

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 El Salvador. Telescopi Colombia.

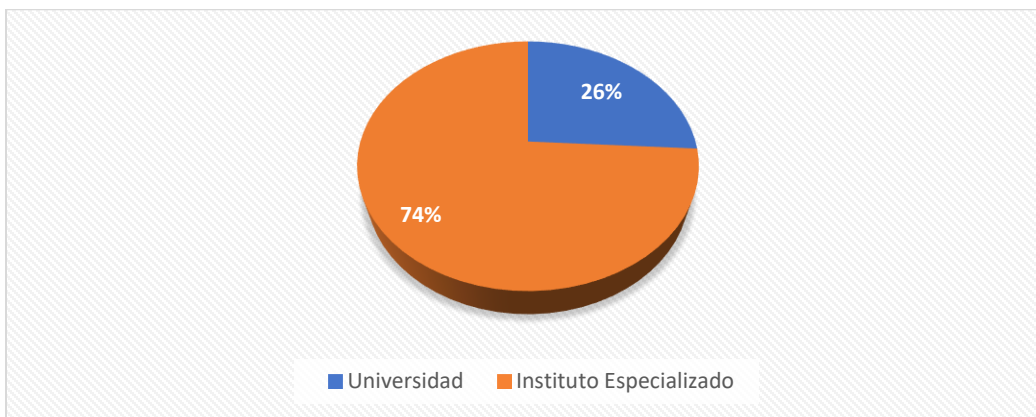
Análisis Descriptivo al Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones de Educación Superior en El Salvador

1. Resultados de la Encuesta

1.1 Descripción General de las IES Encuestadas

Para realizar la descripción se contó con la participación de 9 Instituciones de Educación Superior de El Salvador. Dos de ellas fueron Instituciones Especializadas y 7 de ellas eran Universidades (Ver Figura 1).

Figura 1. Distribución de las IES por Categorías

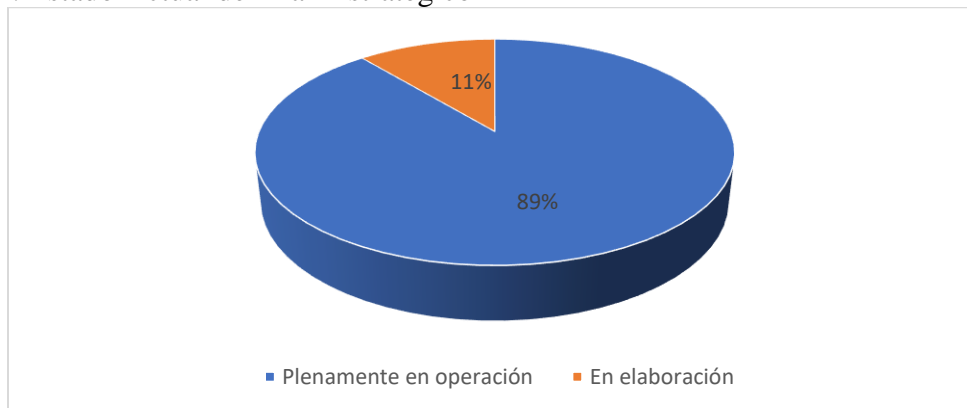


Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, el 74% 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 9 IES que contestaron la encuesta, 8 tienen su plan estratégico en plena operación, 1 tiene en elaboración el plan. (Ver Figura 2).

Figura 2. Estado Actual del Plan Estratégico

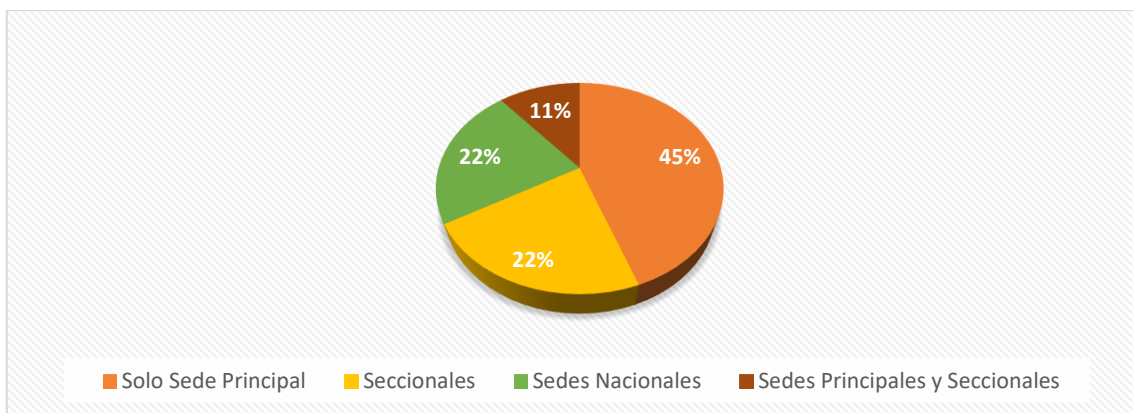


Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior significa que el 89% 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 9 IES que continuaron la encuesta, 4 tienen su plan estratégico integrado solo en su sede principal, 2 solo con sus sedes nacionales, 2 solo con sus sedes seccionales y 1 la integran con su sede principal y su seccional (Ver Figura 3).

Figura 3. Plan Estratégico Integrado con

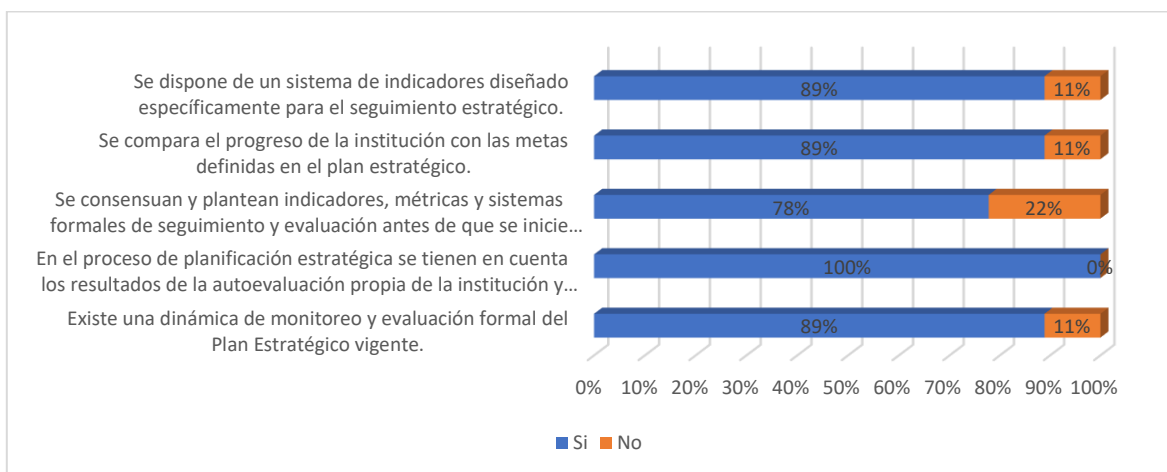


Fuente: Elaboración propia.

1.2 Elementos Principales del Proceso de Seguimiento de la Gestión Estratégica

Se destaca que el 100% de las IES en el proceso de planificación estratégica tienen en cuenta los resultados de la autoevaluación propia de la institución y del plan estratégico anterior. Así mismo, el 89% de las IES tienen una dinámica de monitoreo y evaluación formal del Plan Estratégico vigente, compara 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.

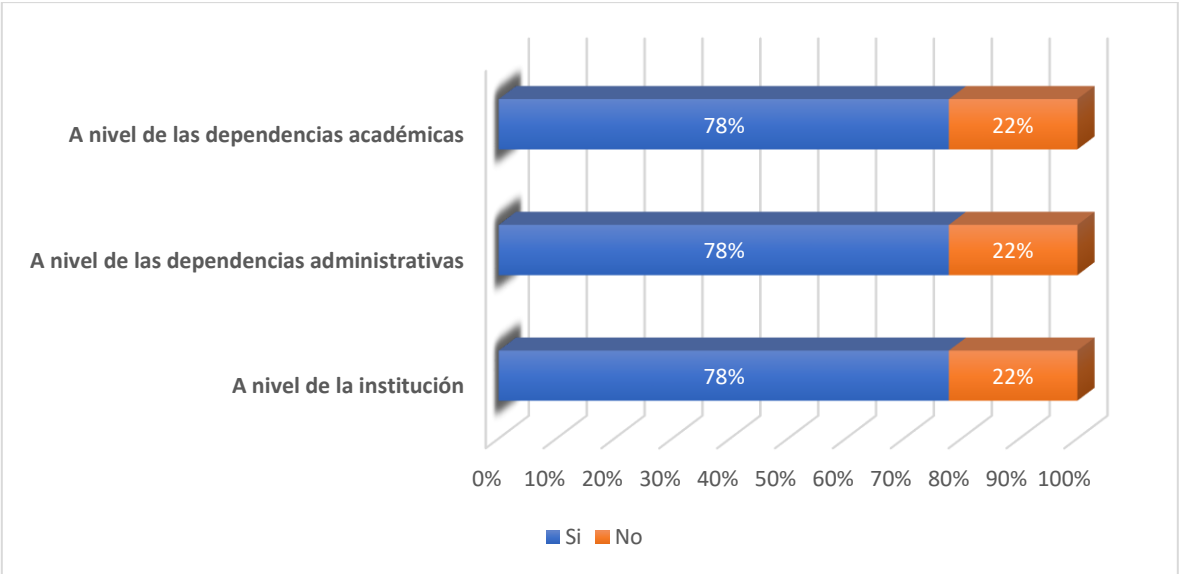


Fuente: Elaboración propia.

El alcance del monitoreo y seguimiento de la planeación estratégica se realiza en todos los niveles con la misma intensidad (el 78% de las IES lo indican) (Ver Figura 5).

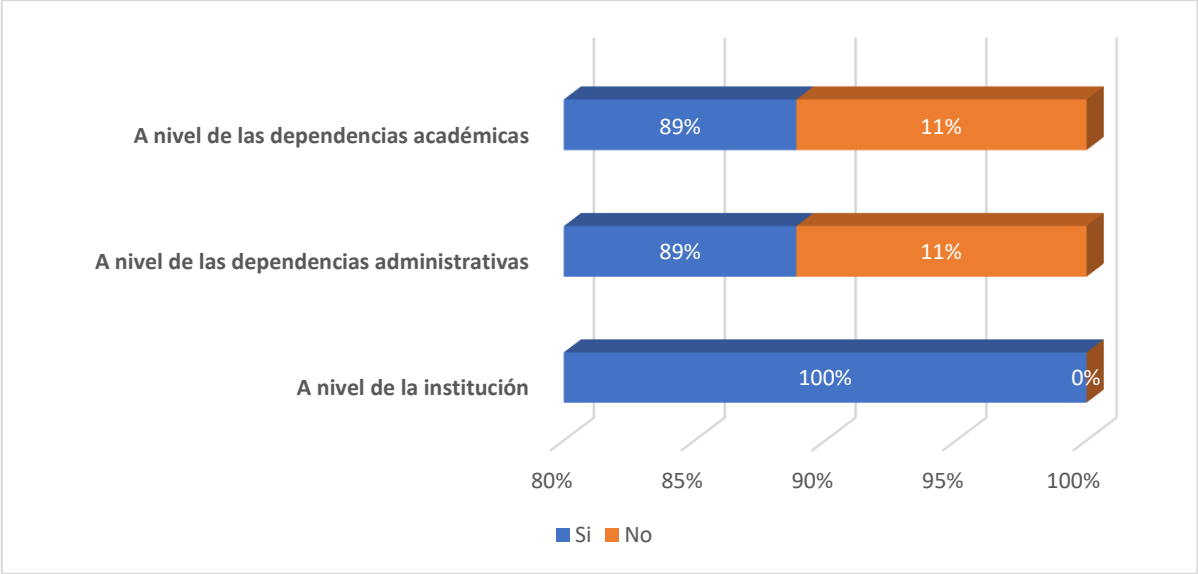
Por otra parte, el 100% de las IES establecen que el sistema de indicadores tiene un despliegue a nivel institucional, cifra mayor al despliegue que alcanza en el nivel de las dependencias administrativas y académicas (89% de las IES lo manifiestan) (Ver Figura 6).

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



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6. Despliegue que Alcanza el Sistema de Indicadores

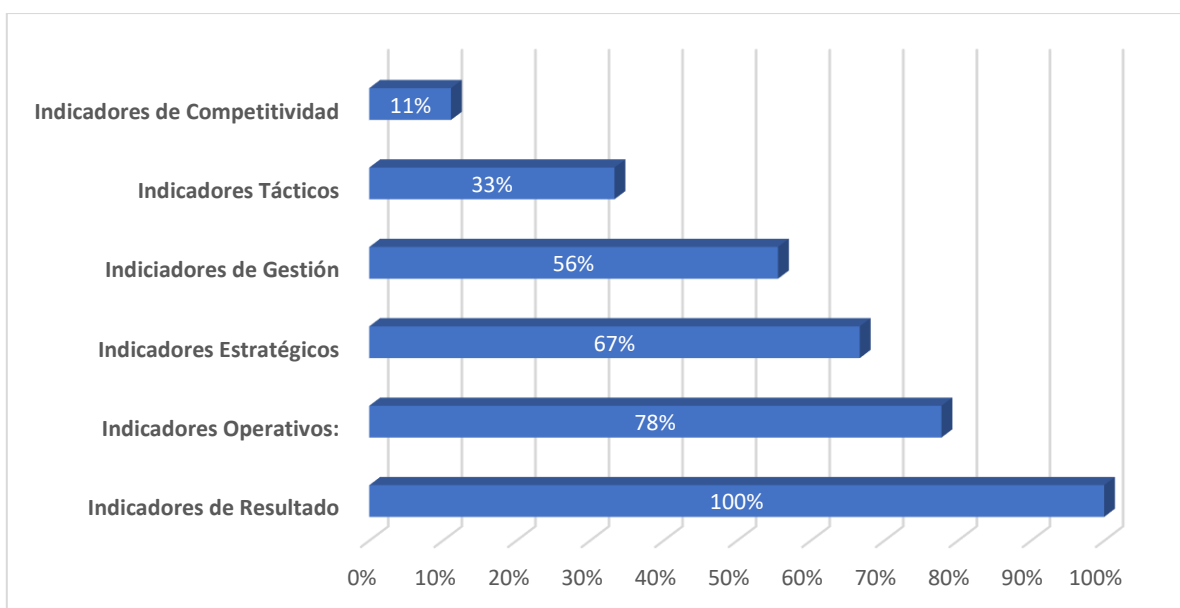


Fuente: Elaboración Propia

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 78% las IES utilizan indicadores operativos los cuales 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 (67% de las IES lo manifiestan). Por otra parte, el indicador menos utilizado es el de competitividad, solo el 11% de las IES desarrollan indicadores de competitividad. Estos indicadores 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



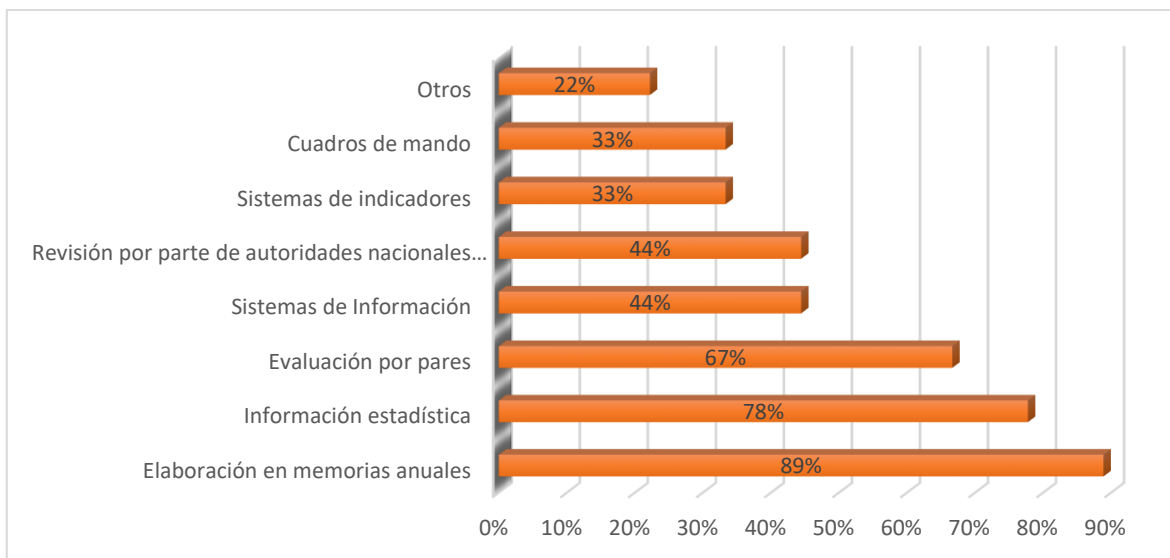
Fuente: Elaboración propia.

El 89% de las IES elaboran memorias anuales como método y herramienta más utilizada para dar soporte al monitoreo y evaluación de la estrategia. Seguidamente, el 78% de las IES utilizan información estadística. El método que menos se utilizan son los cuadros de mando y los sistemas de indicadores (33% de las IES lo manifiestan) (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.

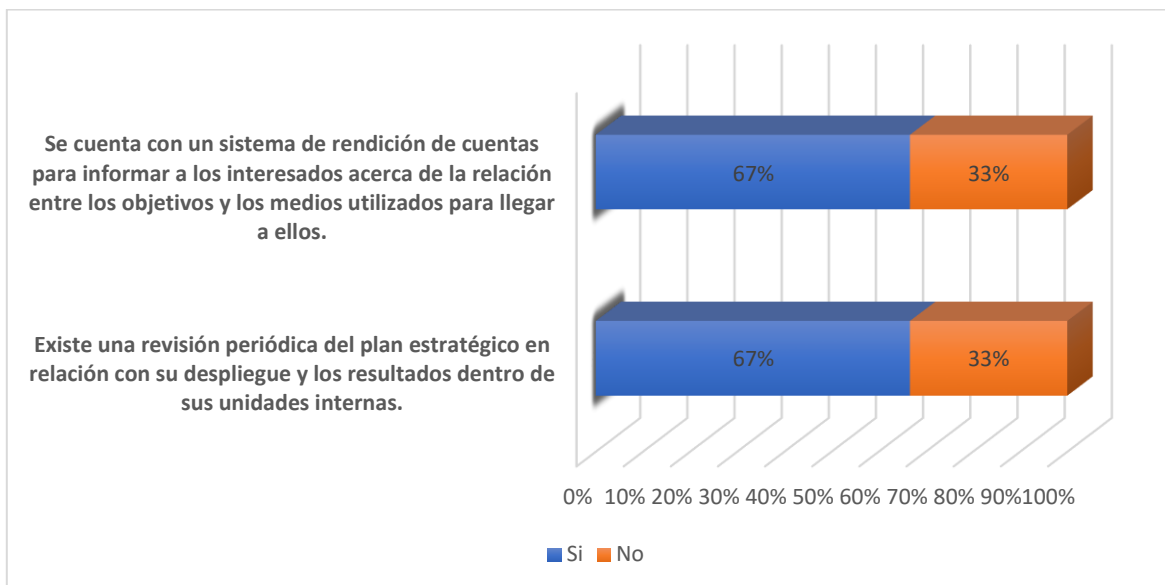
Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, las IES resaltan la importancia del sistema de gestión de calidad y la evaluación por pares cada 5 años para lograr la acreditación de alta calidad como parte de un proceso permanente de retroalimentación sobre la estrategia.

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, el seguimiento a las distintas estrategias mediante el contraste entre valores proyectados en formulación versus lo observado en la ejecución.

Otra de las estrategias utilizadas por las IES de El Salvador son: las auditorías internas y externas de calidad y los informes de avances de ejecución de los planes.

Por otra parte, dentro del apartado de retroalimentación y aprendizaje, el 67% 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 67% 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).

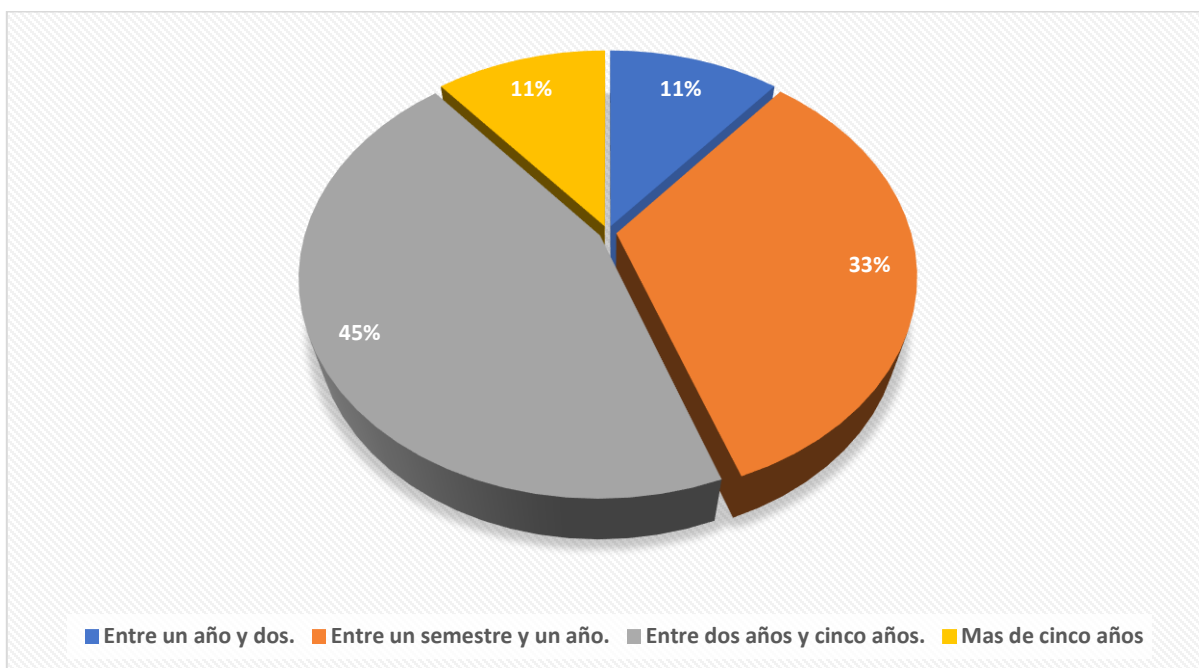
Figura 9. Retroalimentación y Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia.

El 33% de las IES revisan o actualizan la estrategia de la institución en profundidad entre un semestre y un año. El 45% la revisa o actualiza entre dos años y cinco años. El 11% la revisa o actualiza entre un año y dos. El 11% tarda más de cinco años en revisar o actualizar la estrategia de la institución (Ver Figura 10).

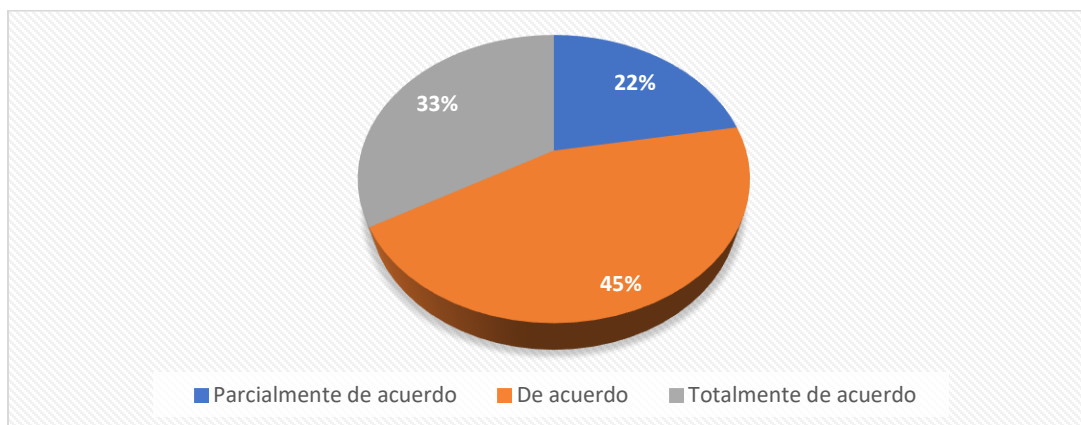
Figura 10. Periodicidad Con Que Se Revisa O Actualiza La Estrategia De La Institución En Profundidad



Fuente: Elaboración propia.

El 45% de las IES se encuentran de acuerdo en el aprovechamiento de las oportunidades de mejora y adaptación identificadas, mientras que el 33% plantea estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, un 22% plantea estar parcialmente de acuerdo (Ver Figura 11).

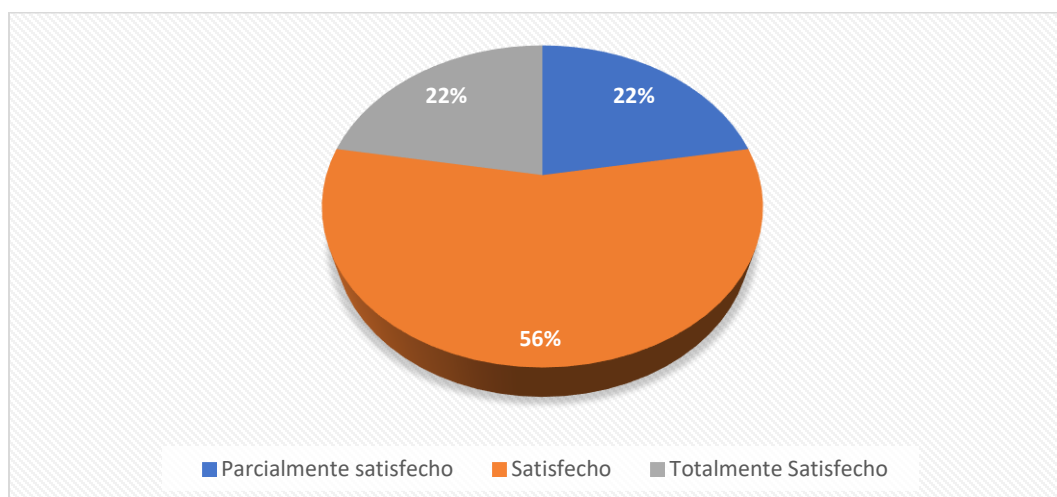
Figura 11. Sobre Aprovechamiento de las Oportunidades de Mejora y Adaptación Identificadas



Fuente: Elaboración propia.

El 56% 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 22% plantea estar totalmente satisfecho y un 22% 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

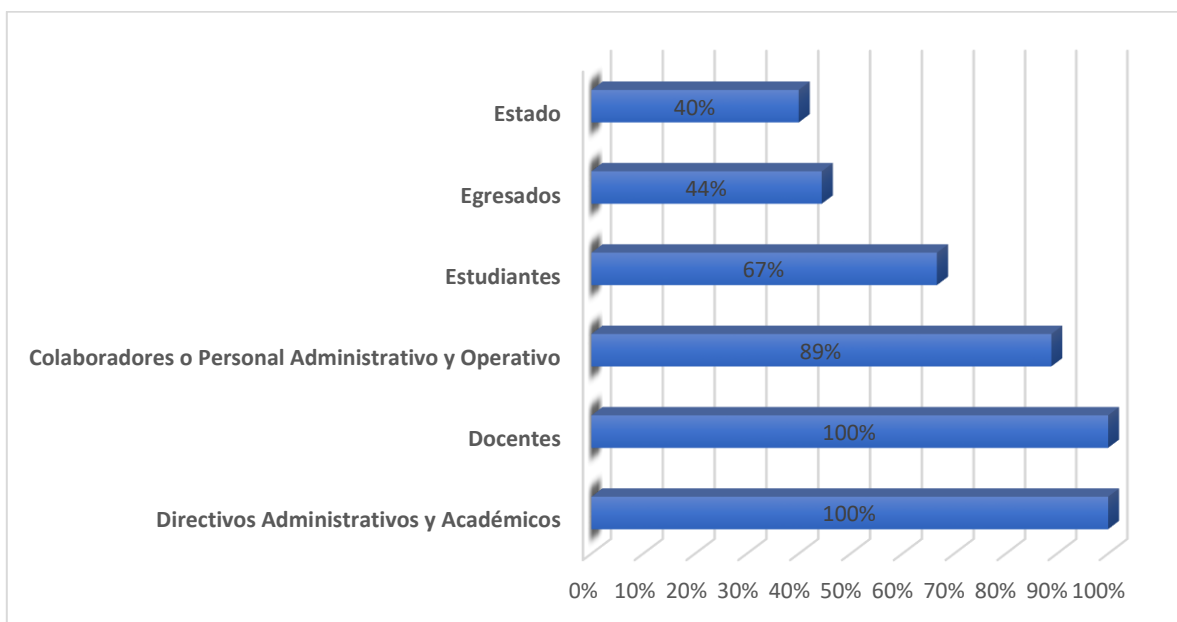


Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar que el 100% de las IES manifestaron que tanto sus Directivos Administrativos y Académicos, como también los Docente participan en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia. Por otra parte, los actores que menos intervienen en el

monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia son el estado y los egresados (40% y 44% de las IES lo manifestaron respectivamente) (Ver Figura 13).

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



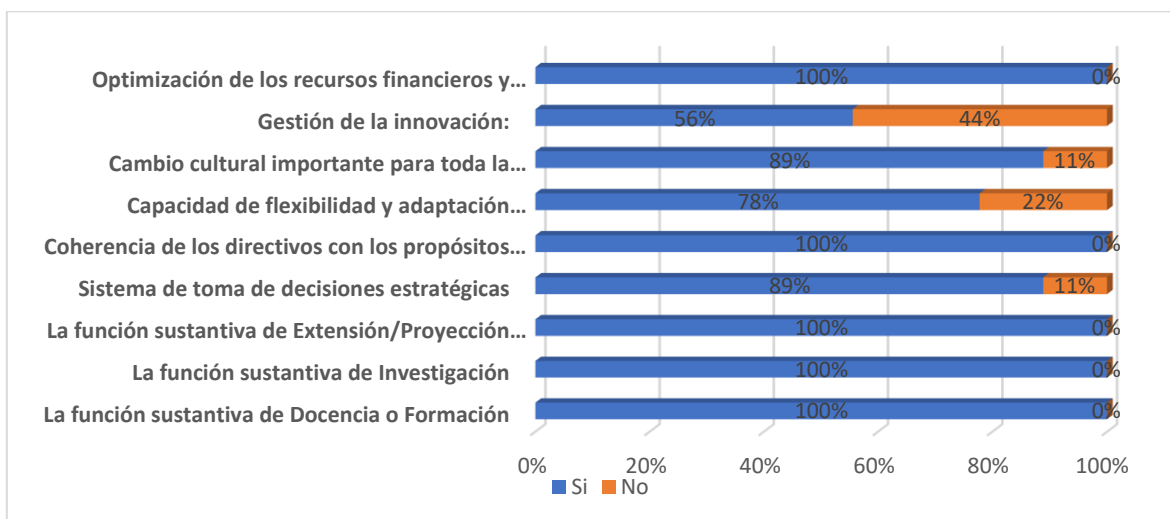
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la pregunta abierta de este apartado, la IES mencionan la importancia de la participación de los estudiantes por medio de la evaluación del desempeño docente y recalcan que los actores más participativos son los docentes, estudiantes y administrativos. Por otro lado, mencionan la importancia de la construcción gradual de una cultura de consulta a los grupos de interés.

Por otra parte, dentro del apartado sobre los resultados de la planeación estratégica, se resalta que la planeación ha servido para mejorar las IES diferentes áreas. En un 100% las IES indican que los resultados de la planeación estratégica han permitido la optimización de los recursos financieros y equipos, la coherencia de los directivos con los propósitos institucionales y el cumplimiento de las tres funciones sustantivas de las universidades (extensión/proyección social, investigación y docencia o formación) (Ver Figura 14).

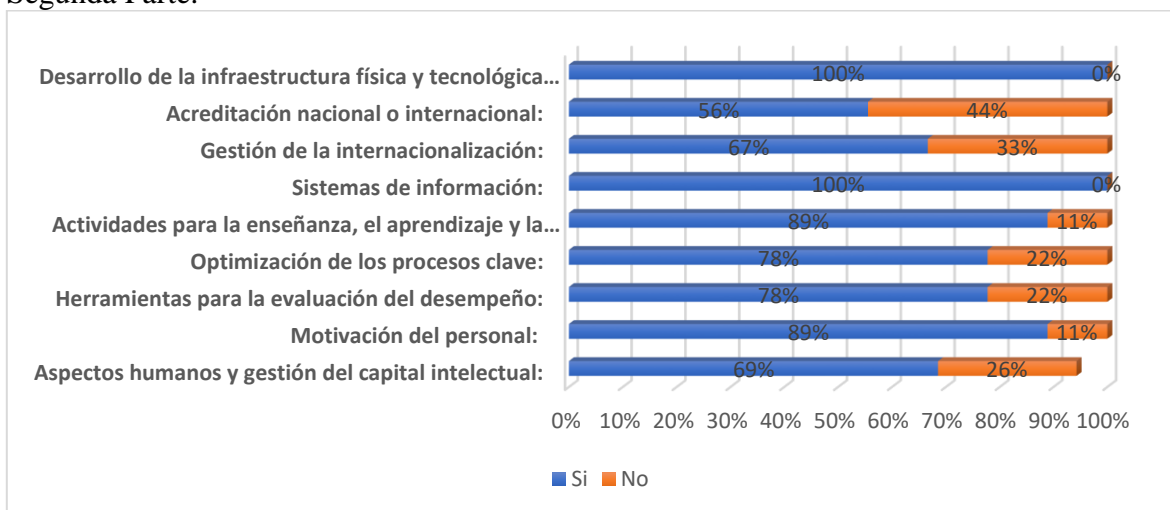
Adicionalmente, para el 100% ha mejorado el desarrollo de la infraestructura física y tecnológica de las IES y los sistemas de información. En un menor porcentaje (90% y 70% de las IES) aparecen los siguientes aspectos: las actividades para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación; la optimización de procesos clave; las herramientas para la evaluación del desempeño y la motivación 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 se debe desarrollar en mayor profundidad estrategias para fortalecer y mejorar la calidad académica, la innovación y la regionalización. También, resaltan la mejora en la gestión y en los procesos institucionales gracias a la planeación estratégica, por medio de un trabajo mancomunado entre diferentes actores y partes interesadas.

Finalmente, las IES destacan el apoyo de la red TELESCOPI para la contribución a la mejora de la calidad por medio de las capacitaciones y buenas prácticas. Resaltan la importancia que este sea un proceso de planificación participativa y de alcance institucional.

2. Conclusiones y Recomendaciones

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

- El proceso de planificación estratégica en la mayoría de IES se realiza teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación propia de la institución y del plan estratégico anterior. Los aspectos por mejorar en este punto son los relacionados a fomentar más el consenso y plantear indicadores, métricas y sistemas formales de seguimiento y evaluación antes de que se inicie el proceso.
- 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.
- Se evidencia que las IES están de acuerdo en que se aprovecha las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas, fruto del seguimiento sistemático de la gestión estratégica.
- 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 de El Salvador sea reconocida por sus mejores niveles educativos e impacto social.
- El apoyo de la red de TELESCOPI ayuda a las IES a mejorar en ciertos aspectos, dado que pueden reconocer las buenas prácticas que existen en diferentes lugares del mundo y alcanzar mejores estándares para procesos de acreditación.