

## **Resumen**

La presente investigación permitió identificar los indicadores de gestión del Área de Docencia de ULACIT, con los cuales se podrá evaluar el trabajo realizado por dicha dependencia. Para llevar a cabo el estudio, se identificaron, en primera instancia, las labores de esta Área, las cuales sirvieron de principal insumo para encontrar esos indicadores de gestión. Una vez conocidas las labores que allí se llevan a cabo, se procedió a evaluar los supuestos indicadores de gestión que poseían con base en la teoría investigada. Por último, se presentaron los resultados de las evaluaciones de los supuestos indicadores de gestión junto con las respectivas recomendaciones. Cabe destacar que el alcance de esta investigación consiste únicamente en la identificación de los indicadores de gestión del Área de Docencia de ULACIT, y en sugerir una metodología para una eventual implementación. La investigación dio a conocer el uso de las políticas del SINAES como base para la creación de indicadores de gestión para el Área de Docencia; sin embargo, se determinó que no todas esas políticas pueden tomarse como indicadores de gestión. Además, cabe destacar que de todos los indicadores de gestión debidamente identificados, la mayoría están alineados con únicamente dos de los cuatro objetivos estratégicos actuales de ULACIT.

## **Abstract**

Through this research took place the identification of the Key Performance Indicators from the ULACIT's Teaching Area, which will allow evaluating their work. For this research, the very first thing to do was the identification of the work and activities done by the Teaching Area. Then, an evaluation of the supposed Key Performance Indicators took place to determine if they are correct, based on the theory searched. And finally, the results of the evaluation are presented within their recommendations. It is important to point out that this research's scope is limited by the identification of the Key Performance Indicators and the suggestion of a methodology for a potential implementation of the Key Performance Indicators named before. An important result of this research is the use of SINAES's politics as base for the development of Key Performance Indicators for the Teaching Area, but determined that no all of those politics could be taken as Key Performance Indicators. Besides of that, most of the Key Performance Indicators correctly identified were only aligned to 2 of the 4 actual ULACIT's strategic objectives.

## Introducción

En el Área de Docencia de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACT, basan sus indicadores de gestión en lo indicado por el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, SINAES (2009), específicamente en lo señalado en el *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado*. Dado lo anterior, el problema de esta investigación consistirá en la evaluación de si lo indicado por el SINAES corresponde con los indicadores de gestión del Área de Docencia de ULACIT. Por lo tanto, para este estudio se define como pregunta la siguiente: ¿Puede asumir el Área de Docencia de ULACIT como indicadores de gestión, lo estipulado en el *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado* del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior?

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Identificar las labores realizadas en el Área de Docencia de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología.
- Evaluar si lo estipulado en el *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado* del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior corresponde con los indicadores de gestión del Área de Docencia de ULACIT.
- Sugerir una metodología que permita implementar los indicadores de gestión en el Área de Docencia de ULACIT, en aquellos casos donde no se encuentren implementados.

La Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología posee un plan estratégico establecido, el cual involucra a todas las áreas de dicha institución, por lo que es importante identificar los indicadores de gestión del área de Docencia, para determinar si se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la institución. Además, se debe destacar que el alcance de la presente investigación es únicamente identificar los indicadores de gestión del Área de Docencia y no busca realizar acciones posteriores para corregir o mejorar la gestión del área citada.

Seguidamente se presenta la revisión bibliográfica de los conceptos más importantes que se desarrollarán a lo largo del trabajo; la metodología relacionada con los métodos de investigación más apropiados para abordar el tema; un apartado de presentación de resultados, en donde se expondrán los principales hallazgos; un apartado de discusión y análisis de los resultados; un apartado de conclusiones, en donde se harán las sugerencias del caso; un apartado de anexos; y, por último, se presentan las referencias consultadas.

## **Revisión bibliográfica**

Antes de detallar los conceptos que envuelven los indicadores de gestión, hay que destacar que estos forman parte de una planificación o planeación estratégica, la cual se puede definir como:

“un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances” (Acle, 1990, p.62).

Por otra parte, según Everett (1978) la considera como una tarea de reflexión a la actual misión de la organización y con base en dicha reflexión, se toman decisiones para la salud actual y futura de la empresa.

De acuerdo con estas definiciones, la planeación estratégica es un proceso que no es estático, sino que, por el contrario, es cambiante y continuo durante toda la vida de la empresa, lo cual se debe principalmente al dinamismo que existe en el mercado actual en el que se desenvuelven las empresas. Por esta razón, no es casualidad que en las definiciones se haga uso de términos como ‘periodicidad’, ‘avances’, ‘condiciones actuales’ y ‘resultados futuros’, ya que la planeación estratégica se trabaja día a día, y no es un informe que se presenta a la gerencia para luego ser guardado en el escritorio.

De acuerdo con Cruz (2007), la razón de ser de la planeación estratégica se puede enfocar en varios aspectos. El primero es el hecho de que permite obtener una ventaja competitiva sobre los demás, ya que se establecen metas internas realistas, que garantizan la supervivencia de la empresa en el mercado. Por ser una estrategia continua y flexible, permite adaptarse a los cambios que ocurren en el mercado, de manera que la empresa evita quedar rezagada. Además, al estar en una constante medición, es posible visualizar puntos de mejora, en los cuales se trabaja con el objetivo de establecer políticas de mejora continua y consecución de metas.

Hasta este momento, la planeación estratégica sugiere el planteamiento de la consecución de metas y de mejora continua, a través de una estrategia flexible; sin embargo, para alcanzar lo anterior es indispensable conocer el estado en que se encuentra la empresa, por lo tanto, se introduce el concepto de ‘desempeño’.

El desempeño de la empresa es un reflejo del desempeño a nivel individual de cada uno de los colaboradores de la empresa, por lo que su definición hace referencia a “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (Ruiz, s.f.). Esta definición utiliza el término ‘medir’ para evaluar las competencias de los individuos en la empresa. A nivel de mercado, se establece que lo que no se puede medir, no existe, por lo que se hace necesario el uso de instrumentos de medición. En este caso, se trata de medir el desempeño de las distintas áreas que conforman la empresa en torno a su planeación estratégica, y los indicadores de gestión son los instrumentos apropiados para llevar a cabo la tarea.

Básicamente, los indicadores sirven de guía para establecer si se está alcanzando el desempeño deseado. A nivel matemático, un indicador es una expresión matemática de lo que se desea medir. En otras palabras, los indicadores de gestión deben contener métricas que permitan medir si se está cumpliendo o no lo establecido en el indicador.

Basado en lo expuesto por Cruz (2007), la importancia de los indicadores de gestión consiste en el hecho de que se convierten en el mecanismo de evaluación del alcance de los objetivos estratégicos de la empresa, ya que permiten evaluar si la empresa está logrando completar las metas propuestas y constatar que los responsables estén realizando eficientemente su trabajo. Además, no sólo indican el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos, sino que anticipan desviaciones en su alcance. Finalmente, como resultado de su aplicación, se desarrollan planes de acción para la corrección o mejoramiento de las actividades que realiza la empresa.

Propiamente, la principal función de los indicadores de gestión es medir si la empresa anda bien o mal, pero ¿para qué medir? La respuesta es sencilla y consiste en el hecho de que en las empresas se deben tomar decisiones y, en este caso, qué mejor garantía que los indicadores de gestión para que la gerencia tome acciones que se encuentren totalmente respaldadas. Sin indicadores de gestión, la toma de decisiones sería muy compleja y, peor aún, sería una decisión subjetiva por parte de la gerencia, porque no existiría ningún dato objetivo que indique el camino por seguir y prácticamente habría que guiarse por lo que se ve superficialmente en la empresa y no por lo que realmente está ocurriendo internamente en ella.

Según Cruz (2007), parte de los beneficios que traen los indicadores de gestión son la comunicación de la estrategia de la empresa a todos sus niveles, la identificación de acciones de mejora y de corrección, la definición de responsabilidades, la obtención de un mayor control de la operación de la empresa y la medición de comportamientos.

En conjunto con los indicadores de gestión, la productividad de la empresa llega a jugar un papel muy importante dentro de la planeación estratégica, debido a que la productividad

constituye el resultado que genera la aplicación de los indicadores de gestión en las empresas. Al establecer metas de productividad en las empresas, se obtienen muchas ventajas, como el mejoramiento del talento humano a través de capacitaciones; la incorporación de mejoras y valor agregado a los productos o servicios que genera la empresa; se da un mayor aprovechamiento de la tecnología, herramientas e infraestructura de la empresa; y se estimula la innovación en los procesos y productos o servicios de la empresa.

Cruz (2007) señala que las principales características que deben reunir los indicadores son brindar información de relevancia para la planeación estratégica, es decir, la información generada por un indicador de gestión debe informar, evaluar, controlar y servir de fundamento para tomar decisiones; la información generada no puede ser ambigua, ya que los indicadores pueden ser objeto de auditorías. Por otra parte, los indicadores de gestión deben ser objetivos, es decir, que no se vean afectados por variables externas que comprometan la información resultante; y deben generar información y datos precisos que no contengan errores.

Según Cruz (2007), la metodología utilizada para encontrar los indicadores consta de los siguientes pasos: el primer paso consiste en determinar lo que se realiza en el área del negocio, es decir, establecer las entradas, las salidas y los procesos que se realizan. Como segundo paso es necesario enfocarse en lo que se desea medir, ya que no se requiere tener un indicador de gestión para todas las actividades que se realizan. El tercer paso consiste en identificar a los responsables de las actividades que se desean medir. El cuarto paso radica en determinar la periodicidad con la que esos responsables van a aplicar los indicadores de gestión sobre las actividades escogidas previamente. Por último, se deben establecer puntos de comparación para poder establecer mejoras o puntos de corrección.

Tal y como se expone en Cruz (2007), dentro de los consejos que hay que tomar en cuenta para la implementación de los indicadores de gestión, se encuentran los siguientes: realizar la implementación por etapas y no en una sola, y para pasar de una etapa a otra, se debe tener consolidada la actual. Es necesario un gran compromiso por parte de la gerencia, ya que lo que se está estableciendo es un cambio significativo en la empresa. Los indicadores deben reflejar la realidad de la organización, es decir, no cometer el error de establecer indicadores de gestión ambiciosos que no forman parte de la realidad que se vive.

Los indicadores de gestión no deben ser vistos como una herramienta más que se estará implementando, sino como un cambio a nivel organizacional que exigirá de esfuerzos extras en todos los niveles de la empresa, y a cambio se obtendrán resultados muy positivos para esta.

## **Métodos**

### **Descripción general de la estrategia metodológica**

La presente investigación es de tipo cualitativo, ya que se desea conocer, describir y profundizar los indicadores de gestión pertenecientes al Área de Docencia de ULACIT. Su objetivo consiste en reconstruir la realidad, tal y como la aprecian los participantes en un sistema social determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Según Hernández et al. (2010), existen cuatro tipos de investigación: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. En las exploratorias se pretende profundizar más acerca de un tema poco conocido o desconocido totalmente; en las descriptivas se miden, se recolectan y se evalúan datos sobre distintos aspectos del tema de investigación; en las correlacionales se identifican relaciones entre dos o más variables; y en las explicativas se dan a conocer las razones por las cuales ocurre un fenómeno.

De acuerdo con lo anterior, este estudio es de carácter descriptivo, ya que se recopilaron datos con los cuales se identificaron los indicadores de gestión del Área de Docencia de ULACIT y se evaluó si con dichos datos se pueden establecer estos indicadores de gestión. Para la recopilación de los datos mencionados, se hizo uso de la entrevista, ya que esta técnica permitió explorar las relaciones del entrevistado con el tema de investigación. Además, la entrevista fue guiada a lo largo de una lista de temas establecidos previamente mediante un cuestionario de preguntas abiertas. Dicho cuestionario se presenta en el anexo 1.

Por otra parte, la investigación es de carácter temporal, ya que se estudiaron las condiciones actuales en que se encuentra el Área de Docencia de ULACIT.

### **Participantes**

Para la escogencia de los participantes, no se manejaron criterios de diferencias por sexo, religión, inclinación política ni etnia.

La participante de la investigación es la Vicerrectora del Área de Docencia de ULACIT, ya que es la única persona que manejaba en su totalidad el accionar que le compete a dicha área.

### **Técnicas de investigación**

Para esta investigación se hizo uso de entrevistas semiestructuradas, con preguntas abiertas. Con esta técnica se buscó identificar el conocimiento del entrevistado con respecto al tema de la investigación, en relación con los indicadores de gestión del Área de Docencia de ULACIT.

La entrevista está integrada por un conjunto de temas establecidos previamente, los cuales se encuentran plasmados en las preguntas abiertas. Dicha entrevista se encuentra en el anexo 1.

## **Procedimientos según las fases de la investigación**

### Fase de revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica brindó la base teórica para guiar la investigación de una manera objetiva, además de que permitió aclarar dudas conceptuales que surgieron en la aplicación de la entrevista.

Esta revisión bibliográfica sirvió de instrumento de apoyo continuo para todas las fases de la investigación.

### Fase de selección de los participantes

El criterio de selección de los participantes consistió en la pertenencia al Área de Docencia de ULACIT, dado que era el más indicado para llevar a cabo con éxito esta investigación.

### Fase de recolección de información

Como se indicó previamente, la recolección de la información se hizo a través de entrevistas semiestructuradas, con preguntas abiertas. Dicho cuestionario se encuentra en el anexo 1.

### Fase de análisis de la información

El análisis de la información resultante de las entrevistas se realizó mediante los siguientes pasos: transcripciones de las entrevistas y análisis de las transcripciones en conjunto con la revisión bibliográfica.

### Protección de los sujetos de investigación

A cada uno de los entrevistados se les explicó el propósito y los alcances de la investigación, además de que se les garantizó la confidencialidad en el manejo de la información.

## Resultados

### Resultados de la entrevista semiestructurada con preguntas abiertas

Con el fin de identificar y verificar la presencia de indicadores de gestión en el Área de Docencia de ULACIT, se realizó una entrevista a la Vicerrectora de Docencia. A partir de dicha entrevista se obtuvo lo siguiente:

#### El espacio de competencia del Área de Docencia de ULACIT

ULACIT se encuentra estructurada tal como se muestra en el organigrama presentado en la figura 1.

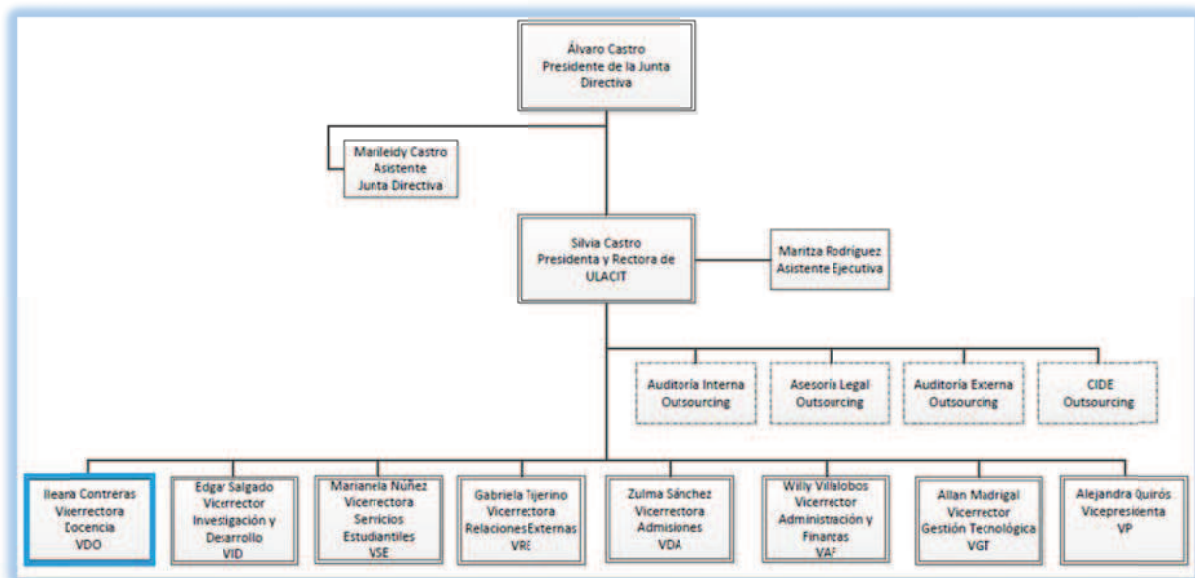


Figura 1. Organigrama de ULACIT

El Área de Docencia es una de las ocho áreas base que forman la estructura organizacional de ULACIT, y tiene a su cargo seis facultades (figura 2).



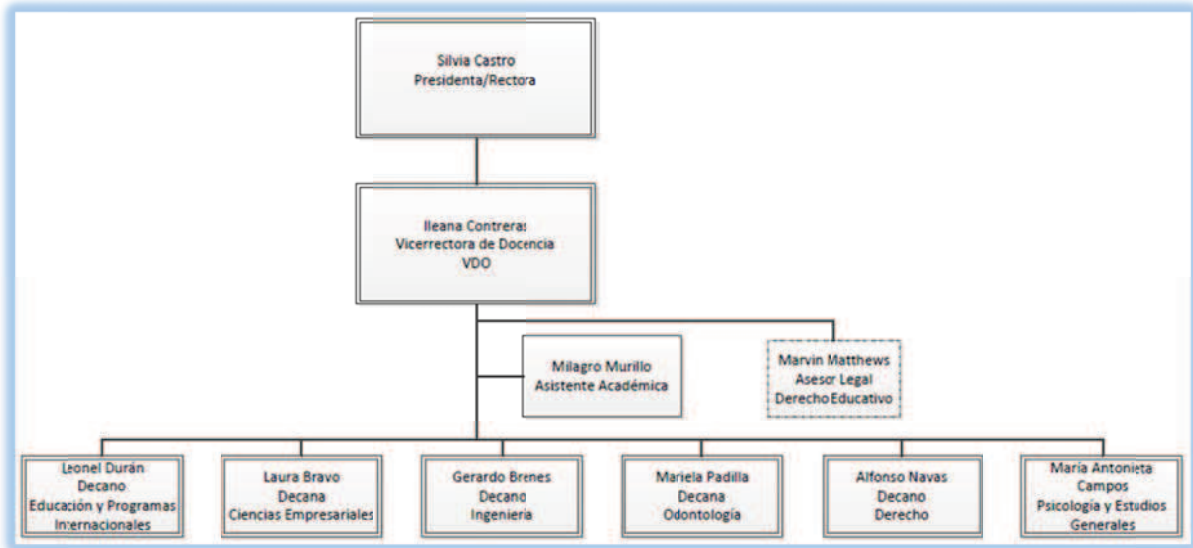


Figura 2. Organigrama del Área de Docencia de ULACIT

Cada facultad maneja una estructura que llega hasta el nivel de profesores. Un ejemplo de lo anterior se muestra en la figura 3 (Escuela de Ciencias Empresariales).



Figura 3. Organigrama de la Escuela de Ciencias Empresariales de ULACIT

# Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

*Oscar Poveda Phillips*

2011

Por otra parte, a nivel de las funciones que le atañen al Área de Docencia de ULACIT, se hace referencia a lo indicado en el sitio oficial de ULACIT (2011), donde se señala lo siguiente:

“El Vicerrectorado de Docencia se encarga de planificar, diseñar, ejecutar y evaluar el buen funcionamiento de las labores académicas de la Universidad. A este Vicerrectorado pertenecen las seis facultades: Ciencias Empresariales, Ciencias de la Salud, Derecho, Educación, Psicología e Ingenierías. Las facultades son las encargadas de la organización y supervisión de los procesos académicos.”

Las funciones específicas del área de Docencia son:

- Asegurar el funcionamiento de las seis facultades de ULACIT.
- Proveer las políticas de los procesos que forman parte de las facultades.
- Reclutar profesores.
- Realizar la oferta de cursos.
- Establecer lazos académicos con otras entidades, tales como empresas y universidades, entre otros.
- Ofertar las actividades de extensión, extracurriculares y de capacitación para los profesores.
- Dirigir el proceso de acreditación de las carreras impartidas en ULACIT.

En síntesis, el Área de Docencia de ULACIT es la responsable del desarrollo y la producción de los servicios académicos de la institución.

## Los indicadores de gestión asociados al Área de Docencia de ULACIT

Antes de proceder con la identificación de los indicadores de gestión, se investigó sobre la planeación estratégica establecida en ULACIT. Para el período 2010-2012, la estrategia de la institución se encuentra enfocada en cuatro objetivos estratégicos de nivel superior y bajo cada uno de ellos, todas las unidades de la institución deben plantear sus objetivos y proyectos para alcanzarlos.

Los objetivos estratégicos de ULACIT del período 2010-2012 son los siguientes:

- **Objetivo 1.** Expandir y diversificar la población estudiantil, abriendo nuevos nichos de mercado y una nueva sede.

- **Objetivo 2.** Desarrollar nuevos productos y servicios académicos diferenciados, que refuercen la imagen científica y tecnológica de ULACIT ante el sector productivo del país y la sociedad en general.
- **Objetivo 3.** Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que se ofrecen.
- **Objetivo 4.** Fortalecer la imagen pública de la institución.

Dado el espacio de competencia del área de Docencia, los objetivos estratégicos del período 2010-2012 y la necesidad de acreditar las carreras impartidas en ULACIT, se visualiza en primera instancia que los indicadores de gestión de esta área se derivan del marco de referencia propuesto por el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES).

En el *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado* del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (2009) se señala lo siguiente:

“el SINAES es el órgano oficial de acreditación de la educación superior de Costa Rica, es de carácter nacional y fue creado por Ley de la República Nº 8256 del 2 de mayo de 2002. Por su naturaleza jurídica, el SINAES está inserto en el sistema de educación superior universitario estatal, es absolutamente independiente y autónomo en sus decisiones académicas y posee la máxima autoridad pública en materia de acreditación de carreras y de programas universitarios. Al Sistema Nacional de Acreditación pertenecen, en calidad de adherentes, las universidades costarricenses tanto públicas como privadas que hayan cumplido satisfactoriamente los requisitos de adhesión que establece la normativa interna del SINAES” (p. 8).

El modelo evaluador del SINAES es el componente que se tomará como base para obtener los indicadores de gestión correspondientes al Área de Docencia de ULACIT. Dicho modelo se puede encontrar en el *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado* del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (versión 2009), capítulo IV, denominado “Dimensiones, componentes, criterios, estándares y evidencias del modelo”.

Según este *Manual*, el modelo de evaluación del SINAES ofrece una visión integrada de los principales elementos que forman parte del proceso educativo. Dichos elementos se denominan en el modelo como ‘dimensiones’ y son los siguientes: un entorno que contextualiza,

un conjunto de recursos o insumos, el proceso educativo mismo y el resultado. Además de estas dimensiones, el modelo de evaluación se encuentra complementado por otros cuatro elementos: los criterios de admisibilidad, los criterios de sostenibilidad de la acreditación y mejoramiento de la carrera y las orientaciones para realizar la metaevaluación y la reacreditación.

En la figura 4 se presenta un diagrama del modelo de acreditación del SINAES, el cual fue tomado del *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado* (SINAES, 2009).



**Figura 3. Modelo de Acreditación del SINAES**

Para que dicho modelo de evaluación logre implementarse exitosamente, son necesarios elementos que permitan determinar si las condiciones presentadas en las carreras cumplen con las normas establecidas. Estos elementos son los criterios y los estándares.

Según el *Manual*, los criterios permiten crear juicios de evaluación y analizar niveles de calidad. Además, delimitan un campo de análisis de la carrera y de ellos se derivan los estándares y las evidencias. Los estándares son los rangos de aceptación de calidad en una determinada área de la carrera, y las evidencias son todos aquellos datos e información en donde se hacen visibles y tangibles las dimensiones del objeto de evaluación. Pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo, general o específico, y deben ser recopiladas de fuentes verificables. Para obtener estas evidencias, son necesarios un sistema de información y un conjunto de instrumentos que permitan su acopio (SINAES, 2009).

En la tabla 1 se presenta un cuadro resumen de la cantidad de criterios, estándares y evidencias, según dimensión y componente del modelo de acreditación oficial, tomado del *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado* del SINAES (2009).

Tabla 1. Cuadro resumen de componentes del modelo evaluativo del SINAES.

Dimensión	Componente	Criterio y Numeración	Estándares	Evidencias y Numeración
	Admisibilidad	12 (A1-A12)	0	19 (1-19)
Relación con el contexto	Información y promoción	2 (1.1.1-1.1.2)	2	4 (20-23)
	Proceso de admisión e ingreso	2 (1.2.1-1.2.2)	0	5 (24-28)
	Correspondencia con el contexto	6 (1.3.1-1.3.6)	1	11 (29-39)
Recursos	Plan de estudios	19 (2.1.1-2.1.19)	1	38 (40-77)
	Personal académico	12 (2.2.1-2.2.12)	7	27 (78-104)
	Personal administrativo	4 (2.3.1-2.3.4)	0	9 (105-113)
	Infraestructura	8 (2.4.1-2.4.8)	1	17 (114-130)
	Centro de información y recursos	5 (2.5.1-2.5.5)	2	18 (131-148)
	Equipo y materiales	5 (2.6.1-2.6.5)	2	10 (149-158)
	Finanzas y presupuestos	2 (2.7.1-2.7.2)	0	4 (159-162)
Proceso educativo	Desarrollo docente	5 (3.1.1-3.1.5)	1	16 (163-178)
	Metodología de enseñanza y aprendizaje	7 (3.2.1-3.2.7)	1	8 (179-186)
	Gestión de la carrera	20 (3.3.1-3.3.20)	3	39 (187-225)
	Investigación	9 (3.4.1-3.4.9)	1	21 (226-246)
	Extensión	9 (3.5.1-3.5.9)	1	15 (247-261)
Resultados	Vida estudiantil	17 (3.6.1-3.6.17)	3	38 (262-299)
	Desempeño estudiantil	5 (4.1.1-4.1.5)	0	11 (300-310)
	Graduados	11 (4.2.1-4.2.11)	5	28 (311-338)
	Proyección de la carrera	1 (4.3.1)	3	6 (339-344)
	Sostenibilidad	10 (S1-S10)	0	4 (345-348)
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>171</b>	<b>34</b>	<b>148</b>

De acuerdo con el Área de Docencia de ULACIT, esta se encuentra involucrada en doce criterios de la dimensión 'Admisibilidad', en ocho criterios de la dimensión 'Relación con el contexto' (dos en el componente 'Proceso de admisión e ingreso' y seis en el componente 'Correspondencia del contexto'), en cuarenta y ocho criterios en la dimensión 'Recursos' (diecinueve en el componente 'Plan de estudios', diez en el componente 'Personal académico', cuatro en 'Personal administrativo', siete en el componente 'Infraestructura', dos en 'Centro de información y recursos', cuatro en 'Equipos y materiales' y dos en el componente 'Finanzas y presupuesto'), en sesenta y tres criterios de la dimensión 'Proceso educativo' (cinco en el componente 'Desarrollo docente', siete en el componente 'Metodología enseñanza-aprendizaje', veinte en el componente 'Gestión de la carrera', nueve en el componente 'Investigación', trece en el componente 'Vida estudiantil' y nueve en 'Extensión'), y en dieciocho criterios de la dimensión 'Resultados' (cuatro en el componente 'Desempeño estudiantil', ocho en el componente 'Graduados', uno en el componente 'Proyección de la carrera' y cinco en 'Sostenibilidad'). En el anexo 2 se encuentra el detalle de cada uno de los criterios enumerados anteriormente.

## Discusión

En esta sección se procederá a realizar un análisis integrador de los resultados obtenidos en la sección anterior, con el apoyo de lo expuesto en la referencia bibliográfica.

Se procedió a evaluar cada uno de los criterios del *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado* del SINAES (2009) que según el Área de Docencia le competían, con el fin de establecer si correspondían con los indicadores de gestión. Se determinó que ninguno funciona como indicador de gestión, ya que no se cuenta con métricas puntuales que permitan medir si se cumple o no. Por ejemplo, uno de los supuestos indicadores encontrados fue el siguiente: “Se debe contar con requisitos y procedimientos que garanticen la selección de personal académico idóneo”. Con base en el ejemplo anterior, se puede determinar la inexistencia de métricas para alcanzar el objetivo de garantizar un personal idóneo. De hecho, no se indica de forma precisa, detallada y puntual los requisitos y los procedimientos requeridos, por lo que no existe manera alguna de medir y por ende determinar si se está cumpliendo este aspecto. Como se indicó en la revisión bibliográfica, si los indicadores no poseen métricas, no se pueden administrar y mucho menos determinar si se está cumpliendo o no con lo requerido en particular.

Dado lo anterior, se procedió a revisar otro elemento que incluye la evaluación, el de estándares, y revisando cada uno de ellos, se determinó que sí cumplen con las condiciones requeridas para ser tomados en cuenta como indicadores de gestión. En el anexo 3 se encuentran las dimensiones con los correspondientes estándares o potenciales indicadores de gestión.

La figura 5 presenta un gráfico con la distribución de dichos criterios, según el SINAES:

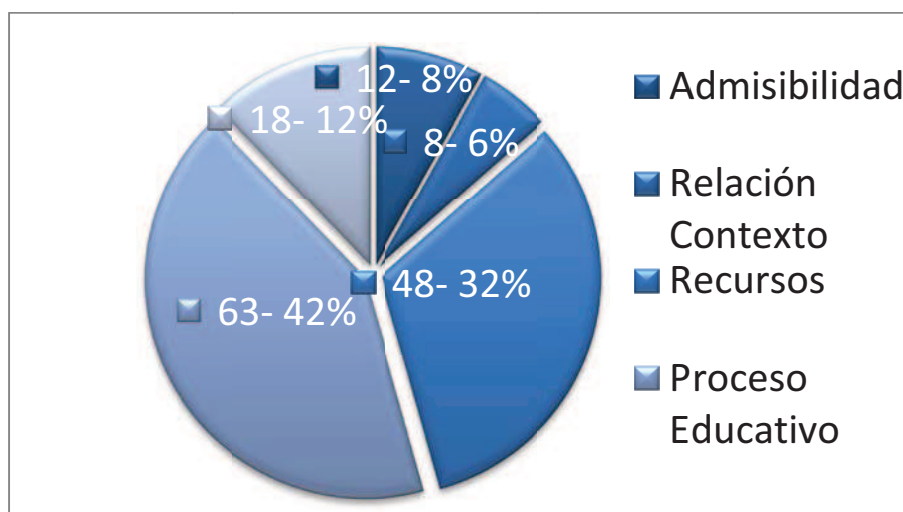


Figura 4. Primera distribución de indicadores de gestión, según el SINAES. Creación propia.

Para determinar si los estándares de las dimensiones corresponden con indicadores de gestión, es necesario determinar si se encuentran alineados con al menos uno de los cuatro objetivos estratégicos establecidos por ULACIT en el plan 2010-2012, los cuales fueron presentados en la sección anterior.

En el anexo 4 se encuentra una tabla que muestra el análisis que se realizó, y con base en el cual se determinó que el Área de Docencia de ULACIT cuenta con veintiocho indicadores de gestión debidamente definidos. El gráfico con la distribución de estos estándares, según el SINAES, se presenta en la figura 6.

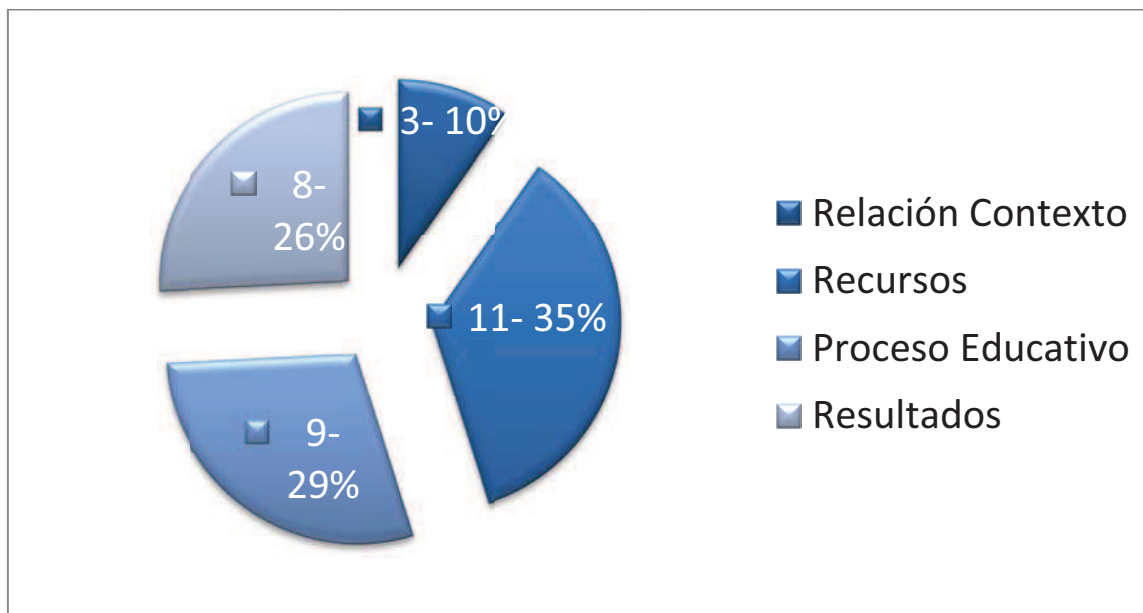


Figura 5. Primera distribución de indicadores de gestión, según el SINAES. Creación propia.

En la figura 7 se muestra un gráfico con la distribución de los indicadores de gestión, según los objetivos estratégicos de ULACIT.

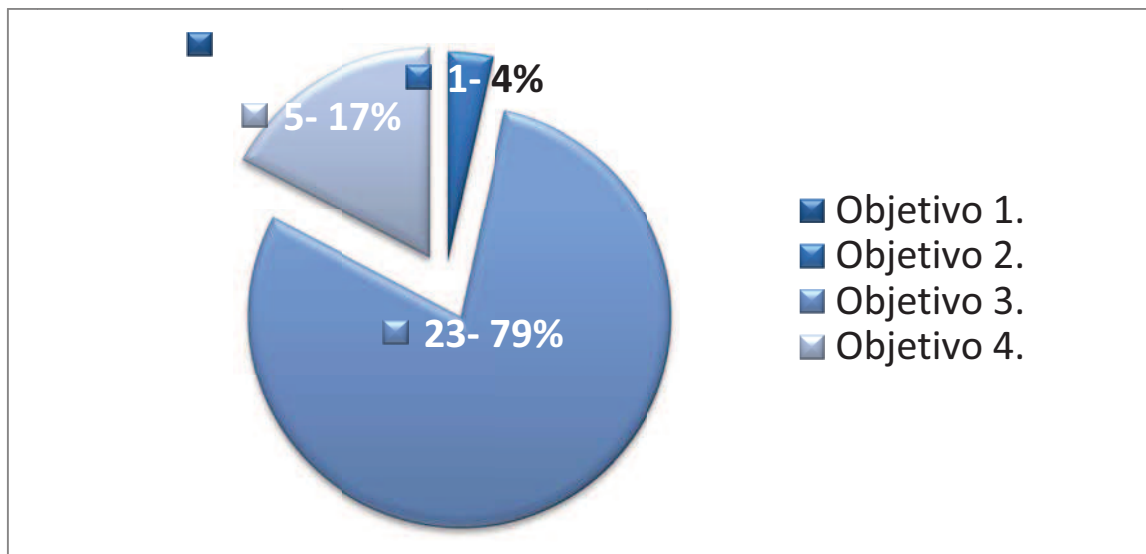


Figura 6. Distribución de indicadores de gestión por objetivos estratégicos de ULACIT. Creación propia.



## Conclusiones

En el Área de Docencia de ULACIT se tenían visualizados ciento cuarenta y nueve indicadores de gestión, de los cuales ninguno cumplía con un elemento básico para ser considerado como tal, a saber, las métricas, que como se explicó en el marco teórico, permiten medir si el indicador se está cumpliendo o no. No obstante, al realizar la evaluación de otro elemento establecido en el *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado* del SINAES, el de 'estándares', se determinó que estos sí podían ser considerados como indicadores de gestión. Por lo tanto, de acuerdo con la planeación estratégica de ULACIT y lo propuesto en el *Manual del SINAES*, el Área de Docencia cuenta con veintiocho indicadores de gestión debidamente definidos.

A pesar de que la investigación demostró la presencia de indicadores de gestión en el Área de Docencia de la institución, aún existen otros por obtener. Esto se debe a que de los cuatro objetivos estratégicos del plan 2010-2012, únicamente en dos se encuentra la mayoría de indicadores de gestión asociados, por lo que es recomendable hacer una revisión de los objetivos no tomados en cuenta y realizar el debido proceso de identificación de indicadores de gestión asociados a ellos.

Para la implementación de los veintiocho indicadores de gestión identificados, se propone agrupar cada uno de ellos por la dimensión (de acuerdo con el *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado* del SINAES, 2009) o área en que se encuentren asociados. Una vez agrupados, se debe desarrollar un portafolio de proyectos, y que cada uno conste la implementación del conjunto de indicadores de gestión asociados a una misma dimensión. Con lo anterior se pretende focalizar los esfuerzos del personal en una sola área o dimensión, para llevar a cabo un proceso de implementación más ordenado y más sencillo de administrar. Cada uno de los proyectos generados deberá ser implementado de forma secuencial, ya que como se expone en Cruz (2007), la implementación debe ser realizada por etapas y no en un solo paso, y para pasar de una etapa a otra, se debe tener consolidada la actual.

## Anexos

### Anexo 1.

<p style="text-align: center;"><b>ULACIT</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Escuela de Ingeniería Informática</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Maestría en Ingeniería de Tecnologías de Información</b></p> <p style="text-align: center;"><b>con mención en Administración de Proyectos</b></p> <p><b>Investigación:</b> Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT</p> <p><b>Investigador:</b> Oscar Poveda Phillips</p> <p><b>Participante:</b> &lt;Nombre Primer Apellido Segundo Apellido&gt;</p> <p><b>Fecha:</b> &lt;dd/mm/aaaa&gt;</p> <p><b>Hora:</b> &lt;hh:mm&gt;</p> <p>1- Según la estructura organizacional de ULACIT, ¿dónde se encuentra ubicada el Área de Docencia?</p> <p>2- ¿Qué se hace en el Área de Docencia de ULACIT?</p> <p>3- ¿Cómo calificaría el manejo administrativo del Área de Docencia de ULACIT, en una escala de malo, regular, bueno, muy bueno y excelente?</p> <p>4- ¿Quiénes forman parte del Área de Docencia de ULACIT?</p> <p>5- ¿Cómo se realizan las labores en esta área?</p> <p>6- ¿Se cuenta con algún apoyo tecnológico para realizar dichas labores?</p> <p>7- ¿Conoce algún plan estratégico que posea la ULACIT? En caso negativo, por favor pase a la pregunta 12.</p> <p>8- ¿En qué afecta dicho plan al Área de Docencia?</p> <p>9- ¿Qué se hace y cómo se hace para cumplir con lo requerido en el plan estratégico (lo correspondiente al Área de Docencia)?</p>
--

10- ¿Posee las herramientas y la información suficiente para cumplir con lo requerido en el plan estratégico (lo correspondiente al Área de Docencia)?
11- ¿Está de acuerdo con lo que tiene a cargo el Área de Docencia de ULACIT, con respecto a lo estipulado en el plan estratégico? En caso negativo, ¿qué propuesta tendría? Fin de la entrevista.
12- ¿Cuáles elementos consideraría importantes para llevar a cabo una buena administración en el Área de Docencia de ULACIT?
13- Para cumplir con los elementos sugeridos, ¿posee las herramientas y la información suficiente para darles seguimiento? Fin de la entrevista.

## Anexo 2.

<b>Dimensión 'Admisibilidad'</b>	
<b>Identificador</b>	<b>Criterio</b>
A.1	El programa o carrera debe contar con al menos una cohorte de graduados y cinco años de funcionamiento.
A.2	La definición del crédito y el número de créditos asignados a cada curso deben corresponder a la normativa establecida por el CONARE y el CONESUP.
A.3	La carrera debe contar con ciclos lectivos que cumplan con la duración mínima establecida por la normativa del CONARE y del CONESUP.
A.4	El título que se otorga debe coincidir en todos sus extremos con la nomenclatura de grados y títulos de la educación superior aprobada por el CONARE o el CONESUP.
A.5	El 100% de los estudiantes que se admitan por traslado debe provenir de instituciones y carreras debidamente autorizadas por la entidad jurídicamente competente.
A.6	Los cursos que se equiparen deben tener al menos un 90% de congruencia con los objetivos y contenidos del curso objeto del reconocimiento.
A.7	La carrera podrá equiparar a sus estudiantes hasta un máximo del 40% del total de créditos, por transferencia de una carrera no acreditada oficialmente.
A.9	La equiparación de grados procederá solamente entre instituciones debidamente autorizadas por la entidad competente.
A.10	Todo reconocimiento de un tramo cursado en una institución parauniversitaria debe estar amparado por un convenio específico en el marco del convenio nacional de articulación de la educación superior.
A.11	El 100% de los cursos de la misma carrera debe corresponder a un grado académico igual o superior al que ofrece la carrera.

1.1.2	El estudiante debe ser informado oportunamente y de forma veraz, al menos sobre el plan de estudios, tiempo promedio de graduación, costos, normativa, fechas, trámites y servicios.
<b>Dimensión ‘Relación con el contexto’</b>	
<b>Proceso de admisión e ingreso</b>	
<b>Identificador</b>	<b>Criterio</b>
1.2.1	Los trámites y requisitos de ingreso en la carrera deben estar claramente estipulados en una normativa y ser ampliamente difundidos.
1.2.2	Debe promoverse el acceso a la carrera o programa en igualdad de oportunidades, sin discriminación y con respeto por la diversidad.
<b>Correspondencia del contexto</b>	
1.3.1	El plan de estudios debe responder al estado actual de avance o desarrollo de la disciplina –estado del arte– y a la realidad del contexto nacional e internacional, así como al mercado laboral.
1.3.2	Se debe contar con políticas y acciones concretas que favorezcan la participación de los estudiantes –de la carrera– en la atención de necesidades del contexto.
1.3.3	La carrera debe incorporar, durante el proceso formativo, el análisis y estudio de problemas del contexto, y proponer solución a estos desde su especialidad.
1.3.4	Deben existir estrategias y acciones tendientes a vincular la carrera con la correspondiente comunidad académica, para su retroalimentación y mejora.
1.3.5	Se debe demostrar que se aprovecha el entorno para experiencias prácticas del estudiantado, según los requerimientos de la carrera.
1.3.6	La carrera debe demostrar que incorpora elementos que contribuyen a preparar a los futuros graduados, para enfrentar los cambios del contexto y de la disciplina.

<b>Dimensión ‘Recursos’</b>	
<b>Plan de estudios</b>	
<b>Identificador</b>	<b>Criterio</b>
2.1.1	La carrera debe contar con un documento descriptivo que contenga lo siguiente: antecedentes, fundamentos conceptuales, objetivos, fines, ejes curriculares y orientación metodológica.
2.1.2	Los fines y objetivos de la carrera deben ser claros y congruentes con los postulados de la institución y guiar adecuadamente el proceso educativo.
2.1.3	La carrera debe contar con una descripción explícita de los referentes universales y de las corrientes del pensamiento que fundamentan el plan de

## Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

*Oscar Poveda Phillips*

2011

	estudios.
2.1.4	La carrera debe tener un perfil de entrada claramente establecido, congruente con los conocimientos, las habilidades y las actitudes que corresponden a su naturaleza.
2.1.5	La carrera debe contar con un perfil profesional de salida claramente establecido, congruente con el ejercicio de la profesión y con los contenidos curriculares que constituyen su fundamento.
2.1.6	Se debe contar con una malla curricular que establezca, según criterios estrictamente académicos, la secuencia de los cursos, según ciclos, y los requisitos y correquisitos de cada uno.
2.1.7	El plan de estudios debe incluir cursos teóricos, prácticos y teórico-prácticos, de acuerdo con la naturaleza de la carrera.
2.1.8	El plan de estudios debe establecer mecanismos para la integración de la teoría y la práctica, de acuerdo con la naturaleza de la carrera.
2.1.9	El plan de estudios debe incorporar contenidos de otras disciplinas afines a la carrera o complementarias, que posibiliten una perspectiva multidisciplinaria.
2.1.10	Se debe demostrar que el plan de estudios incluye contenidos de ética para el ejercicio profesional.
2.1.11	El plan de estudios incluye contenidos que estimulan la lectura y el estudio en otro idioma.
2.1.12	La carrera, de acuerdo con su naturaleza, debe incorporar el uso de tecnologías de información para apoyar el proceso formativo.
2.1.13	El plan de estudios y las estrategias didácticas deben estimular, en los estudiantes, su capacidad de aprender, y deben incluir componentes orientados a desarrollar, en ellos, pensamientos, principios y prácticas científicas rigurosas relevantes para su disciplina.
2.1.14	El plan de estudios debe considerar la flexibilidad curricular, la cual, sin distorsionar la secuencia, ha de satisfacer intereses específicos de los estudiantes y la posibilidad de enfatizar en diferentes áreas del conocimiento.
2.1.15	Se deben ofrecer al estudiantado actividades extracurriculares que complementan el plan de estudios.

## Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

*Oscar Poveda Phillips*

2011

2.1.16	Los estudiantes, para graduarse, tienen que realizar un trabajo final de una de las modalidades que corresponden a la carrera, o su equivalente, cuando el grado académico por obtener lo implique como requisito.* *No se aplica en planes de estudio que ofrecen títulos inferiores a la Licenciatura.
2.1.17	El programa de cada curso debe contener al menos los siguientes elementos: nombre del curso; código; ciclo lectivo en el que se ofrece; descripción general; objetivos generales y específicos; créditos; total de horas lectivas semanales divididas en teoría, práctica y laboratorio, cuando corresponda; contenidos temáticos; metodología; estrategias de evaluación de los aprendizajes; y bibliografía.
2.1.18	Los objetivos de los cursos deberán redactarse en términos de los aprendizajes o las competencias que se pretende lograr en los estudiantes, en las esferas cognitiva, de destrezas y actitudinal.
2.1.19	Los criterios de evaluación de los aprendizajes deben estar explícitos en cada programa de curso.
<b>Personal académico</b>	
2.2.1	Se debe contar con normativas para el personal académico, que regule sus deberes y derechos en el ejercicio de la actividad docente.
2.2.2	En los tiempos asignados al personal académico deben incluirse, en la carga docente, las horas de lecciones; de atención de estudiantes fuera de clase; de preparación de lecciones; de elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación, como exámenes y otros; de revisión y valoración de pruebas, de tareas y otros requisitos de los cursos; así como de dirección de trabajos finales de graduación.
2.2.3	La carrera debe garantizar que su personal académico pueda participar en actividades de docencia, investigación y extensión social.
2.2.4	La carrera debe contar con personal académico competente; la competencia se definirá con base en el grado académico, la experiencia docente y profesional, y la producción académica o profesional.
2.2.5	Se debe propiciar la diversidad del personal académico en cuanto a sexo, edad y universidades en que se ha formado.
2.2.6	Se debe contar con requisitos y procedimientos que garanticen la selección de

	personal académico idóneo.
2.2.8	La carrera debe mantener en ejecución un plan de desarrollo para el personal académico, que estimule la formación en áreas de interés, la obtención de grados académicos superiores y el mejoramiento en aspectos de didáctica universitaria o de la especialidad.
2.2.9	Se debe contar con incentivos o mecanismos de promoción que se apliquen al personal académico, que propicien su desarrollo profesional.
2.2.10	El personal académico de tiempo completo debe asegurar su interacción con el estudiantado y favorecer la participación en la vida académica.
2.2.11	Debe existir personal académico de tiempo completo en una proporción tal que asegure tanto un adecuado nivel de interacción entre este y el estudiantado, como su amplia participación en las diversas actividades curriculares.
<b>Personal administrativo</b>	
2.3.1	La carrera debe contar con personal administrativo, técnico y de apoyo eficiente, además de suficientes para atender los distintos aspectos de soporte del proceso académico.
2.3.2	Los procedimientos para la selección de personal, así como la definición de cargos y funciones, deben estar formalmente establecidos, de forma que se garantice la idoneidad de las personas para ocupar los diversos cargos.
2.3.3	Se debe evaluar y dar seguimiento al personal administrativo, al técnico y al de apoyo, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en la calidad y calidez del servicio que brindan.
2.3.4	Se debe contar con un plan de desarrollo profesional para el personal administrativo, el técnico y el de apoyo, de acuerdo con las necesidades de la carrera.
<b>Infraestructura</b>	
2.4.1	Se debe contar con mecanismos que atiendan la gestión para suplir las necesidades de infraestructura, de acuerdo con las particularidades y necesidades de la carrera.
2.4.2	La infraestructura que utiliza la carrera debe cumplir con las disposiciones de la normativa para la construcción o habilitación de edificios educativos; en particular, debe cumplir con todo lo establecido en el Reglamento de Construcciones de la Ley N° 4240 del 15 de noviembre de 1968, y lo ordenado por la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.
2.4.3	La carrera debe disponer de un manual, conocido por el personal académico, administrativo y de apoyo y por los estudiantes, con las normas de seguridad, higiene y salud ocupacional pertinentes, según la naturaleza de la carrera.

2.4.4	Se debe contar con las condiciones de seguridad, higiene y salud ocupacional requeridas en los diferentes ámbitos de desarrollo de la actividad académica.
2.4.5	Se debe contar con aulas, auditorios, laboratorios, talleres, biblioteca y otros espacios necesarios, en buen estado, suficientes para el número de personas que los necesitan y amueblados adecuadamente, todo ello según la función que cumplen y la naturaleza de la carrera.
2.4.6	El personal académico debe tener acceso oportuno a un recinto adecuado para la atención de estudiantes y para la realización de otras actividades propias de su función docente.
2.4.7	Debe haber oficinas apropiadas y accesibles para las personas vinculadas con la gestión de la carrera, y con los servicios administrativos y técnicos básicos.
<b>Centro de información y recursos</b>	
2.5.2	El estudiantado y el personal académico deben tener acceso a publicaciones periódicas especializadas y a la totalidad de la bibliografía obligatoria de la carrera.
2.5.3	Los estudiantes y el personal académico de la carrera deben contar con acceso a redes de información académica: bibliotecas virtuales, bases de datos y revistas electrónicas, entre otras.
<b>Equipo y materiales</b>	
2.6.2	Los laboratorios de informática a los que da acceso la carrera deben contar con equipo actualizado, en cantidad suficiente, en buenas condiciones y con los recursos periféricos y de software requeridos por la carrera.
2.6.3	El personal académico y el estudiantado de la carrera deben tener acceso a recursos de multimedia en buen estado, del tipo requerido y en la cantidad necesaria para el proceso formativo en el aula.
2.6.4	Los laboratorios y talleres deben tener equipos especializados, en buenas condiciones y en cantidad suficiente para la labor docente y de investigación, según la naturaleza de la carrera.
2.6.5	Se debe contar —en las aulas, laboratorios, talleres y espacios de trabajo— con los recursos materiales necesarios para el proceso formativo y para todas aquellas labores de gestión y apoyo que lo acompañan.
<b>Finanzas y presupuesto</b>	
2.7.1	La carrera debe contar con un presupuesto suficiente que le permita cumplir sus objetivos y garantizar el mejoramiento continuo.
2.7.2	Se debe contar con políticas claras que regulen la captación de recursos externos provenientes de fuentes diferentes a la principal, a saber: convenios, donaciones, cooperación, consultorías, pruebas y diagnóstico de laboratorio, investigación y otras.



<b>Dimensión ‘Proceso educativo’</b>	
<b>Desarrollo docente</b>	
<b>Identificador</b>	<b>Criterio</b>
3.1.1	La dirección y el personal académico deben participar en la definición de las modificaciones del plan de estudios.
3.1.2	El personal académico debe asistir a las diferentes actividades de coordinación que implica la gestión y desarrollo de la carrera, e involucrarse en ellas.
3.1.3	La carrera debe tener personal y mecanismos administrativos que permitan verificar el cumplimiento de las responsabilidades del personal académico en lo que corresponde a dominio de la materia y de las técnicas didácticas; la actualización; la puntual asistencia a lecciones y a otras actividades curriculares; el respeto por los estudiantes; la disponibilidad ante las necesidades de formación de estos y la entrega pronta de los resultados de las evaluaciones de los aprendizajes hechas a sus alumnos.
3.1.4	La carrera debe contar con el personal, los mecanismos y los instrumentos de evaluación y seguimiento del personal académico, que aseguren la calidad de su labor en cada curso, y que permitan definir y aplicar acciones correctivas de mejora en forma pronta y oportuna.
3.1.5	La carrera debe tener acceso a las estrategias y a un programa o proyecto institucional permanente de investigación educativa, que produzcan la innovación y la actualización de los métodos de enseñanza y la capacitación de los académicos.
<b>Metodología de enseñanza-aprendizaje</b>	
3.2.1	Debe haber congruencia entre los objetivos del plan de estudios, el curso y el tipo de estrategia, y las actividades de aprendizaje puestas en práctica.
3.2.2	Las estrategias de enseñanza y aprendizaje deben ser congruentes con la naturaleza de la carrera y la asignatura, los objetivos propuestos, las características de los estudiantes, la información, los materiales y los equipos didácticos disponibles; con el tamaño de los grupos; y con las más adecuadas teorías de aprendizaje.
3.2.3	La carrera debe promover en los estudiantes los aprendizajes cognitivos; el desarrollo de destrezas y la formación de actitudes positivas; el interés por el aprendizaje continuo; y la construcción de un pensamiento crítico, creativo y autónomo.
3.2.4	La carrera debe ofrecer facilidades al estudiantado para participar en giras de campo y otras actividades fuera de las instalaciones universitarias, cuando el plan de estudios lo requiera.
3.2.5	La evaluación de los aprendizajes debe incluir no solo evaluación de conocimientos de acuerdo con la naturaleza de la carrera, sino también de las destrezas, las habilidades y las actitudes establecidas en el currículo y definidas en el perfil de salida.

## Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

*Oscar Poveda Phillips*

2011

3.2.6	La propuesta de evaluación debe ser presentada y explicada a los estudiantes durante las dos primeras semanas de clase.
3.2.7	Debe haber concordancia entre los métodos de enseñanza y aprendizaje, y los métodos de evaluación de los aprendizajes.
<b>Gestión de la carrera</b>	
3.3.1	Se debe contar con documentación oficial sobre la estructura organizativa y el funcionamiento de la universidad, de la unidad académica y de la carrera en particular.
3.3.2	La carrera debe contar con un plan estratégico que oriente su desarrollo y su funcionamiento, el cual debe contener como mínimo: los objetivos, las acciones, los indicadores de cumplimiento y un cronograma.
3.3.3	La Universidad en general y la carrera en particular deben contar con mecanismos y recursos para registrar y ofrecer estadísticas e información anual del personal académico, carga, cursos y grupos, resultados de evaluaciones, producción intelectual y otros, para uso y retroalimentación de la carrera.
3.3.4	Es necesario que exista un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera.
3.3.5	Deben existir una normativa y un procedimiento para nombrar la persona que ocupe la dirección de la carrera.
3.3.6	La persona que ocupe la dirección debe reunir condiciones de idoneidad y liderazgo para el puesto.
3.3.7	Se debe contar con un núcleo académico encargado de la orientación y la gestión de la carrera para que esta no tenga un carácter unipersonal.
3.3.8	La dirección de la carrera debe ejercer un control efectivo de la ejecución del plan de estudios.
3.3.9	La dirección tiene la responsabilidad de informar al personal académico y a los estudiantes sobre los cambios en el plan de estudios, con anticipación a su puesta en vigencia.
3.3.10	La dirección debe tener mecanismos claramente establecidos para la coordinación con otras instancias académicas vinculadas con la ejecución del plan de estudios.
3.3.11	Debe contarse con mecanismos establecidos de evaluación, revisión, reflexión y actualización periódica del plan de estudios.
3.3.12	Las modificaciones introducidas al plan de estudios deben estar debidamente documentadas y aprobadas según lo que corresponda.
3.3.13	Deben existir espacios de reunión conjunta entre el personal académico y la dirección de manera periódica, de tal forma que posibiliten la información, la coordinación, el diálogo y la opinión sobre los aspectos académicos y administrativos de la carrera.
3.3.14	Se deben realizar actividades formales periódicas con el personal académico para conocer, analizar, evaluar y tomar decisiones sobre aspectos relativos a la carrera, considerando la opinión de estudiantes, graduados y de sus

# Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

Oscar Poveda Phillips

2011

	empleadores.
3.3.15	Se debe contar con mecanismos formales de coordinación, integración, acción conjunta y seguimiento entre el personal académico que ofrece un mismo curso, del mismo nivel o eje curricular de la carrera.
3.3.16	Deben existir revisiones periódicas sobre la conveniencia para los estudiantes de la oferta de cursos y sus horarios.
3.3.17	Se debe garantizar el acceso de todos los estudiantes a los cursos de la carrera.
3.3.18	Deben existir políticas para el reemplazo del personal académico.
3.3.19	La carrera debe contar con un programa de inducción para el personal académico y administrativo nuevo.
3.3.20	Deben existir evidencias de que la carrera incorpora en su gestión el mejoramiento continuo, como parte de los resultados de su evaluación.
<b>Investigación</b>	
3.4.1	Deben existir políticas institucionales y de la carrera que incentiven el pensamiento científico riguroso y guíen todo lo relacionado con la realización y la utilización de investigaciones.
3.4.2	La carrera debe tener estrategias claramente establecidas, y desarrollar acciones para que el personal académico esté al día en su campo de conocimiento, por medio de la consulta y la utilización de investigación reciente.
3.4.3	La investigación que realiza la carrera debe ser congruente con su naturaleza.
3.4.4	El personal académico que realiza actividades de investigación debe contar con los recursos requeridos para cumplir cabalmente con esa labor.
3.4.5	Deben existir estrategias y disposiciones expresas dirigidas a incentivar, en el personal académico que imparte materias de la carrera, actividades que impliquen pensamiento científico riguroso, tales como investigaciones científicas, redacción de ensayos, crítica y evaluación de investigaciones científicas, entre otros.
3.4.6	Deben mantenerse relaciones académicas con centros, grupos, redes o programas dedicados a la investigación en el campo disciplinar.
3.4.7	Se debe fomentar la innovación en los proyectos y acciones de investigación.
3.4.8	La carrera debe estimular que los resultados de sus investigaciones se integren a la práctica docente y se compartan entre académicos y estudiantes.
3.4.9	Los resultados de las investigaciones o innovaciones deben ser difundidos mediante publicaciones reconocidas por la comunidad académica y otros mecanismos, para atraer la crítica y la colaboración nacional e internacional.
<b>Extensión</b>	
3.5.1	La carrera debe contar con políticas y procedimientos claros que favorezcan la realización de actividades de extensión.
3.5.2	La carrera debe contar con lineamientos explícitos que guíen lo relacionado con la realización de proyectos de extensión.

## Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

Oscar Poveda Phillips

2011

3.5.3	Debe haber acciones de extensión que proyecten la carrera sobre el entorno social.
3.5.4	La carrera debe promover e incentivar entre sus académicos la realización de proyectos de extensión.
3.5.5	El personal académico que realiza actividades de extensión debe contar con los recursos requeridos para cumplir cabalmente con esa labor.
3.5.6	La carrera debe impulsar sus proyectos de extensión a fin de que favorezcan, promuevan y creen condiciones para construir alianzas estratégicas internas y externas, de tal manera que se potencie el trabajo conjunto y el uso de sus resultados.
3.5.7	La carrera debe registrar datos cuantitativos y cualitativos de las acciones de extensión que realiza y tenerlos disponibles; por ejemplo: cantidad de beneficiarios y cantidad de actividades o productos concretos, de tal forma que la carrera cuente con información para planificar sus futuras acciones de extensión.
3.5.8	Los resultados de los proyectos de extensión deben ser ampliamente difundidos entre los actores sociales involucrados, mediante las herramientas idóneas, de tal manera que se logre la apropiación del conocimiento por parte de tales actores.
3.5.9	La carrera debe contar con mecanismos para evaluar el resultado de sus acciones de extensión.
<b>Vida estudiantil</b>	
3.6.2	La universidad debe contar con normativa y procedimientos que permitan cumplir las leyes vigentes en materia de discapacidad, hostigamiento sexual y otras.
3.6.4	Se debe garantizar la existencia, la divulgación y el cumplimiento de la normativa estudiantil.
3.6.6	Se debe ofrecer a los estudiantes con alguna discapacidad las condiciones que garanticen su acceso a las diversas acciones educativas de la carrera.
3.6.7	La institución debe garantizar a los estudiantes, para todos los efectos, el registro, control y certificación de todos sus datos académicos, así como implementar las medidas de seguridad pertinentes para garantizar la veracidad de la información y proteger su confidencialidad.
3.6.9	Se debe contar con información sobre el uso y la calidad de los servicios académicos y estudiantiles, y utilizar esta información para la toma de decisiones y el mejoramiento de estos.
3.6.10	Las dependencias administrativas y los servicios académicos deben tener un horario acorde con las necesidades del estudiantado.
3.6.11	Se debe ofrecer al estudiantado una guía sobre los procesos administrativos fundamentales.
3.6.12	Debe contarse con medios eficientes que permitan al estudiantado expresar sus opiniones o su nivel de satisfacción con respecto a la carrera, al personal académico, a los servicios y a las actividades que brinda la institución.

3.6.13	Debe haber acceso de los estudiantes a las instancias de la carrera donde se analicen y decidan asuntos de interés estudiantil, de acuerdo con la normativa institucional.
3.6.14	Debe existir asesoría académica curricular para el estudiantado.
3.6.15	La unidad académica debe ofrecer al estudiantado tiempo de consulta extraclase sobre la materia de cada curso.
3.6.16	Deben existir instancias que den seguimiento al desempeño del estudiante y remitan los problemas detectados a las personas encargadas de los servicios de apoyo existentes.
3.6.17	Deben desarrollarse acciones de inducción para nuevos estudiantes, que favorezcan su proceso de transición de un nivel educativo a otro.

<b>Dimensión 'Resultados'</b>	
<b>Desempeño estudiantil</b>	
<b>Identificador</b>	<b>Criterio</b>
4.1.1	Debe existir un reglamento de evaluación de los aprendizajes que estipule aspectos como la escala de calificación, las normas de evaluación, los mecanismos y los plazos de apelación, y todo lo relacionado con el rendimiento académico obtenido por el estudiante en los cursos y en la carrera.
4.1.3	Debe haber disponibilidad de información confiable sobre el rendimiento académico por curso, por docente y por nivel de la carrera.
4.1.4	Se debe garantizar a los estudiantes el acceso oportuno a los resultados de su rendimiento en cada uno de los cursos matriculados.
4.1.5	Deben existir acciones educativas que promuevan y procuren el éxito académico de la mayoría de los estudiantes.
<b>Graduados</b>	
4.2.1	La carrera debe disponer de información confiable que permita establecer el nivel de cumplimiento del estudiantado en cuanto a los requisitos de graduación autorizados.
4.2.2	Las razones principales que explican una prolongación mayor en el período de estudios y graduación deberán estar relacionadas con situaciones atribuibles a los estudiantes o a su entorno y no a la carrera.
4.2.3	La carrera debe contar con acciones de proyección en las que participen estudiantes y personal académico.
4.2.6	Deberá demostrarse que la carrera da seguimiento a sus graduados y que utiliza la información para introducir mejoras en el plan de estudios.
4.2.8	Un alto porcentaje de graduados debe mostrarse satisfecho con la formación recibida.
4.2.9	Se deben desarrollar acciones que permitan mantener el vínculo de los graduados con actividades de la carrera.

4.2.10	La carrera debe ofrecer a sus graduados oportunidades de actualización profesional.
4.2.11	Un alto porcentaje de empleadores debe mostrarse satisfecho con los graduados.
<b>Proyección de la carrera</b>	
4.3.1	El personal docente debe contar con producción académica proveniente de su trabajo de investigación y extensión al interior de la carrera.
<b>Sostenibilidad</b>	
S.6	Facilitan la realización del proceso de autoevaluación.
S.7	Facilitan la elaboración y ejecución del compromiso de mejoramiento.
S.8	Garantizan el monitoreo y el seguimiento de los procesos de autoevaluación.
S.9	Garantizan el monitoreo y el seguimiento de la ejecución de los compromisos de mejoramiento.
S.10	Garantizan el desarrollo de una cultura de evaluación y gestión de la calidad.

### Anexo 3.

<b>Dimensión</b>	<b>Estándar (potencial indicador de gestión)</b>
Relación con el contexto Correspondencia con el contexto	Se debe contar con al menos un convenio y relaciones de coordinación académica –nacional o internacional– con otras disciplinas o unidades académicas, que favorezcan el intercambio de experiencias entre profesores y estudiantes, así como la realización conjunta de acciones que tengan relevancia e incidencia positiva en la carrera.
Recursos Plan de estudios	Todos los cursos -el 100%- deben contar con sus respectivos programas y estos deben estar completos.
Recursos Personal académico	El 100% del personal académico deberá poseer como mínimo el grado de licenciatura. (Cuando este estándar no se cumpla en su totalidad, deberán indicarse las razones).
Recursos Personal académico	Al menos un 25% del personal académico asociado a asignaturas propias de la carrera debe contar con grados superiores a la licenciatura.
Recursos Personal académico	Al menos un 50% del personal académico de cursos propios de la carrera debe tener como mínimo tres años de experiencia académica universitaria.
Recursos Personal académico	Al menos un 30% del personal académico debe tener como mínimo tres años de experiencia profesional, según la naturaleza de la carrera.
Recursos Personal académico	Al menos un 25 % del personal académico deberá haberse graduado, en el nivel de grado o de posgrado, en otras

## Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

*Oscar Poveda Phillips*

2011

	instituciones universitarias nacionales o extranjeras.
Recursos Personal académico	Al menos un 70% del personal académico debe tener una relación contractual estable.
Recursos Personal académico	Al menos el 70% del personal académico de la carrera deberá haber participado en procesos de capacitación o actualización relacionados con la competencia docente planeamiento, metodología, recursos para el aprendizaje, evaluación y otros.
Recursos Infraestructura	Al menos un 80% de personal académico, administrativo, técnico, de apoyo y estudiantes deben opinar que cuentan con buenas condiciones de higiene, seguridad y salud ocupacional en todos los tipos de planta física que utiliza la carrera.
Recursos Centro de información y recursos	Al menos un 70% del personal académico y de los estudiantes debe mostrarse satisfecho con los diferentes aspectos del centro de información y recursos.
Recursos Centro de información y recursos	El centro de información y recursos al que accede la carrera debe contar, al menos, con un ejemplar de cada uno de los libros o documentos que incluye la bibliografía obligatoria de los programas de los cursos; la bibliografía obligatoria de los programas de los cursos; con un ejemplar, al menos, de cada uno los trabajos que ha producido el personal académico, así como de los informes finales de proyectos académicos.
Proceso educativo Desarrollo docente	Los instrumentos de evaluación del personal académico serán administrados a todos los estudiantes y en todos los cursos.
Proceso educativo Metodología enseñanza-aprendizaje	Durante las dos primeras semanas de clase, el 100% de los estudiantes de cada curso debe ser informado sobre la propuesta de evaluación y recibir una clara explicación acerca de esta.
Proceso educativo Gestión de la carrera	Al menos un 70% del personal que labora en la carrera debe reportar la existencia de un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera.
Proceso educativo Gestión de la carrera	La persona que ocupe la dirección de la carrera debe dedicar al menos medio tiempo a las labores de dirección.
Proceso educativo Gestión de la carrera	El 100% de los cursos debe ofrecerse de acuerdo con la programación establecida en el plan de estudios, al menos una vez al año.
Proceso educativo Investigación	La carrera debe ejecutar al menos un proyecto de investigación en áreas propias de su disciplina.
Proceso educativo	La carrera debe ejecutar, al menos, un proyecto de

## Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

*Oscar Poveda Phillips*

2011

Extensión	extensión por año.
Proceso educativo Vida estudiantil	Se debe contar, al menos, con un reglamento de régimen estudiantil o con normativa que regule los deberes y derechos, los aspectos disciplinarios, la libertad de organización, la representación y la participación, así como la revisión de las decisiones que afecten a los estudiantes.
Proceso educativo Vida estudiantil	Al menos un 70% de los estudiantes se deben mostrar satisfechos con el horario de los servicios ofrecidos por las dependencias administrativas y con los servicios académicos.
Proceso educativo Vida estudiantil	La carrera debe contar con dos años de experiencia, al menos, en el ofrecimiento de asesoría académica curricular.
Resultados Graduados	Todos los estudiantes, para obtener el grado de licenciatura, deben realizar un trabajo final de graduación o su equivalente, de acuerdo con la naturaleza de la carrera.
Resultados Graduados	Todos los estudiantes, antes de graduarse, deben cumplir con al menos 150 horas de Trabajo Comunal, o su equivalente en acciones de proyección relacionadas estrechamente con la carrera.
Resultados Graduados	Al menos un 70% de una muestra representativa de graduados de los últimos cuatro años opina que la carrera lo facultó para continuar aprendiendo en el campo de su especialidad.
Resultados Graduados	Al menos un 70% de una muestra representativa de graduados debe opinar que la preparación recibida durante la carrera le permite desempeñarse satisfactoriamente en su trabajo.
Resultados Graduados	Al menos un 70% de una muestra representativa de empleadores de graduados de la carrera han de mostrarse satisfechos con el desempeño y con el perfil profesional de salida de los graduados de la carrera.
Resultados Proyección de la carrera	Al menos un 50% del personal académico a tiempo completo debe contar con producción académica indexada anualmente.
Resultados Proyección de la carrera	Al menos un 25% del personal a tiempo parcial debe contar con producción académica indexada anualmente.
Resultados Proyección de la carrera	Al menos cada dos años, el personal académico de la carrera a tiempo completo debe participar con ponencias o conferencias en foros nacionales o internacionales.



**Anexo 4.**

<b>Estándar (potencial indicador de gestión)</b>	<b>Objetivo(s) estratégico(s) ligado(s)</b>	<b>Análisis</b>
Se debe contar con al menos un convenio y relaciones de coordinación académica –nacional o internacional– con otras disciplinas o unidades académicas, que favorezcan el intercambio de experiencias entre profesores y estudiantes, así como la realización conjunta de acciones que tengan relevancia e incidencia positiva en la carrera.	<b>Objetivo 4.</b> Fortalecer la imagen pública de la institución.	El contar con convenios académicos con otras organizaciones fortalece la imagen pública de la institución, ya que se ven involucradas entidades externas.
Todos los cursos -el 100%- deben contar con sus respectivos programas y estos deben estar completos.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	El contar con programas completos para todos los cursos asegura que estos sean impartidos de forma idónea, de manera que ayude a garantizar la calidad.
El 100% del personal académico deberá poseer como mínimo el grado de licenciatura. (Cuando este estándar no se cumpla en su totalidad, deberán indicarse las razones).	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	El contar con personal académico con un grado académico mínimo ayuda a garantizar una buena calidad en los cursos impartidos por dicho personal.
Al menos un 25% del personal académico asociado a asignaturas propias de la carrera debe contar con grados superiores a la licenciatura.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	El contar con personal académico con un grado académico mínimo ayuda a garantizar una buena calidad en los cursos impartidos por dicho personal.
Al menos un 50% del personal académico de cursos propios de la carrera debe tener como mínimo tres años de experiencia académica universitaria.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	El contar con personal académico con un mínimo de experiencia ayuda a garantizar una buena calidad en los cursos impartidos por dicho personal.
Al menos un 30% del personal académico debe tener como mínimo tres años de experiencia profesional, según la	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que	El contar con personal académico con un mínimo de experiencia ayuda a

## Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

Oscar Poveda Phillips

2011

naturaleza de la carrera.	ofrecemos.	garantizar una buena calidad en los cursos impartidos por dicho personal.
Al menos un 25 % del personal académico deberá haberse graduado, en el nivel de grado o de posgrado, en otras instituciones universitarias nacionales o extranjeras.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	El contar con personal académico con un grado académico mínimo ayuda a garantizar una buena calidad en los cursos impartidos por dicho personal.
Al menos un 70% del personal académico debe tener una relación contractual estable.	Ningún objetivo.	No aplica.
Al menos el 70% del personal académico de la carrera deberá haber participado en procesos de capacitación o actualización relacionados con la competencia docente, planeamiento, metodología, recursos para el aprendizaje, evaluación y otros.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	El contar con personal académico capacitado y actualizado en el área de enseñanza avala una adecuada impartición de cursos, ayudando a garantizar así su calidad.
Al menos un 80% de personal académico, administrativo, técnico, de apoyo y estudiantes deben opinar que cuentan con buenas condiciones de higiene, seguridad y salud ocupacional en todos los tipos de planta física que utiliza la carrera.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	El que la carrera cuente con buenas condiciones de higiene, seguridad y salud ocupacional ayuda a garantizar calidad en los servicios ofrecidos por ULACIT.
Al menos un 70% del personal académico y de los estudiantes debe mostrarse satisfecho con los diferentes aspectos del centro de información y recursos.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	Por medio de las encuestas realizadas a docentes y estudiantes acerca del centro de información y recursos se ayuda a garantizar la calidad en los servicios ofrecidos por ULACIT.
El centro de información y recursos al que accede la carrera debe contar, al menos, con un ejemplar de cada uno de los libros o documentos que incluye la bibliografía obligatoria de los programas de los cursos; la bibliografía obligatoria de los programas de los cursos; con un ejemplar, al menos, de cada uno los trabajos que ha producido el personal académico, así	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	Contar con la disposición real del material de referencia de cada uno de los cursos ayuda a garantizar la calidad de la educación.

# Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

Oscar Poveda Phillips

2011

como de los informes finales de proyectos académicos.		
Los instrumentos de evaluación del personal académico serán administrados a todos los estudiantes y en todos los cursos.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	Que los estudiantes cuenten con instrumentos para evaluar a los docentes permite que haya retroalimentación y acciones de mejora, por lo que ayuda a garantizar la calidad de la educación.
Durante las dos primeras semanas de clase, el 100% de los estudiantes de cada curso debe ser informado sobre la propuesta de evaluación y recibir una clara explicación acerca de esta.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	El conocimiento de la propuesta de evaluación de los cursos por parte de los estudiantes permite realizar los ajustes necesarios para que el curso sea evaluado de la manera más conveniente y ayuda de esta manera en su calidad.
Al menos un 70% del personal que labora en la carrera debe reportar la existencia de un clima de trabajo que propicie el logro de los objetivos educativos de la carrera.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	Contar con un clima de trabajo propicio para la impartición de los cursos es fundamental para que estos puedan ser dados correctamente y ayuda así en su calidad.
La persona que ocupe la dirección de la carrera debe dedicar al menos medio tiempo a las labores de dirección.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	Contar con suficiente tiempo para las labores de la dirección de cada carrera es primordial para asegurar el seguimiento de las políticas establecidas, con el fin de garantizar la calidad de la educación.
El 100% de los cursos debe ofrecerse de acuerdo con la programación establecida en el plan de estudios, al menos una vez al año.	Ningún objetivo.	No aplica.
La carrera debe ejecutar al menos un proyecto de investigación en áreas propias de su disciplina.	<b>Objetivo 2.</b> Desarrollar nuevos productos y servicios académicos	Por medio de proyectos de investigación en cada carrera, se

# Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

Oscar Poveda Phillips

2011

	diferenciados, que refuercen la imagen científica y tecnológica de ULACIT ante el sector productivo del país y la sociedad en general.	pueden generar nuevos productos y servicios que se puedan ofrecer en el futuro.
La carrera debe ejecutar, al menos, un proyecto de extensión por año.	<b>Objetivo 4.</b> Fortalecer la imagen pública de la institución.	La ejecución de proyectos de extensión propicia el acercamiento de la universidad con la sociedad y fortalecer la imagen de la institución.
Se debe contar, al menos, con un reglamento de régimen estudiantil o con una normativa que regule los deberes y derechos, los aspectos disciplinarios, la libertad de organización, la representación y la participación, así como la revisión de las decisiones que afecten a los estudiantes.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	Contar con reglamentos o normativas permite llevar a cabo servicios alineados con las políticas de la institución, con el fin de garantizar la calidad.
Al menos un 70% de los estudiantes se deben mostrar satisfechos con el horario de los servicios ofrecidos por las dependencias administrativas y con los servicios académicos.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	Contar con niveles de satisfacción mínimos ofrecidos en los servicios académicos garantiza la calidad de los mismos.
La carrera debe contar con dos años de experiencia, al menos, en el ofrecimiento de asesoría académica curricular.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	Contar con un mínimo de experiencia en el ofrecimiento de asesoría académica curricular permite asegurar la calidad de los servicios.
Todos los estudiantes, para obtener el grado de licenciatura, deben realizar un trabajo final de graduación o su equivalente, de acuerdo con la naturaleza de la carrera.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.	Contar con un trabajo final sirve de prueba que garantice la correcta obtención de conocimientos durante toda la carrera, y se ayuda así a mejorar la calidad de la educación y los servicios ofrecidos.
Todos los estudiantes, antes de graduarse, deben cumplir con	<b>Objetivo 4.</b> Fortalecer la imagen	La realización de trabajos comunales

# Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

Oscar Poveda Phillips

2011

<p>al menos 150 horas de Trabajo Comunal, o su equivalente en acciones de proyección relacionadas estrechamente con la carrera.</p>	<p>pública de la institución.</p>	<p>por parte de los estudiantes de la universidad ayuda a fortalecer la imagen de esta ante la sociedad.</p>
<p>Al menos un 70% de una muestra representativa de graduados de los últimos cuatro años opina que la carrera lo facultó para continuar aprendiendo en el campo de su especialidad.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.</p>	<p>Contar con niveles de satisfacción y opiniones por parte de los graduados permite tener retroalimentación por parte de la universidad, y se ayuda a garantizar la calidad de los servicios.</p>
<p>Al menos un 70% de una muestra representativa de graduados debe opinar que la preparación recibida durante la carrera le permite desempeñarse satisfactoriamente en su trabajo.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.</p>	<p>Contar con niveles de satisfacción y opiniones por parte de los graduados permite tener retroalimentación y ayuda a garantizar la calidad de los servicios.</p>
<p>Al menos un 70% de una muestra representativa de empleadores de graduados de la carrera han de mostrarse satisfechos con el desempeño y con el perfil profesional de salida de los graduados de la carrera.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos. <b>Objetivo 4.</b> Fortalecer la imagen pública de la institución.</p>	<p>Contar con niveles de satisfacción y opiniones por parte de los empleadores permite tener retroalimentación y garantizar la calidad de los servicios, propiciando así una buena imagen en el sector laboral.</p>
<p>Al menos un 50% del personal académico a tiempo completo debe contar con producción académica indexada anualmente.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.</p>	<p>Contar con personal académico que genere material académico garantiza un conocimiento actualizado por parte de este, y ayuda a garantizar la calidad en la educación.</p>
<p>Al menos un 25% del personal a tiempo parcial debe contar con producción académica indexada anualmente.</p>	<p><b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos.</p>	<p>Contar con personal académico que genere material académico garantiza un conocimiento actualizado por parte de este y ayuda a garantizar calidad en la educación.</p>

## Indicadores de Gestión en el Área de Docencia de ULACIT

Oscar Poveda Phillips

2011

Al menos cada dos años, el personal académico de la carrera a tiempo completo debe participar con ponencias o conferencias en foros nacionales o internacionales.	<b>Objetivo 3.</b> Asegurar la calidad de la educación y de los servicios que ofrecemos. <b>Objetivo 4.</b> Fortalecer la imagen pública de la institución.	Contar con personal académico que participe en ponencias o conferencias garantiza un conocimiento actualizado por parte de este y ayuda a garantizar calidad en la educación.
---	--	---

## Referencias

Acle, A. (1990). *Planeación estratégica y control de calidad*. México: Editorial Grijalbo.

Cruz, O. (2007). *Indicadores de gestión y aplicaciones de herramientas de calidad*. Recuperado el 19 de Agosto del 2011 en <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadores-gestion.shtml>

Everett, A. y Ebert, R. (1978). *Production & Operations Management*. Estados Unidos: Prentice-Hall.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ta ed.)*. México: McGraw Hill.

Ruiz, K. (s. f.). *La importancia de la administración del desempeño en las organizaciones*. Recuperado el 19 de Agosto del 2011 en <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>

Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, SINAES, (2009). *Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado*. Costa Rica.

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, ULACIT. (2011). *Estructura Organizacional*. Recuperado de <http://www.ulacit.ac.cr/acercade/estructura.php>.