

Diagnóstico sobre la Dirección Estratégica en Colombia

mayo 23
2011

Este documento se desarrolla dentro de las actividades realizadas para la Implementación del Observatorio de Buenas Prácticas en el Direccionamiento Estratégico en Colombia

Análisis de
resultados

TELESCOPI Colombia

Universidad de los Andes, Universidad del Norte de Barranquilla, Universidad del Valle y Pontificia Universidad Javeriana

Tabla de contenido

1	Introducción	2
2	Metodología	2
3	Resultados de la encuesta	4
3.1	Descripción general de las Universidades	4
3.2	¿Cómo se desarrolla el proceso de planeación en las universidades del país?	6
3.2.1	Responsables de la realización del Plan	7
3.2.2	Componentes del Sistema de Planeación	8
3.2.3	Recursos.....	9
3.2.4	Cumplimiento del Plan	11
3.2.5	Análisis cualitativo	13
4	Conclusiones.....	15

1 INTRODUCCIÓN

La Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa, adelantó un estudio, basado en datos suministrados por las universidades e instituciones universitarias colombianas, con el fin de conocer el estado actual de los sistemas de planeación en el ámbito de la educación superior del país. Así pues, se recopiló información de varias universidades e instituciones universitarias, tanto públicas como privadas que, al constituirse como una muestra significativa, permitieron generar un diagnóstico sobre el estado de la dirección estratégica universitaria del país.

Cabe aclarar que, para efectos de este informe, se utilizará la expresión universidad o institución para hacer referencia, tanto a las universidades, como a las instituciones universitarias.

2 METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló en tres fases:

- Fase 1: Diseño de la encuesta
- Fase 2: Aplicación de la encuesta vía internet
- Fase 3: Análisis de los resultados y conclusiones

A continuación se explica en detalle cada una de estas fases.

- **Fase 1: Diseño de la encuesta**

La encuesta tuvo como objetivo *“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”*. A partir de este objetivo, la encuesta se estructuró con base en cuatro componentes que se exponen a continuación:

- a. Identificación. Se tuvieron en cuenta el tipo universidad y las herramientas tecnológicas disponibles, a manera de variables, con el fin de poder relacionar la complejidad de las instituciones definidas a partir del tamaño de la población, los tipos de programas y el aseguramiento de la calidad, con el sistema institucional de planeación.
- b. Proceso. A partir de la identificación de las actividades que, relacionadas entre sí, cumplen con los objetivos propios de un proceso de planeación, se desarrolló la encuesta a partir de tres categorías de análisis que se mencionan a continuación:
 - Metodología: buscaba identificar y valorar los métodos a través de los cuales se ha estructurado el proceso de planeación y sus distintas dimensiones.
 - Estrategia: buscaba reconocer los parámetros sobre los cuales la institución define las estrategias que le han ayudado a lograr sus metas. Para satisfacer tal objetivo se establecieron una serie de dimensiones, que surgieron como producto de la revisión de los planes estratégicos de varias universidades.
 - Formalización: buscaba detectar y reconocer el éxito de los procesos de planeación, partiendo de la manera en que éstos han sido incorporados en la institución, por medio del análisis de los participantes, los recursos y la gobernabilidad.
- c. Valoración. Se incorporó un análisis que permite advertir y señalar aquello que la institución reconoce como los potenciales y oportunidades de mejora de sus procesos de planeación, con el objeto de establecer los puntos en común, frente a este tema, que son recurrentes entre las universidades.

- d. Buenas Prácticas. Se espera detectar las prácticas exitosas, calificadas así por su naturaleza innovadora, replicable y efectiva a la hora de transformar la institución educativa en un organismo más eficiente y acertado, desde la planeación estratégica o desde la gestión institucional

El diseño de la encuesta tuvo en cuenta las siete áreas propuestas para la valoración de la dirección universitaria, sugeridas por la Universidad Politécnica de Cataluña – CUDU en el modelo Telescopi. Estas áreas son:

Tabla 2.1 Relación áreas de TELESCOPI y estructura de la encuesta

Áreas de TELESCOPI	Estructura de la encuesta
Política y estrategia	Estrategia
Personas	Quienes participan y en qué grado
Alianzas y recursos	Forma en que asignan los recursos
Liderazgo	Responsabilidad y gobierno
Procesos	Claridad en la asignación de los recursos
Clientes	Valoración
Resultados	Valoración

- **Fase 2: Aplicación de la encuesta**

La encuesta se aplicó por medio del diseño de un aplicativo vía WEB a la que respondieron 77 instituciones, que representan las universidades e instituciones universitarias en Colombia, a partir de una confiabilidad del 95% y un error esperado del 10%. 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 universidades satisface las condiciones estadísticas de significancia¹.

- **Fase 3: Análisis de los resultados**

Los resultados de las encuestas se analizaron por medio de estadística descriptiva y de un análisis cualitativo del componente de buenas prácticas. Los resultados del análisis se presentan a continuación.

¹ Colleen Cook, Fred Heath and Russel L. Thompson, *Meta-Analysis of Response Rates in Web- or Internet-Based Surveys*, Educational and Psychological Measurement 2000; 60; 821.

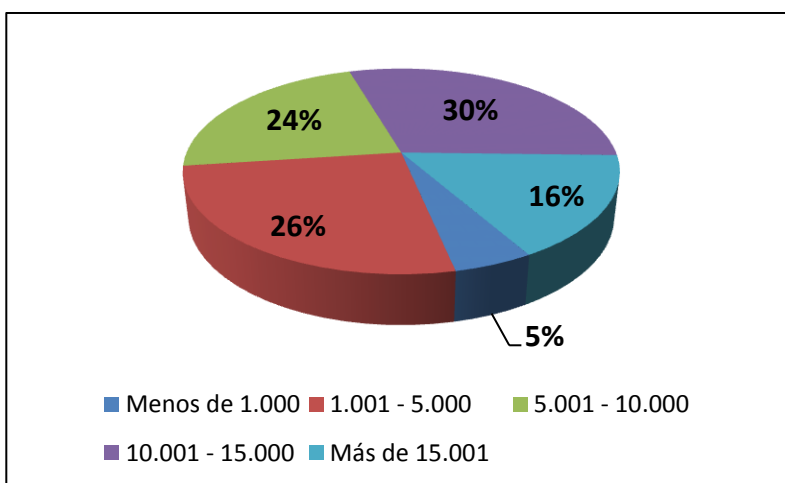
3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS UNIVERSIDADES

De la base inicial de 170 universidades e instituciones universitarias ubicadas en diferentes regiones del país, se logró obtener respuesta de 77 de ellas, de las cuales el 57% son organizaciones de carácter privado.

A continuación se presenta un resumen de los resultados descriptivos de la primera parte de la encuesta. Como variables de análisis se tuvieron en cuenta el tamaño de la universidad, el número de profesores, el número de programas acreditados y el carácter de la universidad (privada o pública). Estas variables fueron seleccionadas a partir de los niveles de complejidad que establecen SACS² :

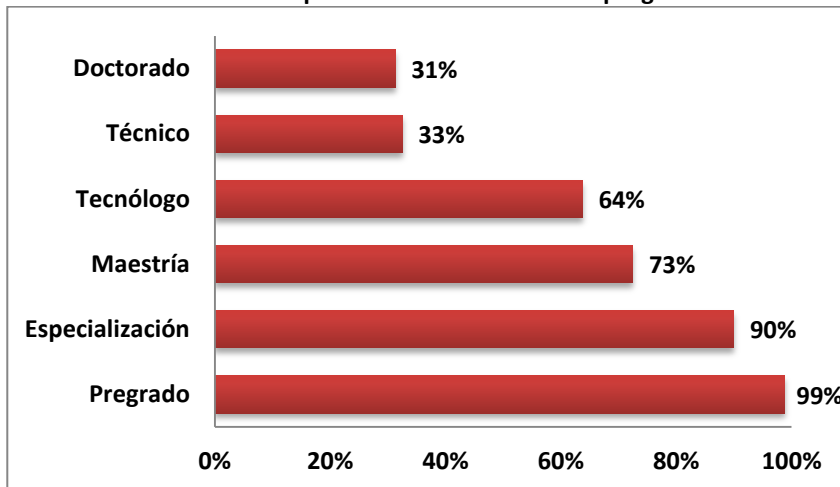
Gráfica 3.1. Distribución de universidades por población de estudiantes



En la Gráfica 3.1 se observa la distribución de la población de las universidades que respondieron la encuesta. Como se puede apreciar, 37 instituciones tienen más de 10.000 estudiantes, representando así el 46% de la muestra. De las 40 restantes que representan el 54% de las universidades que respondieron la encuesta, el 23% tienen una población que oscila entre 5.000 y 10.000 estudiantes, mientras que el resto tienen una población inferior a 5.000 estudiantes.

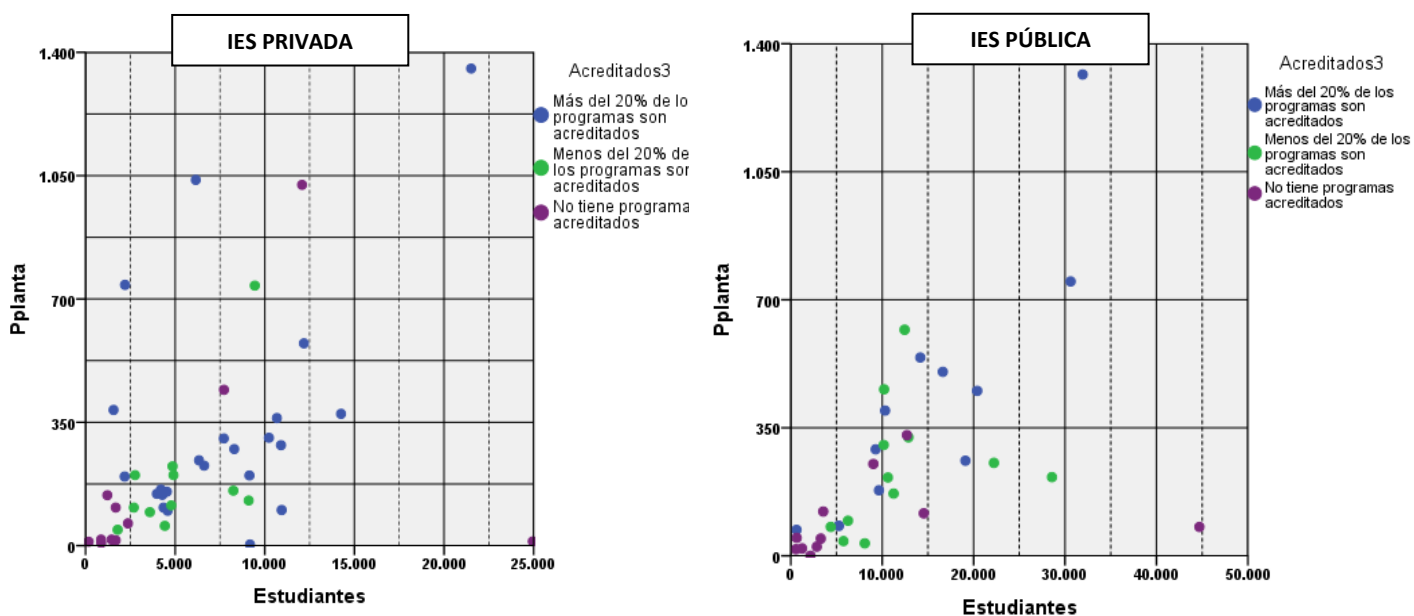
² SACS: Southern Association of Colleges and Schools

Gráfica 3.2. Distribución por nivel académico de los programas ofrecidos



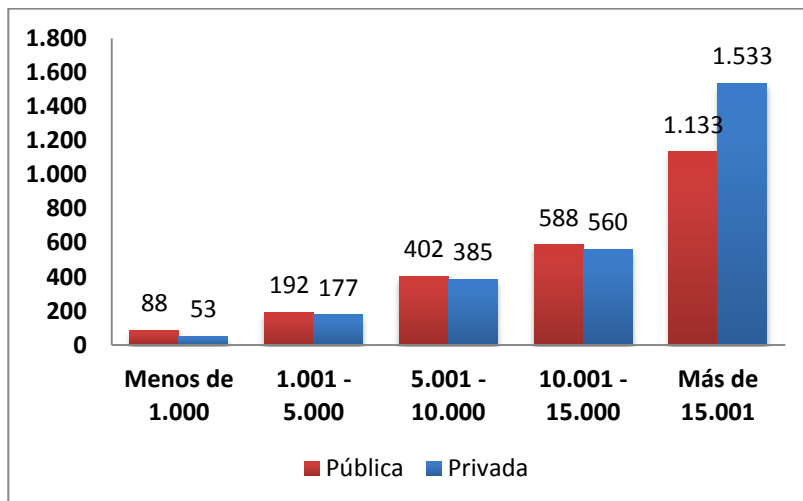
En la Gráfica 3.2 se puede apreciar que la mayoría de las instituciones sometidas a la encuesta ofrecen programas técnicos y de especialización (adicional al pregrado), mientras que sólo el 31% de ellas cuentan con programas de doctorado.

Gráfica 3.3. Promedio de profesores de planta por programas acreditados, tamaño y carácter de la universidad



Adicionalmente, en la Gráfica 3.3, es posible observar el promedio de profesores de planta, diferenciado a partir del carácter de la institución (pública o privada), de su tamaño y del hecho de que tenga o no programas acreditados. A partir de allí se puede notar que, cuando las universidades tienen más del 20% de los programas acreditados, el número de profesores es considerablemente mayor al de aquellas que no tienen sus programas acreditados; esta hipótesis es subsistente tanto para las universidades públicas como para las privadas.

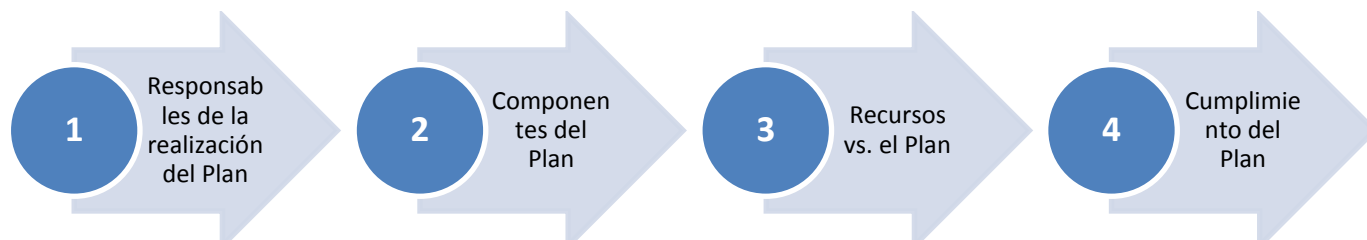
Gráfica 3.4. Promedio de profesores de cátedra por tamaño y carácter de la universidad



Finalmente, en la Gráfica 3.4 se puede observar que el número promedio de profesores de cátedra aumenta en la medida en que el tamaño de la universidad es más grande; se destaca la diferencia que existe entre la media por tamaño de las instituciones públicas con respecto a las privadas, especialmente cuando la población supera los 10.000 estudiantes.

3.2 ¿CÓMO SE DESARROLLA EL PROCESO DE PLANEACIÓN EN LAS UNIVERSIDADES DEL PAÍS?

Una vez establecido el perfil general de las instituciones que diligenciaron la encuesta, se inició el análisis necesario para extraer los detalles del proceso de planeación estratégica que cada una de ellas sigue. Como parte de la metodología establecida, se identificaron algunas dimensiones que sirvieron de referencia para el desarrollo del trabajo:

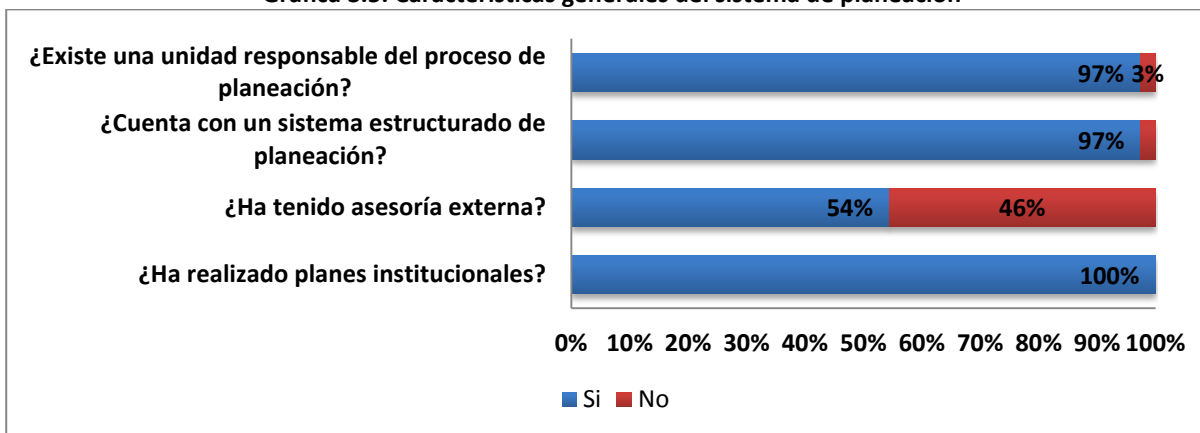


- **Responsables de la realización del plan:** En esta dimensión se buscó conocer sobre quién recae la responsabilidad del proceso de planeación y si existe o no una cultura, ya implementada, para su realización de manera periódica.
- **Componentes del plan:** En esta dimensión se buscó identificar los elementos que hacen parte del proceso de construcción del plan y el enfoque que se le ha dado a las respectivas estrategias para su realización.
- **Recursos:** En esta dimensión se buscó establecer si el sistema de planeación es consecuente entre lo que propone y lo que ejecuta en el plano real con los fondos que le fueron específicamente asignados y que ha destinado de manera precisa.
- **Cumplimiento del plan:** En esta dimensión se pretendió evaluar el nivel de compromiso de la institución con el funcionamiento del sistema de planeación y con la valoración que se le da, tanto a su efectividad, como a su desarrollo.

3.2.1 Responsables de la realización del Plan

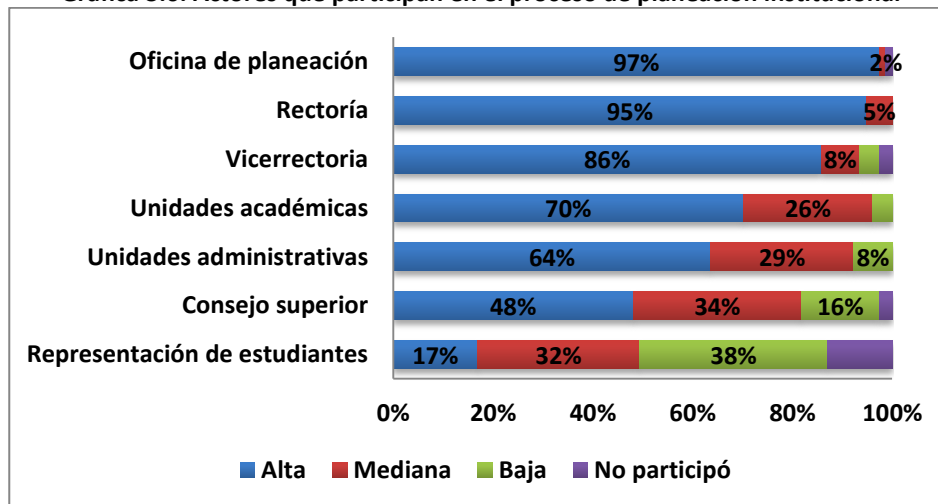
A continuación, se presentan los resultados obtenidos para el primer componente del estudio. Se destaca que la totalidad de las universidades sometidas a la encuesta han realizado algún plan institucional, cuentan con un responsable en el proceso de planeación y tienen incorporado un sistema estructurado de planeación y seguimiento. Así mismo, el 54% de las IES han solicitado colaboración externa para mejorar el desarrollo y ejecución de su proceso.

Gráfica 3.5. Características generales del sistema de planeación



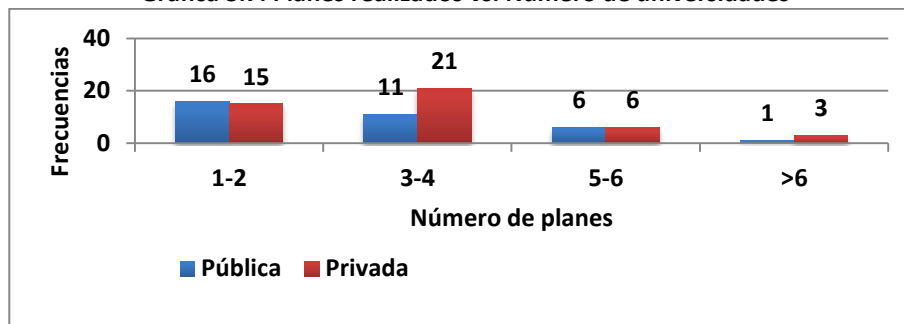
Se detectó que la responsabilidad de realizar el proceso de planeación recae sobre el despacho de la rectoría en un 75%, seguido por la Dirección de Planeación en un 18%. Adicionalmente, de la pregunta sobre el grado de participación de diferentes grupos en la elaboración del plan, surgieron respuestas que evidencian la baja intervención del cuerpo estudiantil y la participación media de los Consejos Superiores y de las unidades administrativas en este proceso (ver Gráfica 3.6).

Gráfica 3.6. Actores que participan en el proceso de planeación institucional



Asimismo se llevó a cabo una revisión de la cantidad de planes realizados en los últimos años, teniendo en cuenta la diferenciación por tipo de universidad (pública o privada). En la Gráfica 3.7 se muestran los resultados de esta revisión. En este gráfico es posible observar que las universidades privadas son las que han efectuado una mayor cantidad de planes de este tipo, especialmente en periodos superiores a los tres años, lo que permite concluir que esta es una práctica implementada con mayor interés en esa clase de instituciones.

Gráfica 3.7. Planes realizados vs. Número de universidades



3.2.2 Componentes del Sistema de Planeación

En la Gráfica 3.8 se aprecian las cifras correspondientes a los componentes del sistema de planeación de las instituciones encuestadas. En general, estos sistemas están compuestos por la misión, visión, objetivos y estrategias que incluyen definición de metas e indicadores; éstos, a su vez, permiten evaluar la eficacia del sistema. Se destaca que sólo el 61% de las instituciones socializan sus resultados, lo que en ocasiones puede generar una falta de conocimiento pleno del sistema de planeación por parte de las unidades de la institución.

Gráfica 3.8. Componentes del Sistema de Planeación



Al indagar sobre las dimensiones que se tienen en cuenta en las estrategias del sistema de planeación, se notó que la investigación, el aseguramiento de la calidad y el desarrollo profesional son los más relevantes para las IES encuestadas debido a que el 77% los reportan dentro de sus estrategias.

Adicionalmente y con el fin de revisar los tópicos de las estrategias, se clasificaron las universidades a partir de su población (para diferenciarlas por su tamaño). Por esa razón, se establecieron dos grupos: uno donde se ubicaron las IES con población igual o superior a 10.000 estudiantes (grupo 1) y otro donde se ubicaron las IES con población menor a 10.000 estudiantes (grupo 2). Al examinar las frecuencias calculadas (ver Tabla 3.1 y Tabla 3.2.), se concluyó que el aseguramiento de la calidad, el desarrollo profesoral y la investigación son temas comunes para los dos grupos, mientras que, de manera paralela, ni el apoyo financiero ni la diversificación de ingresos generan tanto interés en ninguno de los dos. Asimismo, se encontró que, mientras la internacionalización es un aspecto importante para las instituciones del grupo 1, el tema de posicionamiento y cobertura resultan ser cuestiones de mayor preocupación para el grupo 2.

Tabla 3.1. Frecuencias de las dimensiones de las estrategias – IES con población igual o superior a 10.000 estudiantes

Estrategias	Frecuencia
Aseguramiento de la calidad	29
Investigación	29
Desarrollo profesoral	28
Internacionalización	28
Egresados	26
Vínculos con el sector productivo	25
Vínculos con el sector social	25
Diversificación de la oferta	24
Apoyo financiero	22
Cobertura	21
Diversificación de ingresos	20
Emprendimiento	19
Posicionamiento	16
Diferenciación	11

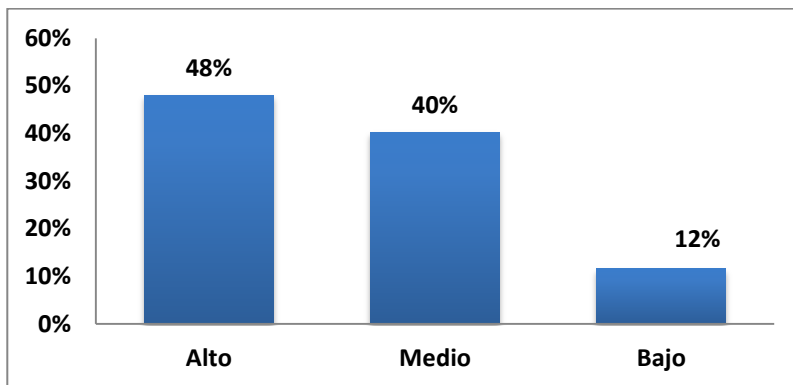
Tabla 3.2. Frecuencias de las dimensiones de las estrategias – IES con población inferior a 10.000 estudiantes

Estrategias	Frecuencia
Aseguramiento de la calidad	31
Desarrollo profesoral	31
Investigación	31
Diversificación de la oferta	27
Vínculos con el sector social	27
Vínculos con el sector productivo	26
Posicionamiento	25
Cobertura	24
Internacionalización	24
Egresados	23
Apoyo financiero	22
Diversificación de ingresos	21
Emprendimiento	18
Diferenciación	11

3.2.3 Recursos

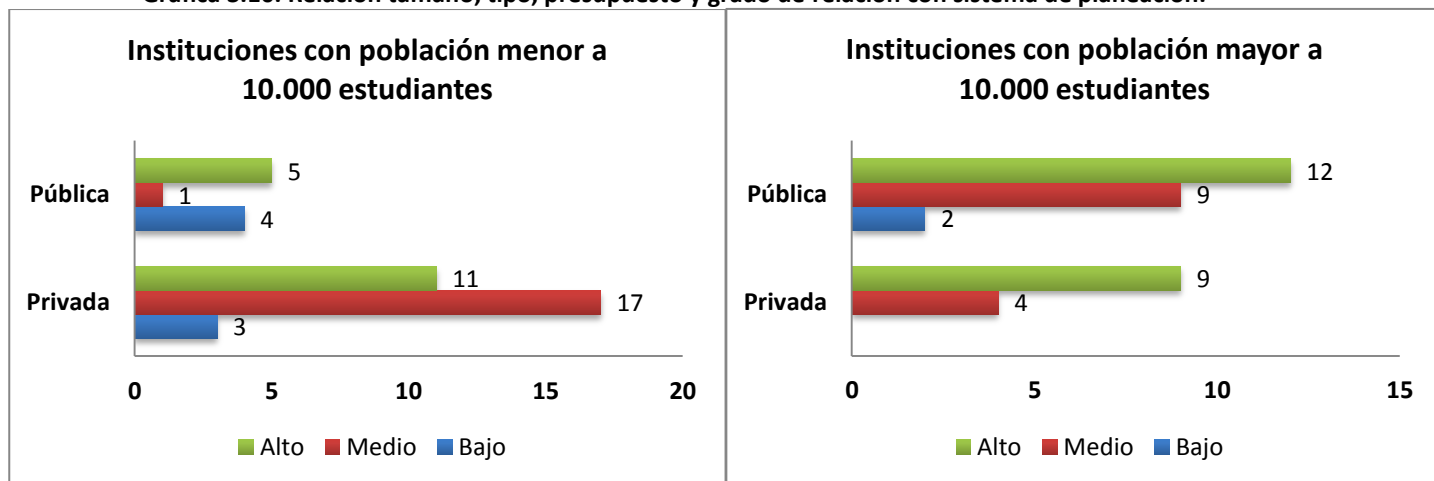
Al detectar esta dimensión del proceso de planeación estratégica se pretende encontrar la relación entre los recursos asignados por las instituciones y la cantidad y calidad de planes diseñados y ejecutados. En la Gráfica 3.9 se puede notar que el 48% de las instituciones considera que existe, en gran medida, una correspondencia entre el presupuesto y el sistema de planeación, mientras el 52% tiene una apreciación media o baja frente a esta misma relación, lo que permite concluir que no todas las instituciones del país han establecido una estructura de relación directa entre esas dos variables.

Gráfica 3.9. Grado de correspondencia entre el presupuesto y el sistema de planeación



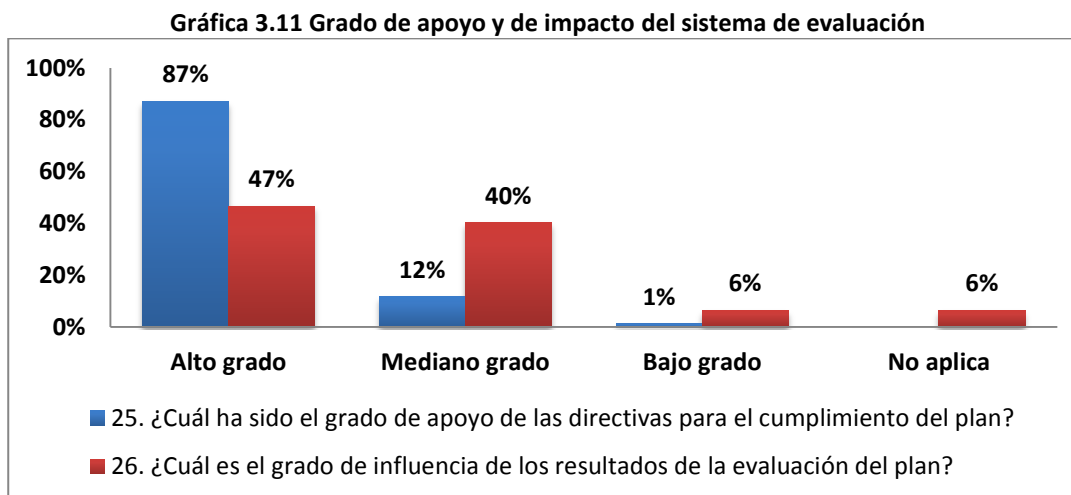
Finalmente, se quiso constatar si existe o no alguna relación entre el tamaño de las instituciones, el tipo (pública y privada) y el grado de correspondencia entre el presupuesto y el sistema de planeación. En la Gráfica 3.10 se puede observar que las universidades públicas, sin importar su tamaño, tienen una percepción más favorable frente a esa relación, mientras las instituciones privadas consideran que alto y medio el grado de relación con el presupuesto sin importar su tamaño.

Gráfica 3.10. Relación tamaño, tipo, presupuesto y grado de relación con sistema de planeación.

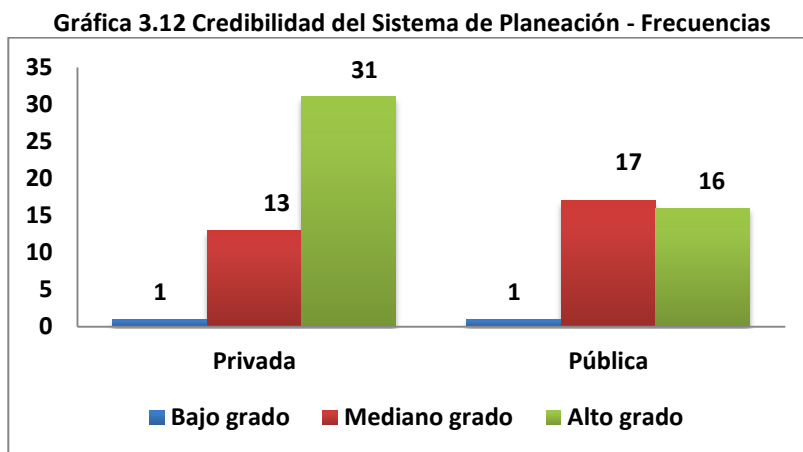


3.2.4 Cumplimiento del Plan

Para realizar el análisis de esta dimensión se evaluó, tanto el apoyo proporcionado por las directivas al cumplimiento del plan, como el impacto que generaron los resultados del mismo. En la Gráfica 3.11 se puede observar que el 95% de los encuestados considera que las directivas han apoyado en gran medida su sistema de planeación. Sin embargo, es claro que sólo un 55% de ellos piensa que el grado de influencia y de apoyo de la evaluación del plan frente a los resultados finales del mismo fue considerablemente alto.

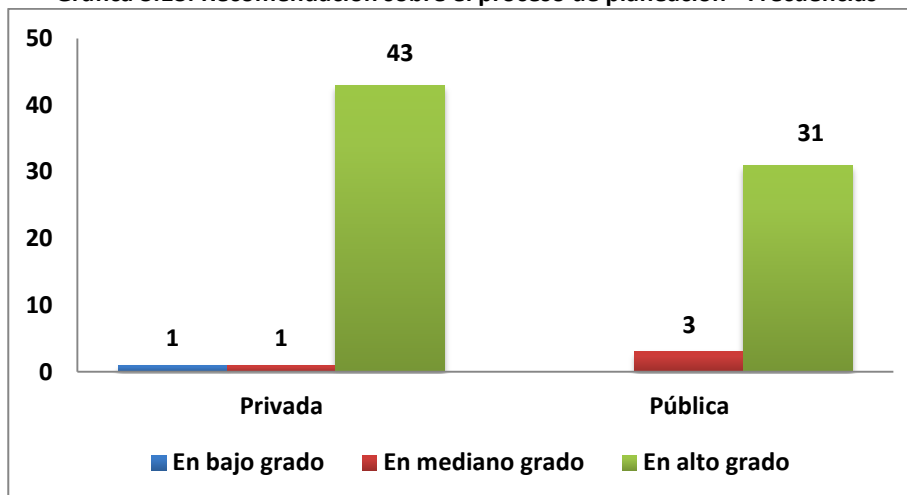


La Gráfica 3.12 muestra el primer resultado sobre la valoración que le dieron las instituciones colombianas al sistema de planeación. Haciendo una diferenciación entre instituciones públicas y privadas, es posible observar que, en general, las universidades le asignan un grado de credibilidad alto a su proceso de planeación; sin embargo, esta percepción no es tan evidente en las instituciones públicas, ya que el 50% de ellas tienen una confianza media o baja en dicho proceso.



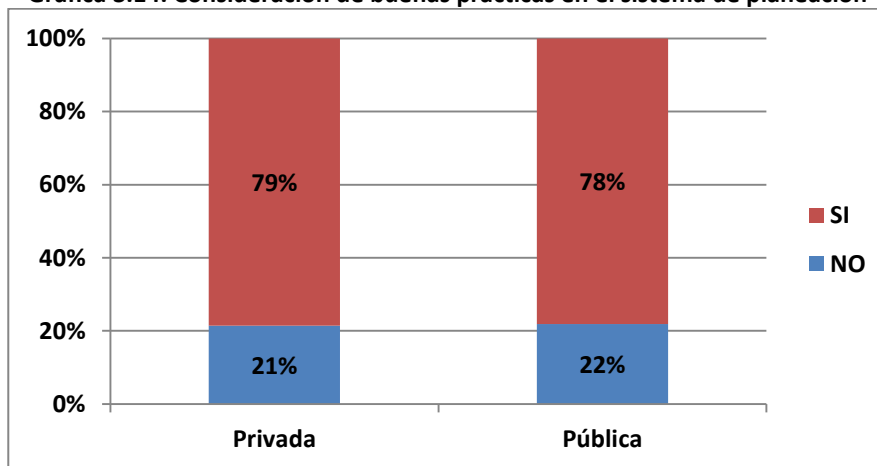
Por otro lado, en la Gráfica 3.13 surge de manera contundente la tendencia de las universidades a recomendar la realización del proceso de planeación, teniendo en cuenta que sólo 2 de ellas consideran recomendarla en un mediano y bajo grado.

Gráfica 3.13. Recomendación sobre el proceso de planeación - Frecuencias



Finalmente, en la Gráfica 3.14 se puede observar que, sin importar el carácter de la institución (pública o privada), las universidades consideran que sí tienen buenas prácticas que aplican en sus procesos de planeación con el fin de garantizar la efectividad de los mismos.

De la valoración que se realizó al proceso y al sistema de planeación, se puede concluir que a pesar de que algunas instituciones tienen una apreciación media y baja de la efectividad del proceso, consideran que es una herramienta importante que toda universidad debe desarrollar.

Gráfica 3.14. Consideración de buenas prácticas en el sistema de planeación³

³ Tres universidades no respondieron esta pregunta

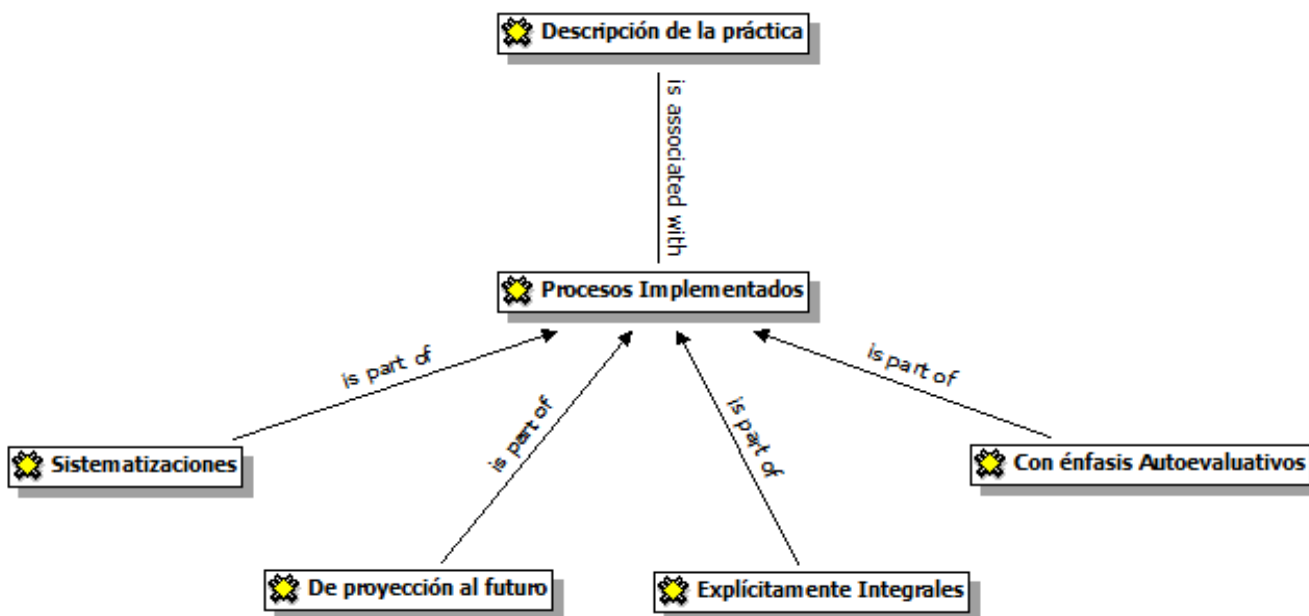
3.2.5 Análisis cualitativo

Como parte de la valoración de los procesos de planeación en las universidades colombianas, se realizaron algunas preguntas abiertas donde se les indagó si contaban con una buena práctica en su proceso de planeación, si hubo inversión de recursos financieros y finalmente, que realizaran una breve descripción cuantitativa de los resultados obtenidos. Esta información se analizó a partir de las respuestas de 42 de las 77 IES encuestadas y por medio de un análisis de correspondencias y de *respuestas típicas*, usando el software ATLAS Ti, se obtuvieron unos resultados que se resumen a continuación.

Si su Universidad cuenta con una buena práctica en el Proceso de Planeación, descríbala brevemente. A partir de las respuestas de las instituciones se encontró que las buenas prácticas están generalmente descritas a partir de algunos procesos implementados en la Institución: procesos sistematizados, procesos explícitamente integrales, procesos con énfasis auto-evaluativo y proyección a futuro.

- **Procesos sistematizados:** Corresponde a las herramientas diseñadas internamente que favorecen la ejecución de los planes de acción institucionales y gran parte de las tareas en cada uno de sus procesos
- **Proyección a futuro:** Hacen alusión a la planeación estratégica con el fin de responder a diferentes compromisos institucionales. Algunos de estos procesos tienen un carácter integral.
- **Procesos explícitamente integrales:** Hacen referencia a la participación de varios sectores o grupos pertenecientes a la institución. Algunos de estos procesos tienen que ver con las proyecciones futuras.
- **Procesos con énfasis auto-evaluativos:** Consisten en la medición periódica de la gestión institucional con el propósito de aumentar su calidad.

Figura 3.1 Respuesta típica – Describa la buena práctica que aplica en su universidad

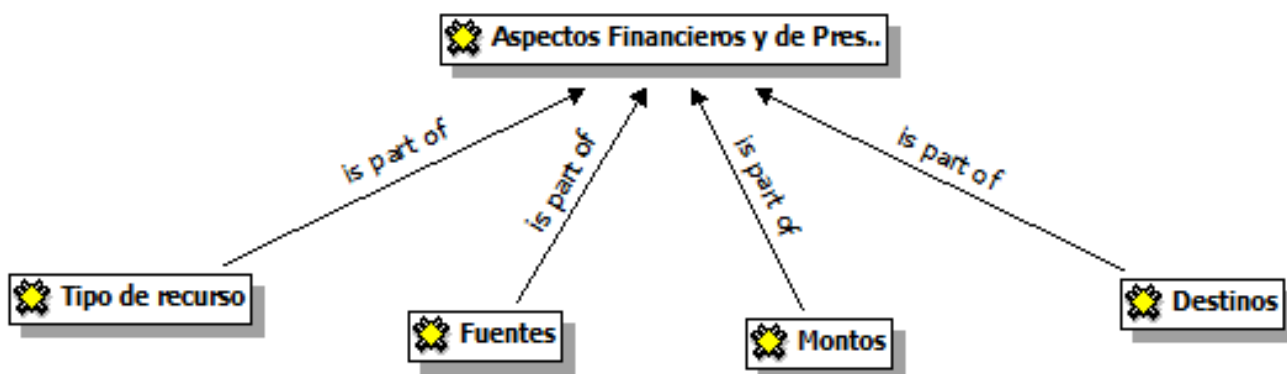


La siguiente pregunta hizo referencia a si hubo inversión en el proceso de planeación y hacia la magnitud de los montos aplicados. Dentro de las respuestas capturadas se encontraron las siguientes categorías:

- **Tipo de recurso:** Dentro de los tipos de recurso se identificaron 4 grupos principales. Recursos externos (fondos, Colciencias, presupuesto de la nación), recursos propios (derivados de la operación de la universidad), recursos humanos (tiempos de personas en el apoyo a los procesos), y otros recursos (en algunos casos se asocian con los internos).

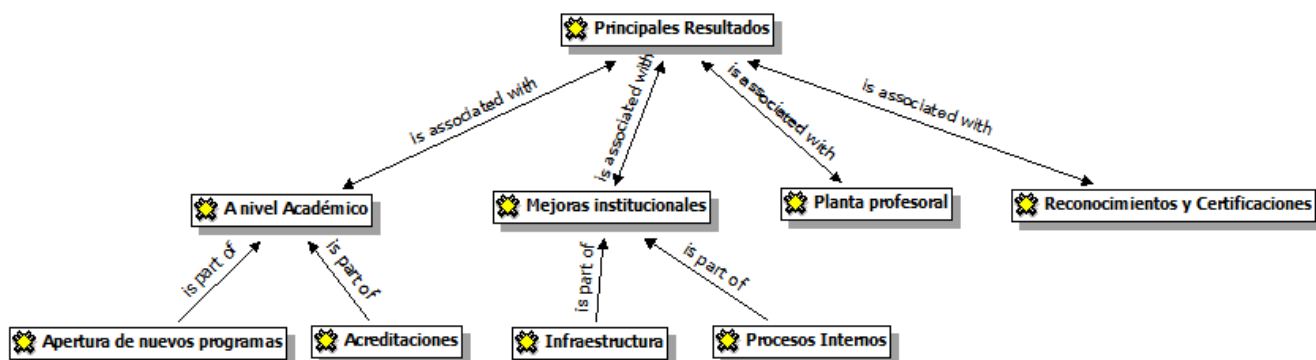
- **Fuentes:** Corresponde al origen de los recursos para el apoyo del sistema. Dentro de las más comunes estaban donaciones, matrículas, fondos del gobierno nacional y distrital, entre otras.
- **Montos:** Hace referencia a las cantidades invertidas en el desarrollo de los sistemas de planeación. El rango es variable y depende del tipo de institución y la intensidad del plan.
- **Destinos del presupuesto:** Establece los diferentes temas del sistema de planeación que requieren recursos financieros.

Figura 3.2 Respuesta típica – Inversión de recursos financieros



Finalmente, se solicitó que se hiciera una descripción cuantitativa de los resultados obtenidos en el desarrollo del plan. Estos resultados reflejan cuatro aspectos principales: nivel académico, mejoras institucionales, planta profesoral, y reconocimientos y certificaciones. En cuanto al nivel académico, se destaca la apertura de nuevos programas y las acreditaciones obtenidas, mientras que en las mejoras institucionales se distinguen las de infraestructura y las de procesos internos.

Figura 3.3 Respuesta típica – Descripción cuantitativa de resultados del sistema



4 CONCLUSIONES

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

- Las universidades del país tienen una cultura de realizar un sistema de planeación que está en cabeza, principalmente, del despacho de la rectoría. Es más frecuente la realización de planes en las universidades privadas.
- Los temas más comunes en los procesos de planeación son el aseguramiento de la calidad, la investigación y el desarrollo profesoral. Sin embargo, hay diferencias en cuanto a la internacionalización y posicionamiento de acuerdo con el tamaño de la institución.
- No es tan clara la relación entre la elaboración de los planes y los presupuestos asignados para su ejecución.
- Hay una oportunidad de mejora en el impacto que tienen los resultados de la evaluación del plan.
- Las universidades creen en la utilidad en el proceso de planeación, pero consideran que deben realizar ajustes y mejoras. Adicionalmente, hay una percepción alta en la aplicación de buenas prácticas a nivel interno.