

# 70

Fecha de presentación: Septiembre, 2021

Fecha de aceptación: Noviembre, 2021

Fecha de publicación: Diciembre, 2021

## EFFECTIVIDAD

DE LOS CENTROS REGIONALES UNAH: BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

### **EFFECTIVENESS OF UNAH REGIONAL CENTERS: BEST STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES**

Karen Isabel Castro Mena<sup>1</sup>

E-mail: [karen.castro@unah.edu.hn](mailto:karen.castro@unah.edu.hn)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3568-206X>

Marco Antonio Rojo Gutiérrez<sup>2</sup>

E-mail: [marco.rojo@unini.edu.mx](mailto:marco.rojo@unini.edu.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4862-8780>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Autónoma de Honduras. Tegucigalpa. Honduras.

<sup>2</sup> Universidad Internacional Iberoamericana. México.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Castro Mena, K. I., & Rojo Gutiérrez, M. A. (2021). Efectividad de los Centros Regionales UNAH: Buenas prácticas de gestión estratégica. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 531-541.

#### RESUMEN

La Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Institución de Educación Superior (IES) pública, define y desarrolla estrategias alineadas a la Visión de País para lograr sus objetivos fundamentales, representando así un rol significativo en la transformación de la sociedad hondureña. El propósito del estudio es identificar buenas prácticas de gestión estratégica de los Centros Regionales de la UNAH (CRU) referentes en efectividad. Se aplicó el Análisis Envolvente de Datos (DEA), metodología utilizada para estimar la eficiencia de IES. Articulando las variables eficacia (ejecución del Plan Operativo Anual) y la eficiencia DEA, como indicadores de gestión estratégica, se identificaron los Centros referentes en efectividad. El paradigma es un enfoque mixto (diseño explicativo secuencial), cuyo resultado podría aportar directrices para los CRU que requieren elevar su efectividad con el propósito de generar aún mayores impactos en el desarrollo humano de Honduras.

**Palabras clave:** Enseñanza superior, administración pública, planificación estratégica, eficiencia de la educación.

#### ABSTRACT

The Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), a public Higher Education Institution (HEI), defines and develops strategies aligned with the Country Vision to achieve its fundamental objectives, thus representing a significant role in the transformation of Honduran society. The purpose is to identify the best strategic management practices of the Regional Centers of the UNAH (RCU) that are benchmarks in effectiveness. The Data Envelopment Analysis (DEA) was applied, a methodology used to estimate the efficiency of IES. By articulating the variables effectiveness (execution of the Annual Operational Plan) and DEA efficiency, as indicators of strategic management, the reference Centers in effectiveness were identified. The paradigm is a mixed approach (sequential explanatory design), the result of which could provide guidelines for CRUs that require increasing their effectiveness in order to generate even greater impacts on human development in Honduras.

**Keywords:** Higher education, public management, strategic planning, efficiency of education.

## INTRODUCCIÓN

Los resultados de la evaluación de una Institución Pública (IP), definidos en términos de eficiencia y eficacia, son el objetivo de la Nueva Gestión Pública (NGP), la cual propone una serie de lineamientos para que las IP puedan desarrollarlos y encontrar una forma de estructurar y gestionar sus funciones enfocados a lograr resultados e impactos. Dentro del marco de la NGP, la Gestión Para Resultados (GPR) fue inicialmente adoptada por el sector público en países desarrollados con el propósito de articular de forma óptima su planificación, presupuesto, gestión y evaluación, buscando con ello favorecer un funcionamiento adecuado de las IP con miras a obtener los resultados que realmente requiere la sociedad.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018) afirma que Honduras se encuentra entre los países de América Latina que recientemente estructuran un instrumento de planificación vigente en torno a la implementación de la NGP y de la GpR a través de la estructuración de su Visión de País-Plan de Nación. Asimismo, el Estado de Honduras exige a las IP definir planes estratégicos enfocados en el cumplimiento de los objetivos de su Visión de País.

En el contexto del sector público en Honduras, la Constitución de la República asigna a la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), como Institución de Educación Superior (IES) pública, la responsabilidad de rectorar el sistema de educación superior (14 universidades privadas y 6 universidades públicas) y contribuir en el ámbito de la investigación al análisis de problemas de país de manera que, con sus aportes, procure la transformación de la sociedad hondureña. En el escenario de las IES, se cuenta con sistemas de acreditación internacionales que evalúan diferentes aspectos, asignando una puntuación de acuerdo a criterios que consideran primordiales en la calidad de las universidades, no obstante en este trabajo la perspectiva de evaluación se enfoca en unidades que pertenecen a una IES, la cual es también una Institución Pública con atributos que pueden ser observados en cuanto a su gestión, pues una IES pública, en su pilar académico orienta sus esfuerzos a lograr eficacia (logro de sus objetivos) y en su pilar administrativo, a la eficiencia (uso óptimo de recursos para el logro de objetivos).

En vista de lo trascendental que es la investigación y vinculación de las IES para el desarrollo de las regiones, así como la importancia de la cantidad de población con nivel de estudios superiores en un país, es necesario revisar, por medio de la metodología de Análisis Envolvente de Datos (DEA), la cantidad de graduados, cantidad de

proyectos de investigación y vinculación en las unidades objeto de estudio.

Dada la complejidad del proceso de conversión de insumos a productos en una IES, así como la consecuente dificultad para la medición de la eficiencia de las mismas, en el estudio se utiliza la metodología de Análisis Envolvente de Datos, la cual se encuentra dentro de la clasificación de métodos matemáticos no paramétricos de programación lineal y su principal objetivo es estimar el índice de eficiencia de un conjunto de unidades con características semejantes bajo las mismas condiciones. DEA es un instrumento utilizado para la medición de la eficiencia en instituciones educativas y se tienen los modelos DEA CCR y DEA BCC, en ambos modelos se plantea un análisis orientado a las entradas y orientado a las salidas (Buitrago, Espitia & Molano, 2016).

En el estudio no se pretende emitir juicio respecto a la calidad de los trabajos de investigación y vinculación, sino acerca del nivel de eficiencia en el uso de los recursos respecto a las cantidades producidas, lo cual se esperaría se realice desde la perspectiva de la calidad para resolver los problemas regionales, pues no se puede pensar en una universidad de calidad desliga de la eficiencia (Ramírez, Barrachina, & Ripoll, 2020).

Camue, Carballal del Río & Toscano (2017) afirman que después de revisar bibliografía relacionada sobre la efectividad en las organizaciones y universidades, encontraron que la mayoría de los estudios se enfocan solamente en los resultados y son muy pocos los análisis que aluden a los factores (liderazgo, competencias, los valores de la organización, etc.) que han contribuido para alcanzar dichos resultados, en ese sentido, al analizar los logros en términos de eficiencia y eficacia se pretende dar un enfoque hacia los factores de gestión estratégica que han sido clave para los referentes. Asimismo, Almuñías & Galarza (2014) afirman que en el contexto de las IES no se ha aprovechado suficientemente la extraordinaria relación entre la gestión de la estratégica y la gestión de la calidad universitaria y “si la educación superior en la región es crucial para el desarrollo, entonces la calidad y pertinencia de sus resultados son variables muy importantes para que cumplan con su responsabilidad social” (p.57).

Esto asumiendo una óptica de calidad desde el planteamiento de Contreras, Fraile & Suárez (2019) que consideran a la calidad como es el conjunto de actividades para diseñar, mejorar y optimizar procesos, productos y servicios, disminuyendo el tiempo de ciclo, la variabilidad y los costos. Y en este sentido, el proceso de dirección

universitaria juega un papel esencial en los resultados institucionales que se deseen alcanzar.

Las unidades objeto de estudio corresponden a los Centros Regionales de la UNAH (CRU), los cuales, como parte de una IES pública, son creados con el propósito de generar cambios académicos y sociales en las regiones que se ubican. No se incluyen los campus principales (Ciudad Universitaria y UNAH Valle de Sula), ya que por ser diferentes de las unidades objeto de observación en cuanto a su estructura, complejidad y tamaño, es recomendable efectuar un análisis por facultad para dichos centros.

Considerando el protagonismo y responsabilidad de la UNAH en el escenario de la educación superior en Honduras y a razón de la importancia que tiene la gestión estratégica en los resultados de una institución, asimismo en vista de que se cuenta con datos de evaluación institucional de los años del 2016 al 2019 y que hacer la observación del comportamiento en efectividad de cuatro años proporcionaría resultados más acertados, de esta forma sería relevante involucrar por medio de información cuantitativa la labor de los CRU a partir de su índice de eficiencia y del porcentaje de cumplimiento del POA, sin dejar al margen el aspecto cualitativo relacionado con las buenas prácticas de gestión estratégica de los CRU referentes.

Por ende, se planteó el objetivo de estimar el grado de efectividad de los CRU de la UNAH utilizando como dato de eficacia la ejecución del POA y como dato de eficiencia la estimación mediante el Análisis Envoltante de Datos para posteriormente recopilar las buenas prácticas de gestión estratégica en los CRU referentes en efectividad.

## MATERIALES Y MÉTODOS

A partir de la revisión documental como método esencial, en el estudio fueron implicados los ocho CRU, siendo identificados con las etiquetas A, B C, D, E, F G y H, de los cuales se observaron los datos del año 2016 al 2019 y se definió realizar una muestra censal.

Siendo así que, en un muestreo por propósitos, se seleccionan los CRU con un comportamiento consistente en eficiencia y eficacia para poder conocer las buenas prácticas de gestión estratégica que han implementado para producir resultados con efectividad, involucrando esto un muestreo anidado. Acudiendo al diseño explicativo secuencial (DEXPLIS), inicialmente se recopilaron datos numéricos publicados en los informes de rendición de cuentas de la UNAH, específicamente se consideró la ejecución POA como dato de eficacia y se estimó la eficiencia con la metodología DEA para graficar las coordenadas en una matriz de efectividad.

En los análisis de productividad, usualmente se efectúa una relación (output/input) que considera un solo input (entrada) y un solo output (salida), se calcula la producción por hora trabajador, ventas por empleado, costo por unidad producida etc., sin embargo, al introducir el término de eficiencia, se debe considerar que el resultado de las ventas, de la producción o del costo por unidad son afectados por múltiples factores a considerar, este tipo de evaluación es posible a través de la metodología de Análisis Envoltante de Datos.

La Matriz de efectividad permitió realizar una evaluación del desempeño por medio de las variables eficiencia y eficacia, con este instrumento es posible utilizar el plano cartesiano (matriz) para efectuar una intersección entre estos dos valores (Hintze, 2003). La matriz de efectividad, dividida en cuatro cuadrantes, es utilizada para posicionar a una institución en uno de los cuadrantes de la matriz. En el eje Y se grafica la eficiencia, la cual es la relación entre el logro de fines y el uso de recursos; en el eje X se posiciona la eficacia, es decir, el grado de cumplimiento de planes estratégicos o de ejecución de planes operativos anuales (POA) de la institución. Asimismo, el TSC (2017) utilizó una matriz de efectividad con el fin de evaluar el desempeño de las instituciones públicas de Honduras. Posteriormente, se recopilaron los datos cualitativos en los CRU referentes por medio de entrevistas no estructuradas aplicadas a personal clave directamente relacionado con el proceso de gestión estratégica logrando identificar las buenas prácticas.

Con base en la revisión de diversas investigaciones respecto a las variables de entrada (input) y de salida (output) en el análisis de eficiencia mediante DEA, se ha considerado incluir las variables descritas en la Tabla 1.

Tabla 1. Variables para el cálculo de la eficiencia mediante DEA.

Variable	Definición conceptual
Presupuesto recurrente anual (Input 1)	Presupuesto anual para actividades recurrentes relacionadas con el funcionamiento del CRU
Presupuesto anual ejecutado en salarios (Input 2)	Presupuesto anual para pago de salarios personal docente y administrativo
Estudiantes matriculados (Input 3)	Estudiantes matriculados en el centro regional
Graduados (Output 1)	Estudiantes del CRU que culminaron su programa de estudio y obtuvieron su titulación

Proyectos de investigación (Output2)	Proyectos destinados a la construcción de conocimiento en pro del desarrollo humano local del CRU
Proyectos de Vinculación (Output3)	Procesos académicos ejecutados con sectores externos a la universidad orientados a resolver problemas de su localidad.

Se clasificó como efectiva la unidad cuya eficiencia y eficacia sean mayores que el 90% hasta un 100%, por lo cual, la matriz de efectividad para clasificar a los CRU dividirá sus cuadrantes a partir del 90% para el eje X y del 90% para el eje Y. Al contar con los datos de los Informes de Autoevaluación Institucional UNAH 2016-2019, se graficaron las coordenadas en la matriz (Figura 4) y según el cuadrante en el que se ubicó el CRU, se revelaría lo siguiente:

Eficaz y Eficiente (Grado I. Efectividad, logra las metas con los recursos planificados).

Eficiente y No Eficaz (Grado II. Consume recursos sin lograr las metas).

No Eficiente y No Eficaz (Grado III. No alcanza las metas y desaprovecha recursos).

Eficaz y No eficiente (Grado IV. Logra las metas con desaprovechamiento de recursos).

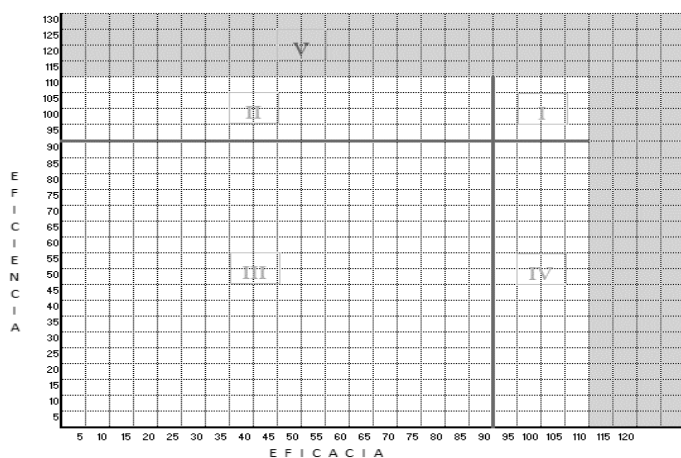


Figura 1. Matriz de efectividad.

Con base en la literatura sobre el tema de gestión estratégica, Nueva gestión Pública, Gestión para Resultados y Cuadro de Mando Integral, de forma preliminar se establecieron los factores que favorecen la gestión estratégica en las organizaciones en torno a los cuales se identificarían las buenas prácticas. Se codificaron los factores para crear las categorías como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Codificación de factores o categorías preliminares.

Categorías Preliminares	Código Categoría
1. Habilidades de liderazgo y pensamiento estratégico (Almuiñas & Galarza, 2014; Opazo, Díaz & Lemaitre, 2019; Quintero & Osorio, 2018).	HLyPE
2. Claridad en los objetivos y los responsables de los mismos (Armijo, 2011; Chiavenato, 2006; Moreno, Eduardo & Bastidas, 2010; Quintero & Osorio, 2018).	COyR
3. Uso de herramientas metodológicas o FrameLogs (Cuadro de Mando Integral CMI, Mapa Estratégico) para definición y ejecución de la estrategia (OCDE, 2006; Quintero & Osorio, 2018).	HMoF
4. Alineación de estrategias, presupuestos e iniciativas para contrarrestar la desarticulación (Armijo, 2011; Lino, 2018; OCDE Banco Mundial, 2006; Olarte & García, 2009).	AEPeI
5. Monitoreo para revisión del cumplimiento (OCDE Banco Mundial, 2006; UNODC, 2018).	MpRC
6. Aprendizaje de los resultados del monitoreo y evaluación (OCDE Banco Mundial, 2006; Olarte & García, 2009; Quintero & Osorio, 2018; UNODC, 2018).	ARMyE
7. Compromiso y motivación de los involucrados desde el nivel directivo al nivel operativo (Arellano, 2012; OCDE, 2006; Paz & Núñez, 2016; Quintero & Osorio, 2018; Shroder, 2006).	CyMDO
8. Comunicación de la estrategia a todo el personal (Olarte & García, 2009; Quintero & Osorio, 2018).	CETP
9. Involucrar en el desarrollo y ejecución de la estrategia a todo el personal (Arellano, 2012; OCDE, 2006; Quintero & Osorio, 2018; Shroder, 2006).	IDEEP
10. Competencias del personal y su desarrollo (Moreno et al., 2010; Shroder, 2006).	CPyD
11. Diálogo participativo, trabajo en equipo, responsabilidades compartidas (OCDE, 2006; Paz & Núñez, 2016; UNESCO, 2020; Shroder, 2006).	DPTERC
12. Implementación de sistemas informáticos para comunicaciones, procesamiento de datos y apoyo a procesos (OCDE, 2006; Olarte & García, 2009; Shroder, 2006).	SlpAP

Nota: Elaboración propia

Además de las categorías o factores de la Tabla 2, en el proceso de las entrevistas se identificaron las categorías emergentes que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Factores o categorías emergentes.

Categorías Preliminares	Código Categoría
Gestión, ahorro y disponibilidad de recursos	GAyDR
Internacionalización como fuente de experiencias y aprendizaje	IcFEA
Enfoque de una Estructura orgánica operativa a una estratégica	EEOOaE
Programas Institucionales de apoyo para capacitaciones	PIApC
Documentación y Socialización de procesos de gestión	DSdPG

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La estimación de la eficiencia mediante DEA se realizó utilizando el modelo CCR con orientación a las salidas. Para el año 2017, los CRU "G" y "H", así como el CRU "G" en el año 2019, reportaron cero cantidades en los outputs 2 y 3, por lo cual no pudieron ser evaluadas en esos años. La Tabla 4 muestra los datos de ejecución POA (eficacia) y la eficiencia calculada mediante DEA.

Tabla 4. Índices de eficacia y eficiencia Centros Regionales Universitarios.

CRU	Eficacia y Eficiencia/Año							
	2016		2017		2018		2019	
	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia	Eficacia	Eficiencia
A	92.00%	100.00%	68.56%	100.00%	84.88%	100.00%	87.86%	66.82%
B	74.00%	80.78%	76.23%	100.00%	94.96%	100.00%	81.92%	46.30%
C	75.00%	48.78%	92.45%	96.21%	80.65%	100.00%	82.83%	100.00%
D	58.00%	100.00%	62.73%	100.00%	87.60%	63.25%	82.77%	73.63%
E	95.00%	100.00%	96.15%	100.00%	96.87%	100.00%	97.46%	100.00%
F	86.00%	58.35%	86.78%	100.00%	75.21%	94.85%	58.43%	100.00%
G	66.00%	28.11%	87.21%	-	99.08%	64.26%	100.00%	-
H	85.00%	100.00%	81.19%	-	92.63%	100.00%	80.11%	100.00%

Como resultado de graficar la eficiencia DEA y la ejecución POA (eficacia) en la matriz de efectividad para cada CRU en el periodo del 2016 al 2019, se obtuvieron los datos que se muestran en la Tabla 5. Se observa que los CRU no son homogéneos en su efectividad y de forma consistente, el CRU "E" se ubicó en el cuadrante I durante el periodo de observación, por tanto, el CRU "E" es el referente para la fase de recopilación de buenas prácticas en su proceso de gestión estratégica.

Tabla 5. Grado de Efectividad CRU UNAH 2016-2019.

CRU	2016	2017	2018	2019
A	I	II	II	III
B	III	II	I	III
C	III	I	II	II
D	II	II	III	III



E	I	I	I	I
F	III	II	II	II
G	III	-	IV	-
H	II	-	I	II

Al identificar las buenas prácticas, se asignaron las categorías relacionadas (Tabla 6) con cada una y se totalizaron las ponderaciones para asignar un peso a cada Buena Práctica y describirlas de mayor a menor según su ponderación total. En el caso de las que obtuvieron igual ponderación, se priorizó la que tenía más categorías relacionadas.

Tabla 6. Buenas Prácticas identificadas y ponderación total según categorías relacionadas.

Buena Práctica	Categorías Relacionadas	Ponderación Total
1. Desarrollo del Plan Estratégico con la participación de personal Directivo, en mandos intermedios y especialistas en gestión estratégica del Centro Regional.	IDEEP, AEPeI, DPTEPC, CPyD, COyR, HLyPE	164
2. Trabajo coordinado entre responsable de Planificación y responsable del Presupuesto para la revisión de los POA de las Unidades y monitoreo de ejecución.	COyR, AEPeI, DPTEPC, GAyDR, MpRC	126
3. Seleccionar personal con competencias profesionales pertinentes al puesto y habilidades de liderazgo para la coordinación o jefatura de las unidades.	CPyD, HLyPE, CyMDO	100
4. Capacitación y actualización continua en gestión universitaria	CPyD, HLyPE, IFEyA	84
5. Reunión de inicio de periodo de planificación con para definir directrices de elaboración del POA conforme a objetivos estratégicos.	COyR, AEPeI, DPTEPC	83
6. Creación de estructuras administrativas con Unidades por áreas y comités interdisciplinarios para los proyectos de investigación y vinculación.	CyMDO, IDEEP, DPTEPC, EEOOaE	67
7. Cada Unidad ejecutora administra su asignación presupuestaria y gestiona fondos externos para el desarrollo de su unidad.	AEPeI, GAyDR	67
8. Los jefes de Unidades y Coordinadores de carrera socializan su POA al personal de sus departamentos.	COyR, IDEEP, DPTEPC	57
9. Alianzas con Universidades extranjeras para proyectos de investigación.	CPyD, IFEyA	57
10. Apoyo consistente por parte de la Dirección al personal para el desarrollo de sus proyectos.	HLyPE, CyMDO	52
11. Establecer buenas relaciones con organizaciones de la Sociedad y la proactiva participación de docentes en mesas regionales.	COyR, DPTEPC	51
12. Comunicar a jefes de Unidades sobre la planificación y presupuesto para proyectos.	AEPeI, CETP	35

En la búsqueda de los CRU referentes en efectividad de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, los resultados del análisis cuantitativo revelaron que UNAH TEC Danlí es el CRU que obtuvo un comportamiento constante en efectividad en el periodo de observación. En este Centro Regional Universitario, la Buena Práctica No. 1 con una ponderación de 164 puntos y 6 categorías relacionadas, tiene como objetivo definir estrategias y acciones alineadas a las mismas, así como lograr un balance en el desarrollo académico y administrativo integrando perspectivas de las diferentes áreas en el planteamiento de los objetivos estratégicos del Centro Regional.

En el 2014 se inicia el desarrollo del Plan Estratégico de UNAH TEC Danlí con el liderazgo de la directora y el Secretario Regional, integrando un equipo con los Jefes de Unidades Académicas/Administrativas, contando también con apoyo y orientación por parte de profesionales del área de Ciencias Económicas del Centro Regional y de la Dirección de Planificación del Campus Principal UNAH. Se llevaron a cabo varias reuniones con la participación del personal

logrando integrar diferentes perspectivas de visión por áreas con base en los objetivos estratégicos institucionales en todas sus dimensiones. Esta buena práctica denota la importancia de la participación (desde el inicio del proceso de elaboración del plan estratégico) de todos los actores involucrados y de especialistas en ciencias administrativas, específicamente expertos en el área de gestión estratégica en instituciones del sector público para la debida orientación en el proceso.

La Buena Práctica No. 2 indica que en UNAH TEC Danlí se desarrolla un trabajo coordinado por parte de la Asistente Técnico para la Gestión Estratégica Superior (ATGES- responsable de la consolidación y monitoreo de la Planificación de las diferentes Unidades) y la Administradora.

Este trabajo se realiza de forma conjunta revisando a detalle que las actividades planificadas por las Unidades estén alineadas al Plan Estratégico y que se planifique el presupuesto requerido, priorizando según los recursos disponibles, para poder crear un POA factible y debidamente alineado al Plan Estratégico, lo cual se monitorea periódicamente para verificar su cumplimiento. A criterio de la investigadora, la Buena Práctica No.2 identificada, denota la importancia del trabajo coordinado y cercano entre el encargado de la planificación y el encargado del presupuesto, ya que son quienes continuamente están observando el proceso desde la planificación hasta la ejecución, procurando hacer las correcciones necesarias en el momento de obtener los resultados del monitoreo.

En vista de que al analizar los datos de las entrevistas y ponderar las categorías se observó una alta ponderación para la categoría "Competencias del personal y su desarrollo", es importante hacer notar la pertinencia de los títulos universitarios de la responsable de la planificación (Licenciada en Administración de Empresas con Maestría en Administración y Dirección de Empresas con orientación en Dirección Estratégica) y de la responsable del presupuesto es su puesto de Administradora (Licenciada en Contaduría Pública). Aunque esta característica no es un factor determinante, es importante contar con personal con las competencias profesionales acordes al perfil del puesto y con competencias de liderazgo (Buena Práctica No.3), así como desarrollarlas para fortalecerlas, si bien es cierto, el personal académico es el que se encuentra en la primera línea, las competencias y el desempeño eficiente del personal administrativo es importante para el logro de los resultados en una IES.

Para UNAH TEC Danlí es importante contar con personal que con sus competencias profesionales y de liderazgo visualice y logre el desarrollo de sus unidades ejerciendo

a la vez motivación en los colaboradores de su área. La Dirección apoya el nombramiento de personal que cumpla con los requisitos y competencias profesionales pertinentes, así como un perfil de líder para visionar el desarrollo de su Unidad y ejercer influencia en el personal de su área para el logro de los objetivos estratégicos institucionales. En vista de que al analizar los datos de las entrevistas y ponderar las categorías se observó una alta ponderación para la categoría "Competencias del personal y su desarrollo", es importante hacer notar la pertinencia de los títulos universitarios de la responsable de la planificación y de la responsable del presupuesto. Aunque esta característica no es un factor determinante, es importante contar con personal con las competencias profesionales acordes al perfil del puesto y con competencias de liderazgo (Buena Práctica No.3), así como desarrollarlas para fortalecerlas, si bien es cierto, el personal académico es el que se encuentra en la primera línea, las competencias y el desempeño eficiente del personal administrativo es importante para el logro de los resultados en los CRU.

Luego de haber construido un plan estratégico con el involucramiento de los actores principales y el apoyo de expertos, así como el trabajo del responsable de la planificación y el responsable del presupuesto, en UNAH TEC Danlí, la Buena Práctica No. 4 con una ponderación total de 84 puntos y 3 categorías relacionadas, revela la importancia de las competencias del personal directivo en el tema de liderazgo y dirección de Universidades para dirigir el Centro Regional. Según los datos de las entrevistas, las autoridades le dan la importancia debida al plan estratégico y poseen claridad de los objetivos del Centro Regional enfocados en la docencia, investigación y vinculación.

La Buena Práctica No. 4 se implementa con el propósito de fortalecer las competencias de dirección y liderazgo para la gestión del Centro Regional por medio de capacitaciones en gestión estratégica de Universidades. En el año 2015, de forma particular y con el apoyo de la Vicerrectoría Académica de la UNAH (VRA), la directora participó en concurso para el curso Internacional de Decanos de Latinoamérica organizado por la Universidad de Alicante y el Servicio Alemán de Intercambio Académico, este curso le proporciona anualmente una actualización en el tema de gestión universitaria, lo cual ha contribuido en el fortalecimiento de sus competencias de liderazgo y dirección para la gestión del Centro Regional. Asimismo, la UNAH ha impartido dos (2) Seminarios de Gestión estratégica en 2017 y 2019 con conferencistas internacionales para los Decanos, directores y personal Administrativo relacionado con el proceso de gestión estratégica de la Institución.

La claridad en los objetivos, la alineación de estrategias y el trabajo en equipo se conjugan en la Buena Práctica No. 5. La Dirección comunica por escrito a las Unidades el inicio del periodo de planificación indicándoles los tiempos límites. Se realiza reunión en la cual participan la directora, Administradora, ATGES, Jefes y Coordinadores de Unidades Académicas y Administrativas. El propósito principal de la reunión es recordarles los objetivos, metas e indicadores y que el POA debe ir de acuerdo con el Plan Estratégico del Centro Regional, el cual está alineado con el Plan Estratégico Institucional, y que toda actividad debe ir enfocada a obtener los resultados esperados.

UNAH TEC Danlí ha creado estructuras administrativas con Unidades por áreas y comités interdisciplinarios para los proyectos de investigación y vinculación. Cuenta con un Consejo General de Investigación integrado por Unidades de gestión de investigación de las diferentes áreas (Informática, Ciencias, Humanidades, Ciencias Económicas, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Agroindustria) y una Unidad Interdisciplinar de Investigación (Figuroa & Chávez, 2017). También se cuenta con Comités para proyectos de Vinculación, esto logra que haya equipos de trabajo enfocados en la generación de proyectos debidamente planificados y ejecutados por sus integrantes con el involucramiento de Docentes (Permanentes y Por Hora) y Estudiantes. La creación de estos equipos de trabajo con objetivos específicos en investigación y vinculación ha logrado que se articulen proyectos interdisciplinarios y planteen soluciones a problemas regionales y locales. Asimismo, es importante notar que esta Buena Práctica No. 6 está relacionada con factores de compromiso y motivación por parte de los involucrados.

Por otra parte, otro de los factores que ha contribuido a la articulación entre lo planificado y lo ejecutado es delegar responsabilidad distribuyendo el presupuesto entre las diferentes Unidades del Centro Regional con el fin de que tengan certeza del recurso disponible para el desarrollo de sus actividades. Se asigna un techo presupuestario (Buena Práctica No. 7) a las Unidades Planificadoras con base en sus actividades recurrentes, así se puede llevar un mejor control de la ejecución del presupuesto, el dato es notificado de forma individual por medio de correo electrónico a los jefes de las Unidades. De igual forma las unidades académicas gestionan presupuesto con fondos de cooperación externa para adquisición de equipos e insumos para el desarrollo de sus unidades académicas.

En un esfuerzo por involucrar a todo el personal en la ejecución de la estrategia, así como que exista la claridad de los objetivos, en UNAH TEC Danlí, la Buena Práctica No. 8 se implementa una vez revisado y aprobado el POA por

la Dirección. Este es socializado por los Coordinadores de Carrera a todos los Docentes de su área y los jefes de Unidades Administrativas con su personal, comunicando al personal de cada Unidad los objetivos e iniciativas planificadas y para los cuales debe estar enfocado trabajo de la Unidad.

La Buena Práctica No. 9 relacionada con las categorías Competencias del personal y su desarrollo y la categoría Internacionalización como fuente de experiencias y aprendizaje, ha logrado que los docentes conozcan experiencias de universidades extranjeras desarrollando así competencias en sus áreas de especialidad. Se establecen alianzas con Universidades extranjeras con el propósito de compartir y colaborar en proyectos de investigación, esto ha proporcionado a los docentes una visión positiva para el Centro Regional quienes incorporan en la planificación lo visionado con base en las experiencias obtenidas. Con relación a la Buena Práctica No. 10 se puede mencionar que la Dirección ejerce un apoyo consistente en el desarrollo de proyectos, lo cual va desde el acompañamiento, motivación y abastecimiento de recursos, también brinda apoyo para la gestión de becas de investigación o para capacitación del personal. La Dirección tiene como criterio que se debe demostrar al personal y a los estudiantes que tanto ellos como sus proyectos son importantes para las autoridades lo cual revela habilidades de liderazgo para la motivación de sus colaboradores. En UNAH TEC Danlí, según la Buena Práctica No. 11 identificada, se procura establecer buenas relaciones con organizaciones de la Sociedad y la proactiva participación de docentes en mesas regionales. Esto con el propósito de conocer las necesidades socioeconómicas de la región por medio de relaciones con empresas y mesas regionales a fin de participar en la solución de problemas con proyectos de investigación y vinculación. La Buena Práctica No. 12 se implementa con el objetivo de comunicar al personal sobre la planificación de inversión del presupuesto y cómo afectará a la asignación presupuestaria para las Unidades del Centro Regional. En reunión de inicio de planificación se notifica a las Unidades sobre los proyectos a planificar y que requieren presupuesto, lo cual podría mermar la disponibilidad presupuestaria de cada Unidad, asimismo, se les mantiene informados sobre el avance de dichos proyectos, efectuando así la transparencia a nivel interno del CRU.

La eficiencia de las unidades observadas mediante DEA se evalúa desde la perspectiva de la generación de los outputs (graduados, proyectos de investigación y proyectos de vinculación) por lo cual, las Buenas Prácticas No. 3, 6, 10 y 11, se consideran esenciales para elevar la generación de proyectos de investigación y vinculación en



los Centros Regionales. A nivel de Centro Regional, UNAH (2020) indica que en el 2019 UNAH TEC Danlí reportó que el 18% de los docentes participaban en proyectos de investigación y el 48% en proyectos de vinculación, superado en cantidades por el CURLA, no obstante, en porcentaje supera notablemente a todos los centros regionales. Asimismo, en UNAH TEC Danlí además de tener la visión de desarrollar la infraestructura del CRU, también se gestiona la apertura de más carreras (Garcés, comunicación personal, 2021), ambas condiciones podrían contribuir a fortalecer la generación del output “Graduados”, pues al aumentar la capacidad instalada y ofrecer otras carreras (acorde a las demandas de la zona), se podrían aumentar las matrículas y por ende los profesionales graduados para la región.

Al codificar los datos de las entrevistas, surgieron cinco categorías no identificadas previamente, cuatro de las cuales recibieron una baja ponderación, sin embargo, la categoría “Gestión, ahorro y disponibilidad de recursos” resultó ser la categoría con más peso después de “Competencias del personal y su desarrollo”. Los recursos en el sector público son limitados y la NGP exige enfocar los recursos al logro de objetivos y resultados, por lo cual esta categoría resulta ser importante por la naturaleza del sector, ya que los funcionarios deben mantener en mente que se debe alcanzar los objetivos con el uso óptimo de los recursos, lo cual implica el ahorro de estos, la gestión de fondos externos y asegurar la disponibilidad de los recursos para la ejecución de lo planificado.

Cabe señalar que no fue posible identificar en el CRU referente, según los datos de las entrevistas, alusiones sobre: a) una implementación consolidada de herramientas metodológicas FrameLogs (CMI, Mapas Estratégicos) para definición y ejecución de estrategia (HMoF), b) aprendizaje de los resultados del monitoreo y evaluación (ARMyE) y c) sistemas informáticos de apoyo al proceso de gestión/toma de decisiones (SIpAP) pues se realiza la alineación y seguimiento en hojas electrónicas, lo cual ha sido funcional, sin embargo se recomendaría fortalecer estos tres factores a nivel de centro regional, y de ser necesario, a nivel institucional.

## CONCLUSIONES

Elementos como el liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo en UNAH TEC Danlí han sido esenciales para desarrollar y ejecutar su plan estratégico, planes operativos anuales y su presupuesto de forma articulada, todo esto dentro de los ejes fundamentales de docencia, investigación y vinculación, evidenciando así buenas prácticas basadas en principios de gestión estratégica, lo cual ha causado a la vez un óptimo uso de

recursos como se observó en el análisis de eficiencia mediante la metodología DEA. Dadas las limitantes en disponibilidad de datos regionales así como por estar fuera del alcance de esta investigación, no se han establecido los impactos del desempeño de este CRU en el IDH de su región, no obstante, Figueroa & Chávez (2017) expresan que UNAH TEC Danlí ha destacado obteniendo premios y reconocimientos en investigación, la cual ha sido de naturaleza “aplicada y útil para la sociedad, relevante y visible con alcance internacional” (p.8).

Al considerar que el 87.5% de los CRU revelan dificultades para lograr eficiencia y eficacia, se comparten en este estudio las buenas prácticas de gestión estratégica identificadas en el CRU referente. Ciertamente, no es posible asegurar o señalar de forma específica la no ejecución de estas buenas prácticas en los demás CRU, por lo cual sería recomendable realizar una evaluación de su proceso de gestión estratégica con el fin de identificar de manera precisa las acciones a tomar para mejorar los resultados de su desempeño y que se mantengan consistentes de un periodo a otro.

En el proceso de análisis de esta investigación, fue inevitable notar que solamente el 12.5% de las unidades evaluadas mostraron resultados consistentes de eficiencia y eficacia en el periodo del 2016 al 2019, dato que podría instar a concluir sobre el desempeño general de la Institución, no obstante, vale considerar que la implementación de la Visión de País en Honduras es relativamente nueva (CEPAL, 2018) y el Plan Estratégico UNAH 2014-2018 es el primer instrumento en desarrollarse en la Institución, de igual forma la UNAH se ha sometido a un proceso de evaluación por parte del Departamento Europa e Internacional, quienes indican las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño institucional (Departamento Europa e Internacional, 2019), lo cual representa un significativo avance.

Por tanto, los resultados obtenidos, lejos de ocasionar desaliento, deben visualizarse con optimismo, pues pese a las dificultades (políticas, sociales, económicas e institucionales), la institución ha dado un primer gran paso en su experiencia inicial con la implementación de un enfoque estratégico institucional, teniendo la oportunidad de beneficiarse de las lecciones aprendidas para la construcción del próximo plan estratégico, el cual representa un enorme reto en vista de las dificultades a nivel institucional y de país ocasionadas por la Covid-19. Asimismo, teniendo como fundamento la revisión de literatura en el tema de gestión estratégica en IES públicas, en caso de ser necesario, los resultados de esta investigación, específicamente, los factores organizacionales que influyen en la gestión estratégica, podrían representar un aporte para

ser tomados en cuenta con la debida revisión y adaptación para ser implementados a nivel institucional, aunque de forma más acertada, la UNAH, como IES pública podría optar por la Buena Práctica No. 9, relacionada con la categoría emergente IFEyA (Internacionalización como fuente de experiencias y aprendizaje) en búsqueda de experiencias institucionales a nivel de universidades públicas en el extranjero que tengan mayor avance en el tema de gestión estratégica en IES Públicas.

Finalmente, la Gestión para Resultados, como estrategia metodológica de la Nueva Gestión Pública, requiere ser incorporada con el apoyo de una fortalecida gestión estratégica, la cual garantice alcanzar los resultados definidos para la UNAH como Institución de Educación Superior pública dentro de sus funciones y responsabilidades en la Visión de País para contribuir con la transformación de la sociedad hondureña y así “responder a las esperanzas que el país tiene en la UNAH” (Departamento Europa e Internacional, 2019, p. 10).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas, J., & Galarza, J. (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior, Universidad Juárez del Estado de Durango. *La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. Dirección estratégica y calidad: potencialidades para su desarrollo* (pp. 55-67). [https://www.researchgate.net/profile/Delia\\_Arrieta\\_Diaz/publication/309155480\\_La\\_relacion\\_de\\_la\\_direccion\\_estrategica\\_y\\_la\\_calidad\\_educativa\\_en\\_la\\_evaluacion\\_y\\_acreditacion\\_de\\_las\\_instituciones\\_de\\_educacion\\_superior/links/58015a7708ae310e0d98af97/La-relacion-de-la-direccion-estrategica-y-la-calidad-educativa-en-la-evaluacion-y-acreditacion-de-las-instituciones-de-educacion-superior.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Delia_Arrieta_Diaz/publication/309155480_La_relacion_de_la_direccion_estrategica_y_la_calidad_educativa_en_la_evaluacion_y_acreditacion_de_las_instituciones_de_educacion_superior/links/58015a7708ae310e0d98af97/La-relacion-de-la-direccion-estrategica-y-la-calidad-educativa-en-la-evaluacion-y-acreditacion-de-las-instituciones-de-educacion-superior.pdf)
- Arellano, D. (2012). Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. *Gestión y Política Pública, XIV* (2), pp. 403-407. <https://www.redalyc.org/pdf/133/13314206.pdf>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *ILPES/CEPAL Serie Manuales*, (69), 1-105. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/1/S2011156\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/1/S2011156_es.pdf)
- Buitrago, O., Espitia, A., & Molano, L. (2016). Análisis envolvente de datos para la medición de la eficiencia en instituciones de educación superior: una revisión del estado del arte. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 147-173. doi: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.84>
- Camue, A., Carballal del Río, E. & Toscano, F. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades. *Cofín Habana*, 2017, 12(2), 136-152. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin10217.pdf>
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA). (2016). Educación Superior en Iberoamérica Informe 2016. <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2018/09/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe: Un gobierno centrado en el ciudadano. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42396/4/S1701222\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42396/4/S1701222_es.pdf)
- Contreras, E.D., Fraile, A.M. & Suárez, A.B (2019) Análisis de la calidad de los servicios académico-administrativos en una universidad colombiana. *Revista Lasallista de investigación*. 16 (1). DOI: 10.22507/rli.v16n1a9
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, México: McGrawHill
- Departamento Europa e Internacional. (2019). *Informe de Evaluación Universidad Nacional Autónoma de Honduras*. [https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/publications/rapports\\_evaluations/pdf/E2020-EV-0990023X-DEI-ETAB200018849-RD.pdf](https://www.hceres.fr/sites/default/files/media/publications/rapports_evaluations/pdf/E2020-EV-0990023X-DEI-ETAB200018849-RD.pdf)
- Figueroa, R. & Chávez, A. (2017). El desarrollo de la investigación científica en los centros regionales: caso de UNAH-Tec-Danlí. *Revista Ciencia y Tecnología*, 1(20), 3-13. <https://www.camjol.info/index.php/RCT/article/view/5492/5160>
- Hintze, J. (2003). Instrumentos de evaluación de la gestión del valor público. *Ponencia presentada para el VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*. <http://www.top.org.ar/epc/FullText/000000/HINTZE%20Jorge%2020Instrumentos%20de%20evaluacion.pdf>

- Lino, R. (2018). La planificación estratégica en las Instituciones de Educación Superior (IES) como herramienta de mejora. *Revista UTEPSA Investiga*, (2), 50-59. [https://www.utepsa.edu/v2/Descargas/Investigacion/La%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20instituciones%20de%20educaci%C3%B3n%20superior%20\(IES\)%20como%20herramienta%20de%20mejora.pdf](https://www.utepsa.edu/v2/Descargas/Investigacion/La%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20instituciones%20de%20educaci%C3%B3n%20superior%20(IES)%20como%20herramienta%20de%20mejora.pdf)
- Moreno, Z., Eduardo, A., & Bastidas, E. (2010). Planificación estratégica y el cuadro de mando integral: herramientas de gestión para mejorar la prestación de los servicios universitarios. *TEACS*, 03(05), 9-23. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/download/1758/948>
- OCDE, Banco Mundial (BM). (2006). *Buenas Prácticas Recientemente Identificadas de Gestión para Resultados de Desarrollo. Primera Edición, Libro de Consulta*. <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>
- Olarte, J. & García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica "Balanced Scorecard". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (65), 49-75. [https://www.researchgate.net/publication/237391718\\_Factores\\_Clave\\_de\\_Exito\\_para\\_una\\_Implantacion\\_Exitosa\\_del\\_Sistema\\_de\\_Gestion\\_Estrategica\\_Balanced\\_Scorecard](https://www.researchgate.net/publication/237391718_Factores_Clave_de_Exito_para_una_Implantacion_Exitosa_del_Sistema_de_Gestion_Estrategica_Balanced_Scorecard)
- Opazo, P., Díaz, V., & Lemaitre, M. (2019). *Análisis Institucional. Un instrumento para la gestión eficaz*. <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2019/09/analisis-institucional-un-instrumento-para-la-gestion-eficaz.pdf>
- Paz, A., & Nuñez, R. (2016). La cultura organizacional como base del cumplimiento de objetivos estratégicos organizacionales. *Revista Portal de la Ciencia*, (10), 144-155. doi: <https://doi.org/10.5377/pc.v10i0.3015>
- Quintero, L., & Osorio, L. (2018). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. doi: <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Ramírez, Z., Barrachina, M., & Ripoll, V. (2020). Eficiencia en la educación superior. Estudio empírico en universidades públicas de Colombia y España. *Revista Administración Pública*, 54(3), 468-500. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190232>
- Schröder, P. (2006). Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno. <https://relial.org/biblioteca/libro/nueva-gestion-publica-aportes-para-el-buen-gobierno>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2020). *Results-Based Management (RBM) approach as applied at UNESCO: Guiding principles*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000177568>
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras. (2018). *Rendición de Cuentas 2017*. <https://transparencia.unah.edu.hn/finanzas/presupuestos/informe-anual>
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras. (2019). *Rendición de Cuentas 2018*. <https://transparencia.unah.edu.hn/finanzas/presupuestos/informe-anual>
- Universidad Nacional Autónoma de Honduras. (2020). *Rendición de Cuentas 2019*. <https://transparencia.unah.edu.hn/finanzas/presupuestos/informe-anual>
- UNODC. (2018). Gestión Basada en Resultados (RBM) y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)