

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN

Jaime Dionisio Cuevas Domínguez

jaicueva@uqroo.mx

División de Ciencias e Ingeniería, Universidad de Quintana Roo
Boulevard Bahía s/n, esq. Ignacio Comonfort, Col. del Bosque,
Chetumal, Quintana Roo; México, C. P. 77019

RESUMEN

El presente artículo presenta el modelo OPM (Organizational Performance Measurement), tomando como referencia una universidad, con el propósito de difundir el modelo y las posibles aportaciones para complementar o sustituir otros modelos de sistemas de mediciones de desempeño.

Palabras clave: Evaluación _ desempeño organizacional _ educación superior.

INTRODUCCIÓN

Desde hace algún tiempo las universidades y escuelas de educación superior, realizan esfuerzos para mejorar sus metodologías de evaluación de calidad. Sin embargo, a pesar de los avances que se han logrado en la cultura de evaluación del aprendizaje y de los proyectos de investigación, ha sido difícil el trasladar estos resultados a la evaluación de los programas educativos y de las instituciones.

Diversos modelos y metodologías de evaluación organizacional, se han intentado utilizar en las universidades, entre ellos la evaluación institucional diagnóstica y con fines de acreditación, y más recientemente la incardinación de los modelos utilizados en la industria como los modelos estructurados de calidad basado en las normas ISO 9000 (International Standar Organization) y los modelos basados en los premios de calidad. Estos modelos pueden proveer los elementos para contar con un sistema de medición y evaluación permanente, que indique con oportunidad la medida en que las estrategias o acciones planeadas están incidiendo en la calidad de los resultados y de los componentes (Fernández; 2001). Una forma de identificar si existen oportunidades de mejorar el sistema de medición y evaluación permanente, es comparar si ocurre alguna de las siguientes situaciones:

- a) Existe poca o ninguna relación entre las estrategias intentadas y lo que actualmente se evalúa.
- b) La información es limitada, generalmente a indicadores de eficiencia.
- c) La información no está soportada por mediciones o evaluaciones.
- d) La información es solo de tipo de cumplimiento.
- e) Los enfoques de medición reflejan poco o nada de los procesos de mejora.
- f) Los enfoques de medición reflejan poco o nada del entendimiento de la variación.

En este artículo se describe el modelo del sistema OPM que ha sido desarrollado e implementado en Australia, con la finalidad de validar un sistema de mediciones que permita monitorear el desempeño de una organización (Chennell; 2000). Al igual que todos los modelos desarrollados en la industria se recomienda analizar las implicaciones que se tendrían al aplicarlos a una Institución de educación superior, por las diferencias significativas entre ambas organizaciones.

Sustentos del modelo

2.1 Teoría de sistema abierto

Los modelos sistémicos pretenden establecer de un modo armónico y claro, las interrelaciones entre los distintos componentes, para que en

contacto con su entorno se alcancen los objetivos establecidos, en la temporalidad y espacios determinados que de un modo aislado no se alcanzarían como un todo.

Este concepto de sistema puede ayudar a una institución de educación superior pública o privada ha visualizarse como una organización que utiliza información del entorno para definir sus objetivos y objetos de trabajo (formación de profesionales útiles social y productivamente y generación de conocimiento) armonizando los procesos, la evaluación y la dirección, para entregar los resultados del trabajo al entorno, con la finalidad de satisfacer sus necesidades.

En este modelo de sistema de una organización de educación superior se percibe con cierta claridad los roles de los componentes: la organización como un sistema abierto que inicia y finaliza en su entorno, de la cual se debe, y por tanto los resultados no dependen de un solo hombre o de un grupo pequeño de directivos; los procesos como célula básica del sistema y que deben reflejar con claridad las responsabilidades de los actores con una interrelación con el todo, *siendo su identificación clave* para lograr la buscada armonía, evitando el simple fraccionamiento y aislamiento de las actividades, producto de una inercia positivista; la evaluación tiene un papel primordial en el funcionamiento del sistema, si se logra un proceso de evaluación válido y útil, basado en los objetivos de los procesos y del todo, las posibilidades de mejora se incrementan; la dirección toma el papel de establecer la congruencia entre los resultados esperados y los recursos y medios asignados. (Cuevas; 2002).

2.2 Principios Básicos

Los principios básicos utilizados en el modelo Organizational Performance Measurement (OPM) son tres: alineamiento, enfoque de procesos y practicabilidad.

a) Alineamiento

La selección de medidas de desempeño deben servir a la gente a alinear sus esfuerzos con la misión, visión y metas de la universidad, por lo cual es importante que las medidas sean relativas a:

- Las últimas salidas o impactos deseados por la Universidad.
- El camino en el cual la Universidad es administrada para producir las salidas deseadas.
- Métricas de procesos claramente ligadas a las salidas deseadas, en todos los niveles de la Universidad.

Así, este principio de alineamiento direcciona un rango de salidas: asegura constancia del propósito, claridad en la descripción del trabajo y claridad de cómo el trabajo debe ser hecho, enfocando el mejoramiento a las áreas de prioridad, (Chenell; 2000).

b) Enfoque hacia los procesos

El enfoque hacia los procesos es sistémico y se sustenta en la lógica que los resultados estarán en relación con el funcionamiento de sus procesos. Por tanto, se espera que la mejora de los resultados de la institución o programa (sistema), incluyendo la eficiencia y sus indicadores, sean la consecuencia de la toma de decisiones oportuna basada en una evaluación válida y dinámica de los procesos. Es decir, se trata de identificar los procesos que impactan los objetivos estratégicos y proporcionen una base para articular el despliegue de los objetivos y acciones, así como la identificación de los indicadores de cumplimiento, percepción y gestión para evaluar de manera oportuna el desempeño de los procesos y su impacto.

Si el alineamiento puede ser asociado con la planeación y despliegue, el enfoque de procesos está dirigido a la administración misma del sistema, esto es el desarrollo y operación de un proceso organizacional para desarrollar estrategias para crear un valor agregado a los estudiantes, profesores, administrativos, comunidad y dueños de la institución. El sistema de medidas debe poder ser ligado apropiadamente con un sistema y procesos de monitoreo y mejoramiento. El mejoramiento del desempeño de la universidad es logrado desde el mejoramiento de sus procesos. Lo anterior implica adoptar un enfoque de gestión hacia los procesos, cuyos rasgos más relevantes son: una orientación conciente hacia los beneficiarios y sus necesidades; un enfoque específico hacia unos

pocos procesos transversales clave, que afecten especialmente la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios; un patrón claro de propiedad (responsabilidad de cada proceso clave); un equipo multifuncional responsable de realizar el proceso; aplicación a nivel de proceso de los procesos de gestión de calidad (planificación, evaluación y mejora). (Riley; 2001).

Los procesos clave identificados en diversos estudio de instituciones de educación superior son: enseñanza –aprendizaje; investigación y aplicación del conocimiento; contribución a la sociedad; servicios de apoyo (Fernández; 2001) (Dranfield; 1999).

c) Practicabilidad

Requiere que exista en la Universidad en algún nivel, un proceso consistente para identificar las mediciones que necesitan ser colectadas y reportadas, y asegurar la calidad y fortaleza de los datos para este propósito.

2.3 Un paradigma

El paradigma de Mirón Tribus que proporciona una guía útil para desarrollar medidas en algún nivel de la universidad

- ¿Qué servicios son producidos y para quienes?
- ¿Como la calidad del servicio debe ser impactada y como puede ser medido?
- ¿Cuales procesos producen estos servicios?
- ¿Qué tiene que ser medido para pronosticar un nivel satisfactorio de calidad a ser obtenido?

3.- El modelo del sistema de medición

Las medidas de desempeño están estructuradas de tal forma que reflejen con claridad la información diferenciada en tres zonas de administración: (Figura 1) estratégica, táctica y operacionales. Evitando la simple agregación de la información, y dando la oportunidad a los responsables de entender mejor la problemática universitaria con el uso de información relevante, permitiendo mejorar la planeación y la toma de decisiones.

3.1 Nivel estratégico

En el nivel estratégico se parte de la identificación de los grupos interesados en la operación exitosa de la universidad, de la cual se-

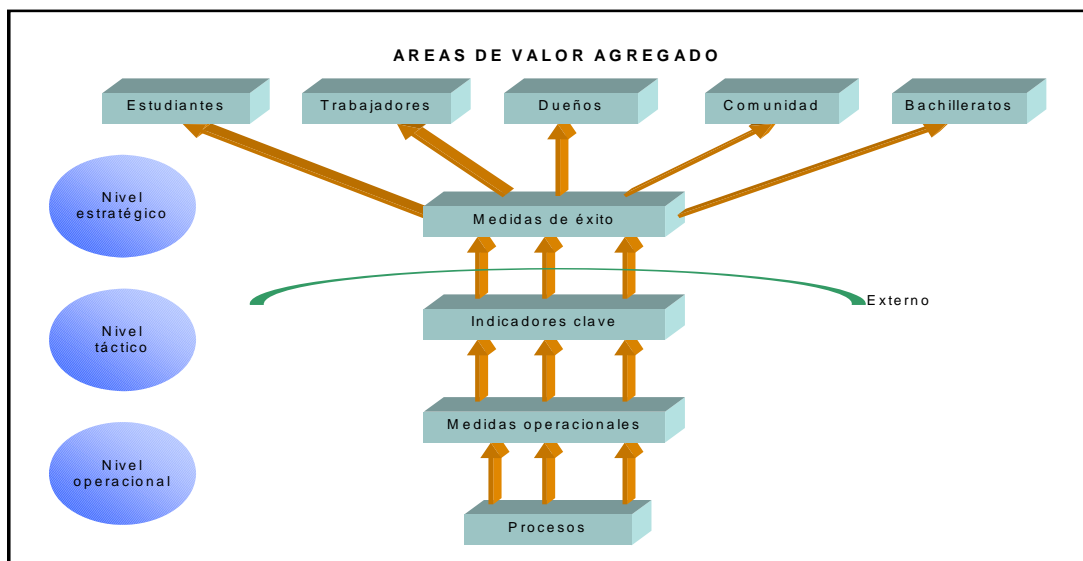


Figura 1. Modelo OPM.

benefician y obtiene un valor agregado de su funcionamiento. *Los estudios de valor agregado requeridos por estos grupos, son clave en la estructura del modelo.*

En el nivel más alto las medidas estratégicas o medidas de éxito capturan el valor superior que los grupos interesados requieren para que la universidad sea considerada exitosa (estudiantes, maestros y trabajadores, dueños, comunidad, bachilleratos). Se debe tener la capacidad de traducir los requerimientos de valor agregado en medidas de éxito. Estas medidas de éxito son entradas clave de la planeación estratégica de una Universidad y en la ratificación de la misión, visión.

Las siguientes preguntas pueden auxiliar en la determinación de las medidas de éxito (Saunders; 1998):

- ¿Quiénes son los grupos interesados en la operación exitosa de la universidad?
- ¿Cómo ellos se benefician de su operación?
- ¿Cómo ellos miden o juzgan, los beneficios que reciben?
- ¿Cómo medir el progreso de alcanzar la misión?
- ¿Cuál es la zona de influencia o mercado?
- ¿Cómo hacemos para medir las necesidades de los beneficiarios y su satisfacción?
- ¿Cómo determinamos las necesidades de los beneficiarios potenciales?

3.2 El nivel táctico

El nivel táctico liga y alinea al nivel estratégico con el nivel operacional para que se cumpla con los servicios de calidad y valores requeridos. Este nivel está asociado con el despliegue de los objetivos, la planeación y toma de decisiones, con la información que proviene de los procesos.

Las medidas tácticas o medidas claves de desempeño deben captar el desempeño de la Universidad y servir como medidas de predicción de las medidas de éxito. En este nivel se refleja lo que la organización necesita hacer, y producir para alcanzar los requerimientos de los grupos interesados. Estos indicadores capturan todos los aspectos críticos de los trabajos internos de la organización. Son usados por el equipo de administración más alto para administrar y mejorar los procesos clave de la universidad y

típicamente son reportados mensualmente o trimestralmente. Se debe tener la capacidad en traducir los requerimientos de largo plazo, característico del sistema educativo en indicadores clave de desempeño de corto plazo.

Los indicadores deben poder detectar insatisfacción y las cuales solo puede ser remediado detectando sistemáticamente las causas y trabajando para eliminarlas.

Ejemplo: eficiencia, condiciones de trabajo, características significativas del servicio educativo.

Algunas preguntas guía para identificar las medidas tácticas son (Saunders; 1998).

- ¿Qué factores internos influyen en las salidas para los grupos interesados?
- ¿Cómo se miden estos factores?
- ¿Cuáles son las metas para que estos factores conduzcan a la satisfacción que los grupos interesados necesitan?

3.3 El nivel operacional

El nivel operacional es el corazón de la Universidad en donde se proporcionan los servicios educativos que añaden valor a los grupos interesados.

Las medidas operacionales son de los procesos básicos de trabajo, en el nivel más bajo de actividades y salidas donde se producen los servicios educativos de la universidad, y son predictivos de los resultados de los indicadores tácticos, son medidas de las características de calidad en las salidas o en proceso, es la base para los procesos de monitoreo y mejoramiento.

CONCLUSIONES

Los conceptos utilizados en el modelo OPM no son novedosos, pero su combinación y la aplicación en el nivel adecuado, han sido las razones de su éxito de acuerdo a sus creadores (Dransfield, 1999).

En el modelo se visualiza la importancia de la utilización de la estadística, desde los métodos sencillos a los más complejos para profesionalizar el sistema de medición, el diseño de sistemas de colección de datos, análisis y modelación en los

distintos niveles, sobre todo en el nivel estratégico para los estudios de valor agregado y en el nivel táctico para la validación de indicadores y proyección de escenarios.

Estas conclusiones pueden ser incardinadas a otros modelos estructurados como los basados en las normas ISO y los modelos de los Cuadros de Mando Integrales.

BIBLIOGRAFÍA

Cuevas J.-Rodríguez A.- 2003.-La evaluación de las instituciones de educación superior desde la óptica de la ingeniería industrial.- Revista de Ingeniería Industrial Vol. XXVI/No. 2.- ISPJAE,- Cuba

Chennell A, Dransfield B., Field B. , Fisher N., Saunders W, Shaw D. .-2000. - OPM: A system for organizational performance measurement. - Presentado en “Measurement.- Past, Present and Future”, Universidad de Cambridge.- CISRO Australia

Dransfield B., Fisher N., Vogel N.,- 1999.- Using statistics and statistical thinking to improve organizational Performance.- International Statistical Review .- 67.- International Statistical Institute

Fernández E. Tucho R.-2001. The importance of the quality system in higher education. Sinergie rapporti di ricerca No. 9/2000.

Riley James.- 2001.- Gestión de los procesos.- Capítulo 6.- Manual de Calidad Juran.-Quinta edición.-Mc Graw Hill.

Saunders I, Shaw. - Dickson T., 1998. - What to measure about organizacional performance.- Mathematical and Information Sciences.- CISRO. – Australia.