

# TELESCOPI Colombia

**CARLOS HERNAN GONZALEZ CAMPO\***  
**OSCAR IVAN VASQUEZ RIVERA\*\***



\* Doctor en Administración, Profesor Titular del Departamento de Administración y Organizaciones de la Universidad del Valle, Cali, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle. Correo electrónico: [carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co](mailto:carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co)

\*\* Magister en Ciencias de la Organización, Profesor Ocasional del Departamento de Administración y Organizaciones de la Universidad del Valle, Cali, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle. Correo electrónico: [oscar.vasquez@correounivalle.edu.co](mailto:oscar.vasquez@correounivalle.edu.co)

Para citar: González Campo, C. H., & Vásquez Rivera, O. I. (2019). Análisis Descriptivo al Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Bolivia. Telescopi Colombia.

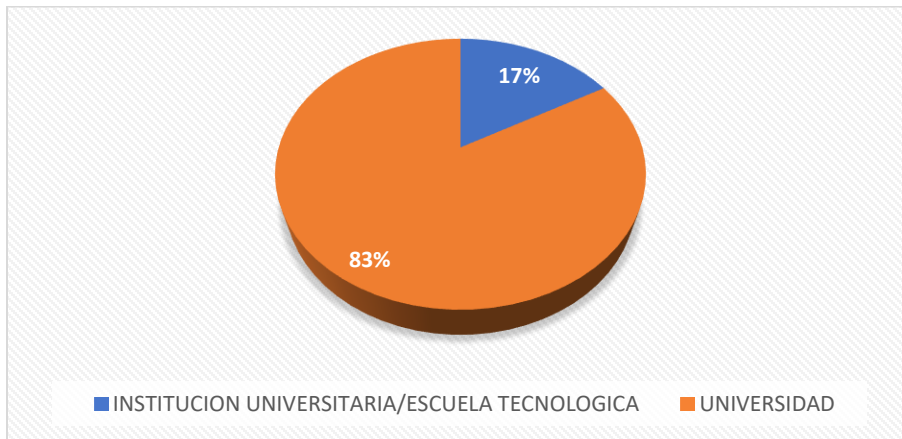
# Análisis Descriptivo al Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Bolivia

## 1. Resultados de la Encuesta

### 1.1 Descripción General de las IES Encuestadas

Se logró obtener la respuesta de 6 IES bolivianas, una de ellas es una Institución Universitaria y 5 son Universidades (Ver Figura 1).

Figura 1. Distribución de las IES por Categorías

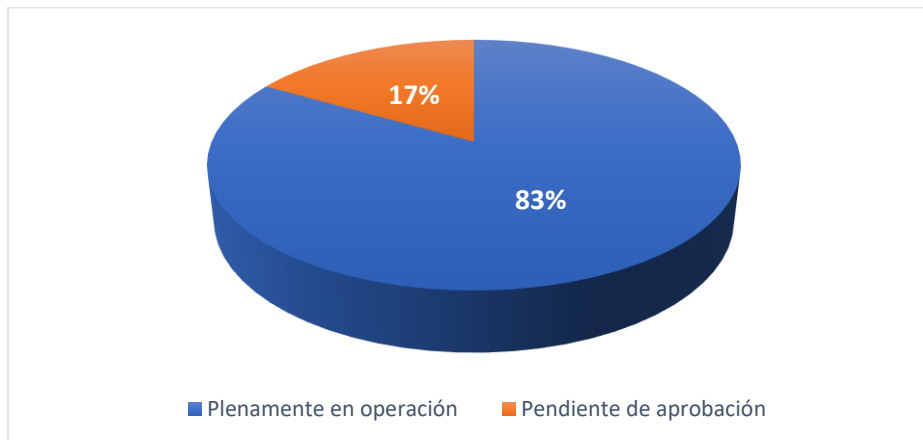


Fuente: Elaboración propia.

El 83% de las IES que contestaron la encuesta corresponde a Universidades. A continuación, se presenta un resumen de los resultados descriptivos de la primera parte de la encuesta:

De las 6 IES que contestaron la encuesta, 5 tienen su plan estratégico en plena operación, una está pendiente de iniciar la implementación (Ver Figura 2).

Figura 2. Estado Actual del Plan Estratégico

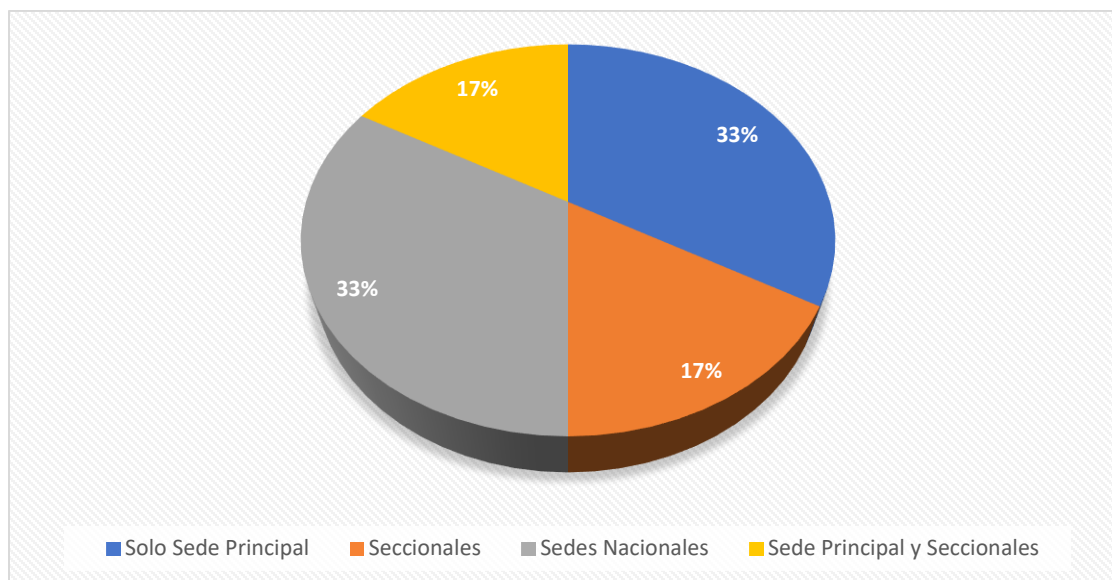


Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior significa que el 83% de las IES que contestaron la encuesta están implementando y llevando a cabo su plan estratégico, mientras que el porcentaje restante de IES están pendientes de iniciar implementación o están en elaboración del plan estratégico o no existe.

De las 6 IES que continuaron la encuesta, 2 tienen su plan estratégico integrado solo en su sede principal y 2 con las sedes Nacionales, una con la seccional y la última la tiene integrada con la sede principal y seccional (Ver Figura 3).

Figura 3. Plan Estratégico Integrado con

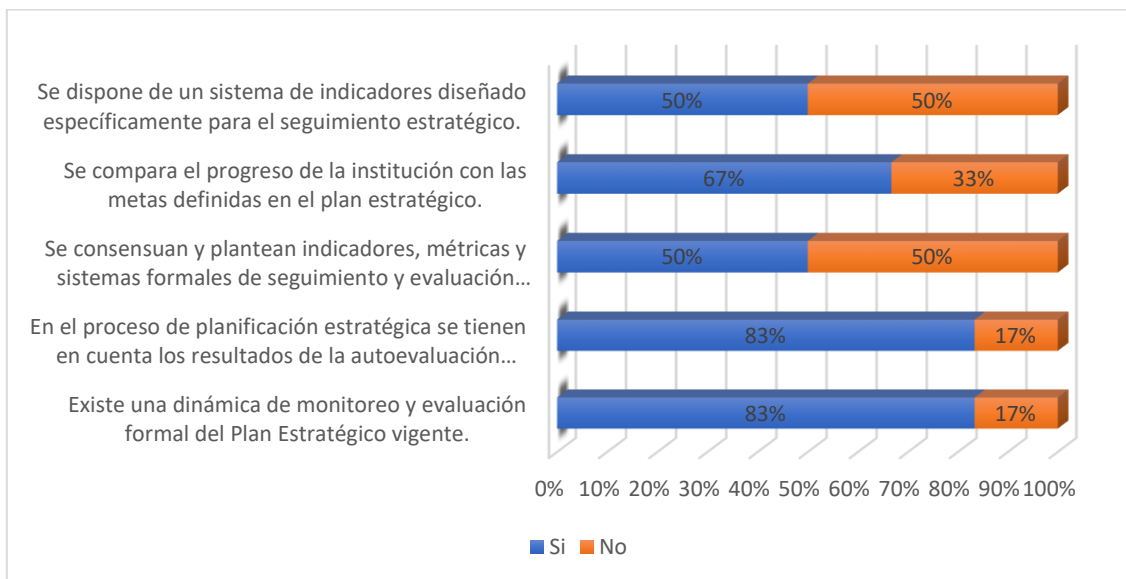


Fuente: Elaboración propia.

### *1.2 Elementos Principales del Proceso de Seguimiento de la Gestión Estratégica*

Se destaca que el 83% de las IES tienen en cuenta los resultados de la autoevaluación para el proceso de planificación estratégica. Así mismo, el 83% de las IES tienen una dinámica de monitoreo y evaluación formal del Plan Estratégico vigente. El 67% de las IES compara el progreso de la institución con las metas definidas en el plan estratégico vigente y el 50% de las IES dispone de un sistema de indicadores diseñado para el seguimiento estratégico (Ver Figura 4).

Figura 4. Monitoreo y Evaluación de la Estrategia.



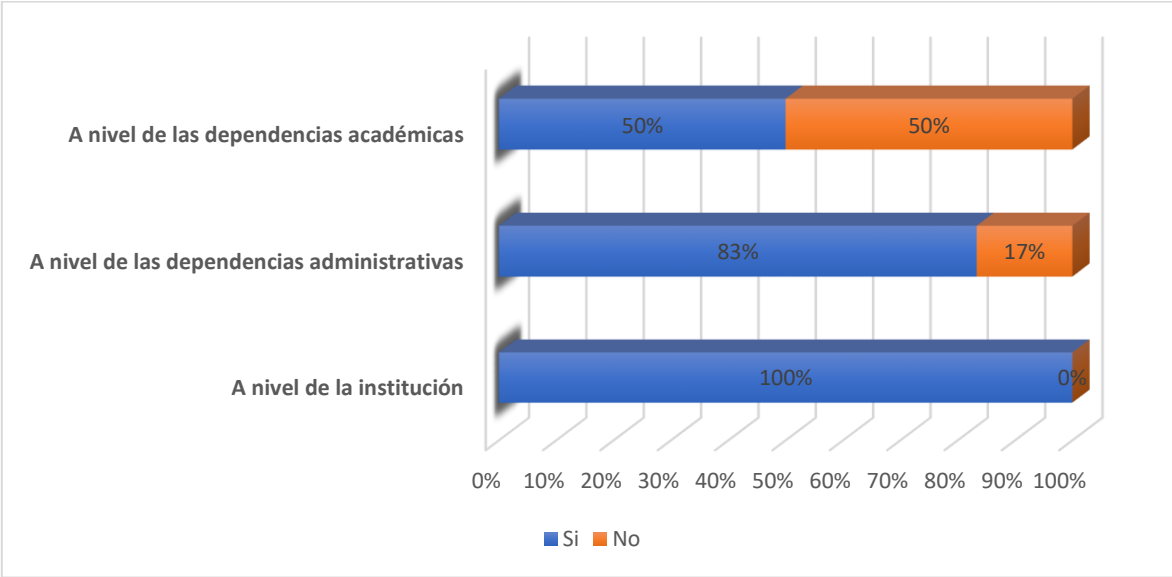
Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior indica que existe un ejercicio riguroso de monitoreo y evaluación de la estrategia por parte de la mayoría de IES y también en el proceso de planificación estratégica donde se tiene en cuenta los resultados de la autoevaluación. Los aspectos por mejorar son el diseño de un sistema de indicadores orientado al seguimiento de la estrategia que permita establecer líneas de base claras sobre el desempeño y progreso de la estrategia institucional, así como también consensuar y plantear indicadores, métricas y sistemas formales de seguimiento y evaluación.

El 100% de las IES definen que tanto el monitoreo y seguimiento de la planeación estratégica como el despliegue que alcanza el sistema de indicadores se hace a nivel de la institución. Concretamente, el monitoreo y seguimiento de la planeación estratégica tiene un alcance mayor a nivel de las dependencias administrativas (83%) con respecto al nivel de las dependencias académicas (50%) (Ver Figura 5).

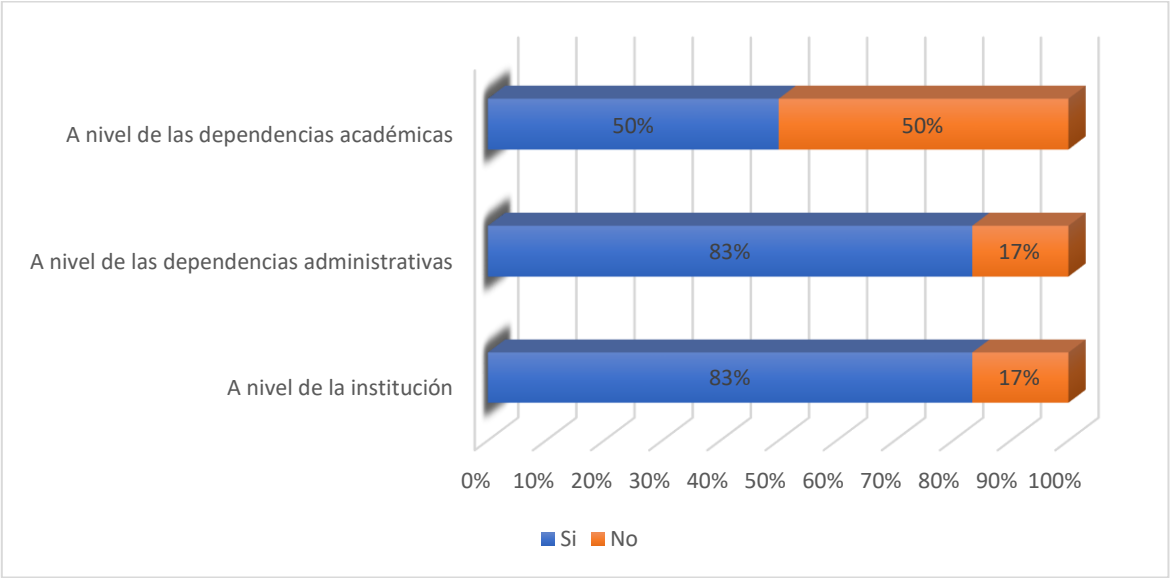
Por otra parte, las IES encuestadas establecen que el sistema de indicadores tiene un despliegue a nivel de las dependencias académicas del 50%, cifra menor al despliegue que alcanza en el nivel de las dependencias administrativas (83%) (Ver Figura 6).

Figura 5. Alcance del Monitoreo y Seguimiento de la Planeación Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Despliegue que Alcanza el Sistema de Indicadores



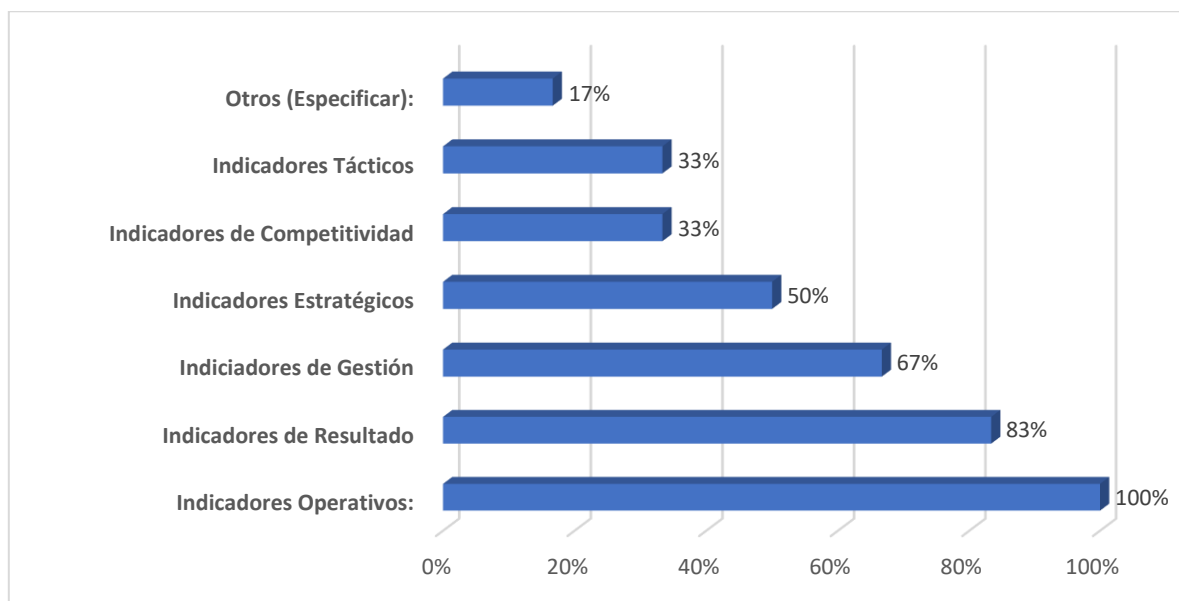
Fuente: Elaboración Propia

Claramente hace falta mejorar el alcance del despliegue de los sistemas de indicadores de tal manera que permita tener mayor cobertura tanto a nivel institucional y de dependencias administrativas, pero sobre todo a nivel de dependencias académicas. El monitoreo y seguimiento sobre la estrategia implica revisar y determinar el nivel de articulación entre las actividades académicas y las administrativas. El trabajo mancomunado de las dos

dimensiones es fundamental para cumplir con las funciones sustantivas de las IES y en mayor medida para alcanzar los propósitos institucionales.

En general, el 100% de las IES utilizan indicadores operativos que monitorean y miden la ejecución operativa y rutinaria. Así mismo, el 83% de las IES utilizan indicadores de resultado para monitorear y medir si se cumplió o no con el resultado esperado. Por otra parte, solo el 33% de las IES desarrollan indicadores de Competitividad para monitorear y medir metas y estándares de desempeño con mejores prácticas nacionales e internacionales, también indicadores Tácticos que monitorean y miden el cumplimiento de los planes de acción y la gestión en el mediano plazo (Ver Figura 7).

Figura 7. Tipos de Indicadores Desarrollados para Evaluar la Gestión Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Figura 7 la mayoría de IES desarrollan indicadores que monitorean y miden la ejecución operativa y rutinaria. Como segunda medida, las IES utilizan indicadores que monitorean y miden si se cumplió o no con el resultado esperado propuesto en los planes estratégicos. Seguidamente, los indicadores de Gestión son los terceros más utilizados, que evalúan el uso de los recursos (financieros, humanos, tiempo, etc.) en la ejecución de la estrategia

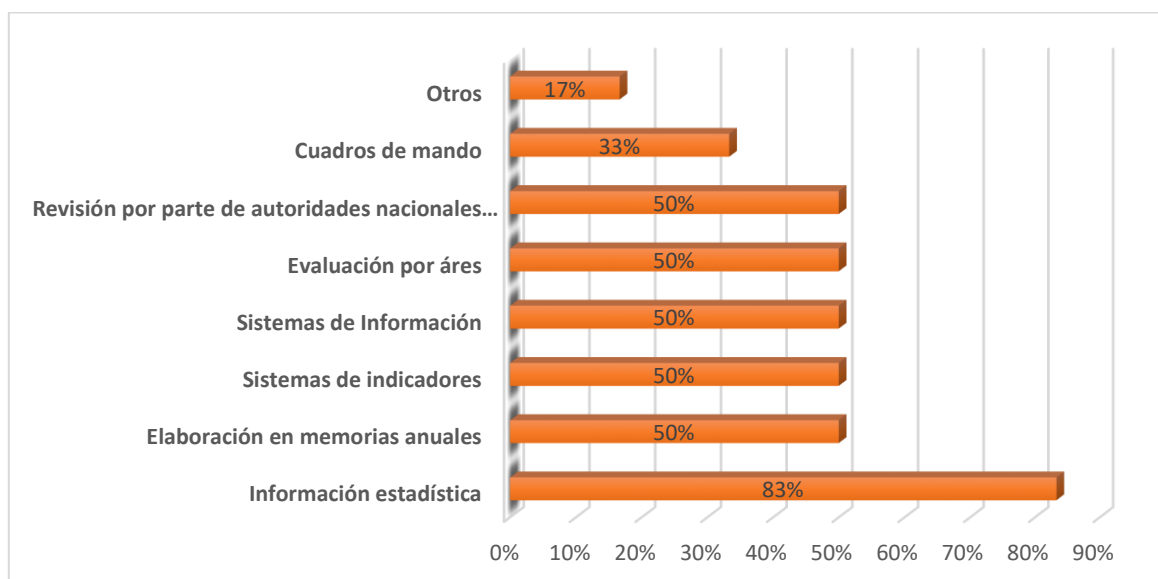
Otros indicadores utilizados para realizar monitoreo y seguimiento a la gestión estratégica son las directrices e indicadores en 5 áreas del PEI 2014-2020.

El 83% de las IES utilizan información estadística como método y herramienta más utilizada para dar soporte al monitoreo y evaluación de la estrategia. Seguidamente, el 50% de las IES utilizan diferentes Métodos y Herramientas para dar Soporte al Monitoreo y Evaluación (Revisión por parte de autoridades nacionales e internacionales, evaluación por áreas, sistemas de información, sistemas de indicadores y elaboración de memorias anuales) como

se puede apreciar en la figura 8. El método que menos utilizan son los cuadros de mando (33% de las IES) (Ver Figura 8).

Es de resaltar el uso de las Tecnologías de la Comunicación y la Información como medios fundamentales para el soporte al monitoreo y evaluación de la estrategia. Así mismo, aunque en figuras anteriores se han presentado los sistemas de indicadores como medios todavía por mejorar, desde una perspectiva comparativa, estos sistemas contribuyen en gran medida para el soporte y monitoreo y evaluación de la estrategia. Otro método y herramienta utilizada es el sistema nacional de monitoreo nacional del PEI (Proyecto Educativo Institucional).

Figura 8. Métodos y Herramientas Utilizadas para dar Soporte al Monitoreo y Evaluación

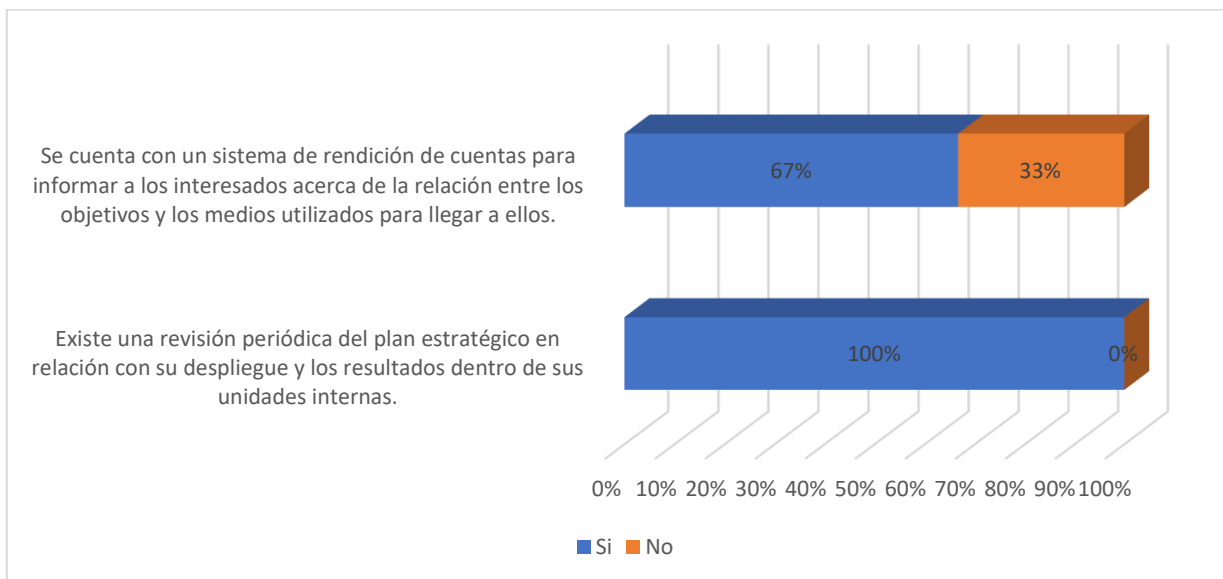


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, cabe destacar el sistema nacional de monitoreo y seguimiento nacional del Plan de Desarrollo Institucional como método y herramienta utilizada para dar soporte y monitoreo a la evaluación. Algunas de las IES cuentan con planes estratégicos donde miden y monitorean el desempeño del mismo, además una de las IES encuestadas cuenta con una agencia de acreditación internacional que evalúa periódicamente el desempeño de la Universidad.

Por otra parte, dentro del apartado de retroalimentación y aprendizaje, el 100% de las IES afirman que sí existe una revisión periódica del plan estratégico en relación con su despliegue y los resultados dentro de sus unidades internas. Por otra parte, el 67% de las IES afirman que cuentan con un sistema de rendición de cuentas para informar a las partes interesadas acerca de la relación entre los objetivos y los medios utilizados para llegar a ellos (Ver Figura 9).

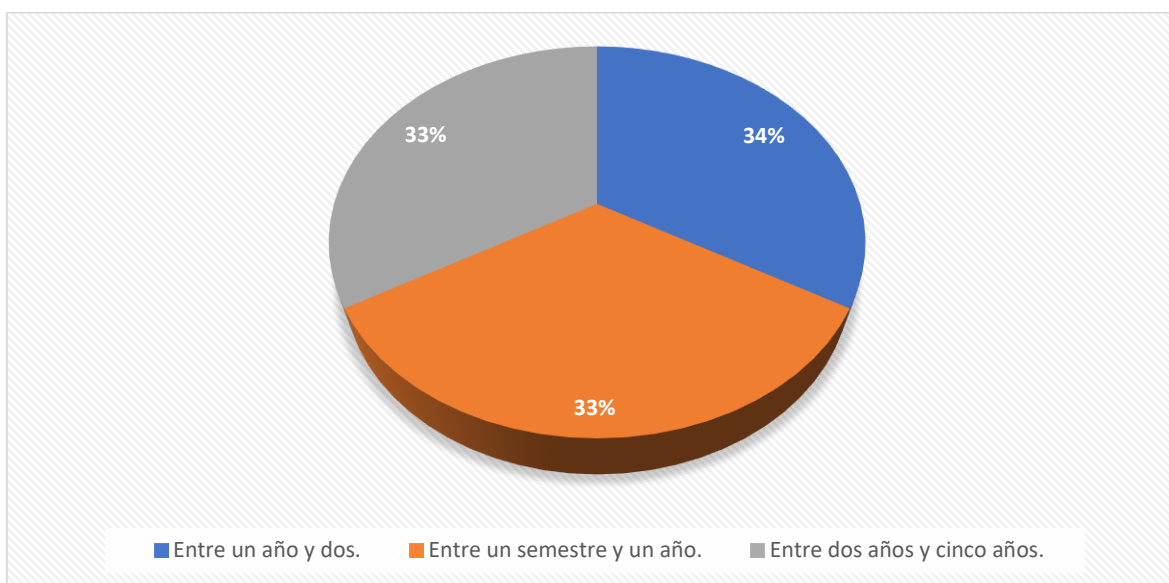
Figura 9. Retroalimentación y Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

El 33% de las IES revisan o actualizan la estrategia de la institución en profundidad entre un semestre y un año. El 33% la revisa o actualiza entre dos años y cinco años. El 34% restante, la revisa o actualiza entre un año y dos. Ninguna de las IES tarda más de cinco años en revisar o actualizar la estrategia de la institución (Ver Figura 10).

Figura 10. Periodicidad Con que se Revisa o Actualiza la Estrategia de la Institución en Profundidad

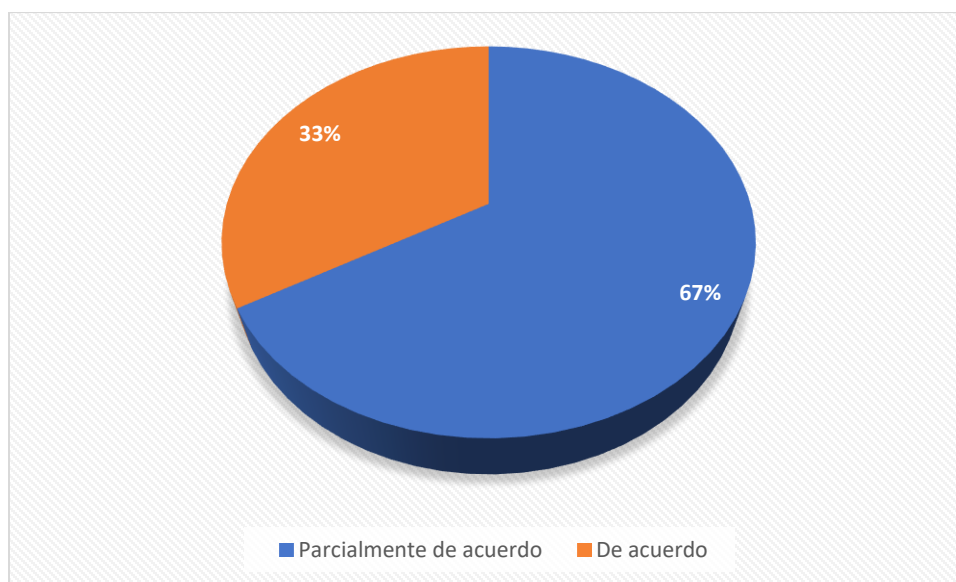


Fuente: Elaboración propia.



El 67% de las IES están parcialmente de acuerdo en que aprovechan suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas, fruto del seguimiento sistemático de la gestión estratégica. El 33% plantea estar de acuerdo con esta afirmación (Ver Figura 11). En términos generales se evidencia una respuesta positiva ante el aprovechamiento de las oportunidades de mejora y adaptación identificadas.

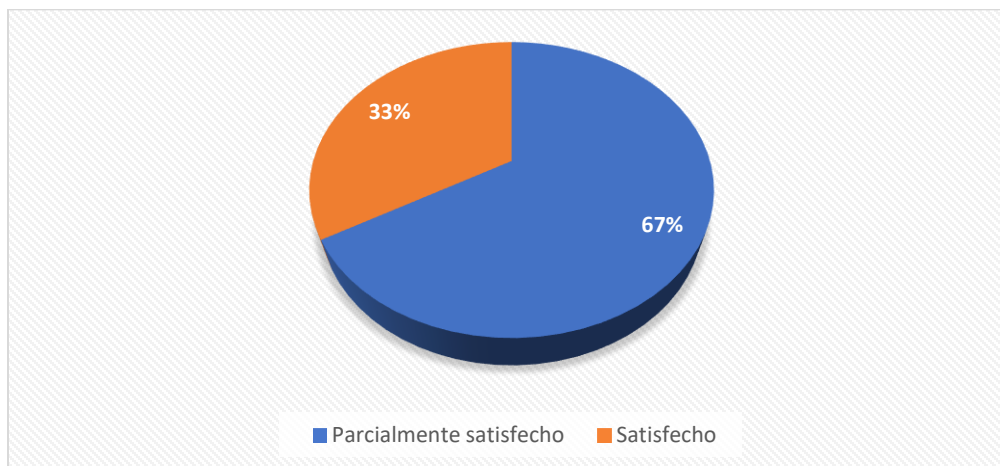
Figura 11. Sobre Aprovechamiento de las Oportunidades de Mejora y Adaptación Identificadas



Fuente: Elaboración propia.

El 33% de las IES menciona estar parcialmente satisfecho frente a la retroalimentación y el aprendizaje de la formulación y planificación estratégica de la institución, una vez realizados la implantación y el seguimiento. El 67% dice estar satisfecho (Ver Figura 12). Lo anterior evidencia buena satisfacción en general frente a la retroalimentación y aprendizaje desarrolladas para la formulación y planificación de la estrategia.

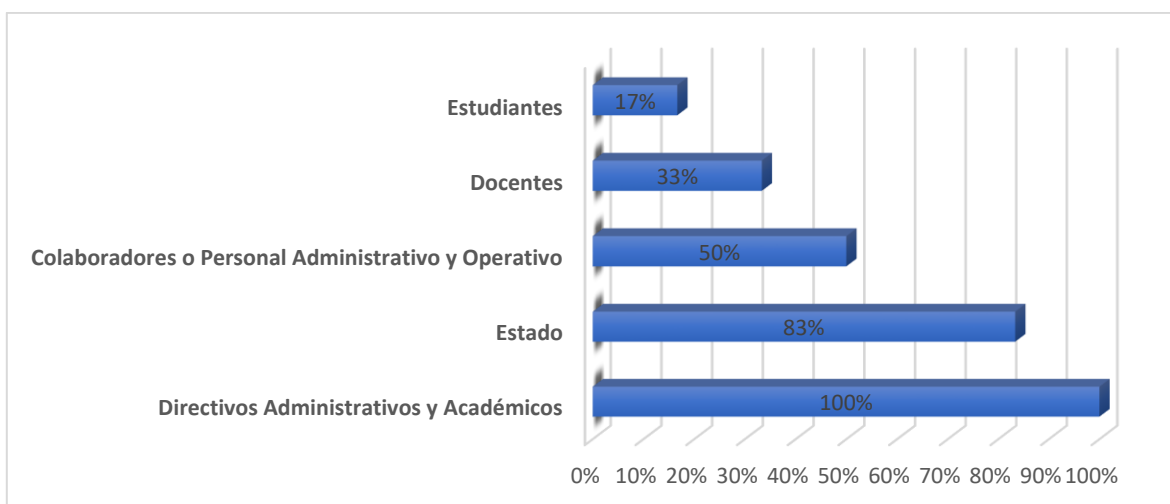
Figura 12. Grado de Satisfacción con la Retroalimentación y el Aprendizaje de la Formulación y Planificación Estratégica de la Institución



Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar que el 100% de las IES manifestaron que sus Directivos Administrativos y Académicos participan en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia. Así mismo, el Estado juega un papel fundamental (83% de las IES lo manifestaron). Por otra parte, los actores que menos intervienen en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia son los Docentes y los Estudiantes (33% y 17% de las IES lo manifestaron respectivamente) (Ver Figura 13).

Figura 13. Actores que Participan en el Monitoreo, Evaluación y Retroalimentación de la Estrategia



Fuente: Elaboración propia.

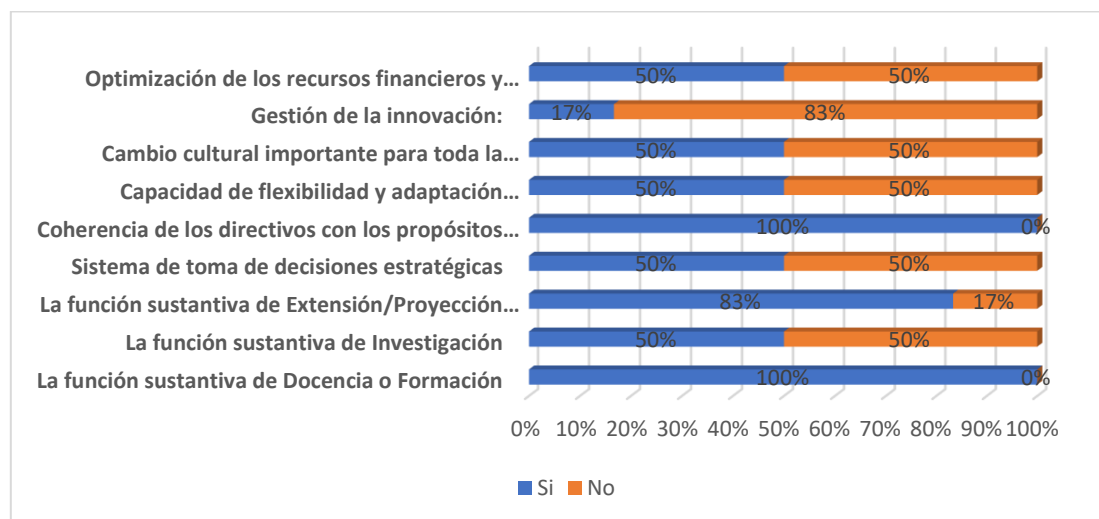
Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, la IES destacan la necesidad de evaluaciones más precisas y puntuales sobre parámetros realistas y medibles efectivamente. Además, la participación de todos los actores que están en la institución es fundamental para

el desarrollo del plan estratégico, de esta forma todos los sistemas operan en el desarrollo de la información y participan del proceso de intervención en sus áreas. Finalmente, las IES destacan la retroalimentación por medio del Comité Académico donde se evalúan los avances generales del Plan Estratégico.

Por otra parte, dentro del apartado sobre los resultados de la planeación estratégica, se resalta que la planeación ha servido para mejorar las IES en los siguientes aspectos: Docencia y Extensión (100% y 83% respectivamente de las IES lo manifiestan). Así mismo, las IES encuestadas perciben que la planeación estratégica ha mejorado la coherencia de los directivos con los propósitos institucionales (100% según lo manifiestan las IES). En el rango del 50%, las IES manifiestan que hay varios ítems que han mejorado con la planeación estratégica, concretamente ha servido para optimizar recursos financieros y equipo, el cambio cultural, entre otras. Por otra parte, se resalta que la gestión de la innovación haya sido uno de los aspectos poco mejorados a partir de la planeación estratégica (17% de las IES lo manifiestan) (Ver Figura 14).

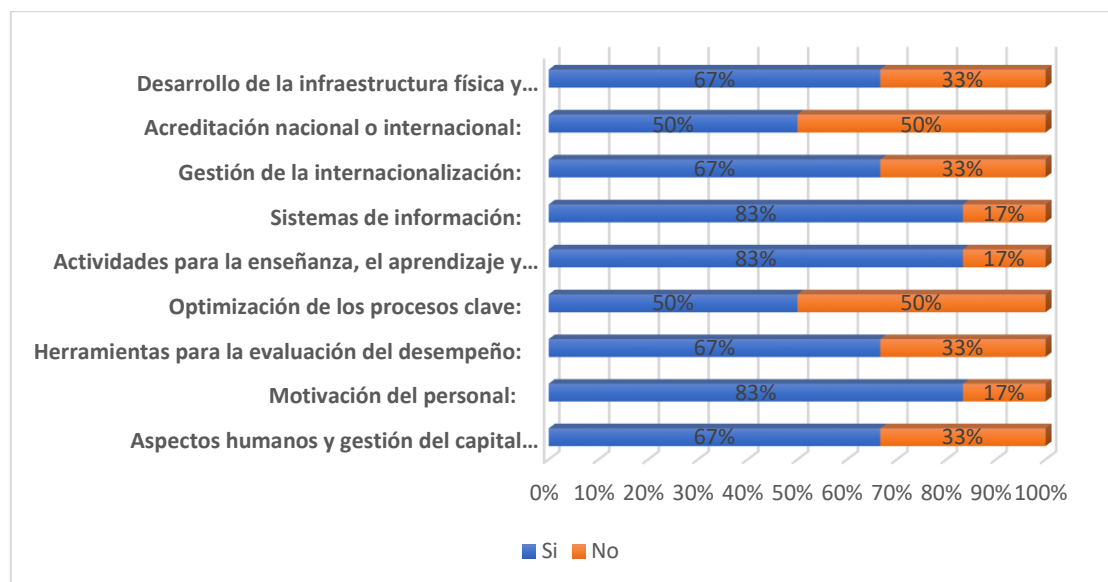
Adicionalmente, para el 83% de las IES, los sistemas de información, las actividades para la enseñanza y motivación mejoraron gracias a la planeación estratégica. En un 67% de aceptación aparecen los siguientes aspectos: Desarrollo de la infraestructura física y equipos, la gestión de la internacionalización, las herramientas para la evaluación de desempeño, aspectos humanos y la gestión del capital intelectual. Finalmente, el 50% de las IES mencionan que la planeación estratégica ha servido para mejorar los procesos de acreditación nacional e internacional, así como la optimización de procesos clave (Ver Figura 15).

Figura 14. Aspectos en los que ha Mejorado las IES a través de la Planeación Estratégica – Primera Parte.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Aspectos en los que ha Mejorado las IES a través de la Planeación Estratégica – Segunda Parte.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, cabe destacar que las IES encuestadas reconocen una mejora en la planeación estratégica a partir de los ajustes generados por el reconocimiento de la realidad competitiva del mercado. El plan estratégico tiene los elementos necesarios para su aplicación, así mismo, se brinda seguimiento adecuado a algunos de los puntos del plan. Adicionalmente, consideran que es importante hacer un seguimiento adecuado a cada uno de los indicadores para ver el desempeño de las estrategias de las IES.

Finalmente, se presenta a continuación algunos aspectos destacados de la gestión estratégica en la IES, que expresan los encuestados y que no se evidenciaron en la encuesta: El sistema de planificación estratégica institucional y regional se vincula al sistema presupuestario que corrobora la ejecución por certificaciones presupuestarias. Además, se aclara que los casos extraordinarios y las modificaciones en el plan estratégico, solo pueden ocurrir en dos oportunidades y debe contar con una debida justificación y con la autorización de la Junta directiva de la IES. Falta agregar, que es importante que el sistema de planificación estatal regule instrumentos de evaluación y formulación del Proyecto Educativo Institucional de cada IES.

Por otra parte, los encuestados expresan la relevación del Consejo Superior en la aprobación del plan estratégico. Así mismo, el cumplimiento de los aspectos del cuadro de mando integral permiten la mejora de diferentes procesos internos y externos al servicio de los estudiantes y de la población en general.

## 2. Conclusiones y Recomendaciones

A partir de los resultados encontrados, se puede concluir lo siguiente:

- Se puede evidenciar que los planes estratégicos no se encuentran integrados a todas las sedes y seccionales. Solo una está alineada con su sede principal y las seccionales.
- Es evidente una oportunidad de mejora en el diseño del sistema de indicadores destinados al seguimiento estratégico. Especialmente, se debe explorar a mayor profundidad el diseño de indicadores de competitividad para el mejoramiento de las prácticas estratégicas de cada IES a la luz de mejores prácticas de las IES nacionales e internacionales.
- Es recomendable tener un mayor despliegue del sistema de indicadores a nivel de dependencias administrativas y académicas.
- Es recomendable desarrollar mejores sistemas de rendición de cuentas para informar a los interesados acerca de la relación entre los objetivos y los medios utilizados para llegar a ellos.
- Es recomendable que la estrategia sea revisada al menos cada año para generar planes de contingencia frente a la posible aparición de riesgos o desviaciones en los propósitos institucionales.
- Las IES reconocen que los puntos que más se han mejorado a partir de los resultados de la planeación estratégica son la extensión, la coherencia administrativa, la docencia, los sistemas de información, la motivación del personal y las actividades de enseñanza y aprendizaje para los estudiantes
- Es importante que las IES orienten sus próximas estrategias al fomento de la gestión de la innovación. Establecer unidades específicas para la Investigación, Innovación y Desarrollo es un imperativo contemporáneo que, bajo una mirada estratégica, puede traer excelentes beneficios y movilizar otras estrategias institucionales relacionadas con la gestión y producción del conocimiento.