



UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA
Dirección de Análisis y Desarrollo Institucional

APUNTES SOBRE ANÁLISIS INSTITUCIONAL

INDICADORES, FUNCIONES, VISIÓN Y MODELOS

Autor

Dr. Ricardo Herrera

Diciembre 2017

DIRECCIÓN DE ANÁLISIS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

¿QUÉ ES EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL?

El Análisis Institucional debe jugar un rol preponderante en responder a tres preguntas que son centrales para el desarrollo de cualquier organización:

- **¿Dónde está la organización en este momento?**
Específicamente, ¿Cuál es la brecha o acercamiento entre la misión universitaria y sus carreras, programas y servicios? ¿Cuál es la posición de la universidad en el escenario de la educación superior tanto regional como nacional e internacional? ¿Quiénes constituyen la referencia/competencia y qué están haciendo?
- **¿Dónde va la organización?**
¿Qué cambios en el escenario pueden afectar a la universidad? ¿Cuáles son los cambios en las carreras, programas y servicios que la harían más consistente con su misión y más proactiva frente a los cambios de escenarios?
- **¿Cómo puede llegar la organización a su fin deseado?**
¿Cuáles son los cursos de acción alternativos que están disponibles para que la universidad logre sus objetivos? ¿Cuáles son los costos asociados a la implementación de las variadas alternativas? ¿Puede financiarlas la universidad? ¿Puede soportar no financiarlas?

Estas tres preguntas y la búsqueda de las posibles respuestas, sirven de fundamento para la siguiente definición de Análisis Institucional (Middaugh 1990):

“El Análisis Institucional es la suma de todas las actividades dirigidas a describir empíricamente todo el espectro de funciones (educacionales, de investigación, administrativas y de apoyo) en una IES. Las actividades de análisis institucional examinan esas funciones en sus definiciones más amplias y, en el contexto de los medios tanto internos como externos, se abocan a la recolección de datos y a las estrategias analíticas en apoyo a los procesos de toma de decisiones institucionales”

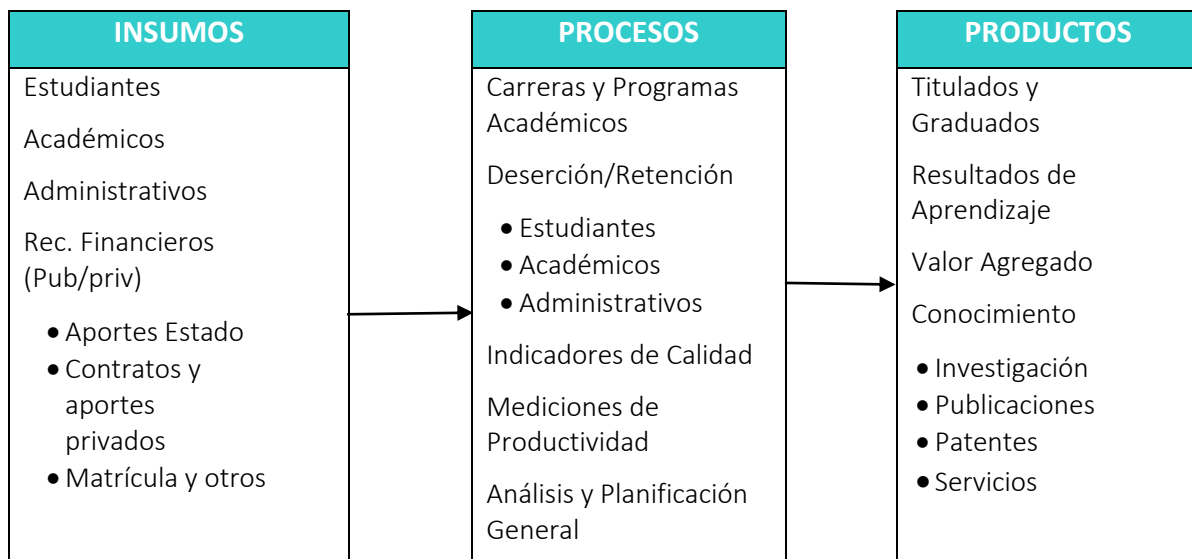
Para que el **análisis institucional** tenga valor en la planificación y toma de decisiones institucionales, no puede convertirse en un collage de propuestas o proyectos de investigación o indagación en respuesta a intereses específicos de los directivos superiores.

El análisis institucional tiene que tener tanto una mirada estructurada de la actividad organizacional como también contar con un proceso y procedimientos para analizar que esa mirada tenga integridad en sí misma. Para alcanzar esa mirada estructurada, se requiere de un marco conceptual para pensar acerca de qué son las organizaciones y cómo funcionan.

Uno de los enfoques más fructíferos para examinar las IES es pensar en y sobre ellas como “sistemas abiertos”. Ello quiere decir que todas las organizaciones tienen tres componentes centrales: insumos, procesos y productos y se modifican de acuerdo a las transacciones con el entorno. Para funcionar y mantenerse viables, toda organización debe asegurarse que cuenta con el personal, las materias primas, los recursos físicos y económicos y otros considerados como inputs; sobre los cuales actúa la organización (procesos) para crear un producto. Otro elemento central de este enfoque es la serie de transacciones que se realizan con el medio externo. Es este medio el que provee de los materiales (insumos) y sirve como el gran determinante del éxito organizacional que se demuestra en el consumo de los productos organizacionales.

La Fig.1 ilustra el concepto de sistema abierto aplicado a la educación superior.

Figura 1. Marco Conceptual para el Análisis de las Funciones Universitarias



MEDIO EXTERNO

- Consideraciones Económicas y de Financiamiento
- Consideraciones de Demandas Sociales y Mercados Laborales
- Consideraciones de los Marcos Regulatorios
- Otras consideraciones relativas a la Misión

Habiendo examinado los componentes centrales del modelo de sistema abierto, es posible establecer un conjunto de medidas concretas para cuantificar los inputs, procesos y outputs así como las transacciones organizacionales con el medio externo.

Esas medidas pueden estar representadas en un conjunto de indicadores de gestión.

LA DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES

La cantidad de indicadores que se derivan de una universidad considerada como sistema abierto, puede ser abrumadora. A ese respecto, **institucionalmente se deben elegir los indicadores más sensibles que den cuenta primero, de la misión y visión de la institución y luego de aquellos contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional.**

Por otra parte, existe la necesidad de tener información a la mano de los indicadores sensibles de las fuentes de financiamiento variables como son el AFD y los del Convenio Marco. En ese sentido, se plantea que los indicadores usados para el análisis institucional sean aquellos considerados en la encuesta encargada por el Ministerio de Educación. Ello permite una mejor evaluación comparada (benchmarking entre instituciones).

Al mismo tiempo, la institución debe entregar una serie de información a organismos reguladores externos (SIES, INE, DEMRE entre otros). Para ello, se debe contar con las capacidades del más alto nivel de rigurosidad, consistencia y confiabilidad. Se trata de información DE gestión que debe diferenciarse de la información **PARA** la gestión. Esta última requiere de aproximaciones o proxys y no necesariamente de una depuración tan rigurosa como la primera, siendo un factor clave la oportunidad. La información para la gestión debe estar disponible en el momento que se le requiera.

Lo anteriormente expuesto, aun cuando ya tiene más de cinco décadas de implementación en los países desarrollados, constituye una nueva visión para la función de Análisis Institucional, al menos en nuestra Universidad.

Debemos reconocer que hasta ahora hemos trabajado en una mixtura de funciones que van desde la planificación estratégica a los procesos de aseguramiento de la calidad centrada fundamentalmente en los apoyos a las acreditaciones tanto de carreras y programas como la institucional; pasando por la provisión de información e indicadores para la gestión y demandas de organismos externos.

LA NECESIDAD DE CAMBIAR NUESTRA FUNCIÓN Y VISIÓN

Necesitamos de manera urgente redefinir nuestra función principal. Frente a las recomendaciones recientemente entregadas por la consultora DPM Research Inc respecto al nivel de desarrollo de las unidades de análisis institucional UAI del país, y sobre todo frente a la experiencia de más de 50 años de funcionamiento de estas unidades en los países desarrollados, no podemos seguir un modelo lineal – histórico de desarrollo. Nuestra universidad debiera ser capaz de saltarse algunas etapas evolutivas y enfrentar el rediseño de una Dirección de Análisis

más acorde con los desafíos actuales tanto institucionales como de los que emergen del complejo escenario de la Educación Superior en general.

De acuerdo al informe DPM el desarrollo de las UAI en el país es muy heterogéneo, pero aun así se caracteriza por tratar de entregar cierta información para la gestión institucional. En nuestro estado actual, si seguimos un modelo lineal de desarrollo, llegará un momento en que estas unidades se van a sentir sobrepasadas en su capacidad de respuesta a una gran demanda de información e indicadores (de algún modo ya lo estamos viviendo).

Un reciente estudio hecho en EEUU después de 50 años de experiencia de la Asociación para el Análisis Institucional (AIR, por su sigla en inglés), muestra que las UAI están disminuyendo su prestigio por los efectos de demandas por servicios que no son atendidas, escasez de recursos, y prácticas basadas en modelos de planificación y toma de decisiones que no están al día con las nuevas tendencias tanto de planificación como de gestión (Change, Mar/Apr2016).

Otro estudio hecho en las universidades públicas norteamericanas concluyó que las unidades de análisis institucional están “inundadas por demandas de recolección de datos e informes que obstaculizan el tiempo y la atención para análisis e investigación en profundidad y la comunicación de los mismos” (Gagliardi y Wellman, 2014).

La carga no asumida de trabajo que ahoga a las unidades de análisis institucional se debe en parte a su estructura organizacional que las define como unidades técnicas de servicio. Aunque como se demuestra en el estudio de DPM, la cantidad de personas que la constituyen varía enormemente, estas unidades prestan servicios a usuarios jerarquizados, siendo el equipo directivo superior, su principal “cliente”.

La experiencia muestra que, con el tiempo, se va ampliando el espectro de clientes lo que hace que sus posibilidades de alcanzar a los usuarios en la base del sistema se hagan muy escasas, lo que produce frustración y acceso limitado de éstos a datos y servicios analíticos. De ese modo, la imagen promisorio que se empezó a gestar en las IES con la instalación de las UAI a instancias del MINEDUC, se irá deteriorando, así como también se deteriora la calidad del servicio que entrega a sus usuarios. Las buenas prácticas en este sector claman porque estos usuarios tengan el mayor acceso posible a la mayor cantidad de conjuntos interactivos de datos posible.

LOS NUEVOS MODELOS

Puesto de manera simple, necesitamos urgentemente saltarnos las etapas que lleven al colapso en la capacidad de producir información e indicadores de y para la gestión. Podríamos decir que en el escenario UFRO ya estamos sufriendo la crisis de acceso a la información para la gestión.

Hay macrounidades que están resolviendo el problema del acceso a la información instalando capacidades propias en relación directa con la Dirección de Informática. La experiencia internacional muestra que una forma de resolver esta nueva visión para las UAI es trasladarse desde el modelo de servicio hacia una nueva función de análisis institucional ya sea a través de un modelo de red o un modelo matricial. Cuando se construyen capacidades teniendo involucradas más personas, se abren nuevas posibilidades de desarrollo. Debemos ampliar nuestro rango de clientes sin degradar los informes de gestión y el apoyo a la gestión superior de la institución.

Son varias y variadas las medidas y acciones que debemos asumir. Siempre mirando la experiencia internacional, podemos decir que históricamente las UAI mantuvieron el derecho sin contrapeso de ser la “única fuente de la verdad” debido a las habilidades necesarias para acceder a la información institucional y usar herramientas analíticas sofisticadas. Ese es el estado del arte hoy en Chile (cf. Informe DPM). En los países desarrollados (y es también la recomendación de DPM) la “única fuente de la verdad” está siendo reemplazada rápidamente por el acceso y análisis de los datos con variados lentes creando un conjunto variado de conclusiones a partir de los mismos datos crudos en los distintos niveles de la organización y en función de sus necesidades de toma de decisiones a tiempo.

La mayoría de las universidades que lo han hecho hasta ahora, han experimentado un tremendo desarrollo a través de la descentralización de las capacidades de análisis en la medida que se les ha permitido acceso a la información y a las herramientas analíticas a unidades que históricamente habían quedado fuera de alcance. Nosotros contamos con la ventaja de tener profesionales instalados en las facultades que, previa capacitación y empoderamiento, pueden liderar estas capacidades.

El desafío es diseñar un sistema que evite dejar el análisis institucional en tierra de nadie o que se convierta en una torre de babel. Para este propósito, se han desarrollado dos modelos exitosos: **el modelo de redes y el modelo matricial**.

En el **modelo de redes** el cambio principal es el incremento de las capacidades que ocurren fuera de la unidad de análisis. La mayor demanda por análisis podría llevar a un incremento en la dotación de la Dirección de Análisis, pero si se hace una reubicación de recursos dentro de las unidades principales que toman decisiones (algunas Vicerrectorías y Facultades) se produce el incremento de las capacidades de análisis de la universidad como un todo (rol de los profesionales contratados y ubicados en la VRIP y VIPRE además de las Facultades). Es la expansión hacia usuarios no tradicionales acompañada de acceso a herramientas e información (no el detrimento de la Dirección Central o el abandono de los clientes jerarquizados), lo que crea la nueva escala de trabajo en el análisis institucional.

Un modelo de redes significa que la función de análisis institucional opera como un recurso a nivel de toda la universidad. La DADI debe contribuir significativamente a la red, pero se agrega valor mediante el conjunto de componentes independientes y asociados que **deben operar como una función del sistema como un todo**. Una gran ventaja de este modelo es la oportunidad de usar recurso humano existente para agregar capacidades de análisis. Sin embargo, es necesario tener en cuenta la necesidad de trabajar en forma orquestada y coordinada con una visión compartida de la finalidad de los productos. En su mejor versión, el modelo de redes trae consigo un crecimiento rápido en las capacidades de análisis; el riesgo es que nos lleve a parcelas de esfuerzos que pueden complicarse por luchas territoriales.

Para evitar ese riesgo, debemos invertir en la construcción de capacidades para apoyar la función de análisis institucional en red. La tarea no es tener un ejército de profesionales que pudiesen trabajar en la DADI, si no que más bien desarrollar un nivel apropiado de alfabetización en la construcción y uso de la información para análisis en los profesionales de apoyo que ya existen. Deberemos establecer un plan de capacitación apropiado a esos fines.

Aún no son muchas las universidades que han alcanzado un nivel pleno de madurez en el modelo de redes. Las dificultades que comienzan a aparecer en términos de la capacitación continua del personal de apoyo, sugiere que el modelo de redes es un paso más (muy avanzado en consideración a lo que tenemos), pero solo un paso en hacia una solución más definitiva y eficiente. El modelo del futuro es probable que venga en la forma de una estructura matricial en la que los profesionales se alineen con múltiples equipos en vez de dedicarse a una sola línea de trabajo o reporte de y para la gestión.

En el **modelo matricial** de análisis institucional, los especialistas en minería de datos, business intelligence, aseguramiento de la calidad, planificación y otros con habilidades diversas, están incrustados en varios equipos de trabajo sobre la base “según se necesite”, lo que permite que el talento se comparta y distribuya a través de los límites de la organización. De esa manera, las unidades no se sobrecargan de personal para expertizaje que puede que se requiera con poca frecuencia. La clave es un liderazgo que permita garantizar que toda la red matricial tenga los recursos – de herramientas y capacidades analíticas – y una estructura organizacional compartida que permita la construcción sin problemas sobre el trabajo de los otros dentro de la matriz. Esta matriz debe contar con especialistas, generalistas y novatos (tesistas, practicantes), que trabajen, dentro de sus capacidades, en problemas y oportunidades compartidas.

El foco en la tarea, más que el foco en la organización, minimiza el valor idealizado de “una sola fuente de verdad” y hace menos probable la lucha territorial sobre la propiedad de los datos. Por ejemplo, los profesionales con habilidades sobresalientes en visualización de datos y construcción de información, análisis predictivos, desarrollo de instrumentos, o en la conducción de focus groups, pueden capacitar a otros equipos o unidades que solo ocasionalmente necesitan de estos talentos. En esta forma de transición desde lo actual a lo

deseado, se requiere de mucho pensamiento y comunicación estratégicos. Disminuye la importancia de las habilidades técnicas y estadísticas, pero obviamente que no pueden ni deben ser eliminadas.

Esta transición debe hacerse no sólo para obviar los problemas de agobio por requerimientos de información, sino que debemos garantizar que la toma de decisiones informada ocurra de forma rutinaria en todos los niveles de la organización con la velocidad y flexibilidad requerida por gestión en el mundo real actual de la educación superior.

El apoyo a la toma de decisiones continuará siendo la piedra angular del análisis institucional, pero muchas veces ocurre que partimos a la búsqueda frenética de datos cuando una decisión ya está sobre la mesa. Una nueva visión para el análisis institucional requiere de una revitalización de la indagación e investigación como trabajo central en el área. De seguro, la identificación y pronóstico de las decisiones que debieran tomarse es tan o más importante que la entrega de información relevante para la toma de decisiones inmediatas. Así como se habla de integrar disciplinas académicas, el análisis institucional debería contar con los descubrimientos y conocimientos que se construyen en la academia (sin entrar en esa dinámica) para tener una visión de la educación superior relevante con el mundo real, con los problemas y oportunidades centrados en lo local. Es muy poco probable que la investigación tradicional básica o académica pueda aportar un poco más allá de un rol de asesoría no muy relevante para el análisis institucional como soporte a la toma de decisiones.

REFERENCIAS

Boyer, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. New York, NY: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

Gagliardi, J. S., & Wellman, J. (2014). *Meeting demand for improvements in public system institutional research: Progress report on the NASH project in IR*. Washington, DC: National Association of System Heads.

Middaugh, M (1990). *The Nature and Scope of Institutional Research*. En *New Directions for Institutional Research*. N° 66.

Swing Randy L., L. E. Ross (2016). *A New Vision for Institutional Research*. En, *Change*. Mar/Apr.