

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

** 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

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 Chile. Telescopi Colombia.

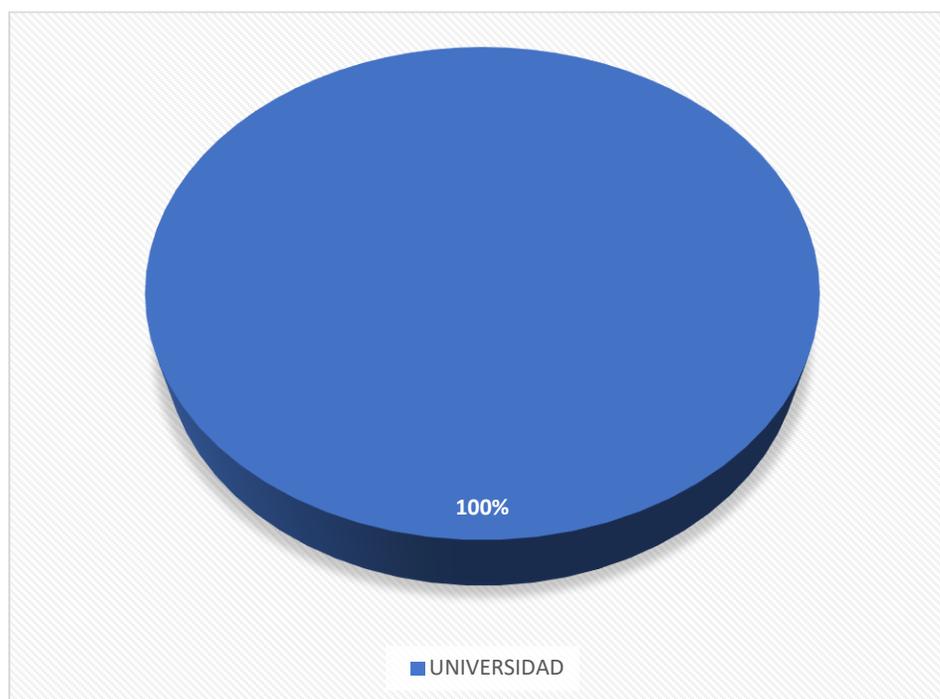
Análisis Descriptivo al Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Chile

1. Resultados de la Encuesta

1.1 Descripción General de las IES Encuestadas

Para realizar la descripción de las IES encuestadas se contó con la participación de 17 Instituciones chilenas (Ver Figura 1).

Figura 1. Distribución de las IES por Categorías

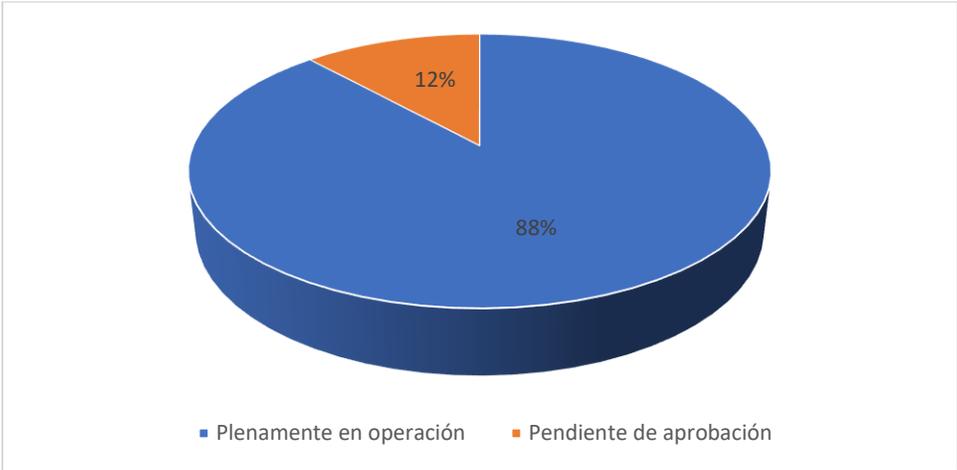


Fuente: Elaboración propia.

El 100% 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 17 IES que contestaron la encuesta, 15 tienen su plan estratégico en plena operación, 2 están pendientes de iniciar la implementación (Ver Figura 2).

Figura 2. Estado Actual del Plan Estratégico

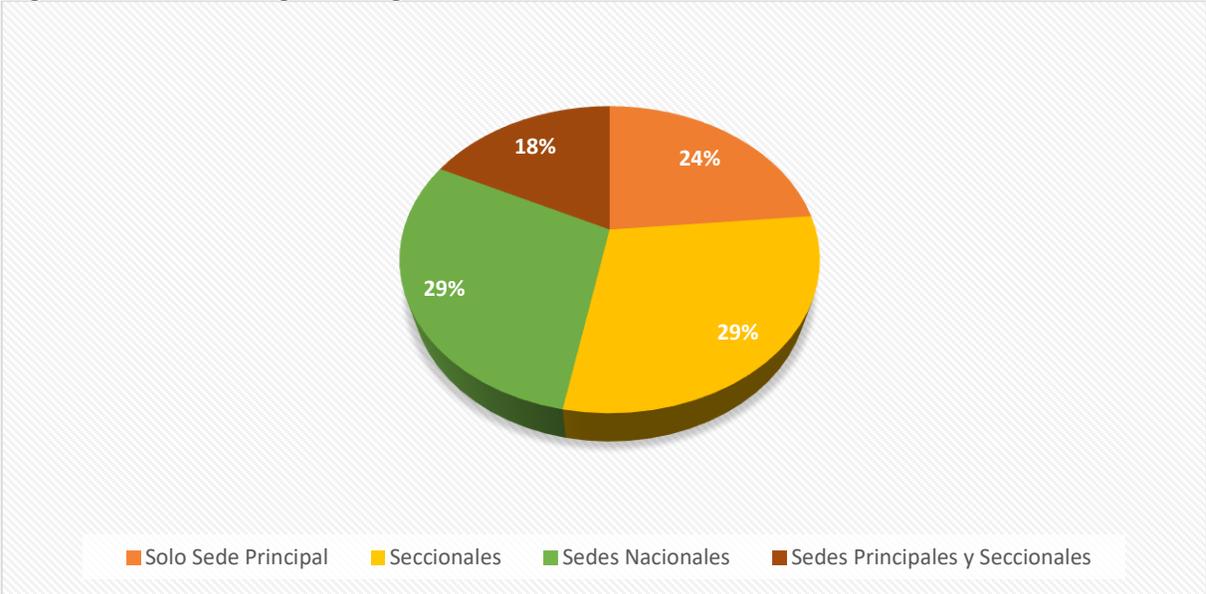


Fuente: Elaboración propia.

El 88% de las IES que contestaron la encuesta están implementando y llevando a cabo su plan estratégico. El porcentaje restante de IES están pendientes de aprobación.

De las 17 IES que continuaron la encuesta, 4 tienen su plan estratégico integrado solo en su sede principal, 5 solo con sus sedes seccionales, 5 solo con sus sedes nacionales y 3 la integran con su sede principal y sus seccionales (Ver Figura 3).

Figura 3. Plan Estratégico Integrado con

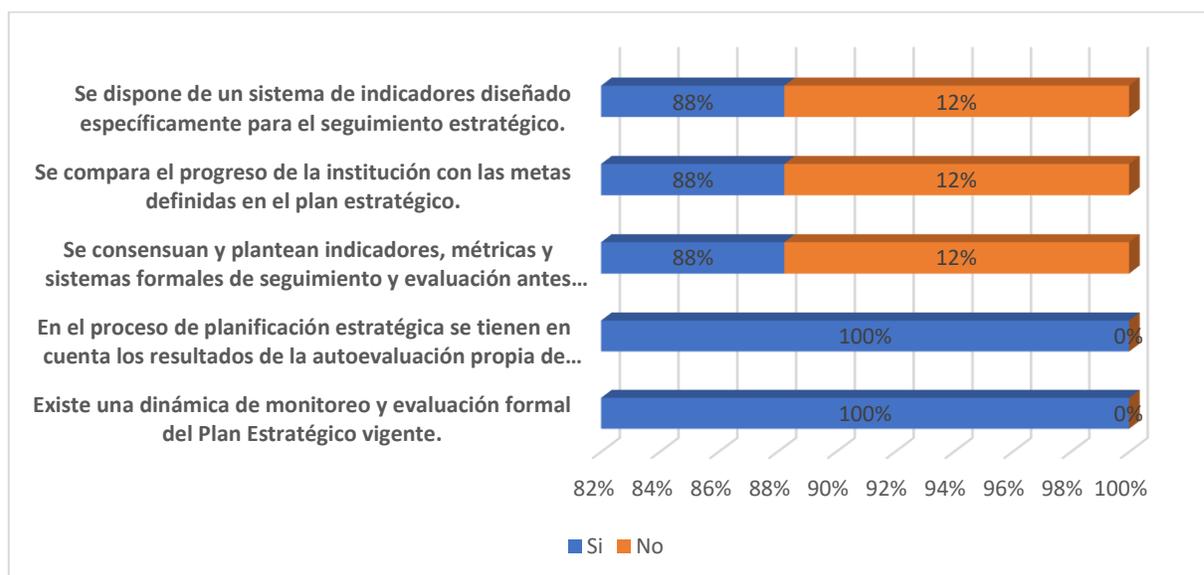


Fuente: Elaboración propia.

1.2 Elementos Principales del Proceso de Seguimiento de la Gestión Estratégica

Se destaca que en el 100% de las IES en el proceso de planificación estratégica se tienen en cuenta los resultados como la autoevaluación. Así mismo, el 100% de las IES tienen una dinámica de monitoreo y evaluación formal del Plan Estratégico vigente. En el 88% de las IES se compara el progreso de la institución con las metas definidas en plan estratégico vigente y en el 88% 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.



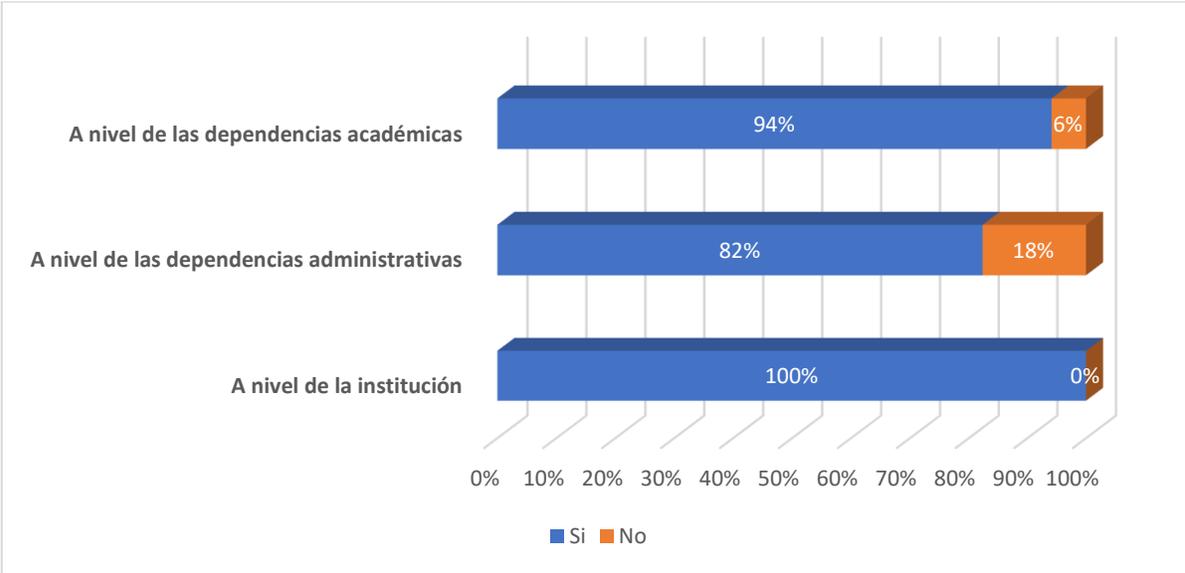
Fuente: Elaboración propia.

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 es 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, 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 académicas (94% de las IES) con respecto al nivel de las dependencias administrativas (82% de las IES) (Ver Figura 5).

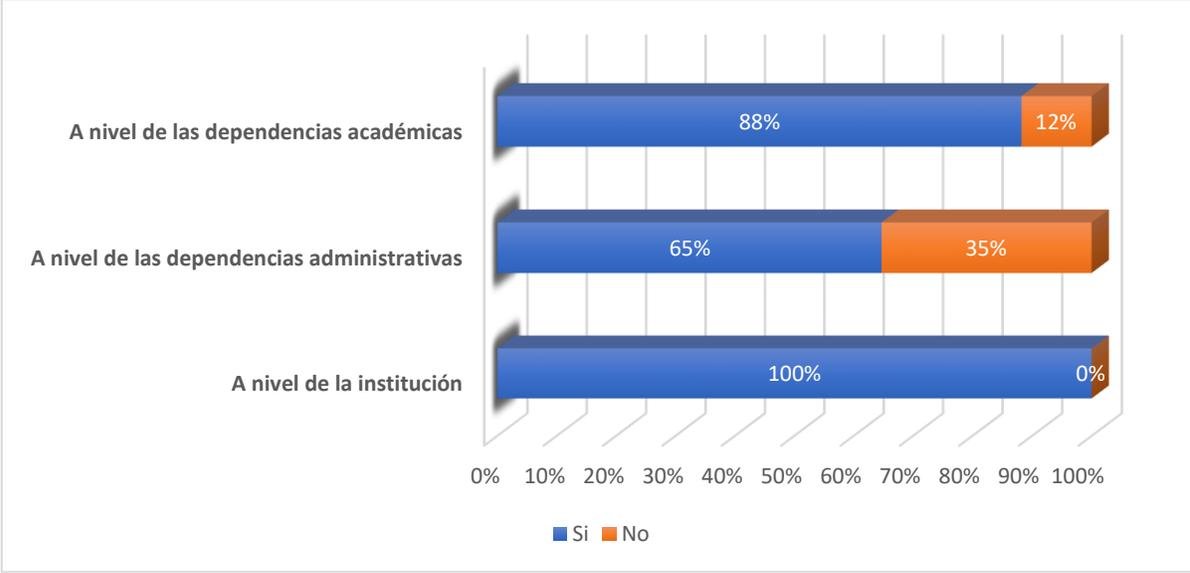
Por otra parte, el 88% de las IES establecen que el sistema de indicadores tiene un despliegue a nivel de las dependencias académicas, cifra mayor al despliegue que alcanza en el nivel de las dependencias administrativas (65% de las IES) (Ver Figura 6).

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



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Despliegue que Alcanza el Sistema de Indicadores



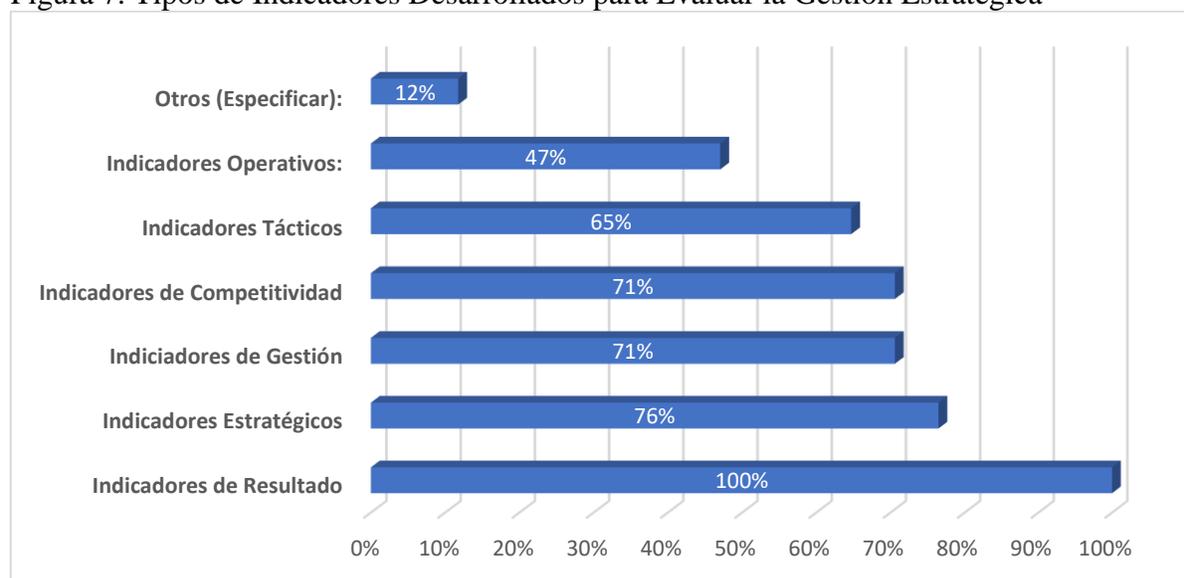
Fuente: Elaboración Propia

Claramente hace falta mejorar los sistemas de indicadores de tal manera que permitan tener mayor cobertura tanto a nivel de dependencias académicas, pero sobre todo a nivel de dependencias administrativas. 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 de resultado que miden si se cumplió o no con el resultado esperado. Así mismo, el 76% de las IES utilizan indicadores estratégicos que monitorean y miden el grado de cumplimiento de los planes estratégicos y los macroprocesos. Por otra parte, solo el 47% de las IES desarrollan indicadores de operativos, estos miden la ejecución operativa y rutinaria. (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 si se cumplió o no con el resultado esperado. Como segunda medida, las IES utilizan indicadores estratégicos que miden el grado de cumplimiento de los planes estratégicos y los macroprocesos. 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.

Otro indicador utilizado es el de grado de avance de la planificación, que mide qué porcentaje de avances se lleva a los 3 niveles planteados anteriormente (institucional, administrativo y académico).

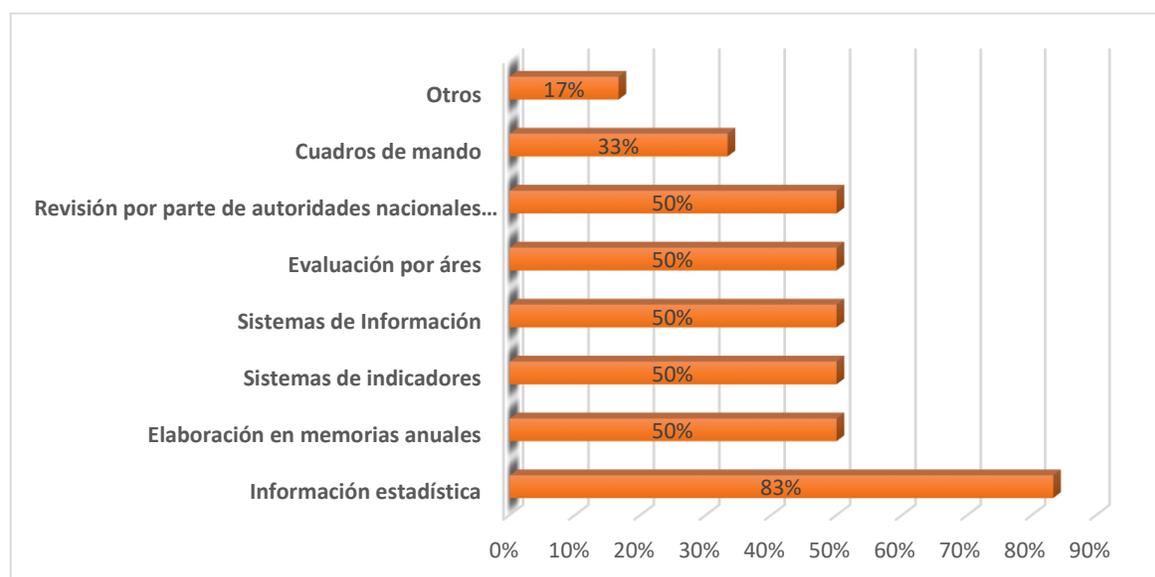
El 83% de las IES utilizan información estadística como método y herramienta más utilizada para dar soporte al monitoreo y evaluación de la estrategia. Seguidamente, el 50% de las IES utilizan diferentes Métodos y Herramientas para dar Soporte al Monitoreo y Evaluación como se puede apreciar en la figura 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.

Otros métodos y herramientas utilizadas:

- Elaboración de Informe de Gestión consolidado semestral con seguimiento cualitativo y cuantitativo del cumplimiento de la planificación estratégica en los 3 niveles y el seguimiento a indicadores clave.
- Cuentas públicas/privadas.
- Acreditaciones institucionales y de programas.
- Seguimiento de portafolio de proyectos.

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



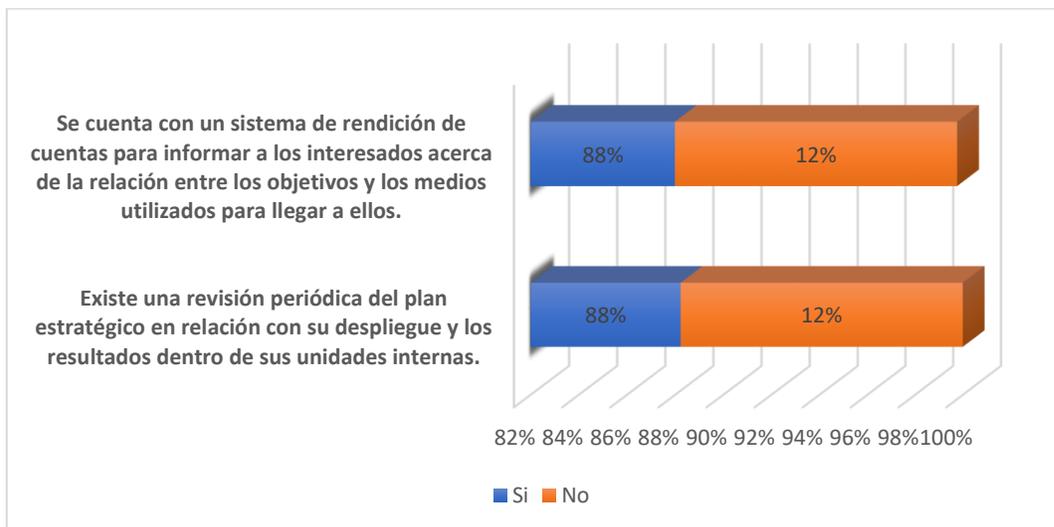
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, se identifican múltiples herramientas implementadas por las IES como por ejemplo la implementación de las normas ISO 9001, que definen indicadores por procesos de las áreas administrativas y académicas. Además, Informes de Gestión Institucional semestrales que consolidan el seguimiento a la gestión y planificación en los tres niveles institucionales.

Así mismo, la vinculación de procesos de gestión estratégica que aseguren la calidad incluyendo la acreditación de alta calidad, permite el desarrollo de diversos indicadores estratégicos para el Plan de Desarrollo Estratégico. Las instituciones recalcan la importancia de tener implementado un plan de desarrollo en las Facultades, Unidades Académicas y Dependencias para el desarrollo óptimo de las IES. También, la importancia que tienen los indicadores de gestión para áreas de Investigación y Postgrado.

Por otra parte, dentro del apartado de retroalimentación y aprendizaje, el 88% 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. Así mismo, el 88% de las IES afirman que cuentan con un sistema de rendición de cuentas para informar a los interesados acerca de la relación entre los objetivos y los medios utilizados para llegar a ellos (Ver Figura 9).

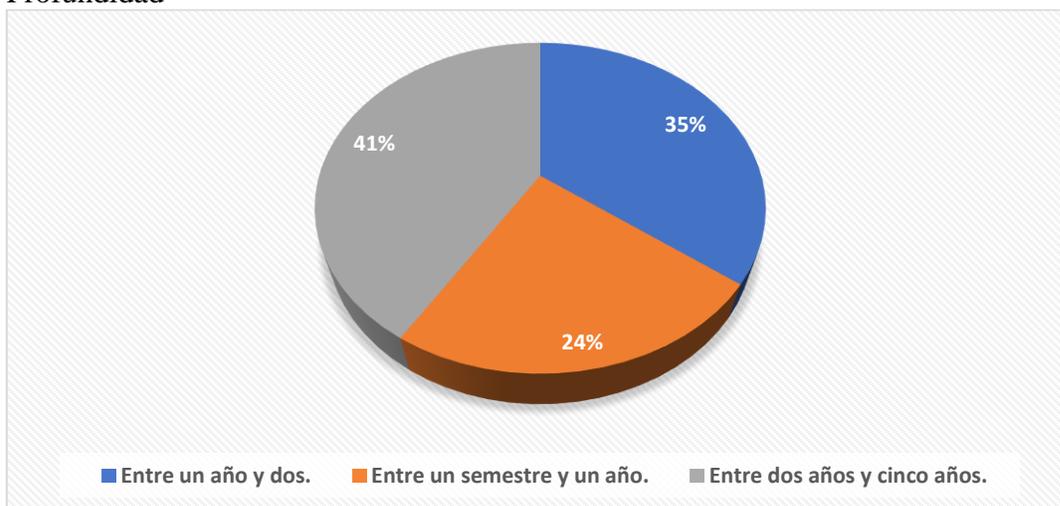
Figura 9. Retroalimentación y Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

El 24% de las IES revisan o actualizan la estrategia de la institución en profundidad entre un semestre y un año. El 35% la revisa o actualiza entre un año y dos años. El 41% la revisa o actualiza entre dos años y cinco años. Ninguna de las IES tarda más de cinco años en revisar o actualizar la estrategia de la institución (Ver Figura 10).

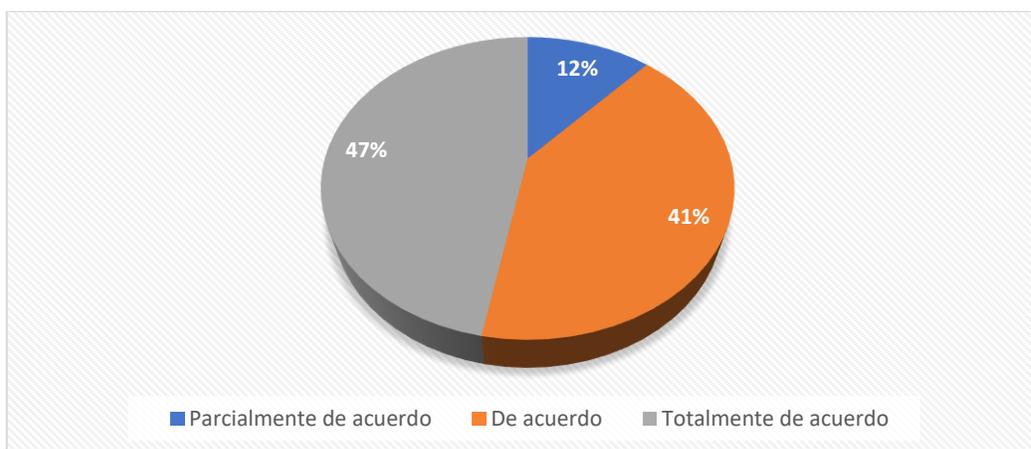
Figura 10. Periodicidad Con Que Se Revisa O Actualiza La Estrategia De La Institución En Profundidad



Fuente: Elaboración propia.

El 47% de las IES están de totalmente de acuerdo en que aprovechan suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas, fruto del seguimiento sistemático de la gestión estratégica. El 41% plantea estar de acuerdo con esta afirmación, mientras que un 12% dice estar parcialmente de acuerdo (Ver Figura 11).

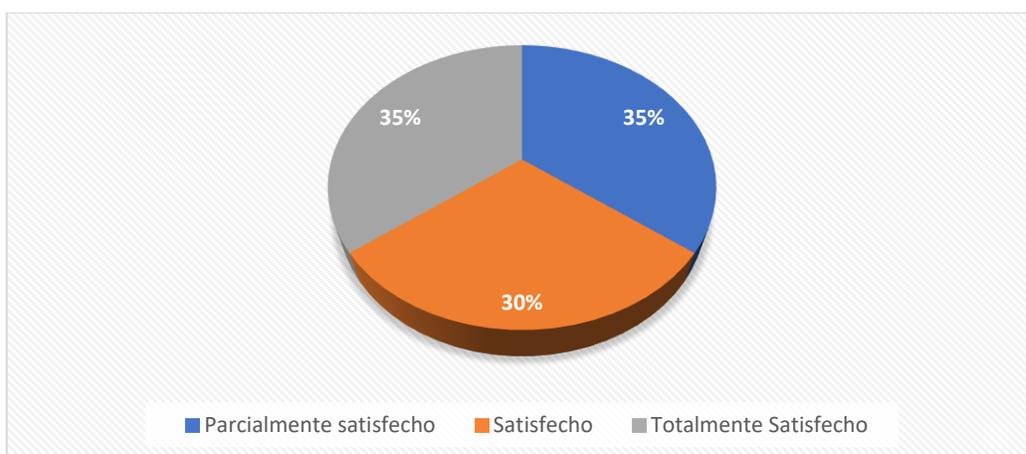
Figura 11. Sobre Aprovechamiento de las Oportunidades de Mejora y Adaptación Identificadas



Fuente: Elaboración propia.

El 35% de las IES menciona estar totalmente 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, mientras que otro 35% plantea estar parcialmente satisfecho. El 30% restante dice estar satisfecho (Ver Figura 12).

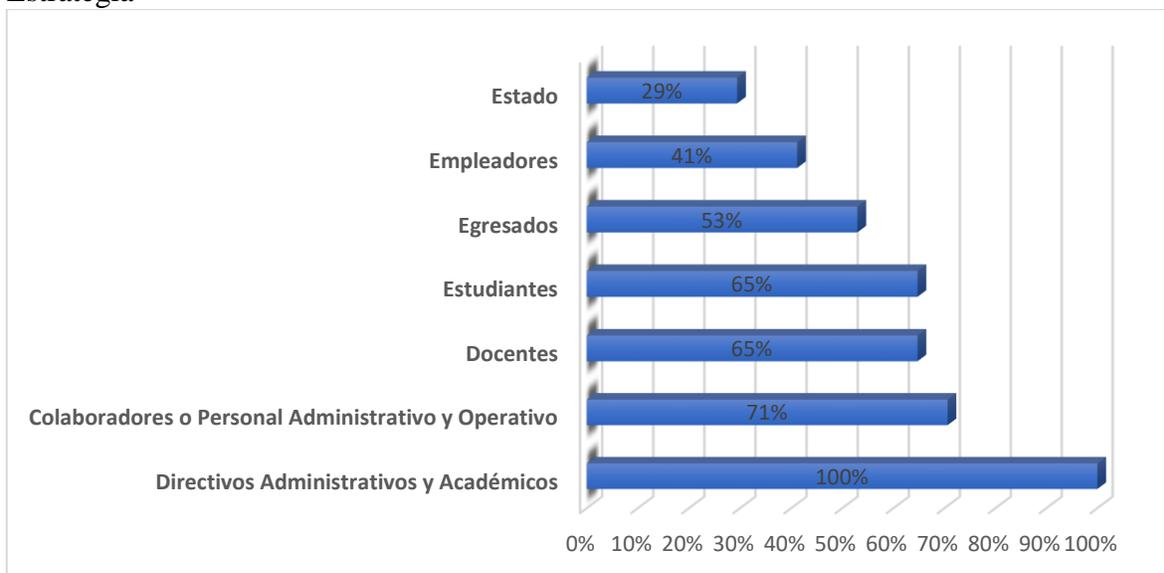
Figura 12. Grado de Satisfacción con la Retroalimentación y el Aprendizaje de la Formulación y Planificación Estratégica de la Institución



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, los colaboradores o personal administrativo y operativo juegan un papel fundamental (71% de las IES lo manifestaron). Por otra parte, los actores que menos intervienen en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia son los empleadores y el estado (41% y 29% de las IES lo manifestaron respectivamente) (Ver Figura 13).

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



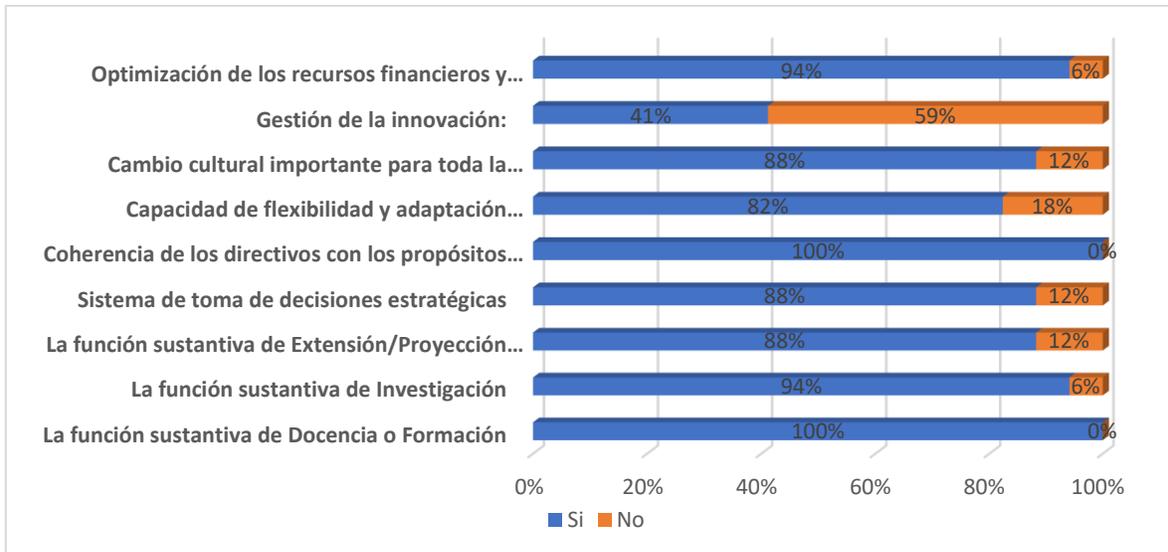
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, la IES destacan que la retroalimentación no siempre logra cambios o mejoras en la planificación o en las prácticas de las unidades académicas y de gestión. Además, resaltan el avance con respecto a las oportunidades de mejora y de adaptación que se identifican con especial énfasis a los nuevos usuarios de las IES de la educación chilena. Por lo tanto, es importante definir procesos de retroalimentación y aprendizaje con respecto a los planes estratégicos institucionales y tenerlos bien estructurados. Por otro lado, el proceso de acreditación institucional por parte del Estado sirve para el monitoreo del sistema de dirección estratégica de la Universidad.

Dentro del apartado sobre los resultados de la planeación estratégica, se resalta que la planeación ha servido para mejorar las IES principalmente en la Docencia o Formación, la Coherencia de los directivos con los propósitos institucionales y con optimización de los recursos financieros y equipos (100%, 100% y 94% respectivamente de las IES lo manifiestan). En el rango del 80% las IES manifiestan que hay varios ítems que han mejorado con la planeación estratégica ha servido para: el cambio cultural, la capacidad de flexibilidad y adaptación institucional, el sistema de toma de decisiones estratégica, entre otras. Por otra parte, se resalta que la gestión de la innovación haya sido uno de los aspectos poco mejorados por la planeación estratégica (44% de las IES lo manifiestan) (Ver Figura 14).

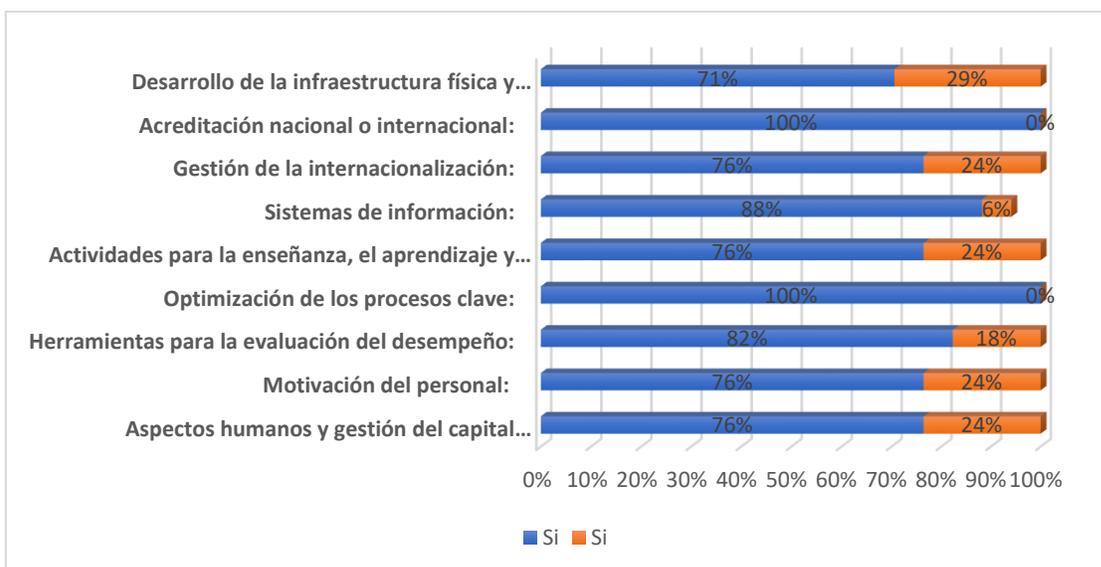
Adicionalmente, para el 100% ha mejorado la optimización de los procesos claves de las IES, también la acreditación nacional o internacional en un 100%, los sistemas de información en un 88%. En un menor porcentaje de aceptación en un rango del 70% aparecen los siguientes aspectos: Desarrollo de la infraestructura física y equipos, la gestión de la internacionalización y las actividades para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación (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 que la planeación estratégica les ha servido para el alineamiento de los propósitos institucionales con procesos operativos de las instituciones, lo que permite un adecuado uso de los recursos en función de los objetivos.

Finalmente, los aspectos mas destacados de la gestión en la IES, que expresan los encuestados y que no se evidencian en la encuesta: son el fortalecimiento de la red Telescopi en Chile, por medio de mayores encuentros y estudios que permiten rescatar las mejores prácticas universitarias. La IES recalcan la relevancia de avanzar en la evaluación de impacto de las actividades que involucran los pregrados, el postgrados, la investigación y vinculación con el medio.

Adicionalmente, algo relevante para las IES es presentar un instrumento que efectúe mediciones respecto de la gestión del cambio al interior de estas, dado que la implementación de diferentes modelos de planificación estratégica tiene impacto en diferentes áreas de la administración, como por ejemplo: los estilos de liderazgo, la cultura organizacional, la administración y gestión de los recursos humanos, entre otras.

2. Conclusiones y Recomendaciones

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

- Es importante mejorar en la parte de los indicadores operativos para así monitorear y medir la ejecución operativa y rutinaria de los planes estratégicos.
- El Consejo Superior tiene un papel fundamental en el Plan de Desarrollo Estratégico institucional para el alcance de las metas establecidas por medio de indicadores de gestión.
- Es importante mejorar el tiempo en el que se realizan las evaluaciones periódicas, ya que el 41% de las IES Chilenas tardan entre dos a cinco años en revisar o actualizar la estrategia de la institución.
- Es evidente cómo la planificación estratégica ha mejorado los sistemas de gestión y los modelos de seguimiento, los cuales han incorporado cuadros de mando y una cultura de medición de indicadores, destinando recursos en dotación de personas para el análisis y seguimiento de la gestión.
- Es evidente una oportunidad de mejora en el diseño del sistema de indicadores destinados al monitoreo y la medición de la ejecución.
- Es recomendable tener un mayor despliegue del sistema de indicadores a nivel de dependencias administrativas y académicas.
- 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.