

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 Costa Rica. Telescopi Colombia.

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

1. Resultados de la Encuesta

1.1 Descripción General de las IES Encuestadas

Para realizar la descripción se contó con la participación de 10 Instituciones de Educación Superior de Costa Rica. Una de ellas era un Instituto Tecnológico y las 9 restantes eran Universidades. (Ver Figura 1).

Figura 1. Distribución de las IES por Categorías

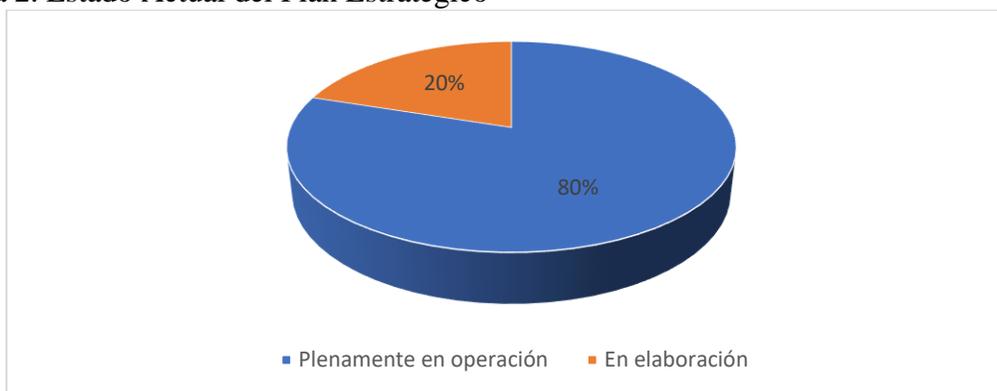


Fuente: Elaboración propia.

El 90% de las IES que contestaron la encuesta corresponden a Universidades. A continuación, se presenta un resumen de los resultados descriptivos de la primera parte de la encuesta:

De las 10 IES que contestaron la encuesta, 7 tienen su plan estratégico en plena operación y 2 están elaborando el plan (Ver Figura 2).

Figura 2. Estado Actual del Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de las IES que contestaron la encuesta están implementando y llevando a cabo su plan estratégico. El porcentaje restante de IES están elaborando el plan.

De las 10 IES que continuaron la encuesta, 4 tienen su plan estratégico integrado solo en su sede principal, 4 solo con sus sedes nacionales, 1 solo con sus sedes seccionales y 1 la integran con su sede nacional y su seccional (Ver Figura 3).

Figura 3. Plan Estratégico Integrado con

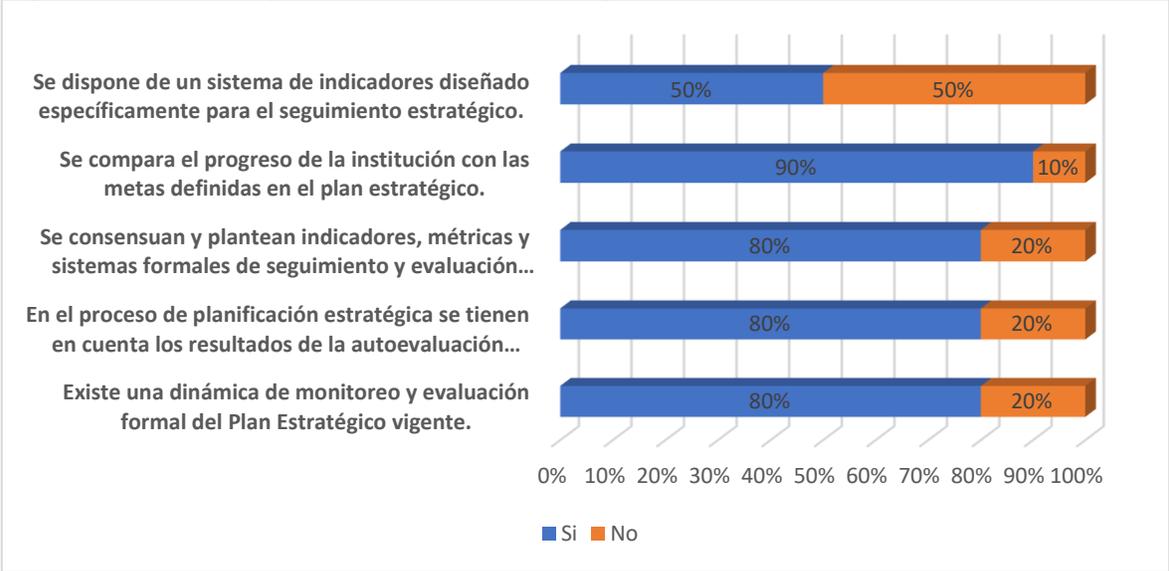


Fuente: Elaboración propia.

1.2 Elementos Principales del Proceso de Seguimiento de la Gestión Estratégica

Se destaca que el 90% de las IES compara el progreso de la institución con las metas definidas en el plan. Así mismo, en el rango del 80% las IES consideran que tienen una dinámica de monitoreo y evaluación formal del Plan Estratégico vigente; consensuan y plantean indicadores, métricas y sistemas formales de seguimiento y evaluación; así mismo, el proceso de planificación estratégica tiene en cuenta los resultados de la autoevaluación. Por otro lado, el 50% dispone de un sistema de indicadores diseñados específicamente para el seguimiento estratégico (Ver Figura 4).

Figura 4. Monitoreo y Evaluación de la Estrategia.



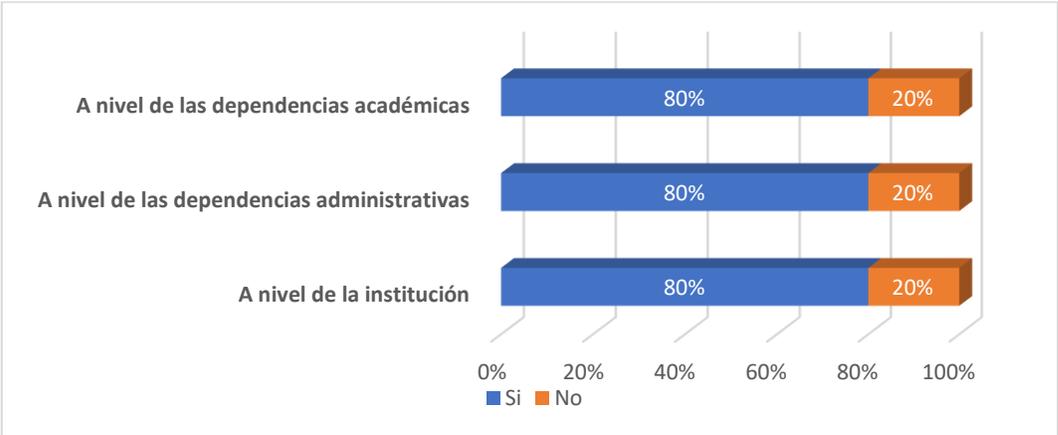
Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior indica que existe un ejercicio riguroso en la comparación del progreso de la mayoría de IES con las metas que están definidas en el plan estratégico. 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.

El alcance del monitoreo y seguimiento de la planeación estratégica a nivel de toda la institución, unidades académica y dependencias se encuentra en un 80%. Mientras que el despliegue que alcanzan los diferentes indicadores tiene un mayor porcentaje a nivel de dependencia académica (Ver Figura 5 y 6).

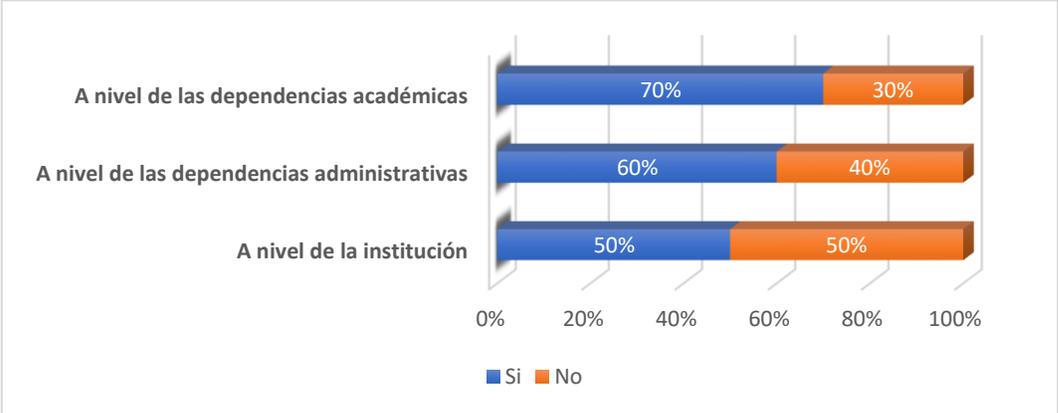
Por otra parte, el 50% de las IES establecen que el sistema de indicadores tiene un despliegue a nivel institucional, cifra menor al despliegue que alcanza en el nivel de las dependencias administrativas (60%) (Ver Figura 6).

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



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Despliegue que Alcanza el Sistema de Indicadores

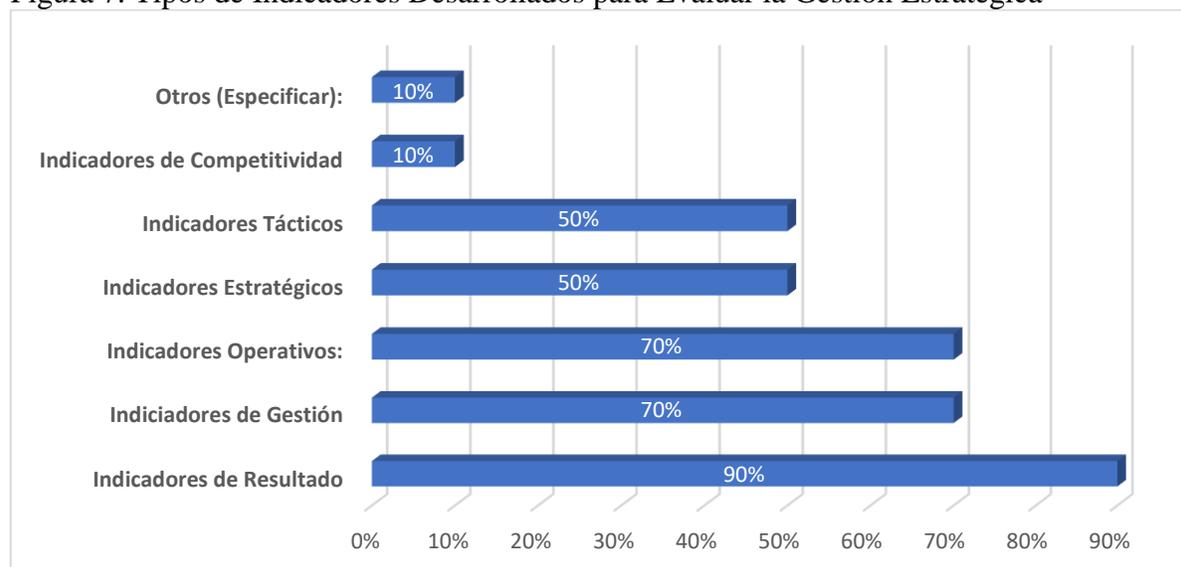


Fuente: Elaboración Propia

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 90% de las IES utilizan indicadores de resultado que miden si se cumplió o no con el resultado esperado. Así mismo, en el rango del 70% las IES utilizan indicadores operativos y de gestión; el primero monitorea y mide la ejecución operativa y rutinaria, y el segundo mira el uso de los recursos de la institución. Por otra parte, solo el 10% de las IES desarrollan indicadores de competitividad, los cuales monitorean y miden las metas, estándares de desempeño y comparaciones con mejores prácticas naciones e internacionales (Ver Figura 7).

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

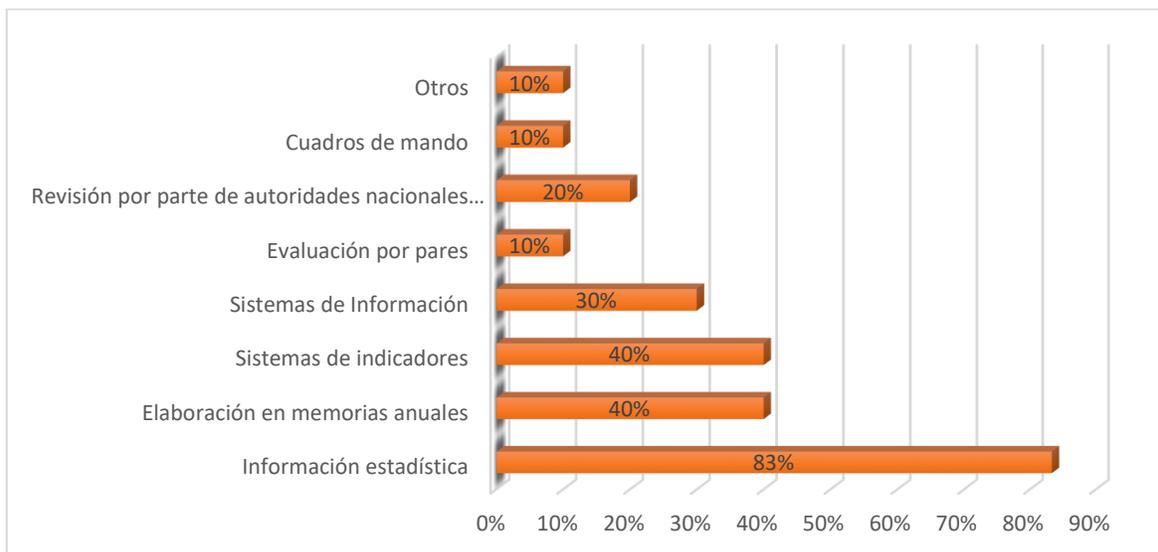


Fuente: Elaboración propia.

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 40% 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 se utilizan son los cuadros de mando y la evaluación por los pares (10% 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.

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



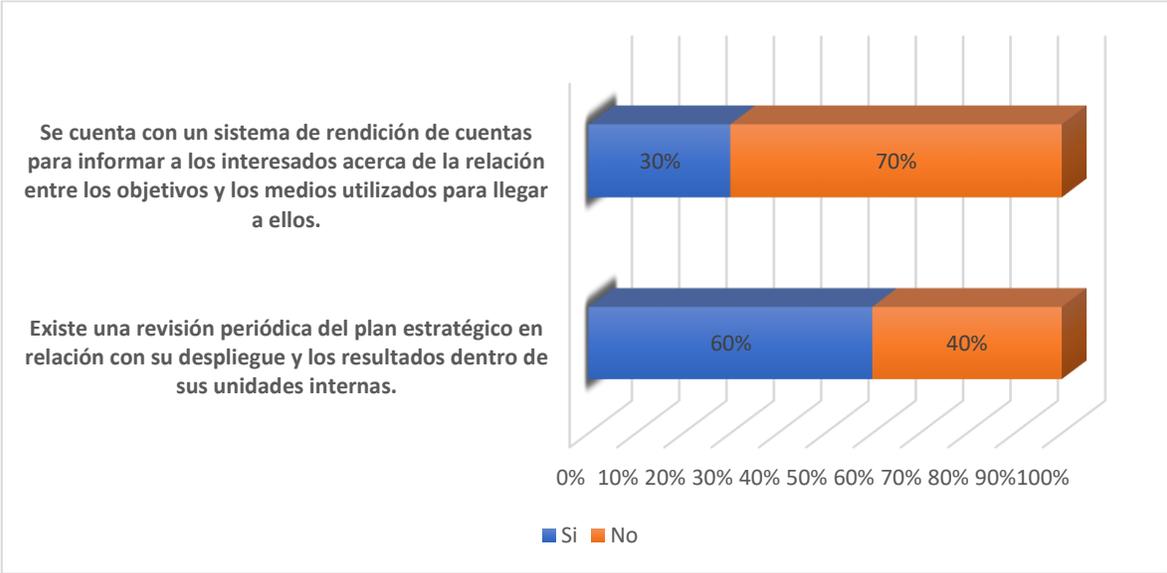
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, una de las IES encuestadas ha decidido implementar la medición del desempeño en las escuelas, para así adquirir una cultura de planeación estratégica y de esta forma mejorar los índices de calidad. Además, las IES mencionan que es importante contar con un Consejo Superior que se encargue de realizar toda la planeación, el control y la retroalimentación para que se pueda cumplir con la estrategia de la institución.

Por otro lado, la IES buscan perfeccionar su proceso de seguimiento y evaluación por medio de indicadores institucionalizados y sistematizados que perfeccionan el plan estratégico, acorde con las diferentes unidades de gestión de cada carrera. También, las IES mencionan que es importante el seguimiento a las distintas estrategias mediante el contraste entre valores proyectados en la formulación de la estrategia versus lo observado en la ejecución.

Por otra parte, dentro del apartado de retroalimentación y aprendizaje, el 60% 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, solo el 30% 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).

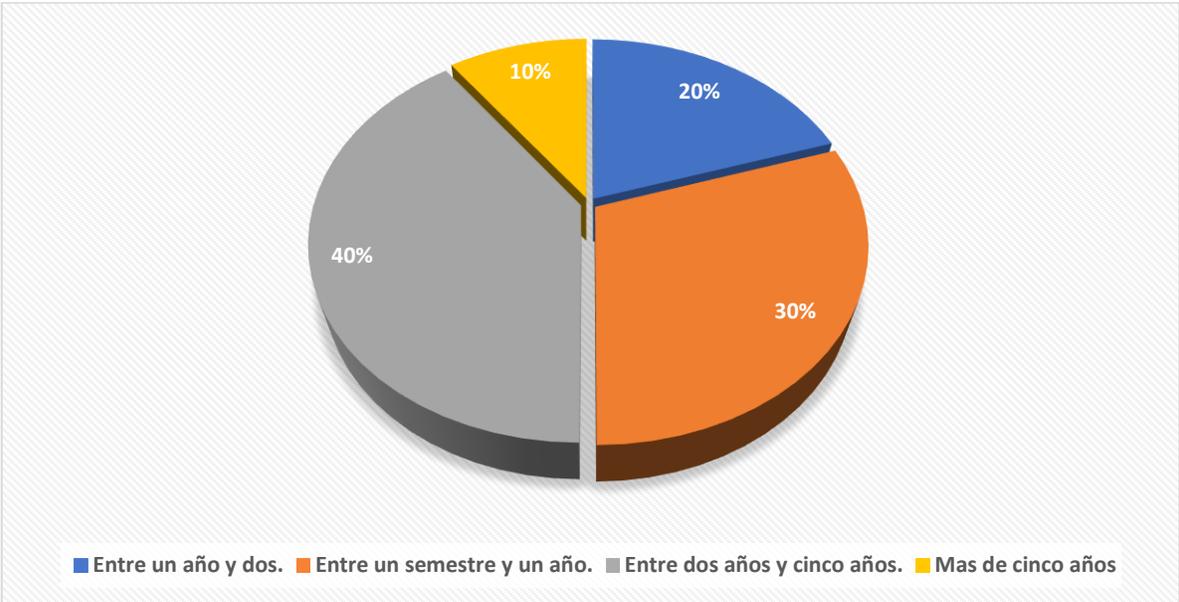
Figura 9. Retroalimentación y Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

El 30% de las IES revisan o actualizan la estrategia de la institución en profundidad entre un semestre y un año. El 40% la revisa o actualiza entre dos años y cinco años. El 20% la revisa o actualiza entre un año y dos. El 10% tarda más de cinco años en revisar o actualizar la estrategia de la institución (Ver Figura 10).

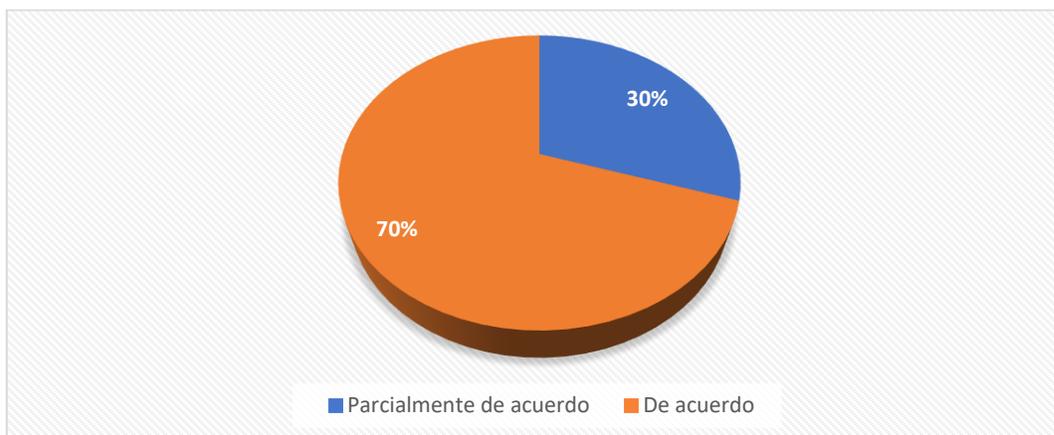
Figura 10. Periodicidad con que se Revisa o Actualiza la Estrategia de la Institución en Profundidad



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de las IES se encuentran parcialmente de acuerdo en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora y adaptación identificadas, mientras que el 30% plantea estar de acuerdo con esta afirmación (Ver Figura 11).

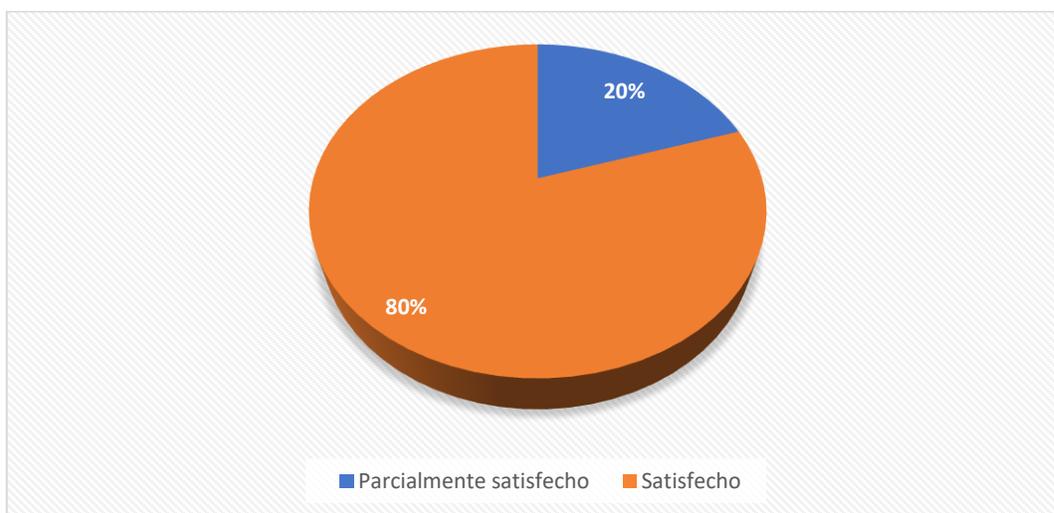
Figura 11. Sobre Aprovechamiento de las Oportunidades de Mejora y Adaptación Identificadas



Fuente: Elaboración propia.

El 80% de las IES mencionan estar satisfechas 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 el 20% plantea estar parcialmente satisfecho (Ver Figura 12).

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

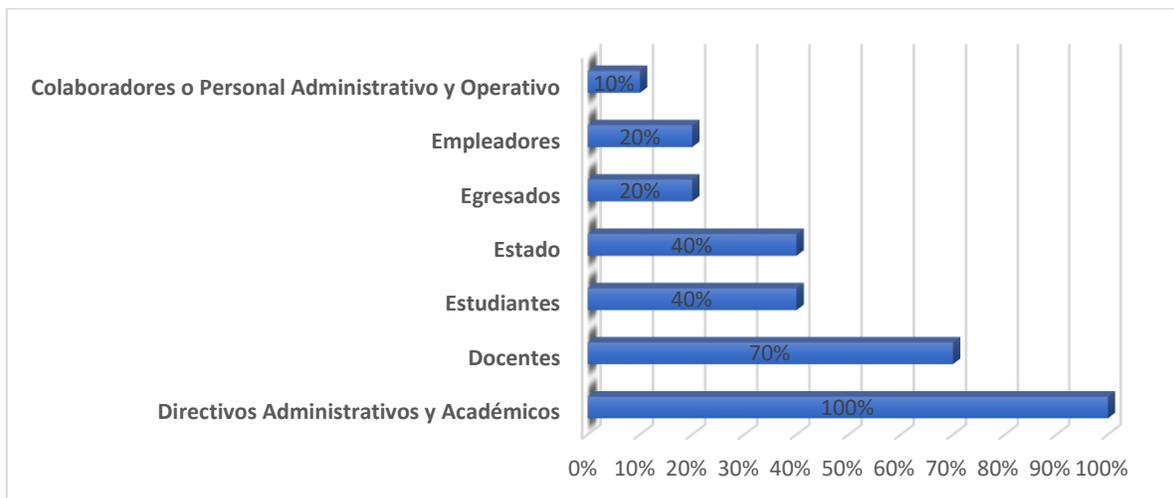


Fuente: Elaboración propia.

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 docentes juegan un papel fundamental (70% 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 los egresados (20% de las IES lo manifestaron respectivamente) (Ver Figura 13).

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



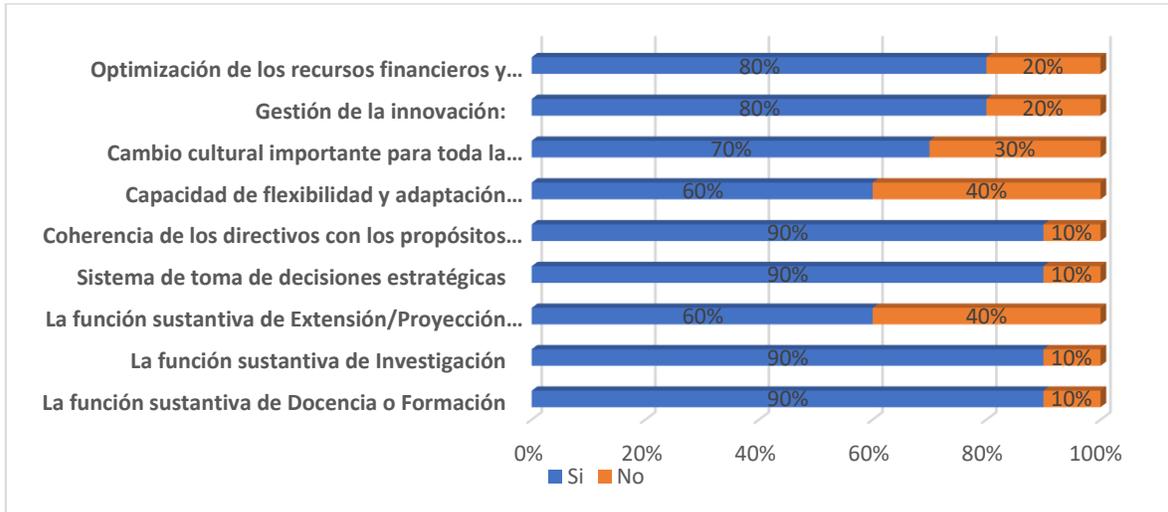
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, la IES destacan que las reuniones de seguimiento son importantes, éstas son realizadas por los Consejos y son las que ayudan a consolidar el plan estratégico. También recalcan la importancia de la participación de todos los actores institucionales a la hora de realizar estos planes estratégicos de una forma periódica, en pro de una calidad educativa superior.

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 diferentes áreas. El 90% de las IES indica que se ha mejorado: la coherencia de los directivos con los propósitos institucionales, el sistema de toma de decisiones estratégicas, la función sustantiva de investigación y la función sustantiva de docencia o formación. El 80% de las IES manifiestan que hay varios ítems que han mejorado con la planeación estratégica: la optimización de los recursos financieros y equipos y la gestión de la innovación. Por otra parte, se resalta que la capacidad de flexibilidad y adaptación al entorno, así como la función sustantiva de extensión hayan sido dos de los factores poco mejorados por la planeación estratégica (60% de las IES lo manifiestan) (Ver Figura 14).

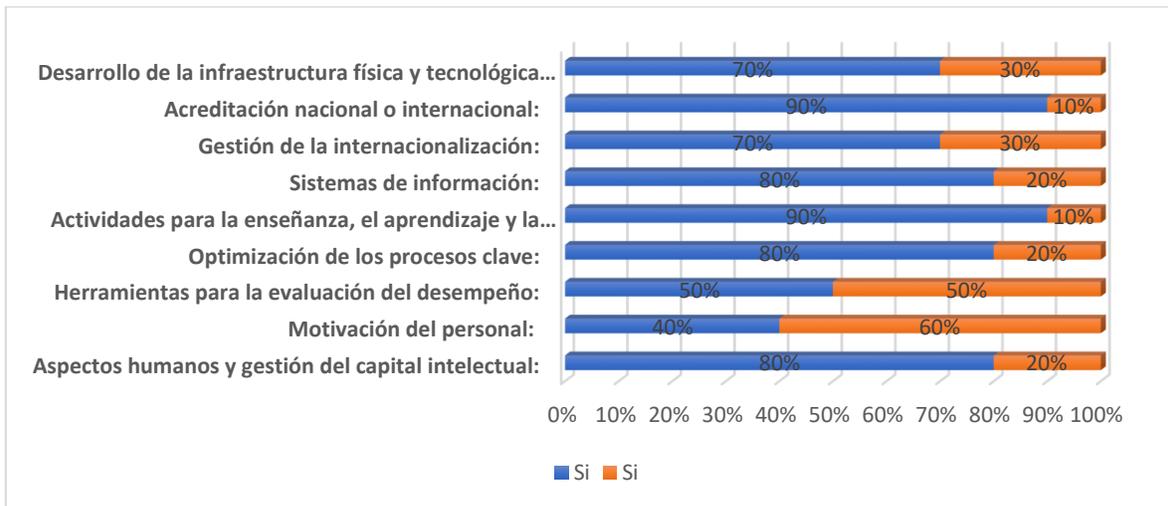
Adicionalmente, para el 90% de las IES ha mejorado la acreditación nacional o internacional, y las actividades para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación. En un menor porcentaje Entre el 80% y 70% de las IES indican que se mejoraron los siguientes aspectos: Desarrollo de la infraestructura física y equipos, la gestión de la internacionalización, los sistemas de información y la optimización de procesos claves (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 la importancia de desarrollar en mayor profundidad aspectos importantes en la planeación estratégica, ya que reconocen las falencias que tienen. Además, destacan la mejora que han tenido los procesos institucionales, lo que ha permitido una mejora en procesos de acreditación, lo que encamina los esfuerzos de toda las IES para implementar planes estratégicos institucionales.

Adicionalmente, algo relevante para las IES es la participación de los diferentes sectores de la comunidad universitaria y de los sectores externos ligados a la universidad en el proceso

de planeación estratégica. Asimismo, las IES destacan el fortalecimiento de la medición de la estrategia por medio de indicadores sustentados con muy buena información para su seguimiento y evaluación. Adicionalmente, resaltan que la planificación permite incluir elementos de interés para dar un salto cualitativo de acuerdo con la aspiración planteada. También resaltan la importancia de la red Telescopi como actor fundamental que apoye con mayor capacitación e intercambio de información. Finalmente, se reconoce el avance que han tenido las IES en cuanto a estratégicas, presupuesto, cultura organizacional, coherencia entre otros.

2. Conclusiones y Recomendaciones

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

- Es importante 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.
- Hace falta mejorar en los indicadores de competitividad ya que estos monitorean y miden metas, estándares de desempeño y comparaciones con mejores prácticas nacionales e internacionales, para que la educación costarricense sea reconocida por sus mejores niveles educativos e impacto social.
- El Consejo de Rectoría y el Consejo Institucional son importantes a la hora de implementar y poner en marcha el plan estratégico, es por esto que estos deben tener una participación mayor, siendo estos los pilares para que todos se sincronicen con la estrategia.
- Es importante que mejore el 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.
- Debería haber una mayor participación en el monitoreo, evaluación y retroalimentación por mas actores de la institución. Los estudiantes deberían tener una mayor participación para mejorar el sistema educativo.
- Los aspectos mejorados por la planeación estratégica por parte de las IES son considerables por lo que tienen que seguir mejorando estos sistemas para lograr un cambio aún más significativo. Es importante mejorar la parte de la motivación y herramientas que evalúen el desempeño para que allá una mayor sinergia entre los actores que componen la estrategia.
- 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.