



Red de Observatorios de Buenas Prácticas en Dirección Estratégica en América Latina y Europa

Estudio sobre seguimiento a la Gestión Estratégica en las
Instituciones Universitarias Costarricenses adscritas a la
Red Telescopi-Costa Rica

Enero de 2017

Diciembre, 2017



Instituciones que completaron la encuesta

- Instituto Tecnológico de Costa Rica
- Universidad Autónoma de Centro América
- Universidad Católica de Costa Rica
- Universidad de Ciencias Médicas
- Universidad de Costa Rica
- Universidad EARTH
- Universidad Estatal a Distancia
- Universidad Nacional
- Universidad para la Paz
- Universidad Santa Paula



Estado de los planes estratégicos a diciembre 2016

Nombre de la Institución	Estado	Plan integrado
Universidad Costa Rica	Plenamente en operación	Sedes Nacionales
Instituto Tecnológico de Costa Rica	Plenamente en operación	Sedes Nacionales
Universidad Nacional	Plenamente en operación	Sedes Nacionales y Seccionales
Universidad EARTH	Plenamente en operación	Sedes Nacionales
Universidad Autónoma de Centro América	Plenamente en operación	Solo Sede Principal
Universidad de Ciencias Médicas. UCIMED	Plenamente en operación	Solo Sede Principal
Universidad para la Paz	Plenamente en operación	Solo Sede Principal
Universidad Santa Paula	Plenamente en operación	Solo Sede Principal
Universidad Católica de Costa Rica	En elaboración	Secciones
Universidad Estatal a Distancia UNED	En elaboración	Sedes Nacionales



Monitoreo y evaluación de la estrategia

Variables	Universidades
Existe una dinámica de monitoreo y evaluación formal del Plan Estratégico vigente.	8
Cuentan con monitoreo y seguimiento de la planeación estratégica a nivel institucional, a nivel de dependencias administrativas y a nivel de dependencias académicas.	8
Se toman en cuenta con los resultados de la autoevaluación propia de la institución y del plan estratégico anterior.	7
Consensuan y plantean indicadores, métricas y sistemas formales de seguimiento y evaluación antes de que inicie el proceso.	7
Compara el progreso de la institución con las metas definidas en el plan estratégico.	9
Disponen de un sistema de indicadores diseñado específicamente para el seguimiento estratégico.	5
Despliegue alcanza el sistema de indicadores:	
Nivel institucional	6
Nivel de las dependencias administrativas y académicas.	6



Diferentes tipos de indicadores desarrollados para evaluar la gestión administrativa universitaria:

Indicadores	Cantidad
Resultados	9
Gestión	7
Operativos	7
Estratégicos	5
Tácticos	5
Competitividad	1
Otro 1/	1

^{/1} La nueva administración está elaborando los procedimientos, que a la fecha no se conocen.





Métodos y herramientas utilizadas para dar soporte al monitoreo y evaluación:

Herramientas	Cantidad
Elaboración de memorias anuales.	4
Sistemas de indicadores. ¹	4
Sistema de Información. ¹	3
Revisión por parte de autoridades n	2
Quadros de mando. ¹	1
Información estadística.	1
Evaluación por pares.	1
Otro 1/	1

¹ La nueva administración está elaborando los procedimientos, que a la fecha no se conocen.



Comentarios sobre el proceso

- *Se está perfeccionando para aplicar en el actual Plan que está en proceso.*
- *Se rinden informes orales del avance de las acciones cada cierto tiempo.*
- *No se cuenta con un sistema de información sistematizado.*
- *La universidad con apoyo del departamento de TI elaboró sistema de gestión del plan estratégico, se monitorea trimestralmente.*
- *Se ha implementando la medición del desempeño en las escuelas cuyas carreras logran aprobar SINAES de forma tal que se logre crear la cultura de planeamiento estratégico pero que también se cumplan los planes anuales de mejora de la calidad.*



Comentarios sobre el proceso

- *Algunos procesos de acreditación han demandado usar todos los indicadores del SINAES.*
- *Se efectúa presentación a las autoridades universitarias en forma semestral, el comportamiento de los indicadores estratégicos institucionales.*
- *Se está trabajando en sistema de información y de indicadores.*
- *Se realiza el seguimiento a las distintas metas estratégicas mediante el contraste entre valores proyectados en formulación versus observados en ejecución.*



Retroalimentación y aprendizaje

- Seis universidades indicaron que existe una revisión periódica del plan estratégico en relación con su despliegue y los resultados dentro de sus unidades internas.
- Siete universidades 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.



Periodicidad con que se revisa o actualiza la estrategia de la Institución en profundidad:

Periodicidad	Cantidad
Entre dos años y cinco años.	4
Entre un año y dos.	2
Entre un semestre y un año.	3
Más de cinco años.	1



Aprovechamiento y satisfacción

- Siete universidades están de acuerdo en que se aprovechan suficientemente las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas, fruto del seguimiento sistemático de la gestión estratégica, tres están parcialmente de acuerdo.
- Ocho universidades están satisfechas con la retroalimentación y el aprendizaje de la formulación y planificación estratégica de la institución, una vez realizados la implantación y el seguimiento, dos están parcialmente satisfechas.



Los actores que participan en el monitoreo, evaluación y retroalimentación de la estrategia

Actores	Cantidad
Directivos Administrativos y Académicos	10
Docentes	7
Colaboradores o Personal Administrativo y Operativo.	7
Estudiantes	4
Egresados	2
Empleadores	2
Estado	1





Comentarios sobre el proceso

- *Este es uno de los aspectos que la Universidad ha venido trabajando y está en una etapa de consolidación.*
- *Las reuniones de seguimiento se dan con los ejecutores del plan estratégico y las autoridades de la Institución.*
- *Los planes estratégicos se formulan con una periodicidad quinquenal, en un proceso participativo que involucra a la totalidad de actores institucionales.*
- *Por tener varias escuelas acreditadas, la universidad mantiene evaluación y realimentación con los actores señalados.*
- *Se efectúa monitoreo tanto en el Consejo de Rectoría como en el Consejo Institucional.*
- *Se espera en el futuro tomar en consideración otros actores en el monitoreo, evaluación y retroalimentación.*



Resultados de la planificación estratégica

Aspectos	Cantidad
La función sustantiva de Docencia o Formación	9
La función sustantiva de Investigación	9
Sistema de toma de decisiones estratégicas	9
Coherencia de los directivos con los propósitos institucionales	9
Actividades para la enseñanza, el aprendizaje y la investigación	9
Acreditación nacional o internacional	9
Gestión de la innovación	8
Optimización de los recursos financieros y equipos	8
Aspectos humanos y gestión del capital intelectual	8
Optimización de los procesos clave	8
Sistemas de información	8
Cambio cultural importante para toda la institución	7
Gestión de la internacionalización	7
Infraestructura física y tecnológica de la institución (modernizac	7
La función sustantiva de Extensión/Proyección Social	6
Capacidad de flexibilidad y adaptación institucional al entorno	6
Herramientas para la evaluación del desempeño	5
Motivación del personal	4



Comentarios sobre el proceso

- *Con el plan se logró articular el quehacer de las diferentes sedes de la Institución hacia una aspiración en común.*
- *La planificación estratégica ha permitido generar mejoras importantes en la gestión y en los procesos institucionales.*
- *La planificación permite incluir elementos de interés orientados a que la universidad de un salto cualitativo, de acuerdo con la aspiración planteada.*
- *No se ha alcanzado todo lo que se estima que necesita la Universidad, pero se ha avanzado cada vez más, en algunas cuestiones más rápidamente, en otras más lentamente (investigación), pero todo va caminando y es examinado periódicamente para determinar que sucede para confirmar o corregir el rumbo.*



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

TELESCOPI
Costa Rica

¡Muchas gracias!

