

# 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 Ecuador. Telescopi Colombia.

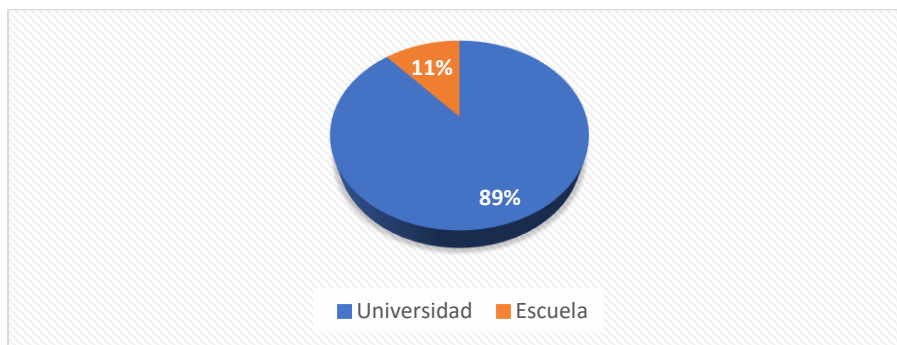
# Análisis Descriptivo al Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en Ecuador

## 1. Resultados de la Encuesta

### 1.1 Descripción General de las IES Encuestadas

35 Instituciones de Educación Superior ecuatorianas participaron en la realización de la encuesta. 31 de ellas eran Universidades y las restantes eran Escuelas Superiores (Ver Figura 1).

Figura 1. Distribución de las IES por Categorías

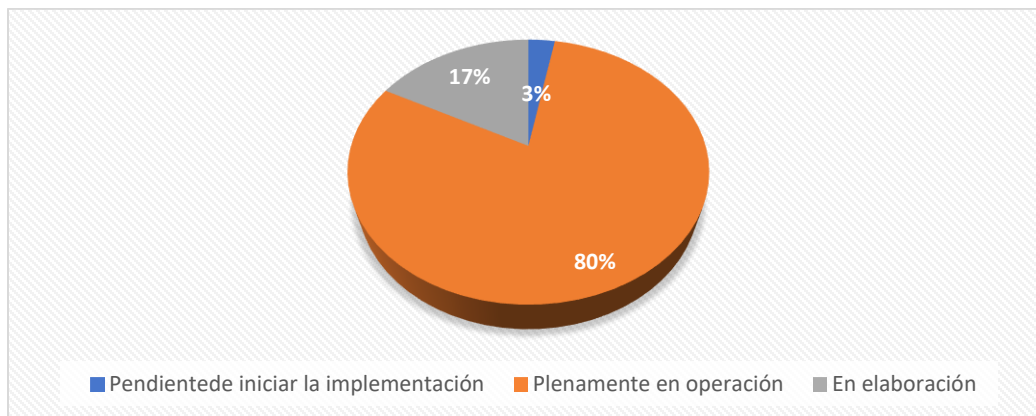


Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior indica que el 89% 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 35 IES que contestaron la encuesta, 28 tienen su plan estratégico en plena operación, 6 tiene el plan en elaboración y uno está pendiente de iniciar la implementación (Ver Figura 2).

Figura 2. Estado Actual del Plan Estratégico

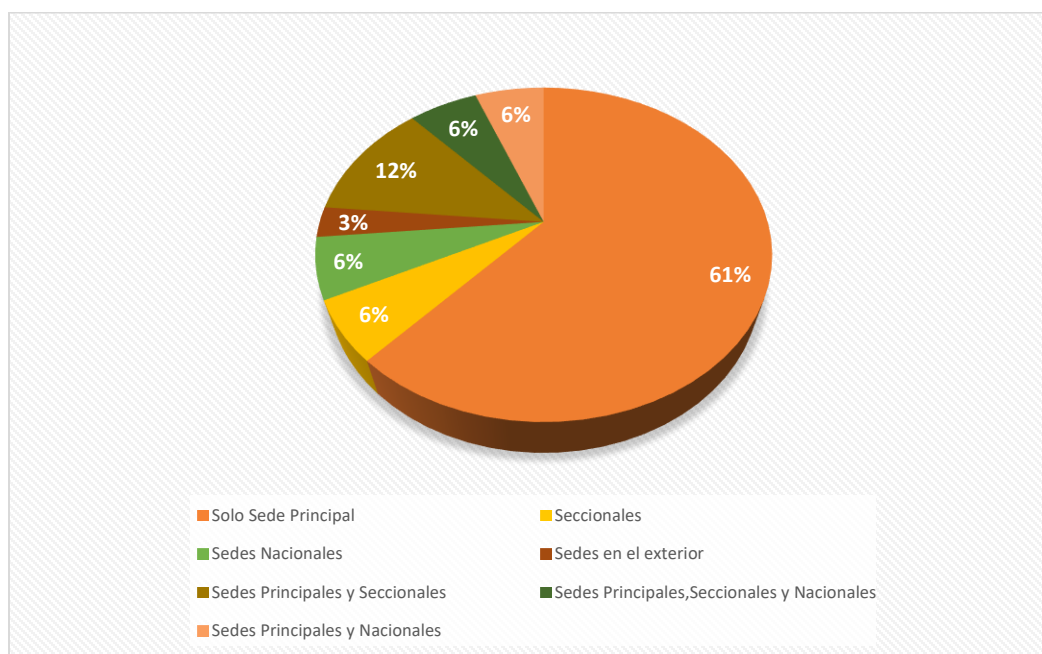


Fuente: Elaboración propia.

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 o está pendiente de realización.

De las 35 IES que continuaron la encuesta, 21 tienen su plan estratégico integrado solo en su sede principal, 2 solo con sus sedes nacionales, 2 solo con sus seccionales y una la integran con su sede en el exterior. Las demás articulan su plan estratégico con varias partes (Ver Figura 3).

Figura 3. Plan Estratégico Integrado con

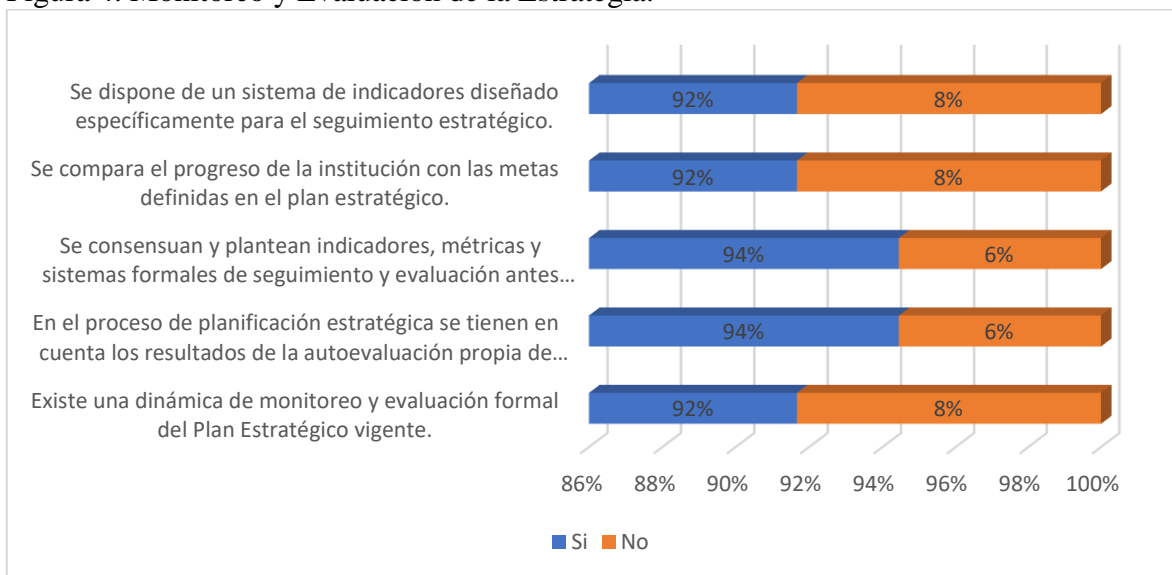


Fuente: Elaboración propia

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

El 94% de las IES tiene una planificación estratégica donde se tiene en cuenta los resultados de la autoevaluación propia de la institución y del plan estratégico anterior y también el consensuar y plantear indicadores, métricas y sistemas formales de seguimiento y evaluación propia de la institución y del plan anterior. Así mismo, el 92% las IES tienen una dinámica de monitoreo y evaluación formal del Plan Estratégico vigente, comparan el progreso de la institución con las metas definidas en el plan estratégico y también disponen de sistemas de indicadores diseñados para el seguimiento estratégico (Ver Figura 4).

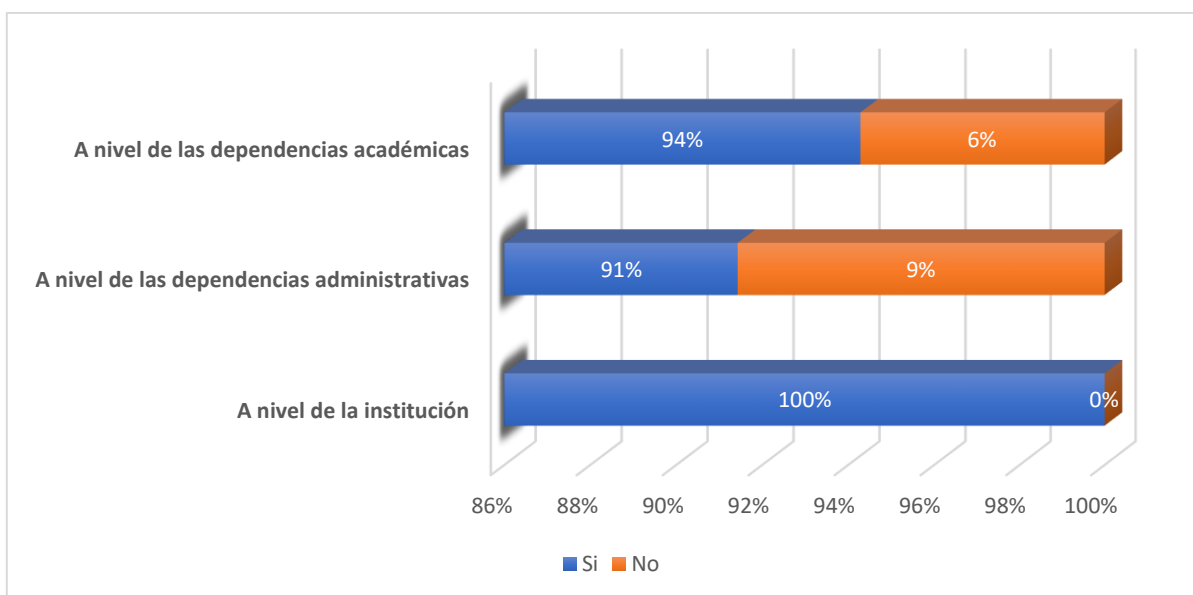
Figura 4. Monitoreo y Evaluación de la Estrategia.



Fuente: Elaboración propia.

El alcance del monitoreo y seguimiento de la planeación tiene mayor fuerza a nivel institucional con un 100%, seguido de las dependencias académicas con un 94% y finalmente las dependencias administrativas en un 91% (Ver Figura 5).

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

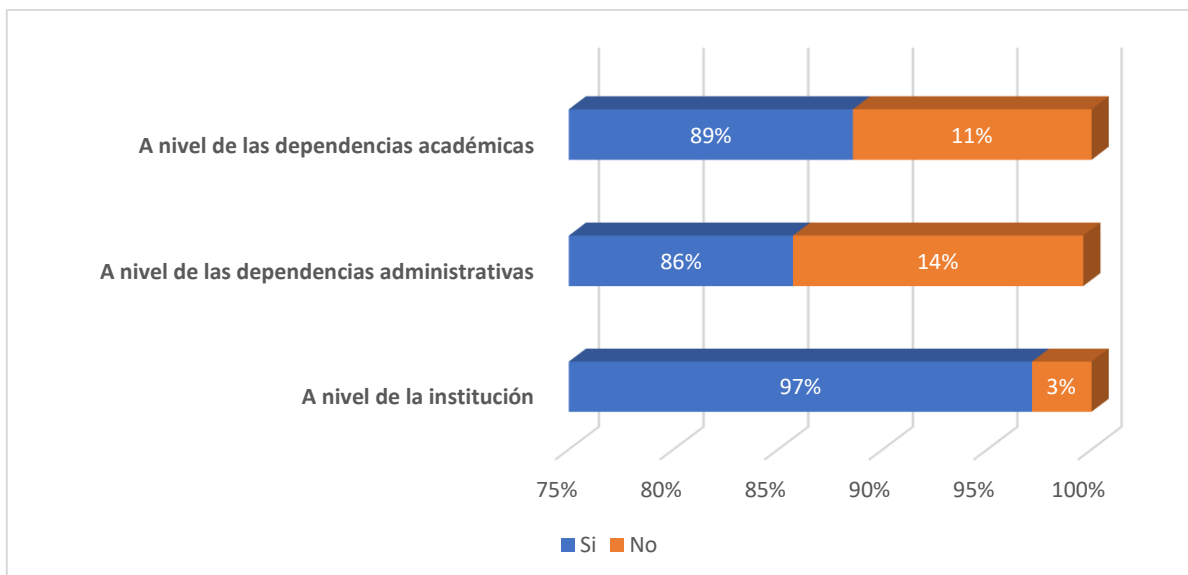


Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, el 97% de las IES establecen que el sistema de indicadores tiene un despliegue a nivel de la institución, cifra mayor al despliegue que alcanza en el nivel de las dependencias

administrativas y dependencias académicas que es de un (86% y 89% respectivamente) (Ver Figura 6).

Figura 6. Despliegue que Alcanza el Sistema de Indicadores

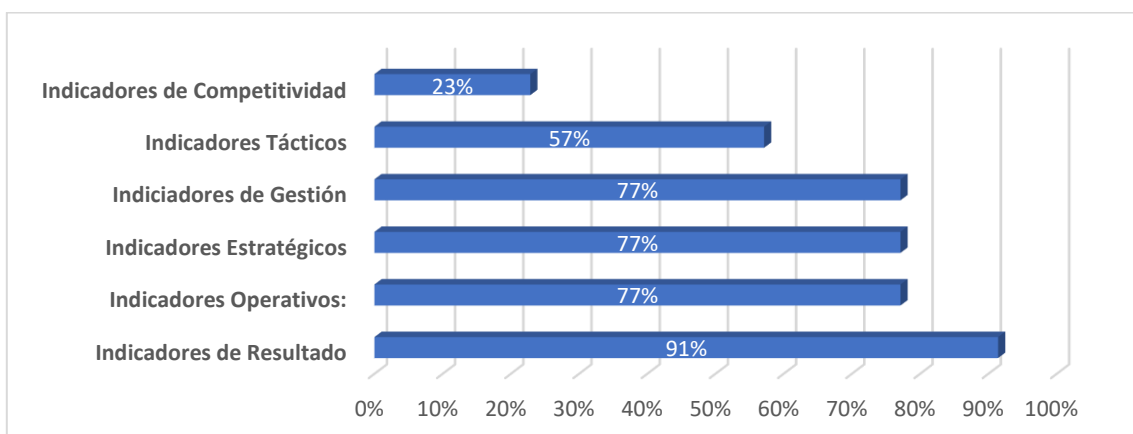


Fuente: Elaboración Propia

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 91% de las IES utilizan indicadores de resultado que miden si se cumplió o no con el resultado esperado. Así mismo, el 77% las IES utilizan indicadores operativos que permiten monitorear y medir la ejecución operativa y rutinaria. También se destacan los indicadores estratégicos que monitorean y miden el grado de cumplimiento de los planes estratégicos y los macroprocesos (77%). Por otra parte, el indicador menos utilizado es el de competitividad solo el 23% de las IES los utilizan, 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



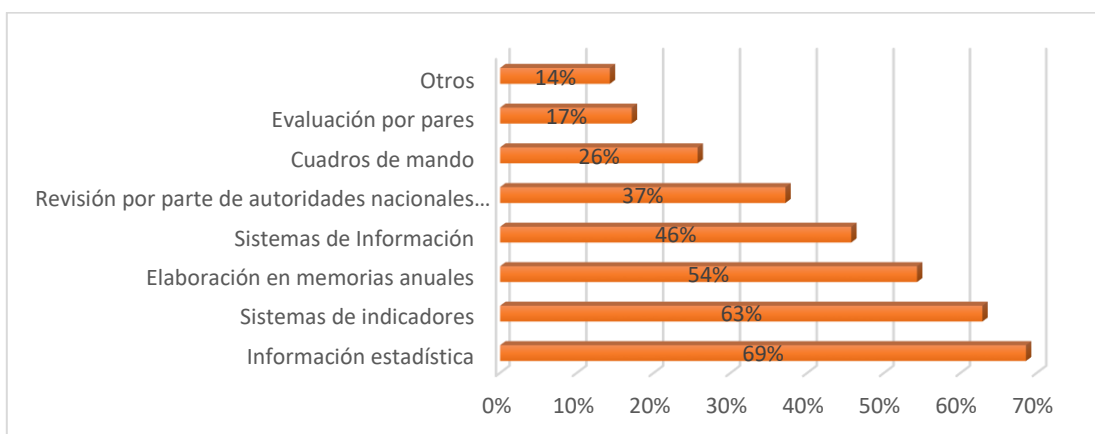
Fuente: Elaboración propia.

El método más utilizado por las IES de Ecuador es la información estadística. Seguidamente, el 63% de las IES utilizan sistemas de indicadores. El método menos utilizado es la evaluación por los pares (Ver Figura 8). Además, otros métodos y herramientas utilizadas por las IES son:

- Sistema de Gestión.
- Auditorías Internas, Externas al Sistema de Gestión de Calidad.
- Software Especializado.
- Grupos focales

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

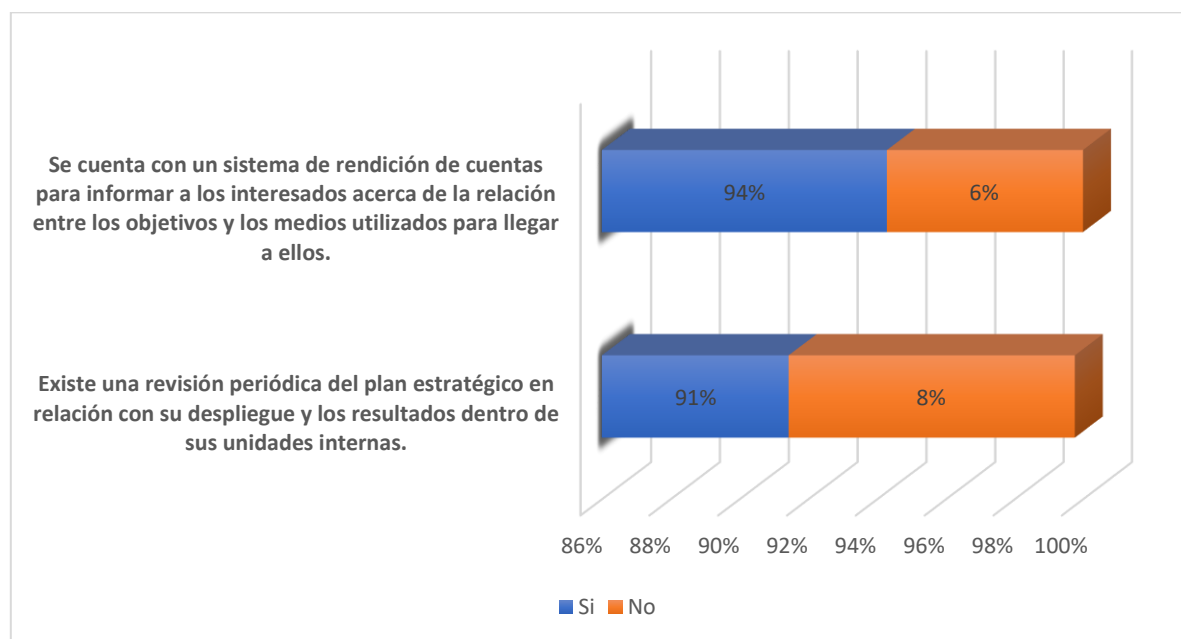


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, las IES resaltan también los sistemas propios para complementar la estrategia, estas permiten un monitoreo y evaluación más eficiente desde la perspectiva interna y sin sesgos predefinidos por otro tipo de organismos. También resaltan la importancia de medir los riesgos mediante plataformas electrónicas integrales y llevar seguimiento al cumplimiento de los planes de cada oficina. Además, proponen que a través de la red de Telescopi se formulen diferentes indicadores generales que permitan mejorar la calidad de la educación a nivel Latinoamérica.

Por otra parte, dentro del apartado de retroalimentación y aprendizaje, el 91% 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 94% 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).

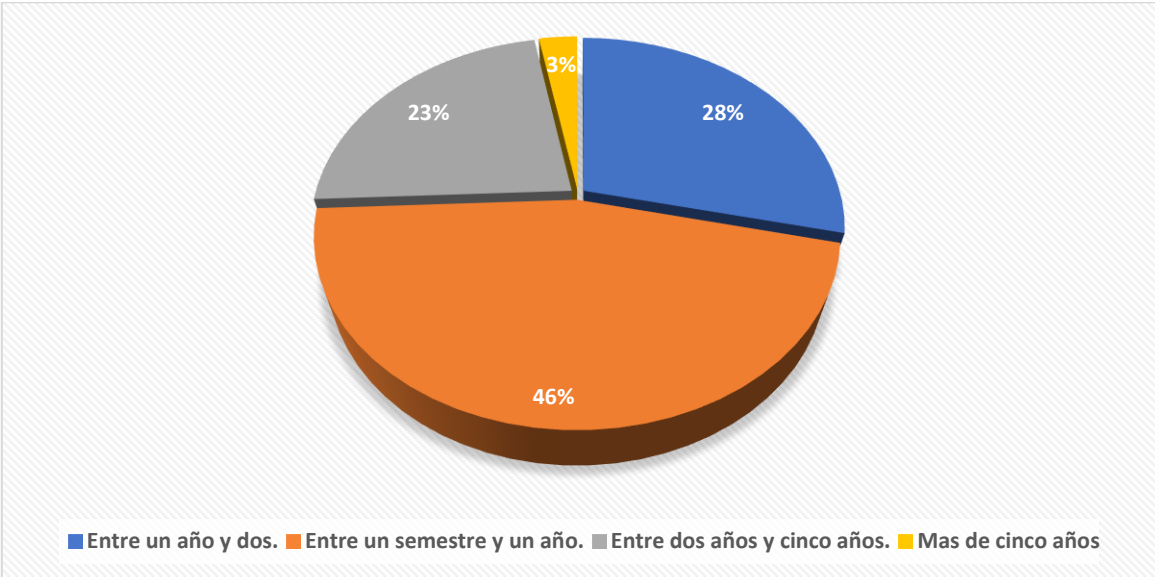
Figura 9. Retroalimentación y Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

El 46% de las IES revisan o actualizan la estrategia de la institución en profundidad entre un semestre y un año. El 23% la revisa o actualiza entre dos años y cinco años. El 28% la revisa o actualiza entre un año y dos. El 3% tarda más de cinco años en revisar o actualizar la estrategia de la institución (Ver Figura 10).

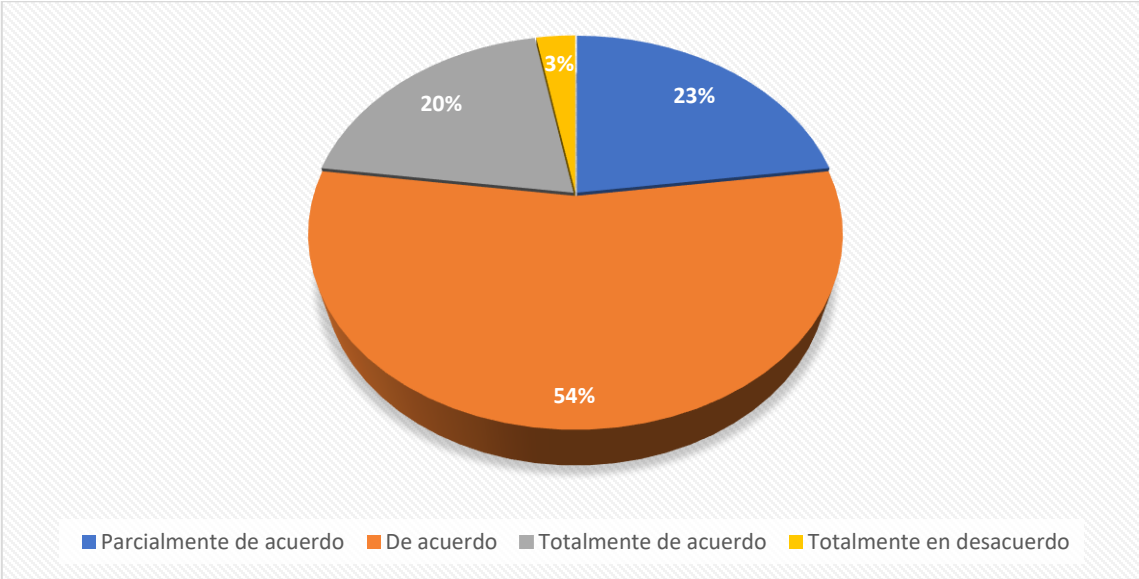
Figura 10. Periodicidad Con Que Se Revisa O Actualiza La Estrategia De La Institución En Profundidad



Fuente: Elaboración propia.

El 54% de las IES se encuentran de acuerdo en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora y adaptación identificadas, mientras que el 20% plantea estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, un 23% plantea estar parcialmente de acuerdo y un 3% se encuentra totalmente en desacuerdo. (Ver Figura 11).

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

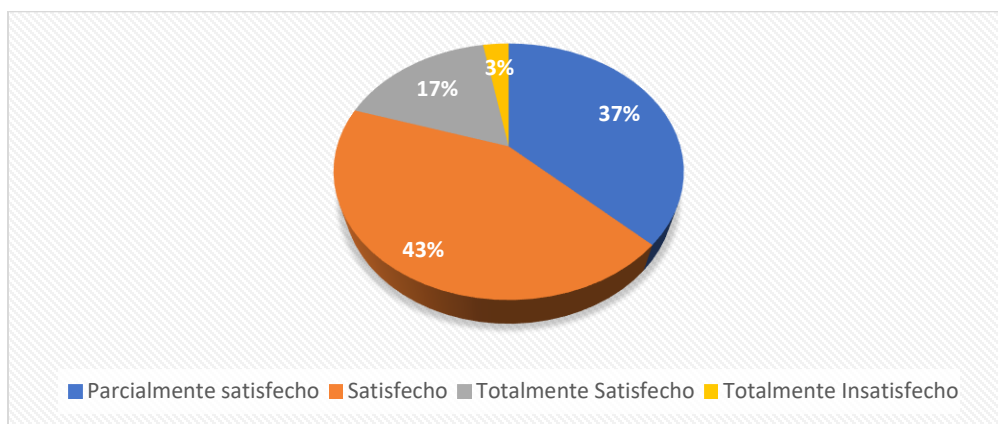


Fuente: Elaboración propia.



El 43% 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 implementación y el seguimiento, otro 17% plantea estar totalmente satisfecho y un 37% parcialmente satisfecho (Ver Figura 12).

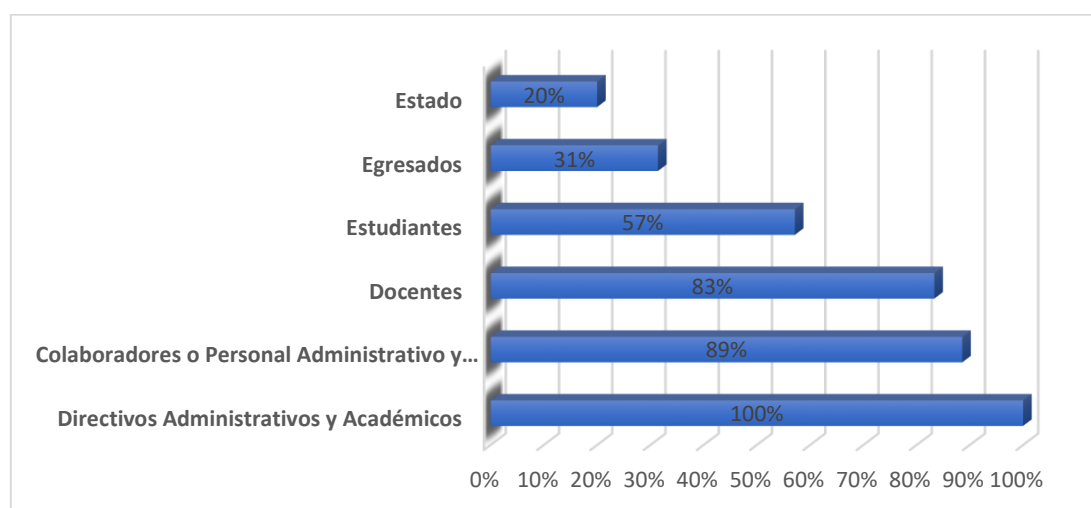
Figura 12. Grado de Satisfacción con la Retroalimentación y el Aprendizaje de la Formulación y Planificación Estratégica de la Institución



Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar que el 100% de las IES manifestaron que sus Directivos Administrativos y Académicos son los actores que participan en mayor medida en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia. Adicionalmente, juegan también un papel importante los colaboradores o personal administrativo (89% de las IES lo indican). Por otra parte, los actores que menos intervienen en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia es el estado y los egresados (20% y 31% de las IES lo manifestaron respectivamente) (Ver Figura 13).

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

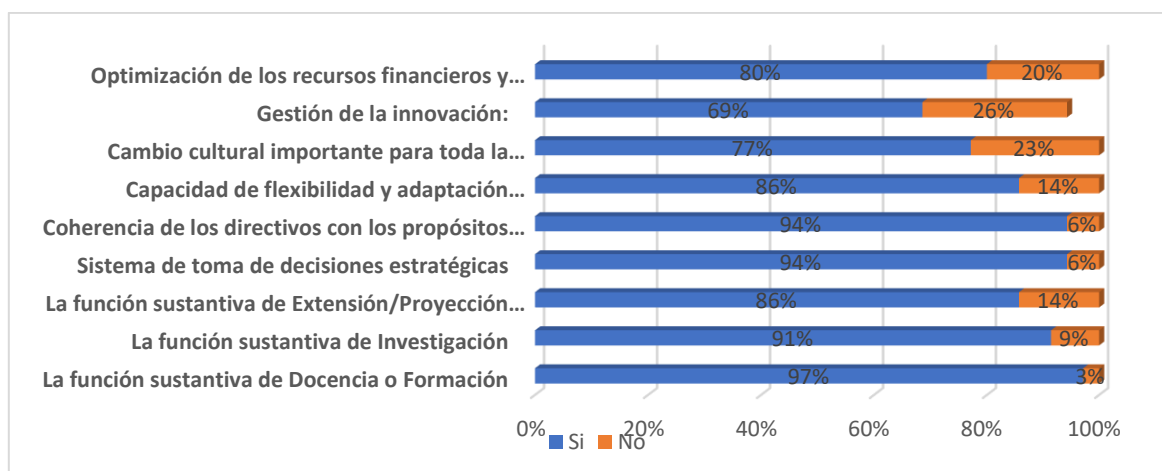


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, la IES destacan la importancia de tener en cuenta todos los actores para la estrategia y de observar los impactos en los resultados y cuál fue el cumplimiento de los indicadores en el plan estratégico en determinados periodos. También, expresan que es fundamental establecer un sistema de evaluación de la comunidad universitaria para tener un mayor control por parte de los estudiantes.

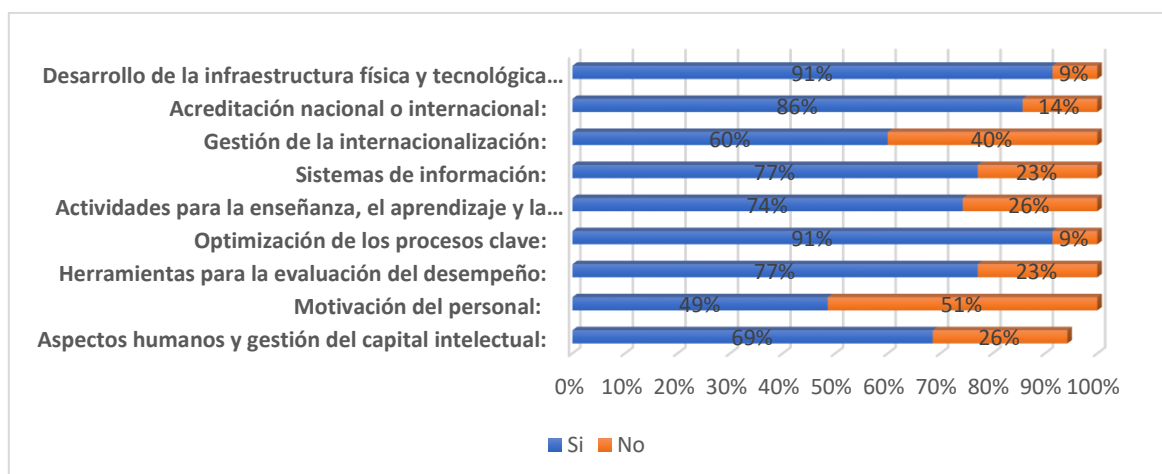
Por otra parte, dentro del apartado sobre los resultados de la planeación estratégica, se resalta que la planeación haya servido para mejorar las IES en diferentes aspectos. El 97% de las IES expresan que la función sustantiva de docencia. Por otra parte, el 94% de las IES resalta que ha mejorado la coherencia de los directivos con los propósitos de la institución y los sistemas de toma de decisiones estratégicas (Ver Figura 14).

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.

Adicionalmente, para el 91% de las IES ha mejorado el desarrollo de la infraestructura física y la optimización de procesos claves. En un menor porcentaje (80%, 77% y 74%) aparecen los siguientes aspectos: la acreditación nacional e internacional, sistemas de información, evaluación de desempeño y actividades para la enseñanza y el aprendizaje (Ver Figura 15).

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, cabe destacar que las IES trabajan en la mejora del plan institucional mediante herramientas de gestión que indican el avance de la estrategia con los objetivos, las reuniones anuales de planificación retroalimentan el mejoramiento continuo de las IES en todos sus aspectos. Adicionalmente, el apoyo con las herramientas TIC es clave en la gestión, la docencia y la investigación. Por último destacan la mejora que ha traído consigo la planificación, integrando a los actores que componen las instituciones para que participen en este proceso.

## **2. Conclusiones y Recomendaciones**

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

- Se debe trabajar en el grado de satisfacción sobre la formulación y planificación, como también en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas, fruto del seguimiento sistemático para mejorar en el sistema de calidad de las IES ecuatorianas.
- Los resultados de la planificación estratégica han servido básicamente para atender los requerimientos del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en cada IES.
- Uno de los graves problemas que tienen las IES en Ecuador es que la función sustantiva de investigación es de muy baja calidad en cuanto a los resultados que se han definido por efecto de los procesos de Evaluación y Autoevaluación. Por otro lado se presentan aspectos poco valorados por parte de las IES a partir de la revisión y el seguimiento de la estrategia: gestión de la innovación; optimización de los recursos financieros y equipos; aspectos humanos y gestión del capital intelectual y motivación del personal.