

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 Colombia. Telescopi Colombia.

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

Resumen

A través de los resultados de una encuesta virtual diligenciada por 85 rectores de Instituciones de Educación Superior en Colombia, se explora el seguimiento que realizan a la gestión estratégica con base en dimensiones relacionadas al monitoreo, evaluación, retroalimentación y aprendizaje. Adicionalmente se analizan los resultados e impactos derivados de la planeación estratégica, así como la percepción que presentan los rectores sobre las implicaciones que tiene cada una de las dimensiones del estudio en los objetivos institucionales. Los resultados presentan tendencias y perspectivas de mejoramiento a considerar por las Instituciones de Educación Superior en Colombia y el mundo.

1. Introducción

Como principal antecedente se encuentra el estudio realizado por Telescopi Colombia en el 2011 cuyo objetivo general era “conocer las diversas aproximaciones a los procesos de planeación en las universidades con miras a compartir experiencias y realizar un balance del estado del arte de estos procesos en Colombia” (p.3). Este estudio se desarrolló a través de una encuesta estructurada en cuatro componentes: Identificación, donde se planteaban las variables socio-demográficas del estudio; Proceso, donde se preguntaba por la metodología, estrategias y formalización de los procesos de planeación universitaria; Valoración, donde se interroga sobre oportunidades de mejora en los procesos de planeación; Buenas Prácticas, donde se preguntaba por prácticas innovadoras, replicables y efectivas al interior de las universidades.

De la experiencia anterior se determinó que el seguimiento a la gestión estratégica era lo más importante y relevante a reconocer en la actualidad para la dirección universitaria en Colombia, debido a que la mayoría de Instituciones de Educación Superior –de ahora en adelante IES- tanto públicas como privadas, contaban con una cultura sólida de elaboración de sistemas de planeación y sus prioridades giraban en torno a medir, evaluar, verificar y controlar la ejecución de la estrategia institucional.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo identificar los elementos principales del proceso de seguimiento de la gestión estratégica en las IES en Colombia con el propósito de analizar las diversas formas de monitoreo, evaluación, retroalimentación y los resultados de su planeación estratégica.

Para llevar a cabo este propósito se entiende seguimiento a la gestión estratégica como:

El proceso de aprendizaje y mejora continúa de la Institución, con base en la evaluación y revisión de la estrategia elegida y con el apoyo de la información confiable y oportuna para la toma de decisiones transparentes y objetivas. Así mismo, comprende el establecimiento de los mecanismos necesarios para supervisar y evaluar periódicamente el desarrollo de la estrategia, junto con un conjunto de instrumentos claramente definidos para asegurar la rendición de cuentas (Velandia & Giroto, 2015, p. 12-34).

Se entiende por Plan Estratégico y sus conceptos homónimos (Plan Director; Plan de Gobierno; Plan Institucional; Plan Universitario; Líneas de Actuación) como el documento formal que se convierte en la hoja de ruta de la cual la Institución depende para llegar a un futuro deseado. En otras palabras, es una declaración formal donde se refleja un curso de acción para el logro de la misión y visión de la organización.

A continuación se presenta el marco teórico base para comprender en mayor medida cada uno de los conceptos que se discuten y analizan en los resultados de esta investigación.

2. Marco Teórico: El Seguimiento a la Gestión Estratégica en las IES

La palabra seguimiento implica seguir y revisar el curso de alguna actividad o proceso, en otras palabras, hace referencia a la vigilancia y control sobre el flujo de las tareas ya planeadas y organizadas. En este sentido, el seguimiento se constituye en un proceso fundamental para la gestión estratégica de las IES, ya que a través de la evaluación y medición, brinda información para tomar decisiones preventivas, regulativas y correctivas que conduzcan a la alineación de las prácticas institucionales con la planeación estratégica. Un buen proceso de seguimiento ayuda a encauzar las desviaciones y permite establecer brechas con respecto a los objetivos y metas propuestas. En otras palabras, el seguimiento es el proceso que indica el “cómo vamos” y el “qué hace falta” para llegar a donde cada IES desea llegar.

La planeación y el seguimiento son procesos que van de la mano. No puede haber seguimiento si la IES no han definido su horizonte estratégico. Sería inoficioso revisar y evaluar lo que se está haciendo en la institución sin tener claridad cuál es el objetivo de cada actividad y el aporte que esa actividad genera en la búsqueda de un objetivo institucional. Por el contrario, si una planeación institucional está bien definida y cuenta con herramientas claras para su medición, el seguimiento se constituye en una actividad estratégica con miras a mejorar permanentemente el cotidiano institucional en la búsqueda del cumplimiento de la misión y visión institucional.

Teóricamente se ha abordado el seguimiento a la gestión estratégica en las IES desde diversas perspectivas. Una de las perspectivas es la que considera el seguimiento como un sistema de gestión. Según Agyemang y Broadbent (2015) estos sistemas son importantes debido a que le permiten a las IES realizar seguimiento de su desempeño. Esto a su vez contribuye como parte del ciclo de retroalimentación que permite resultados sobre rendimientos particulares.

La definición sobre los sistemas de seguimiento de la gestión continúan evolucionando y se relacionan ampliamente con los sistemas de información formales e informales, financieros y no financieros empleados por las IES para establecer objetivos y trabajar para lograr esos objetivos (Broadbent y Laughlin, 2009; Chenhall, 2003; Chenhall y Euske, 2007; Chenhall et al., 2010; Ferreira y Otley, 2009; Otley, 2003). Los sistemas de seguimiento a la gestión incorporan tanto los sistemas de gestión del rendimiento como la medición del rendimiento, aunque con demasiada frecuencia la gestión del rendimiento se reduce simplemente a la medición del rendimiento (Adler, 2011; Broadbent y Laughlin, 2009; Ferreira y Otley, 2009).

La definición de los sistemas de gestión del rendimiento de Ferreira y Otley (2009) proporciona una visión más integral y holística de la naturaleza de los sistemas de seguimiento de la gestión. Sugieren que los sistemas de gestión del rendimiento:

Son los mecanismos, procesos, sistemas y redes formales e informales que evolucionan, utilizados por las IES para transmitir los objetivos y metas claves definidos por la administración, para ayudar al proceso estratégico y la gestión continua a través del análisis, planificación, medición y control. En general apoyan y facilitan el aprendizaje organizacional y el cambio (p. 264).

Los controles formales incluyen sistemas de planificación tales como el uso de presupuestos y metas para establecer expectativas y contra las cuales monitorear el desempeño. Estos son controles "deliberadamente articulados" (Chenhall et al., 2010, p.742) para la toma de decisiones. Los controles informales se caracterizan por el uso de información y procesos más fluidos utilizando el diálogo y la comunicación como las principales formas de compartir información sobre las actividades y el desempeño.

Desde esta perspectiva en la que se considera el seguimiento como un sistema, las IES han sido reestructuradas para reflejar la misma lógica de una mayor rendición de cuentas, estilos de gestión similares a las de empresas del sector privado y un enfoque hacia el seguimiento y medición del desempeño. El trabajo de Deem ha ilustrado ampliamente esta asimilación (véase, por ejemplo, Deem, 1998, Deem y Brehony, 2005). Aspromourgos (2012) lo dice sin rodeos y sugiere que la visión actual es que las IES son como cualquier otro tipo de organización que produce productos básicos, en este caso los servicios de enseñanza y de investigación. Se requiere que las IES respondan a sus "clientes", incluyendo estudiantes, empleadores, consejos de investigación y consejos que las financian (Willmott, 1995; Parker, 2002, 2013).

Por lo tanto, las IES también son organizaciones que se enfrentan a desafíos de control y seguimiento de la gestión del desempeño, vinculados al nexo societal/organizacional, así como a sus propias características intra-organizacionales. Broadbent et al. (2010) discuten el impacto del entorno externo de regulación en la gestión institucional. Sostienen que los medios directivos de la sociedad, como los departamentos gubernamentales encargados de financiar las IES, suelen emplear mecanismos de dirección "transaccionales" para controlar las actividades de las IES. Los enfoques transaccionales emplean mecanismos basados en el "mando y control", donde se esperan resultados específicos a cambio de la provisión de los recursos dados. Estos controles externos impuestos a las IES influyen entonces en los sistemas internos de seguimiento a los departamentos, ya que buscan alcanzar los resultados necesarios para obtener los recursos deseados.

Otra perspectiva sobre el seguimiento a la gestión estratégica en las IES es la que lo considera como un proceso o método de monitoreo, evaluación y aseguramiento de la calidad de la estrategia (Centro Interuniversitario de Desarrollo, 1992; 1999; 2007). Esta perspectiva incluye el desarrollo de políticas de seguimiento, indicadores (tales como indicadores de competitividad; estratégicos; tácticos; operativos; de desempeño; de rendimiento; de resultado; y de gestión), herramientas (tales como cuadros de mando, elaboración de memorias anuales, información estadística, dashboard, evaluación por pares, revisión por

autoridades externas, rendición de cuentas) con el objetivo de retroalimentar a los directivos de las IES con información de la institución para mejorar la toma de decisiones.

De acuerdo a lo que plantea el Centro Interuniversitario de Desarrollo (1992; 1999; 2007) desde esta perspectiva se parte de la convicción profunda de que absolutamente todo es mejorable siempre, por definición. La calidad, en este sentido, no es una meta a alcanzar, sino un reto constante. Por más que se haya dedicado mucho tiempo y esfuerzos a revisar procesos e implantar soluciones, está condenada al fracaso aquellas IES que prefieren olvidarse del problema y no vuelven a plantearlo hasta después de cuatro años.

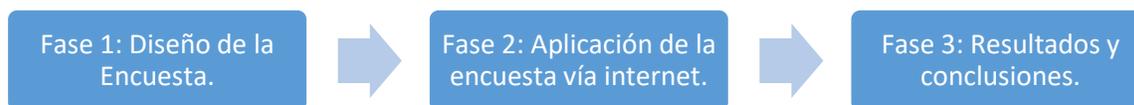
El Centro Interuniversitario de Desarrollo (1992; 1999; 2007) agrega que desde la fase de planificación hay que prever el método de seguimiento: responsable, frecuencia, muestra, etc. Esta es una de las acciones importantes de la fase de ejecución y no hay que confundirla con la evaluación. La evaluación se hace al final del período que se haya decidido y sirve para tomar decisiones para el período siguiente. El seguimiento, en cambio, permite descubrir desajustes inmediatos y tomar decisiones sobre la marcha.

A través de la perspectiva racionalista -como también se le denomina a la perspectiva del seguimiento como método o proceso- la actividad de evaluación forma parte del ciclo de la acción racional que se realimenta constantemente con nueva información para enriquecer los procesos decisorios, perfeccionándolos por medio del suministro de una comprensión mayor de la realidad sobre la que se opera y por la generación de hipótesis causales de mayor poder explicativo (Martínez y Góngora, 2000). Parte del supuesto de la existencia de un parámetro para la evaluación (los fines u objetivos perseguidos), de la afirmación del potencial del conocimiento como fundante de la decisión y de la acción y de la deseabilidad y posibilidad de convergencia de éstas tras esos fines u objetivos. La evaluación es una intervención institucional “iluminante”, dirigida a promover el aprendizaje a través del enriquecimiento cognitivo (Martínez y Góngora, 2000).

Las dos perspectivas teóricas presentadas anteriormente no son antagónicas, inclusive en muchos casos son utilizadas indistintamente por las IES para la realización del seguimiento a la gestión estratégica. El desarrollo de esta investigación se enfoca en considerar el seguimiento a la gestión estratégica en las IES desde la perspectiva del proceso o método. El diseño metodológico que se presenta a continuación fue desarrollado teniendo en cuenta esta perspectiva.

3. Metodología

El estudio se desarrolló en tres fases:



3.1 Fase 1: Diseño de la Encuesta

A partir del objetivo del estudio, la encuesta se estructuró con base en tres bloques que se explican a continuación:

BLOQUE I: Información General de la Institución y su Proceso de Planificación Estratégica. Compuesto de siete preguntas abiertas tendientes a conocer información acerca de los responsables del seguimiento a la gestión estratégica. Adicionalmente se incluyeron dos preguntas cerradas para conocer el estado del Plan Estratégico y su nivel de integración con sedes y/o seccionales.

BLOQUE II: Elementos Principales del Proceso de Seguimiento de la Gestión Estratégica. Integrado por los siguientes apartados:

- **APARTADO A: Monitoreo y Evaluación de la Estrategia.** Compuesto de nueve preguntas cerradas tendientes a conocer la dinámica del monitoreo y evaluación de la estrategia, así como su sistema, alcance y tipos de indicadores. Adicionalmente, se incluyó una pregunta abierta para recopilar comentarios sobre este apartado.
- **APARTADO B: Retroalimentación y Aprendizaje.** Compuesto de seis preguntas cerradas cuyo objetivo era conocer acerca de la revisión, retroalimentación, oportunidades de mejora, aprendizaje y actores participantes en el proceso de seguimiento a la gestión estratégica. Adicionalmente, se incluyó una pregunta abierta para recopilar comentarios sobre este apartado.
- **APARTADO C: Resultados de la Planeación Estratégica.** Compuesto de una pregunta cerrada con múltiples opciones de respuesta, en la que los encuestados expresaron la utilidad y alcance de las mejoras en la institución a partir de la revisión de la planeación estratégica. Adicionalmente, se incluyó una pregunta abierta para recopilar comentarios sobre este apartado.

BLOQUE III: Comentarios Generales de la Encuesta. Compuesta por una pregunta abierta tendiente a recopilar comentarios finales que no se hayan tratado durante el cuestionario.

3.2 Fase 2: Aplicación de la Encuesta Vía Internet

La encuesta se aplicó durante el segundo semestre de 2016 a cada rector de las IES, a través de un aplicativo WEB al que respondieron 85 instituciones. Debido a que la encuesta se aplicó vía web, se tuvo en consideración un estudio sobre la tasa de respuesta a través de Internet, donde se considera que entre un 25% y 30% es representativo para el universo de interés, lo que nos permite establecer que ese número de IES satisface las condiciones estadísticas de significancia (Cook, Heath & Thompson, 2000).

Es importante mencionar que el estudio de Telescopi Colombia en el 2011 obtuvo respuesta de 77 IES sobre una base inicial de 170 (45%). En esa oportunidad, la muestra únicamente incluyó Instituciones Universitarias y Universidades. El presente estudio obtuvo respuesta de 85 IES sobre una base inicial de 288 (30%). Sin embargo, a diferencia del estudio anterior, la muestra de la presente investigación incluyó los cuatro tipos de categorías definidas por el Ministerio de Educación colombiano para la clasificación de las IES (Instituciones Técnicas Profesionales; Instituciones Tecnológicas; Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas; Universidades)

3.3 Fase 3: Resultados y Conclusiones

Los resultados presentan el análisis por medio de estadística descriptiva (promedios y figuras que permiten comparar promedios) de los datos cuantitativos y el análisis comparativo sobre las respuestas de los encuestados para cada una de las preguntas abiertas.

4. Resultados de la Encuesta

4.1 Descripción General de las IES Encuestadas

De la base inicial de 288 IES ubicadas en diferentes regiones del país, se logró obtener respuesta de 85 de ellas, de las cuales el 56% son organizaciones de carácter privado. Siete son Instituciones Técnicas Profesionales; ocho son Instituciones Tecnológicas; 33 son Instituciones Universitarias; y 37 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 Instituciones Universitarias y Universidades. A continuación se presenta un resumen de los resultados descriptivos de la primera parte de la encuesta:

De las 85 IES que contestaron la encuesta, 75 tienen su plan estratégico en plena operación, cinco están pendientes de iniciar la implementación, tres están en elaboración y dos manifestaron que no existe plan estratégico (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 iniciar implementación, están en elaboración o no existe.

De las 83 IES que continuaron la encuesta, 49 tienen su plan estratégico integrado solo en su sede principal, 17 solo con sus seccionales, 10 solo con sus sedes nacionales, tres con su sede principal y seccionales, dos con sus sede principal y sedes nacionales y una con su sede principal, seccionales, sedes nacionales y sede en el exterior (Ver Figura 3).

Figura 3. Plan Estratégico Integrado con



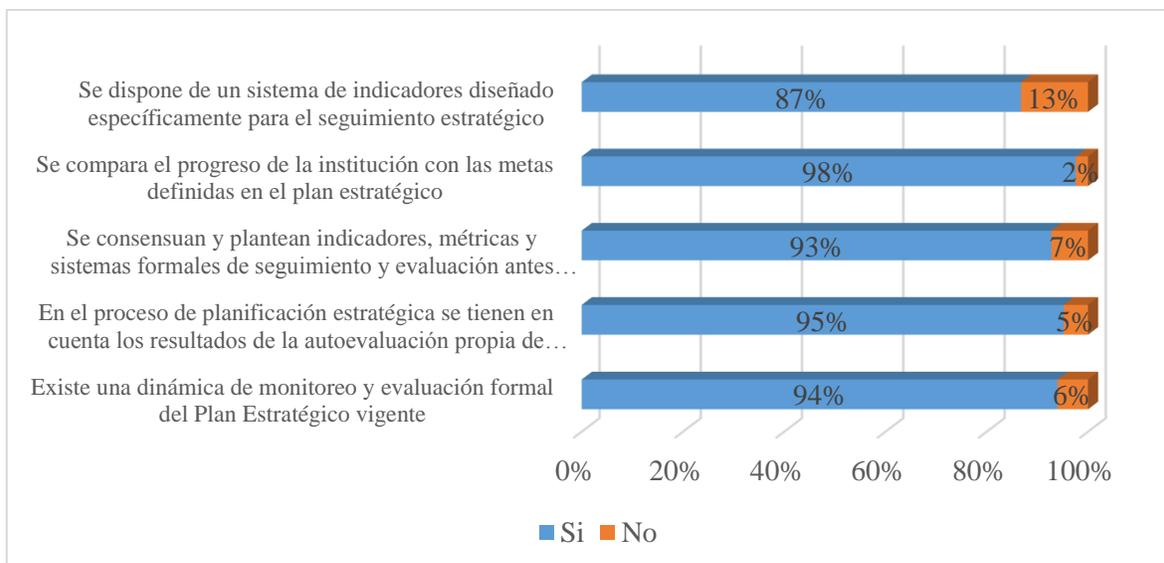
Fuente: Elaboración propia.

Muchas IES se preocupan por integrar su plan estratégico solo con la sede principal o a lo sumo con las seccionales. Sin embargo, es de resaltar que son pocas las IES que tienen integrado su plan estratégico entre sede principal y seccionales al mismo tiempo.

4.2 Elementos Principales del Proceso de Seguimiento de la Gestión Estratégica

Se destaca que en el 98% de las IES se compara el progreso con las metas definidas en el plan estratégico. Así mismo, el 95% de las IES tienen en cuenta los resultados de la autoevaluación propia de la institución y del plan estratégico anterior para su proceso de planificación estratégica. En el 94% de las IES existe una dinámica de monitoreo y evaluación formal del Plan Estratégico vigente y en el 87% de las IES se dispone de un sistema de indicadores diseñado para el seguimiento estratégico (Ver Figura 4).

Figura 4. Monitoreo y Evaluación de la Estrategia.



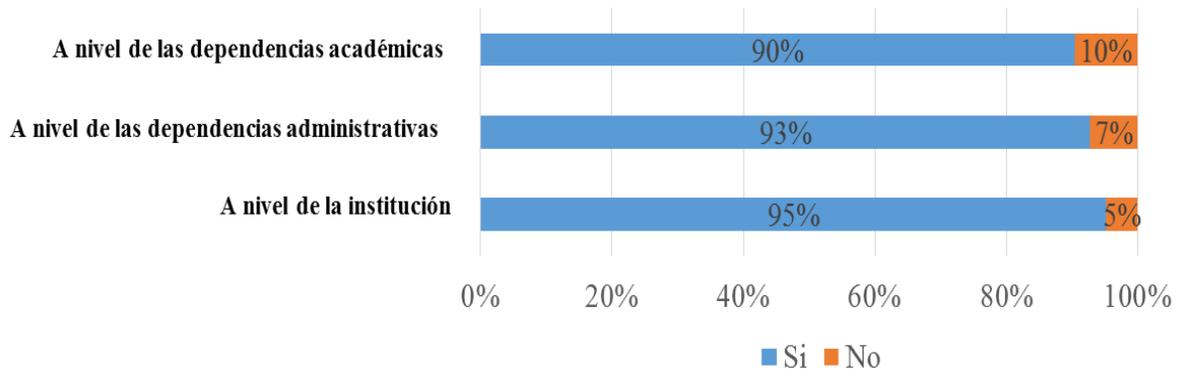
Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior indica que existe un ejercicio riguroso de monitoreo y evaluación de la estrategia por parte de la mayoría de IES. El único aspecto 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.

El 95% 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 (93% de las IES) con respecto al nivel de las dependencias académicas (90% de las IES) (Ver Figura 5 y 6).

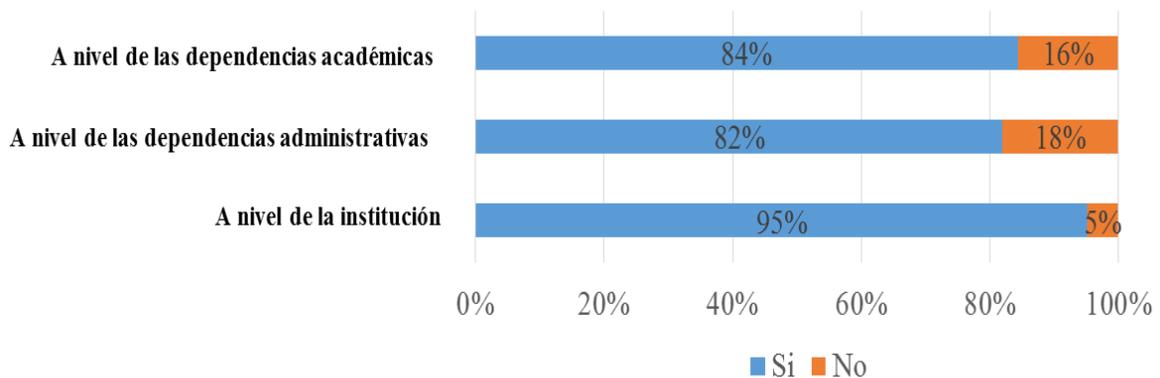
Por otra parte, el 84% de las IES establecen que el sistema de indicadores tiene un despliegue a nivel de las dependencias académicas, cifra mayor al despliegue que alcanza en el nivel de las dependencias administrativas (82% de las IES) (Ver Figura 6).

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



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Despliegue que Alcanza el Sistema de Indicadores

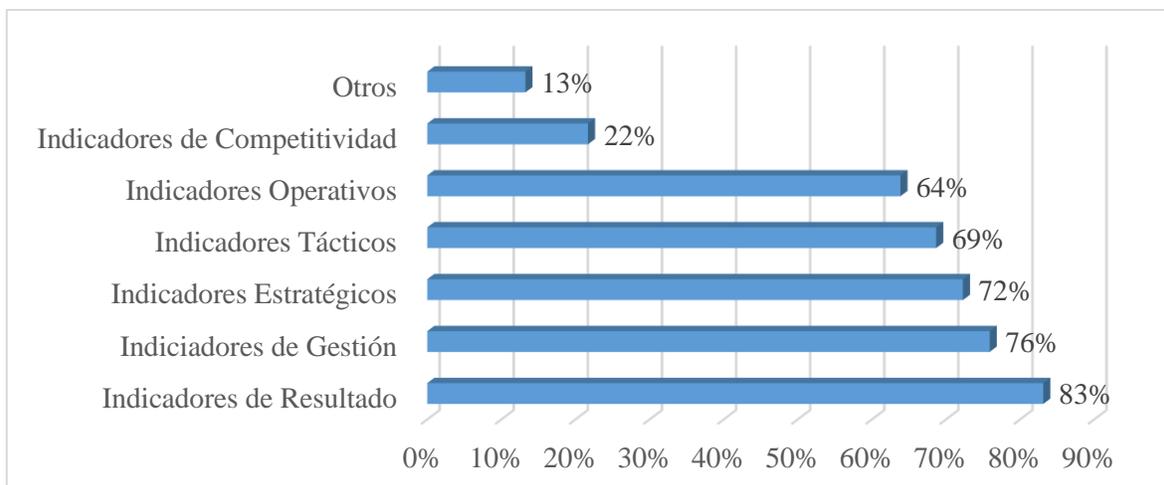


Fuente: Elaboración Propia

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 83% de las IES utilizan indicadores de Resultado para monitorear y medir si se cumplió o no con el resultado esperado. Así mismo, el 76% de las IES utilizan indicadores de Gestión para monitorear y medir el uso de los recursos en la ejecución de la estrategia. Por otra parte, solo el 22% de las IES desarrollan indicadores de competitividad para monitorear y medir metas y estándares de desempeño con mejores prácticas nacionales e internacionales (Ver Figura 7).

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



Fuente: Elaboración propia.

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

Otros indicadores utilizados para realizar monitoreo y seguimiento a la gestión estratégica son:

- Batería Indicadores del Ministerio.
- Indicadores de Impacto y Cobertura Social.
- Indicadores de Acreditación.
- Indicadores Desempeño Financiero.
- Indicadores de Satisfacción para Bienestar.

El 71% de las IES utilizan información estadística como método y herramienta más utilizada para dar soporte al monitoreo y evaluación de la estrategia. Seguidamente, el 65% de las IES utilizan el sistema de indicadores y el 54% utilizan cuadros de mando. Los métodos y herramientas que menos se utilizan son la revisión por parte de las autoridades nacionales privadas o Estatales (24% de las IES) y la evaluación por pares (20% de las IES) (Ver Figura 8).

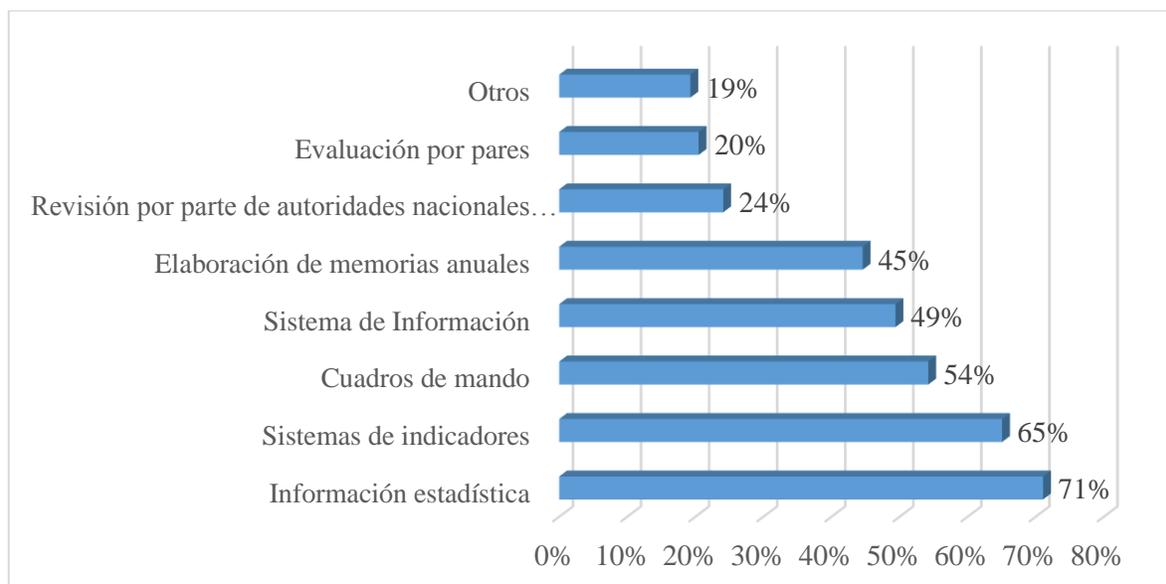
Es de resaltar el uso de las Tecnologías de la Comunicación y la Información como medios fundamentales para el soporte al monitoreo y evaluación de la estrategia. Así mismo, aunque en figuras anteriores se han presentado los sistemas de indicadores como medios todavía por mejorar, desde una perspectiva comparativa, estos sistemas contribuyen en gran medida para el soporte y monitoreo y evaluación de la estrategia.

Otros métodos y herramientas utilizadas:

- Aplicativos en Excel.

- Sistema Integrado de Gestión de la Calidad.
- Google Drive.
- Visitas de Entes Certificadores o Contralorías.
- Informes de Gestión Periódicos
- Rendición Permanente de Cuentas.

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

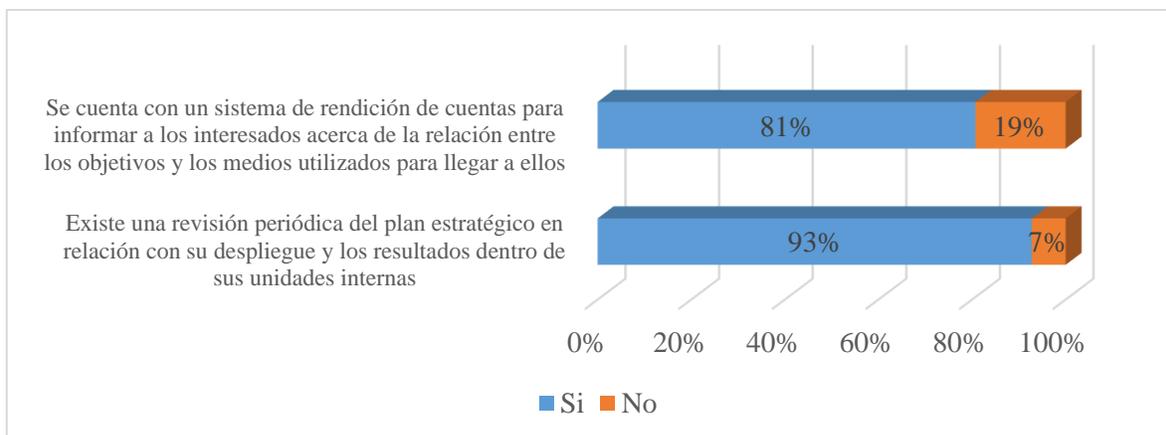


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, cabe destacar que las IES encuestadas enfocan el Monitoreo y Evaluación de la Estrategia hacia el reconocimiento de las etapas necesarias para el cumplimiento de metas, incluyendo la autoevaluación y la integración con el sistema de gestión de calidad, así mismo, se evidencia el desarrollo de planes operativos y tácticos denominados planes indicativos para gerenciar de mejor manera el plan estratégico. Finalmente, las IES reconocen la importancia de diferenciar entre formuladores y ejecutores de los planes estratégicos y consideran que el rol fundamental de los líderes gestores es articular la participación de diversos actores institucionales en la formulación y ejecución de los planes estratégicos.

Por otra parte, dentro del apartado de retroalimentación y aprendizaje, el 93% 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 81% 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 37% de las IES revisan o actualizan la estrategia de la institución en profundidad entre un semestre y un año. El 30% la revisa o actualiza entre dos años y cinco años. El 24% la revisa o actualiza entre un año y dos. El 9% restante de las IES tarda más de cinco años en revisar o actualizar la estrategia de la institución (Ver Figura 10).

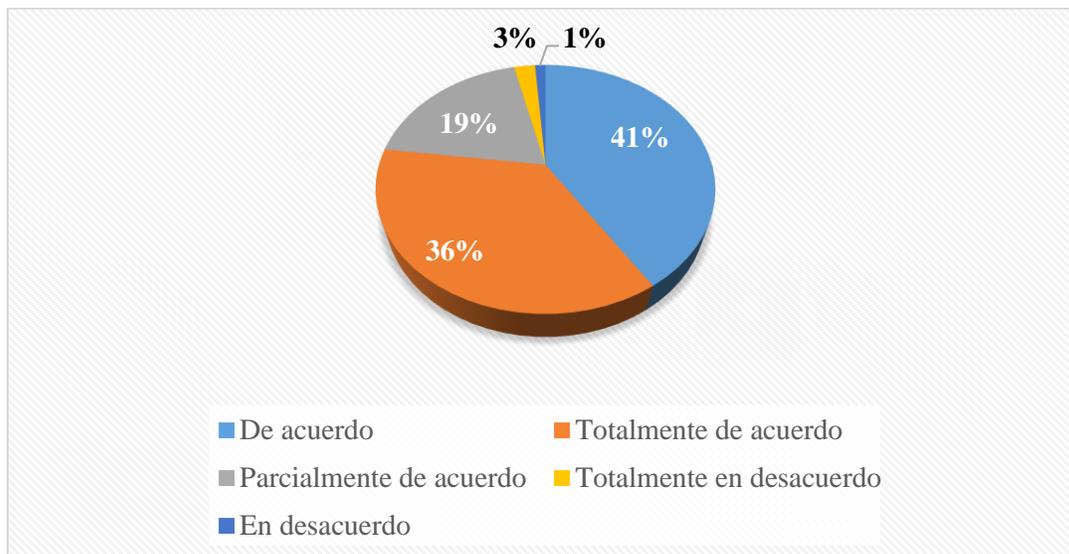
Figura 10. Periodicidad Con Que Se Revisa O Actualiza La Estrategia De La Institución En Profundidad



Fuente: Elaboración propia.

El 41% de las IES están de acuerdo en que aprovechan suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas, fruto del seguimiento sistemático de la gestión estratégica. El 36% plantea estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por otra parte, solo el 4% de las IES mencionan no aprovechar suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas (Ver Figura 11).

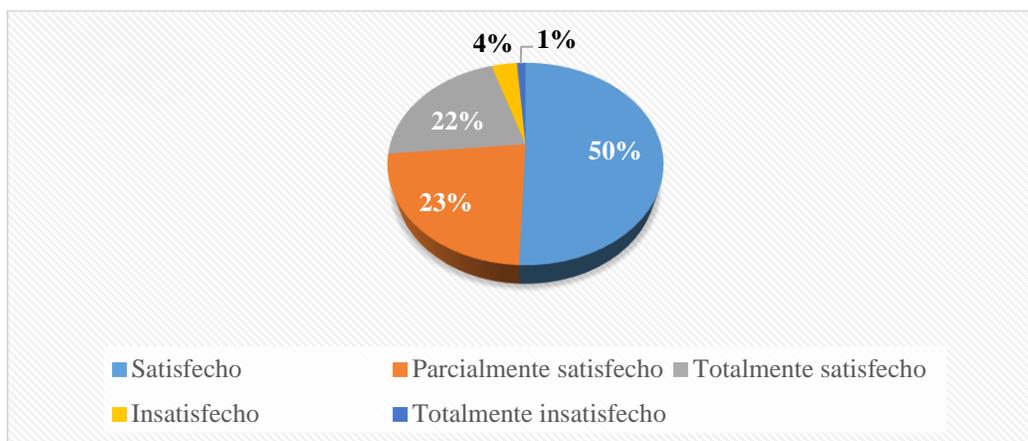
Figura 11. Sobre Aprovechamiento de las Oportunidades de Mejora y Adaptación Identificadas



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de las IES menciona estar 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 23% dice estar parcialmente satisfecho y 22% totalmente satisfecho. Por otra parte, solo el 5% de las IES perciben insatisfacción frente a la retroalimentación y el aprendizaje de la formulación y planificación estratégica de la institución (Ver Figura 12).

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

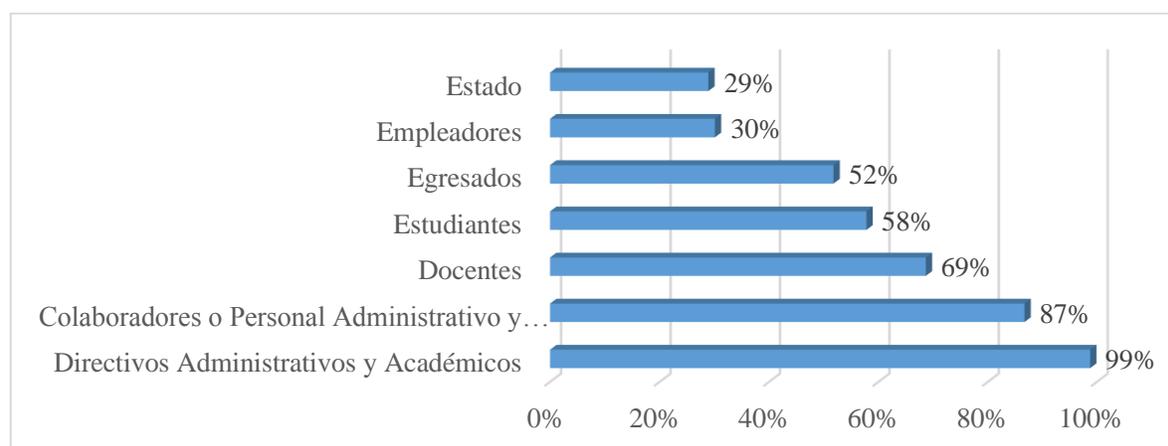


Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar que el 99% 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 el Personal Administrativo y Operativo también juegan un papel fundamental (87% 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 (30% 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, cabe destacar que las IES encuestadas consideran que la Retroalimentación y el Aprendizaje es un ejercicio permanente donde debe participar toda la comunidad (estudiantes, representantes estudiantiles, docentes, administrativos, sociedad, oficinas, estamentos, egresados, empleadores) y no se debe olvidar la veeduría y responsabilidad que cada uno de los actores de la comunidad tiene sobre el mejoramiento de la estrategia y a su vez, las obligaciones que tiene la IE sobre los grupos de interés, especialmente sobre el cumplimiento, integración y adaptación de las políticas formuladas por el MEN. Así mismo, las IES concluyen que es importante brindar continuidad y trazabilidad en el desarrollo de los planes estratégicos independientemente de los cambios de gobierno, garantizando una perspectiva integradora sobre los comentarios generados en los multicampus.

Por otra parte, dentro del apartado sobre los resultados de la planeación estratégica, se resalta que la planeación ha servido para mejorar las IES principalmente en sus tres funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Extensión (94% de las IES lo manifiestan). En el rango entre 80%-89% las IES manifiestan que la planeación estratégica ha servido para generar mayor coherencia de los directivos con los propósitos institucionales, optimización de los recursos, capacidad de flexibilidad y adaptación cultural. Por otra parte, se resalta que la gestión de la innovación haya sido uno de los aspectos poco mejorados por la planeación estratégica (69% de las IES lo manifiestan) (Ver Figura 14).

Adicionalmente, para el 92% de las IES la planeación estratégica ha servido para mejorar en infraestructura física y tecnológica. En un menor porcentaje de aceptación (86%-84%-82%) aparecen los siguientes aspectos: Gestión de la Internacionalización, Sistemas de Información, Actividades para la enseñanza, aprendizaje e investigación, Optimización de los procesos clave y Aspectos Humanos y Gestión del Capital Intelectual. Finalmente, el 78% de las IES mencionan que la planeación estratégica ha servido para mejorar las herramientas

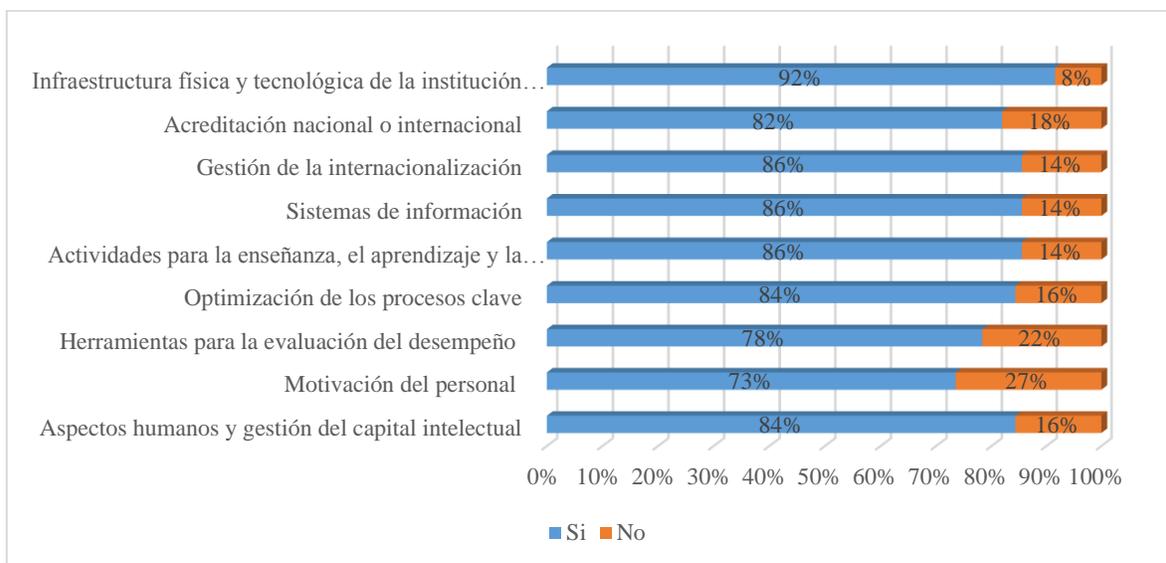
para la evaluación del desempeño y en última medida (73% de las IES lo mencionan) la motivación del personal (Ver Figura 15).

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 lograr buenos Resultados de la Planeación Estratégica contribuye sustancialmente a la optimización y mejoramiento continuo de los procesos institucionales, incluyendo de manera integral los procesos académicos y administrativos. Según los encuestados esto se logra a través de la integración de los sistemas de gestión y el fomento a la cultura permanente de autoevaluación, monitoreo y seguimiento continuo que conduzca a

la definición de acciones tanto correctivas como preventivas para el mejoramiento de la institución. Por otra parte, los encuestados consideran que diseñar un plan estratégico es una de las principales herramientas para la toma de decisiones y la gestión institucional. Adicionalmente, plantean grandes retos para el mejoramiento de los resultados de la planeación estratégica: articular el trabajo humano con los planes estratégicos; generar mayor participación por parte de la diversidad de actores institucionales en la consolidación de los procesos misionales; garantizar adaptación y flexibilidad ante los cambios del entorno; gestionar la innovación en todos sus niveles; el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles; participación permanente en proceso de acreditación nacional e internacional; el desarrollo de sistemas de información efectivos que contribuyan a la toma de decisiones; y finalmente la actividad administrativa basada en principios éticos y la transparencia.

Finalmente, acerca de aspectos relacionados con la gestión estratégica en las IES que no se incluyeron en el cuestionario, cabe resaltar que los encuestados expresan diversas necesidades para mejorar el proceso de definición y seguimiento de la planeación estratégica: la creación de seminarios, congresos, eventos para discutir sobre diseño y fortalecimiento de la planeación institucional; conocimiento en métodos prospectivos, gestión del riesgo e investigación de operaciones; desarrollo y sistematización de buenas prácticas de gestión universitaria con impacto en las dimensiones académica y administrativa; gerencia de proyectos con lineamientos del Project Management Institute; conexión entre planeación estratégica y planes educativos institucionales, así como articulación entre planeación estratégica con planes de inversión y los presupuestos; análisis de recursos financieros en medio del contexto de la globalización y la competitividad.

Los encuestados expresan algunos principios de acción importantes a considerar en medio del diseño y evaluación de la planeación estratégica institucional: participación activa y democrática de toda la comunidad; realizar con periodicidad ejercicios de planeación y evaluación estratégica de las IES; desarrollo de programas académicos con una apuesta por el conocimiento local y la discusión sobre problemáticas regionales; consolidar una cultura de toma de decisiones gerenciales con base en resultados confiables generados a partir de la evaluación de la planeación estratégica; apalancar el buen gobierno universitario a partir del diseño y evaluación de la planeación estratégica.

5. Conclusiones y Recomendaciones

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

- El despacho de las rectorías de las IES siguen teniendo especial protagonismo en la planeación, evaluación y seguimiento de la estrategia institucional.
- 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 las 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.
- Se identifica una cultura orientada al monitoreo y evaluación con métodos y herramientas internas. Es recomendable complementar con actividades de evaluación donde se involucren autoridades, entidades, actores y pares externos a la IES, esto garantizaría objetividad y otras miradas a la ejecución de la estrategia.
- 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.
- Se debe indagar a mayor profundidad las causas de la falta de satisfacción total frente a la retroalimentación y el aprendizaje de la formulación y planificación estratégica de la institución, una vez realizados la implantación y el seguimiento.
- Es recomendable darle mayor participación a los Empleadores y al Estado en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia.
- Aunque las IES expresan que a través de los resultados de la planeación estratégica se han mejorado sus funciones sustantivas (Docencia, Investigación y Extensión), se recomienda destinar esfuerzos institucionales a mejorar la gestión del capital humano a través acciones concretas para la mejora del desempeño y la motivación del personal.
- 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.

REFERENCIAS

Adler, R. W. (2011), *“Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms”*, *The British Accounting Review*, Vol. 43, Num. 4, pp. 251-263.

Agyemang, G.; Broadbent, J. (2015), *“Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration”*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 28, Num. 7, pp. 1018-1046.

Aspromourgos, T. (2012), *“The Managerialist University: An Economic Interpretation”*, *Australian Universities' Review*, Vol. 54, Num. 2, pp. 44-49.

- Broadbent, J.; Laughlin, R. (2009), "Performance management systems: A conceptual model", *Management Accounting Research*, Vol. 20, Num. 4, pp. 283-295.
- Broadbent, J.; Gallop, C.; Laughlin, R. (2010), "Analysing societal regulatory control systems with specific reference to higher education in England", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23, Num. 4, pp. 506-531.
- Chenhall, R. H. (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, Num. 2, pp. 127-168.
- Chenhall, R. H.; Euske, K. J. (2007), "The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, Num. 7, pp. 601-637.
- Chenhall, R. H.; Hall, M.; Smith, D. (2010), "Social capital and management control systems: A study of a non-government organization", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, Num. 8, pp. 737-756.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (1992), "Administración Universitaria En América Latina Una Perspectiva Estratégica", Santiago, Chile.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (1999), "Manual Gestión Estratégica Universitaria: Procesos Administrativos y Financieros", Programa de Intercambio Universitario Entre la Unión Europea y América Latina, Alfa, Santiago, Chile.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (2007), "Acreditación y Dirección Estratégica para la Calidad en las Universidades", Santiago, Chile.
- Cook, C.; Heath, F.; Thompson, R. L. (2000), "A meta-analysis of response rates in web-or internet-based surveys", *Educational and psychological measurement*, Vol. 60, Num. 6, pp. 821-836.
- Deem, R. (1998), "'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom", *International Studies in Sociology of Education*, Vol. 8, Num. 1, pp. 47-70.
- Deem, R.; Brehony, K. J. (2005), "Management as ideology: The case of 'new managerialism' in higher education", *Oxford Review of Education*, Vol. 31, Num. 2, pp. 217-235.
- Ferreira, A.; Otley, D. (2009), "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis", *Management Accounting Research*, Vol. 20, Num. 4, pp. 263-282.

- Martínez, R.; Góngora, N. (2000), "Evaluación de la Gestión Universitaria. Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria -CONEAU-", República de Argentina, Recuperado de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf>
- Otley, D. (2003), "Management control and performance management: whence and whither?", *The British Accounting Review*, Vol. 35, Num. 4, pp. 309-326.
- Parker, L. D. (2002), "It's been a pleasure doing business with you: a strategic analysis and critique of university change management", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 13, Num. 5-6, pp. 603-619.
- Parker, L. D. (2013), "Contemporary university strategising: the financial imperative", *Financial Accountability & Management*, Vol. 29, Num. 1, pp. 1-25.
- Velandia, C.; Giroto, M. (2015), "Strategic Management in Universities: A Conceptual Framework Based on Ibero-American Higher Education Systems", En Cifuentes-Madrid, J.; Landoni, P.; & Llinàs-Audet, X. (Eds.), "Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region", pp. 12-34, Springer International Publishing.
- Willmott, H. (1995), "Managing the Academics: Commodification and Control in the Development of University Education in the UK", *Human Relations*, Vol. 48, Num. 9, pp. 993-1027.