tiene el mismo sentido cuando nos referimos a una organización como la Facultad, la cual estrictamente no tiene clientes sino "usuarios" de sus servicios. En ese sentido, usuarios de los servicios de Facultad son: los estudiantes, los docentes, las organizaciones que buscan apoyo técnico o asesoramiento, las entidades gubernamentales y la sociedad en general.

Cuando analizamos la **perspectiva de procesos internos** a nivel de la Facultad, observamos que los principales procesos tienen que ver con la enseñanza, la investigación y la extensión, hecho que obviamente resulta diferente a lo que sucede en una empresa comercial o industrial, en la que -más allá de peculiaridades de cada negocio- suele aparecer como procesos claves: el abastecimiento, la producción, la comercialización o la gestión de clientes, por mencionar algunos.

La **perspectiva de aprendizaje y desarrollo** es la que, a nuestro juicio, tiene bastante similitud con lo que puede plantearse en un Cuadro de Mando Integral a nivel de una empresa. En efecto, más allá de particularidades propias, habrá objetivos relacionados con las competencias del personal, la disponibilidad estratégica de sistemas de información, o el fomento de una cultura compartida de apoyo a la estrategia, por mencionar algunos. Ahora bien, a la versión original de los profesores Kaplan y Norton, que pone énfasis en la generación de valor por medio de recursos intangibles, debemos agregar en el caso de la Facultad la gestión de algunos activos tangibles claves, como lo es la existencia de una infraestructura edilicia adecuada, máxime teniendo en cuenta la alta numerosidad estudiantil. Por tal motivo, se decidió denominar a esta perspectiva "capacidades y recursos", en sustitución de la tradicional denominación de "aprendizaje y desarrollo", la cual pone

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

énfasis en la generación de valor con base en intangibles y de alguna manera no tiene tan presente algunos recursos tangibles claves.

De esta manera, la nomenclatura tradicional de las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral, ha sido adaptada a la realidad de la Facultad, conforme al siguiente detalle:

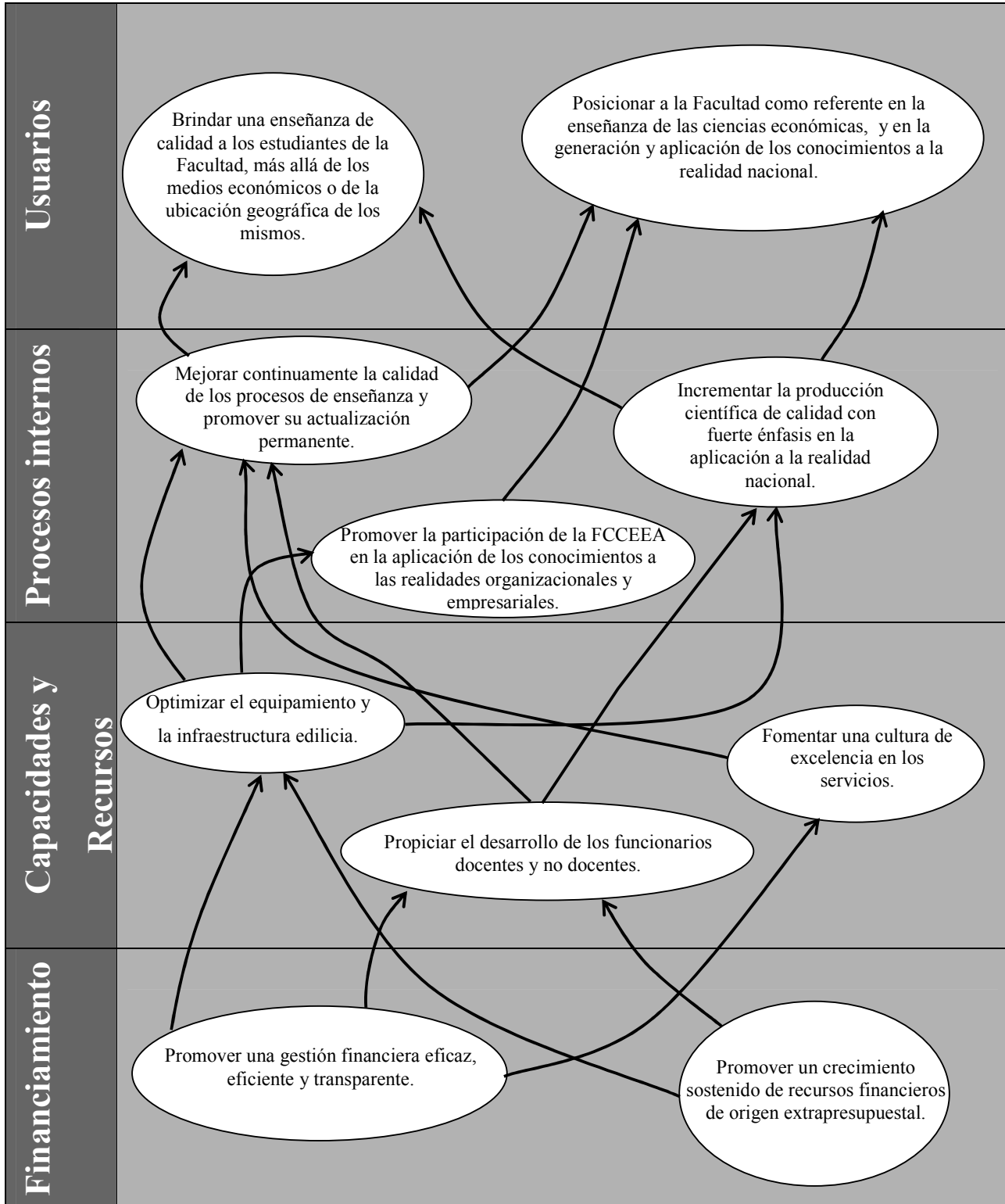
Nomenclatura tradicional	Nomenclatura adaptada
Financiera	Usuarios
Clientes	Procesos internos
Procesos internos	Capacidades y Recursos
Aprendizaje y Desarrollo	Financiamiento

Teniendo en cuenta la definición de las perspectivas realizada precedentemente, y a partir del análisis del Plan Estratégico de Facultad, hemos definido los siguientes temas estratégicos a nivel de las distintas perspectivas:

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS
USUARIOS	Excelencia en la formación. Equidad en el acceso. Protagonismo social.
PROCESOS INTERNOS	Enseñanza para transmitir conocimiento. Investigación para generar conocimiento. Extensión para aplicar y difundir conocimiento.
CAPACIDADES Y RECURSOS	Desarrollo permanente de los funcionarios. Desarrollo de instalaciones adecuadas. Fomento de una cultura institucional sólida.
FINANCIAMIENTO	Eficiencia y transparencia en el uso de los recursos financieros. Captación de recursos financieros adicionales.

Elaboración de un Mapa Estratégico

Considerando la realidad de la Facultad, hemos desarrollado el siguiente Mapa Estratégico, a partir de objetivos estratégicos que se derivan de los temas estratégicos definidos con anterioridad.



Construcción de indicadores de efecto e indicadores inductores de actuación

A su vez, con base en la Matriz de Indicadores y de la consideración de indicadores adicionales para los objetivos estratégicos identificados, se elaboró el siguiente Cuadro de Mando Integral para la Facultad.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EFECTO	INDUCTORES DE ACTUACIÓN
PERSPECTIVA DEL USUARIO	(1U) Brindar una enseñanza de calidad a los estudiantes de la Facultad, más allá de los medios económicos o de la ubicación geográfica de los mismos.	<p>Grado de satisfacción de los estudiantes con la calidad de la formación recibida³⁵.</p> <p>% de estudiantes de la FCCEEA que provienen de familias de escasos recursos.</p> <p>% de estudiantes que cursaron secundaria en el interior del país.</p>	<p>% de estudiantes de bajos ingresos, con beca de estudio.</p> <p>% de estudiantes que cursaron secundaria en el interior del país.</p> <p>% de estudiantes inscriptos en cursos a distancia.</p>
	(2U) Posicionar a la Facultad como referente en la enseñanza de las ciencias económicas, y en la generación y aplicación de los conocimientos a la realidad nacional.	<p>% de estudiantes de CCEE del país, que lo hacen en la FCCEEA³⁶.</p> <p>% de personas que visualizan a la Facultad como referente en la generación de conocimientos.</p> <p>% de personas que visualizan a la Facultad como referente en la aplicación de conocimientos a la realidad nacional.</p>	<p>Nº de investigaciones publicadas por la FCCEEA en su sitio web y sitios relacionados³⁷.</p> <p>Nº de proyectos de extensión difundidos por la FCCEEA en su sitio web y sitios relacionados.</p> <p>Nº de visitas a publicaciones de investigación y extensión al sitio web y sitios relacionados.</p> <p>Nº de apariciones de docentes y docentes - investigadores en medios de comunicación representando a la FCCEEA.</p> <p>Nº de eventos que realiza la FCCEEA con difusión pública.³⁸</p>

³⁵ Fuente: encuesta que evalúe al menos las siguientes dimensiones: didáctica, fundamentos teórico - conceptuales, aplicación a la práctica empresarial, grado de actualidad de los saberes recibidos.

³⁶ Indicador promedio de cada uno de los indicadores calculados para cada "segmento": los estudiantes de grado, los de posgrado, y los de cursos de actualización permanente.

³⁷ Como el del Instituto de Economía o el del Instituto de Estadística.

³⁸ Por ejemplo, las jornadas de coyuntura organizadas por la Facultad.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EFECTO	INDUCTORES DE ACTUACIÓN
PERSPECTIVA DE PROCESOS	(IP) Mejorar continuamente la calidad ³⁹ de los procesos de enseñanza y promover su actualización permanente.	<p>% de cursos evaluados como “muy buenos y/o excelentes”, en calidad y actualización, por parte de los estudiantes.</p> <p>% de deserción estudiantil.</p> <p>Tiempo promedio de duración de la carrera⁴⁰.</p> <p>% de egresados de la generación⁴¹.</p> <p>Nº de estudiantes de posgrado.</p> <p>% de egresados satisfechos con su situación laboral gracias a su formación.</p>	<p>% de docentes con formación en didáctica y tecnologías de la información.</p> <p>% de docentes que realizan actividades de investigación de la FCCEEA.</p> <p>% de docentes de grado superior con maestría o doctorado⁴².</p> <p>Nº de estudiantes equivalentes por cada tipo de curso⁴³.</p> <p>Nº de horas docente por estudiante equivalente.</p> <p>Nº de reuniones de coordinación por cátedra⁴⁴.</p> <p>Nº de reuniones de coordinación entre responsables de departamentos académicos y sus respectivos catedráticos.</p> <p>% de docentes efectivos.</p> <p>% de evaluaciones docentes positivas que supera meta trazada por Facultad.</p>

³⁹ La calidad de los procesos de enseñanza puede medirse mediante la opinión de los interesados directos (los estudiantes), así como de indicadores de carácter más objetivo. Por ejemplo, una enseñanza de calidad reduce la deserción estudiantil.

⁴⁰ Para comparar contra la duración teórica, por perfil de egreso.

⁴¹ Evaluarlo por cada titulación.

⁴² Evaluado según cada Departamento Académico.

⁴³ Se obtendría como un promedio por salón de clase, distinguiendo cursos prácticos, teóricos, teórico-prácticos e intensivos.

⁴⁴ Se mediría a través de las actas de cada reunión.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EFECTO	INDUCTORES DE ACTUACIÓN
PERSPECTIVA DE PROCESOS	(2P) Incrementar la producción científica de calidad con fuerte énfasis en la aplicación a la realidad nacional.	Nº de investigaciones publicadas por la FCCEEA en su sitio web y sitios relacionados, sobre la realidad nacional. Nº de investigaciones difundidas en medios especializados ⁴⁵	Nº de docentes - investigadores con dedicación total. Nº de docentes - investigadores de la FCCEEA que integran el Sistema Nacional de Investigadores. Nº de proyectos de investigación de la FCCEEA financiados por empresas u organizaciones. Nº de acuerdos de investigación con institutos, consultoras y universidades internacionales. Nº de monografías tutoradas por cada docente de grado superior.
	(3P) Promover la participación de la FCCEEA en la aplicación de los conocimientos a las realidades organizacionales y empresariales.	Nº de proyectos de extensión en que la FCCEEA aplica conocimientos a organizaciones y empresas.	Nº de acuerdos de apoyo técnico y capacitación con organizaciones públicas y privadas. Nº de proyectos de extensión patrocinados a nivel Central de la UDELAR. % de horas docentes dedicadas a actividades de extensión. Nº de docentes que realizan actividades de extensión.

⁴⁵ Tales como congresos, jornadas académicas, revistas arbitradas internacionales, revista Quantum, prensa especializada local e internacional.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EFECTO	INDUCTORES DE ACTUACIÓN
PERSPECTIVA DE CAPACIDADES Y RECURSOS	(1CR) Propiciar el desarrollo de los funcionarios docentes y no docentes.	% de funcionarios satisfechos con las condiciones de trabajo ⁴⁶ . % de funcionarios capacitados ⁴⁷ .	Salario promedio por funcionario no docente. Cantidad de horas promedio por docente y por docente – investigador. N° de horas de capacitación promedio por funcionario. N° de cursos de capacitación promedio por funcionario ⁴⁸ .
	(2CR) Optimizar el equipamiento y la infraestructura edilicia.	% de metros cuadrados que cuentan con el equipamiento y la infraestructura, en las condiciones adecuadas ⁴⁹ .	N° de metros cuadrados destinados a actividad docente fuera de aula. N° de docentes, con dedicación superior a 30 horas semanales, sin despacho propio en Facultad. N° de salones con cañón. % de recursos financieros que se invierte en equipamiento y mejoras edilicias. N° de estudiantes por cada docente. N° de estudiantes equivalentes por metro cuadrado destinados a la enseñanza ⁵⁰ . N° de computadoras por estudiante equivalente.

⁴⁶ Puede realizarse una encuesta de clima laboral, que evalúe la satisfacción del personal con las condiciones de trabajo (salario, ambiente, etc.)

⁴⁷ Un indicador promedio de los indicadores correspondientes a los distintos perfiles docentes y no docentes.

⁴⁸ Ambos indicadores son un promedio, de los respectivos indicadores de cada perfil. Por ejemplo, a nivel de los funcionarios no docentes de administración, el foco está en la capacitación a nivel del manejo de planillas electrónicas y bases de datos

⁴⁹ Distinguiendo los afectados a actividades de enseñanza, de investigación, de extensión y de actividades docentes fuera del aula (coordinación, preparación de materiales, sala de lectura).

⁵⁰ Sin considerar estudiantes a distancia

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EFECTO	INDUCTORES DE ACTUACIÓN
PERSPECTIVA DE CAPACIDADES Y RECURSOS	(3CR) Fomentar una cultura de excelencia en los servicios.	% de personas que perciben que los servicios de la FCCEEA son excelentes.	<p>% de usuarios satisfechos con los servicios recibidos⁵¹.</p> <p>Nº promedio de funcionarios no docentes por estudiante.</p> <p>Nº promedio de funcionarios no docentes por docente.</p> <p>Nº de procedimientos y procesos analizados e informatizados.</p> <p>% de funcionarios no docentes con capacitación en informática.</p> <p>Nº de talleres para la inculcación de valores organizacionales⁵².</p>

⁵¹ Puede ser un promedio de los respectivos indicadores para los diferentes servicios.

⁵² En el cual participen funcionarios docentes y no docentes.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EFECTO	INDUCTORES DE ACTUACIÓN
PERSPECTIVA FINANCIAMIENTO	(1F) Promover una gestión financiera eficaz, eficiente y transparente.	Nº de informes de gestión publicados en el sitio web ⁵³ . % de recursos financieros destinados a actividades de enseñanza, investigación, extensión y gestión.	% de recursos extrapresupuestales obtenidos en actividades de investigación y extensión, que se reinvierte en la financiación de nuevas actividades de investigación y extensión. Monto de recursos financieros invertidos en promedio por cada estudiante equivalente. % de funcionarios de Contaduría y Compras que se capacitaron en administración financiera. % de recursos financieros por destino del concepto ⁵⁴
	(2F) Promover un crecimiento sostenido de recursos financieros de origen extrapresupuestal.	% de crecimiento de los recursos financieros extrapresupuestales ⁵⁵ .	Nº de organizaciones que eligen a la FCCEEA para actividades de apoyo técnico y capacitación. Nº de proyectos presentados a llamados concursables de la UDELAR. Monto de recursos provenientes de posgrados y actualización permanente. Monto de recursos proveniente de prestación de servicios de asesoramiento técnico.

⁵³ En los que conste los fondos obtenidos, cómo se obtuvieron, en qué se aplicaron, en qué se piensan aplicar, y relacionado con el N° y nivel de "egresados".

⁵⁴ Distinguiendo retribuciones, gastos de funcionamiento e inversiones

⁵⁵ Debería medirse en términos reales, para tener en cuenta el efecto inflacionario.

Relación entre la Matriz de Indicadores y el Cuadro de Mando Integral

A continuación enumeramos algunos aspectos en los cuales entendemos que las herramientas propuestas se relacionan y tienen puntos en común:

- Ambas se basan en el uso de indicadores como mecanismo de medición.
- Buscan ser aplicadas para lograr mejoras en la institución.
- La Matriz de Indicadores puede proveer información que sirva de insumo para la selección de indicadores a efecto de elaborar el CMI para la estrategia general de la institución o estrategia específica por departamentos.
- Las perspectivas del CMI están reflejadas en las áreas de la Matriz, por ejemplo, la perspectiva financiera estaría contemplada en el área de recursos financieros, la perspectiva de procesos internos estaría contemplada en las áreas de investigación, enseñanza y extensión; la perspectiva de aprendizaje y desarrollo estaría contemplada en las áreas de recursos físicos, biblioteca, y docentes, etc.
- La Matriz mide el estado actual de la calidad en general, pero no nos dice cuales son las causas de las mejoras o deterioros en los indicadores. Visualizando el CMI y el Mapa Estratégico podemos deducir cuales son las causas de que los objetivos de cierta perspectiva no se esté cumpliendo. El CMI no solo nos aclara hacia donde tenemos que ir sino que también nos indica qué es lo que debemos hacer (a través de las líneas de acción) para alcanzar los objetivos de mejora. Por lo tanto, ambas herramientas se complementan.

CUARTA PARTE

CONCLUSIONES GENERALES

Síntesis y cumplimiento de los objetivos de nuestro trabajo de investigación.

Nos encontramos en la parte final de nuestro trabajo de investigación en la que consideramos necesario destacar las principales conclusiones a las que hemos arribado.

Entendemos que hemos cumplido con los dos objetivos centrales de nuestro trabajo. Es decir, se logró desarrollar una **Matriz de Indicadores** clasificados en función de áreas claves de una institución de Educación Superior, que sirviera como cuadro de control de la calidad interna de la FCCEEA y, a su vez, sirva para facilitar futuros procesos de autoevaluación y una eventual acreditación. De igual forma elaboramos, como herramienta de gestión, un **Cuadro de Mando Integral** que se adapta a la estrategia general de nuestra Facultad, para el cual redefinimos el orden de las perspectivas, identificamos los temas estratégicos, los objetivos estratégicos, los indicadores de efecto, y los inductores de actuación.

Verificación de la hipótesis

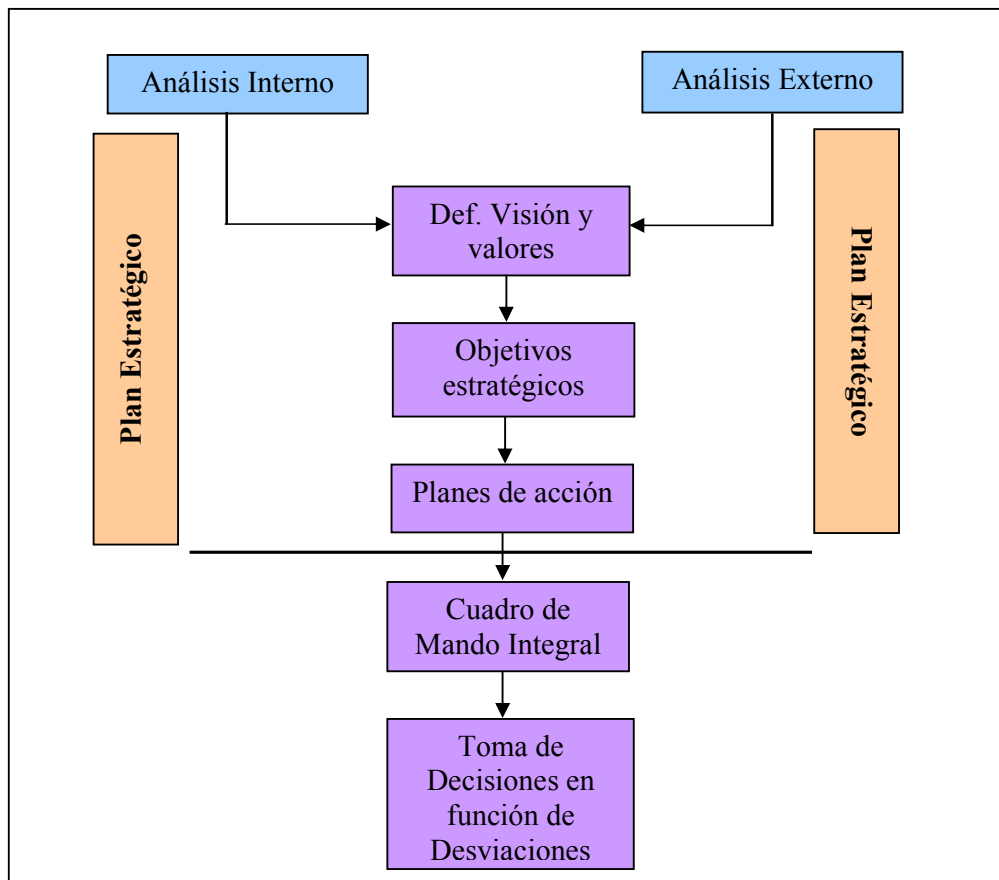
Respecto a la verificación de nuestra hipótesis, o sea, validar que estas dos herramientas serán de utilidad para nuestra Facultad, podemos adelantarnos a pensar que sí lo serán, aplicando el concepto de *Benchmarking*⁵⁶.

La prueba que existe que dichas herramientas son útiles es “mirando hacia afuera”, observar y aprender que hay instituciones (comparables a nuestra Facultad y que están a la vanguardia en el tema de procesos de autoevaluación y de gestión de la calidad) que aplican estas herramientas con

⁵⁶ Benchmarking: Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

éxito y con resultados positivos. Para ejemplificar, podemos mencionar a la Universidad Jaime I. de Castelló⁵⁷ (Valencia, España), la cual ha implantado exitosamente el CMI a su estrategia y, producto de esto y políticas de calidad llevadas adelante, ha recibido el premio “Sello de Oro a la Excelencia Europea-Europa 500+” otorgado por el Club de Excelencia en Gestión siguiendo el modelo del *European Foundation Quality Management* (EFQM). Este reconocimiento, es el primero que se produce en una universidad española después del acuerdo alcanzado entre la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y el Club de Excelencia.

No obstante lo anterior, queremos remarcar que la **real comprobación** de nuestra hipótesis se daría el día en que, estas herramientas, **efectivamente se implanten** y tengan un tiempo de uso en nuestra casa de estudios. También queremos resaltar como salvedad para esta verificación, que de las etapas para el diseño de un CMI (se detallan en el siguiente gráfico), hemos tomado como válidas la definición de la misión, visión y el diseño de la estrategia en base a estas. El producto de estas etapas que tomamos como válidas, es el *Plan Estratégico de nuestra Facultad*.



⁵⁷ Creada en 1991. Actualmente posee 13.000 alumnos y 30 titulaciones.

Recomendaciones para la implementación

La puesta en práctica del **CMI** no está exenta de dificultades, puesto que existen ciertos **riesgos**. Estos se pueden resumir en tres conceptos básicos:

1. No contar con el **apoyo del órgano directivo** de la institución.
2. Que los **indicadores** seleccionados no estén bien **justificados** y la cantidad sea excesiva.
3. Que los **medios informáticos** resulten **insuficientes**.

Sin el adecuado apoyo del nivel directivo es muy difícil que el cuadro pueda llegar a implantarse debido a que se requieren recursos, tiempo y además la estrategia que traduce el cuadro debe ser comunicada desde el nivel superior a niveles más bajos con entusiasmo y convencimiento.

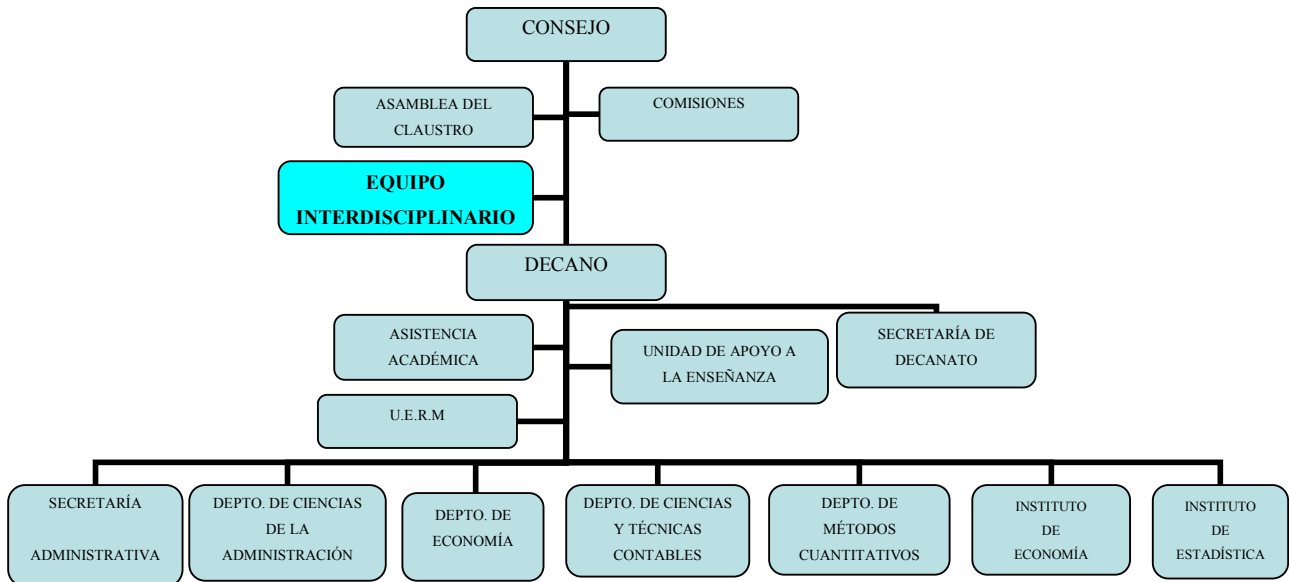
Dado el interés que hemos percibido del actual Decano de nuestra Facultad en el desarrollo de esta herramienta, consideramos que el impacto de este riesgo está minimizado.

El segundo riesgo es de carácter técnico, el cual entendemos hemos salvado con éxito en el desarrollo del CMI.

El tercer riesgo planteado es al cual la Facultad está más expuesta. Esto lo decimos en base a lo recabado en las entrevistas realizadas a personas con amplio conocimiento de la información disponible actualmente en la Facultad.

Una vez considerados estos riesgos es necesario, para la implementación del CMI, contar con un **equipo interdisciplinario** que funcione como un **órgano asesor** del Consejo Directivo de la Facultad, para el cual se deberán destinar recursos físicos y financieros.

Una posible ubicación jerárquica de este equipo, dentro del organigrama de la Facultad⁵⁸ sería el siguiente.



Este equipo tendrá a su cargo el relevamiento de la información necesaria para **determinar** y **cuantificar** las metas de los objetivos planteados. También, deberá recavar los datos necesarios para la elaboración de los **indicadores a comparar** con las metas planteadas. Para esto, deberá determinar cuales deben ser las condiciones que necesariamente deberá tener el software a implementar para obtener la información requerida. Vale resaltar que el producto obtenido de este software debe ser información: confiable, oportuna, íntegra, necesaria y suficiente.

Dado que alguno de los indicadores planteados requieren la realización de encuestas, otra de las funciones que tendrá que desarrollar el equipo asesor, será la de seleccionar personal para la elaboración de los cuestionarios, realización de la encuesta propiamente dicha y procesamiento de los datos obtenidos.

Algunas posibles soluciones para obtener información de calidad, y a su vez reducir los costos de implementación, puede ser la realización de **convenios** con la **Facultad de Ingeniería** para el desarrollo del software y la participación del **Instituto de Estadística** de la FCCEEA para la elaboración de las encuestas.

⁵⁸ Este organigrama no tiene la aprobación del Consejo.

Además de estas tareas de carácter técnico que deberá desarrollar el equipo de trabajo que lleve adelante el CMI, deberá, y **tal vez esta sea la verdadera razón de existencia como asesor del Consejo**, tener un profundo conocimiento de hacia donde va la Universidad y específicamente la FCCEEA, saber las posibilidades reales y las dificultades de la FCCEEA para alcanzar esos objetivos y aplicar esto, junto con el conocimiento y experiencia que deberá tener en la implantación de CMI, para **interpretar correctamente la información** que brinda éste, analizar si las líneas de acción están siendo efectivas y **en base a esto y a su conocimiento de la Facultad**, informar al Consejo cuales líneas están siendo efectivas, en que se está mejorando, en que se está fallando y que cambios deberían realizarse para continuar con mayor eficiencia hacia el rumbo trazado.

Otra actividad importante de este equipo de trabajo será la **revisión de los objetivos planteados en el CMI**, para evaluar cuales se cumplieron y determinar si hay objetivos que ya no son realistas o que será imposible alcanzarlos. En otras palabras, **analizar y actualizar el CMI** en base a sus conocimientos técnicos y principalmente a su conocimiento de la **realidad institucional**. Aquí también se ve la importancia de que este **equipo interdisciplinario** no solo debe ser técnico y conocer claramente la estrategia de Facultad, sino que también debe **conocer su cultura y su idiosincrasia**, para poder llevar este gran cambio adelante.

Lo mencionado sobre el equipo de trabajo y la recopilación de información para la elaboración de indicadores, también es aplicable para la puesta en práctica de la **Matriz de Indicadores**. Si bien consideramos que esta matriz por si misma puede generar valiosa información, no queremos dejar de resaltar que los indicadores que en ella definimos, pueden ser utilizados como fuente de información para futuros CMI específicos de cada unidad académica y/o administrativa y también para un futuro modelo de calidad.

Beneficios de las herramientas propuestas

En primer lugar, las principales **ventajas** de la aplicación del **CMI** a la Facultad serán:

- Lograr **comunicar la misión y estrategia** a toda la institución. Es decir, permite pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los funcionarios de la Facultad. Muchas veces, aunque conozcan la misión de la organización, no saben cómo su trabajo diario aporta a la consecución de la misma.
- Busca **alinear los objetivos** de cada funcionario con los de la propia institución.
- Difundir la misión y la estrategia de forma clara a todos los integrantes de la Facultad, permitirá **focalizar los esfuerzos** logrando una mayor eficiencia en el uso de los recursos, liberando parte de estos para fijarse nuevas metas.
- Es una herramienta que permitirá **monitorear la marcha** de la Facultad hacia los objetivos planteados (por medio de los indicadores de efecto)
- Servirá para identificar las **relaciones causa-efecto que provocan los resultados** obtenidos (a través de los Mapas Estratégicos)

Pasando ahora a analizar la **Matriz de Indicadores**, consideramos que los principales **beneficios** de su uso, para el control de la calidad, son los siguientes:

- Apoya al proceso de autoevaluación. El simple hecho de autoevaluarse es una práctica muy sana pues **permite focalizarse en los problemas** de la Facultad, **aprender de los errores y seguir mejorando**.
- Proporcionará una valiosa fuente de información sobre el **estado de ciertas variables internas relevantes**. Esta se generará a través del seguimiento de la evolución de los indicadores definidos, que miden el comportamiento de dichas variables.
- Permitirá cuantificar el **grado global de mejoramiento** interno.
- Su uso **prepara a la Facultad para futuros mecanismos de acreditación**.
- La información que genera, es un importante **insumo para el CMI**.

Acreditación y Áreas Claves

Consideramos que una ventaja muy importante que tienen estas herramientas, principalmente la **Matriz de Indicadores**, son las fuentes que consultamos al momento de seleccionar y definir las áreas claves. Sobre todo queremos resaltar el aspecto de que, a la hora de dicha definición, estudiamos en detalle cuales eran las áreas y que aspectos de ellas evaluaban las principales **agencias de acreditación** en el mundo. Al haber tenido esto en consideración entendemos que, de aplicar estas herramientas, la Facultad estaría orientada a tomar en cuenta en su evaluación lo que se evalúa a nivel mundial; esto haría más sencillo una eventual acreditación y comparación con otras facultades de la región.

Futuros temas de investigación

Culminando nuestro trabajo de investigación pensamos que el tema no se agota acá, sino todo lo contrario, ya que deja abiertas varias **futuras líneas de investigación**. Por un lado, se puede profundizar más sobre el tema de **calidad en la Educación Superior** y, como lo mencionamos anteriormente, “**ponerle números**” a nuestra **Matriz de Indicadores** para el control de la calidad, teniendo en cuenta metas internas de la Facultad y definir los estándares internacionales con los cuales compararnos.

Por otro lado, partiendo de nuestra propuesta de CMI para la estrategia general de la FCCEEA se podría, por ejemplo, elaborar **CMI específicos para la estrategia y objetivos de cada Unidad institucional (administrativa y/o académica)** de la misma y fijar cuantitativamente los objetivos, es decir, las metas que se pretende alcanzar y comparando con los resultados de los indicadores ver si las líneas de acción están siendo efectivas y sino corregirlas.

Por último, queremos destacar que este trabajo ha despertado gran interés en nosotros y deseamos que haya producido el mismo efecto en los lectores. Como ya hemos mencionado, el camino en la utilización de estas herramientas recién comienza y el poder transitarlo dependerá del apoyo de los estudiantes, docentes, funcionarios administrativos y órganos directivos de nuestra Facultad.

ANEXOS

Cuestionario enviado a los estudiantes

CUESTIONARIO ACREDITACION Y EVALUACION UNIVERSITARIO	
Año de ingreso a la Facultad	
Materias de que año/s esta cursando:	
Cuestionario: Por favor completar todas las preguntas en la forma más completa posible.	
¿Considera de importancia que la Facultad tenga un sistema de evaluación del desempeño de sus actividades?	
Si tuviera que dividir el accionar de la Facultad en áreas o sectores relevantes; de los que figuran a continuación, ¿cuáles seleccionaría? Evalúelo del 1 al 5 donde 1 es poco relevante y 5 indispensable. Para las que no considere necesarias seleccione N/A.	
Áreas o Sectores	Ponderación
Recursos Humanos	
Archivo	
Cuerpo docente	
Estudiantes	
Investigación	
Contaduría	
Bedelías y Cursos Prácticos	
Biblioteca	
Gestión	
Recursos Físicos	
Recursos Financieros	
Intendencia ó mantenimiento	
Cantina	
Enseñanza	
Extensión (Relacionamiento con el medio)	
Otras:	

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Cuestionario enviado a los Docentes

CUESTIONARIO ACREDITACION Y EVALUACION UNIVERSITARIO	
Cátedra/s que integra:	
Grado:	
Cantidad de años de docencia en Facultad:	
Cuestionario: Por favor completar todas las preguntas en la forma más completa posible.	
¿Están en conocimiento de que la Facultad tuvo un proceso de autoevaluación institucional?	
¿Considera importante que la Facultad comience un proceso continuo de mejora? En una escala del 1 al 5, donde 1 es poco importante y 5 muy importante ¿Qué grado de importancia le asignaría a ese proceso?	
Si tuviera que dividir el accionar de la Facultad en áreas o sectores relevantes; de los que figuran a continuación, ¿cuáles seleccionaría? Evalúelo del 1 al 5 donde 1 es muy poco relevante y 5 indispensable. Para las que no considere necesarias seleccione N/A.	
Áreas o Sectores	Ponderación
Recursos Humanos	
Archivo	
Cuerpo docente	
Estudiantes	
Investigación	
Contaduría	
Bedelías y Cursos Prácticos	
Biblioteca	
Gestión	
Recursos Físicos	
Recursos Financieros	
Intendencia ó mantenimiento	
Cantina	
Enseñanza	
Extensión (Relacionamiento con el medio)	
Otras:	
Realizaría una evaluación de áreas en forma:	
¿Por qué?	
¿Utilizaría Indicadores para evaluar la calidad con la que las distintas áreas hacen su trabajo?	
¿Qué Indicadores escogería?	

Cuestionario – guía utilizado en las entrevistas con Asesores de algunas de las Universidades Privadas del Uruguay.

- 1- ¿Qué entiende por los conceptos de calidad, evaluación y acreditación en la Educación Superior?
- 2- ¿Cómo ve a la enseñanza del Uruguay con respecto a resto de la región (Brasil, Argentina, etc)?
- 3- ¿Cómo considera que es vista la enseñanza impartida por las universidades en la sociedad uruguaya (mala, regular, buena, muy buena)? ¿Por qué?
- 4- ¿Creen que es necesario la implementación de sistemas que acrediten las instituciones universitarias? ¿Por qué?
- 5- ¿Cuáles creen que pueden ser los mayores beneficios obtenidos luego de la acreditación? Movilidad de los estudiantes, mayor confianza de la sociedad.
- 6- ¿Tienen conocimiento de la existencia de agencias de acreditación en otros países?
- 7- ¿Consideran que en Uruguay están dadas las condiciones para la creación de una Agencia Nacional de Acreditación?
- 8- ¿Tiene conocimiento de la experiencia del MEXA en el Uruguay? ¿Consideran que la misma fue positiva?

Proceso

- 9- Independientemente de los requisitos exigidos por el marco legal que regula la existencia y funcionamiento de las universidades privadas ¿Existe una unidad relacionada con la calidad y evaluación en la institución? En caso de existir:
 - ¿De que manera se compone el órgano encargado de evaluar? (número y orden de los integrantes, quien los elige, personal interno o externo a la universidad)
 - ¿Se cuenta con un sistema de evaluación interno definido, existe un manual escrito?, ¿con que frecuencia se realiza la evaluación interna?, ¿Cuáles son las etapas de la evaluación interna y externa?
 - ¿Cuál fue la última vez que se realizo dicho proceso?

Áreas claves e indicadores

- 10- ¿Qué áreas / dimensiones / funciones se evalúan?
- 11- ¿Tienen definidos indicadores para las áreas que evalúan?, ¿estos son cuantitativos o cualitativos?
- 12- ¿Existen objetivos establecidos formalmente para cada área que es evaluada?, ¿Dónde se documentan estos objetivos?, ¿Se tienen en cuenta estándares internacionales con los que se comparan estos objetivos?
- 13- ¿Para la evaluación de estas áreas, tuvieron que rediseñar su sistema de información (para la creación de indicadores)?
- 14- Para las áreas que son evaluadas; ¿podría darnos 3 indicadores para cada una?
- 15- A partir de las conclusiones realizadas ¿se lograron implementar planes de mejoras?, ¿se llevaron a la práctica dichos planes? Concretamente ¿nos pueden brindar algún ejemplo de mejoras realizadas luego del proceso de evaluación?

PLAN ESTRATEGICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

1. Visión : Construir una Facultad de referencia para la Universidad de la República en particular y las instituciones de educación superior nacionales y regionales en general, en términos de :

- Pertinencia de los conocimientos
- Relacionamiento de los estudiantes, docentes y funcionarios
- Integración al Área Social, la Universidad, y el medio académico regional y global.
- Formación de recursos humanos para el país.

2. Plan Estratégico de Desarrollo del Servicio:

2.1. ENSEÑANZA

2.1.1. Objetivo estratégico

Enunciación – Contribuir a responder a la demanda creciente por enseñanza superior de grado, posgrado y educación permanente, promoviendo la equidad social y geográfica y mejorando la calidad de la oferta pública.

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

No.de estudiantes inscriptos	Sistema de Bedelías
No.de carreras en el interior	Resoluciones Consejo y Claustro
No.de graduados en Mvdeo.e interior	Sistema de Bedelías
No.total alumnos posgrado	Idem
Gº de satisfacción de estudiantes de grado y alumnos de posgrado con la formación ofrecida.	Encuestas a graduados, estudiantes avanzados y alumnos de posgrado
Gº de satisfacción de la sociedad con la formación ofrecida	Encuestas a actores más relevantes

Supuestos y/o hipótesis para su cumplimiento

Los supuestos e hipótesis de cumplimiento son los mismos para todos los objetivos, resultados y actividades:

- ✓ Incremento de recursos presupuestales y extrapresupuestales.
- ✓ Apoyo de las Comisiones Sectoriales correspondientes.
- ✓ Apoyo de los distintos actores de la Universidad y del Área Social en particular.
- ✓ Existencia de voluntad de cambio en los distintos actores de la Facultad.

2.1.2. Objetivos específicos

ENSEÑANZA DE GRADO

Enunciación: Mejorar la calidad de la enseñanza de grado, así como su gestión, con mayores niveles de equidad en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, articulando con el Área Social a través de la formación didáctica, las estrategias de comunicación, los cursos interdisciplinarios y la flexibilidad curricular.

EDUCACIÓN PERMANENTE

Enunciación: Ampliar la cobertura de la Educación Permanente en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, articulando con el Área Social, mejorando su calidad y su gestión.

POSGRADOS

Enunciación : Crear nuevas opciones de Posgrados en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos con características de interdisciplinariedad y en el marco de acuerdos con Universidades del exterior, a nivel de Diplomas, Maestrías y Doctorados, mejorando su calidad y su gestión.

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Inserción en mercado laboral	Encuestas a empresas y egresados
Desempeño en posgrados	Informe directores posgrados
Deserción, presencialidad, repetición, no.de ingresos y no.de egresos, por nivel socioeconómico y área geográfica de origen, en relación a egresados de secundaria.	Sistema de Bedelías Encuestas
No.de cursos Ed.Permanente por año	Informe anual UPAE
No de cursantes Ed.Permanente por año	Idem
No de nuevos temas EP por año	Idem
Grado de satisfacción alumnos EP	Idem
No de posgrados creados.	Res. Consejo, Claustro y CDC.
No de acuerdos implementados	Idem
Cantidad de servicios involucrados	Idem
Grado de satisfacción alumnos	Encuestas a alumnos
Grado de satisfacción de la sociedad	Encuesta a actores sociales relevantes

2.1.3. Resultados esperados

ENSEÑANZA DE GRADO

- ✓ Nuevo Plan de estudios aprobado que contemple articulación con ANEP, movilidad horizontal y flexibilidad curricular, y puesto en funcionamiento.
- ✓ Licenciatura en Estadística aplicada fortalecida.
- ✓ Sistemas de descentralización geográfica implantados.
- ✓ Sistemas de atención diverso según perfil de estudiantes en funcionamiento.
- ✓ Formación docente expandida, en didáctica.
- ✓ Dedicación horaria docente ampliada
- ✓ Efectivización de cargos completa para grados 3, 4 y 5, y parte de los grados 2.
- ✓ Departamentos académicos en funcionamiento.

EDUCACIÓN PERMANENTE

- ✓ Ampliación geográfica de la oferta de cursos de Educación Permanente implementada.
- ✓ Ampliación a no graduados de la oferta de cursos de Educación Permanente implementada.

ENSEÑANZA DE POSGRADO

- ✓ Nuevos posgrados interdisciplinarios creados.
- ✓ Posgrados en coordinación con otros servicios universitarios implementados.
- ✓ Nuevos posgrados conjuntos con universidades del exterior en funcionamiento
- ✓ Maestrías ya existentes consolidadas y fortalecidas
- ✓ Doctorados en las áreas relacionadas aprobados.

GENERAL

- ✓ Evaluación externa culminada
- ✓ Sistema de evaluación permanente en funcionamiento
- ✓ Gestión mejorada
- ✓ Infraestructura edilicia mejorada y mantenida
- ✓ Infraestructura informática mejorada y mantenida

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Plan de estudios aprobado	Res.Consejo, Claustro y CDC
No de créditos realizados por estudiantes de la Facultad en otros servicios universitarios	Sist.de Bedelías
No.de estudiantes en ciclo básico común	Idem
Horas docentes para enseñanza en Lic.en Estadística aplicada	Sist.de Personal
No de cursos en interior del país	Res.Consejo y Claustro
No de estudiantes en interior	Sist.de Bedelías
No de modalidades y tipos de cursado diferentes	Informes Unidad de apoyo a la enseñanza (UAE) y reglamento plan de estudios
Programas de asignaturas informados por UAE y Departamentos Académicos	Informes UAE Informes Departamentos Académicos
No docentes atendidos, en form. Didáctica	Informes UAE
Horas docente por estudiante	Sist.de Bedelía y Personal
No de cargos efectivos	Sist.de Personal
Reglamento de los Deptos. Académicos aprobado	Res.Consejo
No de cursos en el interior del país	Informe anual UPAE
No de cursos para no graduados por año	Idem
No de posgrados interdisciplinarios creados	Res.Consejo, Claustro y CDC
Posgrados coordinados con otros servicios	Idem

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

No de posgrados conjuntos con universidades del exterior	Idem
No de alumnos de las maestrías	Informe anual directores de maestrías
No de graduados de las maestrías	Idem
No de Doctorados aprobados	Res.Consejo, Claustro y CDC
Informes de evaluadores externos entregados	Res.Consejo y Claustro
No de evaluaciones realizadas	Idem
No de procesos mejorados	Informes Div.Administrativa
G° de satisfacción de usuarios	Encuestas a usuarios
Metros cuadrados incorporados, mejorados y mantenidos	Informes Dir.Gral Arquitectura
Equipamiento incorporado	Informes Unidad Apoyo Informatico (UAI)
No de procesos informatizados	Idem

2.1.4. Actividades y procedimientos de ejecución

ENSEÑANZA DE GRADO

- ✓ Culminar el diseño del nuevo plan de estudios de grado
- ✓ Aprobar el nuevo Plan de estudios de grado
- ✓ Dictar los cursos del nuevo Plan, de acuerdo a las distintas modalidades establecidas en el mismo
- ✓ Dictar los cursos de la Lic.en Estadística, de acuerdo a lo establecido en el Plan 1997.
- ✓ Transformar la Unidad de Formación y Evaluación Docente en Unidad de apoyo a la Enseñanza (UAE) fortalecida, que comprenda: formación docente, evaluación docente, apoyo pedagógico y vigilancia epistemológica.
- ✓ Implementar carreras en el interior del país
- ✓ Realizar los llamados a provisión en efectividad de los cargos docentes
- ✓ Utilizar el sitio web de la Facultad para lograr una comunicación permanente con actores interesados (docentes, estudiantes, graduados).

EDUCACIÓN PERMANENTE

- ✓ Implementar cursos presenciales en el interior del país
- ✓ Implementar cursos por videoconferencias y otras modalidades para el interior del país.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

- ✓ Crear una unidad de diseño de cursos a medida para organizaciones dentro de UPAE
- ✓ Diseñar un programa de cursos para no graduados
- ✓ Utilizar el sitio web de la Facultad para promocionar el programa de cursos, así como recepcionar los requerimientos de los usuarios.

ENSEÑANZA DE POSGRADO

- ✓ Diseñar y crear nuevos posgrados interdisciplinarios
- ✓ Realizar acuerdos con universidades del exterior y otros servicios universitarios para consolidación de maestrías
- ✓ Realizar acuerdos con universidades del exterior y otros servicios universitarios para creación de doctorados
- ✓ Utilizar el sitio web de la Facultad para difundir e intercambiar conocimientos entre alumnos de posgrados, docentes locales y del exterior, otros servicios universitarios.

GENERAL

- ✓ Contratar evaluadores externos
- ✓ Crear la Unidad de Evaluación Permanente
- ✓ Colaborar en el mejoramiento de los sistemas informáticos de apoyo
- ✓ Mejorar el Departamento de Documentación y Biblioteca
- ✓ Realizar un programa de cursos de capacitación a los funcionarios no docentes, adaptado a las particularidades del servicio.
- ✓ Adaptar los manuales de procedimientos a las particularidades del servicio
- ✓ Adecuar el organigrama administrativo de la Facultad al crecimiento de las actividades de Enseñanza
- ✓ Adecuar el número de funcionarios no docentes a las nuevas estructuras de gestión de la enseñanza
- ✓ Realizar obras en local central
- ✓ Adquirir local para posgrados
- ✓ Adecuar los locales a las normas de seguridad correspondientes

- ✓ Hacer las adecuaciones de los locales relacionadas con la accesibilidad
- ✓ Crear Unidad de Apoyo Informático (UAI)
- ✓ Adquirir infraestructura informática.
- ✓ Mantener la estructura informática instalada

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

- ✓ Rediseñar el laboratorio de informática
- ✓ Adquirir y/o diseñar software para actividades educativas
- ✓ Adquirir y/o diseñar software específico

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Nuevo plan de estudios aprobado	Res. Consejo, Claustro y CDC
Reglamento de Plan de Estudios aprobado	Idem
Horas de clase dictadas por asignatura y modalidad	Informes anuales de cátedra Sist. de Bedelías
Estudiantes atendidos	Idem
Porcentaje de estudiantes aprobados sobre estudiantes atendidos	Idem
UAE creada e instrumentada	Res. Consejo Plan de trabajo UAE
No. de carreras implementadas en el interior del país	Res. Consejo y Claustro
No. de llamados en efectividad realizados	Res. Consejo
No. de cargos efectivos provistos	Sist. de Personal
No. de ingresos al sitio	Informe webmaster
No. de ingresos a las páginas de las cátedras	Idem
No. de cursos presenciales en interior del país implementados	Informe anual UPAE
No de videoconferencias y similares implementados	Idem
Unidad de diseño cursos a medida creada	Res. Consejo
Programa de cursos para no graduados diseñado	Idem
No de ingresos a pagina UPAE	Informe webmaster
Documentos incorporados a la página	Idem
No de posgrados creados	Res. Consejo, Claustro y CDC
No de acuerdos realizados con otros servicios universitarios	Res. Consejo
No de acuerdos con universidades del exterior	Informes de directores de posgrados
No de docentes extranjeros o de otros servicios incorporados	Res. de Consejo
Doctorados creados	Res. de Consejo, Claustro y CDC
No de ingresos a las páginas web de los posgrados	Informes del webmaster
Documentos incorporados a las páginas	Idem
Evaluadores externos contratados	Res. Consejo
Unidad de Eval. Permanente (UEP) creada	Idem
Sist. informáticos de apoyo incorporados	Informe Div. Administrativa
Libros adquiridos	Informe Dir. Depto. Doc. y Biblioteca

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Libros de docentes de la Facultad obtenidos por donación	Idem
Publicaciones periódicas adquiridas	Idem
No de préstamos realizados	Idem

No de búsquedas bibliográficas realizadas	Idem
Alumnos ingresantes adiestrados en proc. biblioteca	Idem
Monografistas y estudiantes avanzados adiestrados en proc. biblioteca	Idem
Docentes adiestrados en proc. biblioteca	Idem
Documentos y procedimientos incorporados a página web de biblioteca	Idem
Cursos propuestos para func. no docentes	Informe Div. Administrativa
Funcionarios no doc. atendidos	Idem
Manuales adaptados a las particularidades del servicio	Idem
Organigrama confeccionado y aprobado	Res. Consejo
Horas funcionarios no docentes por estudiante	Sist. de Personal Sist. de Bedelía
Metros cuadrados construidos	Informes Dir. Gral Arquitectura
Local adquirido	Idem
Locales adecuados a las normas de seguridad	Idem
Locales adecuados en función de la accesibilidad	Idem
Unidad de apoyo informático creada	Res. Consejo
Equipamiento adquirido	Informes UAI
Velocidad de conexión obtenida	Idem
Laboratorio rediseñado a las necesidades de enseñanza según nuevo plan de estudios	Idem
Software adquirido o diseñado para actividades educativas	Idem
Software específico adquirido o diseñado	Idem

2.2. INVESTIGACIÓN

2.2.1. Objetivo estratégico

Enunciación – Contribuir a impulsar la creación científica y tecnológica estimulando su calidad y pertinencia.

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Política de investigación definida y aprobada	Res. Consejo y Claustro
---	-------------------------

2.2.2. Objetivos específicos

Enunciación: Incrementar la cantidad y calidad de la producción científica en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, generando redes y temáticas interdisciplinarias, en especial con otros servicios del Área Social, mejorando la gestión de la misma.

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

No.de trabajos publicados	Informes anuales de institutos
No. de trabajos presentados en Jornadas y Seminarios	Idem

No.de trabajos aceptados por publicaciones arbitradas	Idem
No.de docentes de Universidades del exterior invitados a Jornadas y Seminarios	Idem
No.de proyectos presentados a diversas fuentes de financiamiento	Idem
Porcentaje de proyectos aprobados en relación a proyectos presentados a fuentes de financiación	Idem
Porcentaje de proyectos financiados en relación a proyectos presentados.	Idem

2.2.3. Resultados esperados

- ✓ Política general de investigación definida, aprobada e implementada.
- ✓ Equipos de investigación fortalecidos y estabilizados.
- ✓ Redes de investigación conformadas.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

- ✓ Visibilidad de resultados de la investigación incrementada.
- ✓ Vínculos institutos-cátedras fortalecidos.
- ✓ Vínculos entre institutos de la Facultad fortalecidos.
- ✓ Evaluación externa terminada.
- ✓ Sistema de evaluación permanente en funcionamiento.
- ✓ Gestión mejorada
- ✓ Infraestructura edilicia mejorada y mantenida.
- ✓ Infraestructura informática mejorada y mantenida.

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Prioridades de investigación definidas	Res. Consejo de la Facultad
Doc.con pol.de Recursos Humanos definida	Idem
Doc. con pol.de difusión de la inv. definida	Idem
Horas docentes dedicadas a la investigación	Sist.de Personal
No.de docentes con DT u otras modalidades de estímulo	Idem
Porcentaje de docentes investigadores con títulos de maestría y/o doctorado	Sist. de Personal Informe anual de institutos
No.de redes conformadas	Res. del Consejo
No.de publicaciones realizadas	Informe anual de institutos
No.de jornadas y seminarios realizados	Idem
No.de docentes con funciones de enseñanza e investigación	Informe Departamentos Académicos
No.de proyectos comunes de institutos	Informe anual de institutos
Informe de evaluadores externos entregados	Res. Consejo y Claustro
No.de evaluaciones realizadas	Idem
No.de procesos mejorados	Informes Div. Administrativa
Gº de satisfacción de usuarios	Encuesta a usuarios
Metros cuadrados mejorados en el área	Informes DGA
No de equipos y accesorios incorporados	Informes UAI
No de procesos informatizados	Idem
Velocidad de conexión a internet	Idem

2.2.4. Actividades y procedimientos de ejecución

- ✓ Confeccionar y aprobar el plan quinquenal de investigación.
- ✓ Realizar las actividades previstas en el plan de investigación quinquenal.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

- ✓ Sensibilizar y dar apoyo a los docentes para presentarse a los llamados a DT y otras modalidades de estímulo.
- ✓ Estimular a los docentes, estudiantes y egresados para presentar proyectos para su financiamiento con fondos centrales.
- ✓ Promover la formación de equipos multidisciplinarios
- ✓ Crear redes en las áreas temáticas de la Facultad.
- ✓ Crear y promover mayor interrelación entre los institutos de la Facultad.
- ✓ Crear un programa propio de promoción para jóvenes investigadores.
- ✓ Crear una estructura de investigación en contabilidad y administración.
- ✓ Generar convenios y vínculos con organismos bilaterales y multilaterales para apoyo a la investigación.
- ✓ Promover estudios de posgrado a docentes dedicados a la investigación
- ✓ Promover la publicación y difusión de los trabajos realizados.
- ✓ Realizar Jornadas y Seminarios
- ✓ Promover la participación de docentes investigadores en Jornadas y Seminarios
- ✓ Promover la publicación en el sitio web de la Facultad de los resultados de los trabajos de investigación.
- ✓ Estimular la presentación de trabajos en la publicación Demos Digital
- ✓ Promover la participación de investigadores en diferentes cátedras de la Facultad.
- ✓ Encargar el desarrollo de asignaturas a los docentes investigadores.
- ✓ Contratar evaluadores externos.
- ✓ Crear la Unidad de Evaluación Permanente
- ✓ Colaborar en el mejoramiento de los sistemas informáticos de apoyo
- ✓ Mejorar el Departamento de Documentación y Biblioteca
- ✓ Adaptar los manuales de procedimientos a las particularidades del servicio.
- ✓ Adecuar el organigrama administrativo al crecimiento de las actividades de investigación.
- ✓ Adecuar el número de funcionarios no docentes a las nuevas estructuras de gestión de la investigación.
- ✓ Realizar obras en los locales de institutos.

- ✓ Adquirir local para institutos o reubicar en la sede central.
- ✓ Adecuar los locales a las normas de seguridad correspondientes
- ✓ Realizar las adecuaciones de los locales relacionadas con la accesibilidad.

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

- ✓ Crear Unidad de Apoyo Informático
- ✓ Adquirir infraestructura informática
- ✓ Mantener la infraestructura informática instalada
- ✓ Adquirir o diseñar software específico.

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Plan de investigación aprobado	Res.del Consejo
Horas docentes investigadores	Sist.de Personal
No. de docentes presentados a los llamados a DT u otras modalidades de estímulo	Informes CSIC
No. de estudiantes o egresados jóvenes que presente proyectos para su financiación con fondos de la Facultad para jóvenes investigadores.	Idem
Horas docentes dedicadas a la investigación en contabilidad y administración	Informe Departamentos Académicos
Generar convenios y vínculos con organismos bilaterales y multilaterales de crédito para apoyo a la investigación	Informe anual de institutos.
No. de proyectos financiados	Idem
No. de docentes realizando estudios de posgrado	Idem
No. de trabajos publicados	Idem
No. de jornadas y seminarios realizados	Idem
No. de docentes que intervienen en jornadas y seminarios	Idem
No. de trabajos publicados en el sitio web	Informes webmaster
No. de trabajos publicados en Demos digital	Informes editores Demos digital
Horas de docentes investigadores dedicadas ala trabajo conjunto con cátedras de la Facultad	Informe Departamentos Académicos
No. de asignaturas a cargo de docentes investigadores	Idem
No. de trabajos monográficos y tesis coordinadas por docentes investigadores	Informe Departamentos Académicos Informe directores de posgrados
Evaluadores externos contratados	Res. del Consejo
UEP creada	Idem
Sistemas informáticos de apoyo a la investigación implementados	Informes Div. Administrativa
No. de libros y publicaciones periódicas adquiridos	Informe Dirección de Biblioteca

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

No. de publicaciones de docentes investigadores incorporados al acervo de la biblioteca	Idem
Acceso generado a los servicios y productos de Bibliotecas a través del Portal del Area Social	Idem
Documentos digitalizados	Idem
No. de manuales vinculados a las tareas de investigación adaptados	Informe Div. Administrativa
Organigrama adecuado al crecimiento de la investigación	Res.Consejo
No. funcionarios no docentes adecuado a las nuevas estructuras de gestión de la investigación	Sist.de Personal
Metros cuadrados mejorados	Informe DGA
Local adquirido, o institutos ubicados o re-ubicados en sede central	idem
Locales adecuados a las normas de seguridad existentes	Idem
Locales adecuados para accesibilidad	Idem
UAI creada	Res.Consejo
Equipos y accesorios adquiridos	Informe UAI
Velocidad de conexión a internet	Idem
Software específico adquirido o diseñado	Idem

2.3. EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

2.3.1. Objetivo estratégico

Enunciación – Contribuir a promover la utilidad social del conocimiento contribuyendo a la solución de los problemas que hacen a la mejora de la calidad de vida de la población, con retorno académico

Indicadores de seguimiento y sistema de evaluación y seguimiento

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Actividades de extensión realizadas	Informe de la Unidad de Extensión (UE) Informes CSEAM
Actividades de vinculación con sector productivo realizadas	Informes Unidad de Convenios (UC)

2.3.2. Objetivos específicos

EXTENSIÓN

Enunciado: Incrementar la atención a las necesidades de la sociedad en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, articulando con los demás servicios del área social, mejorando su gestión.

VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

Enunciado: Incrementar la atención a las necesidades del sector productivo en las áreas de contabilidad, economía, administración y métodos cuantitativos, articulando con los demás servicios del Área Social, mejorando su gestión.

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Actividades de extensión realizadas	Informe de la UE
Horas docentes asignadas a activ.extensión	Idem
No.de convenios con sector productivo pco.	Res. Consejo
No.de convenios con sector productivo priv.	Idem
No.de docentes trabajando en convenios	Informe UC

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

2.3.3. Resultados esperados

EXTENSIÓN

- ✓ Políticas De extensión aprobadas
- ✓ Plan de extensión en funcionamiento

VINCULACIÓN CON SECTOR PRODUCTIVO

- ✓ Política activa de convenios implantada
- ✓ Política de acceso a trabajo en convenios definida.
- ✓ Metodologías aplicadas en convenio, difundidas.
- ✓ Documento en metodología de confección de casos preparado.
- ✓ Casos sobre la realidad nacional preparados para su aplicación en la enseñanza.

GENERAL

- ✓ Evaluación externa culminada
- ✓ Sistema de evaluación permanente en funcionamiento
- ✓ Gestión mejorada
- ✓ Infraestructura edilicia mejorada y mantenida.
- ✓ Infraestructura informática mejorada y mantenida

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Doc. con plan de extensión aprobado	Res. Consejo
Doc. con política de convenios diseñada y aprobada	Idem
Doc. con política de acceso a trabajo en convenio definida y aprobada	Idem
Doc. de difusión de metodologías aplicadas en convenios publicados o presentados en Jornadas	Informe UC
Doc. de metodología de confección de casos elaborado	Idem
No. de casos diseñados	Informe Deptos. Académicos
No. de casos utilizados en enseñanza	Idem
Informe de evaluadores externos	Res. Consejo y Claustro
No. de evaluaciones realizadas	Idem
No. de procesos mejorado	Inf. Div. Administrativa

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Grado de satisfacción de usuarios	Encuesta a usuarios
Metros cuadrados asignados a actividades	Informe DGA
No. de equipos y accesorios incorporados	Informes UAI
No. de procesos informatizados	Idem
Velocidad de conexión a internet	Idem

2.3.4. Actividades y procedimientos de ejecución

EXTENSIÓN

- ✓ Confeccionar un plan de extensión para el quinquenio.
- ✓ Crear la Unidad de Extensión (UE)
- ✓ Realizar las actividades previstas en el plan quinquenal
- ✓ Estimular a los docentes, estudiantes y egresados a presentar proyectos para su financiamiento con fondos centrales
- ✓ Promover la interrelación con actividades de otros servicios del área.
- ✓ Promover la formación de equipos multidisciplinarios.
- ✓ Estimular la realización de trabajos de extensión en sustitución del trabajo monográfico.
- ✓ Promover la visibilidad de las tareas de extensión realizadas por la Facultad.
- ✓ Generar convenios y vínculos con organismos bilaterales y multilaterales de crédito para apoyo a la extensión.
- ✓ Utilizar el sitio web como mecanismo de difusión de posibles actividades de extensión de la Facultad, de modo de fomentar la demanda de dichas actividades.
- ✓ Crear programa propio de promoción de la extensión.

VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO

- ✓ Fortalecer la Unidad de Convenios (UC)
- ✓ Promover la participación de la mayor parte de los docentes en actividades de vinculación con el sector productivo.
- ✓ Difundir las metodologías aplicadas en los trabajos en convenios.
- ✓ Confeccionar casos sobre la realidad nacional, vinculados con las actividades realizadas en los convenios, para su uso en la enseñanza.
- ✓ Utilizar el sitio web para difundir las actividades realizadas y las áreas donde la

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Facultad puede apoyar al sector productivo nacional.

- ✓ Fomentar la presentación de proyectos para su financiamiento por la sub-comisión de sector productivo de la CSIC.

GENERAL

- ✓ Contratar evaluadores externos.
- ✓ Crear la Unidad de Evaluación Permanente
- ✓ Colaborar en el mejoramiento de los sistemas informáticos de apoyo
- ✓ Adecuar el organigrama administrativo de la Facultad al crecimiento en la función extensión y vinculación con el sector productivo.
- ✓ Adecuar el número de funcionarios no docentes a las nuevas estructuras de gestión de extensión y vinculación con el sector productivo
- ✓ Adecuar el espacio físico destinado a las actividades de extensión y vinculación con el sector productivo.
- ✓ Crear Unidad de Apoyo Informático
- ✓ Adquirir infraestructura informática (conexión internet, servidores, terminales)
- ✓ Mantener el equipamiento informático.
- ✓ Adquirir y/o diseñar software específico

Indicadores de desempeño y Sistema de evaluación y seguimiento

Plan de extensión aprobado	Res. Consejo
Unidad de Extensión creada	Idem
Horas docentes asignadas a extensión	Informes UE
No. proyectos presentados para financiamiento con fondos centrales	Informes CSEAM
No. proyectos aprobados/presentados	Idem
No. proyectos financiados/presentados	Idem
No. proyectos conjuntos con servicios Area	Informes UE
No. equipos interdisciplinarios formados	Idem
No. trabajos extensión realizados en sustitución trabajos monográficos	Informes Deptos. Académicos
No. trabajos extensión publicados o presentados en jornadas y/o seminarios	Informes UE
Financiamiento obtenido de organismos bilaterales y multilaterales de crédito	Idem
Documentos incorporados al sitio web	Informes webmaster
No. ingresos a la página de extensión	Idem

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

No. proyectos presentados para su financiación con fondos Facultad	Res. Consejo
No. recursos humanos en Unidad de Convenios	Sist.de Personal
Tareas incorporadas a la UC	Res.Consejo
Convenios originados desde la UC	Idem
No. docentes en actividad convenios	Informes UC
No. llamados realizados a docentes para participar en actividades de convenios	Res.Consejo
No. documentos publicados o presentados en jornadas y/o seminarios	Informe UC
No. casos confeccionados para utilizar en enseñanza	Informe UC Informe Deptos Académicos
No. documentos en página web convenios	Informe webmaster
No. de ingresos a la página web convenios	Idem
No. proyectos presentados a CSIC	Informes CSIC
No. proyectos aprobados CSIC	Idem
No. proyectos financiados CSIC	Idem
Evaluadores externos contratados	Res. consejo
UEP creada	Idem
Sist. apoyo a extensión y vinc. con sector productivo implementados	Informes Div. Administrativa
Organigrama adecuado al crecimiento de extensión y vinc. con sector productivo	Idem
No. funcionarios no docentes adecuado a las nuevas estructuras de gestión	Sist. de Personal
Metros cuadrados asignados	Informe DGA
UAI creada	Res. Consejo
Equipos y accesorios adquiridos	Informes UAI
Software específico adquirido o diseñado	Idem

BIBLIOGRAFIA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (España), Consulta: 10 de junio de 2008, <<https://www.aneca.es>>
- Antelo, V., Bellenda, C., (2001), *Calidad en la Enseñanza Superior Pública*, Trabajo de Investigación Monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Montevideo, Uruguay.
- Balanced ScoreCard, *Teoría de Planeación Estratégica, Concepto de Estrategias de Negocios*, Consulta: 28 de abril de 2009, <<https://www.scorecard.com.mx>>
- Broveto, J., (1994), *Formar para lo desconocido: apuntes para la teoría y practica de un modelo en construcción* Serie documentos de trabajo N° 5. Universidad de la República.
- Cáceres Salas, J. y González López, M. (2005), *Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral*, Universidad de Granada.
- Cantón, I. (Coord.) (2001) *La implantación de la calidad en los centros educativos. Una perspectiva aplicada y reflexiva*. Madrid, España.
- Comisión de Evaluación Institucional,(1999), *Pautas para la presentación del Informe de Autoevaluación*, Documentos de Evaluación Institucional N° 1, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- Comisión de Evaluación Institucional,(2000), *Pautas para la presentación del Informe de Autoevaluación*, Documentos de Evaluación Institucional N° 2, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- Comisión Nacional de Acreditación, (Republica de Chile), Consulta: 02 de junio de 2008, <<https://www.cnachile.cl>>
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (República Argentina, Consulta 10 de junio de 2008, <<https://www.coneau.edu.ar>>
- Consejo Nacional de Acreditación (República de Colombia), Consulta: 17 de junio de 2008, <<https://www.cna.gov.co>>
- Consejo Superior de Educación (República de Chile), Consulta: 10 de julio 2008, <<http://www.cse.cl>>
- Departamento de Educación de Estados Unidos, Consulta: 02 de mayo de 2009, <<https://www.ed.gob>>

- Días Sobrinho, J., (2007), *Evaluación de la Educación Superior en Brasil: políticas y prácticas*, Brasil.
- Durán J. López Guisande, F. Rodríguez, S. *Mapas Estratégicos*, Trabajo de Investigación FCEA, UDELAR, 2006.
- Enciclopedia Wikipedia, *Tratado de Bolonia*, Consulta: 10 de junio 2008, <<http://www.wikipedia.com>>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education, Consulta: 12 de junio de 2008, <<https://www.enqa.eu>>
- Facultad de de Ciencias Económicas y Administración, Consulta: 10 de marzo de 2009, <<https://www.ccee.edu.uy>>
- Facultad de Ingeniería, *Memorándum de entendimiento sobre la implementación de un mecanismo experimental de acreditación de carreras para el reconocimiento de títulos de grado universitario en los países del MERCOSUR*, Consulta: 17 de setiembre 2008, <<http://www.fing.edu.uy>>
- Fervenza, D, Lanaro, N, Serrano, N., (2000), *Indicadores Estratégicos para el caso de la FCCEEA*, Trabajo de Investigación Monográfico, Montevideo Uruguay.
- Kaplan, R., Norton, D, (1997), *El Cuadro de Mando Integral*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- Ministerio de Educación y Cultura de Uruguay, Consulta 24 de abril de 2008, <<https://www.mec.gub.uy>>
- Montilla Barreto, I., (2004), “Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad De Los Andes”, en *La Calidad de la Enseñanza Universitaria*, Tesis Doctoral, Bogota, Colombia.
- Plan de Calidad de las Universidades, Formación de Evaluadores Externos, (España), Consulta 9 de setiembre de 2008, <<https://www.aneca.es>>
- Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, Consulta: 03 de mayo de 2008, <<https://www.riaces.net>>
- RIACES, Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior, Consulta: 14 de agosto de 2009, <<https://www.riaces.net>>
- Rodríguez, R., Tabarez, M., (2004), *Análisis y Evaluación de Modelos de Calidad en la Educación Superior*, Trabajo de Investigación Monográfico. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Montevideo, Uruguay.
- Secretaria de Educación y Cultura del Estado de Sonora, México, *Proyecto estratégico de integración y operación permanente de un modelo de evaluación de la calidad para*

Definición de indicadores y diseño de una herramienta de gestión para el caso de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

instituciones de Educación Superior adscritas a la coepes-sonora, Consulta 29 de junio de 2008, <<https://www.sec-sonora.gob.mx>>

- UNESCO, *Declaración mundial sobre Educación Superior de la UNESCO*, Consulta: 24 de junio 2008, < <http://www.unesco.org>>
- Universia Argentina, *Sistema argentino de evaluación y acreditación universitaria*, Consulta: 5 de agosto de 2008, <<https://www.universiaargentina.com.ar>>
- Universidad de la Republica, Consulta 10 de marzo de 2009, <<https://www.universidad.edu.uy>>
- Universidad de la República, Consulta: 15 de febrero de 2009, <<https://www.universidad.edu.uy>>