

# TELESCOPI

***Seguimiento a la Gestión  
Estratégica en las Instituciones  
Universitarias y Universidades en  
Latinoamérica y España***

**Ph.D. Carlos Hernán González  
Universidad del Valle, Colombia**

# Objetivos

Instituciones de Educación Superior en Latinoamérica y España:

- Importancia y uso del Plan Estratégico.
- Principales elementos que lo componen.
- Métodos y herramientas utilizados para su desarrollo, control y evaluación.
- Análisis comparativo a nivel de países y por región.
- Implementar planes de mejoras.

**Estudio sobre el Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones Universitarias y Universidades en Latinoamérica**

La Red Telescopi, conformada por universidades de Latinoamérica y Europa, facilita el intercambio y aplicación de experiencias exitosas y buenas prácticas sobre dirección y gestión entre las Instituciones de Educación Superior en Latinoamérica y Europa. La Red está adelantando un estudio sobre el estado actual del Seguimiento a la Gestión Estratégica<sup>1</sup> en las Instituciones Universitarias y Universidades en Latinoamérica.

Se agradece su valiosa colaboración en el diligenciamiento del siguiente cuestionario, cuyas respuestas será utilizadas únicamente en la elaboración del informe sobre el "Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones Universitarias y Universidades en Latinoamérica". Si tiene alguna inquietud puede escribir sus comentarios a Carlos Hernán González Campo ([carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co](mailto:carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co)), docente de la Universidad del Valle y coordinador de la investigación. El informe con el resultado de la investigación podrá ser consultado en la página web de la Red Telescopi (<http://telescopi.upc.edu/>) o a través del portal web que se disponga para tal fin.

BLOQUE I – INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN Y SU PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
País	_____
Nombre de la Institución	_____
Estado actual del Plan Estratégico <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/> Plenamente en operación <input type="checkbox"/> Pendiente de iniciar la implementación <input type="checkbox"/> Pendiente de aprobación <input type="checkbox"/> En elaboración <input type="checkbox"/> No existe (Si elige esta opción dará por terminada la encuesta y en el espacio a continuación, explique por qué no existe)
Plan Estratégico Integrado con	<input type="checkbox"/> Solo Sede Principal <input type="checkbox"/> Seccionales <input type="checkbox"/> Sedes Nacionales <input type="checkbox"/> Sedes en el Exterior
Nombre del Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico	_____
Cargo del Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico	_____
Unidad o Dependencia del Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico	_____
Correo Electrónico del Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico	_____
Teléfono/Fax del Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico	_____
Enlace Web del Plan Estratégico	_____

<sup>1</sup> Se entiende Seguimiento a la Gestión Estratégica como el proceso de aprendizaje y mejora continua 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. Definición adaptada de: Volandri, C. & Giroto, M. (2015). *Strategic Management in Universities: A Conceptual Framework Based on Ibero-American Higher Education Systems*. In Cifuentes-Madrid, J.; Landoni, P.; & Llinás-Audet, X. (Eds.), *Strategic Management of Universities in the Ibero-America Region* (pp. 12-34). Springer.

<sup>2</sup> Conceptos Homónimos o Equiparables a Plan Estratégico: Plan Director; Plan de Gobierno; Plan Institucional; Plan Universitario; Líneas de Actuación. Se entiende por Plan Estratégico y sus conceptos homónimos 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.

# TELESCOPI

## Estudio sobre el Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones Universitarias y Universidades en Latinoamérica

### Introducción

La Red Telescopi, conformada por universidades de Latinoamérica y Europa, facilita el intercambio y aplicación de experiencias exitosas y buenas prácticas sobre dirección y gestión entre las instituciones de Educación Superior en Latinoamérica y Europa. La Red está adelantando un estudio sobre el estado actual del Seguimiento a la Gestión Estratégica [1] en las Instituciones Universitarias y Universidades en Latinoamérica.

Se agradece su valiosa colaboración en el diligenciamiento total del siguiente cuestionario, cuyas respuestas serán utilizadas únicamente en la elaboración del informe sobre el “Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones Universitarias y Universidades en Latinoamérica”. Si tiene alguna inquietud puede escribir sus comentarios a Fátima Ortiz Espinoza ([mortiz@espol.edu.ec](mailto:mortiz@espol.edu.ec)) Gerente de Planificación Estratégica de la ESPOL. El informe con el resultado de la investigación podrá ser consultado en la página web de la Red Telescopi (<http://Telescopi.upc.edu/>) o a través del portal web que se disponga para tal fin.

Siguiente

0%



# BLOQUE I - INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN Y SU PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. País \*

**Ecuador**

2. Nombre de la Institución \*

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

3. Estado actual del Plan Estratégico[1]

[1] Conceptos Homónimos o Equiparables a Plan Estratégico: Plan Director; Plan de Gobierno; Plan Institucional; Plan Universitario; Líneas de Actuación. Se entiende por Plan Estratégico y sus conceptos homónimos 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.

\*

- Plenamente en operación
- Pendiente de iniciar la implementación
- Pendiente de aprobación
- En elaboración

- No existe (Si elige esta opción se dará por terminada la encuesta y en el espacio a continuación, explique por qué no existe)

Atras

Siguiente

17%

Plan Estratégico Integrado con \*

- Solo Sede Principal
- Seccionales
- Sedes Nacionales
- Sedes en el Exterior

Nombre del Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico \*

**Fátima Ortiz Espinoza**

Cargo del Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico \*

**Gerente de Planificación Estratégica**

Unidad o Dependencia a la que Pertenece el Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico \*

**Planificación Estratégica**

Correo Electrónico del Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico \*

**fortiz@espol.edu.ec**

Teléfono/Fax del Responsable de la Formulación, Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico \*

**+593-04-2269269**

Enlace Web del Plan Estratégico \*

**<http://www.transparencia.espol.edu.ec/plan-estrategico>**

## BLOQUE II - ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

### APARTADO A. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

11. Existe una dinámica de monitoreo y evaluación formal del Plan Estratégico vigente. \*

- Si  
 No

12. Se realiza monitoreo y seguimiento de la planeación estratégica: \*

	Si	No
a) A nivel de la institución	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) A nivel de las dependencias administrativas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) A nivel de las dependencias académicas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. En el proceso de planificación estratégica se tienen en cuenta los resultados de la autoevaluación propia de la institución y del plan estratégico anterior. \*

- Si  
 No

14. Se consensuan y plantean indicadores, métricas y sistemas formales de seguimiento y evaluación antes de que se inicie el proceso. \*

- Si  
 No

15. Se compara el progreso de la institución con las metas definidas en el plan estratégico. \*

- Si  
 No

16. Se dispone de un sistema de indicadores diseñado específicamente para el seguimiento estratégico. \*

- Si  
 No

17. Despliegue que alcanza el sistema de indicadores: \*

	Si	No
a) A nivel de la institución	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) A nivel de las dependencias administrativas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) A nivel de las dependencias académicas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mencione los diferentes tipos de indicadores desarrollados para evaluar la gestión estratégica universitaria (seleccione una o varias opciones): \*

- Indicadores de Gestión (Monitorean y miden el uso de los recursos (financieros, humanos, tiempo, etc.) en la ejecución)
- Indicadores de Resultado (Monitorean y miden si se cumplió o no con el resultado esperado)
- Indicadores de Competitividad (Monitorean y miden metas, estándares de desempeño y comparaciones con mejores prácticas nacionales e internacionales)
- Indicadores Estratégicos (Monitorean y miden el grado de cumplimiento de los planes estratégicos y los macroprocesos)
- Indicadores Tácticos (Monitorean y miden el cumplimiento de los planes de acción y la gestión en el mediano plazo)
- Indicadores Operativos (Monitorean y miden la ejecución operativa y rutinaria)
- Otros (Especificar)



19. Métodos y herramientas utilizadas para dar soporte al monitoreo y evaluación (seleccione una o varias opciones): \*

- Cuadros de mando
- Elaboración de memorias anuales
- Sistemas de indicadores
- Información estadística
- Sistema de Información
- Evaluación por pares
- Revisión por parte de autoridades nacionales privadas o Estatales
- Otros (Especificar)  \*

20. Por favor, incluya a continuación observaciones y/o comentarios adicionales sobre las preguntas de este apartado:

\*

**Comentarios relacionados al  
monitoreo y evaluación de la  
estrategia**

Atras

Siguiente

## BLOQUE II – ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

### APARTADO B. RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE

21. Existe una revisión periódica del plan estratégico en relación con su despliegue y los resultados dentro de sus unidades internas. \*

- Si  
 No

22. Se cuenta 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. \*

- Si  
 No

23. Con qué periodicidad se revisa o actualiza la estrategia de la institución en profundidad: \*

- Entre un semestre y un año.  
 Entre un año y dos.  
 Entre dos años y cinco años.  
 Más de cinco años.

24. Se aprovechan suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas, fruto del seguimiento sistemático de la gestión estratégica. \*

Totalmente en  
desacuerdo

En desacuerdo

Parcialmente de  
acuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

25. Grado de satisfacción con la retroalimentación y el aprendizaje de la formulación y planificación estratégica de la institución, una vez realizados la implantación y el seguimiento. \*

Totalmente  
insatisfecho



Insatisfecho



Parcialmente  
satisfecho



Satisfecho



Totalmente satisfecho



26. Son actores que participan en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia (seleccione una o varias opciones): \*

- Estudiantes
- Docentes
- Egresados
- Colaboradores o Personal Administrativo y Operativo.
- Directivos Administrativos y Académicos.
- Estado
- Empleadores

27. Por favor, incluya a continuación observaciones y/o comentarios adicionales sobre las preguntas de este apartado:

\*

**Comentarios relacionados a la retroalimentación y aprendizaje de la estrategia**

Atras

Siguiente

50%

## BLOQUE II – ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

### APARTADO C. RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

28. La planeación estratégica ha servido para mejorar la universidad en los siguientes aspectos: \*

	Si	No
La función sustantiva de Docencia o Formación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
La función sustantiva de Investigación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
La función sustantiva de Extensión/Proyección Social	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de toma de decisiones estratégicas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coherencia de los directivos con los propósitos institucionales	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidad de flexibilidad y adaptación institucional al entorno	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambio cultural importante para toda la institución	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de la innovación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimización de los recursos financieros y equipos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Aspectos humanos y gestión del capital intelectual	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivación del personal	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Herramientas para la evaluación del desempeño	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimización de los procesos clave	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistemas de información	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de la internacionalización	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Acreditación nacional o internacional	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo de la infraestructura física y tecnológica de la institución (modernización)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Estudio sobre el Seguimiento a la Gestión Estratégica en las Instituciones Universitarias y Universidades en Latinoamérica

## BLOQUE III – COMENTARIOS

30. Si tiene algún comentario adicional que no se haya tratado durante el cuestionario, puede utilizar el siguiente espacio para exponerlo: \*

**Comentarios sobre temas que no se incluyeron en el cuestionario.**

Atras

Subir

83%



**Estudio sobre el Seguimiento a la Gestión  
Estratégica en las Instituciones Universitarias y  
Universidades en Latinoamérica**

**Muchas Gracias**

# Condiciones

- Oficio enviado al Rectorado con copia al dpto. de Planificación Estratégica o afín.
  - Formulario disponible en la página web:  
[//www.surveygizmo.com/s3/3110089/SeguimientoLatinoamerica](http://www.surveygizmo.com/s3/3110089/SeguimientoLatinoamerica)
  - Período: 14 de noviembre al 3 de diciembre.
  - Resultados del estudio se publicarán en la página web de Telescopi-Ecuador:  
[//www.telescopi.espol.edu.ec](http://www.telescopi.espol.edu.ec)
- web de Telescopi-Internacional:  
[//telescopi.upc.edu](http://telescopi.upc.edu)