

# Un modelo de gestión para procesos académico-administrativos para instituciones de educación superior

Administration approach in academic - administrative processes for superiority education institutions

\*Miller Gómez Mora

\*\*José Nelson Pérez

Fecha de recepción: 9 de marzo de 2008  
Fecha de aceptación: 25 de mayo de 2008

## Resumen

Este artículo describe un Modelo de Gestión para Instituciones de Educación Superior, basado en los procesos académico-administrativos que intervienen en cualquier institución. Más que indicadores aislados que informen sobre la evolución de algunos aspectos relevantes de la gestión de la institución universitaria, esta propuesta quiere integrar en un sólo modelo de gestión un conjunto de factores para determinar el estado general de la prestación de un Servicio académico administrativo determinado.

Para cumplir con este propósito, el modelo se basa en tres aspectos: el primero, la conectividad e interdependencia existente entre sus factores, a partir de las relaciones que se pueden establecer entre ellos; el segundo, las medidas o áreas de desempeño que se generan por la gestión de cada uno de los factores, y el tercero, un sistema de control del servicio a través de la ejecución de los procesos básicos de gestión que puede realizar la organización para obtener competencias distintivas.

---

\* Ingeniero de Sistemas, Universidad Técnica de Georgia (CEI). Especialista en Teleinformática. Magíster en Ciencias de la Información y las Comunicaciones, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Profesor de la Facultad Tecnológica, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Correo electrónico: mgomez@udistrital.edu.co

\*\* Ingeniero de Sistemas, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Magíster en Teleinformática, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. PhD en Informática, Universidad de Oviedo. Profesor de la Facultad de Ingeniería, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Director del grupo de investigación GICOGE. Correo electrónico: nelsonp@udistrital.edu.co

De acuerdo con los grados de complejidad de la segmentación de los componentes del modelo, se adoptó los niveles de desagregación propuestos por el modelo Intellectus, éstos son: componentes, factores, elementos, variables e indicadores.

El modelo propuesto es general, por lo que puede ser usado por cualquier institución de educación superior y de manera repetida por una misma universidad, cada vez que las condiciones de su entorno y de ella misma lo ameriten.

**Palabras claves:** modelo de gestión, procesos académico-administrativos, gestión universitaria.

### Abstract

This article describes a Model of Management in the environment of the University, based on the administrative academic processes that take part in the same University. More than isolated indicators that inform of the evolution of some relevant aspects of the university management, this proposal tries to integrate in a single management model a set of factors to determine the general state of the benefit of a determined administrative academic Service.

In order to fulfil this intention, the model is based on three aspects; first, the connectivity and existing interdependence between its factors from the relations that can be established among them; the second, the measures or areas of performance that are generated by the management of each one of the factors; and third, a system of control of the service through the execution of the basic processes of management that can make the organization to obtain distinguishing competitions.

In agreement with the degrees of the segmentation complexity of the model components, the deepening levels were adopted using those proposed by the Intellectus model, they are: Components, Factors, Elements, Variables and Indicators.

The proposed Model is general, reason why it can be used by any University and in repeated way by a same University, whenever the conditions of its surroundings and inside itself therefore need it.

**Key words:** management model, academic-administrative processes, university management.

## 1. Introducción

La principal motivación que da origen a este modelo está centrada en lograr una mejor calidad en los procesos propios de una universidad. Una mejor calidad implica un trabajo de carácter interno y, por tanto, se concentra no sólo en aspectos funcionales u operacionales de la universidad, sino también en sus aspectos estratégicos [1]. Sin embargo, no tiene mucho sentido hablar de mejora de los procesos para cumplir con la misión y los objetivos propuestos sin antes saber cuál es el estado de otras universidades, es decir, es deseable saber cómo se está en relación con ellas. Para esto se debe tener una referencia con la cual se pueda medir y observar para decir si en esto o en aquello estamos mejor o peor.

En las instituciones que imparten educación y conocimientos, se podría decir que las clases (docencia) son un proceso clave de la gestión [2]. Indiscutiblemente, se puede inferir que este proceso (el efectuar clases) es una herramienta clave en la actividad operacional de la institución con una orientación totalmente interna, sin comprensión alguna de las fuerzas externas que hacen cambiar el medio ambiente de la educación.

En este sentido, tener una base de referencia, podría ser difícil de obtener dada la escasez de información con respecto a las diferentes universidades; sin embargo, siempre es posible obtener información agregada de fuentes oficiales que pueden ayudar a elaborar un mapa general de cuál es la situación referente a ellas y de ahí comparar con la situación de la universidad en cuestión.

Por otro lado, una fuente de información valiosa, proviene de la observación de variables internas e históricas de la misma universidad, es decir, la utilización de un análisis

interno que permita dilucidar y cuantificar el mejoramiento interno que se ha logrado a través de la gestión en un periodo de tiempo. Es aquí donde se aboca el modelo –y también un posible proceso de autoevaluación–, además de la detección de las fortalezas y debilidades que puede presentar la universidad.

## 2. Estructura general del modelo

En la figura 1 se presenta la propuesta del modelo de gestión para un proceso académico-administrativo determinado. Este modelo está basado, en un segundo nivel, en la interacción de cuatro componentes funcionales: capital financiero, capital humano, capital tecnológico y capital relacional. Se reconoce que ellos se encuentran presentes y todos ejercen en mayor o menor grado, influencia en los resultados de la calidad de un servicio académico administrativo; sin embargo, su importancia difiere de acuerdo con las características particulares de cada universidad.

En el tercero y cuarto nivel de análisis del modelo (ver figura 1) se desagregan siete factores: espacio físico, presupuesto, profesores, estudiantes, dotaciones, investigación y extensión; a partir de sus elementos (diecisiete en total), los cuales han sido definidos con base en los planteamientos teóricos de medición de recursos tangibles e intangibles.

Para ser consecuentes con la aplicación del control de gestión a través de indicadores de desempeño a una institución, cuya actividad está basada en la educación y el conocimiento, se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de una organización dedicada a la enseñanza [3]. Así, en un quinto nivel del modelo, las medidas o áreas de desempeño están expresadas en términos de cuatro grandes áreas que miden diferentes aspectos de la universidad:

- Enseñanza y aprendizaje.
- Impacto social (en directa relación con la misión: la realización de investigación y extensión y su aplicación al entorno tecnológico y social).
- Eficiencia.
- Ingresos y costos.

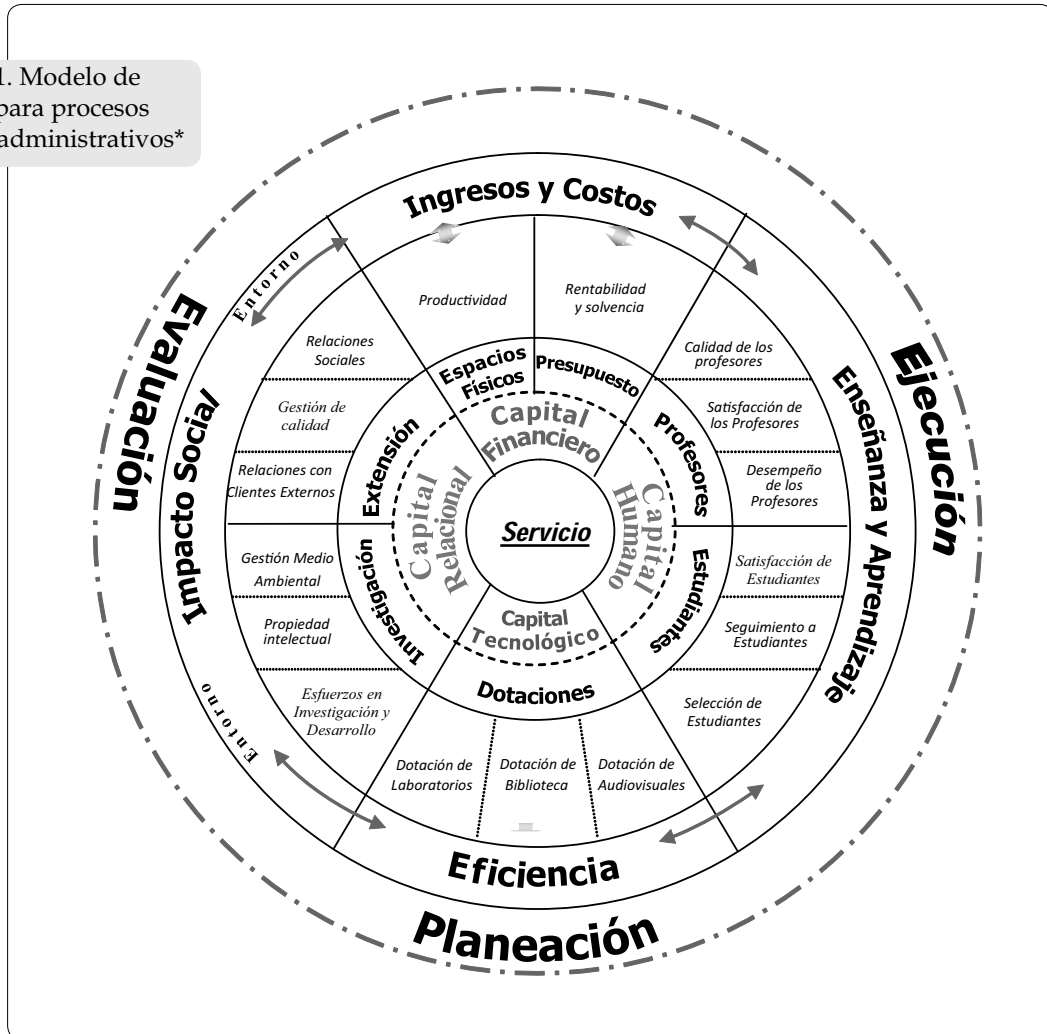
Es importante recalcar, que cada proceso mencionado tiene atribuido un conjunto de indicadores que pueden o no, estar vinculados a diferentes servicios académico administrativos.

### 3. Lógica interna del modelo

En un último nivel del modelo aparece un sistema de control del servicio a través de la ejecución de los procesos básicos de gestión: planeación, ejecución y evaluación.

El diseño de la lógica interna del modelo tiene como eje central el concepto de servicio. A partir de este eje se desarrollan los diferentes niveles de análisis del modelo de gestión

Figura 1. Modelo de gestión para procesos académico administrativos\*



\* Todas las figuras que hacen parte de este Artículo han sido elaborados por el Autor. Sin embargo esto no hubiese sido posible sin la colaboración de las Ingenieras Industriales Yeny Andrea Niño y Mónica Yinette Suárez.

propuesto. La segmentación funcional divide las actividades típicas de cualquier facultad<sup>1</sup> dando origen a las siguientes componentes funcionales [4]:

- Componente capital financiero, en el caso que la facultad sea independiente financieramente de la universidad.
- Componente capital humano, incluye tanto a los docentes y estudiantes como al personal administrativo de la facultad.
- Componente capital tecnológico, comprende la adquisición de habilidades o disciplinas que se aplican al servicio (modernización de la enseñanza con tecnologías de la información e infraestructura apropiada) y que se aplican a los procesos internos administrativos. En este concepto se incluye, por ejemplo, el equipamiento audiovisual de las salas de clases, biblioteca y equipamiento de laboratorios.
- Componente capital relacional, que define los objetivos estratégicos del producto o servicio que la Facultad entrega en términos de costo, calidad, confiabilidad, flexibilidad e innovación.

En algunos casos, puede ser que algunas de las componentes funcionales se llevan a cabo por entidades jerárquicas superiores a la facultad, y bajo tales circunstancias, la facultad sólo tiene opción de medir los resultados de la aplicación de tales estrategias. En caso contrario, la facultad tiene pleno control sobre las componentes, en su concepción, formulación y control.

Cabe señalar que las estrategias de cada actividad son y debieran ser consecuentes con las estrategias dispuestas a un nivel jerárquico superior. Posiblemente, estas estrategias

<sup>1</sup> Se debe tener en cuenta que aunque el modelo está propuesto para una universidad, en general, su implementación se realiza sobre una facultad en particular.

puedan quedar definidas en la Misión, Plan de desarrollo institucional y otros programas provenientes de la ciudad o de la misma universidad.

Por lo general, la facultad tiene tres principales objetivos o misiones: el primero consiste en formar a los profesionales requeridos, según las exigencias que demanda la sociedad. La segunda consiste en la realización de investigación y la tercera, su aplicación y transferencia al entorno externo. Algunas facultades dentro de la universidad sólo se concentran en la primera, mientras que otras, según el grado de madurez, tienen en pleno desarrollo los tres elementos (formación, investigación y servicios de extensión).

De acuerdo con los grados de complejidad de cada componente del modelo, se adoptaron los niveles de desagregación propuestos por el modelo Intellectus [5] como se detalla en la figura 2.

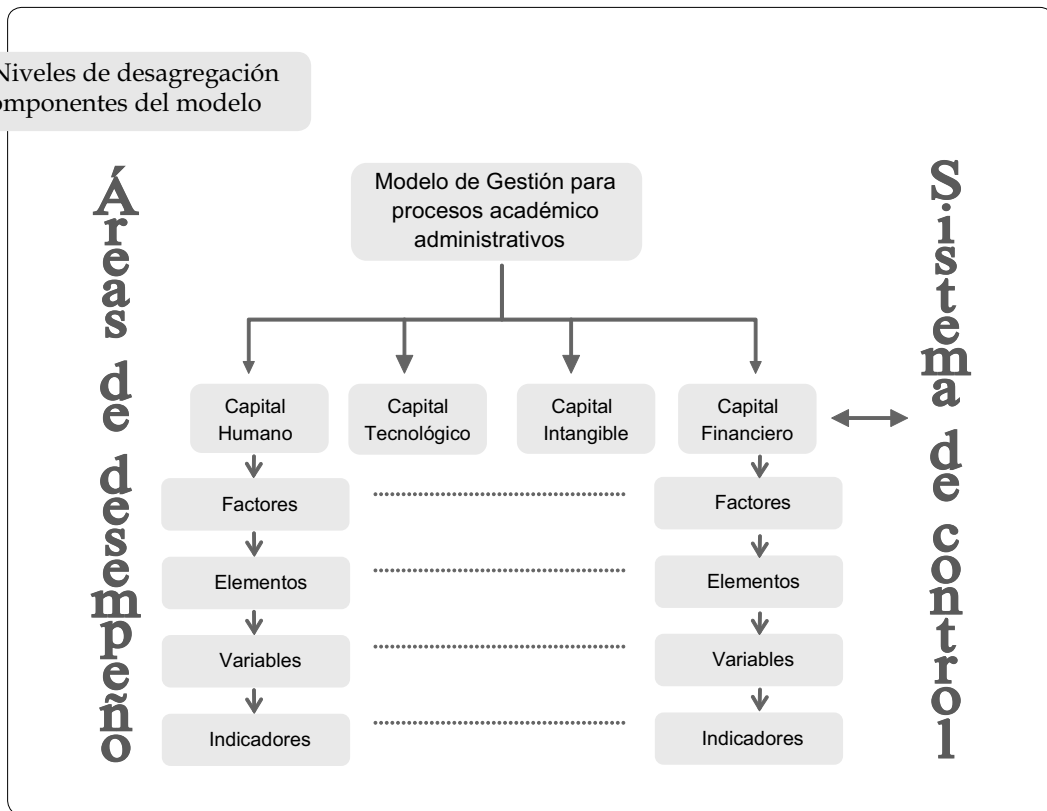
## 4. Desarrollo de los factores del modelo

Como se señaló en el apartado 2, el modelo de gestión para procesos académico-administrativos está constituido por cuatro componentes: capital humano, capital tecnológico, capital intangible y capital financiero (ver figura 1). A continuación se explica cada uno de ellos incluyendo sus factores y elementos.

### 4.1 Componente capital humano

Este componente se define como el conjunto de conocimientos individuales que posee cada miembro de la organización. Los profesores y estudiantes contribuyen a la generación de capital intelectual a través de su competencia, su actitud y su agilidad mental. La competencia incluye las habilidades

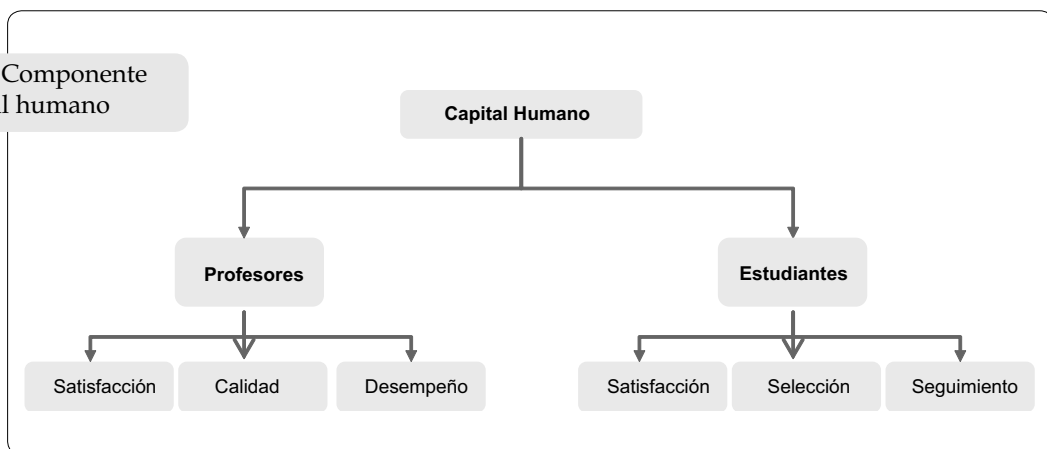
Figura 2. Niveles de desagregación de los componentes del modelo

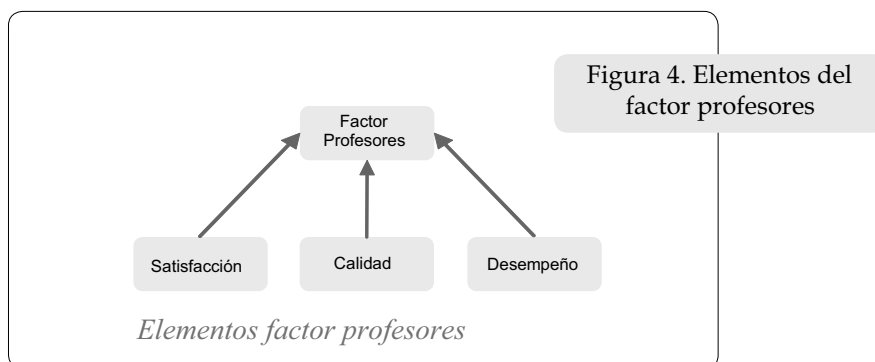


y educación, mientras que la actitud representa el comportamiento de la comunidad universitaria hacia el trabajo. Por último, la agilidad mental es la característica que permite modificar las prácticas organizativas y

desarrollar soluciones innovadoras para los nuevos problemas. Como se observa en la figura 3, este componente está constituido por dos factores profesores y estudiantes.

Figura 3. Componente capital humano





### 4.1.1 Factor profesores

En la figura 4 se observa que este factor está constituido por tres elementos: satisfacción (ser + estar), calidad (saber) y desempeño (saber hacer).

#### *Elementos factor profesores:*

- Satisfacción: se refiere fundamentalmente a los modelos mentales de las personas, como esquemas, paradigmas, creencias, disposición y ánimo, los cuales condicionan la percepción que los individuos tienen sobre su entorno. Es decir, se encuentran presentes en el ser, estar y querer de las personas.
- Calidad: hace referencia al conocimiento que la persona tiene para lograr un buen desempeño en el desarrollo de las actividades.
- Desempeño: se refiere a la forma de hacer las cosas (saber hacer). En concreto, se

consideran las habilidades, destrezas y talentos que la persona desarrolla básicamente como resultado de la experiencia y de la práctica.

### 4.1.2 Factor estudiantes

En la figura 5 se puede observar que este factor está constituido por tres elementos: satisfacción, selección y seguimiento.

#### *Elementos factor estudiantes:*

- Satisfacción: al igual que para el caso del factor profesores; en este caso se refiere fundamentalmente a los modelos mentales de las personas, como esquemas, paradigmas, creencias, disposición y ánimo que condicionan la percepción que los individuos tienen sobre su entorno. Es decir, se encuentran presentes en el ser, estar y querer de las personas.

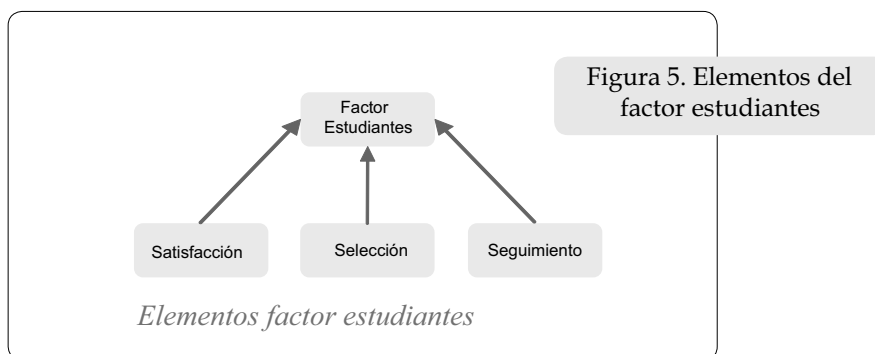
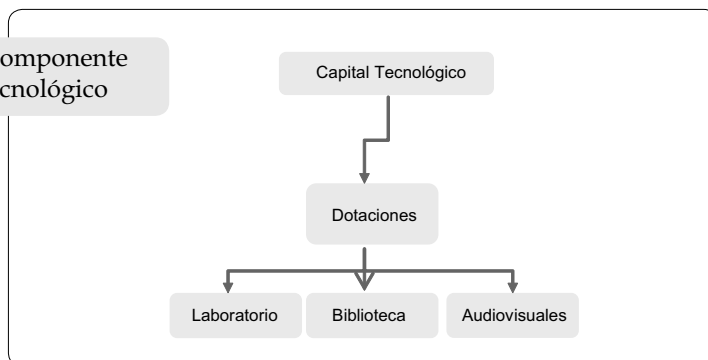


Figura 6. Componente capital tecnológico



- Selección: hace referencia a la calidad de los alumnos entrantes a la carrera y que harán parte de los diferentes procesos.
- Seguimiento: se puede hacer en dos líneas: la primera en el seguimiento externo que se hace del egresado desde que egresa de la carrera y segundo, el seguimiento interno, el cual conforma los datos históricos del alumno de pregrado en calificaciones, tasa de avance, actividades, comportamiento, la medición cognitiva y conductual de hacer las cosas.

productos y servicios con una serie de atributos específicos y del avance en la base de conocimientos necesarios para futuras innovaciones en productos y procesos. Este componente tiene un solo factor: dotaciones, como se aprecia en la figura 6.

El factor dotaciones es el conjunto de equipos, conocimientos, métodos y técnicas acumulados mediante fuentes externas que la organización incorpora a los procesos para que sean más efectivos. En la figura 7 se observan los elementos que componen este factor.

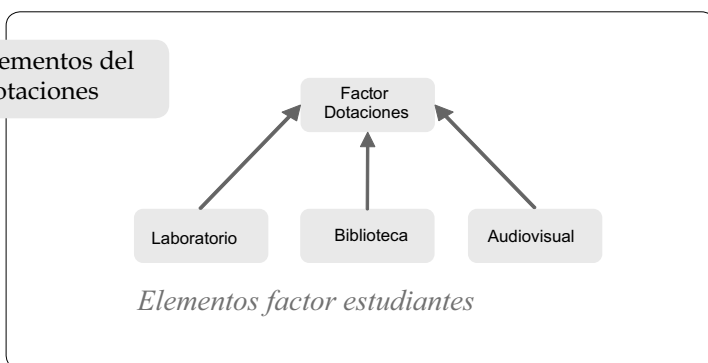
#### 4.2 Componente capital tecnológico

Este componente se refiere al conjunto de tangibles de base tecnológica o directamente vinculados al desarrollo de las actividades y funciones del sistema de operaciones de la universidad, responsables de la obtención de

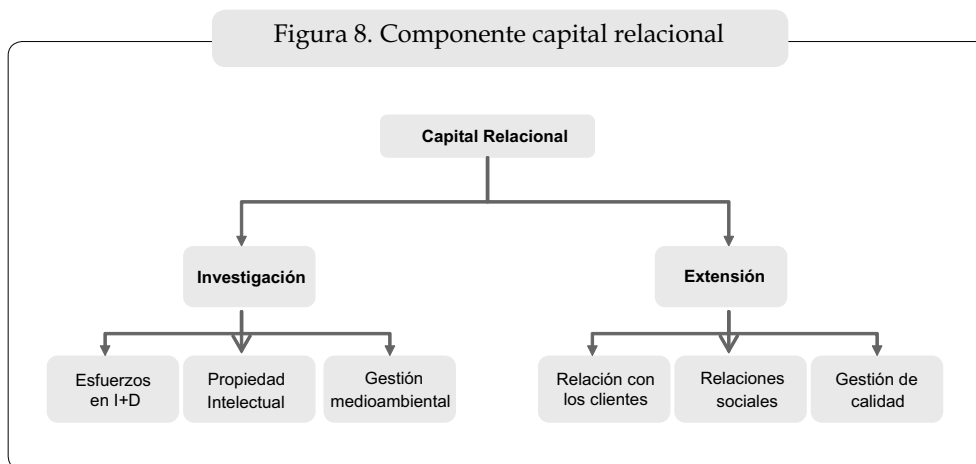
#### 4.3 Componente capital relacional

Este tipo de capital, entendido como el valor que tiene para una universidad el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior, es asimilable al concepto de capacidades dinámicas, en la medida en que éstas permiten

Figura 7. Elementos del factor dotaciones







una continua adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Este componente involucra dos factores: investigación y extensión como lo muestra la figura 8.

#### 4.3.1 Factor investigación

Este factor involucra el conjunto de tangibles e intangibles directamente vinculados al desarrollo de las actividades y funciones del sistema de investigación de la universidad, responsables de la obtención de productos con una serie de atributos específicos, del desarrollo de procesos eficientes y del avance en la base de conocimientos necesarios para futuras innovaciones en productos, procesos y servicios. Este factor se compone de tres elementos, como se observa en la figura 9.

#### 4.3.2 Factor extensión

Se refiere al valor que representan para la institución las relaciones que mantiene con otros agentes sociales que actúan en su entorno, expresado en términos del nivel de integración, compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social. Este factor se compone de tres elementos, como se observa en la figura 10.

#### 4.4 Componente capital financiero

Este tipo de componente se entiende como la estructura financiera de una universidad; está designada por la adición de sus componentes de financiamiento, determinando los medios específicos que utilizan los

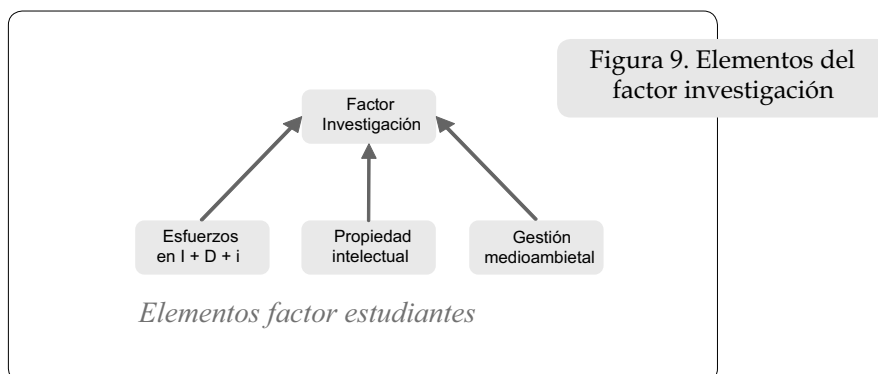
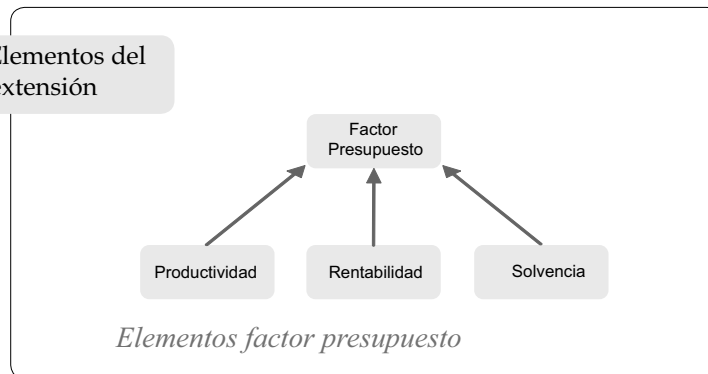


Figura 10. Elementos del factor extensión



administradores y gestores para la obtención de beneficios futuros. Este componente tiene un solo factor: presupuesto, como se aprecia en la figura 11.

los nuevos requerimientos del mercado. Este factor involucra tres elementos: productividad, rentabilidad y solvencia, como lo muestra la figura 12.

Presupuesto es el conjunto de capacidades necesarias para desarrollar las actividades básicas o esenciales y llevar a cabo procesos de innovación que permitan la renovación de las competencias funcionales en virtud de

### 5. Áreas de desempeño

Es importante recalcar que cada área mencionada a continuación tiene atribuido un conjunto de indicadores que pueden o no

Figura 11. Componente capital financiero

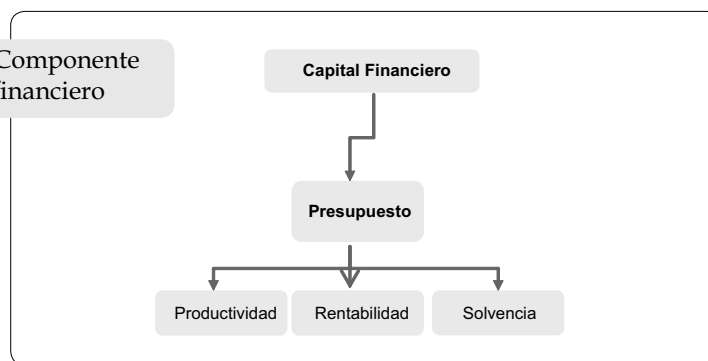
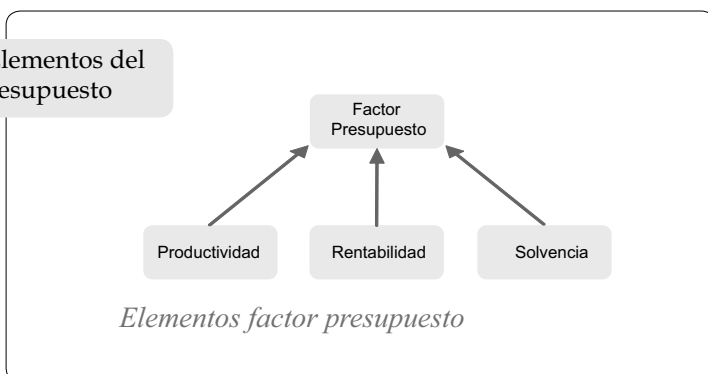


Figura 12. Elementos del factor presupuesto



estar vinculados a diferentes componentes dentro del modelo de gestión propuesto. Por ejemplo, indicadores de satisfacción pueden estar vinculados al componente capital humano y al capital relacional. Otro ejemplo: los indicadores de capital tecnológico estarán todos vinculados al componente capital financiero.

En la figura 1 se presentan gráficamente las cuatro áreas de medición que pueden estar vinculadas a cada componente. A continuación, se detalla aún más las distintas perspectivas que cada área de medición tiene a su cargo.

### **5.1 Área de enseñanza y aprendizaje**

Su función es medir lo que tiene directa relación con la enseñanza; la calidad de los profesores por parte de los alumnos, la opinión de alumnos y egresados en temas como los métodos de enseñanza utilizados, la coherencia de la malla curricular y la necesidad de nuevos cursos, rigor y exigencia del docente.

De igual forma, se encarga de hacer un seguimiento del egresado desde que egresa de la carrera y un seguimiento de los estudiantes, el cual conforma los datos históricos del alumno de pregrado en calificaciones, tasa de avance, actividades, comportamiento, la medición cognitiva y conductual (capacidad de liderazgo, resolución de problemas, comunicación interpersonal y formal). Además, se tiene en cuenta la selectividad de los estudiantes que ingresan a una carrera dando cuenta de la calidad de los alumnos entrantes a ésta.

### **5.2 Área de eficiencia**

Esta área tiene un alcance en las componentes de capital tecnológico y capital humano,

puesto que intenta medir el grado de satisfacción y motivación de los alumnos, docentes y administrativos en sus actividades, además de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y de los resultados operativos de la entrega del servicio al cliente (en este caso, los alumnos). En general, estas mediciones se deben realizar a través de encuestas con una frecuencia no mayor a un año de manera simple y concisa que sea fácil de procesar.

### **5.3 Área de proyección social**

Se quiere medir la frecuencia de actividades que tienen relación directa con la misión de la institución universitaria, en cuanto a artículos publicados, postulaciones a fondos concursarles, proyectos o investigaciones finalizadas y en proceso. Nótese que esta área de medición no estaría vinculada a ninguna componente, sino directamente con la misión de la facultad o universidad.

Además, se establecen medidas que tienen estrecha relación con las actividades que la facultad ejecuta para estar presente y vincularse con el medio externo como, por ejemplo, a través de seminarios, exposiciones, asesorías, etc.

### **5.4 Área de ingresos y costos**

Se busca medir los aspectos financieros de la Facultad de modo descentralizado si es que lo fuera, conformando un control de los ingresos y costos por todas las actividades que son requeridas para llevar a cabo la misión. Esta área de medición está vinculada con el componente capital financiero.

## **6. Sistema de control**

Así como en cualquier sistema de control de gestión, el del modelo de gestión presentado aquí, se debe aplicar a partir de la

formulación de los objetivos primordiales de la facultad ligada a una estrategia general de la universidad. Esto permite la definición de diferentes objetivos específicos a cada componente en función del tipo de estrategia que se ha elegido seguir, que por lo general, en el caso de las universidades, es una estrategia de diferenciación [6].

No se pretende abordar el tema estratégico en este trabajo, pero no está demás recordar que todo proceso de control debe suministrar información que permita tanto elaborar la estrategia (planificación estratégica) como conocer la adecuación de la estrategia necesaria producto del entorno cambiante (control estratégico).

Los indicadores de control de cada componente en su respectiva área de medición *controlan o miden* el progreso en el acercamiento a los objetivos planteados. Por ejemplo, la calidad de los alumnos que ingresan a la carrera se ha incrementado, demostrado por el incremento de los puntajes de entrada, en el área de selectividad en la componente de capital humano. Cabe señalar que cada institución podrá requerir el índice que más se ajuste a su necesidad. Lo importante es que éste refleje el estado de cumplimiento de los objetivos de la componente.

### 6.1 Planificación

Los procesos de planificación no tienen por qué darse exclusivamente en los niveles de gestión de las organizaciones, pero parece evidente que al menos algunos de los procesos de planificación deben estar considerados entre los que se denominan procesos de gestión [7]. Dicho de otra manera: en principio, las personas con responsabilidades de gestión en una organización tendrán que ocuparse, en alguna medida, de tareas de planificación.

A continuación se enumeran algunas técnicas o instrumentos de planificación, citados y utilizados más usualmente:

- El PPBS (*Programming, Planning and Budgeting System*).
- El diagrama o cronograma Gantt.
- El PERT (*Program Evaluation and Review Technique*).
- El CPM (*Critical Path Method*).
- El ABC (*Analysis Bar Charting*).
- Métodos como el metaplan o el odeplan.

Son muchos los autores que se refieren a pasos en el proceso de planificación o aspectos para tener en cuenta en éste y en muchas ocasiones expresados en forma de preguntas. Al tomar como base un esquema de comprensión de las organizaciones se propone cuatro apartados en los que cabría incluir el conjunto de cuestiones que cabe plantearse en un proceso de planificación: antecedentes, objetivos, procesos y recursos.

### 6.2 Ejecución

En realidad, se puede decir que en un hipotético núcleo de operaciones, en el momento en el que una persona deja de ocuparse del proceso operativo y pasa a encargarse de la coordinación del resto de personas mediante el mecanismo de la supervisión es cuando se puede empezar a hablar de funciones o procesos de gestión. Algunos autores eligen el término dirección para referirse más o menos a lo que aquí se denomina ejecución. Sin embargo, otros autores consideran dirección como sinónimo de gestión.

Obviamente, esta función de ejecución puede ser y ha sido definida de muy distintas maneras pero, en todo caso, cabe subrayar su carácter interactivo. La persona con responsabilidades de gestión está conectada con las otras personas de la universidad o de

la facultad en cuestión y, a su vez, está conectada con el entorno de ésta. En esas interacciones internas y externas vela por la coordinación de un departamento, oficina, dependencia o carrera. En cualquier caso, se tiende a comprender el liderazgo en términos de influencia o motivación que contribuye a la satisfacción y colaboración de las personas [8].

Los prestadores de un servicio necesitan tener una visión de su trabajo en la que merezca la pena creer, una visión que les plantee un reto, que les proporcione energía psíquica y gane su adhesión. Necesitan tener espíritu de equipo y conciencia de pertenecer a una institución que les apoyará en los momentos difíciles. Necesitan tener contacto con modelos humanos que establezcan pautas elevadas y les muestren el camino. Necesitan saborear el elixir que emana de la necesidad de pensar sobre el trabajo, de ser creativos y de aventurarse a romper con la rutina. Necesitan experimentar el estímulo de avanzar, de progresar, de tener éxito tanto a nivel personal como de empresa. Ese es el fruto del liderazgo [9].

### 6.3 Evaluación

En el contexto de cualquier proceso se llama evaluación a aquella actividad o subproceso en el que se incorpora y trata información, a fin de generar las condiciones de una nueva actividad o subproceso de planificación, que a su vez permitirá una nueva actividad o subproceso de ejecución y así sucesivamente. Desde esa primera delimitación cabe hablar de evaluación cuando un profesor se fija en la cara que ha puesto un estudiante en el momento en el que ha propuesto una actividad y hace un rápido análisis y valoración (a partir de los cuales puede decidir cambiar su propuesta) y cabe hablar de evaluación cuando ese profesor y otras personas de la

universidad mantienen una reunión al final de un año para hablar acerca de la cuenta de resultados de la facultad que ha preparado la persona con responsabilidades de gestión económico-financiera.

La evaluación por objetivos ha constituido el paradigma predominante en la evaluación de programas desde mediados de los sesenta hasta nuestros días. Este tipo de evaluación, que es llamada clásica, racional o científica, presenta algunas limitaciones importantes, tanto en relación con su aplicación, como en relación con la utilización de sus resultados y su conexión con el proceso de toma de decisiones políticas, lo que ha dado lugar al rechazo de sus presupuestos –a menudo calificados de positivistas– en favor de enfoques más políticos, centrados en la utilización de resultados del mismo proceso evaluador, y generalmente cualitativos, por lo que respecta al método de investigación [10].

En ocasiones, algunas de estas controversias han llevado a la percepción de la existencia de dos bandos en el campo de la evaluación, percepción que no tiene por qué corresponderse con la realidad. La mayoría de los evaluadores, hoy en día, asumen la importancia de los aspectos cuantitativos y del control de las variables y, por otra parte, reconocen la importancia de los aspectos valorativos y de la participación de los agentes en el proceso de evaluación.

## 7. Conclusiones

En este artículo se ha planteado un modelo de gestión para procesos académico-administrativos, el cual quiere integrar en un solo modelo de gestión un conjunto de factores para determinar el estado general de la prestación de un servicio, en particular. Además, se han descrito los diferentes componentes, factores y elementos que componen

el modelo, los cuales han sido definidos con base en los planteamientos teóricos de la medición de recursos tangibles e intangibles, encaminados hacia la definición y validación de un servicio y a la consecución de una mejor calidad en los procesos que determinan actuar en todas las actividades de una institución de educación superior.

Asimismo, queda planteada la necesidad de desarrollar algunos trabajos futuros en el tema de aplicación del modelo propuesto de gestión para procesos académico administrativos. Estas necesidades se enmarcan en dos sentidos, el primero desarrollar aplicaciones multinivel con un entorno web, que implemente los diferentes factores y elementos del modelo propuesto y el segundo, aplicar el modelo en dos instituciones universitarias, a fin de realizar un ejercicio comparativo entre sus resultados de competitividad.

Sin embargo, la complejidad del proceso de gestión obliga a plantear cuidadosa e inteligentemente cualquier implantación, pues los efectos no deseados están asegurados en la medida en que no se comprenda que en toda institución universitaria existe siempre algún modelo de gestión, incluso, aunque no se sea consciente de ello. Por ello, los cambios sólo se podrán hacer si se parte de esa realidad y a través de un proceso de aprendizaje y reestructuración que se acompañe con el funcionamiento ordinario de la institución en su entorno

## Referencias bibliográficas

- [1] Casas, M. Reestructuración de la universidad pública en la encrucijada. En *Educación superior y sociedad*. Vol. 11 No. 1 y 2. IESALC/UNESCO, Caracas. 2000.
- [2] Valle, Mauricio. Modelo universitario basado en indicadores por dimensiones relevantes. *Revista Iberoamericana de Educación*. Boletín número 35/8. Mayo 10 de 2005  
Consultado en: [http://www.rieoei.org/deloslectores\\_Calidad\\_de\\_la\\_Educacion.htm](http://www.rieoei.org/deloslectores_Calidad_de_la_Educacion.htm)  
Consultado en: <http://www.rieoei.org/deloslectores/948valle.PDF>
- [3] Aguilar, J., Aguirre, I., Morantes, W. y Espinoza, Y. *Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución pública. Caso Fundacite - Mérida*. Caracas. 2004.
- [4] Niño, Yeny y Suárez, Mónica. *Consolidación de un modelo de medición de competitividad a nivel empresarial y ejemplificación de su aplicación*. Tesis Universidad Distrital. 2006.
- [5] Bueno, E. Proyecto Intellectus. En *Boletín del club Intellect*. Madrid. 1998.
- [6] Robert, Anthony, y Govindarajan, Vigía. *Sistemas de control de gestión*. Editorial McGraw Hill. Décima edición. España. 2003.
- [7] Fantova, Fernando. *Investigación y desarrollo de un modelo de gestión para organizaciones no lucrativas de servicios sociales*. Tesis doctoral. Bilbao. 2000.
- [8] Palom, F.J. y Tort, L. *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Madrid, Espasa- Calpe. 1991.
- [9] Berry, L.L. *Más allá de la excelencia en el servicio: un plan para la acción*. Bilbao, Deusto. 1995.
- [10] Ballart, X. *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos? Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid, Ministerio para las Administraciones Públicas. 1992.