



**PROYECTO RED DE OBSERVATORIOS DE
BUENAS PRÁCTICAS EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN AMÉRICA LATINA Y EUROPA**

**INFORME FINAL
DIAGNÓSTICO SOBRE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN
LAS UNIVERSIDADES DE COSTA RICA**

**SAN JOSÉ, COSTA RICA
SETIEMBRE, 2009
ACTUALIZADO EN MARZO 2011**

INDICE

SIGLAS	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
I. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	2
II. PROCESO METODOLÓGICO.....	3
III. RESULTADOS OBTENIDOS.....	4
A. FORMULACIÓN	5
A1. Proceso de formulación	5
A2. Metodología y modelos utilizados.....	8
A3. Liderazgo y participación en la estrategia.....	9
B. DESPLIEGUE Y ALINEAMIENTO.....	11
B1. Operativización de la estrategia	11
B2. Metodologías utilizadas	12
B3. Factores clave de éxito en el despliegue y alineamiento de la estrategia.....	12
C. SEGUIMIENTO	13
D. RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE.....	13
IV. CONCLUSIONES	13
V. ÁREAS DE MEJORA:	15
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	16
VI. ANEXOS.....	16

SIGLAS

EARTH	Universidad Escuela de Agricultura Regional del Trópico Húmedo
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
OPLAU	Oficina de Planificación Universitaria
SINAES	Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior
UCIMED	Universidad de Ciencias Médicas
UCR	Universidad de Costa Rica
UICR	Universidad Interamericana de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UNILAT	Universidad Latina de Costa Rica
UPAZ	Universidad para la Paz
UPC	Universidad Politécnica de Cataluña

INTRODUCCIÓN

El estudio que se presenta a continuación, se enmarca dentro del Proyecto Red TELESCOPI (Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa), el cual se encuentra bajo el auspicio del programa ALFA III, de la Comisión Europea y cuenta con la participación de países latinoamericanos y europeos, bajo la coordinación de la Cátedra UNESCO en Dirección Estratégica, de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC).

Este informe, muestra los resultados de la investigación que se realizó para conocer la situación actual de la Dirección Estratégica en las universidades de nuestro país. Para realizar el análisis se consideraron universidades públicas y privadas, particularmente, aquellas que han incursionado en la práctica de la autoevaluación y de mejoramiento continuo con fines de acreditación, las que mostraron interés en participar de este proyecto.

Este documento está estructurado en cinco apartados, en sus primeras páginas se pretende ubicar al lector en relación con el surgimiento y los propósitos del Proyecto Red TELESCOPI, y se hace referencia a la metodología utilizada en el desarrollo de este trabajo de investigación; el cual se constituirá en un insumo para el establecimiento de un “banco de experiencias” en Dirección Estratégica.

En los siguientes apartados, se analizan y representan los resultados obtenidos mediante el uso de cuadros y gráficos. Finalmente, se señalan las principales conclusiones del estudio.

“La universidad, a través de la historia, se ha reestructurado para adaptarse y dar respuestas a las hondas exigencias de cada época”.

Dr. Manuel Ramiro Muñoz
Miembro UNESCO y UPC

I. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El proyecto “Red de Observatorios de Buenas Prácticas en Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa”, se enmarca dentro del Programa ALFA y específicamente en el proyecto ALFA III, promovido por la Comisión Europea.

El objetivo fundamental de este programa es contribuir con el desarrollo de la Educación Superior en América Latina, mediante una labor de cooperación entre la Unión Europea y los países latinoamericanos, y de esta forma, incidir en el desarrollo económico y social de la región, de manera que el progreso de los diferentes grupos sociales sea más equilibrado y equitativo.

Por su parte, el proyecto ALFA III busca el establecimiento de una Red permanente de Observatorios de Dirección Estratégica Universitaria denominada Red TELESCOPI -nombre que hace referencia al instrumento óptico que ve objetivos lejanos con mucho más detalle que a simple vista-, con el fin de mejorar la gestión, mediante la divulgación y el intercambio de buenas prácticas en los ámbitos nacional e internacional, en la búsqueda continua de la calidad y la pertinencia de la educación superior.

Los objetivos que guían este proyecto se indican a continuación:

- **Objetivo General:**

Disponer de una red internacional permanente de observatorios de Dirección Estratégica Universitaria que permita seleccionar, relevar y difundir las buenas prácticas, con el fin de incrementar la calidad y la pertinencia de la educación superior, así como contribuir a la conformación de un espacio que facilite la colaboración interuniversitaria entre Europa y América Latina.

Objetivos específicos:

1. Establecer observatorios de dirección estratégica para la calidad y la relevancia en los países que conforman la red.
2. Lograr que en cada una de las instituciones socias se refuerce o se mejore su modelo de dirección estratégica formulado, en forma adecuada y explícita.
3. Contar con una red sostenible de observatorios propiciando un espacio común a nivel latinoamericano y el intercambio entre América Latina y Europa.

Para llevar a cabo los objetivos propuestos en el proyecto TELESCOPI, se firmó un contrato de subvención entre la Comisión Europea y la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) en diciembre del 2008, en calidad de institución coordinadora. A su vez, la UPC estableció acuerdos con varios países participantes o socios, según el siguiente detalle: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, Venezuela, Bélgica, España, Lituania y Portugal.

En Costa Rica, este proceso se inició en el año 2008, con la elaboración de un análisis histórico de la educación superior a nivel de país; información que fue presentada ante la institución coordinadora y posteriormente, a los demás países asociados en la ciudad de Valparaíso, Chile en el primer trimestre del año 2009.

Como parte de una segunda etapa, se realizaron los primeros contactos con representantes de las universidades públicas y privadas del país -adscritas al Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES)-, con el objetivo de conocer la situación de estas instituciones en materia de Dirección Estratégica, mediante la aplicación de un instrumento que permitirá elaborar el diagnóstico correspondiente.

II. PROCESO METODOLÓGICO

En Costa Rica, el proyecto “Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en América Latina y Europa”, es coordinado por la Universidad de Costa Rica; específicamente por la Oficina de Planificación Universitaria.

Para iniciar la etapa del diagnóstico, se consideraron 15 instituciones –tanto públicas como privadas-, utilizando como referencia aquellas que a la fecha están adscritas al Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), lo anterior por cuanto, estas 15 instituciones han expresado voluntariamente su compromiso formal de trabajar bajo los principios de calidad y excelencia académica que rigen al Órgano Acreditador Costarricense. En este caso, la UCR contactó a las personas encargadas de la planificación institucional mediante llamadas telefónicas y el envío de correos electrónicos, con el fin de concertar una cita con las universidades que mostraron interés en participar de este proyecto a saber: Universidad Nacional, Universidad Estatal a Distancia, Universidad Latina de Costa Rica, Universidad Interamericana de Costa Rica, Universidad Veritas, Universidad de Ciencias Médicas, Universidad EARTH, Universidad para la Paz, Universidad Escuela Libre de Derecho, **Universidad Católica de Costa Rica**, Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad de Costa Rica.

Con la intención de conocer más sobre la situación actual de estas instituciones en materia de Dirección Estratégica, se utilizó un cuestionario a partir de un instrumento proporcionado por la Cátedra de la UNESCO en Dirección Universitaria, el cual se adaptó a la realidad nacional en el tema de educación superior y fue validado mediante la realización de pruebas piloto.

El cuestionario consta de 37 ítems, clasificados en 4 ejes, a saber: formulación de la estrategia, despliegue y alineamiento, seguimiento y retroalimentación y aprendizaje; éste sirvió como guía orientadora para realizar una entrevista semiestructurada, que se aplicó en forma presencial. Ver Anexo 1.

Aunque el cuestionario estaba dirigido –originalmente- a los responsables de la planificación institucional, cabe mencionar que en algunas de las universidades que se visitaron se tuvo la oportunidad de entrevistar a los directores ejecutivos, gerentes y rectores. La mayoría de las instituciones entrevistadas se ubican geográficamente, en la provincia de San José a excepción de tres universidades localizadas en las provincias de Cartago, Heredia y Limón.

Seguidamente, se efectuó el procesamiento de la información mediante el diseño de una base de datos y la correspondiente digitación en el programa CPro. Posteriormente, se generaron tablas de frecuencia y análisis de respuesta múltiple con el paquete estadístico SPSS. Para la elaboración de los gráficos se utilizó Excel.

Los resultados obtenidos permitieron obtener un panorama completo de la situación de país, en cuanto a las prácticas que utilizan las instituciones universitarias para planificar su quehacer.

III. RESULTADOS OBTENIDOS

En este capítulo se presenta una descripción, mediante cuadros y gráficos, de las principales variables del cuestionario, las cuales se agrupan y se comentan en cuatro apartados:

- A. Formulación de la estrategia
- B. Despliegue y alineamiento
- C. Seguimiento
- D. Retroalimentación y aprendizaje.

De un total de 15 universidades se logró contactar a **12** de las cuales, cuatro corresponden a universidades públicas y **ocho** son universidades privadas las que se detallan a continuación:

Universidades públicas:

1. Universidad de Costa Rica (UCR)
2. Universidad Nacional (UNA)
3. Universidad Estatal a Distancia (UNED)
4. Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)

Universidades privadas:

1. Universidad Escuela de Agricultura de la Región del Trópico Húmedo (EARTH)
2. Universidad para la Paz
3. Universidad de Ciencias Médicas (UCIMED)
4. Universidad Veritas
5. Universidad Interamericana
6. Universidad Escuela Libre de Derecho
7. Universidad Latina de Costa Rica
8. **Universidad Católica de Costa Rica**

Se entrevistó a **5** directores de planificación institucional, dos vicerrectores (académico y de vida estudiantil), un rector, un director ejecutivo, un jefe de comunicación, un gerente de administración financiera y un jefe de investigación y posgrado.

A. FORMULACIÓN

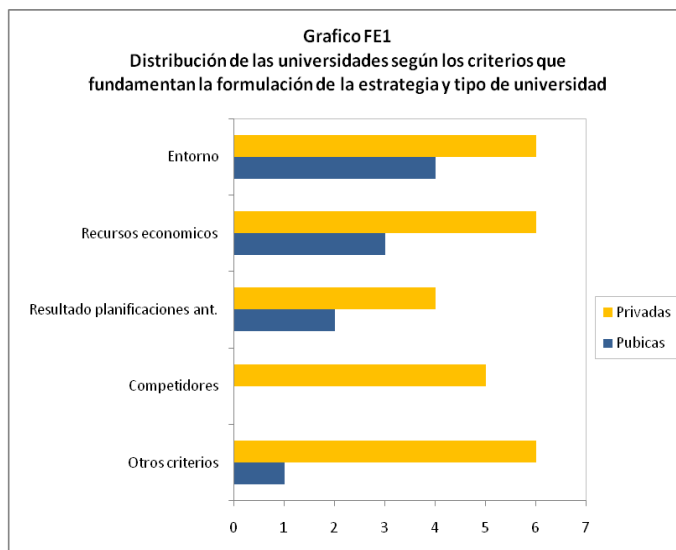
A1. Proceso de formulación

Todas las universidades, **doce** en total, cuentan con un proceso establecido para la definición y revisión de las políticas y estrategias institucionales, en consonancia con la misión y visión.

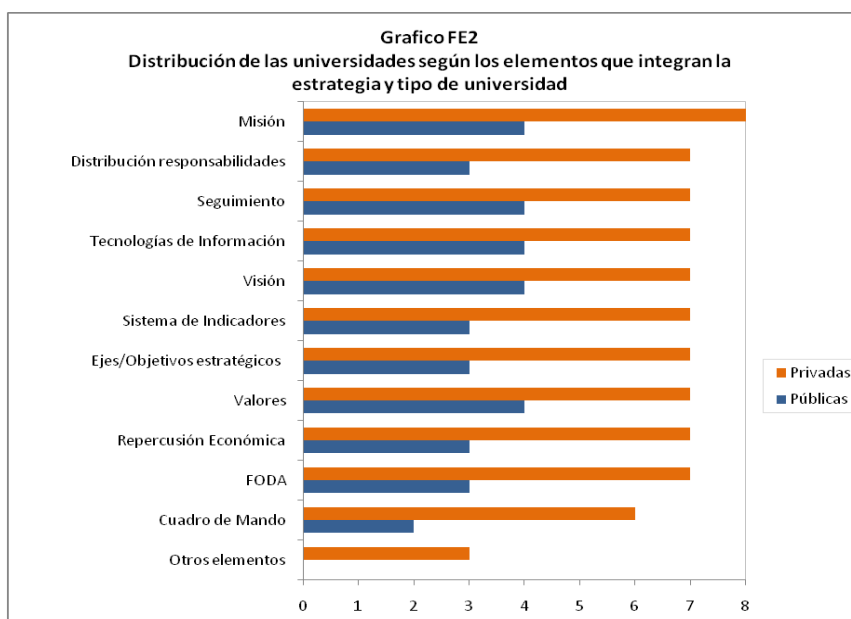
Diez de ellas cuentan con una estrategia como resultado de un proceso formal, una de las universidades públicas menciona que la estrategia consiste en políticas institucionales definidas por la Administración y una de las universidades privadas indica que la estrategia se compone de algunas ideas y líneas generales.

El principal criterio que las universidades toman en cuenta para la formulación de la estrategia es el entorno y los recursos económicos, tal y como se muestra en el siguiente gráfico. Solamente las universidades privadas toman en cuenta a los competidores como un criterio para fundamentar la estrategia. Otros criterios mencionados mayoritariamente por las

universidades privadas incluyen: situación de la universidad-crecimiento, lineamientos corporativos, plan global previo, estatuto orgánico, estructura, desarrollo del país, indicadores de empleabilidad.



Seguidamente se consultó acerca de los elementos que integran la estrategia de planificación, para lo cual todas las universidades mencionaron que cuentan con una misión definida, la mayoría (11 de 12) cuentan con visión, distribución de responsabilidades, tecnologías de información y seguimiento, solamente una de las universidades no cuenta con estos elementos. El siguiente gráfico muestra la distribución de las universidades según los elementos que integran la estrategia.



El horizonte habitualmente utilizado en la planificación estratégica es de 5 años en **once** de las **doce** universidades consultadas y una universidad menciona que ha utilizado un horizonte de 3 años.

Una de las universidades públicas se encuentra en el proceso de elaboración del plan estratégico como resultado de un proceso formal, por lo que no respondió a las preguntas de cantidad de planes estratégicos ni al nivel de cumplimiento actual del plan.

En cuanto a los planes estratégicos realizados, cinco universidades han realizado al menos un plan estratégico, el resto ha tenido más experiencia en procesos de planeación estratégica dado que realizado entre dos y 4 planes. A continuación se presenta el detalle:

Planes estratégicos que ha realizado la institución

Tipo de Universidad	Planes	Frecuencia
Pública	1	3
	Ns-nr	1
	Total	4
Privada	1	3
	2	1
	3	2
	4	1
	Total	8

En cuanto al nivel de cumplimiento actual del plan, cinco instituciones se encuentran en su primer año de ejecución, tres se encuentran a mitad del período establecido y 2 en el penúltimo año, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Nivel de cumplimiento actual del plan estratégico

Tipo de Universidad	Años	Frecuencia
Pública	1,0	1
	2,5	1
	4,0	1
	No responde	1
	Total	4
Privada	1,0	4
	2,5	2
	4,0	1
	5,0	1
	Total	8

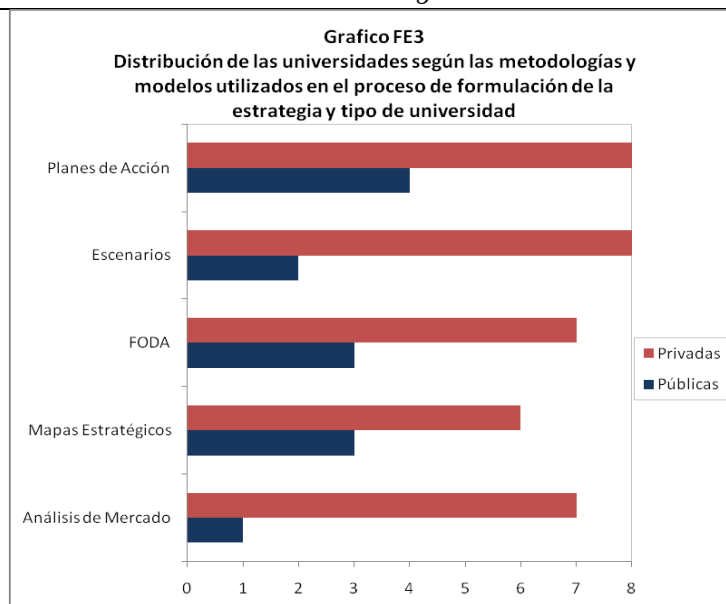
El proceso de formulación estuvo a cargo del personal interno en siete de las universidades y por personal interno y externo en las cinco universidades restantes.

Quién tuvo a cargo el proceso de formulación

Tipo de Universidad	Personal a cargo del Proceso de formulación	Frecuencia
Pública	Personal interno	3
	Ambos	1
	Total	4
Privada	Personal interno	4
	Ambos	4
	Total	8

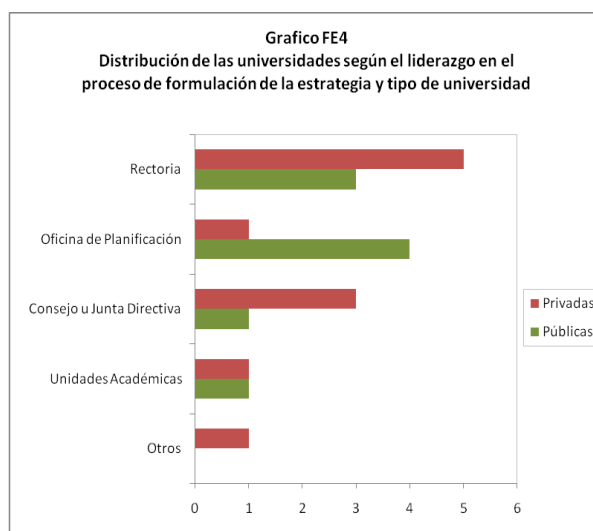
A2. Metodología y modelos utilizados

En cuanto a las metodologías utilizadas, se encuentra que el 100% de universidades tanto públicas como privadas, utilizan los planes de acción en el proceso de formulación de la estrategia, en segundo lugar todas la universidades privadas y dos universidades públicas se apoyan en el uso de escenarios y el análisis FODA en tercer lugar es utilizado por 7 universidades privadas y tres universidades públicas. El siguiente gráfico muestra la distribución de las universidades según las metodologías y modelos utilizados en el proceso de formulación de la estrategia y tipo de universidad.



A3. Liderazgo y participación en la estrategia

El liderazgo en el proceso de planeación de la estrategia, recae directamente en las Rectorías de las instituciones, en el caso particular de las universidades públicas, estuvo a cargo de las Oficinas de Planificación, por designación la Rectoría y en el caso de las universidades privadas, este proceso fue liderado por los señores Rectores. Cabe mencionar que la categoría de otras respuestas se incluye: vicerrector y autoridades o alta gerencia. Esta información se muestra en el siguiente gráfico.



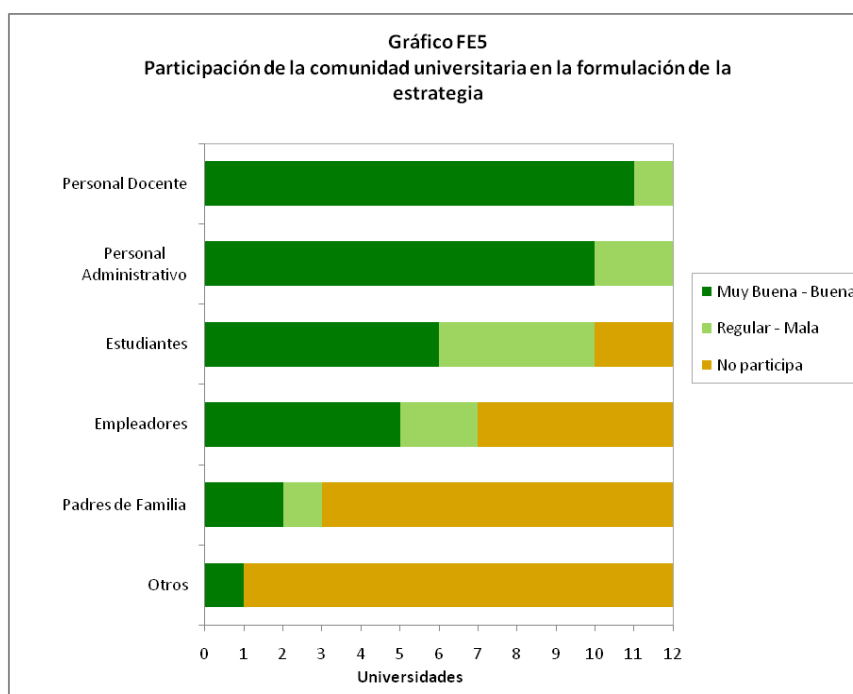
La participación de la comunidad universitaria en el proceso de formulación; se califica de muy buena para el personal docente y administrativo en ambas universidades (públicas y privadas).

Los estudiantes son calificados con una participación regular o mala en la mayoría de las universidades públicas y muy buenas o buenas en la mayoría de las universidades privadas.

Los empleadores tienen una participación muy buena en dos universidades públicas y tres universidades privadas. A continuación se muestra la información.

Participación de la comunidad universitaria en la formulación de la estrategia

	Total			Públicas			Privadas		
	No participa	Reg - Mala	MB - Buena	No participa	Reg - Mala	MB - Buena	No participa	Reg - Mala	MB - Buena
Personal docente	0	1	10	0	1	3	0	0	7
Personal administ.	0	2	9	0	1	3	0	1	6
Estudiantes	1	4	6	0	3	1	1	1	5
Empleadores	4	2	5	2	0	2	2	2	3
Padres de familia	8	1	2	4	0	0	4	1	2
Otros	10	0	1	4	0	0	6	0	1



B. DESPLIEGUE Y ALINEAMIENTO

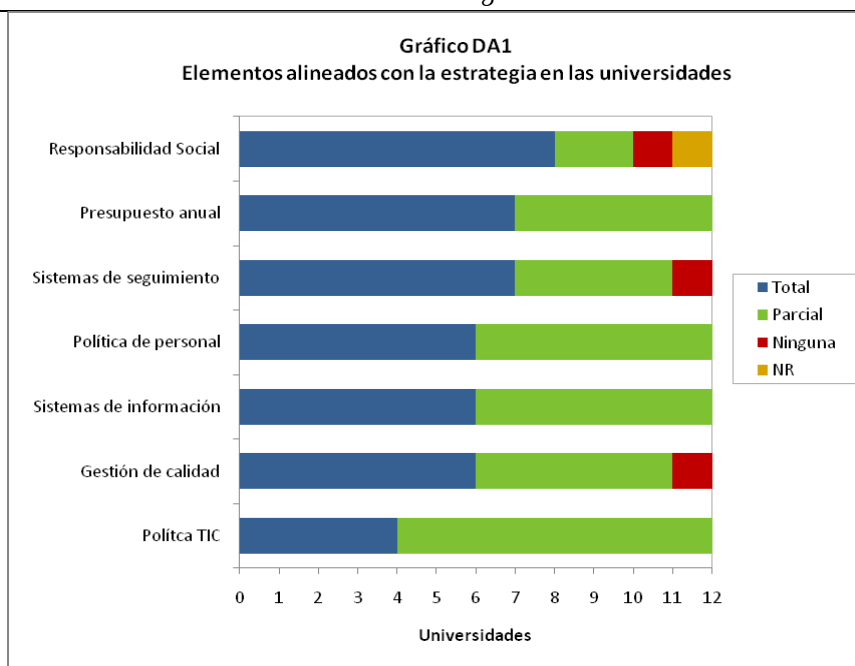
B1. Operativización de la estrategia

Respecto al nivel despliegue y alineamiento **nueve** universidades mencionan que fue tanto en el nivel superior como en las unidades internas, así mismo tres universidades, indican que el nivel de despliegue se dio únicamente en el nivel superior o jerárquico, tal y como se muestra a continuación.

Tipo de Universidad	Nivel de despliegue estratégico	Frecuencia
Pública	Superior o jerárquico	2
	Superior y unidades internas	2
	Total	4
Privada	Superior o jerárquico	1
	Superior y unidades internas	7
	Total	8

La mayoría de los elementos se encuentran alineados con la estrategia de la institución en forma parcial en las universidades públicas; sin embargo, en las universidades privadas la mayoría de los elementos se encuentra alineados de forma total. Tal y como se muestra en siguiente cuadro y gráfico.

Elementos	U. Públicas				U. Privadas		
	Total	Parcial	Ninguna	Ns-nr	Total	Parcial	Ninguna
Presupuesto anual	0	4	0	0	7	1	0
Política de personal	0	4	0	0	6	2	0
Sistemas de seguimiento	0	4	0	0	6	0	1
Gestión de calidad	0	4	0	0	6	1	1
Sistemas de información	0	4	0	0	6	2	0
Política TIC	0	4	0	0	4	4	0
Responsabilidad social	2	1	0	1	6	1	1



B2. Metodologías utilizadas

Las metodologías utilizadas para el despliegue y alineamiento son en primer lugar: la dirección por objetivos tanto en universidades públicas como en las privadas. En segundo lugar las universidades privadas mencionan los mapas estratégicos y las universidades públicas los grupos de mejora. En la categoría de otras metodologías señalaron: dirección por lineamientos y plan anual operativo. A continuación se presenta el cuadro con la información de las metodologías utilizadas según el tipo de universidad.

Metodologías	Públicas	Privadas
Dirección por objetivos	3	7
Mapas estratégicos	1	5
Grupos de mejora	2	4
Cuadros de mando	1	4
Carta de servicio	0	1
Otras metodologías	1	1

B3. Factores clave de éxito en el despliegue y alineamiento de la estrategia

La visión estratégica se implementa de forma total en **nueve** universidades, los otros elementos se integran mayoritariamente en forma parcial en las universidades públicas y en forma total en las universidades privadas.

Factores	Públicas			Privadas		
	Escasa	Parcial	Total	Escasa	Parcial	Total
Visión estratégica	0	2	2	0	1	7
Despliegue	1	3	0	0	5	3
Compromiso	0	3	1	0	2	6
Seguimiento	1	3	0	1	1	6
Alineamiento	0	3	1	0	2	6
Comunicación	2	2	0	1	3	4
Integración	2	2	0	1	1	6

C. SEGUIMIENTO

Existe un proceso de seguimiento formal respecto a la implementación de la estrategia definida en **nueve** de las **doce** universidades.

Las herramientas utilizadas para dar soporte al seguimiento y la medición son principalmente los sistemas de indicadores mencionados por **diez** universidades. La elaboración de memorias anuales la utilizan seis universidades y finalmente los cuadros de mando fueron mencionados por **siete** universidades (mayoritariamente mencionados en las universidades privadas). Se muestra a continuación el cuadro con la información

Herramientas para soporte al seguimiento y la medición	Públicas	Privadas
Cuadros de mando	1	6
Elaboración de memorias anuales	3	4
Sistema de indicadores	3	7

D. RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE

La periodicidad con la que se revisa o actualiza la estrategia de la universidad es entre dos y cinco años en las universidades públicas y entre un semestre y un año en la mayoría (**6**) de las universidades privadas, otras universidades privadas mencionaron una periodicidad entre uno y dos años y entre dos y cinco años.

Periodicidad con que se revisa o actualiza la estrategia	Públicas	Privadas
Entre dos años y cinco	4	1
Entre un semestre y un año	0	6
Entre un año y dos	0	1

IV. CONCLUSIONES

En cuanto a la formulación de la estrategia, las instituciones participantes, tienen claro la formulación del marco estratégico, la mayoría indican que sus estrategias son el resultado de un proceso formal y que las estrategias formuladas responden a criterios con respecto al entorno en primer lugar, seguido por los recursos económicos, por su parte solamente las instituciones privadas establecen sus criterios con base en los competidores.

Todas las instituciones participantes han utilizado como herramienta de diagnóstico el análisis FODA. La mayoría han estructurado su estrategia por medio de ejes, objetivos estratégicos, solamente el 36% utilizan el cuadro de mando integral en su estrategia.

El 86% de las instituciones han incluido dentro sus estrategias los sistemas de indicadores para la medición y la repercusión económica para su desarrollo. Las tecnologías de la información, el seguimiento y la distribución de responsabilidades, fueron contempladas por el 91% de ellas.

La mayoría de las Universidades utilizan para la planificación estratégica un horizonte de 5 años, solamente una de ellas indicó utilizar 3 años, dado lo cambiante del mercado en el que desarrolla.

El total de las Instituciones utiliza como metodología la utilización de planes de acción, seguido de escenarios y mapas estratégicos.

Definitivamente, la mayoría de las instituciones, indicó que el liderazgo en la formulación de la estrategia estuvo a cargo de las Rectorías. Con respecto a la participación en la formulación, el personal docente y administrativo fue calificado como muy bueno, no así los estudiantes, fenómeno que se repitió en todas las instituciones.

En cuanto al despliegue y alineamiento, se tiene que el 73% indicó que involucró e informó a las escuelas, facultades, centros, departamentos, institutos, servicios, sobre los alcances de la estratégica, en cambio, el 27% de estas trató el despliegue a nivel superior o jerárquico.

En cuanto al proceso de comunicación que garantice la transmisión de la estrategia, el 64% de ellas indicó que algunas veces es eficaz y solamente el 36% indicó que el eficaz.

En cuanto al alineamiento de la estrategia, se puede indicar que totalmente se encuentran alienados el 64% de las instituciones con el presupuesto anual, el 55% de ellas con la política de personal y los sistemas de seguimiento, y el 45% con la gestión de la calidad.

Adicionalmente, se encuentran parcialmente alineados el 64% de las instituciones con la política TIC y con la responsabilidad social, el 55% con los sistemas de información.

Dentro de las metodologías más utilizadas para el despliegue y alineamiento, se encuentra la dirección por objetivos, seguido de mapas estratégicos y grupos de mejora, y por último cuadro de mando integral.

Por su parte, dentro de los elementos que se encuentran incidiendo en forma total en la implementación de la estratégica, el 73% de la Universidades específico la visión estratégica y el 55% de ellas en el compromiso, en el seguimiento, el alineamiento, la comunicación y la integración. Así como, en forma parcial el 73% de estas estableció el despliegue.

El 73% de las Universidades cuentan con un seguimiento formal de la implementación de la estrategia, tanto en el nivel jerárquico como en las unidades internas. Dicho seguimiento se realiza principalmente por medio de un sistema de indicadores, seguido del cuadro de mando integral y de elaboración de memorias anuales.

La revisión de la estrategia se realiza a profundidad en el 55% de los casos entre dos y cinco, sin embargo, el 45% de los casos las realiza entre un semestre y un año (universidades privadas).

V. ÁREAS DE MEJORA:

En la formulación, el 91% cuenta con un plan estratégico, solamente una de las instituciones participantes utiliza las líneas generales y algunas ideas, por lo que es importante colaborar con esta institución. Para el año 2011 se tiene conocimiento que una de las instituciones participantes ha incursionado en la planeación estratégica, mientras que una segunda universidad ha iniciado el proceso de formulación motivados por las experiencias de sus homólogas.

En el despliegue y alineamiento se podría hacer notar que en la medida que estén alineado los recursos necesarios a la estrategia, ésta se podrá implementar de forma más eficiente.

En cuanto al nivel de despliegue estratégico, es importante mejorar la comunicación de la estrategia desde el superior jerárquico hacia los otros niveles, de manera tal que, su implementación sea asumida por todas las instancias de la Universidad. Es importante contar con instrumentos que midan el conocimiento de la estrategia en todos los niveles de la organización, con miras a fortalecer la implementación de los objetivos propuestos.

Con respecto a las metodologías utilizadas, es conveniente, incursionar en otras que faciliten el desarrollo de la estrategia, de esta forma, mejorar la dirección estratégica en las universidades.

En el seguimiento, es necesario identificar metodologías y buenas prácticas, que fortalezcan el proceso de ejecución y evaluación de los proyectos.

En el seguimiento, es necesario fortalecer el proceso de seguimiento y evaluación de los planes, con la finalidad de estimar el logro de los objetivos, así como tomar estos insumos para realimentación de los procesos. Por otra parte, una medición correcta permite a los tomadores de decisión redireccionar o corregir líneas de acción.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Entrevistas
- Minutas de visitas realizadas
- Ramiro Muñoz, Manuel. (2008). ***Pertinencia y nuevos roles de la Educación Superior en la Región***. En: La Educación Superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998. Iesalc-UNESCO, PUJ: Calí Colombia.
- Proyecto Red Telescopi
<http://telescopi.upc.edu/>

VI. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario utilizado



Cátedra UNESCO
de Dirección Universitaria
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

PARA USO DE LA OFICINA

No. de cuestionario: /_/_/_/

Cuestionario

El objetivo de este estudio es contar con información sobre la dirección estratégica en su universidad, con el fin de establecer una red internacional de observatorios de buenas prácticas de dirección estratégica universitaria, en América Latina y Europa. La información que nos brinde será tratada en forma confidencial. Agradecemos su colaboración.

Universidad: _____

Tipo: 1. Pública

2. Privada

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

I PARTE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1.1 Proceso de Formulación

FE1. ¿Existe un proceso establecido para la definición y revisión de la(s) política(s) y estrategia(s) institucionales, en consonancia con la misión y visión?

1. Si

2. No

FE2. ¿En qué consiste la estrategia en su universidad?

1. Algunas ideas y líneas generales.

2. Estrategia explícita, desarrollada periódicamente.

3. La estrategia es resultado de un proceso formal (plan estratégico).

4. Políticas institucionales definidas por la Administración.

5. Otro. Indique: _____

FE3. ¿Cuáles son los criterios que fundamentan la formulación de la estrategia? **(Puede marcar varias opciones)**

1. Resultados de planificaciones anteriores.

2. Entorno.

3. Competidores.

4. Recursos económicos.

5. Otro. Indique _____

FE4. Se tienen en cuenta en la estrategia, y se integran de forma estructurada y explícita, los siguientes elementos:

	Se tienen			Se integran		
	Si	No	No sabe	Si	No	No sabe
1. Misión	1	2	8	1	2	8
2. Valores	1	2	8	1	2	8
3. Visión	1	2	8	1	2	8
4. FODA	1	2	8	1	2	8
5. Ejes/Objetivos Estratégicos	1	2	8	1	2	8
6. Cuadro de Mando	1	2	8	1	2	8
7. Sistema de Indicadores	1	2	8	1	2	8
8. Repercusión Económica	1	2	8	1	2	8
9. Tecnologías de la Información	1	2	8	1	2	8
10. Seguimiento	1	2	8	1	2	8
11. Distribución de responsabilidades	1	2	8	1	2	8
12. Otro. Indique _____	1	2	8	1	2	8

FE5. El horizonte habitualmente utilizado en la planificación estratégica es de: _____ años.

FE6. ¿Cuántos planes estratégicos ha realizado la institución? _____.

FE7. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento actual (en años) del plan estratégico? _____ años.

FE8. ¿Quién tuvo a cargo el proceso de formulación de la estrategia?

1. Personal interno 2. Personal externo 3. Ambos

1.2 Metodologías y Modelos utilizados

FE9. Metodologías y modelos que se utilizan en el proceso de formulación y planificación estratégica:

	Si	No	No sabe
a) Análisis FODA	1	2	8
b) Análisis de Mercado	1	2	8
c) Mapas Estratégicos	1	2	8
d) Escenarios	1	2	8
e) Planes de Acción	1	2	8
f) Otros. Indique _____	1	2	8

1.3 Liderazgo y participación

FE10. ¿Quién lidera el proceso de definición y formulación de la estrategia?

LIDERA	Si	No	No sabe
a) Rectoría	1	2	8
b) Consejo Universitario o Junta directiva	1	2	8
c) Oficina de Planificación	1	2	8
d) Unidades académicas	1	2	8
e) Otro. Especifique: _____	1	2	8

FE11. ¿Cómo ha sido la participación de la comunidad universitaria en la formulación de la estrategia?

PARTICIPACIÓN	Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala	No participa	No sabe
a) Personal administrativo	5	4	3	2	1	0	8
b) Personal docente	5	4	3	2	1	0	8
c) Estudiantes	5	4	3	2	1	0	8
d) Empleadores	5	4	3	2	1	0	8
e) Padres de familia	5	4	3	2	1	0	8
f) Otro. Indique: _____	5	4	3	2	1	0	8

FE12. ¿La comunidad universitaria tiene una visión compartida que facilite la formulación de la estrategia?

1. Si 2. No

II PARTE DESPLIEGUE Y ALINEAMIENTO

2.1 Operativización de la Estrategia

DA1. Nivel de despliegue en el proceso de formulación y planificación estratégica:

1. Nivel superior o Jerárquico.
2. Unidades internas.
3. Ambas.
8. No sabe.

DA2. ¿Cómo se hace operativa la estrategia definida?

1. No se hace operativa formalmente.
2. Se formaliza en el nivel superior o jerárquico pero no se pone en marcha en las unidades.
3. Se formaliza en algunas unidades internas.
4. Se formaliza en todas las unidades internas.

DA3. ¿Existe una previsión de actividades y recursos para asegurar la puesta en marcha de la estrategia en cada unidad?

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Casi nunca 4. Nunca 8. No sabe

DA4. ¿Las personas dentro de la institución cumplen con las funciones y responsabilidades asignadas en relación con la estrategia?

1. Siempre 2. Casi siempre 3. Casi nunca 4. Nunca 8. No sabe

DA5. Los objetivos estratégicos de la institución son:

	Siempre	Algunas veces	Nunca	No sabe
1. Claros	1	2	3	8
2. Fáciles de comunicar	1	2	3	8
3. Cuantificables	1	2	3	8
4. Alineados con la política y la estrategia	1	2	3	8

DA6. ¿Existe un proceso eficaz de comunicación que garantice la transmisión de la estrategia?

1. Siempre 2. Algunas veces 3. Nunca 8. No sabe

DA7. Nivel de profundidad del proceso de comunicación formal de la estrategia:

1. Nivel superior o jerárquico.
2. Nivel unidades internas hasta el segundo nivel jerárquico.
3. Comunicación formal con amplia difusión a toda la institución.

DA8. ¿Existe un proceso para valorar el nivel de entendimiento de la comunidad universitaria sobre la estrategia definida?

1. Si 2. No 8. No sabe

DA9. Están alineados con la estrategia de la institución, los siguientes elementos:

	Total	Parcial	Ninguna	No sabe
1. Presupuesto anual	3	2	1	8
2. Política de personal	3	2	1	8
3. Política TIC	3	2	1	8
4. Sistemas de Información	3	2	1	8
5. Sistemas de seguimiento	3	2	1	8
6. Gestión de la calidad	3	2	1	8
7. Responsabilidad Social	3	2	1	8
8. Otros. Indique _____	3	2	1	8

2.2 Metodologías utilizadas en el despliegue y alineamiento

DA10. Metodologías que se utilizan en el despliegue y alineamiento de la estrategia (**Puede marcar varias opciones**)

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Cuadros de mando. | 4. Grupos de Mejora. |
| 2. Mapas Estratégicos. | 5. Carta de servicio. |
| 3. Dirección por objetivos. | 6. Otros: _____ |

Factores clave de éxito ante el despliegue y alineamiento

DA11. ¿Cómo inciden los siguientes factores en la implementación de la estrategia?

	Total	Parcial	Esca sa	Nula	No sabe
1. Visión estratégica	4	3	2	1	8
2. Despliegue	4	3	2	1	8
3. Compromiso	4	3	2	1	8
4. Seguimiento	4	3	2	1	8
5. Alineamiento	4	3	2	1	8
6. Comunicación	4	3	2	1	8
7. Integración	4	3	2	1	8
8. Otros. Indique _____	4	3	2	1	8

III PARTE SEGUIMIENTO

Seguimiento y medición estratégica

S1. ¿Existe un proceso de seguimiento formal con respecto a la implementación de la estrategia definida?

1. Si 2. No (**PASE A S3**) 8. No sabe

S2. ¿Cuál es nivel de seguimiento utilizado?

1. Nivel superior o jerárquico.
2. Unidades internas.
3. Ambas.
4. Otro. Especifique: _____

S3. ¿Se proponen medidas específicas para el seguimiento y la evaluación antes de que se inicie el proceso?

1. Si 2. No 8. No sabe

S4. ¿El seguimiento de su proyecto estratégico demuestra el progreso de la institución?

1. Mucho 2. Poco 3. Nada 8. No sabe

S5. ¿Se dispone de un sistema de indicadores, cuadro de mando u otros, diseñados específicamente para el seguimiento del proyecto estratégico?

1. Si 2. No 8. No sabe

S6. ¿Cuál es el nivel de despliegue que alcanza el sistema de indicadores o cuadro de mando?

1. Nivel superior o jerárquico 2. Unidades internas 3. Ambas

S7. En el proceso de planificación, ¿se incluyen los resultados de los indicadores internos y de autoevaluación de la propia institución?

1. Si 2. No 8. No sabe

S8. Herramientas utilizadas para dar soporte al seguimiento y la medición:

	Si	No	No sabe
1. Cuadros de mando	1	2	8
2. Elaboración de memorias anuales	1	2	8
3. Sistemas de indicadores	1	2	8
4. Otro. Indique: _____	1	2	8

IV PARTE RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE

RA1. ¿Existe una revisión periódica del plan estratégico en relación con su despliegue y los resultados obtenidos dentro de sus unidades internas?

1. Si 2. No 8. No sabe

RA2. ¿Con qué periodicidad se revisa o actualiza la estrategia de la universidad en profundidad?

1. Entre un semestre y un año.
2. Entre un año y dos.
3. Entre dos años y cinco años.
4. Más de cinco años.
8. No sabe.

RA3. Como resultado del seguimiento sistemático realizado al plan estratégico, ¿se aprovechan las oportunidades de mejora y de adaptación identificadas?

1. Siempre 2. Algunas veces 3. Nunca 8. No sabe

RA4. Una vez realizados la implementación y el seguimiento, ¿cuál considera usted que es el grado de satisfacción del proyecto de planificación estratégica?

1. Muy satisfecho 2. Satisfecho 3. Poco satisfecho 4. Insatisfecho 8. No sabe

RA5. Si tiene algún comentario adicional, que no se haya tratado durante el cuestionario, puede utilizar el siguiente espacio para exponerlo:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!