

UNIVERSIDAD ESTATALA DISTANCIA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE PORGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

---

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL  
PARA UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN  
LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

Informe de Seminario Proyecto de Graduación correspondiente al Plan de Estudios  
de la Maestría en Administración de la Educación

---

SILVIA ABDELNOUR ESQUIVEL

SABANILLA, MONTES DE OCA  
AGOSTO 2002

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Este informe de Seminario Proyecto de Graduación fue presentado en forma oral y pública ante el siguiente tribunal examinador constituido por profesores de la Maestría en Administración de la Educación

---

Dr. Pedro Venegas Jiménez  
Coordinador de Programa de Maestría

---

Dra. Lizzetette Brenes  
Directora del Sistema de Estudios de Posgrado

---

M. Sc. Víctor Hugo Orozco  
Profesor de Maestría

---

Silvia Abdelnour Esquivel  
Sustentante

Agosto del 2003

## AGRADECIMIENTO

*Al Dr. Pedro Venegas, Director de la Maestría en Administración Educativa, por su incondicional apoyo y guía durante el desarrollo del programa.*

*A mis amigos y compañeros:*

- *Laura María Vargas Badilla y Luis Ignacio Garces, aliados estratégicos en el desarrollo de este trabajo,*
- *Marlén Córdoba por su ayuda y apoyo,*
- *Ana Láscaris Comneno por su valiosa ayuda y aportes como productora Académica.*

*A mi familia por todas las muestras de solidaridad brindadas para lograr este objetivo.*

## TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	IV
TABLA DE FIGURAS .....	VII
TABLA DE CUADROS .....	VII
TABLA DE GRÁFICOS .....	IX
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I : EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA .....	2
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	2
1. ANTECEDENTES .....	2
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
3. OBJETIVOS .....	5
3.1 <i>Objetivo General</i> .....	5
3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	5
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO .....	7
MARCO TEÓRICO.....	7
CAPÍTULO III : CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	9
CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA LA EXCELENCIA ACADÉMICA.....	9
1. PROPÓSITOS DE LOS CRITERIOS DE EDUCACIÓN.....	9
2. DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE EXCELENCIA.....	9
<i>Capítulo 1: Liderazgo</i> .....	10

<i>Capítulo 2: Planeamiento estratégico.....</i>	<i>11</i>
<i>Capítulo 3: Enfoque hacia el Estudiante y Mercado Meta.....</i>	<i>11</i>
<i>Capítulo 4: Información y análisis.....</i>	<i>12</i>
<i>Capítulo 5: Enfoque del personal docente y administrativo.....</i>	<i>12</i>
<i>Capítulo 6: Manejo de Procesos .....</i>	<i>13</i>
<i>Capítulo 7: Resultados Organizacionales .....</i>	<i>13</i>
<b>CAPÍTULO IV : METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA EJECUTORIA .....</b>	<b>15</b>
1. ¿QUÉ SE HIZO? .....	15
2. ¿DÓNDE SE REALIZÓ? .....	15
2.1 Principales funciones del Rector .....	15
2.2 Principales funciones del Consejo de Rectoría .....	16
2.3 Principales funciones del Vicerrector Académico .....	16
2.4 Principales funciones del Vicerrector Ejecutivo .....	17
2.5 Principales funciones de la Vicerrectora de Planificación.....	18
3. ¿PARA QUÉ, PORQUÉ?.....	19
4. ¿CUÁNDO SE HIZO? .....	19
5. ¿CÓMO SE HIZO? .....	19
<b>CAPÍTULO V : ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>24</b>
1. LIDERAZGO.....	24
1.1. Liderazgo Organizacional.....	25

1.2.	<i>Ciudadanía y responsabilidad</i> .....	26
2.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	26
2.1	<i>Desarrollo estratégico</i> .....	27
2.2	<i>Implantación de Estrategias</i> .....	27
3	ENFOQUE HACIA EL ESTUDIANTE Y MERCADO META .....	28
3.1	<i>Conocimiento y las expectativas y necesidades del mercado</i> .....	29
3.2	<i>Satisfacción y relaciones con los estudiantes</i> .....	29
4	INFORMACIÓN Y ANÁLISIS.....	30
4.1	<i>Medición y Análisis del Desempeño</i> .....	31
4.2	<i>Administración de la información</i> .....	31
5	ENFOQUE DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO.....	32
5.1	<i>Sistema de Trabajo</i> .....	32
5.2	<i>Educación, entrenamiento y desarrollo del personal</i> .....	33
5.3	<i>Bienestar, satisfacción del personal docente y administrativo</i> .....	34
6	MANEJO DE PROCESOS .....	35
6.1	<i>Diseño educacional y diseño de servicios</i> .....	35
6.2	<i>Servicios estudiantiles</i> .....	36
6.3	<i>Procesos de apoyo</i> .....	37
7	RESULTADOS ORGANIZACIONALES .....	37
7.1	<i>Resultados de aprendizaje</i> .....	38
7.2	<i>Resultados enfocados a los estudiantes</i> .....	38
7.3	<i>Presupuesto, finanzas y resultado del mercado meta</i> .....	39
7.4	<i>Resultados de las escuelas académicas y áreas administrativas</i> .....	39

7.5	<i>Resultados de Efectividad Organizacional</i> .....	39
8	CALIFICACIÓN GENERAL .....	40
<b>PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN</b>		
<b>INSTITUCIONAL</b> .....		
1.	METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL SOBRE LA GESTIÓN	
	INSTITUCIONAL .....	43
1.1	<i>Encuesta</i> .....	43
1.2	<i>Escala de evaluación</i> .....	43
1.3	<i>Aplicación de la herramienta</i> .....	44
<b>CAPÍTULO VI : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....		
<b>CONCLUSIONES</b> .....		
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....		
<b>ANEXOS</b> .....		
<b>TABLA DE FIGURAS</b>		
Figura 1.	<i>Categorías de la Filosofía Malcom Baldrige</i> .....	17
<b>TABLA DE CUADROS</b>		
Cuadro 1:	<i>Asignación de los capítulos a aplicar</i> .....	35
Cuadro 2:	<i>Guía de Asignación de Puntajes</i> .....	37
Cuadro 3:	<i>Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 1 Liderazgo</i> .....	40
Cuadro 4:	<i>Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 2 Planeamiento Estratégico</i> .....	43
Cuadro 5:	<i>Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 3 Enfoque hacia el estudiante y mercado meta</i> .....	46

Cuadro 6: <i>Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 4 Información y Análisis</i> .....	49
Cuadro 7: <i>Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 5 Enfoque al personal docente y administrativo</i> .....	52
Cuadro 8: <i>Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 6 Manejo de Procesos</i> ..	56
Cuadro 9: <i>Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 7 Resultados Organizacionales</i> .....	60
Cuadro 10: <i>Porcentajes alcanzados por área en cada capítulo</i> .....	64

## TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 1</i> .....	40
Gráfico 2: <i>Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 2</i> .....	43
Gráfico 3: <i>Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 3</i> .....	47
Gráfico 4: <i>Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 4</i> .....	49
Gráfico 5: <i>Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 5</i> .....	52
Gráfico 6: <i>Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 6</i> .....	56
Gráfico 7: <i>Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 7</i> .....	60
Gráfico 8: <i>Porcentaje alcanzado por capítulo</i> .....	63
Gráfico 9: <i>Porcentaje alcanzado por área en cada capítulo</i> .....	64

## INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización en la economía, la revolución del conocimiento y los avances en los sistemas de comunicación, a la par de un acelerado establecimiento de parámetros de calidad, obligan a las instituciones de educación superior a transformarse, a fin de cumplir con las exigencias del entorno.

Las universidades, están obligadas a evaluarse a la luz de su misión y de las demandas de la sociedad con el fin de conocer la situación de la gestión institucional y de sus programas, con el fin de promover acciones correctivas, que le permitan alcanzar los estándares de calidad que la institución haya definido y que a la vez le permita atender cualitativamente las necesidades de la sociedad y entrar en su marco de competencia con instituciones educativas nacionales e internacionales basadas en la excelencia.

Es conveniente recalcar, que cuando se habla de calidad en educación, el concepto abarca tanto la enseñanza formación, investigación, los programas, el aprendizaje, como la infraestructura, la organización, los recursos humanos, los estudiantes, el entorno.

El objetivo de este estudio es obtener información acerca del progreso de la gestión institucional, por medio de una evaluación, en la que se utilizó la herramienta “Malcolm Baldrige 2002. Criterio Educativo para el Desempeño de la Excelencia”.

Esta herramienta, ayuda a la organización, suministrando información para que pueda responder a las diversas necesidades de los estudiantes, a la necesidad de cambio en el currículo y metodologías de entrega de la docencia, los cambios en la regulación en materia de educación, las demandas de acreditación y el creciente papel que juega la Internet.

La herramienta Baldrige criterio Educativo, se puede utilizar igualmente en centros educativos al nivel de primaria, hasta la educación superior. Además, es una valiosa herramienta que facilita la planificación en situaciones de incertidumbre.

El presente trabajo se desarrolló en cuatro etapas a saber: primera traducción de la herramienta al idioma español y su adaptación a la UNED; segunda aplicación de la herramienta al Consejo de Rectoría; tercera tabulación y análisis de información recopilada y finalmente la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

# Capítulo I : EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

## El problema y su importancia

### *1. Antecedentes*

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) fue creada en el año 1977 mediante Ley de la República No. 6044 destinada a la formación de profesionales en áreas prioritarias del desarrollo nacional, mediante un sistema de educación a distancia, basado en métodos modernos, utilizando los medios de comunicación social y tecnología, educativa (Ley de creación 1980:1), inició sus cursos el día 1 de julio de 1978.

Desde su creación y debido a lo novedoso de la educación a distancia en Costa Rica y América Latina, la evaluación se hizo presente en la institución. En el año 1978, en los meses de septiembre y octubre con el auspicio de la UNESCO vinieron a Costa Rica tres expertos de la Open University de Inglaterra para evaluar el progreso de la universidad durante sus primeros dieciocho meses de funcionamiento (Rumble, 1987:12). Posteriormente, el Dr. Greville Rumble en su libro “La UNED: una evaluación” presenta los resultados de la evaluación realizada por él entre septiembre de 1978 a Febrero de 1980, tendiente a determinar ventajas y desventajas, los aciertos y desaciertos y las perspectivas de la educación a distancia en Costa Rica, expresada en la UNED (Rumble, 1987: 9)

En esta obra el autor expone una estructura metodológica general que sirve de base para la evaluación de los sistemas a distancia. Esta evaluación se hace en dos direcciones: la primera se relaciona con el rendimiento global de la institución en cuanto a su productividad, en relación con sus propósitos y objetivos y la segunda con el funcionamiento interno de la institución.

Dicha metodología fue aplicada por Rumble, en el caso de la UNED y es así como se lleva a cabo la primera y única evaluación institucional que abarcó tanto la gestión administrativa desde el enfoque de costos, estructura económica y costo-eficiencia, como la satisfacción de necesidades del estudiante, de la sociedad, el progreso del estudiante y la deserción.

La UNED desde sus inicios y a lo largo de su desarrollo, se ha caracterizado por la preocupación de las autoridades universitarias en torno a la obtención de la excelencia académica, que ha traído consigo la práctica evaluativa del quehacer educativo.

Dicha preocupación se manifiesta expresamente en el artículo 37 del Estatuto Orgánico donde se indica el cumplimiento de normas de calidad en el diseño,

estructura, promoción y edición de los materiales didácticos (UNED; Estatuto Orgánico, 2001:14).

Con el fin de garantizarse el cumplimiento de este objetivo, el 6 de junio de 1979, la Junta Universitaria en su sesión 149 creó el Centro de Control de Calidad Académica (CONCAL) cuyo objetivo era “*contribuir a la obtención de la excelencia académica, mediante procesos de información y control en la planificación, producción y utilización de los recursos institucionales de la UNED*”. (UNED, Manual de Trabajo del Centro de Control de Calidad Académica, 1983: 19)

Dentro de sus funciones CONCAL tenía la de sistematizar procedimientos de evaluación en la planificación, producción y utilización de los recursos institucionales de la UNED.

Con la creación de CONCAL, la institución sienta las bases de un proceso de evaluación enfocada hacia los productos académicos, el cual se llevaba a cabo en forma sistemática por medio de la evaluación de cursos, de materiales didácticos, de instrumentos de evaluación, entre otros, posteriormente, su labor se orienta más hacia la evaluación de los programas académicos.

En 1995, las autoridades universitarias ante la necesidad de adoptar principios de calidad total para el quehacer institucional enfocado en la revisión y mejora de sus procesos administrativos y administrativos-académicos y a solicitud de la Vicerrectoría de Planificación, se contrata a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica un “Programa de Formación de Auditores Internos de Calidad en la UNED” en el marco de la Norma ISO 9004-2. Los objetivos del curso eran:

- Formar personal técnico y profesional en auditorías internas de calidad
- Que los participantes dominen las normas ISO serie 9000 tanto en la teoría como en la práctica
- Desarrollar las habilidades y conocimientos adquiridos por los participantes para que puedan organizar y evaluar un sistema de calidad en el ámbito institucional
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el curso por medio de la Auditoría Interna de la Calidad en la Institución (Universidad de Costa Rica, 1995:2)

Como resultado de este programa, la UNED cuenta dentro de su personal con 10 auditores internos de calidad ubicados en diferentes dependencias y por primera vez se realizaron en la institución auditorías de calidad a los siguientes procesos:

- Proceso de Mercadeo de libros en la UNED
- Proceso de Elaboración y Aplicación de los instrumentos de evaluación
- Proceso de Producción de Material Didáctico
- Proceso Financiero-Contable

Con el fin de caminar hacia la adopción de una política de calidad, que abarcara todo el quehacer institucional y cuyo pilar fundamental fuera el desarrollo de una cultura de evaluación institucional, en los Lineamientos de Política Institucional aprobados por la Asamblea Universitaria en sesión 052-96 del 17 de septiembre, se incluye el siguiente lineamiento: “III Garantía permanente de la calidad:

- Fomentar el desarrollo de una cultura de calidad, mediante la definición de su respectiva política, el establecimiento de normas, el desarrollo de un sistema de auditoraje, en esta materia y de un sistema de acreditación y capacitación permanente
- Promover la evaluación permanente del quehacer de la UNED en todos sus ámbitos de acción, mediante el desarrollo de un sistema de evaluación institucional
- Desarrollar procesos para la generación de la información que contribuya al mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y que sirva de apoyo a las decisiones estratégicas y operativas de la universidad por medio de estudios prospectivos de necesidades del mercado educativo y tendencias (UNED, Plan Operativo Anual, 2001:6).

Por último, y en concordancia con los lineamientos de política institucional antes mencionados, en 1997 el Consejo Universitario en sesión 1260-97, art. II, inciso 1, aprueba la reestructuración de la Vicerrectoría de Planificación en la cual se le asigna al centro de Investigación y Evaluación Institucional la responsabilidad de la evaluación institucional, específicamente la de desarrollar un sistema de evaluación que permita garantizar la calidad del quehacer institucional.

De lo anterior se desprende que a pesar de que la UNED desde sus inicios se ha caracterizado a lo largo de su desarrollo por la actividad evaluativa, principalmente en el área académica, a la fecha la única evaluación institucional que se ha realizado es la de Grevin Rumble en el período 79-80, cuando la UNED tenía, como ya se dijo, 18 meses de funcionamiento.

## *2. Formulación del problema*

En estos tiempos, en que las sociedades se han transformado en sociedades del conocimiento y que están siendo dominadas por los trabajadores del conocimiento, las universidades se convierten en parte fundamental del “...*desarrollo cultural, socioeconómico y ecológicamente sostenible de los individuos, las comunidades y las naciones*” (UNESCO, 1998:3).

Por lo tanto, frente a estos desafíos, la Universidad Estatal a Distancia (UNED) se ha abocado a iniciar procesos radicales de transformación y de renovación, que permitan que la sociedad pueda sumir, además de las consideraciones económicas, consideraciones de moralidad y espiritualidad. La educación en la sociedad del conocimiento deberá tener un propósito social.

La Universidad inició su proceso de cambio, revisando su relación con la sociedad, su misión, su organización y métodos de trabajo. De cara al siglo XXI, los retos que tiene que enfrentar la Universidad se encuentran en torno a los siguientes temas: la calidad de la educación, la gestión y el financiamiento y el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

La evaluación institucional se convierte en una herramienta indispensable para enfrentar estos retos, ya que nos suministra información relevante para lograr un mejoramiento sustancial en el quehacer académico y administrativo de la institución. Si bien es cierto, las autoridades de la UNED han realizado diversos ajustes en la estructura y organización de la institución, con el fin de formalizar y garantizar la función de evaluación así como también han definido en el plan de desarrollo institucional 2001-2006 directrices generales en torno a la evaluación tales como:

- Fomentar el mejoramiento continuo de la calidad en todos los programas de índole administrativo y académico, por medio de procesos de autoevaluación
- Constituir un sistema de evaluación participativa del desempeño y de la calidad de los servicios que brinda la UNED, que considere: i) El proyecto institucional y educativo de la Universidad; ii) La construcción de conocimientos mediante las actividades sustantivas de la docencia, la investigación y la extensión; iii) El sistema debe estar constituido por procesos de evaluación institucional de los programas académicos, de procesos institucionales, del personal académico y administrativo, de los estudiantes y de los recursos didácticos (UNED; Plan de desarrollo Institucional, 2002: 133,134)

A la fecha, la institución no cuenta con un proceso de evaluación institucional sistematizado y permanente que suministre información que permita la redefinición oportuna de los procesos institucionales en pro de una mejora institucional permanente y menos aún con una herramienta metodológica que permita llevar a cabo la evaluación de la gestión institucional.

### *3. Objetivos*

#### **3.1 Objetivo General**

- Medir el progreso de la gestión institucional en la Universidad Estatal a Distancia.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Cuantificar los resultados de la gestión institucional mediante la aplicación de la herramienta Malcolm Baldrige a nivel del rector y los vicerrectores.
- Identificar oportunidades de mejora de la gestión institucional

- Brindar a la UNED una herramienta que permita evaluar su gestión periódicamente.

## Capítulo II : MARCO TEÓRICO

### Marco Teórico

La búsqueda de la calidad es una estrategia de gestión y mejora organizativa que es adoptada por las instituciones educativas como herramienta para lograr la transformación requerida frente a las sociedades del conocimiento.

Las instituciones educativas, principalmente las universidades, deben iniciar su proceso de cambio, revisando su relación con la sociedad, su misión, su organización y métodos de trabajo. Es por esto que la evaluación ha tomado auge pues permite obtener información para realizar innovaciones en las instituciones.

El objetivo de la evaluación, es lograr un mejoramiento institucional que le permita atender con calidad las necesidades del entorno. Es por esto, que surgen diversos tipos de metodologías para llevar a cabo estos procesos.

El Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), elaboró en 1998, la "Guía de autoevaluación institucional SICEVAES (Sistema centroamericano de evaluación y acreditación de la educación superior), la cual debe ser utilizada por todas aquellas universidades centroamericanas, que quieran realizar procesos de autoevaluación en el marco del SICEVAES.

El proceso está organizado en 4 etapas, que se presentan a continuación:

- Preparación: compuesta por dos fases a saber planeamiento y programación y diseño y validación de instrumentos específicos.
- Desarrollo y Ejecución
- Informe Final.
- Validación Externa de la autoevaluación.

Los factores a evaluar sugeridos en esta metodología son:

Proyecto Institucional, Gestión Institucional, Recursos físicos y financieros, Recursos de información, Docencia, Investigación, Extensión social, Posgrados, Profesores y otros recursos humanos, Estudiantes y servicios estudiantiles y Graduados y relación con la sociedad. (CSUCA; 1998: 13)

En el desarrollo de los procesos de autoevaluación es indispensable la participación de los académicos, administrativos, de los estudiantes, los graduados, los empleadores, beneficiarios y miembros de la comunidad. (CSUCA, 1998: 8)

Otra metodología de evaluación institucional que se puede utilizar como marco de referencia, para desarrollar un proceso de evaluación en un centro de educación universitaria, es el de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, en México. Y se conoce como Marco de Referencia para la Evaluación de la Administración y gestión en las Instituciones de Educación Superior.

Esta metodología se desarrolla en seis fases:

- Recopilación de información
- Elaboración del prediagnóstico
- La visita institucional
- Elaboración del reporte
- Entrega del reporte a la institución
- Entrega del reporte las conpes (CIEES,1997:17-26)

Las áreas a evaluar propuestas son : Legislación y gobierno, Planeación-evaluación, Apoyo académico, Apoyo administrativo, finanzas y Coordinación y vinculación.(CIEES,1997:27).

Es importante resaltar que en México la evaluación de las instituciones de educación superior es obligatoria y de sus resultado depende la asignación de recursos públicos.

Existen otras herramientas que si bien es cierto no fueron creadas para ser utilizadas especialmente en instituciones educativas , han probado ser efectivas . Una de las más conocidas es la Norma ISO que desde un enfoque de mejora continua, estimula la eficacia de la organización, incrementando su ventaja competitiva en el mercado y así responder mejor a las necesidades y expectativas de sus clientes.(Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica ( INTECO),2000:6)

La norma está estructurada en cinco capítulos básicos : Sistema de Gestión de la Calidad, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto, y Medición, Análisis y Mejora. (INTECO, 200:7).

El rediseño de esta a partir del año 2000 , permite que sea aplicada con éxito en organizaciones tanto públicas como privadas, grandes o pequeñas, productoras de bienes o servicios, permitiéndoles organizar sus actividades para alcanzar beneficios tanto internos como externos.

La Norma ISO y la Malcolm Baldrige, utilizada en este trabajo, tienen común la orientación hacia la mejora continua.

## Capítulo III : CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### Criterios de Evaluación para la Excelencia Académica<sup>1</sup>

En el ambiente actual, los criterios Baldrige de Educación ayudan a las organizaciones a responder a las diversas necesidades de los estudiantes, a la necesidad de aumentar el currículo y los métodos de entrega académica, a enfrentar cambios en los requerimientos regulatorios y de acreditación y a enfocar el uso creciente del internet. Independientemente si su organización es grande o pequeña, los criterios Baldrige de Educación proveen un marco de referencia que puede ayudar a planear en un ambiente incierto. Se deben usar los criterios para mejorar el desempeño en una gran gama de indicadores claves: aprendizaje del estudiante, satisfacción del estudiante, diseño y entrega académica, finanzas, desarrollo y bienestar del personal académico y administrativo y operaciones. Los criterios pueden ayudar a alcanzar las metas estratégicas, a utilizar de forma productiva los recursos y mejorar la comunicación, productividad y efectividad.

#### *1. Propósitos de los Criterios de Educación*

Los criterios tienen cuatro importantes funciones:

- Ayudar a las prácticas de mejora del desempeño organizacional
- Facilitar la comunicación y compartir la información de las mejores prácticas
- Servir como una herramienta de trabajo para entender y mejorar el desempeño.
- Guiar el planeamiento y oportunidades de aprendizaje.

Dichos criterios fueron diseñados para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado de rendimiento gerencial organizacional que resulte en:

- Entrega del mayor valor agregado posible a los estudiantes y personal docente y administrativo que ayude a mejorar la calidad de la educación.
- Mejora de la capacidad y efectividad organizacional.
- Aprendizaje organizacional y del personal.

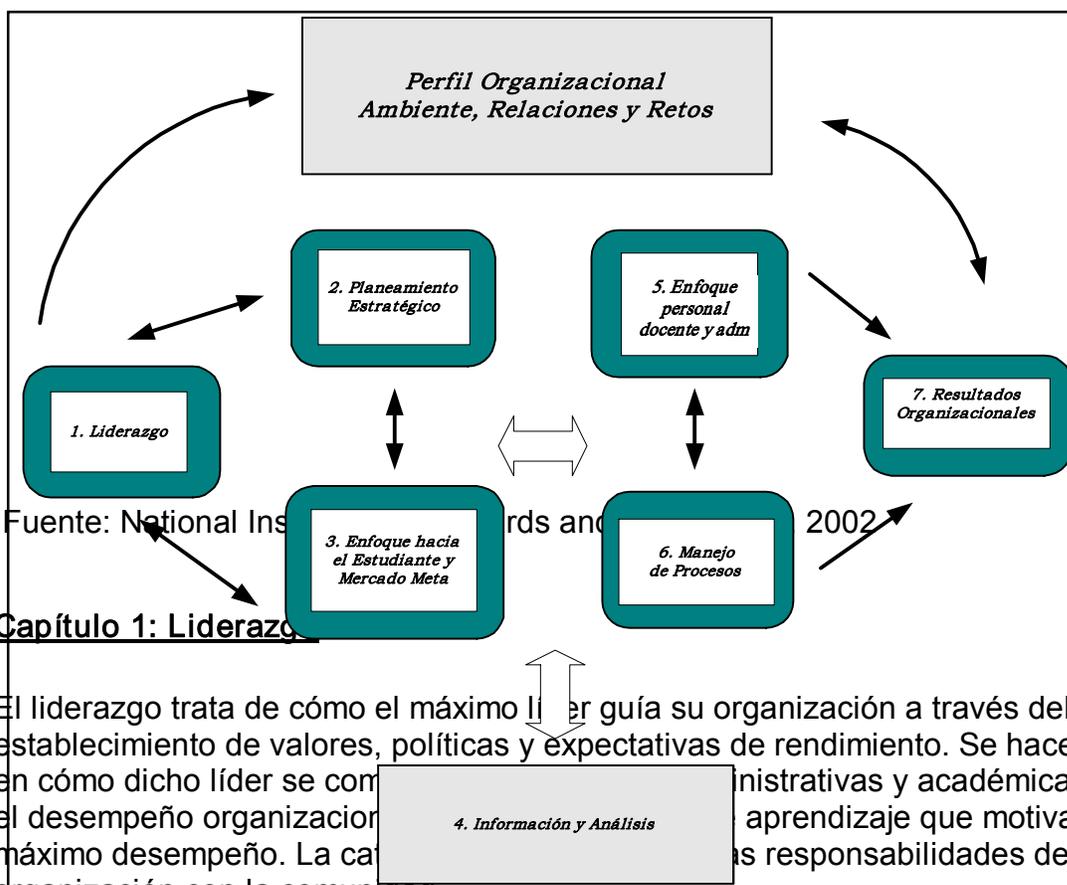
#### *2. Descripción de las Categorías de Excelencia*

En la siguiente figura se muestra una perspectiva de las interrelaciones de las diferentes categorías que conforman los Criterios de Excelencia Académica.

---

<sup>1</sup> Tomado de: Baldrige National Quality Program. Education Criteria for Performance Excellence. 2002

Figura 1 : Categorías de la Filosofía Malcom Baldrige



- **Liderazgo Organizacional**

El apartado evalúa los aspectos claves del liderazgo organizacional y las acciones que realizan los máximos líderes para crear y mantener una organización de alto desempeño y un ambiente que conduzca al aprendizaje, desarrollo del estudiante y realización.

- **Responsabilidad pública y ciudadanía**

Este ítem evalúa cómo su organización cumple con la responsabilidad pública. De igual forma valora la manera en que motiva, apoya y ejerce buena ciudadanía y trabaja efectivamente con las comunidades claves.

## **Capítulo 2: Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico se enfoca en la estrategia e implementación de los planes de acción. Este capítulo hace énfasis en que la educación enfocada al aprendizaje y desempeño organizacional los cuales son insumos estratégicos claves que deben ser parte integral del planeamiento de la organización.

- **Desarrollo de Estrategias**

En esta sección se evalúa cómo su organización establece las políticas estratégicas y desarrolla sus objetivos; guiando y desarrollando requerimientos claves de desempeño y educacionales.

- **Implantación de Estrategias**

Este ítem evalúa como su organización convierte sus objetivos estratégicos en planes de acción y cómo se determina el progreso alcanzado. El propósito es asegurar que sus estrategias son implementadas acordes con sus objetivos educacionales claves.

## **Capítulo 3: Enfoque hacia el Estudiante y Mercado Meta**

- **Conocimiento del estudiante y las necesidades y expectativas del mercado.**

Este apartado evalúa los procesos organizacionales claves para aumentar el conocimiento sobre su mercado meta actual y futuro, la oferta académica y sus servicios, introduciendo a los estudiantes en un aprendizaje activo, descubriendo nuevas necesidades y expectativas de los estudiantes en armonía con los cambios del mercado y de la oferta de los servicios educacionales.

- **Satisfacción y relaciones con el estudiante**

Este subcapítulo evalúa sus procesos organizacionales para construir relaciones con los estudiantes y determinar sus satisfacción, con el propósito de mejorar el aprendizaje estudiantil y la capacidad de la organización para brindar servicios, satisfacer los estudiantes, desarrollar nuevas oportunidades y fomentar interacciones continuas y positivas.

## **Capítulo 4: Información y análisis**

La categoría de información y análisis es el punto principal dentro de los criterios para toda la información clave sobre medición efectiva y análisis del desempeño para guiar el mejoramiento en los estudiantes y operación. En otras palabras, el capítulo 4 es el cerebro central para alinear sus programas organizacionales y ofertas con respecto a sus objetivos estratégicos. La categoría hace énfasis en todos los desempeños básicos que utilizan información y comparaciones, así como que tanto la información es analizada y usada para optimizar el desempeño organizacional.

- **Medición y análisis del desempeño organizacional**

En esta sección se evalúa la selección, administración y uso de los datos e información para la medición del desempeño y análisis para el apoyo del planeamiento organizacional y mejoramiento. Este ítem sirve de punto de partida para el análisis de tal manera que el sistema de administración y medición del desempeño dé confianza con respecto a la información relacionada con los estudiantes, desempeño operacional y aspectos presupuestarios. El propósito de la medición y análisis es guiar su proceso de administración organizacional hacia el alcance de sus resultados educacionales claves y objetivos estratégicos.

- **Administración de la información**

En este apartado se evalúa cómo la organización asegura la disponibilidad de datos e información de alta calidad y en forma oportuna para todos los usuarios claves (áreas académicas y administrativas, estudiantes y proveedores).

## **Capítulo 5: Enfoque del personal docente y administrativo**

Este criterio trata sobre las prácticas claves de recursos humanos, específicamente aquellas dirigidas hacia la creación y mantenimiento de un lugar de trabajo con un fuerte enfoque en los estudiantes y el aprendizaje y hacia el desarrollo de áreas académicas y administrativas capaces de adaptarse a los cambios. Dicha categoría cubre el desarrollo de los requerimientos de las áreas académicas y administrativas de forma integral, alineados con los objetivos estratégicos. Se incluye su ambiente de trabajo y clima organizacional.

- **Sistemas de trabajo**

Se evalúa los sistemas de trabajo organizacionales, puestos, compensaciones, evaluación del desempeño de las áreas académicas y administrativas, motivación, reconocimiento, comunicación y contratación con el propósito de motivar a todo el personal para que contribuya con todo su potencial. Estos sistemas desean fomentar el alcance de los objetivos educacionales y lograr un alto desempeño que resulte en aprendizaje organizacional e individual y que garantice la adaptación al cambio.

- **Educación, entrenamiento y desarrollo del personal docente**

Se evalúa la educación y entrenamiento de las áreas académicas y administrativas con el propósito de establecer y mantener un ambiente de alto desempeño fomentando el conocimiento, habilidades y capacidades.

- **Bienestar y satisfacción del personal docente y administrativo**

Este ítem evalúa su ambiente de trabajo, su clima organizacional y cómo se determina la satisfacción con respecto al trabajo con el propósito de fomentar el bienestar, satisfacción y motivación del personal docente y administrativo reconociendo sus diferentes necesidades.

## **Capítulo 6: Manejo de Procesos**

El manejo de procesos es el punto focal dentro de los criterios de excelencia educacional hacia todos los procesos claves (los procesos educacionales y todos los que los apoyan, incluyendo servicios estudiantiles y procesos de apoyo). Los procesos claves deben incluir los servicios hacia las poblaciones estudiantiles claves. Dentro de la categoría se toman en cuenta los requerimientos centrales para una eficiente y efectiva administración de los procesos: diseño y entrega de la oferta académica, enfoque en el aprendizaje del estudiante, evaluación, mejora continua y aprendizaje organizacional. Es importante utilizar medidas claves para determinar todos los requerimientos de su proceso de administración.

- **Diseño educacional y de servicios**

Se evalúa sus procesos organizacionales claves de diseño y entrega con el propósito de mejorar su efectividad organizacional.

- **Servicios Estudiantiles**

En este apartado se evalúa sus servicios estudiantiles claves con el fin de asegurarse de que se conocen las necesidades más importantes.

- **Procesos de apoyo**

Este requerimiento tienen como fin evaluar los procesos claves que apoyan la operación diaria como organización educativa y la prestación de servicios de las áreas académicas y administrativas.

## **Capítulo 7: Resultados Organizacionales**

Esta categoría provee un enfoque en resultados que abarca el aprendizaje estudiantil; satisfacción del estudiante; presupuesto total, finanzas, rendimiento del mercado meta; su desempeño en la creación de ambientes positivos, productivos, centrados en el aprendizaje; y resultados de todos sus procesos claves y actividades

de mejoramiento de procesos. A través de este enfoque, los propósitos del criterio (alcanzar el máximo valor de las ofertas desde el punto de vista de estudiantes, mercados y desempeño organizacional) son mantenidos. La categoría 7 provee información de tiempo real (medida del progreso) para la evaluación y mejoramiento de los programas educacionales, servicios y procesos alineados con toda la estrategia organizacional.

- **Resultados del aprendizaje estudiantil**

Evalúa los resultados del aprendizaje estudiantil, con el propósito de demostrar la efectividad de los programas académicos y actividades.

- **Resultados enfocados a los estudiantes**

Este apartado evalúa los resultados enfocados a los estudiantes con el propósito de demostrar que tan bien la organización ha satisfecho los requerimientos y expectativas de los estudiantes que afectan la satisfacción, lealtad, persistencia y referencia positiva.

- **Presupuesto, Finanzas y resultado del mercado meta**

Se califica su presupuesto organizacional, finanzas y resultados del mercado meta con el propósito de entender la administración y uso efectivo de los recursos financieros y los retos y oportunidades de su población meta.

- **Resultados de las escuelas académicas y áreas administrativas**

Se valora los resultados de las escuelas académicas y áreas administrativas con la finalidad de demostrar que tan bien su organización ha creado y mantenido un ambiente de trabajo positivo, productivo, centrado en el aprendizaje en todas las áreas.

- **Resultados de efectividad organizacional**

Abarca los otros resultados operacionales de la organización con el fin de lograr efectividad organizacional, alcanzar los metas claves y demostrar buena ciudadanía organizacional.

## Capítulo IV : METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

### Metodología de Evaluación de la Ejecutoria

A continuación se presenta la metodología utilizada para la evaluación de la gestión institucional de la UNED.

#### *1. ¿Qué se hizo?*

Para la realización de la evaluación institucional, se utilizó, como ya se indicó, la herramienta *Malcolm Baldrige 2002* Criterio Educativo para el Desempeño de la Excelencia. Este instrumento es especial para evaluar instituciones educativas, permitiendo conocer, a través de sus resultados, los requerimientos de desempeño para la excelencia y competitividad del centro educativo.

#### *2. ¿Dónde se realizó?*

La herramienta se aplicó en el ámbito del Consejo de Rectoría, como la instancia que realiza las funciones gerenciales de la Universidad. Este Consejo está conformado por el Rector, el Vicerrector Académico, el Vicerrector Ejecutivo y la Vicerrectora de Planificación. El Rector es el ejecutivo de más alto rango en la organización, y el Consejo de Rectoría funciona como el órgano asesor del Rector.

#### **2.1 Principales funciones del Rector**

De acuerdo con el Manual de Organización y Funciones de la UNED, se establecen como las principales funciones del rector las siguientes:

- ◆ Velar por la buena marcha de la Universidad
- ◆ Ejecutar las políticas y acuerdos emanados de la Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario
- ◆ Presidir la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario y el Consejo de Rectoría
- ◆ Proponer al Consejo Universitario el nombramiento y la remoción de los Vicerrectores, así como nombrar y remover al personal cuya designación no esté reservada al Consejo Universitario

- ◆ Someter a conocimiento del Consejo Universitario los proyectos de presupuesto de la Institución
- ◆ Representar judicial y extrajudicialmente a la Universidad
- ◆ Convocar a la Asamblea Universitaria por iniciativa propia, y en forma obligatoria, por acuerdo del Consejo Universitario o por solicitud de por lo menos el 25% de los miembros de la Asamblea, dentro de los 15 días hábiles siguientes.
- ◆ Firmar, conjuntamente con el Vicerrector Académico, los diplomas que expida la Universidad.
- ◆ Rendir un informe anual a la Asamblea Universitaria en el mes de mayo
- ◆ Cualesquiera otras que le asigne el Estatuto Orgánico y los reglamentos, y las que sean necesarias para el buen desempeño de su cargo.

## **2.2 Principales funciones del Consejo de Rectoría**

El Manual de Organización y Funciones de la universidad también establece como funciones del Consejo de Rectoría las siguientes:

- Asesorar al Rector en la forma de ejecutar los acuerdos tomados por el Consejo Universitario.
- Analizar los asuntos que el Rector o sus miembros le presenten a su consideración.
- Coordinar las actividades de las Vicerreorías.
- Adjudicar las licitaciones privadas.
- Cualquier otras que fijen los reglamentos de la Universidad o que le encomiende el Rector.

## **2.3 Principales funciones del Vicerrector Académico**

Las funciones del Vicerrector Académico de acuerdo con el Manual de organización y Funciones son:

- ◆ Velar por el cumplimiento de los acuerdos y disposiciones que el Consejo Universitario, el Consejo de Rectoría o la Rectoría adopten en materia académica, de investigación científica, tecnológica y de extensión.
- ◆ Resolver los asuntos que competen a la Vicerrectoría Académica y velar porque las direcciones y las oficinas de su esfera de acción desempeñen eficientemente su labor.
- ◆ Analizar periódicamente el resultado de las gestiones de las unidades académicas y técnicas de su ámbito y proponer al Consejo de la Vicerrectoría Académica proyectos en materia académica, de investigación y de extensión.
- ◆ Velar porque la labor académica de la institución se desarrolle en forma eficaz y eficiente, en concordancia con las metodologías de enseñanza a distancia.
- ◆ Presentar al Rector un informe anual de labores.
- ◆ Con el asesoramiento del Consejo de Vicerrectoría Académica, ejecutar las políticas de la Universidad en materia académica.
- ◆ Coordinar las acciones de sus dependencias por medio del Consejo de Vicerrectoría.
- ◆ Cumplir con las otras funciones que le asignen el Estatuto Orgánico, el Consejo Universitario, el Rector y los reglamentos.

## **2.4 Principales funciones del Vicerrector Ejecutivo**

De acuerdo con el Manual de Organización y Funciones, las funciones para el Vicerrector Ejecutivo son:

- ◆ Velar por el cumplimiento de los acuerdos y disposiciones que el Consejo Universitario, el Consejo de Rectoría o la Rectoría adopten en materia administrativa, financiera, de recursos humanos, editorial, mercadeo, tecnológica, estudiantil y cualquier otra de su competencia.
- ◆ Resolver los asuntos que competen a la Vicerrectoría Ejecutiva y velar porque las direcciones y oficinas de su esfera de acción desempeñen eficientemente su labor.
- ◆ Analizar periódicamente el resultado de las gestiones de las unidades administrativas y técnicas de su ámbito de acción y proponer al nivel correspondiente los proyectos de desarrollo que atiendan las necesidades de la Universidad.

- ◆ Asesorar a las dependencias de la UNED y apoyar su gestión en el área de su competencia.
- ◆ Coordinar, programar y evaluar las tareas de administración en general de la Universidad como respaldo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- ◆ Presentar al Rector un informe anual de labores.
- ◆ Ejecutar las políticas de la Universidad en el área de su competencia con el asesoramiento del Consejo de Vicerrectoría.
- ◆ Cumplir con las otras funciones que le asignen el Estatuto Orgánico, el Estatuto de Personal, los Reglamentos de la UNED, el Consejo Universitario y el Rector le asignen.

## **2.5 Principales funciones de la Vicerrectora de Planificación**

Para el Vicerrector de Planificación el Manual de Organización y Funciones establece las siguientes funciones:

- ◆ Cumplir con los acuerdos y disposiciones que el Consejo Universitario, el Consejo de Rectoría o el Rector adopten en materia de Planificación, Programación, Investigación y Evaluación Institucional.
- ◆ Determinar los mecanismos para implantar e integrar las políticas administrativas, académicas y socio-económicas de la Institución.
- ◆ Evaluar periódicamente el resultado de la gestión planificadora de la UNED y presentar ante el Rector un informe anual de labores.
- ◆ Preparar y tramitar solicitudes de financiamiento local y externo para los programas de la Universidad y proponer a la Rectoría los medios para sus logros.
- ◆ Servir de enlace de la UNED con la Oficina de Planificación de la Educación Superior y el Ministerio de Planificación Nacional. (MIDEPLAN), para integrar los lineamientos del Plan del Desarrollo de la Institución con los del Plan Nacional de Educación Superior y el Plan Nacional de Desarrollo.
- ◆ Formular en coordinación con las otras Vicerrectorías de la UNED, los planes de corto, mediano y largo plazo de la Institución, controlar y evaluar su ejecución.
- ◆ Asesorar al Rector y demás unidades de la UNED en lo referente a políticas administrativas y socioeconómicas, y sobre el proceso de planificación de la Institución.

- ◆ Resolver los asuntos que competen a la Vicerrectoría de Planificación.
- ◆ Cumplir con las otras funciones que le asignen al Consejo Universitario, el Rector, el Estatuto Orgánico y los Reglamentos. (Centro de Planificación y Programación, Manual de organización y funciones, 2000)

### *3. ¿Para qué, Porqué?*

Porque como se vio en el planteamiento del problema la Universidad Estatal a Distancia requiere de un proceso de evaluación institucional sistematizado y permanente que actualmente no se ejecuta. Además se encontró que desde el período 1979-1980 no se realiza un evaluación institucional.

### *4. ¿Cuándo se hizo?*

Durante la primera y segunda semana de julio del año 2002.

### *5. ¿Cómo se hizo?*

El instrumento utilizado salió a la luz pública en el año 2002 y, al momento de la investigación, no estaba traducido al idioma español. Por esta razón, como parte de este proyecto, se procedió a hacer la traducción.

De igual modo, fue necesario adaptarlo a la realidad de la UNED, como institución pública educativa costarricense. Debido a esta situación, y a que no se conoce ninguna experiencia en la aplicación de esta norma en Costa Rica, no se cuenta con un marco de referencia comparativo.

La norma Criterio Educativo para el Desempeño de la Excelencia, como ya se ha indicado, consta de siete categorías: liderazgo, planeamiento estratégico, enfoque del estudiante y del mercado, información y análisis, enfoque del personal académico y administrativo, manejo de procesos y resultados del desempeño organizacional.

La evaluación consistió en entrevistas con listas de chequeo (ver anexo 1) con hechos nombrados como evidencia objetiva, los cuales pueden ser observaciones directas y lecturas de documento.

De acuerdo con la naturaleza de las funciones que realizan el Rector y los Vicerrectores, la herramienta se aplicó de la siguiente forma:

Cuadro 1 : Asignación de los capítulos a aplicar

<i>Capítulo Relacionado</i>	<i>Rector</i>	<i>Vicerrectora de Planificación</i>	<i>Vicerrector Ejecutivo</i>	<i>Vicerrector Académico</i>
1. Liderazgo	X			
2. Planeamiento estratégico	X	X		
3. Enfoque hacia el estudiante y mercado meta	X			X
4. Información y Análisis	X	X	X	X
5. Enfoque hacia el personal docente y administrativo	X		X	X
6. Manejo de Procesos	X		X	X
7. Resultados del Desempeño Organizacional	X	X	X	X

Fuente: La Autora

Finalmente se realizó un análisis de los diferentes resultados arrojados por la misma, indicando áreas más críticas y más positivas. Así como el grado de cumplimiento de la norma en general.

Para llevar a cabo lo anterior se utilizó las siguientes tres dimensiones de evaluación:

- **ENFOQUE (APPROACH):** El término “Enfoque” se refiere a cómo una organización cumple con los requerimientos de los Criterios Baldrige y de que manera establece los métodos y procesos usados. Los enfoques son evaluados con base en lo apropiado, efectivo y que tan alineados están dichos métodos y procesos con las necesidades organizacionales.
- **IMPLANTACIÓN (DEPLOYMENT):** Dicho término se refiere al alcance con que el enfoque organizacional es aplicado en todos los puntos del sistema en donde se requiera. La implantación es evaluada con base en el uso del enfoque o sistema en los procesos y unidades de trabajo claves.

- **RESULTADOS (RESULTS):** Resultado se refiere a cómo los logros alcanzados por la organización están acordes con los propósitos de los criterios Baldrige. Los resultados son evaluados con base en el desempeño actual, comparaciones apropiadas, índices, extensión, importancia y mejoramiento del desempeño. Además de la relación de los resultados medidos con los requerimientos de desempeño organizacionales.

En el siguiente cuadro se presenta la guía de asignación de puntaje que propone el programa del Premio a la Excelencia Malcom Baldrige.

Cuadro 2: Guía de Asignación de Puntajes

Puntaje	Enfoque-Implementación	Puntaje	Resultados
0%	No hay una aproximación sistemática evidente, la información es anecdótica.	0%	No hay resultados o resultados pobres en las áreas reportadas.
Del 10% al 20%	El inicio de una aproximación sistemática a los requerimientos básicos del ítem es evidente. Brechas mayores existen en la implementación que podrían inhibir el progreso en el logro de los requerimientos básicos del ítem. Etapas tempranas de una transición de reacción a problemas a una orientación de mejoramiento son evidentes.	Del 10% al 20%	Hay algunas mejoras y/o etapas tempranas de buen desempeño en algunas áreas. Los resultados no son reportados en muchas áreas de importancia para sus requerimientos organizacionales claves.
Del 30% al 40%	Un acercamiento efectivo, sistemático, en respuesta a los requerimientos básicos es evidente. El enfoque es implementado, aunque algunas áreas o unidades de trabajo se encuentran en tempranas etapas de implementación. El inicio de un acercamiento sistemático a la evaluación y mejora de procesos de ítemes básicos es evidente.	Del 30% al 40%	Niveles de mejora y/o buen desempeño se reportan en muchas áreas de importancia para sus requerimientos organizacionales claves. Tendencias de etapas tempranas de desarrollo y obtención comparativa de resultados son evidentes. Se reportan resultados para muchas de sus áreas de importancia para sus requerimientos organizacionales claves.
Del 50% al 60%	Un enfoque efectivo, y sistemático, que responde a todos los requerimientos del ítem y sus requerimientos organizacionales claves es evidente. El enfoque está bien implementado, aunque la implementación pueda variar en algunas áreas o unidades de trabajo. Una evaluación sistemática basada en hechos y procesos de mejora se posiciona en pro de una mejoría de la eficiencia y la efectividad de procesos claves. El enfoque se alinea con sus necesidades organizacionales básicas identificadas en las otras Categorías de Criterio.	Del 50% al 60%	Tendencias de mejoras y/o buenos niveles de desempeño son reportados para casi todas las áreas de importancia de sus requerimientos organizacionales claves. Ningún patrón de tendencias adversas y ningún nivel de desempeño pobre es evidente en áreas de importancia para sus requerimientos organizacionales claves. Algunas tendencias y/o niveles de desempeño actuales (evaluadas contra comparaciones relevantes y/o benchmarking) muestran áreas de fortaleza y/o mejora para muchos buenos niveles de desempeño relativos. Resultados de desempeño organizacional se enfocan a casi todos los estudiantes claves, mercado y requerimientos de proceso.

<p>Del 70% al 80%</p>	<p>Un enfoque efectivo, sistemático, que responda a los requerimientos múltiples del ítem, y sus actuales y cambiantes necesidades del servicio educativo es evidente. El enfoque está bien implementado, pero no tiene brechas significativas. Una evaluación sistemática y un proceso de mejora basados en hechos y aprendizaje organizacional son herramientas administrativas claves. Hay una clara evidencia del afinamiento e integración mejorada como resultado del análisis y difusión de los resultados organizacionales. El enfoque está bien integrado con sus necesidades organizacionales identificadas en otras Categorías de Criterio.</p>	<p>Del 70% al 80%</p>	<p>El desempeño actual es de bueno a excelente en áreas de importancia para sus requerimientos organizacionales claves. La mayoría de las tendencias de mejorías y/o niveles de desempeño actuales son sostenibles. Muchas o casi todas las tendencias y/o niveles de desempeño actuales (evaluados contra comparaciones relevantes y/o benchmarking) muestran áreas de liderazgo y muy buenos niveles relativos de desempeño. Resultados de desempeño organizacionales se enfocan a casi todos los estudiantes claves, mercado, proceso y requerimientos de plan de acción.</p>
<p>Del 90% al 100%</p>	<p>Un enfoque efectivo y sistemático, que responda totalmente a los requerimientos del ítem y a sus necesidades del servicio educativo actuales y cambiantes, es evidente. El enfoque está totalmente implementado sin debilidades significativas o brechas en ninguna área o unidad de trabajo. Una fuerte evaluación sistemática basada en hechos y un proceso de mejora y aprendizaje masivo organizacional, son herramientas de administración claves; una fuerte integración basada en un excelente nivel de análisis organizacional es evidente. El enfoque es totalmente integrado con sus necesidades organizacionales identificadas en las otras Categorías de Criterio.</p>	<p>Del 90% al 100%</p>	<p>El desempeño actual es excelente en casi todas las áreas de importancia de sus requerimientos organizacionales claves. Excelentes Tendencias de mejoría y/o niveles de desempeño excelentes sostenibles se reportan en casi todas las áreas. Evidencia de un sector educativo y un liderazgo benchmarking se evidencias en muchas áreas. Resultados de desempeño organizacional totalmente dirigidos a estudiantes, mercado, procesos y requerimientos de plan de acción.</p>

Fuente: National Institute of Standards and Technology. 2002

## Capítulo V : Análisis de los Resultados

### Análisis de Resultados de la Evaluación

Siguiendo la metodología anteriormente expuesta; a continuación se presentan los resultados obtenidos de la Evaluación de la Gestión, en la que se resumen las principales fortalezas y debilidades por cada uno de los criterios evaluados en los diferentes capítulos.

Los capítulos se calificaron de acuerdo con el nivel de cumplimiento de los requerimientos determinados en el premio. Los resultados más importantes que se pueden obtener con esta herramienta son cualitativos, sin embargo se pudo conseguir una calificación cuantitativa como un mecanismo para visualizar el estado actual de la Gestión en la UNED.

La calificación cuantitativa se presenta en los cuadros y gráficos a continuación. Los cuadros, presentan el total de puntos posibles a alcanzar por cada criterio evaluado y los porcentajes de cumplimiento alcanzados individualmente en Enfoque, Implantación y Resultados. Y finalmente los cuadros muestran un promedio total del porcentaje por cada criterio y un porcentaje general por todo el capítulo. Los gráficos, por su parte, muestran un promedio del porcentaje alcanzado en el capítulo por cada una de las áreas (enfoque, implantación y resultados).

En el anexo 1 se muestra el detalle de los resultados y evidencias por cada uno de los requerimientos agrupados por capítulo y subcapítulo.

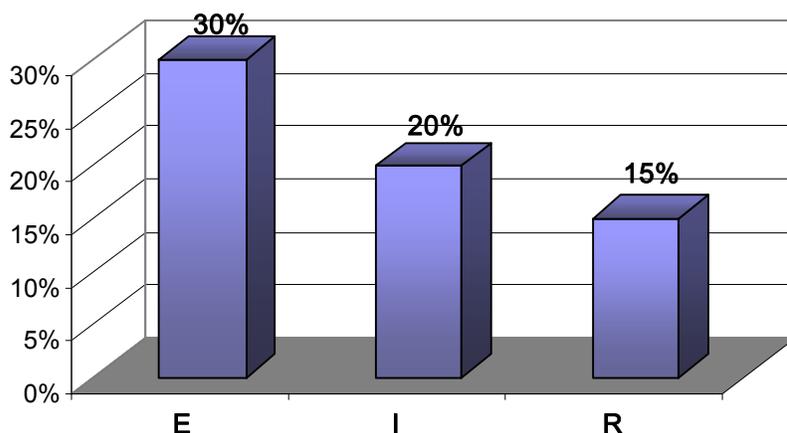
### 1. Liderazgo

*Cuadro 3 : Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 1 Liderazgo*

Criterios Evaluados	Total de Puntos Posibles	Porcentaje alcanzado ENFOQUE ( E )	Porcentaje alcanzado IMPLANTACIÓN ( I )	Porcentaje alcanzado RESULTADOS ( R )	Puntaje Alcanzado TOTAL (puntos)
1.1 Liderazgo organizacional	80	20%	10%	20%	13,33
1.2 Ciudadanía y responsabilidad	40	40%	30%	10%	10,67
Total	120				24
					<u>20%</u>

*Fuente: La autora*

*Gráfico 1 : Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 1*



*Fuente: La autora*

### 1.1. Liderazgo Organizacional

Principales fortalezas y debilidades:

- A partir del año 2000 con el cambio de administración la Universidad entra en una redefinición de su marco estratégico así como también de su forma de trabajar. Debido a que se está en una etapa de sensibilización y de comunicación de la nueva de forma de gestión se perciben apenas unos cambios del quehacer y no se ha permeado toda la organización, no existiendo aun resultados concretos. Por lo anterior es que a pesar de que se tiene un 20% en enfoque solo se alcanza un 10% en el área de Implantación.
- A pesar de que la institución genera diferentes tipos de informes al interior de la universidad y monitoreos del entorno (como por ejemplo relacionados con características con los estudiantes, recursos financieros, planes operativos), se detectó como una debilidad el que los informes no se hacen de forma permanente ni sistemática. Además no hay establecido un procedimiento que nos permita canalizar la información generada por la institución de acuerdo con los resultados de los estudios.
- Actualmente no existen cursos de inducción en la Oficina de Recursos Humanos para empleados nuevos
- La UNED cuenta con un Centro de Capacitación en Educación a Distancia, pero actualmente solo se enfoca en la capacitación al personal docente, siendo una de las acciones que ayudan a alcanzar a 20% en el área de resultados.

## 1.2. Ciudadanía y responsabilidad

Principales fortalezas y debilidades:

- Por el enfoque de desconcentración de servicios académicos y administrativos hacia los centros y la redefinición del papel de estos como agentes del desarrollo de las regiones donde están ubicados permiten tener un mayor contacto con la comunidad, favoreciendo el porcentaje de un 40% en la área de enfoque. Pero como esto es una política reciente de la universidad no se ha alcanzado un nivel total de implementación y la información sobre los resultados no son sistemáticos ya que no se ha cumplido con el plazo mínimo de implantación para poder evaluar.
- Actualmente se están empezando a establecer las juntas de gestión local universitarias conformadas por miembros de la comunidad y personal de la universidad, que coordinaran las actividades conjuntas y cooperación entre ambas partes. Al ser las juntas de gestión de reciente creación se reflejan en los porcentajes de enfoque e implementación, pero aun no se han podido apreciar los resultados por lo que dicha área solo alcanzó el 10% como se observa en el cuadro 3
- En forma general para el capítulo 1 sobre Liderazgo, se refleja que la Universidad ha iniciado la definición clara de su enfoque y avanza con pasos seguros hacia la implementación de dicho enfoque, obteniendo los primeros resultados, pero con un tiempo que seguir trabajando por lograr concretar su misión.

## 2. *Planeamiento estratégico*

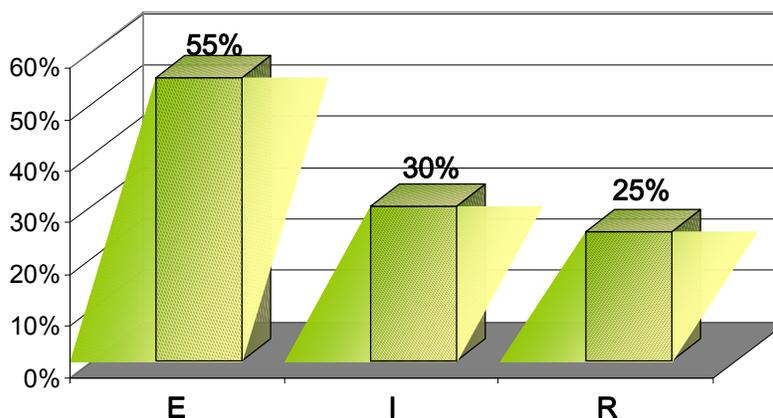
*Cuadro 4 : Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 2 Planeamiento Estratégico*

<b>Criterios Evaluados</b>	Total de Puntos Posibles	Porcentaje alcanzado <b>ENFOQUE ( E )</b>	Porcentaje alcanzado <b>IMPLANTACIÓN ( I )</b>	Porcentaje alcanzado <b>RESULTADOS ( R )</b>	Puntaje Alcanzado o <b>TOTAL (puntos)</b>
2.1 Desarrollo de estrategias	40	60%	30%	30%	16,00
2.2 Implantación de estrategias	45	50%	30%	20%	15,00
Total	85				31
					<b>36%</b>

*Fuente: La autora*

*Gráfico 2*

*Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 2*



*Fuente: La autora*

## 2.1 Desarrollo estratégico

Principales fortalezas y debilidades:

- La institución tiene un marco estratégico formalmente definido y un proceso estratégico sistemático, documentado y con un alcance a nivel institucional, por lo cual alcanzó un 60% en enfoque.
- El marco estratégico definido, sirve de base para la elaboración de los planes de acción y toman en cuenta al estudiante como eje de acción, adicionalmente permite organizar la gestión por áreas estratégicas definidas. Siendo esta una de las principales fortalezas en este aspecto.
- La gran debilidad que se evidencia es el hecho de que las dependencias no aprovechan el insumo que genera el proceso estratégico con que cuenta la institución. Además los objetivos y metas de los planes de acción no siempre corresponden a los objetivos estratégicos planteados, por ello es que solo se alcanza una calificación de 30% en el área de resultados

## 2.2 Implantación de Estrategias

Principales fortalezas y debilidades:

- En la UNED existe un procedimiento oficializado para la elaboración de los planes y el presupuesto. Adicionalmente los planes de acción tienden a enfocarse a la mejora continua y además existen mecanismos para controlar el grado de cumplimiento de los indicadores, propuestos en dichos planes.
- Se realizan proyecciones de los indicadores para la planificación; y la UNED cuenta con estudios de comparación elaborados por el Consejo nacional de Rectores (CONARE).

- En la universidad se realiza benchmarking con otras instituciones o empresas donde la planificación es una parte importante, y con el fin de estar al día con las tendencias del mercado. Sin embargo falta aprovechar más esta técnica de benchmarking y los resultados obtenidos en todas las áreas de la institución. Esta y las anteriores fortalezas son las que permiten alcanzar un 50% en enfoque y un 30% en implementación como lo muestra en cuadro 4, ya que a pesar de se han realizado acciones de mucho provecho aun se requiere mas trabajo al respecto.
- La debilidad encontrada, consiste en que hasta ahora se está iniciando el proceso de implementación de planes de acciones específicos para la mejora continua, por lo que aun no se ha terminado esta fase y no se han obtenido resultados; a allí que solo se tenga un 30% en implantación.
- Cabe mencionar que no se cuenta con un sistema de rendición de cuentas con base en los indicadores medidos.
- En la actualidad solamente algunos procesos institucionales de los planes de acción, cuentan con planes alternativos de contingencia.
- A pesar de que existen planes de corto plazo de capacitación y formación del recurso humano, es hasta ahora que se esta elaborando un plan integral de desarrollo del recurso humano, a largo plazo.
- En general el capítulo, como lo muestra en gráfico 2, logra alcanzar un 55% en enfoque al contar con diferentes planes de desarrollo, un 30% en implantación ya que los planes como se comentó anteriormente son de reciente creación y por ende solo se alcanzado un 25% en lo que respecta a resultados.

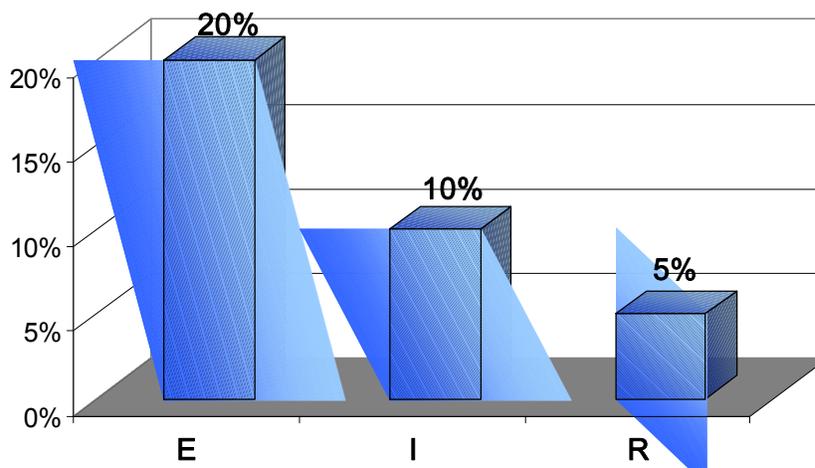
### 3 Enfoque hacia el Estudiante y Mercado Meta

Cuadro 5: Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 3 Enfoque hacia el estudiante y mercado meta

Criterios Evaluados	Total de Puntos Posibles	Porcentaje alcanzado ENFOQUE ( E )	Porcentaje alcanzado IMPLANTACIÓN ( I )	Porcentaje alcanzado RESULTADOS ( R )	Puntaje Alcanzado TOTAL (puntos)
3.1 Conocimiento del estudiante y las expectativas y necesidades del mercado	40	30%	20%	10%	8,00
3.2 Satisfacción y relaciones con los estudiantes	45	10%	0%	0%	1,50
<b>Total</b>	<b>85</b>				<b>9,50</b>

Fuente: La autora

Gráfico 3 : Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 3



Fuente: La autora

### 3.1 Conocimiento y las expectativas y necesidades del mercado

Principales fortalezas y debilidades:

- La universidad tiene muy bien identificado cual es su población meta la cual está estipulada en la misión y adicionalmente atiende solicitudes de entes públicos y privados, así como políticas estatales a través de sus diferentes métodos de escucha como por ejemplo: centros universitarios, investigaciones, proceso de autoevaluación, la federación y la defensoría de los estudiantes, entre otros. Sin embargo no hay una evaluación sistemática de los requerimientos de los estudiantes y las expectativas del mercado, ni del nivel de respuesta a las necesidades de los mismos, es por ello que solo se alcanzó un porcentaje del 30% en enfoque un 20% en implantación y un 10% en resultados, como se muestra en el cuadro 5.

### 3.2 Satisfacción y relaciones con los estudiantes

Principales fortalezas y debilidades:

- En la universidad existen medios formalmente definidos para la atracción y retención de los estudiantes entre ellos se pueden citar los programas de apoyo, las políticas institucionales, por ejemplo.
- Sin embargo a nivel institucional no hay métodos sistematizados y documentados para todas las áreas de la universidad con respecto al

atracción y retención de estudiantes, al manejo de quejas, y al seguimiento de las interacciones de los estudiantes con las diversas áreas académicas, razones por las cuales solo se alcanza un 10% en el área de enfoque como se presenta en el cuadro 5.

- Como se presenta en el gráfico 3 el capítulo obtuvo un promedio de 20% en enfoque un 10% en implantación y un 5% en resultados siendo uno de los aspectos en que mas debe de trabajar la universidad.

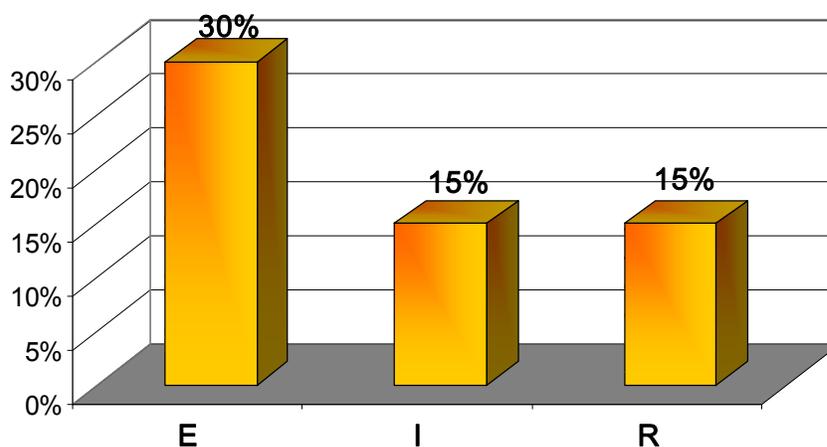
## 4 Información y Análisis

Cuadro 6 : Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 4 Información y Análisis

Criterios Evaluados	Total de Puntos Posibles	Porcentaje alcanzado ENFOQUE (E)	Porcentaje alcanzado IMPLANTACIÓN (I)	Porcentaje alcanzado RESULTADOS (R)	Puntaje Alcanzado o TOTAL (puntos)
4.1 Medición y análisis del desempeño organizacional	50	20%	10%	10%	6,67
4.2 Administración de la información	40	40%	20%	20%	10,67
<b>Total</b>	<b>90</b>				<b>17,33</b>
					<b>19%</b>

Fuente: La autora

Gráfico 4 : Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 4



Fuente: La autora

#### **4.1 Medición y Análisis del Desempeño**

Principales fortalezas y debilidades:

- En la UNED existen diferentes unidades que generan información y las bases de datos se encuentran en cada una de las dependencias generadoras; es decir están dispersas en toda la universidad.
- Actualmente la UNED no cuenta con un sistema estructurado y automatizado de consulta de la información para toda la universidad, de allí que solo se alcanzó el 20% en enfoque y un 10% en implantación como se observa en el cuadro 6.
- Si bien es cierto la universidad cuenta con un proceso y una evaluación del planeamiento estratégico organizacional formalmente establecido, no hay una cultura de incorporación de los resultados de la evaluación en el proceso de planificación y la toma de decisiones, lo que se refleja en un 10% de calificación en el área de resultados según el cuadro 6.

#### **4.2 Administración de la información**

Principales fortalezas y debilidades:

- La UNED cuenta con un centro de documentación e información institucional disponible para los estudiantes, funcionarios y la comunidad. Así como con un archivo central institucional donde está almacenada toda la información de la misma.
- En el área financiera, becas y registro de la UNED, existen mecanismos de control de la integridad y precisión de los datos, pero lamentablemente en las demás dependencias no existe un control de la información.
- Pero si cabe señalar que la información se encuentra en forma física, es decir la información no está digitalizada, por lo que su acceso se vuelve complicado.
- En cuanto a las decisiones con respecto al software y hardware de la UNED, estas son emanadas de la comisión institucional de ciencia y tecnología (COCITE). Sin embargo la conformación de la comisión es muy limitada y está muy orientada a la producción de materiales, por lo que en ocasiones no se toman en cuenta las necesidades reales de las diferentes dependencias. Por esta y las razones antes expuesta es que el promedio alcanzado es de 40%, 20% y 20% en enfoque, implantación y resultados respectivamente según se muestra en el cuadro 6.

- Según se observa en el gráfico 4, es este capítulo se logra obtener un promedio de 30% en enfoque, un 15% en implementación y un 15% en resultados, ya que como se ha comentado anteriormente a pesar de que se cuenta con datos e información falta

## 5 Enfoque del personal docente y administrativo

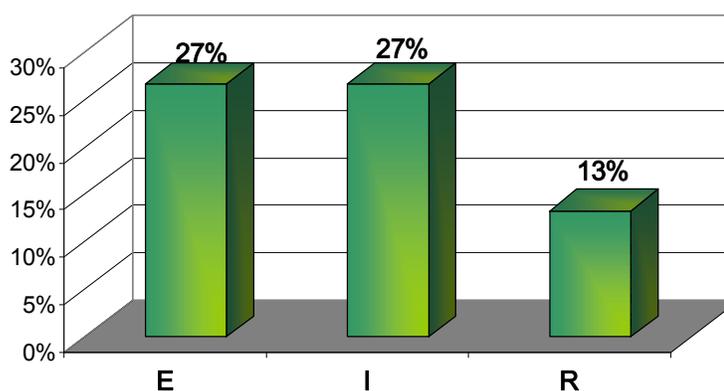
Cuadro 7: Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 5 Enfoque al personal docente y administrativo

Criterios Evaluados	Total de Puntos Posibles	Porcentaje alcanzado ENFOQUE ( E )	Porcentaje alcanzado IMPLANTACIÓN ( I )	Porcentaje alcanzado RESULTADOS ( R )	Puntaje Alcanzado o TOTAL (puntos)
5.1 Sistema de trabajo	35	40%	40%	30%	12,83
5.2 Educación, entrenamiento y desarrollo del personal docente	25	20%	20%	10%	4,17
5.3 Bienestar y satisfacción del personal docente y administrativo	25	20%	20%	0%	3,33
<b>Total</b>	<b>85</b>				<b>20,33</b>
					<b>24%</b>

Fuente: La autor

a

Gráfico 5 : Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 5



Fuente: La autora

### 5.1 Sistema de Trabajo

Principales fortalezas y debilidades:

- Con respecto al sistema de trabajo la UNED cuenta con un manual de puestos definido, un programa de capacitación y becas para los funcionarios, y un sistema de carrera profesional y administrativa el cual valora los méritos propios de la carrera para el ascenso y promociones.
- Con el fin de satisfacer las necesidades de los estudiantes, se estableció un acuerdo para que los horarios del personal académico y administrativo en lo que respecta a servicios estudiantiles tenga flexibilidad.
- Adicionalmente en la UNED se incentiva el trabajo en equipo por medio conformación de las comisiones interdisciplinarias.
- Adicionalmente existe divulgación y reconocimiento de los proyectos realizados dentro de la institución.
- A pesar de que en la UNED hay un sistema de compensación, reconocimiento e incentivos al personal, de acuerdo con las características y ambientes de trabajo en el que se labore; no hay un sistema de medición que monitoree el sistema de compensación versus el impacto en el servicio que se le da al estudiante.
- Las anteriores explicaciones demuestran el porque se logró alcanzar en relación al sistema trabajo de un 40% en enfoque, un 40% en implantación y un 30% en resultados, como se exponen en el cuadro 7.

## **5.2 Educación, entrenamiento y desarrollo del personal.**

Principales fortalezas y debilidades:

- Específicamente en la Oficina de Recursos Humanos de la universidad existen y se utilizan mecanismos para determinar y recolectar necesidades de capacitación del personal. Sin embargo no se han diseñada y establecido

algún mecanismo que permita medir los beneficios de la capacitación, razón por la cual solo se alcanzó un 20% en el área de implantación y un 10% en resultados según el cuadro 7.

- La capacitación que se brinda va acorde con las necesidades que surgen y según el puesto que ocupe. Dependiendo de las características del curso que se imparta las son clases presénciales ( en su mayoría) y combinan práctica y teoría.
- La universidad tiene la limitación de que el presupuesto no alcanza para poder satisfacer todas las necesidades de capacitación.

### **5.3 Bienestar, satisfacción del personal docente y administrativo**

Principales fortalezas y debilidades:

- Se está iniciando la implementación de un plan de seguridad y salud ocupacional que abarca a toda la institución. Por encontrarse en esta fase inicial es que solamente se alcanzó un 20% en enfoque e implementación, y aun no se han obtenido resultados.
- La universidad cuenta con servicios básicos establecidos en su estatuto de personal.
- Sin embargo la UNED no cuenta con mecanismos formalmente establecidos que le permitan medir el bienestar, satisfacción y motivación del personal. Ni para identificar las prioridades de mejora en el ambiente de trabajo y el clima organizacional.
- Como se muestra en el gráfico 5, el capítulo en general alcanza un 27% de cumplimiento en enfoque e implementación y un 13% en resultados.

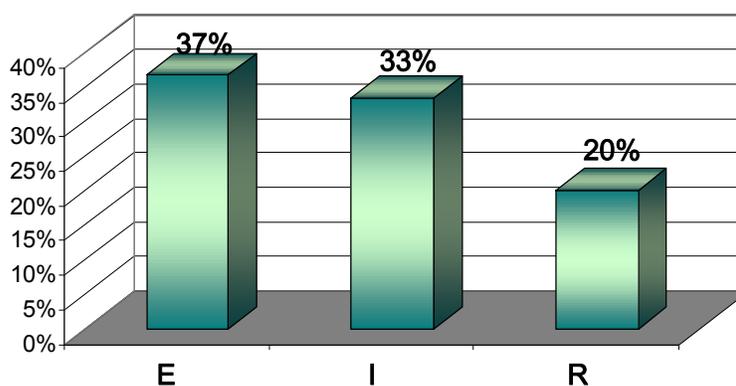
## 6 Manejo de Procesos

Cuadro 8 : Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 6 Manejo de Procesos

Criterios Evaluados	Total de Puntos Posibles	Porcentaje alcanzado ENFOQUE ( E )	Porcentaje alcanzado IMPLANTACIÓN ( I )	Porcentaje alcanzado RESULTADOS ( R )	Puntaje Alcanzado TOTAL (puntos)
6.1 Diseño educacional y diseño de servicios	50	50%	50%	30%	21,67
6.2 Servicios Estudiantiles	20	40%	40%	20%	6,67
6.3 Procesos de apoyo	15	20%	10%	10%	2,00
Total	85				<b>30,33</b>
					<b>36%</b>

Fuente: La autora

Gráfico 6 : Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 6



Fuente: La autora

### 6.1 Diseño educacional y diseño de servicios

Principales fortalezas y debilidades:

- Hay funciones formalmente establecidas en diferentes dependencias para los programas y ofertas educativas de la universidad.

- Adicionalmente se hacen estudios periódicos para caracterizar la población y establecer oportunidades de mejora en el proceso de la entrega de la docencia.
- El diseño de procesos enfoca la secuencia de los programas académicos de acuerdo con las necesidades y demanda del mercado.
- Existen programas que evidencian el uso de nueva tecnología en la educación como lo es el microcampos y la video conferencia.
- Cabe mencionar como parte del manejo de procesos en la UNED el proceso de matrícula y el proceso de certificaciones se ha automatizada y desconcentrado hacia todos los centros universitarios, y que el mismo sistema de educación a distancia permite alcance geográfico de las ofertas académicas.
- No hay sistematizado ni normalizado el proceso de planeamiento académico para lo relacionado con el diseño educacional y de servicios. Por lo que algunas veces no se dan respuestas prontas de acuerdo a la información detectada y faltan aun de establecer mayores controles en algunos servicios claves.
- Con respecto a la autoevaluación de los programas se cuenta con una metodología normalizada. Sin embargo no ha abarcado a todos los programas académicos existentes actualmente en la UNED.
- Por los motivos antes expuestos es que se logró un promedio de 50% en el área de enfoque, un 50% en implantación y un 30% en resultados con respecto a Diseño educacional y diseño de servicios alcanzando un total de 21,67 puntos, como se observa en el cuadro 8.

## **6.2 Servicios estudiantiles**

Principales fortalezas y debilidades:

- La institución brinda servicios estudiantiles variados que van desde trámites administrativos (matrícula, pago, certificaciones) hasta servicios académicos (tutorías, diseño de material didáctico, atención individual de consultas).
- Cabe destacar que se cuenta con un programa formal de becas de asistencia socioeconómicas y que el mismo sistema de educación a distancia brinda a los estudiantes los textos de estudio, necesarios en cada una de las materias, además del servicio de bibliotecas en todos los centros universitarios.
- La universidad debe mejorar el tiempo de respuesta a los servicios estudiantiles y establecer un proceso sistemático para determinar los requerimientos claves de los estudiantes y por ende la mejora de los mismos. Por lo cual es que a pesar de los logros que ha conseguido al UNED, aun se tienen que realizar más esfuerzos por mejorar los servicios ofrecidos a los estudiantes, lo que se refleja en el 40% en enfoque e implantación obtenidos en este aspecto como lo muestra en cuadro 8.

### 6.3 Procesos de apoyo

Principales fortalezas y debilidades:

- La universidad tiene identificados los procesos de apoyo clave. Sin embargo no existe un sistema de gestión que permita monitorear y mejorar los procesos institucionales en forma permanente. Causas por las que este aspecto solo logra obtener 2 de los 15 puntos posibles como se presenta en el cuadro 8.
- En general el porcentaje alcanzado por este capítulo en cada una de las áreas es de 37 en enfoque, 33% en implementación y un 20% en resultados como se muestra en el gráfico 6.

## 7 *Resultados Organizacionales*

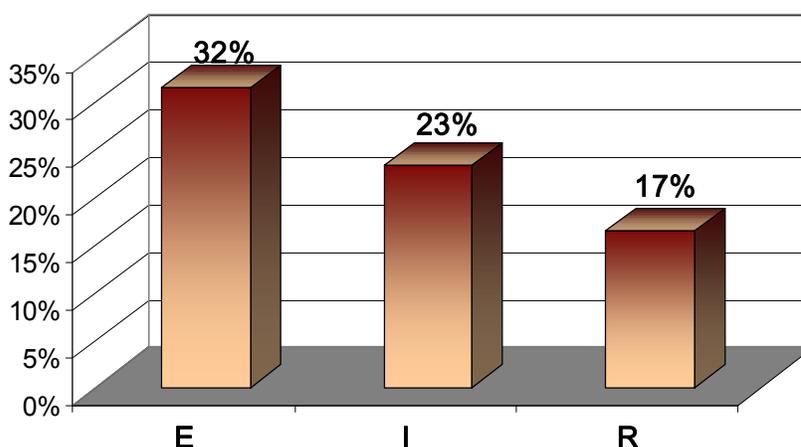
*Cuadro 9: Porcentajes alcanzados por área en el capítulo 7 Resultados Organizacionales*

<b>Criterios Evaluados</b>	<b>Total de Puntos Posibles</b>	<b>Porcentaje alcanzado ENFOQUE ( E )</b>	<b>Porcentaje alcanzado IMPLANTACIÓN ( I )</b>	<b>Porcentaje alcanzado RESULTADOS ( R )</b>	<b>Puntaje Alcanzado TOTAL (puntos)</b>
7.1 Resultados del aprendizaje estudiantil	200	30%	30%	30%	60,00
7.2 Resultados enfocados a los estudiantes	70	10%	10%	10%	7,00
7.3 Presupuesto, Finanzas y	40	30%	20%	20%	9,33

resultado del mercado meta					
7.4 Resultados de las escuelas académicas y áreas administrativas	70	40%	40%	30%	25,67
7.5 Resultados de efectividad organizacional	70	20%	20%	10%	11,67
Total	450				113,67
					<u>25%</u>

Fuente: La autora

Gráfico 7 : Porcentaje alcanzado por área en el capítulo 7



Fuente: La autora

### 7.1 Resultados de aprendizaje

Principales fortalezas y debilidades:

- La universidad cuenta con información sobre el aprendizaje estudiantil, sin embargo su uso no es generalizado en toda la institución. Motivo por el cual solamente se logra alcanzar un promedio de 30% en el área enfoque, implementación y resultados como se expone en el cuadro 9.

### 7.2 Resultados enfocados a los estudiantes

Principales fortalezas y debilidades:

- En la universidad no realizan estudios periódicos sobre la satisfacción e insatisfacción de los estudiantes activos y egresados.
- Adicionalmente la universidad tiene acceso a estudios periódicos, elaborados por entes externos, que se relacionan con los estudiantes, carreras y mercado

laboral. Sin embargo no se lleva un monitoreo histórico de los resultados y de las medidas correctivas que ejecuta la universidad, en relación a dichos estudios.

- Lo anterior se refleja en el cuadro 9, es donde se muestra para este criterio un promedio de 10% en las tres áreas ( enfoque, implementación y resultados).

### **7.3 Presupuesto, finanzas y resultado del mercado meta**

Principales fortalezas y debilidades:

- En la universidad se elaboran y publican proyecciones de indicadores que permiten tomar decisiones presupuestarias a corto plazo, como por ejemplo de matrícula, de ingresos, de gastos por concepto de matrícula, entre los más importantes.
- Pero cabe denotar que no existen indicadores ni medidas que me permitan controlar el aprovechamiento de los recursos institucionales. Lo que se muestra en el promedio alcanzado por este criterio de 30%, 20% y 20% en enfoque, implementación y resultados del cuadro 9.

### **7.4 Resultados de las escuelas académicas y áreas administrativas**

Principales fortalezas y debilidades:

- El Plan Operativo Anual de la UNED permite conocer los niveles y tendencias del rendimiento y efectividad del trabajo de las áreas académicas y administrativas. Pero la información que arrojan los análisis de este instrumento, no es utilizada para mejorar los procesos. Además no se conoce sobre el grado de satisfacción e insatisfacción de los servicios brindados de las áreas académicas y administrativas. De lo anterior se comprende que este criterio solo obtuviera 25,67 de los 70 posibles puntos a obtener (ver cuadro 9).

### **7.5 Resultados de Efectividad Organizacional**

Principales fortalezas y debilidades:

- Debido al corto tiempo de realizado el cambio de administración, aun no se cuenta con resultados. Puesto que la universidad se encuentra en una etapa de implementación de su nueva estrategia organizacional.
- Por lo expuesto anteriormente, es que el capitulo obtuvo como promedio en cada una de las áreas 32%, 23% y 17% (enfoque, implementación y resultados) de calificación, como se muestra en el gráfico 7.

## 8 Calificación General

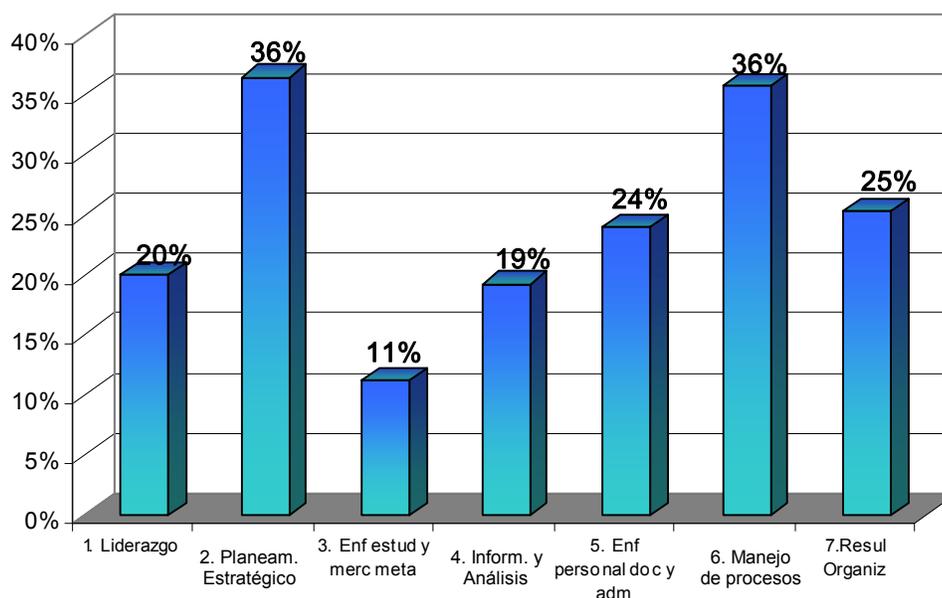
Resumiendo los resultados expresados anteriormente en cada uno de los capítulos a continuación se presenta un cuadro resumen y un gráfico del cumplimiento general de la UNED con la herramienta evaluada.

*Cuadro 10 : Porcentajes alcanzados por área en cada capítulo*

Capítulos Evaluados	Total de Puntos Posibles	Porcentaje alcanzado <b>ENFOQUE</b> ( E )	Porcentaje alcanzado <b>IMPLANTACIÓN</b> ( I )	Porcentaje alcanzado <b>RESULTADOS</b> ( R )	Puntaje Alcanzado <b>TOTAL</b> (puntos)
1. Liderazgo	120	30%	20%	15%	24
2. Planeamiento Estratégico	85	55%	30%	25%	31
3. Enfoque hacia el estudiante y mercado meta	85	20%	10%	5%	9.50
4. Información y análisis	90	30%	15%	15%	17.33
5. Enfoque hacia el personal docente y administrativo	85	27%	27%	13%	20.33
6. Manejo de Procesos	85	37%	33%	20%	30.33
7. Resultados Organizacionales	450	32%	23%	17%	113.67
Gran Total	1000	33%	23%	16%	<u>246.16</u> <b>24. 61%</b>

*Fuente: La autora*

*Gráfico 8 : Porcentaje alcanzado por capítulo*



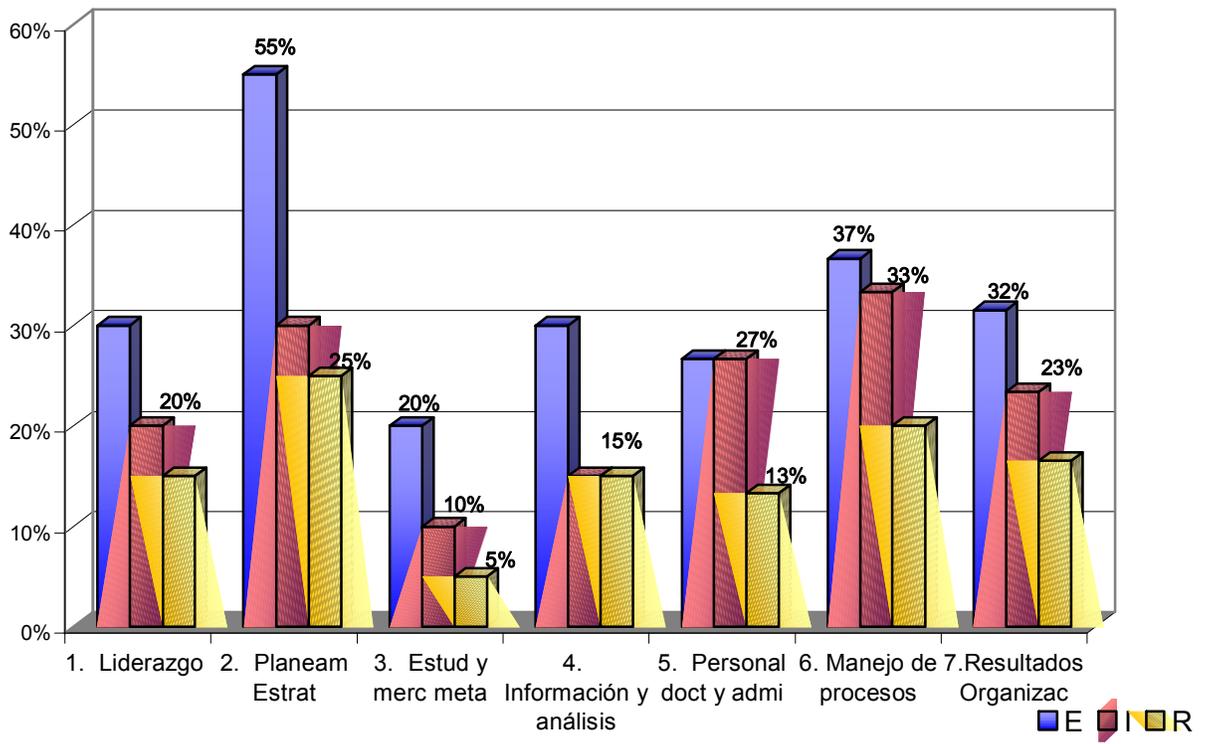
*Fuente: La autora*

Como se observa de los mil puntos totales posibles de alcanzar, la UNED obtuvo 246.16 puntos lo que equivale a un 24.61%. Los capítulos en que alcanza un mayor cumplimiento fueron el número de Planeamiento Estratégico y el número seis que evaluaba el Manejo de los Procesos, con un 36% cada uno. Y por el contrario con un 11% de cumplimiento el capítulo 3 de enfoque al estudiante y mercado meta es el de menor cumplimiento. Dichos porcentajes son globales, es decir un promedio de lo obtenido en enfoque, implantación y resultados.

Adicionalmente a continuación se presenta el gráfico de los porcentajes obtenidos en cada capítulo por cada uno de los aspectos evaluados (enfoque, implantación y resultados).

Del gráfico 9 se puede deducir que mayor nivel o porcentaje de cumplimiento se obtuvo en el área de enfoque del capítulo dos de Planeamiento Estratégico (55%), en segundo y tercer lugar el área de enfoque e implantación del capítulo seis de manejo de procesos, con un 37% y 33% respectivamente. Por otro lado los aspectos en los que se tienen las menores calificaciones fueron con un 5% el área de resultados del capítulo tres de Enfoque hacia los estudiantes y mercado meta, seguido por un 10% en el área de implantación del mismo capítulo tres.

*Gráfico 9 : Porcentaje alcanzado por área en cada capítulo*



Fuente: La autora

## PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

### *1. Metodología para evaluar la percepción del personal sobre la gestión institucional*

#### **1.1 Encuesta**

La encuesta es uno de los métodos más utilizados por las empresas para obtener información sobre la percepción de los empleados de diferentes aspectos. Presentan al empleado una serie de afirmaciones o preguntas, diseñadas para obtener información que interese a la administración.

En el ambiente actual de cualquier empresa o institución, es esencial tomar decisiones correctas oportunamente, por lo que esta encuesta está diseñada para ayudar a la toma de decisiones. Proporciona un mecanismo para que se pueda ver las percepciones de los empleados en relación a las de la gerencia o altos mandos. Por lo que esta herramienta ayudará a concentrar los esfuerzos de mejoras y comunicaciones en las áreas que necesitan más atención.

La encuesta se debe realizar a los empleados, gerentes y supervisores o al equipo de liderazgo superior, es decir a todo el personal de la institución. Se tomó como referencia la “¿Estamos Progresando?” desarrollada por el Premio Malcom Baldrige para la Excelencia la cual se puede encontrar en Internet (ver anexo 2).

Dicha encuesta consta de dos secciones; en la primera se obtiene información personal del empleado al cual se le aplica. Se consideró importante recabar ciertos datos básicos como lo es el sexo, el área y el tiempo de laborar en la institución. Ya que permite establecer relaciones entre las áreas, años de laborar en la institución entre otros. En la segunda parte se presentan las 40 frases de las que consta la encuesta. Las cuales están organizadas convenientemente en siete categorías de criterios correspondientes a los siete capítulos evaluados en la norma.

#### **1.2 Escala de evaluación**

Al encuestado se le ofrece una escala de calificación consistente de cinco opciones (escala de Likert), las cuales permiten expresar el grado de percepción con la afirmación propuesta. Las opciones son: totalmente de acuerdo (TA), en acuerdo (A), ni en acuerdo ni en desacuerdo (AD), en desacuerdo (D) y totalmente en desacuerdo (TD).

En términos de cuantificación, los cinco valores posibles se traducen en solo dos estados: Percepción Positiva o en Acuerdo y Percepción Negativa o en Desacuerdo. Se considera percepción positiva o acuerdo cuando se responde con la opción que tiene calificación 5 ó 4 según la escala de la oración. Y como percepción negativa o en desacuerdo cuando se obtiene una calificación 3, 2 o 1, en donde se queda en un termino intermedio o definitivamente negativo.

### **1.3 Aplicación de la herramienta**

Las encuestas se deben aplicar en forma directa. Sin embargo, al disponer de un rango de evaluación tan amplio como lo es el tipo Likert, el encuestador aplica hasta cierto grado un juicio de valor sobre el grado de la respuesta que dé el encuestado; en casos en que las aseveraciones son muy enfáticas, las calificaciones de TA, TD resultan sencillos, así como frases acompañadas por expresiones tales como “más o menos” o “cincuenta y cincuenta”, indican una calificación de AD. Las calificaciones más complejas son la A y D.

Si no se va a hacer un censo con la herramienta debido a al tamaño de la institución y para dar certeza al análisis de los resultados es necesario realizar un muestreo donde se determinará el porcentaje de percepción positiva y negativa de acuerdo con la pregunta clave que se escoja. La formula estadística para la determinación de tamaño de la muestra, así como el método de análisis de los resultados se presenta en detalle en el anexo 3.

## Capítulo VI : Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- En forma general de un total de 1000 puntos posibles la UNED obtuvo 246. Dicho puntaje corresponde a una organización que se encuentra en una etapa inicial de un proceso de mejora del desempeño.
- Analizando en forma global las dimensiones de calificación que establece la normativa desde la perspectiva de enfoque, implementación y resultados la universidad obtuvo :
  - En enfoque un 33%, que significa que la institución cuenta con los requerimientos básicos. Por ejemplo: infraestructura física, reglamentación, recurso humano, estructura organizativa acorde con la naturaleza de la institución y métodos de trabajo. Además se está iniciando con la sistematización y mejora de los procesos que ya se tiene definidos (Ejemplo: proceso de admisión y matrícula, proceso de autoevaluación de carreras, el proceso de planificación institucional y el proceso financiero contable). Todo esto porque a partir del año 2000 con el cambio de administración la universidad entra en una redefinición de su marco estratégico y su forma de trabajar . Cabe recalcar que se está desarrollando un programa de inducción a nivel de toda la organización con el fin de que se conozca el nuevo liderazgo organizacional.
  - En Implantación un 23%, ya que como se indicó anteriormente se evidencia que hace falta la definición, estandarización y sistematización de todos los demás procesos con el fin de potenciar todos los recursos con que cuenta la institución para atender de manera más competitiva las necesidades de los estudiantes y la comunidad.
  - En resultados un 16%. Dicha calificación tan baja corresponde a que la universidad se encuentra en etapas tempranas de un procesos de mejora del desempeño.
- En la puntuación por capítulo y de acuerdo con las tres dimensiones, los máximos puntajes fueron:
  - En enfoque el capítulo. 2, Planeamiento Estratégico obtuvo 55%. La institución tiene un marco estratégico formalmente definido y un proceso estratégico sistemático, documentado y con un alcance a nivel institucional. En implantación el puntaje máximo lo obtuvo el capítulo 6, Manejo de Procesos. La Universidad tiene funciones formalmente establecidas en relación con la oferta educativa, además, se cuenta con una metodología sistematizada para la autoevaluación de los programas. Con respecto a los servicios estudiantiles, se cuenta con

una gran variedad de estos desde trámites administrativos (matrícula, pago, certificaciones) hasta servicios académicos (tutorías, material didáctico, atención individual de consultas).

- En resultados el capítulo 2, obtiene el puntaje máximo con un 25%. Si bien es cierto, el proceso de planificación estratégica es sistemático, la implantación de planes de acción específicos para la mejora continua, esta en fase de inicio por lo que todavía no se han obtenido resultados e todo el ámbito institucional.
- Por otro lado, los resultados mínimos según las tres dimensiones fueron:
  - En enfoque el Capítulo 3, con un 20%,. Enfoque hacia el estudiante y mercado meta. La Universidad tiene bien identificada su población meta, la cual está estipulada en la misión, su sin embargo, no hay una evaluación sistemática, de los requerimientos de los estudiantes y las expectativas del mercado, si del nivel de respuestas a las necesidades de los mismos.
- Con respecto a implantación, el capítulo 3 obtiene el puntaje menor en 10%, que significa que la Universidad está iniciando la definición y sistematización de procesos relacionados con el estudiante y el mercado. Está ordenando en procesos, las diferentes acciones que se realizan en la Universidad en torno a este tema.
- Finalmente, en la dimensión resultados en el capítulo 3, obtiene el menor puntaje en esta categoría, 5%. Esto porque como se dijo anteriormente la UNED se encuentra en una etapa inicial en el diseño de procesos relacionados con respecto a tracción y retención de estudiantes, al manejo de queja y a la interacción de los estudiantes con las diversas áreas, por lo que no hay resultados aún.

- En general podemos concluir que la institución está desarrollando una nueva cultura organizacional, fundamentada en un estilo de liderazgo diferente, que caracterizará a la universidad por su dinamismo, flexibilidad y la desconcentración de sus servicios.
- Así mismo se nota una marcada tendencia a la adopción de prácticas de mejoramiento continuo en los procesos existentes, como el de admisión y matrícula, trasiego de instrumentos de evaluación y el proceso de producción Editorial.
- Sin embargo esta evaluación identifica oportunidades de mejoras -en cuanto a las debilidades institucionales, las cuales giran alrededor de la definición y sistematización de los procesos institucionales y a la ausencia de practicas evaluativas en torno al quehacer de sus dependencias, a la calidad de sus servicios, al desempeño de sus funcionarios, y a la gestión institucional. Aunado a una comunicación poco fluida dentro de las diferentes instancias de la universidad.

## Recomendaciones

- Desarrollar un programa que involucre al personal en la identificación y levantamiento del diagnóstico de los procesos existentes y del estado actual en el cual se debe incluir:
  - Diseño
  - Grado de implementación
  - Grado de documentación
  - Mejoras realizadasUna vez identificados los procesos, se debe emprender una campaña de documentación y rediseño en coordinación con la Vicerrectoría de Planificación.
- Desarrollar un sistema de evaluación institucional permanente, que este retroalimentando la toma de decisiones institucionales en torno a:
  - La atención de necesidades de los estudiantes y el mercado.
  - La calidad de los servicios administrativos y académicos.
  - La eficiencia en el uso de los recursos financieros.
  - El desempeño del recurso humano
  - El manejo de los procesos.
  - El impacto de la tecnología utilizada en los procesos administrativos y académicos.
  - La ejecución de los planes institucionales.
  - La evaluación de la ejecución de las mejoras propuestas..

## BIBLIOGRAFÍA

Abdelnour, Silvia. *La universidad en el siglo XXI*. Monografía. Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia, 2001.

Alvarez Echenogucia Guillermo. *La Filosofía de Malcolm Baldrige*. Ensayo Venezuela. s.e. 2001.

Aramayo Armando. *El Premio Nacional a la Calidad en USA: Malcolm Baldrige*. Ensayo. Perú. s.e. 2000.

Baldrige National Quality Program. 2002. *Education Criteria for Performance Excelencia*. USA. s.e. 2002.

Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), *Marco de Referencia para la Evaluación de la Administración y Gestión de las Instituciones de Educación Superior*. México. 1997.

Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA), *Guía de Autoevaluación Institucional SICEVAES*. 1998.

Consejo Universitario de la UNED. *Actas aprobadas por el Consejo Universitario*. Costa Rica, UNED.

Chacón Chávez, Flor. *Sistema de control de calidad*. Antología. Costa Rica. s.e., s.f.

Echeverría, J y Rodríguez R. *Análisis y Diseño de la Gestión de Salud Ocupacional en Conair Costa Rica S.A.*

Instituto de Normas técnicas de Costa Rica (INTECO), Norma INTECO 2000-01-19 INTE-ISO Serie 9004: 2000 Primera Edición. *Sistemas de gestión de calidad- Directrices para la mejora del desempeño*. San José, Costa Rica. 2000

Jofré V., Arturo. *Enfoques gerenciales modernos*. Costa Rica, Ediciones Delphi, 1999.

Navarro Carla y otras. *Evaluación y Propuesta de Diseño de un Sistema de Seguridad Ocupacional en los Departamentos de producción, mantenimiento y bodega de productos Gerber de C.A. S.A*". Escuela de Ingeniería industrial. 1999

Rojas Porra, Carlos Luis. *Gerencia en educación*. Antología. Costa Rica. UNED. s.e. 2002.

Rumble, Greville. *La Universidad Estatal a Distancia: una evaluación*; tr. Del inglés por Celedonio Ramírez Ramírez. 1 ed. San José, Costa Rica. EUNED, 1987.

Santana Bonilla Pablo. *¿Es la gestión de calidad total en la educación: un nuevo modelo organizativo?*. España Universidad de la Laguna. s.e. 1997.

Turmerman, Carlos. *La Transformación de la Educación Superior: retos y perspectivas*. Costa Rica. EUNA, 1998.

UNED, *Estatuto Orgánico*. San José, Costa Rica. 2001.

UNED, *Manual de organización y funciones*. Centro de Planificación y Programación Institucional. San José, Costa Rica. s.e. 2000.

UNED, *Manual de Trabajo del Centro de Control de Calidad Académica*. Control de Calidad Académica . San José, Costa Rica. s.e. 1983.

UNED, *Plan de Desarrollo Institucional 2002- 2006*. San José Costa Rica. 2002.

UNED, *Plan Operativo Anual 2001*. Centro de Planificación y Programación Institucional. San José, Costa Rica. s.e. 2000.

UNESCO. *Conferencia mundial sobre la educación superior*. visión y acción en el siglo XXI. Documento mimeografiado. s.e. 1998.

Universidad de Costa Rica, *Programa de Formación de Auditores Internos de Calidad en la UNED*. San José, Costa Rica. 1995.

Vargas, Laura y otros. Proyecto Final del Curso Sistema de Información I. Primer Semestre de 1999

# ANEXOS

---