

# La evaluación de la gestión de los procesos estratégicos en las Instituciones de Educación Superior



**Dra. C. Judith Galarza López**  
**Dr. C. José Luis Almuiñas Rivero**  
**2019**



***El cambiante y controversial contexto en que intenta sostenerse la sociedad latinoamericana actual, pone a prueba la solidez y pertinencia de las políticas públicas y acciones que encausan los diferentes gobiernos de la región para dar respuesta a los graves problemas que acarrearán.***



América Latina viene realizando serios esfuerzos dirigidos a ***mejorar la calidad en la educación superior***

Sin embargo, aún predominan ***las inequidades, la falta de cobertura, la precariedad de la enseñanza, la poca preparación del claustro***, entre otros

**Acciones válidas:** Introducción de ***nuevos enfoques teórico-metodológicos para el mejoramiento gradual y sistemático de la calidad de los procesos universitarios***, que contribuyan a elevar la pertinencia de sus resultados e impactos.



Asumir las transformaciones necesarias exige a las IES la ***adopción de nuevos modelos de gestión*** que ubiquen en un lugar privilegiado a los procesos universitarios y al desarrollo de ***acciones enfocadas al mejoramiento sistemático de los mismos.***



# Exigencias actuales para elevar la calidad de la educación superior



- Mejoramiento de la ***gestión institucional y de los procesos*** que le son inherentes.
- Calidad de la ***gestión de los procesos académicos*** (docencia, investigación y extensión).
- ***Profesionalización de los directivos.***



¿Qué es un proceso?



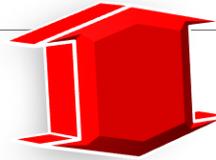


# Proceso



**Sucesión de operaciones interrelacionadas, concatenadas y sistematizadas que se proyectan y realizan a escala institucional, a partir de ciertos insumos en periodos de tiempo dados, y orientadas a la obtención de un resultado o producto con determinada relevancia social.**

# Todo proceso



- ❖ **Satisface determinadas demandas sociales e institucionales**
- ❖ **Objetivos o propósitos a lograr**
- ❖ **Objetos a transformar**
- ❖ **Métodos (metodologías, técnicas, acciones)**
- ❖ **Medios**
- ❖ **Recursos**
- ❖ **Seguimiento y evaluación**



# Procesos universitarios

**Procesos Estratégicos**: Implican el establecimiento de políticas y pautas generales de actuación para toda la organización, facilitan recursos que influyen directamente en su ejecución y control con el fin de proceder a su mejora continua (**planificación estratégica, evaluación institucional, acreditación, etc.**)

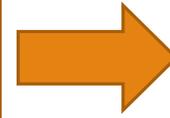


**Procesos Fundamentales**: Están ligados a la realización de las actividades principales que constituyen el núcleo central de la organización (**docencia, investigación y extensión**)

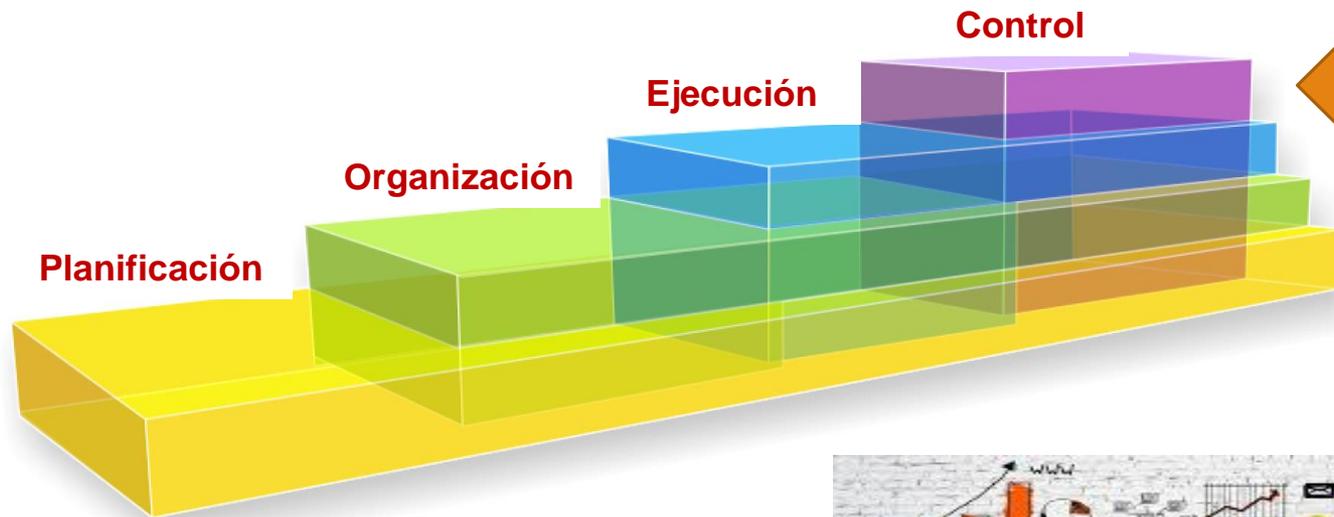


**Procesos Auxiliares o de apoyo**: Sirven de apoyo a la realización de los procesos estratégicos y fundamentales (**informáticos, económico-financieros, inversionistas y constructivos, recursos humanos, etc.**)

**Procesos universitarios**  
*(estratégicos, fundamentales,  
apoyo) requieren ser bien  
gestionados*



**Gestión**



# Los procesos estratégicos en las IES



**Son aquellos cuyos resultados inciden, directamente y de manera significativa, en cada uno de los restantes procesos universitarios**



- **Planificación estratégica**
- **Conformación y evaluación de los objetivos**
- **Evaluación institucional**
- **Acreditación**
- **Gestión del conocimiento**
- **Gestión del potencial humano**



# Características de los procesos estratégicos en las IES

- **Son procesos cíclicos, continuos y sistemáticos.**
- **Poseen objetivos bien definidos.**
- **Necesitan información externa e interna.**
- **Responden a demandas específicas del entorno y de la propia institución.**
- **Sus resultados requieren de seguimiento y evaluación.**



# Características de los procesos estratégicos en las IES

- **Poseen contenidos específicos.**
- **Requieren métodos y medios bien fundamentados.**
- **Necesitan ser evaluados cada cierto tiempo.**
- **Deben ser gestionados adecuadamente para obtener resultados eficientes y eficaces.**



Los ***procesos estratégicos*** se deben ***diseñar*** tomando como base ***determinadas demandas***, por ejemplo:

- El crecimiento del desarrollo personal y colectivo.
- La satisfacción de necesidades de diferentes entidades del entorno.
- El fortalecimiento de la imagen institucional.
- El mejoramiento del proceso de toma de decisiones.
- Otras



## Para cada uno de los procesos estratégicos se determinan:

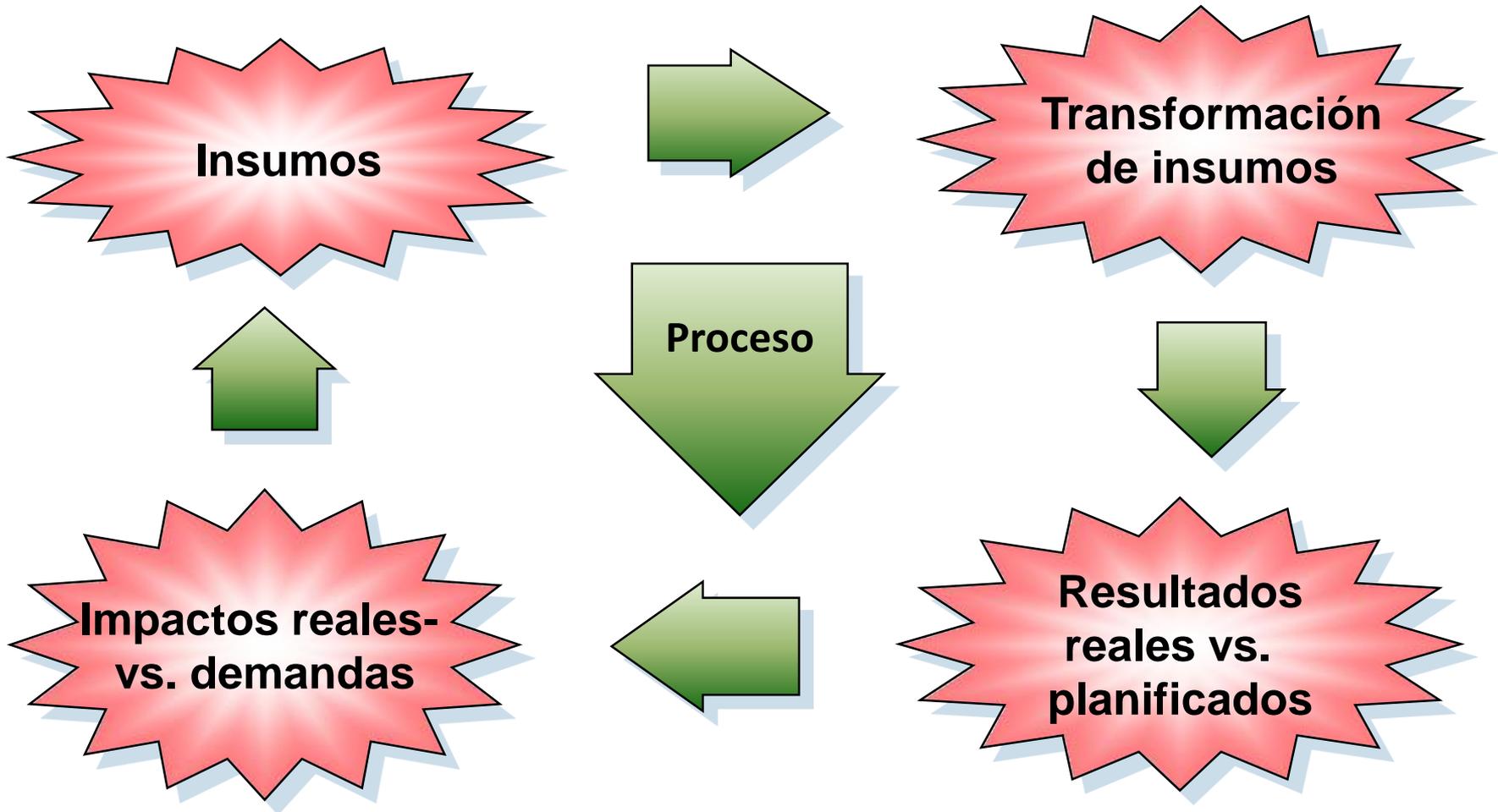


- **Los posibles resultados:** plan estratégico, plan de mejora, informe de autoevaluación, personas más capacitadas, mejoras en la comunicación, mayor capacidad de negociación institucional, mayor compromiso de los implicados, mejoramiento del trabajo en equipo, entre otros);
- **Los insumos o entradas:** políticas nacionales e institucionales, factor humano, metodología a utilizar, normativas, información, estructura, sistemas, recursos económicos-financieros y otros, los cuales deben ser debidamente asegurados (acciones de aseguramiento).

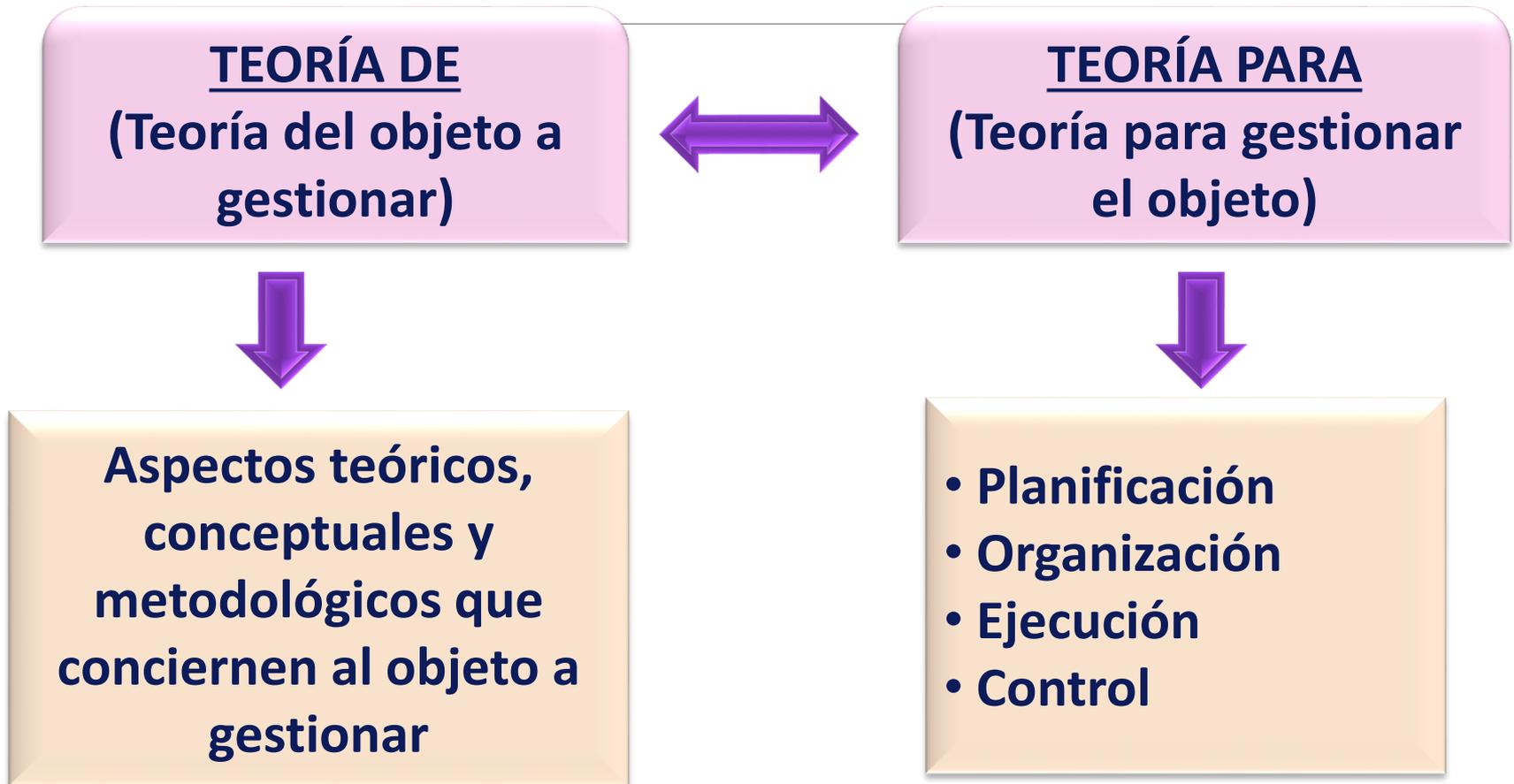
# Enfoque de proceso (concepción y diseño)



# Enfoque de proceso (ejecución)



# En la gestión de los procesos estratégicos debe combinarse:



**Se requieren estrategias para la  
conducción del factor humano**



**Participación, motivación, comunicación,  
compromiso, formación, etc.**

**Cohesión alrededor de todos los  
resultados del proceso**



# La adecuada gestión de los procesos estratégicos requiere:

**Pensamiento estratégico**

**Escuchar**



**Innovar**

**Trabajar con el entorno**

**Comunicar**



**Negociar**

**Trabajar en equipo**

**Aprender continuamente**



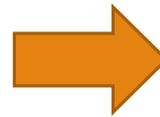
# Problemática



- Los procesos estratégicos ***generan gran cantidad de resultados e impactos*** (individual, colectivo, institucional y social).
- Por lo general, ***los directivos se concentran en uno de los resultados*** y muchas veces pasan desapercibidos o permanecen ocultos otros efectos también importantes.
- Desconocen ***cuán exitoso fue el proceso más reciente*** y por qué, desestimando las posibilidades de hacerlo mejor.

# ¿Qué implica evaluar la gestión de los procesos estratégicos en las IES?

Aplicar determinadas técnicas e instrumentos con el objetivo de analizar los aciertos e insuficiencias vinculadas con:



- Planificación
- Organización
- Implementación
- Control



# Metodología para evaluar la gestión de los procesos estratégicos

**A. Planificación y organización de la evaluación**

**B. Identificación del Perfil Actual**

**C. Propuesta de Mejora**

**D. Socialización de los resultados**

**E. Seguimiento y evaluación del impacto de las estrategias implementadas**

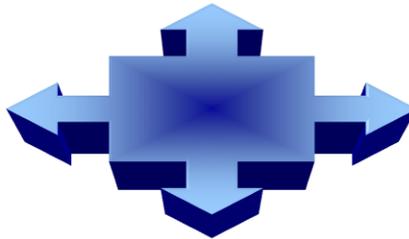


**Procesos estratégicos universitarios**

**Mejora continua**

**Necesidad de evaluar cada cierto tiempo  
la calidad de la gestión de los procesos estratégicos**

**Logros**



**Insuficiencias**

**Carencia de modelos específicos para evaluar la gestión  
los procesos estratégicos, tanto en el medio empresarial  
como en el universitario**

# Insuficiencias en la gestión del proceso de planificación estratégica

## Planificación

- ✱ Pobre declaración de la necesidad, importancia y objetivos del proceso.
- ✱ Falta de precisión del horizonte temporal del plan.
- ✱ Escaso sustento de la metodología a emplear.
- ✱ Indefinición de los actores y las técnicas e instrumentos a utilizar.
- ✱ Insuficientes acciones de divulgación del proceso y de sus resultados.

# Insuficiencias en la gestión del proceso de planificación estratégica

## Planificación

- ✿ Poco análisis de la concepción del sistema de seguimiento y control de la Estrategia y para evaluar el proceso de planificación estratégica en sí mismo;
- ✿ Falta de previsión de los subsistemas que deben concebirse para lograr una planificación estratégica exitosa (motivación; capacitación; participación efectiva, comunicación; liderazgo y reconocimientos, etc.).

# Insuficiencias en la gestión del proceso de planificación estratégica

## Organización

- ❁ No disponer de un cronograma consensuado para avanzar en el proceso.
- ❁ Poco margen de tiempo para la realización de las actividades previstas, o concebir un programa demasiado dilatado.
- ❁ Irregularidades en la formación de las comisiones de trabajo.
- ❁ Insuficientes estrategias de capacitación sobre el proceso de manera diferenciada, según las necesidades identificadas.

# Insuficiencias en la gestión del proceso de planificación estratégica

## Implementación

- ⊕ Elevado tecnicismo en cada una de las etapas del proceso, lo que puede acarrear aburrimiento y desmotivación.
- ⊕ Escasa participación efectiva de los actores (directivos, profesores, trabajadores de apoyo, estudiantes, etc.).
- ⊕ Demora en la identificación de discontinuidades y poca capacidad de ajuste durante la puesta en marcha.
- ⊕ Toma de decisiones autoritarias y poco trabajo en equipo.

# Insuficiencias en la gestión del proceso de planificación estratégica

## Seguimiento y evaluación

- ❁ Escasa valoración de la necesidad de evaluar la calidad del proceso.
- ❁ Pobre articulación entre el diseño, la implementación y los mecanismos de seguimiento y evaluación.
- ❁ Poco interés en evaluar otros resultados e impactos del proceso (aprendizaje organizacional, valores, trabajo en equipo, toma de decisiones colegiadas, el liderazgo participativo, entre otros).
- ❁ No se diseñan e implementan acciones para mejorar el proceso y obtener resultados de calidad en ejercicios futuros.