



**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Coordinación de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

**Sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de  
Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica  
Experimental Libertador (UPEL)-Caracas**

**Proyecto del Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título  
de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Autor (a): Eunice R. Caridad T.  
Tutor (a): Carolina Carrera

**Caracas, Mayo de 2009**

## Dedicatorias

*A mi hijo Samuel, quien se ha convertido en la principal motivación para seguir  
emprendiendo nuevos retos.*

*A mis padres, Lourdes y Rubén, quienes han creído en mí.*

*A Ricardo, por su permanente cariño, apoyo y estímulo*

*“Lo que tenemos que aprender lo aprendemos haciendo”*

*Aristóteles*

## **Agradecimientos**

*A la Universidad Central de Venezuela, por haberme dado formación en el área de Educación.*

*A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, cuna de los docentes, la cual me ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente.*

*A la Prof. Míriam Quintana de Robles y la Lic. Sonia Rodríguez, quienes despertaron en mí la posibilidad de hacer carrera en la Universidad a través de esta especialización.*

*A la Universidad Monteávila por la formación impartida.*

*A mi tutora, Prof. Carolina Carrera, gracias a su apoyo, paciencia e inteligencia, fue llevándome a mejorar cada vez más el producto que hoy se muestra en estas páginas.*

*A la Prof. Laura Contreras, que con su profesionalismo y apoyo, logró animarme a culminar esta investigación.*

*Igualmente quiero agradecer a Samuelito y a Ricardo Romero, quienes tuvieron tolerancia y paciencia al ceder su tiempo para que yo terminara la especialización en el tiempo establecido. A la señora María Romero, quien cada fin de semana, me daba abrigo en su hogar. También agradezco a Fernando, hombre sabio y autodidacta, que hizo minuciosamente las correcciones de estilo a esta propuesta.*

*No podía dejar de mencionar a mi compañera de curso Anahías, una buena amiga, y ejemplo de constancia, dedicación y esfuerzo necesarios para emprender esta meta. Siempre estuvimos apoyándonos en las buenas y malas.*

*“Los deseos de nuestra vida forman una cadena cuyos eslabones son las esperanzas” Séneca*

## CONTENIDO

	<i>pág</i>
Dedicatorias .....	ii
Agradecimientos .....	iii
LISTA DE TABLAS .....	vi
LISTA DE GRÁFICOS .....	vii
ANEXOS .....	vii
RESUMEN .....	viii
Introducción .....	ix
CAPÍTULO I .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Objetivos .....	4
1.3 Justificación y viabilidad .....	5
CAPÍTULO II .....	8
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	8
2.1 Antecedentes .....	8
2.2 Bases teóricas .....	14
2.2.1 Fundamentos teóricos de la planificación .....	14
2.2.2 La planificación estratégica y sus procesos .....	17
2.2.3 La planificación estratégica institucional .....	19
2.2.4 La planificación en el ámbito universitario .....	20
2.2.5 El Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL en el marco del modelo de gerencia estratégica .....	22
2.2.5.1 Descripción del modelo de gerencia Estratégica de la UPEL .....	23
2.3 Marco conceptual .....	25
CAPÍTULO III .....	33
MARCO ORGANIZACIONAL .....	33
3.1 Universidad Pedagógica Experimental Libertador .....	33
3.2 Breve historia de la UPEL .....	33
3.3 Dirección General de Planificación y Desarrollo .....	36
3.3.1 Unidad de Planificación y Evaluación Institucional .....	37
CAPÍTULO IV .....	40
MARCO METODOLÓGICO .....	40
4.1 Diseño de la investigación .....	40

	<i>pág.</i>
4.2 Tipo de investigación .....	41
4.3 Población y muestra .....	41
4.3.1 Población .....	41
4.3.2 Muestra .....	42
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos ...	42
CAPÍTULO V .....	47
DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	47
I. FASE DE DIAGNÓSTICO .....	47
5.1 Planteamiento del problema .....	47
5.2 Fundamentación teórica .....	47
5.3 Análisis de la situación existente .....	47
5.4 Análisis de los resultados .....	48
II. FASE DE LA PROPUESTA .....	74
I. Procedimiento metodológico a considerar para el diseño del sistema .....	74
II. Descripción del modelo del sistema .....	81
III. Definición de los indicadores de gestión .....	84
IV. Definición de las políticas de seguimiento, control y Evaluación de la gestión de los procesos académicos-administrativos de la UPEL .....	86
V. Factibilidad técnica, financiera y psicosocial con respecto al sistema automatizado propuesto .....	88
VI. Monitoreo y evaluación de la propuesta .....	90
CAPÍTULO VI .....	92
EVALUACIÓN DEL PROCESO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO .....	92
CONCLUSIONES .....	99
RECOMENDACIONES .....	104
REFERENCIAS .....	106
ANEXOS .....	110

## LISTA DE TABLAS

	<i>pág</i>
1. Conocimiento del Plan de Desarrollo 2007-2001 de la UPEL .....	50
2. Reconocimiento de los ejes estratégicos contenido en el Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL .....	52
3. Coherencia entre los objetivos del Plan de Desarrollo y los alcances de la misión .....	53
4. Medio por el cual tuvo acceso por primera vez al Plan de Desarrollo .....	55
5. Existencia de medios para el seguimiento y control del Plan de Desarrollo .....	57
6. Principales mecanismos de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo que existen actualmente.....	58
7. Medio de seguimiento y control más adecuado .....	59
8. Importancia de la aplicación de controles .....	62
9. Características que debe tener el sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo .....	65
10. Frecuencia en la que debe hacerse el seguimiento al Plan de Desarrollo .....	67
11. Disposición para contribuir con el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo .....	70
12. Instancia que debe encargarse de realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo .....	72

## LISTA DE GRÁFICOS

	<i>pág</i>
1. Clasificación del personal por nivel de jerarquía.....	49
2. Conocimiento del Plan de Desarrollo 2007-2001 de la UPEL .....	51
3. Reconocimiento de los ejes estratégicos contenido en el Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL .....	53
4. Coherencia entre los objetivos del Plan de Desarrollo y los alcances de la misión .....	54
5. Medio por el cual tuvo acceso por primera vez al Plan de Desarrollo .....	56
6. Existencia de medios para el seguimiento y control del Plan de Desarrollo .....	57
7. Principales mecanismos de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo que existen actualmente.....	59
8. Medio de seguimiento y control más adecuado .....	61
9. Importancia de la aplicación de controles .....	62
10. Características que debe tener el sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo .....	66
11. Frecuencia en la que debe hacerse el seguimiento al Plan de Desarrollo .....	67
12. Disposición para contribuir con el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo .....	70
13. Instancia que debe encargarse de realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo .....	71
14. Razones por las cuales el personal no contribuiría con la propuesta .....	72
15. Instancia que debe encargarse de realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL .....	73

## ANEXOS

	<i>pág</i>
A Vinculación Plan de Desarrollo-Plan Operativo .....	111
B Vinculación Ejes Estratégicos-Proyectos .....	112
C Organigrama Universidad Pedagógica Experimental Libertador-UPEL	113
D Organigrama de la Dirección General de Planificación y Desarrollo ...	114
E Ficha del indicador .....	115
F Formato: definición de parámetros para el cálculo de indicadores de acuerdo con la meta .....	117
G Formato: Definición de parámetros para el cálculo de indicadores de acuerdo con objetivos estratégicos .....	118
H Formato: Definición de parámetros para el cálculo de indicadores de acuerdo con las acciones .....	119
I Definición de indicadores para el eje estratégico formación	122

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Coordinación de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos  
Línea de investigación: Control de gestión

**Sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo  
2007-2011 de la Universidad Pedagógica  
Experimental Libertador (UPEL)-Caracas**

Autor: Eunice Caridad  
Tutor: Carolina Carrera  
Fecha: Febrero 2009

**RESUMEN**

En esta investigación se planteó el diseño de un sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) con base en indicadores de gestión que permitiera medir periódicamente su implementación. El estudio consistió en una investigación proyectiva o proyecto factible cuyas etapas fueron: diagnóstico, propuesta y factibilidad. Como técnica de investigación se aplicó un cuestionario de doce (12) ítems a una muestra de cincuenta y seis (56) personas entre directores, coordinadores, jefes de área y personal operativo de la UPEL. Las conclusiones develaron que debe existir mayor divulgación del plan de desarrollo actual y los sucesivos, por lo que es necesario que el personal directivo y operativo de la Universidad asuma la responsabilidad y el compromiso para realizar el seguimiento, control y evaluación de sus planes. Un aspecto positivo es que existe la disposición del personal a colaborar con dichos procesos. Entre las ventajas que se derivan al implementar un sistema automatizado basado en indicadores de gestión es que aumenta la productividad, lo que se traduce en calidad de servicio y mejora de la gestión institucional. El diseño del sistema propuesto constituye un aporte para la acción gerencial de la Institución.



**Palabras clave:** planificación estratégica, seguimiento, control, evaluación, indicadores de gestión.

## INTRODUCCIÓN

La formación de profesionales de la docencia altamente calificados es uno de los grandes retos a que aspira la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, de allí la importancia de la eficiencia y eficacia en los procesos gerenciales para garantizar la misión que se le ha encomendado a la UPEL.

El plan de desarrollo institucional es la guía para alcanzar los objetivos, acciones y metas que darán forma tanto a los procesos como a los proyectos que deben ejecutarse a los fines de viabilizar nuevas estrategias de acción con vistas a los desafíos futuros.

En tal sentido, los sistemas de seguimiento, control y evaluación, con las particularidades metodológicas asumidas, las decisiones normalmente se concentran en el nivel estratégico; sin embargo, un enfoque democrático de gerencia, incrementa el nivel de participación de los actores involucrados en la producción de las ideas y propuestas, garantizando el curso sinérgico de una planificación democrática, lo cual conlleva a una visión más integral de lo real, pues canaliza flujos variados de información y conocimiento de la realidad, enriqueciendo el diagnóstico y la determinación de los objetivos fundamentales de los que depende todo el plan.

Los resultados que arrojan un conjunto de indicadores, señalan situaciones regresivas o situaciones progresivas. Estos describen de manera global cuál es la direccionalidad de la institución, mediante la superación de las disfunciones o contingencias inevitables en los procesos reales, cuya resolución acrecienta el acervo de la institución y la pone en perspectiva de

afrontar exigencias ulteriores en relación con el contexto universal, para lo cual la UPEL debe encontrarse cada vez en mejores condiciones de aplicar sus recursos y fuerzas, habiendo alcanzado en cada coyuntura, el grado más óptimo posible, procesando y superando por sí misma, desde su propia esencia y autonomía, los problemas de la más diversa índole y reforzando el peso propio acorde con lo que ha sido la insigne y destacada trayectoria histórica de la UPEL en la educación del pueblo venezolano y de nuestra nación.

El contenido de este trabajo de investigación está dividido en seis capítulos: en el capítulo I se hace una revisión de la situación problemática que despertó el interés de esta investigación, se describen los objetivos y se plantea la justificación y viabilidad de la propuesta. En el segundo capítulo, se exponen algunas experiencias a nivel nacional e internacional acerca de sistemas de seguimiento, control y evaluación de planes institucionales. Más adelante, se muestran los fundamentos teóricos de la planificación y se explica el modelo de gerencia adoptado por la UPEL para el diseño de su plan institucional. Un cuarto capítulo muestra en contexto institucional para el cual se diseña el sistema. Mientras que en el quinto capítulo se desarrolla el marco metodológico. Para abordar la situación planteada se utilizó como técnica la encuesta, la cual permitió obtener información directa de los actores, así como la revisión de fuentes bibliográficas, documentales, y documentos institucionales. El desarrollo de la propuesta (capítulo V) contiene, en su fase de diseño, cada una de las fases que conformarán el sistema de seguimiento, control y evaluación del plan de desarrollo. En el último capítulo (VI) se hace referencia al proceso de evaluación de la especialización cursada. Y, finalmente, se presentan los resultados y recomendaciones de esta investigación.

## CAPÍTULO I

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) es un documento que se elabora en la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional, adscrita a la Dirección General de Planificación y Desarrollo de esta institución en su sede Rectoral-Caracas.

El mismo contiene los elementos rectores que conducirán el funcionamiento académico administrativo de la UPEL en el período del 2007 al 2011 y está estructurado de acuerdo con los elementos que conforman el Modelo de Gerencia Estratégica propuesto para la UPEL, Rodríguez(2006).

En el modelo adoptado para el diseño del Plan se conjugan tanto la planificación como el planteamiento estratégico. En dicho documento se definieron los objetivos estratégicos (líneas básicas de desarrollo de la institución) y operativos para cinco grandes ejes, denominados ejes estratégicos o líneas básicas de desarrollo de la institución, que son: "Formación, Investigación, Integración con la Sociedad, Talento Humano y Gestión, cuyas líneas de acción abordan de manera sustantiva cada uno de esos elementos". (UPEL, Plan de Desarrollo 2007-2011: p.5)

Una vez diseñado y aprobado el Plan de Desarrollo en Consejo Universitario, comienza a implementarse en el 2007 sin que se estructure un sistema de seguimiento y monitoreo del mismo de forma sistemática. A pesar de que en el referido documento están descritos los indicadores estratégicos (para medir el impacto del objetivo operativo de cada eje estratégico definido) y los indicadores operacionales, que miden el impacto por cada acción planteada por objetivo operativo. (Ver Anexo A. Vinculación Plan de Desarrollo-Plan

operativo), hasta la fecha no se han sistematizado ni puesto en práctica el levantamiento de estos indicadores, pues no se ha diseñado un procedimiento o sistema que permita registrar y procesar los datos que generen información rápida y oportuna para la toma de decisiones en las diferentes instancias organizacionales como Vicerrectorados de: Docencia, Investigación y Extensión; Direcciones y Unidades que conforman la Universidad.

En la institución tampoco existe una cultura de seguimiento, control y evaluación de los planes de desarrollo. Sólo se evalúa a nivel del POA (Plan Operativo Anual), de acuerdo con los lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (MPPPD), quien diseñó una metodología de Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) que apenas contempla el nivel de cumplimiento, el logro de las actividades y la generación de los diferentes productos de los proyectos de la UPEL, en un período de un año.

Sin embargo, esta metodología no promueve una real evaluación de los resultados finales obtenidos, y menos aún la revisión de forma integral de los procesos involucrados para lograr que los objetivos estratégicos, operativos plasmados a mediano y corto plazo, respectivamente; así como las metas, puedan materializarse.

Ante esta situación, se realizó un análisis causal de la situación insatisfactoria detectada en cuanto al proceso en que se lleva a cabo el Plan de Desarrollo de la UPEL y se identificó como problema fundamental:

*“Inadecuado registro, seguimiento, control y evaluación de los resultados que genera la implementación del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)”*

Dentro de las causas se pueden resumir las siguientes:

- No fue diseñado en el momento de la formulación del Plan Estratégico un sistema integrado de indicadores que posibilite su evaluación y seguimiento.
- No existe control en la implementación del plan.
- No existe una cultura de evaluación, seguimiento y control, que le otorgue a la evaluación el papel de proceso para incorporar aprendizajes, y ajustes en los momentos adecuados.
- Los gerentes no se involucran en la implantación del plan. No se ha generado un sentido de apropiación y pertenencia, que propicie que el plan se convierta en bitácora de acción de todas las unidades funcionales de la institución.
- Prejuicios y temores por parte del personal en cuanto al uso de la tecnología.
- Los sistemas de información existentes no permiten realizar control, seguimiento y evaluación de la implementación del plan.

Como puede observarse, las causas están relacionadas con aspectos de orden gerencial, tecnológicos y de comportamiento del recurso o talento humano, las cuales deben ser desarrolladas con detenimiento para implementar el Plan de una manera integral. En estrecha vinculación con estas causas, se plantean algunas interrogantes que guiarán el proceso de investigación ¿Es posible realizar un sistema integrado de seguimiento para el Plan de Desarrollo de la UPEL? A partir de allí ¿se puede construir una cultura organizacional que le dé importancia al proceso de seguimiento y evaluación? ¿Qué se piensa en la Institución con respecto al proceso de seguimiento, control y evaluación de los planes institucionales?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

Diseñar un sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, que permita mejorar tanto su implementación como futuras formulaciones.

### **Objetivos específicos:**

1. Describir las principales fases que conformarán el sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
2. Formular los indicadores de gestión para evaluar anualmente la implementación del Plan de Desarrollo.
3. Definir las políticas de seguimiento, control y evaluación de la gestión de los procesos académico-administrativos de la UPEL que permitan instrumentar la propuesta.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD**

El documento del Plan de Desarrollo contiene los aspectos clave que orientarán la gestión de la Universidad en cinco años, hacia la mejora de la calidad y pertinencia social. En éste, también se plantea hacia dónde va la Universidad (visión); y su misión (razón de ser), así como una aproximación al entorno en el que se opera. De allí la necesidad de que se estudie el comportamiento periódico de los indicadores contenidos en el Plan para corregir desvíos en los objetivos planteados.

En tal sentido, es de vital importancia para mejorar la gestión universitaria, considerar el diseño de un sistema integrado que asegure el ingreso, procesamiento y obtención de información que sirva de insumo para la revisión, corrección y registro de indicadores de gestión que den cuenta del nivel de evolución de los proyectos, objetivos y acciones, mediante los cuales la Universidad materializa su razón de ser.

Además, a través de la implantación del sistema, se propiciará una dirección por responsabilidades que genere en el personal upelista la conciencia y compromiso de asumir las obligaciones individuales y colectivas relacionadas con su área de trabajo. Todo esto se traducirá en un conjunto de acciones de calidad y con resultados óptimos.

El sistema permitirá obtener la información necesaria, fiable, oportuna para la toma de decisiones operativas y estratégicas, además de ajustar los objetivos a mediano plazo en función de los resultados obtenidos y esperados.

Asimismo, propiciará la participación del personal técnico y operativo de la UPEL, ya que es importante que todo el equipo que toma parte en la

planificación, represente a las diferentes Direcciones y Unidades de la Institución.

En función de los planteamientos realizados, surge la necesidad de que la Universidad diseñe e instrumente un sistema de evaluación, seguimiento y control del Plan de Desarrollo con un estilo de dirección abierto que involucre al personal gerencial, técnico y operativo de la Institución, que propicie una cultura de evaluación, que le permita reflexionar sobre su accionar en función con los objetivos estratégicos propuestos.

En este sentido, la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional se ha planteado diseñar el sistema de evaluación, seguimiento y control del Plan de Desarrollo de la Universidad, para la integración eficaz de actividades, objetivos y metas para alcanzar los objetivos plasmados en el Plan.

La posibilidad de implementar el Sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL dependerá en gran medida de la existencia de un sistema de información que permita de manera periódica medir el comportamiento de los indicadores, para hacer un análisis de la situación en que se encuentran los objetivos y metas planteados, en relación con los logros alcanzados.

Por otra parte, la autora del presente trabajo, quien labora en la mencionada dependencia, y con la colaboración del equipo de planificadores que conforma la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional (UPEI) de la Sede Rectoral, se encargarán de documentar, recopilar y analizar la información necesaria y oportuna que permita delinear los principales elementos que contendrá un sistema de evaluación, seguimiento y control para el Plan de Desarrollo.



Cabe destacar, que la Universidad cuenta con los recursos materiales, financieros, así como un personal altamente calificado, que servirán de gran ayuda para materializar un modelo de gestión eficiente, orientado a cumplir con tan importante misión que se le ha encomendado a la UPEL.

Para la elaboración de la mencionada propuesta se cuenta con el aval de la Directora General de la Dirección General de Planificación y Desarrollo, de su personal adscrito, así como el apoyo y participación del personal de otros institutos que conforman la UPEL (jefes de Unidades de Planificación y Unidades de Informática) para el diseño y validación del sistema, lo cual motiva a la autora contribuir en la elaboración del mismo, ya que además de mejorar los conocimientos teórico-metodológicos en torno a temas como la planificación, planificación estratégica y sus procesos, entre otros, también se persigue mejorar las funciones propias del planificador en su ejercicio profesional.

Se optó por elegir un trabajo que permitiera implementar una propuesta donde el investigador, en su rol de planificador, sea partícipe de los distintos procesos que se llevan a cabo en la UPEL y ofrecer alternativas de solución a los problemas identificados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 ANTECEDENTES

A efectos de esta investigación, se hará referencia a algunas experiencias a nivel nacional e internacional sobre el diseño de sistemas de evaluación, seguimiento y control de planes, tanto de planes estratégicos en entes del sector público, como los planes de desarrollo en las instituciones de Educación Superior.

A nivel internacional, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL(2002), realizó el diseño e implementación de un Sistema Integrado para la Formulación Evaluación y Monitoreo (SIFEM) de los proyectos que componen un programa social.

El SIFEM fue concebido como una herramienta clave en la gestión, que persigue convertir los datos recogidos en información útil para la implementación de los proyectos, buscando optimizar el impacto y la eficiencia en la gestión presente y futura, a partir de las distintas etapas que componen el ciclo de vida de los proyectos y de las características de los procesos de la gestión social.

Este sistema cobra particular importancia para el desarrollo de esta investigación, sobre todo por la manera en que está estructurado el sistema, ya que entre uno de los módulos, el de *Monitoreo y evaluación de impacto*, tiene como objetivo principal la organización, procesamiento y distribución de la información para:

- Organizar la información para realizar las tareas de monitoreo (búsqueda de información, procesamiento y análisis).
- Asignar responsabilidades de monitoreo y evaluación de los proyectos ingresados al sistema.
- Calcular indicadores para cada proyecto.
- Comparar resultados entre distintos proyectos, gerencias regionales, ejecutores externos, población objetivo, etc.

Pese a que el SIFEM está concebido para evaluación de proyectos, cobra particular importancia en el diseño del sistema de la UPEL, tomar en cuenta las tareas de monitoreo, la asignación de responsabilidades de monitoreo y evaluación de los resultados, así como del cálculo y análisis de los indicadores a implementar.

Por su parte, la UNESCO desarrolló un sistema informático fundamentado en la Planificación Estratégica como enfoque metodológico, partiendo de la premisa de que en la mayor parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) en América Latina y el Caribe, prevalece alcanzar los mayores niveles de eficiencia y eficacia posibles.

El sistema que propone la UNESCO tiene como base las acciones derivadas de la matriz FODA en el marco de la planificación estratégica. Esta herramienta consistió en un mecanismo para la toma de decisiones, ponderando las prioridades en la matriz, considerando aspectos tanto cualitativo como cuantitativo para la toma de decisiones.

En tal sentido, cobra particular importancia para esta investigación considerar a la matriz FODA como una herramienta complementaria a los procesos de planificación estratégica. Como se recordará, para la elaboración del plan de

desarrollo de la UPEL se utilizó dicha herramienta, la cual sugiere ser empleada para el diseño de los planes sucesivos.

La Universidad de Colima (México), específicamente la Dirección General de Planeación y Desarrollo Institucional crea la Guía Técnica para la Planeación Institucional, con la finalidad de orientar a los integrantes de la comunidad universitaria en la formulación y diseño de planes, programas y proyectos. Su diseño incorpora el modelo de planeación estratégica, concebida como “el proceso de gestión que define, de manera colegiada, la direccionalidad de la institución y con ello la elección de alternativas en el curso de las acciones que deberán realizarse en el futuro” (Universidad La Colima, [http://www.ucol.mx/universidad/planeacion/guia/Guia\\_Tecnica\\_para\\_la\\_Planeacion\\_Institucional.pdf](http://www.ucol.mx/universidad/planeacion/guia/Guia_Tecnica_para_la_Planeacion_Institucional.pdf) p.4).

Esta guía fundamenta el modelo de planeación estratégica aplicado en una institución de carácter universitario en el que se definen sus elementos básicos, como la declaración de los valores, misión y visión, y áreas estratégicas o ejes. Llama la atención que la estructura metodológica aplicada en la Universidad La Colima coincide en cierta manera con el diseño adoptado en la formulación del plan de desarrollo de la UPEL.

Otra experiencia similar es el trabajo sobre Modelo Inicial de un Sistema Universitario de Información. Lineamientos para el diseño y la organización de sistemas universitarios de información, elaborado por el Prof. Callaos (1.988), donde se describen algunos elementos del planteamiento estratégico institucional, al considerar como fundamentales tres subsistemas: 1) el destinado a identificar la misión de la universidad, 2) el destinado a identificar problemas y necesidades institucionales y 3) el destinado al soporte de la planificación, toma de decisiones y control; puntualiza Callaos que lo

existente en nuestras universidades son sistemas de automatización de datos antes que sistemas de información propiamente.

De acuerdo con el planteamiento anterior, resulta conveniente que el sistema de seguimiento, control y evaluación del plan de desarrollo propuesto por la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional de la UPEL esté concebido, más que por un sistema informático donde se procesan datos, por tener una visión sistémica de los procesos que se llevan a cabo en la Universidad, utilizando la planificación como soporte para la toma de decisiones.

En el caso de nuestro país, en un trabajo realizado por Carmen Alfonzo(1986) denominado Evaluación del contexto institucional de la UPEL mediante una metodología adaptativa, cuyo propósito fue realizar un estudio evaluativo del contexto institucional de dicha Universidad para delimitar algunos elementos y necesidades básicas que podrían orientar la planificación de la evaluación institucional de la UPEL. Se encontraron entre los resultados más importantes que:

Los lineamientos generales que deberían orientar la evaluación institucional de la UPEL se refieren a los siguientes aspectos: (a) el Plan de Evaluación debe ser sistemático, permanente y guardar estrecha relación con los planes de desarrollo institucional; (b) la estructura organizativa debe ser flexible; (c) la evaluación debe concebirse como un proceso continuo y sistemático que servirá de base para la toma de decisiones y ser parte inherente al proceso educativo; (d) el evaluador que dirija el proceso debe pertenecer a la institución y ser asesor de quienes toman las decisiones; y (e) las instancias para la toma de decisiones deben ser definidas en relación a la naturaleza de tales decisiones.(p.xi)

Como queda visto, en esta investigación realizada a la UPEL, se hace hincapié en cómo debe ser el proceso de evaluación, el cual coincide con el

que se adopta en esta investigación: continuo y sistemático; además de la naturaleza del evaluador, quien debe ser partícipe en la toma de decisiones.

Por otra parte, en un trabajo realizado por el IVEPLAN, Instituto Venezolano de Planificación(1996) que trata sobre la metodología para el seguimiento, control y evaluación de los programas sociales compensatorios (PSC) refiere que un Sistema de Control y Evaluación(SCE) no sólo se restringe a lo administrativo, que representa únicamente el proceso tecno-burocrático, para la entrega de los beneficios contemplados por los PSC. En el estudio se aclara que lo esencial en un SCE es la percepción que tengan de dichos programas y de sus beneficios, la población beneficiaria y los ejecutores directos. Este tipo de percepción está medida en términos de calidad, entendida como “la capacidad de los programas para brindar beneficios sociales que permitan satisfacer, en cierta medida, sus necesidades en el momento oportuno” (IVEPLAN,1996, p.14). Refiere además que un factor clave en los sistemas de seguimiento, control y evaluación de los procesos es el momento en que se realizan las mediciones para prevenir y corregir situaciones no deseadas.

Del planteamiento anterior se puede inferir que un sistema de SCE, tanto para un programa o un proyecto, no sólo puede orientarse al logro de objetivos, sino que va más allá: hacia la búsqueda de calidad mediante un proceso de revisión y toma de decisiones.

La metodología que aplica la Universidad Central de Venezuela para diseñar su plan estratégico 2007 “UCV MARCA SU RUMBO” es *Balanced Scorecard* (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. En éste, considera cuatro perspectivas: 1. La Universidad;

2. Los entes públicos y privados, socios, estudiantes y comunidad; 3. Los procesos internos y 4. Los fundamentos estructurales.

Tal y como señala, la descripción de su plan estratégico “No es la expresión del Plan en un documento, sino la identificación de cada uno de los miembros de la comunidad con los objetivos a proseguir y con el papel que les toca jugar para tal fin”. Disponible en: <http://www.ucv.ve/vradm/Archivos/AnexosPlan%20Estra/Plan%20Comunicacional%20PLAN%20ESTRAT%20C3%89GICO%20DE%20LA%20UCV.pps#257,2>, Diapositiva 2. Consultado en diciembre 2008.

Lo cual demuestra por parte de la comunidad universitaria, cierto sentido de apropiación o identidad, así como el papel que ésta desempeña en el funcionamiento de la Universidad.

Llama la atención en su propuesta, la importancia otorgada al aspecto de comunicación, cuyos objetivos comunicacionales son:

- Informarle a la comunidad en un lenguaje accesible y a través de medios eficaces, las ventajas que tiene para el desenvolvimiento de las actividades académicas la definición del rumbo estratégico de la UCV
- Lograr despertar en la comunidad la importancia que tiene la formulación del Plan Estratégico
- Propiciar el debate en todos sectores de la comunidad, sobre el Plan Estratégico para enriquecerlo y lograr la interacción que se aspira en el diseño del Modelo de Universidad.

Estos objetivos contemplados en el plan estratégico de la UCV sirven de referencia para la UPEL, ya que considerando el aspecto comunicacional en su Plan de Desarrollo, permitirá darle mayor difusión, su importancia, la

apropiación de los actores involucrados y el carácter de participación en la reconstrucción del mismo.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

En el presente trabajo especial de grado, se consideró como marco referencial los fundamentos teóricos de la planificación en general, dentro de ellas el enfoque Estratégico, sus procesos y etapas fundamentales como el diseño, implantación y evaluación y control en las organizaciones. Asimismo, se hizo énfasis en la planificación en el ámbito universitario y Plan de Desarrollo en el marco del modelo de gerencia estratégica diseñado por la UPEL.

### **2.2.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN**

En las siguientes líneas se hace necesario destacar el concepto de planificación y sus fundamentos teóricos. A tales efectos Carlos Matus (1987) refiere que la planificación consiste en: ...“pensar antes de actuar, pensar con método de manera sistemática, explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro...” (p.25), se puede apreciar que, la planificación constituye un proceso que conduce a la acción para esbozar, proponer objetivos y proyectar a futuro determinada situación que queramos mejorar o resolver.

Un concepto de planificación visto de manera integral, viene dado por el Prof. Hercilio Castellano(2008), quien rescata los elementos comunes de sus investigaciones, así como las del profesor Mario Molins Pera, y otras nociones clásicas del tema en cuestión, para lograr una definición más



acabada. Tal y como refiere en su libro *Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto*:

La planificación es un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones en torno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga (p.62)

Refiere Castellano que la planificación consta de las fases interactuantes siguientes:

- 1. Definición de objetivos**
- 2. Diagnóstico**
  - Descripción de lo planificado tal y como es: modelo analítico
  - Descripción de lo planificado tal y como debería ser: modelo normativo
  - Explicación de por qué lo planificado es como es y no como debería ser: diagnóstico propiamente dicho.
- 3. Prospectiva**
  - Prognosis: descripción de cómo evolucionaría lo planificado si sus condicionantes actuales continuaran actuando igual que hasta ahora.
  - Escenarios: Situación durante un lapso futuro, del conjunto de variables, que sin ser parte del plan, lo condicionan fuertemente.
  - Imagen objetivo: visión referencial elástica de lo que, en conjunto, se desea alcanzar con el plan.
- 4. Selección de instrumentos para alcanzar los objetivos**
  - Selección preliminar
  - Evaluación multicriterios
  - Jerarquización
  - Análisis de suficiencia
  - Análisis de compatibilidad y complementariedad
  - Selección final de instrumentos
- 5. Definición de mecanismos para implementar y revisar lo planificado.**

El investigador Hercilio Castellano resalta que este esquema clásico de planificación se enriquece considerablemente al introducir los aportes de

otras corrientes más recientes, especialmente en el tránsito entre lo planificado y su gestión.

Por otra parte, las teorías administrativas se han desarrollado y consolidado en función de cinco elementos básicos: *planeación, organización, ejecución, coordinación y control*. Todos ellos se han convertido en las piedras angulares para la configuración de los procesos y las funciones básicas de cualquier organización.

En las ciencias administrativas se sabe hoy en día que sin planificación no puede haber una función de control, y sin control no puede existir un cuerpo sistemático de planificación y aplicación de correctivos a determinado evento o situación. Ambas funciones son una consecuencia de la otra, viéndose intervenidas o intermediadas por las funciones de organización y dirección.

De acuerdo con Chiavenato (1989), la función de Planificación, consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción. Para este autor la planificación involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él.

Entre las tendencias actuales de planificación están la planificación tradicional en proceso de evolución, la estratégica situacional y la estratégica corporativa (Castellano, 2008). A efectos de esta investigación se considerarán los fundamentos de la planificación estratégica, aplicado al marco institucional, por tratarse de una universidad pública.

## 2.2.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS PROCESOS

En este apartado se especifican un conjunto de definiciones relativas a la planificación estratégica y los autores más representativos, así como los diferentes procesos que se desarrollan en ésta.

Autores como Ansoff y Hayes, citado por Leos Quiroga(1999) definen la **planificación estratégica** como:

...aquella que consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de la organización y de la selección de un compromiso entre los dos que mejor satisfaga los objetivos de la organización (p.132)

Expresa Hercilio Castellano que los puntos fuertes del modelo de planificación estratégica corporativa pueden resumirse de la siguiente manera

Su alto sentido de lo práctico y de cómo realmente ocurre la toma cotidiana de decisiones, a diferencia de la tradicional y la situacional que, de una u otra forma, pretenden imponer una cierta manera de pensar a los decisores. (Castellano, p.84, 2008).

Por su parte, Aurelio Cruz (1986) puntualiza que la planeación estratégica define con anticipación las características del sistema al culminar cada una de las etapas o fases del proceso de aproximación a la solución teórica global: objetivos particulares, organización, estructura, funcionamiento, políticas, normas, procesos generales y particulares, perfiles de los recursos, insumos y productos, propiedades de los elementos y relaciones.

Del planteamiento anterior, puede decirse que durante los diferentes procesos de la planeación se pueden crear las condiciones necesarias y

suficientes para la implementación planificada de toma de decisiones sobre la acción a emprender.

El Doctor Humberto Serna Gómez(1997), con experiencia en el área de gestión organizacional, define la planeación estratégica como:

...un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización en ente proactivo y anticipatorio(p.29)

Serna ilustra las etapas del proceso de planeación estratégica de la siguiente manera: (Ver esquema)

### ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

0. **Definición del horizonte de tiempo (3 años)**
1. **Principios corporativos**
2. **Diagnóstico estratégico:** Análisis DOFA-Dónde estamos hoy
3. **Direccionamiento estratégico:** Visión-Misión-Objetivos Estratégicos-Dónde queremos estar
4. **Proyección estratégica:** Áreas estratégicas-Proyectos estratégicos-Cómo lo vamos a lograr
5. **Plan operativo:** Estrategias- Planes de acción- Tareas que debemos realizar para alcanzar la visión.
6. **Monitoría Estratégica:** Índices de Gestión- cuál es el nivel de desempeño organizacional- Cuáles son los logros del proceso.

*Tomado de Humberto Serna: Gerencia estratégica, p.30*

Del esquema descrito puede visualizarse que, la mayor parte de los elementos de este modelo fueron considerados para el diseño del Modelo de

gerencia estratégica adoptado por la UPEL, tal y como se describirá en las próximas páginas.

### 2.2.3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Si bien es cierto que esta investigación está enmarcada en el proceso de planificación estratégica institucional, resulta necesario hacer referencia a tres niveles, momentos o fases, de acuerdo con el especialista José Madrid (IVEPLAN, 1993), a saber:

- Nivel Estratégico
- Nivel Coordinativo
- Nivel Operativo

- *Nivel estratégico:* Este nivel es de responsabilidad de la alta gerencia y tiene como tarea principal monitorear el comportamiento presente y probable de los factores claves de los ámbitos tanto interno como externo, y de ahí derivar decisiones actuales de movilización de recursos.

El producto de esta fase será una declaración de principios acerca de la razón de ser de la institución que exprese el propósito, alcance y calidad de gestión a ser emprendida por la organización.

De aquí se derivan los objetivos, estrategias y políticas a una instancia organizacional global y en términos de largo plazo.

- *Nivel Coordinativo:* Traduce los objetivos, estrategias y políticas corporativas a metas cuantificables, recursos tangibles y responsables funcionales. Todo ello con el propósito fundamental de comunicar a unidades operativas sus formas de articulación institucional.

- *Nivel Operativo*: En éste se diseñan las acciones, actividades y tareas específicas a ejecutar para cumplir con las acciones tácticas, objetivos y metas establecidas en el nivel coordinativo.

De allí que cobre particular importancia considerar para esta propuesta, además de la planificación institucional, el desarrollo de una conducta organizacional donde sean protagonistas los actores involucrados; es decir el personal: directivo y el operativo.

#### **2.2.4 LA PLANIFICACIÓN EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO**

En la actualidad, las instituciones universitarias pretenden acometer los cambios necesarios para desempeñar el papel que le tiene asignado la sociedad.

La mayoría de las universidades elaboran su plan estratégico o Plan de Desarrollo siguiendo una serie de pautas comunes, tales como: diagnóstico de la institución, formulación del plan, implantación, control y evaluación. Estos dos últimos procesos son de gran relevancia para el ajuste periódico del plan de tal manera que se pueda proveer la mayor calidad posible en el servicio educativo que se presta.

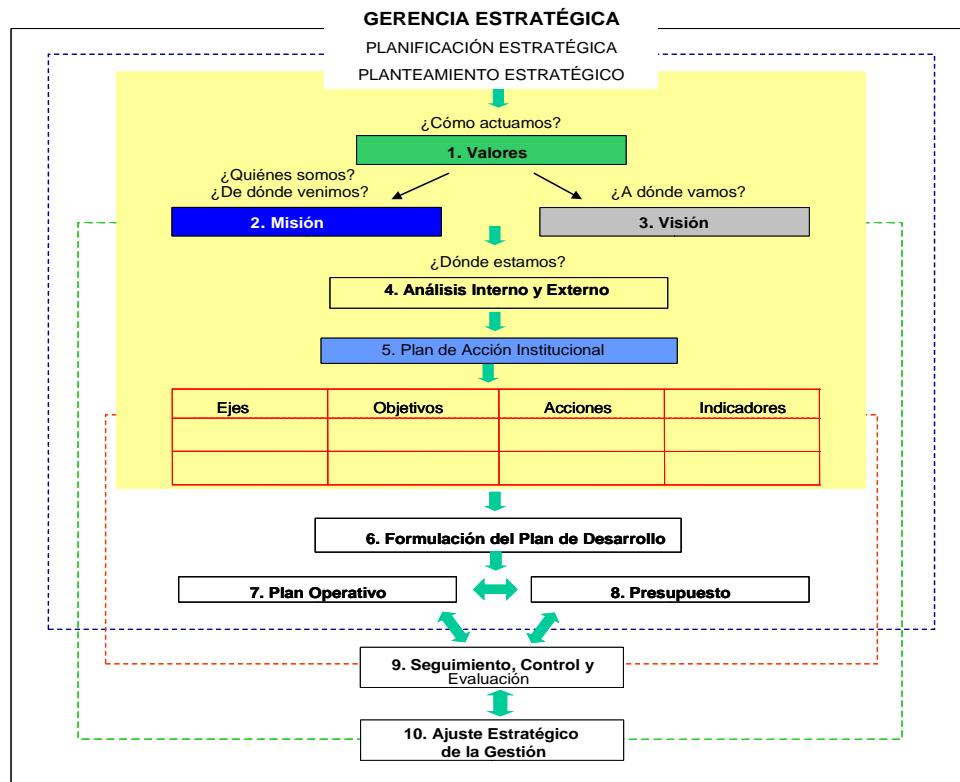
Asimismo, cada universidad se plantea de diferente manera, con arreglo a su propio contexto, la estrategia que va a seguir para cumplir con el Plan estratégico propuesto, y en un tiempo determinado. Esto significa que no hay un modelo único y preestablecido que asegure el éxito del plan. Sin embargo, cabe destacar que la Universidad debe empezar su análisis estratégico a través de un determinado método.

En el caso específico de la UPEL, las autoridades de la Universidad han considerado conveniente adoptar el modelo de Gerencia Estratégica como el paradigma gerencial que las orientará hacia una ventaja competitiva, basada en el logro de resultados y que garantice la integración de los planes, objetivos y metas planteados en sincronía con la visión y misión institucional.

## 2.2.5 EL PLAN DE DESARROLLO 2007-2011 DE LA UPEL EN EL MARCO DEL MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

Como ya se ha mencionado, el Plan de Desarrollo es un documento que se elabora en la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional, Sede Rectoral-Caracas, con la participación del rectorado, los vicerrectorados de Docencia, Investigación y Extensión, así como las áreas de apoyo y personal de los Institutos de la UPEL, sin dejar de lado a la comunidad upelista. En el mismo, están descritos los elementos que regirán la academia y el funcionamiento administrativo de la UPEL entre los años 2007 y 2011. Fue concebido bajo el enfoque del Modelo de Gerencia Estratégica. En el siguiente esquema se muestra el Modelo de Gerencia Estratégica.

### MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA DE LA UPEL



Fuente: Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.



### **2.2.5.1 Descripción del Modelo de Gerencia Estratégica de la UPEL**

El alto desempeño de todos los actores dentro de la organización es el gran objetivo de la Gerencia Estratégica. En tal sentido, afirma Rodríguez (2006) que para ello es imprescindible una gran capacidad en los líderes para promover y evaluar ese desempeño, lo cual debe comenzar por establecer claramente el planteamiento estratégico. En primer lugar, se debe definir el conjunto de valores que han de orientar las actuaciones personales y colectivas. Estos valores deben constituir el soporte ético y moral dentro del cual se actúa para llegar a ser, lo que queremos ser, o hacia dónde vamos; es decir, la visión. Asimismo, es necesario analizar quiénes somos y de dónde venimos y tener claro cuál es nuestro principal propósito o misión.

Una vez definidos los valores, la Visión y la Misión éstos servirán de marco de referencia para analizar la situación actual y caracterizar la Institución como consecuencia del análisis de las debilidades y fortalezas internas, frente a las características de un entorno signado por oportunidades que podrían afectar a favor, o amenazas que podrían actuar en contra.

El análisis FODA permite establecer los ejes estratégicos que determinan la formulación de: objetivos estratégicos y objetivos operativos; estos últimos se operacionalizan a través de acciones concretas.

La definición de los ejes, objetivos estratégicos y operativos se hizo con base en los resultados arrojados en la fase diagnóstica con la aplicación del instrumento que evalúa los nueve criterios del Modelo Europeo de Excelencia, de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM): 1. Política y estrategia, 2. Personal, 3. Alianzas y recursos, 4. Liderazgo, 5. Procesos, 6. Resultados en los usuarios y/o beneficiarios, 7.

Resultados en el personal, 8. Resultados en la sociedad y 9. Resultados globales.

El grado de ejecución de las acciones planificadas será evaluado a través de indicadores que permitirán el monitoreo integral y permanente del quehacer de la Universidad de manera racional y simple. Los responsables de las acciones deben determinar las metas, los recursos, el período de tiempo estimado para ejecutar la acción, así como la valoración permanente de la tendencia y evolución de los indicadores.

El conjunto de todos estos elementos señalados conformarán el plan estratégico de la Universidad que se materializará anualmente a través de otros instrumentos de planificación como lo son el Plan Operativo Anual y el presupuesto.

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de formulación para definir proyectos, objetivos y metas, su ámbito abarca las actividades de ejecución y de seguimiento y evaluación de la gestión institucional. Los indicadores en el POA constituyen un sistema integrado constituido por la detención del problema que genera el proyecto (situación actual) en correspondencia con la situación objetivo.

Existe una estrecha relación entre los proyectos formulados en el POA y los objetivos estratégicos establecidos en el Documento del Plan de Desarrollo de la Universidad. Ver anexo A: Vinculación Plan de Desarrollo-Plan, y anexo B: Vinculación ejes estratégicos/proyectos, donde se muestra en forma esquemática cada uno de los proyectos administrados por la UPEL y cómo estos se vinculan con los ejes estratégicos o directrices planteadas en el Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad.

También merece especial atención el factor humano y la cultura organizacional en la Universidad para garantizar una buena gestión del plan. Al respecto, señala la Lic. Sonia Rodríguez que:

El éxito para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de desarrollo sólo será posible si contamos con un personal competente, comprometido y participativo, si hacemos uso de la tecnología como generadora de valor, si disponemos de información confiable y oportuna que asegure una óptima toma de decisiones y finalmente si contamos con un cultura organizacional afianzada en la búsqueda de acciones transformadoras. (Planiupel, 2006,p.6)

En resumen, el establecimiento del Plan de Desarrollo de la UPEL como instrumento de gestión, permitirá identificar las áreas de acción prioritarias para la institución, con la finalidad de dar respuestas adecuadas en función de los objetivos trazados.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

Dado que las definiciones de: planificación, planificación estratégica, evaluación, seguimiento, control, indicadores, cultura institucional y sistema poseen distintos significados, dependiendo del autor seleccionado; en esta investigación se aclaran tales conceptos y se toma postura al respecto.

Afirma Luis Pimentel (1999) que la **Planificación Estratégica** mejora el desempeño de la institución por "...el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución". *Planificación estratégica*. Introducción al concepto de planificación estratégica. Refiere más adelante que:

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la

organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo. (Pimentel, *Planificación estratégica*. Introducción al concepto de planificación estratégica, [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5\\_1.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5_1.doc) (consultado el 10/04/08).

En el ámbito universitario, también tiene cabida la planificación estratégica que se enmarca en un estilo de dirección denominado **Dirección Estratégica** y consiste en:

...la instrumentalización técnica y racional de un proyecto político de organización universitaria, mediante la cual se toman decisiones en la dirección de los resultados esperados y que conforman lo que la organización quiere alcanzar para constituir su propia visión o imagen futura.(Universidad de Cádiz, España,p.1).

En cuanto al proceso de **seguimiento o monitoreo**, de acuerdo con el Método de Planificación de Proyectos orientada a Objetivos (ZOPP) *ZielOrientierte ProjektPlanung*, monitoreo significa “la observación y el registro sistemático y continuo de acontecimientos determinados en un período de tiempo. Dentro del marco del método ZOPP el Monitoreo se refiere en primer lugar al seguimiento de la ejecución de las Actividades”. Método ZOPP (<http://www.ijponline.com/marcologico/general.html>, consultado el 10/01/2008)

Es importante aclarar en esta investigación, el significado de **control**, el cual según la Guía Metodológica para la evaluación del control interno de la contraloría General de la República (1999) lo define como la actividad dirigida a verificar el cumplimiento de los planes, programas, políticas, normas y procedimientos, detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas.

Al respecto, tal y como afirma Lurvis Solórzano(1994) “el control ha sido y es palabra tabú en la gestión pública, en general a nadie le gusta que le controlen. Sin embargo, aparece cada vez más como elemento necesario para garantizar el buen funcionamiento y sobre todo, el cumplimiento de los objetivos”(p.75)

Refiere el mencionado autor que el control siempre va a existir en la organización, y que cuando no existe un modelo de gestión, es posible que existan situaciones extremas tales como “situaciones autoritarias o cuasi vejatorias de control personal” o a la inversa, “situaciones absolutamente descontroladas” donde cada quien hace lo que le plazca.

En este sentido, Solórzano enfatiza que la existencia de un modelo de gestión tiende a objetivar y racionalizar el conjunto de la gestión y también el control de la misma, por estar centrado no sólo en las personas, sino en los resultados y cumplimiento de los objetivos. Una definición de **control de gestión** adoptado por García Hernández al que se hace referencia será:

El **control de gestión** es un sistema de comunicación entre las partes de una empresa por el cual se detecta información, se selecciona y se compara con un estándar deseado y se actúa en consecuencia, alterando la situación si es necesario, citado por García(1990).

A través del control de gestión, la institución puede medir periódicamente el grado de cumplimiento de sus objetivos y metas, se compara con un estándar(o dato de referencia) para luego tomar decisiones y acciones correctivas a que hubiere lugar.

De acuerdo con Solórzano(op.cit), el proceso de control atraviesa tres etapas en el tiempo, respecto al desarrollo de la actividad de la institución. A saber:

- ANTES: Fijación de metas, objetivos, estándares y cómo se van a controlar.
- DURANTE: Recogida de la información y capacidad de enmendar y rectificar las actuaciones.
- DESPUÉS: Formando parte de una posible evaluación y aportando datos para nuevas intervenciones.

Tomado de: Lurvis Solórzano "Control: Un instrumento de gestión" p.78 IVEPLAN

Por su parte, el Prof. Dezerega(2002) coincide con los planteamientos de García(1990) y Solórzano(1994), quien refiere al "proceso de control de gestión" o "Proceso de aseguramiento de la gestión" como un proceso complementario al de planificación y dirección estratégica, que permitirá traducir la estrategia en acción y afirma que:

El control o aseguramiento de la gestión constituye el soporte técnico e informativo para determinar si la estrategia se está operacionalizando bien y si se están logrando los objetivos y metas planteados, función fundamental de quienes planifiquen, coordinen y controlen todo el proceso de planificación estratégica (UPEL, Informe de la Comisión Control de Gestión: p.4)

Además, el autor antes mencionado puntualiza sobre la complementariedad entre la formulación y la implementación que se traduce en "Gerencia o Gestión estratégica".

Cabe destacar que hay una relación de dependencia entre el control y los indicadores. Así lo afirma Juan Pacheco en su libro Indicadores integrales de gestión (2002) "para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos". En los siguientes párrafos se hará referencia a los conceptos clave asociados al tema de los indicadores.

Un **indicador** se define como "una referencia numérica representativa del comportamiento de una o más variables, la cual permite conocer la magnitud de un desvío y en consecuencia actuar de manera PREVENTIVA o CORRECTIVA"(IVEPLAN,2000,p.23)

Existen diferentes tipos de indicador, pero dado la naturaleza del tema que se aborda, y tratándose de una investigación en el ámbito institucional y educativo, la concepción de indicador adoptada es el de **indicador de calidad o eficacia**.

Luego de revisar un trabajo realizado por el Instituto Pedagógico de Caracas-IPC, de la UPEL sobre “Criterios e indicadores de calidad en la Educación Superior venezolana”, se extrajo el concepto de **indicador de calidad, que es:**

La expresión de una característica, cualidad o aspecto que puede ser observada y que arroja información cualitativa o cuantitativa (o ambas) sobre circunstancias específicas. En el contexto de la educación superior, el indicador se relaciona con una característica fundamental del sistema educativo asociada a la misión y objetivos de la institución... (p.17)

Como complemento a la definición de indicador, María Cabeza, citado por Héctor Yáñez, refiere que: “...un sistema de indicadores puede propiciar cambios que afecten positivamente el funcionamiento y calidad interinstitucionales.”(p.40)

También propone la autora que en el caso de las IES, el **sistema de indicadores** que se diseñe y acepte para adelantar un proceso de autoevaluación y diagnóstico, deberá estar en armonía con el concepto de “Autorregulación”, según el cual ‘... está estrechamente asociado al de autoevaluación, en tanto supone juzgar, según ciertos criterios y estándares el propio desempeño o progreso de un programa o institución respecto de determinadas metas u objetivos’.” (UNESCO, p. 44)

La Lic. Ángela Delfini(2006), en un trabajo sobre “El uso de indicadores para la mejora de la gestión universitaria”, destaca la importancia de los indicadores de gestión en las universidades, ya que:

Una de las razones básicas del fracaso de los procesos de mejoramiento continuo en las organizaciones es la carencia de mediciones adecuadas que reflejen la situación actual, que permitan conocer que inciden en la producción de los resultados, en su calidad, su oportunidad y pertinencia (p.25)

Refiere Delfini que los indicadores de gestión no deben constituirse en el fin, sino en el medio para lograr los objetivos que se han declarado alcanzar en la búsqueda del desarrollo de la organización.

De lo antes expuesto puede afirmarse que los indicadores deben ser vistos como un medio para lograr los objetivos previstos en el plan; por ende, uno de los aspectos a considerar para materializar un sistema de seguimiento, control y evaluación, será la construcción de un **sistema de indicadores de gestión**.

Además, en el caso específico de la UPEL, de acuerdo con los lineamientos de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), en toda planificación operativa los indicadores son básicos para orientar la dirección o gerencia eficaz, ya que permiten conocer en el transcurso de la ejecución, por una parte, los resultados que esperamos al realizar la programación y efectuar las modificaciones oportunas si los indicadores se distancian de la variación asumida como normal, y por otra, evaluar los procesos académico-administrativos involucrados en los principales productos formulados en el Plan Operativo Anual, para tomar las acciones correctivas a que hubiere lugar.

En esta investigación cobra particular importancia el tema de la evaluación. En un trabajo realizado por la Profesora Barrios, miembro del personal docente de la UPEL, sobre conceptualización y diseño de estudios de evaluación institucional en las IES establece que la **evaluación** “es un proceso de descripción interpretativa y cualitativa sobre la globalidad de la



organización, su funcionamiento y resultados orientados a apoyar la formulación de juicios de valor que conlleven a tomar las decisiones pertinentes”(citado por UPEL Informe de la Comisión de Control de Gestión, p.23)

En este trabajo se hizo hincapié sobre los diferentes modelos de **evaluación y cultura de evaluación**, principalmente en el sector educativo. Al respecto, la UNESCO (1996,1998) citado por Milagros Bolseguí propone:

...la necesidad de formular una cultura de evaluación en las IES (Instituciones de Educación Superior), donde se promueva la calidad, la evaluación y la acreditación, a través de autoevaluación, autorregulación y acreditación estatal. Para lograr este objetivo, se plantea, como acción estratégica dedicar un gran esfuerzo orientado a introducir una ‘cultura de evaluación’ a través de la participación de la comunidad académica, para así garantizar el cumplimiento de objetivos y metas... (p.81)

Continúa la referida autora con el siguiente planteamiento acerca de la cultura institucional:

La cultura de cada institución se genera a partir de las estructuras, roles, códigos de conducta, normas, patrones de acción y comunicación. Posee un sentido propio de identidad, de coherencia; constituido por valores compartidos por la mayoría de sus miembros. (p.91)

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, se puede interpretar que si la comunidad universitaria se apropia de los valores expuestos en el planteamiento estratégico de la UPEL, aunado al estilo de dirección estratégica institucional y liderazgo, abrirán los primeros pasos para un cambio en la cultura institucional.

Quizás un punto que también interesa destacar es la visión sistémica de los procesos de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo. En tal sentido, la definición de **sistema** adoptada en esta investigación es, según el diccionario de la Real Academia Española: “Conjunto de cosas que

relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a un determinado objeto”(Real Academia Española, 2001, p.2073). Es decir, que el sistema es un todo, compuesto por partes que, interrelacionadas entre sí, tiene una finalidad definida. Las diferentes partes estarán conformadas por cada una de las fases de seguimiento, control y evaluación que se configuran en un proceso visto de manera integral, como un todo.

Por otra parte, un concepto de sistema, en términos informáticos, consiste en “Programa o conjunto de programas que efectúan la gestión de los procesos básicos de un sistema informático, y permiten la normal ejecución del resto de las operaciones (Op. cit,p: 2004)”.

De acuerdo con Gómez Ceja (2001) un sistema “es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular, de acuerdo con un plan”(p.3) Refiere el mencionado autor que mediante la acción de un sistema se establecen las bases de coherencia y viabilidad operativa interna de la institución; así como la adecuación y congruencia de los planes institucionales con los de los niveles sectoriales y global.

A efectos de esta investigación, se hará una revisión exhaustiva de los indicadores propuestos en el Plan de Desarrollo, específicamente en uno de los cinco ejes estratégicos: Formación, para incorporarlos en un sistema informático que permita el seguimiento y control del plan, con el propósito de evaluar la gestión y tomar decisiones.

## CAPÍTULO III

### MARCO ORGANIZACIONAL

A continuación se hará referencia a la institución para la cual se hará el diseño del sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan del Desarrollo; es decir, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

#### **3.1 Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)**



La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) es una institución pública de cobertura nacional, cuyos propósitos son: formar, capacitar, perfeccionar y actualizar los recursos humanos, para la educación que requiere el país; asesorar al estado venezolano en la formación de políticas educativas, promover los cambios en materia educativa y generar, aplicar o divulgar nuevos conocimientos, teorías y prácticas pedagógicas que contribuyan al desarrollo humanístico, científico, tecnológico y social del país, a través del ejercicio innovador, pertinente, eficaz y eficiente de sus funciones de docencia, investigación y extensión.

#### **3.2 Breve historia de la UPEL**

Por Resolución N° 199 de fecha 25 de junio de 1982 del Ministerio de Educación se designó una Comisión que tuvo por objeto realizar los estudios necesarios para determinar la factibilidad de creación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, y una vez entregado el informe favorable, por “Decreto N° 2176 de fecha 28 de julio de 1983 del Ejecutivo Nacional se creó la Universidad Pedagógica Experimental Libertador como homenaje a la memoria del Libertador Simón Bolívar en el Bicentenario de su nacimiento” (Manual de Inducción UPEL, p.9).

En 1988, mediante la Resolución N° 022 del 28 de enero de 1988 integra a la Universidad todos los institutos Oficiales de Formación Docente, lo cual se produjo el 27 de junio del mismo año. Una vez firmada el Acta de Consolidación, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador se concibe como una institución conformada por una Sede Rectoral y ocho institutos Pedagógicos, a saber:

- Sede Rectoral, ubicada en Caracas, Catia.
- Instituto Pedagógico de Caracas, ubicado en Caracas-El Paraíso.
- Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, ubicado en Caracas, Los Dos Caminos.
- Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, ubicado en Caracas, La Urbina.
- Instituto Pedagógico “Rafael Alberto Escobar Lara” de Maracay, ubicado en Maracay, Av. Las Delicias.
- Instituto Pedagógico Rural El Mácaro, ubicado en Maracay, Turmero.
- Instituto Pedagógico “Luis Beltrán Prieto Figueroa” de Barquisimeto, ubicado en Barquisimeto.
- Instituto Pedagógico de Maturín, ubicado en Maturín, Av. Raúl Leoni.
- Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio”, ubicado en Táchira, Rubio.

**Misión:** La Universidad Pedagógica Experimental Libertador es una universidad pública de alcance nacional e internacional, líder en la formación, capacitación, perfeccionamiento y actualización de docentes de elevada calidad personal y profesional, y en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, que desarrolla procesos educativos con un personal competente, participativo y comprometido con los valores que promueve la Universidad.

**Visión:** La Universidad Pedagógica Experimental Libertador será una universidad de excelencia, comprometida con el país para elevar el nivel de la educación, mediante la formación de docentes competentes; capaz de generar conocimientos útiles para implementar procesos pedagógicos innovadores e impulsar la transformación de la realidad social, y así contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria.

## **Valores de la UPEL:**

Los valores constituyen el soporte ético y moral que permitirá alcanzar la misión y visión de la Universidad. Estos son: calidad, defensa del ambiente, equidad, honestidad, sentido de pertenencia, respeto, responsabilidad, sentido crítico, solidaridad e innovación.

## **Objetivos de la UPEL**

La Universidad orientará su acción hacia el logro de los siguientes objetivos:

1. Contribuir a la búsqueda, transmisión y proyección del saber pedagógico en su sentido epistemológico y práctico.
2. Contribuir a la formación, al desarrollo, perfeccionamiento y consolidación de una concepción nacional del proceso educativo.
3. Fomentar la investigación como eje fundamental de la Institución, con el propósito de contribuir al mejoramiento permanente del sistema educativo y servir de base indispensable al postgrado.
4. Formar profesionales de la docencia con sentido ético, espíritu democrático, dominio de la especialidad y de los métodos y técnicas pedagógicas, para satisfacer las necesidades del sistema educativo venezolano en todos los niveles y en algunas de sus modalidades.
5. Atender la profesionalización del personal docente en ejercicio que carezca del título correspondiente.
6. Efectuar cursos de postgrado en las especialidades que administre en la Universidad y en aquellas áreas de interés para el sistema educativo venezolano.

7. Proporcionar a los profesionales no docentes, la capacitación pedagógica indispensable para el cabal desempeño de la docencia en su respectiva área.
8. Atender el perfeccionamiento y actualización permanente del personal docente en ejercicio.
9. Contribuir al desarrollo de la educación venezolana, mediante el diseño y el ensayo de nuevos sistemas, modalidades y estrategias de enseñanza y aprendizaje.
10. Promover la autorrealización de los miembros de la comunidad universitaria, de acuerdo con sus intereses intelectuales y sociales, sus aptitudes y sus necesidades, para coadyuvar al desarrollo personal e institucional.
11. Concertar y ejecutar convenios regionales, nacionales e internacionales de integración y cooperación con Universidades, así como con otras instituciones y organismos, para la realización de los programas de docencia, de investigación y extensión.
12. Promover actividades artísticas, humanísticas y científicas para elevar el nivel cultural de los miembros de la Institución y de la comunidad en general, y especialmente, para afianzar los valores de la cultura nacional, latinoamericana y universal.
13. Promover actividades deportivas y recreativas, que coadyuven al bienestar de los estudiantes y de la comunidad.
14. Promover el uso racional, la protección y el mejoramiento del ambiente, para contribuir al enriquecimiento de la calidad de vida en Venezuela.

Ver organigramas de la UPEL en anexos C y D .

La investigación se desarrolló concretamente en la **Unidad de Planificación y Evaluación Institucional**, adscrita a la Dirección General de Planificación de la UPEL, donde la autora del presente trabajo de investigación actualmente labora con el cargo de Planificador. A continuación se describen las funciones de esta Dirección General, así como de la Unidad.

### **3.3 Dirección General de Planificación y Desarrollo**

La Dirección General de Planificación y Desarrollo es una dependencia organizativa técnico-asesora de la Universidad y el ente ejecutor del sistema de planificación y desarrollo de ésta. Depende en una relación de asesoramiento del Rector.

Entre sus funciones están:

1. Asesorar a todas las dependencias de la Universidad en materia de planificación y desarrollo, así como también en la formulación de políticas que estén orientadas al logro de los objetivos asignados a la Universidad en lo referente a Docencia, Investigación y Extensión.
2. Diseñar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el sistema de planificación y desarrollo de la Universidad.
3. Conocer y opinar sobre los programas y subprogramas de desarrollo que se adelanten en la Universidad en los campos de docencia, la investigación y la extensión.
4. Elaborar los planes a largo, mediano y corto plazo de la Universidad, los cuales deberán guardar estrecha relación con el desarrollo de ésta, del sector universitario, de la educación venezolana y del país.
5. Dirigir las actividades conducentes a obtener por parte de las autoridades universitarias, la adopción de los planes elaborados y ponerlos en ejecución.
6. Diseñar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar el sistema presupuestario de la Universidad.
7. Diseñar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar los estudios de organización y funcionamiento de la Universidad.
8. Elaborar los boletines estadísticos anualmente, a fin de llevar el acopio más completo posible de datos estadísticos para aplicarlos, mediante su análisis e interpretación, a los procesos de planeamiento, toma de decisiones, investigación, evaluación e información de la Universidad.
9. Coordinar los estudios de recursos humanos requeridos por la Universidad, en atención a su desarrollo.
10. Diseñar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las estrategias y acciones referidas a la planificación espacial y de planta física de la Universidad.
11. Coordinar los procesos de evaluación institucional.

### **3.3.1 Unidad de Planificación y Evaluación Institucional**

De acuerdo con la Estructura Organizativa de la UPEL (1991) La Unidad de Planificación y Evaluación Institucional es un ente de la Dirección General de Planificación y Desarrollo cuyo propósito es la coordinación de los procesos conducentes a la elaboración y evaluación de los planes a largo, mediano y corto plazo de la Universidad, en todas las áreas constituyentes de su campo de acción, así como la coordinación de los respectivos procesos de evaluación institucional. Le corresponde igualmente planificar el recurso humano que demande el desarrollo institucional y proporcionar las estadísticas a las autoridades universitarias a fin de facilitar la toma de decisiones.

Entre las funciones de la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional se tienen las siguientes:

1. Coordinar, supervisar y evaluar la elaboración de los planes de largo, mediano y corto plazo de la Universidad.
2. Coordinar la elaboración de las políticas de planificación y evaluación y las referidas al desarrollo institucional.
3. Coordinar, supervisar y evaluar el proceso de evaluación de los planes de largo, mediano y corto plazo.
4. Coordinar, supervisar y evaluar los diferentes procesos de evaluación institucional de acuerdo a lo pautado por los organismos competentes.
5. Analizar los planes institucionales, así como los resultados de los respectivos procesos de evaluación y orientar las acciones pertinentes hacia el desarrollo de la institución.
6. Velar porque los planes a mediano y largo plazo respondan a las pautas planteadas por el Estado en materia de planificación.



7. Coordinar, conforme a los lineamientos e instructivos establecidos, la elaboración de los informes de ejecución física de metas de la Universidad.

El cumplimiento de las funciones de la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional y su relación con las demás áreas organizativas de la UPEL, permitirá revisar y evaluar los diferentes procesos administrativos que se llevan a cabo y su integración, hacia la búsqueda de la excelencia.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Diseño de la investigación**

El modelo metodológico seleccionado para esta investigación fue el resultado de la combinación de la modalidad documental y de campo con énfasis en el proyecto factible.

La investigación documental, conforme a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador(1998) consiste en “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos”(p. 6)

Se eligió la investigación de campo por cuanto esta fase permitirá recabar los datos directamente de la realidad, a partir de datos originales o primarios los cuales reafirmarán la oportunidad en la cual se desea intervenir.

La investigación de campo es de carácter descriptivo, que implica caracterizar un fenómeno o situación señalando sus cualidades más distintivas.

De acuerdo con las normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos especiales de grado de la Universidad Santa María(1999) se considera que el proyecto factible consta de las siguientes etapas: “objetivos,

justificación, diagnóstico de necesidades, formulación del modelo o propuesta y análisis de su factibilidad” (p.33), siendo esta metodología la más acorde con la naturaleza del trabajo que se realizará.

## **4.2 Tipo de investigación**

La presente propuesta de trabajo se realizó bajo el enfoque de investigación proyectiva o proyecto factible, debido a que su característica fundamental se enmarca en el diseño de una propuesta viable basada en una oportunidad de mejorar una situación insatisfactoria.

Por Proyecto Factible, se adoptó la definición del “Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales” de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (1998), la cual expresa lo siguiente: “El Proyecto Factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social”. (p.7).

De acuerdo a las características del proyecto factible, éste debe tener apoyo en la combinación de una investigación de tipo documental y de campo, donde se tomarán los elementos de estas dos modalidades que suministren mayores insumos para el desarrollo de la propuesta y alcanzar los objetivos planteados.

## **4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **4.3.1 Población**

En la presente investigación las unidades de análisis objeto de estudio estuvieron compuestas por miembros del personal docente y administrativo

de la UPEL. Esta población o universo de estudio se denomina población referencial. Hurtado(2000) la define como “el conjunto de fuentes de las cuales se va a obtener la información respecto a la población de estudio”.(p.30)

#### **4.3.2 Muestra**

La muestra es un “subconjunto representativo de un universo o población” (Morles, 1994, p. 54).

Considerado esto, para realizar el trabajo de campo, se tomó una muestra intencional, considerando los siguientes criterios para su selección: jefes de Unidades de las diferentes Direcciones Generales, Coordinadores y Unidades de Apoyo de la UPEL. El tamaño de la muestra fue de cincuenta y seis (56) personas distribuidas entre el personal administrativo de la Universidad: jefes de las Unidades de Planificación a nivel de Institutos pedagógicos, personal operativo que interviene en los procesos de formulación del plan operativo anual institucional y profesionales (licenciados o su equivalente).

#### **4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para abordar la situación planteada se utilizó como técnica la encuesta, a través de un instrumento escrito semi-estructurado tipo cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas que permitió obtener así información directa de los actores.

En este primer instrumento se obtuvieron los insumos necesarios para describir las principales fases que conformarán el sistema propuesto, bajo las siguientes categorías: I. Conocimiento y manejo del plan, II. Mecanismos de

seguimiento existentes y nivel de funcionalidad, III. Importancia de la aplicación de controles y V. Modelo de seguimiento, control y evaluación.

También se aplicó a la los responsables de los proyectos, así como Vicerrectores de Docencia, Investigación y Extensión, un instrumento de validación de los indicadores estratégicos, operativos y de acción contenidos en el plan de desarrollo (Ver formatos definición de parámetros en anexos (E, F y G) para que, cada una de las áreas involucradas procediera a su depuración y presentara nuevas propuestas, de tal manera que puedan ser incorporados al sistema.

Asimismo, se empleó la observación directa y el análisis documental de los documentos institucionales que existen en la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional, tales como: planes de desarrollo, memoria y cuenta e informes de evaluación de los procesos clave que se llevan a cabo en la Unidad, en materia de Planificación y gestión para la definición de las políticas de seguimiento, control y evaluación del plan institucional.

En la página siguiente se muestra el cuestionario aplicado, con la finalidad seleccionar los aspectos clave para el diseño del sistema.

## Cuestionario

El presente cuestionario pretende obtener información relacionada con el conocimiento, manejo y control que se tiene acerca del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, con la finalidad de proponer un sistema de seguimiento, control y evaluación del mismo.

Sus respuestas serán manejadas como datos estadísticos, sin hacer referencia a su nombre.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Lic Eunice Caridad  
eunicari@hotmail.com / ecaridad@upel.edu.ve

Tlf: 0212-872.29.25 ext: 225

### Instrucciones

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas del cuestionario, encierre con un círculo la opción que mejor corresponda a su parecer. En algunos casos debe profundizar su respuesta escribiendo brevemente en un espacio destinado para ello.
2. Si se le presenta alguna duda, consulte a la persona que le suministró el cuestionario para aclararse.
3. Si existe algún dato que Ud. considera de importancia para complementar la información solicitada, puede escribir sus observaciones en la hoja anexa.

¡Puede comenzar!

### I. Datos del Entrevistado:

Cargo: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

### II.- Conocimiento y manejo del Plan

1. Considera Ud. que su conocimiento del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL es:

- a. Excelente
- b. Suficiente
- c. Deficiente

d. No conozco el Plan (Si seleccionó esta alternativa, pase a la pregunta No. 5, de lo contrario continúe con la pregunta No. 2)

2. ¿Podría escribir el nombre de los Ejes Estratégicos enunciados en el Plan?

- a. \_\_\_\_\_ d. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_ e. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_ f. \_\_\_\_\_

No recuerdo el nombre de ninguno de los ejes \_\_\_\_\_

3. ¿Considera Ud. que existe coherencia entre los Objetivos del Plan de Desarrollo de la UPEL y los alcances de la Misión definida? Seleccione sólo una de las opciones que se le presentan.

- a. No conozco la Misión
- b. No conozco los Objetivos
- c. No conozco ni la Misión ni los Objetivos
- d. Existe absoluta coherencia
- e. Considero que la coherencia es suficiente.
- f. No percibo suficiente coherencia
- g. No veo coherencia
- h. Lo desconozco

4. ¿A través de qué medio Ud. tuvo acceso por primera vez al Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL? Señale sólo una opción

- a. Página Web de la UPEL
- b. Documento Impreso (el mismo Plan) suministrado por la UPEL
- c. CD suministrado por la UPEL
- d. Publicación de la UPEL (distinta del Plan): boletines, periódicos...
- e. Presentación (encuentros o reuniones institucionales)
- f. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

### III.- Mecanismos de seguimiento existentes y nivel de funcionalidad

5. ¿Considera Ud. que la Institución cuenta con medios para el seguimiento y control del Plan de Desarrollo?

- a. Sí (Continúe con la pregunta No. 6)
- b. No (Pase a la siguiente pregunta No. 7)
- c. Lo desconozco (Pase a la siguiente pregunta No. 7)

6. ¿Cuáles considera Ud. son los tres (3) principales mecanismos de seguimiento, control y evaluación del Plan con que cuenta la Institución? (Coloque en primer lugar el que le parezca más relevante)

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál considera Ud. sería el medio de seguimiento y/o control y evaluación más adecuado?

---

#### **IV.- Importancia de la aplicación de controles**

8. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera Ud. ofrece mayor beneficio a la implantación del Plan? Seleccione sólo una opción, la que considere más relevante.

- a. Cumplir con las metas contempladas en el plan
- b. Optimizar los tiempos de respuesta a los trámites administrativos
- c. Corregir desvíos en los objetivos planteados
- d. Mejorar la gestión universitaria en general
- e. Formular nuevos proyectos
- f. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### **V. Modelo de seguimiento, control y evaluación**

9. Enuncie las características que considera Ud. debe tener el sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL: (Puede enunciar hasta 3 aspectos)

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

10. ¿Con qué frecuencia cree debería hacerse el seguimiento al Plan de Desarrollo de la UPEL?

- a. Trimestralmente\_ b. Semestralmente\_\_\_ c. Anualmente \_\_\_\_\_

11. ¿Está usted dispuesto a contribuir con el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL?

- a. Sí \_\_\_¿De qué manera?
- b. No \_\_\_¿Por qué? \_\_\_\_\_

12.- ¿Cuál cree ud. debe ser la instancia que se encargue de realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo?

---



**¡Muchas gracias por su colaboración!**

## **CAPÍTULO V**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **I. FASE DE DIAGNÓSTICO**

##### **5.1 Planteamiento del problema**

Como paso previo al diseño del sistema se hizo un estudio del contexto en el que se implementará el sistema, específicamente la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional de la UPEL. Este análisis consistió en reconocer el problema, como uno de los pasos iniciales en la ejecución de la propuesta. A tales efectos, se reconoció el problema de la siguiente manera:

*“Inadecuado registro, seguimiento, control y evaluación de los resultados que genera la implementación del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)”*

##### **5.2 Fundamentación teórica**

Se planteó como un camino de solución a la problemática detectada, la implementación de un sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Esta propuesta está basada en el modelo de gerencia estratégica (ver esquema: Modelo de gerencia estratégica de la UPEL,p. 23 ), cuyo referente teórico es la planificación estratégica.

### **5.3 Análisis de la situación existente:**

El punto de partida para analizar el problema planteado consistió en la elaboración de un instrumento para indagar el nivel de conocimiento del Plan de Desarrollo y si actualmente existen mecanismos de seguimiento y control del mismo, y en caso contrario, cómo podrían implementarse. Dicho instrumento se aplicó a representantes de las Unidades Ejecutoras Locales<sup>1</sup>, incluyendo responsables de proyectos, personal directivo y personal técnico y de apoyo. A través del análisis de los resultados obtenidos en el instrumento aplicado, se tratará de demostrar si se justifica o no el desarrollo de un sistema automatizado, así como las fases para su diseño.

### **5.4. Análisis de los resultados:**

Para realizar el análisis de los instrumentos se utilizó la herramienta Excel a fin de elaborar los gráficos. Los resultados se muestran en forma de tablas y gráficos para facilitar su lectura e interpretación.

De las 12 preguntas formuladas a la muestra seleccionada se pudo extraer los siguientes resultados:

Las cincuenta y seis (56) personas encuestadas se clasificaron de la siguiente manera: a. personal directivo, coordinadores y jefes de área; b. personal técnico y/o de apoyo: secretarías, oficinistas, asistentes y c. profesionales: licenciados, ingenieros, psicólogos, abogados y sociólogos.

En la siguiente tabla se muestra la distribución:

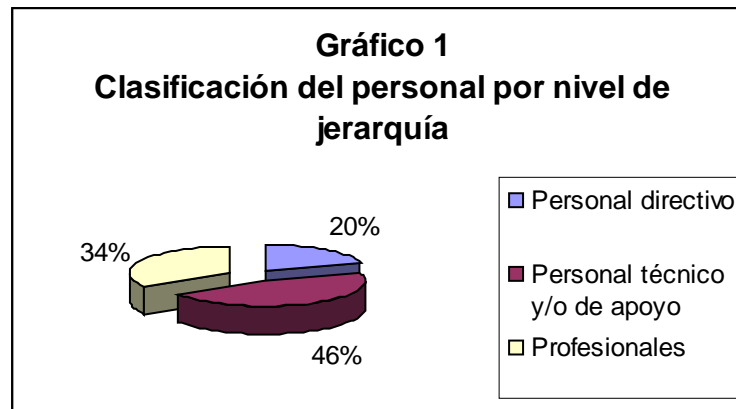
---

<sup>1</sup> Según el art. N° 43 del Reglamento Parcial N° 1 de la Ley Orgánica de Administración Financiera para el Sector Público... “Las Unidades Ejecutoras Locales son las que presupuestariamente realizan la ejecución física, total o parcial de las metas, tareas previstas en los programas...”

### **Clasificación del personal por nivel de jerarquía**

<b>Clasificación del personal por nivel de jerarquía</b>		
<b>Personal Directivo</b>	<b>Personal técnico y/o de apoyo</b>	<b>Profesionales</b>
11	26	19

Según los resultados de la aplicación del cuestionario, los mayores porcentajes se concentraron en el personal técnico y/o de apoyo con un 46%, seguidamente los profesionales con 34% y el personal directivo 20%. En este sentido, cabe destacar que el personal del nivel operativo es quien mayormente participa y contribuye en las actividades que lleva a cabo en su dependencia. Mientras que el personal del nivel estratégico y coordinativo (Directores, Coordinadores y Jefes de Área) monitorea el funcionamiento de los procesos y toman decisiones. Ver gráfico 1: Clasificación del personal por nivel de jerarquía.



La tabla que a continuación se presenta, revela los resultados respecto al conocimiento del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL.

**TABLA 1. Conocimiento del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL**

<b>Preg 1: Conocimiento del plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL</b>			
Excelente	Suficiente	Deficiente	No conoce el plan
0	29	21	6

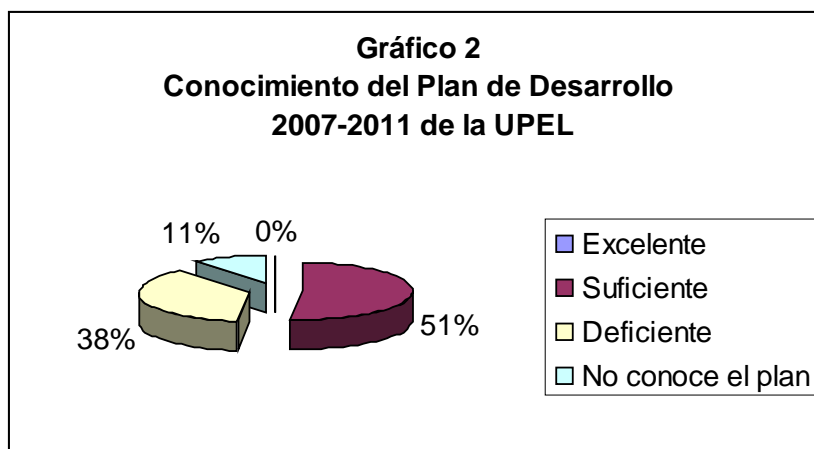
N= 56

El total de encuestados fue de 56 personas. Como puede observarse en el gráfico 2, el nivel de conocimiento del Plan que obtuvo mayor porcentaje fue la categoría “suficiente”, con 29 personas, lo que representa el 51%, la mitad de los funcionarios, lo cual indica que la mayoría de la muestra conoce el plan; sin embargo, llama la atención que 21 personas (38%), sumadas al 11% respondieron “deficiente” y “no conoce el plan”, respectivamente, constituyen casi el 50%. Ver gráfico 2. Este resultado permite inferir que es importante la difusión del Plan de Desarrollo de la UPEL a toda la institución (Sede Rectoral e Institutos).

Se reafirma así lo aseverado por Iraiza Morillo(2006) cuando en un trabajo realizado en el Instituto Pedagógico de Miranda, José Manuel Siso Martínez refiere en cuanto a la cultura organizacional que predomina en la Institución. “...se da poca importancia a los valores, misión y visión de la Institución como parte de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, ya que el análisis demuestra su poca difusión y conocimiento por parte de la comunidad institucional”(pp. 112-113)

Esta reflexión se hace extensiva a los demás institutos de la UPEL, y la Sede Rectoral, a los fines de que se divulgue aún más la información sobre su plan de desarrollo y su importancia para con los involucrados.

Otro de los factores a considerar para que exista, además de la difusión, una mayor apropiación de la comunidad universitaria con su plan institucional, estaría garantizada si: a. Se diseñan estrategias que promuevan en la comunidad universitaria el sentido de identidad, b. Se exhorta a la comunidad universitaria a que participe activamente en los distintos procesos y actividades contempladas en el plan de desarrollo.



Tal y como se observa en la tabla 2, se clasificó por clases el nivel de conocimiento del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL, de la siguiente

manera: a. conoce de 1 a 2 ejes estratégicos, b. conoce de 3 a 4 ejes, c. todos los ejes y d. ninguno.

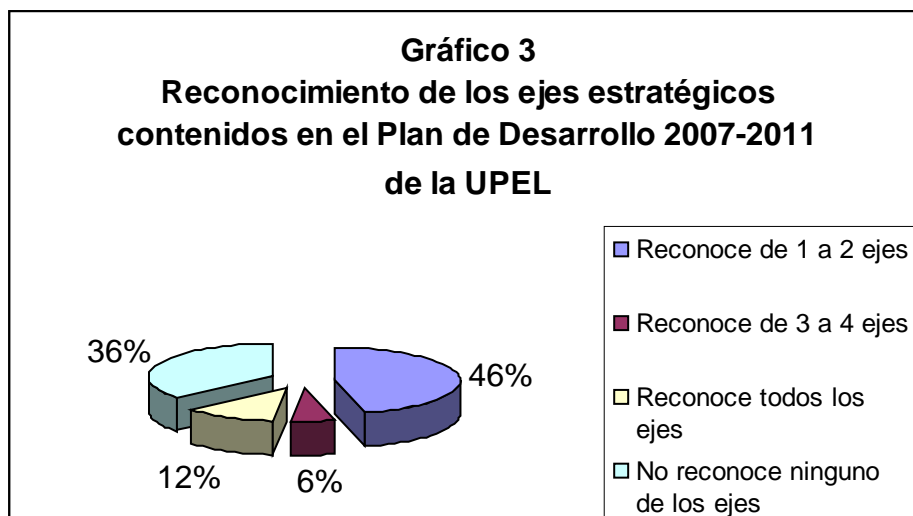
**TABLA 2. Reconocimiento de los ejes estratégicos contenidos en el Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL**

<b>Preg 2: Reconocimiento de los ejes estratégicos contenidos en el Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL</b>			
<b>Reconoce de 1 a 2 ejes</b>	<b>Reconoce de 3 a 4 ejes</b>	<b>Reconoce todos los ejes</b>	<b>No reconoce ninguno de los ejes</b>
<b>23</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>18</b>

N= 50

En términos porcentuales, los resultados obtenidos se aprecian en el gráfico 3. Como se recordará, los ejes estratégicos son: formación, investigación, integración con la sociedad, talento humano y gestión. En función de la clase a. “reconoce 2 ejes”, un 46% identifica de 1 a 2 ejes estratégicos; el 6% apenas reconoce de 3 a 4 ejes, y “reconoce todos los ejes” con el 12%. El ítem “no reconoce ninguno de los ejes” se encuentra en 36%, lo cual es

motivo de preocupación y reflexión, puesto que tanto el personal del nivel estratégico y operativo están involucrados en los distintos proyectos que administra la Universidad, y deberían estar al tanto del eje al cual está adscrito su proyecto. Estos resultados concuerdan perfectamente con los del gráfico 2 “Conocimiento del Plan de Desarrollo”, en el que el 49% desconoce dicho documento institucional.



De las 50 personas que respondieron que conocen el plan se les preguntó su percepción respecto a la coherencia, cuyos datos se muestran en la tabla 3.

**TABLA 3. Coherencia entre los objetivos del Plan de Desarrollo y los alcances de la misión**

<b>Preg. 3: Coherencia entre los objetivos del Plan de Desarrollo y los alcances de la misión</b>							
<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>f</b>	<b>g</b>	<b>h</b>
0	1	5	10	21	13	0	0

N= 50

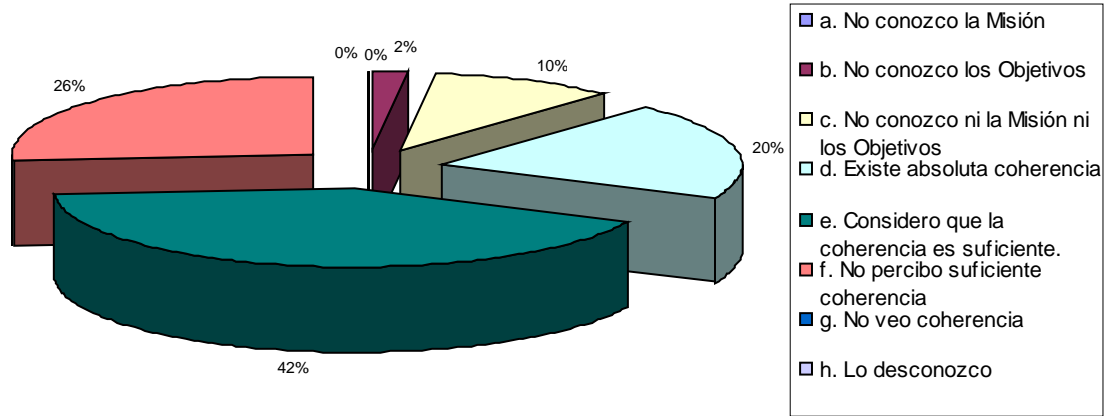
**Leyenda:**

- a. No conozco la Misión
- b. No conozco los Objetivos
- c. No conozco ni la Misión ni los Objetivos
- d. Existe absoluta coherencia
- e. Considero que la coherencia es suficiente.
- f. No percibo suficiente coherencia
- g. No veo coherencia
- h. Lo desconozco

Puede decirse, sobre la base de los resultados, que el 42% de los participantes en el estudio que conoce el plan, considera que la coherencia es suficiente, que sumados al 20% que respondió “existe suficiente coherencia”, resultando un total de 31 personas (62%) y ninguno contestó “no conoce la misión”; es decir, 50 personas conocen al menos la misión y los objetivos. Estas cifras se traducen en un aspecto positivo, dado que el plan de desarrollo de la UPEL “contiene los elementos rectores que conducirán la academia y el funcionamiento administrativo de la Universidad” por lo que la coherencia cumple un papel preponderante en la consecución de los objetivos establecidos. Sin embargo, el 10% “no conoce ni la misión ni los objetivos”, lo cual respondería a la poca divulgación que se ha tenido del documento institucional. Ver gráfico 4.



**Gráfico 4**  
**Coherencia entre los objetivos del plan de Desarrollo de la UPEL y los alcances de la misión**



Analizando la categoría “Conocimiento y manejo del plan” se indagó acerca el medio por el cual tuvo acceso por primera vez al Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL. Los resultados se presentan a continuación:

**TABLA 4. Medio por el cual tuvo acceso por primera vez al Plan de Desarrollo**

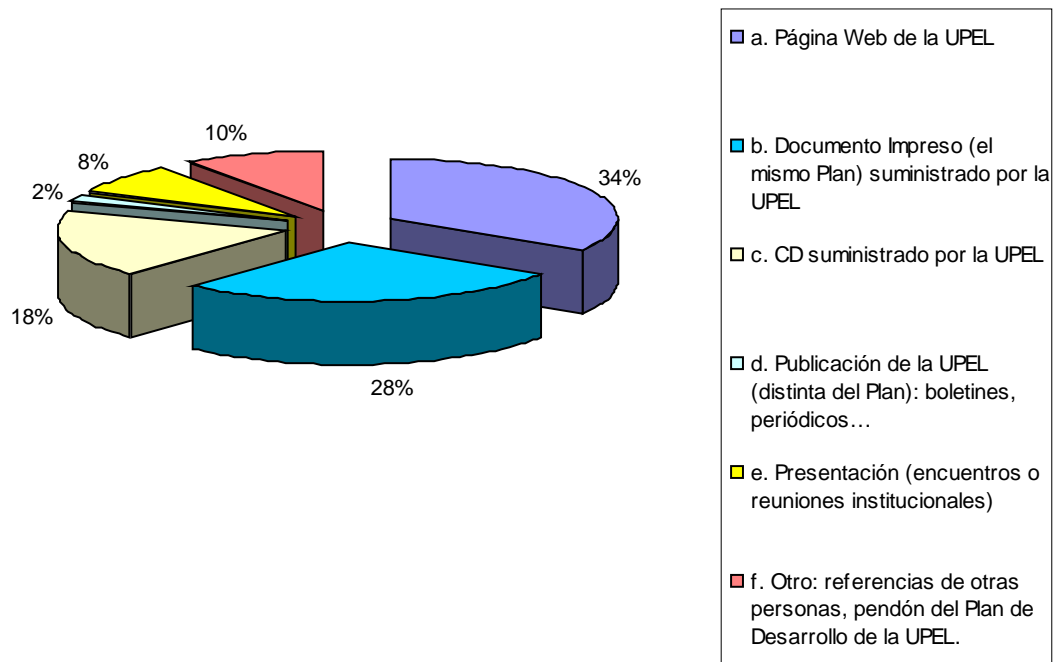
<b>Preg. 4: Medio por el cual tuvo acceso por primera vez al Plan de Desarrollo</b>					
<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>f</b>
17	14	9	1	4	5

N= 50

- a. Página Web de la UPEL
- b. Documento Impreso (el mismo Plan) suministrado por la UPEL
- c. CD suministrado por la UPEL
- d. Publicación de la UPEL (distinta del Plan): boletines, periódicos...
- e. Presentación (encuentros o reuniones institucionales)
- f. Otro: referencias de otras personas, pendón del Plan de Desarrollo de la UPEL.

Con base en los datos que se presentan en la tabla 4, de los 50 encuestados que respondieron conocer el plan, un total de 17 personas (34%) tuvieron acceso al Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL a través de la Página Web. Le sigue un 28% que ha revisado el plan a través del documento impreso, y el 18% por medio de un CD, que, por lo general se entrega al personal del nivel estratégico y coordinativo. El 8% opina que conoció por primera vez el Plan mediante encuentros o reuniones institucionales; principalmente quienes asisten a éstas son los directores, coordinadores y jefes de Unidad. La divulgación del plan mediante referencia de otras personas, así como pendón ubicado en cada uno de los Institutos y la Sede Rectoral con un (10%) fueron otros de los medios empleados para acceder al plan. Ver gráfico 5.

**Gráfico 5**  
**Medio por el cual tuvo acceso por primera vez al Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL**



Las preguntas 1 a la 4 se enmarcan en la categoría **Conocimiento y manejo del plan**; los resultados obtenidos revelan que debe existir mayor divulgación del plan de desarrollo actual de la UPEL y los sucesivos, ya que éste constituye el instrumento base de la planeación estratégica en un horizonte de cinco años, el cual debe ser conocido por la comunidad universitaria.

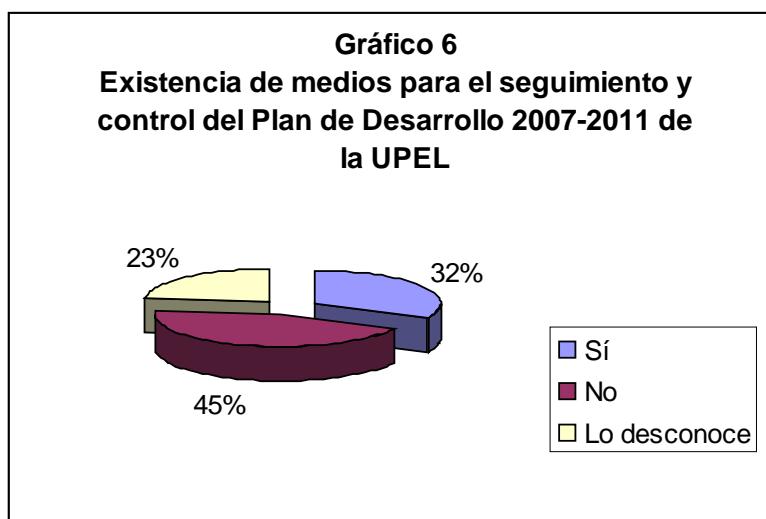
Para la categoría **Mecanismos de seguimiento existentes y nivel de funcionalidad** (preguntas 5 a la 7) se presentan los siguientes resultados.

En la tabla que se presenta (Nº 5), la mayor parte de los encuestados consideran que la institución no cuenta con medios para el seguimiento y control del Plan de Desarrollo, con un (45%); a esto se une el hecho de que un 23% lo desconoce. Por otra parte, un 23% refiere que sí los hay, cuyos resultados se apreciarán en la siguiente tabla (Tabla 6. Principales mecanismos de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo que existen actualmente). En consecuencia, los datos mostrados sugieren que, a pesar de que existen mecanismos de evaluación (informes de gestión, ejecución física de metas, memoria y cuenta, entre otros) las evaluaciones de estos procesos tienen como fin detectar obstáculos y necesidades que impongan ajustes en la planificación y ejecución, y muchos de los encuestados no lo perciben.

**TABLA 5. Existencia de medios para el seguimiento y control del Plan de Desarrollo**

<b>Preg. 5. Existencia de medios para el seguimiento y control del Plan de Desarrollo</b>		
<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Lo desconoce</b>
18	25	13

N= 56



Las 18 personas que contestaron que existen medios para el seguimiento y control del Plan de Desarrollo se muestran en la tabla 6, donde resultó:

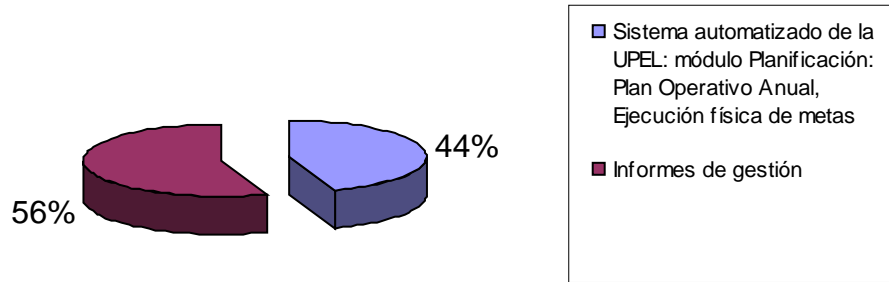
**TABLA 6. Principales mecanismos de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo que existen actualmente**

<b>Preg. 6 Principales mecanismos de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo</b>	
<b>Evaluación de los resultados que arroja el Sistema automatizado de la UPEL en módulo de planificación: Plan Operativo Anual, Ejecución física de metas</b>	8
<b>Informes de gestión</b>	10

N= 18

Un 56% seleccionó el ítem: evaluación de los resultados que arroja el sistema automatizado con que cuenta la institución, en el cual se registran todos los proyectos que administra la Universidad mediante el Plan Operativo Anual Institucional (POAI), e incluso el presupuesto, así como la ejecución física/financiera de metas por proyecto. El sistema SAAUPEL (Sistema de Administración Automatizado de la UPEL SAAUPEL que existe (vía Web) en todas las dependencias e Institutos de la UPEL proporciona información (en términos cuantitativos) que son sometidos a evaluación. Sin embargo, no existe el seguimiento y control de los proyectos y actividades, ni mucho menos del plan de desarrollo institucional. Mientras que un 44% (ver gráfico 7) está de acuerdo en que uno de los mecanismos son los informes de gestión. Sin embargo, a este nivel no se llega a medir los resultados e impacto de los proyectos a través de indicadores.

**Gráfico 7**  
**Principales mecanismos de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo 2007-2011 que existen actualmente**



La pregunta 7 se orientó a determinar ¿Cuál considera Ud. sería el medio de seguimiento y/o control y evaluación más adecuado? teniéndose como resultado lo siguiente:

**TABLA 7. Medio de seguimiento y/o control y evaluación más adecuado**

<b>Preg 7. Medio de seguimiento y/o control y evaluación más adecuado</b>	
<b>Medio</b>	<b>Valor</b>
<b>Establecer políticas de seguimiento, control y evaluación del plan de desarrollo</b>	8
<b>Aplicando índice de cumplimiento de las actividades</b>	3
<b>Atención directa a la opinión de los actores involucrados en el plan (encuestas)</b>	5
<b>Aplicación de sistemas de indicadores de gestión</b>	15
<b>Resultados de los informes de gestión</b>	7

N= 38

Si se observa la tabla anterior, así como el gráfico N° 8, de las 38 personas que respondieron la interrogante N° 7, el ítem que mayor aceptación tuvo fue “la aplicación de sistema de indicadores de gestión” (40%). Esto en gran medida permitirá dar cuenta del nivel de evolución de los proyectos, objetivos y acciones, con miras a evaluar la gestión académico/administrativa. Refiere el Prof. Acevedo (2000) que a través de un sistema de indicadores:

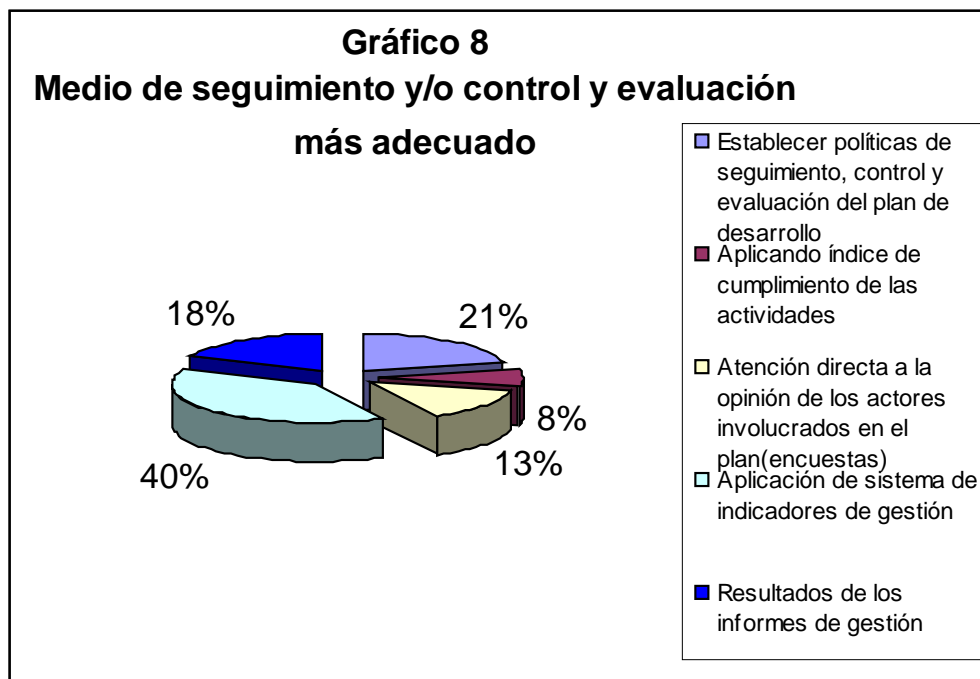
Puede llegar a saberse cuáles indicadores señalan SITUACIONES REGRESIVAS O PROGRESIVAS. Aunque se trata de un mecanismo operativo, de cuantificación de indicadores que describen situaciones regresivas e indicadores que describen situaciones progresivas, el resultado dice de manera global cuál es la direccionalidad de la organización(p.139).

Es decir, que los indicadores además de marcar la dirección, muestran el avance real de los objetivos de la institución.

En orden de importancia, un segundo lugar lo ocupa el ítem “Establecer políticas de seguimiento, control y evaluación del plan de desarrollo”, con un 21%. Estas políticas serán concebidas como líneas de actuación para dirigir esfuerzos de la Institución y alcanzar su razón de ser. Un tercer puesto viene dado por la opción “Resultados de los informes de gestión”, donde los Vicerrectorados de Docencia, Investigación, Extensión (agrupando los resultados de cada pedagógico de la UPEL), así como Direcciones (a nivel de Sede Rectoral-Ver organigrama de la UPEL), entregan anualmente dicho informe a la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional como insumo para la preparación de la Memoria y Cuenta de la Institución, por solicitud de la OPSU (Oficina de Planificación del Sector Universitario).

En un tercero y cuarto puesto se sitúan los ítems “Atención directa a la opinión de los actores involucrados en el plan (encuestas)” y “Aplicando

índice de cumplimiento de las actividades”, con un 13% y 8% respectivamente. Puede decirse que, este primer aspecto servirá como referente para la implementación de un sistema integrado, donde, más allá de recopilar datos a través del uso de indicadores (lo cuantitativo), también los actores involucrados puedan participar y conocer su nivel de satisfacción (lo cualitativo). Mientras que el punto asociado a índice de cumplimiento de actividades bien pudiera verse más como un indicador gestión. Ver resultados en el gráfico 8.



Para resumir, la categoría **Mecanismos de seguimiento existentes y nivel de funcionalidad** apuntó a establecer la existencia o no de medios para el seguimiento, control y evaluación así como los mecanismos propuestos por los actores involucrados. Los resultados fueron satisfactorios, por la variedad de respuestas que aportaron insumos para el desarrollo de esta investigación.



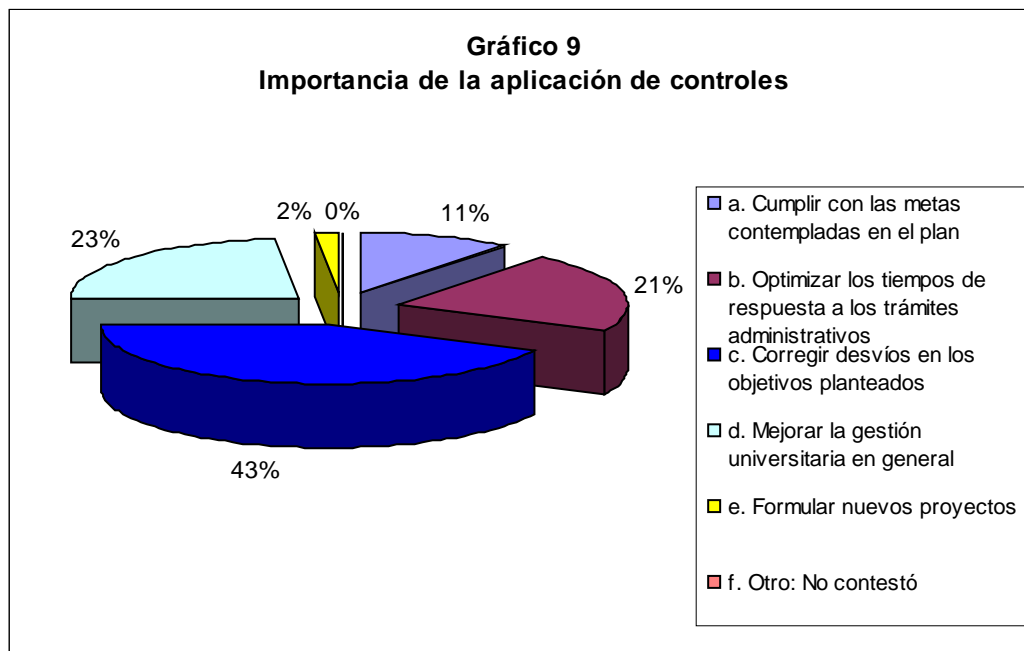
Por otra parte, se indagó sobre la importancia de la aplicación de controles. Ver tabla N° 8. Importancia de la aplicación de controles, en la que los encuestados seleccionaron los aspectos que ofrecen mayor relevancia para la implementación del plan.

**TABLA 8. Importancia de la aplicación de controles**

<b>Preg 8. Importancia de la aplicación de controles</b>					
<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>f</b>
6	12	24	13	1	0

N= 56

- a. Cumplir con las metas contempladas en el plan
- b. Optimizar los tiempos de respuesta a los trámites administrativos
- c. Corregir desvíos en los objetivos planteados
- d. Mejorar la gestión universitaria en general
- e. Formular nuevos proyectos
- f. Otro: No contestó



En el gráfico N° 9 puede apreciarse que el 43% (24 personas) de las 56 encuestadas otorgaron mayor relevancia al aspecto relacionado con “Corregir desvíos en los objetivos planteados”. De este resultado se puede inferir que las áreas manifiestan, por tanto, una gran necesidad de mejorar y de tomar las acciones correctivas a que hubiere lugar. El 23% opina que mejoraría la gestión universitaria. Al respecto, Acevedo (op.cit) refiere que al implementar un sistema de seguimiento y control de la gestión:

Pueden incrementarse los niveles de productividad de la organización. El término no sólo es válido para organizaciones productivas sino también para las públicas en todas sus acepciones. La productividad se puede incrementar a partir de la calidad y cantidad de las decisiones. Los sistemas de Seguimiento, Control y Evaluación, con las particularidades metodológicas asumidas, las decisiones normalmente se concentran en el nivel estratégico, sin embargo un enfoque democrático de administración de información, puede ocupar la mente de quienes gerencian a cualquier nivel de organización; el nivel de participación y producción de las ideas se incrementan, existe más y mejor información que todos entienden y utilizan, la organización es un centro de enseñanza y una maquinaria de producir ideas convirtiendo el recurso humano en expertos a partir del aprendizaje que se origina por el uso del sistema de indicadores.(p.138)

Es decir, que un sistema de seguimiento, control y evaluación que incluya el uso de indicadores de gestión, aumenta la productividad y promueve la participación de los involucrados.

Un tercer puesto lo ocupa el ítem “Optimizar los tiempos de respuesta a los trámites administrativos” con un 21%. Para todos es conocido que la optimización del tiempo en los trámites administrativos se traduce en calidad de servicio, entendiéndose esta como “una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para

responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus clientes[los usuarios]” (Grupo de consultores NRG, 2004, p.50)

En cuarto lugar de importancia, representado por el 11% es: “Cumplir con las metas contempladas en el plan”. Si bien es cierto que las metas son concebidas como “Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo” (Comité interinstitucional de control Interno de las universidades públicas. Disponible en <http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm> [Consulta 3 de enero de 2009]. Cabe destacar que, en la medida en que se alcanzan las metas, se van logrando los objetivos propuestos.

En la pregunta 8 el porcentaje más bajo lo alcanzó el ítem “Formular nuevos proyectos” en el que respondió una persona. Sin embargo, este punto no puede dejarse a un lado, puesto que la planificación institucional, por ser dinámica, y estar sujeta a los cambios del entorno, invita a definir nuevos proyectos (además de los proyectos establecidos por la OPSU) en concordancia con la misión de la Universidad.

La categoría **Modelo de seguimiento, control y evaluación** tiene que ver con las características que debe tener el sistema, frecuencia en la que debe hacerse el seguimiento, y algunos aspectos relacionados con el nivel de compromiso y responsabilidad de los involucrados. Ver tabla 9.

**TABLA 9. Características que debe tener el sistema de seguimiento, control, evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL**

<b>Preg 9. Características que debe tener el sistema de seguimiento, control, evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL</b>	
<b>Flexible</b>	28
<b>Sencillo, de fácil manejo</b>	19
<b>Confiable y seguro</b>	14
<b>Oportuno</b>	9
<b>Integrado y vía Web</b>	5

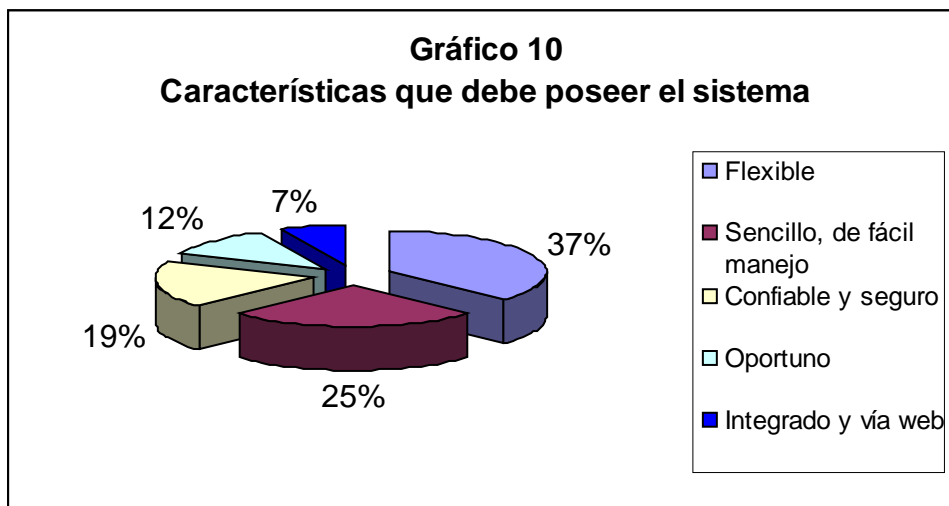
N= 38

Con base en los datos presentados en la tabla anterior, de 38 personas consultadas, un 37% (Ver gráfico 10) expresa como atributos de calidad del sistema: la flexibilidad, o adaptable a los cambios para mantener su utilidad. Mientras que el ítem “sencillo, de fácil manejo” alcanza un 25%.

Cabe destacar que un sistema automatizado complejo, con múltiples pantallas y cuya velocidad de acceso sea baja; además de ser ineficiente, crea resistencia por parte de los usuarios. El 19% de la muestra refiere que el sistema debe ser confiable. En términos informáticos, en la confiabilidad: “se trata de establecer que tan probable es que falle el sistema y las consecuencias que originaría tal falta. Además es importante hacer una estimación acerca del volumen de datos que pueden perderse sin que el sistema sufra degradación.” (Jiménez, 1996, p.68). Refiere el mencionado autor sobre el mantenimiento de la integridad de los datos en el que: “todo sistema de información debe garantizar la integridad y confiabilidad de los datos, protegiéndolos contra accesos indebidos o no autorizados”(ídem, p.31). La seguridad es otro aspecto de calidad a considerar, puesto que debe establecerse controles de acceso, así como respaldos de la data para proteger los archivos ante fallas. Por otra parte, un sistema oportuno debe

reflejar los cambios en los datos durante un tiempo determinado, lo cual permitirá evaluar periódicamente el resultado de los indicadores. Este ítem representó un 12%.

Pese a que el último puesto lo ocupó un sistema integrado y vía Web, con el 7%, el uso de Internet en los sistemas de información ha permitido el acceso masivo a los datos y facilidades de conexión, lo cual debe ser tomado en cuenta para el diseño de la propuesta, pues la disposición geográfica de los Institutos que conforman la UPEL: Dto Capital, Edo. Miranda, Edo. Aragua, Edo. Lara, Edo. Monagas y Edo. Táchira, que reportarían los datos en el sistema (indicadores de gestión), requieren de la red para utilizarlo de manera integrada.



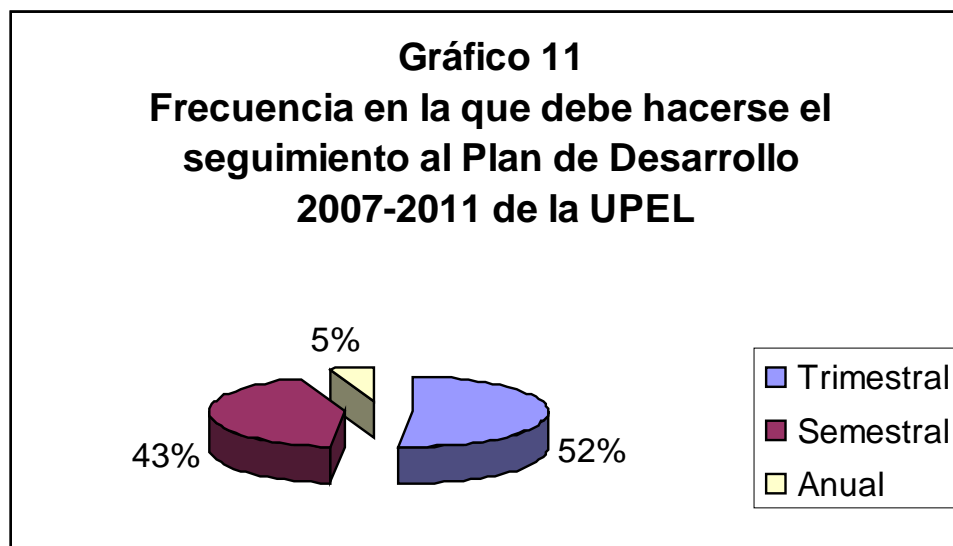
En la siguiente tabla es necesario destacar la opinión respecto a la frecuencia en que debe hacerse el seguimiento al plan.

**TABLA 10. Frecuencia en la que debe hacerse el seguimiento del Plan de Desarrollo**

<b>Preg. 10 Frecuencia en la que debe hacerse el seguimiento del Plan de Desarrollo</b>		
<b>Trimestral</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>
29	24	3

N= 56

Según los resultados expuestos, un 52% de la muestra consideró que debe hacerse trimestralmente, seguido de 42% que respondió semestralmente, mientras que anual sólo el 5%. Esto permite reafirmar que, ciertamente, el seguimiento debe efectuarse cada tres meses, coincidiendo también con la entrega de la ejecución física de metas, la cual es trimestral (marzo, junio, septiembre y diciembre). Sin embargo, dado la naturaleza de los indicadores, cuya periodicidad no es la misma para todos los casos (algunos son reportados tanto semestral como anual), por consiguiente, el monitoreo pudiera hacerse también mensualmente.



La interrogante N° 11: ¿Está usted dispuesto a contribuir con el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL? Tuvo resultados satisfactorios. Ver tabla 11 y gráficos 12 y 13, los cuales se traducen en lo siguiente: El 71% de los participantes en el estudio está dispuesto a colaborar, en contraposición a un 29% que no lo haría. Las formas de contribuir para con la propuesta fueron (de acuerdo con el mayor valor alcanzado): Aportando la información necesaria y a tiempo para alimentar los datos solicitados en el sistema, (40%); Con el apoyo en la automatización de los procesos para hacer el seguimiento, control y evaluación de estos (26%); Contribuyendo al logro de las metas (13%); Realizando las funciones con mejor profesionalismo y ética (11%) y por último, Asistiendo a las reuniones para discutir los resultados obtenidos/ Aportando ideas y sugerencias que contribuyan al logro de los objetivos planteados (10%).

Las opciones antes descritas son de suma importancia a la hora de evaluar la receptividad del sistema y la disposición del personal a colaborar con la propuesta. Sin embargo, es motivo de reflexión que un 29% respondió que no lo haría. Las razones expuestas fueron: Falta de tiempo debido al volumen de trabajo en su dependencia (56%); Lo debe realizar un experto en la materia (25%) y Desconocimiento en el área de evaluación (19%).

Para resumir los resultados expuestos, el factor tiempo es importante a la hora de dar cuenta de las tareas que a diario realiza el personal estratégico, de coordinación y operativo. Es por ello que con la implementación del sistema de seguimiento y control al plan se tendrían grandes ventajas. Al respecto Diofante(2000) señala que “Posibilita la elaboración de reportes de gestión confiables y de fácil lectura” (p.135). Añade además la oportunidad de “producir más relaciones sin que necesariamente el usuario tenga que disponer de mayor tiempo gerencial para leer los reportes; el sistema de

gráficos reduce el nivel de lectura e incrementa el nivel de inferencia en forma confiable”.(p.136).

Continuando con las razones por las cuales el personal no estaría dispuesto a colaborar, específicamente al abordar el tema de la evaluación, éste puede producir cierta resistencia en el personal; sin embargo, considerando que el tema de evaluación es visto desde diferentes ópticas; en esta propuesta, se la concibe como un proceso de autoevaluación y diagnóstico que requiere de la participación de todos.

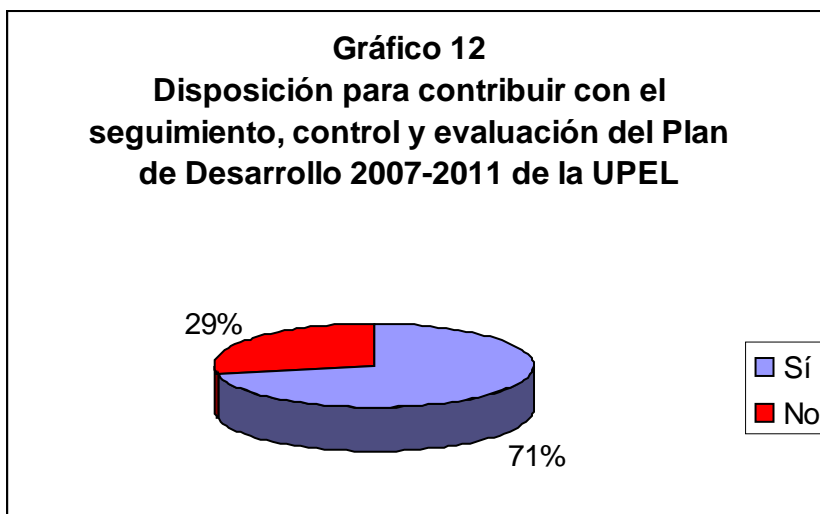
En consecuencia, es importante asegurar la motivación y participación del personal a todos niveles en función de mejorar los procesos académicos y administrativos que corresponden al plan.



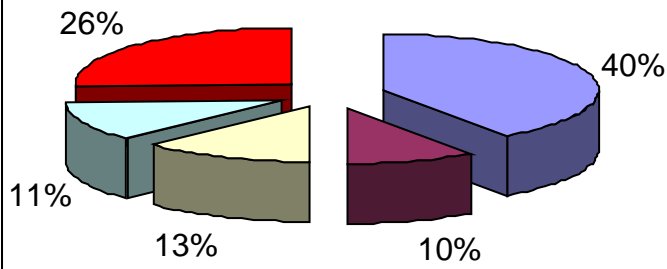
**TABLA 11. Disposición para contribuir con el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL**

<b>Preg 11. Disposición para contribuir con el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL</b>			
<b>Sí</b>	<b>40</b>	<b>No</b>	<b>16</b>
<b>Razones</b>		<b>Razones</b>	
Aportando la información necesaria y a tiempo para alimentar los datos solicitados en el sistema	25	Falta de tiempo debido al volumen de trabajo en su dependencia	9
Asistiendo a las reuniones para discutir los resultados obtenidos/ Aportando ideas y sugerencias que contribuyan al logro de los objetivos planteados	6	Desconocimiento en el área de evaluación	3
Contribuyendo al logro de las metas	8	Lo debe realizar un experto en la materia	4
Realizando las funciones con mejor profesionalismo y ética	7		
Con el apoyo en la automatización de los procesos para hacer el seguimiento, control y evaluación de estos.	16		

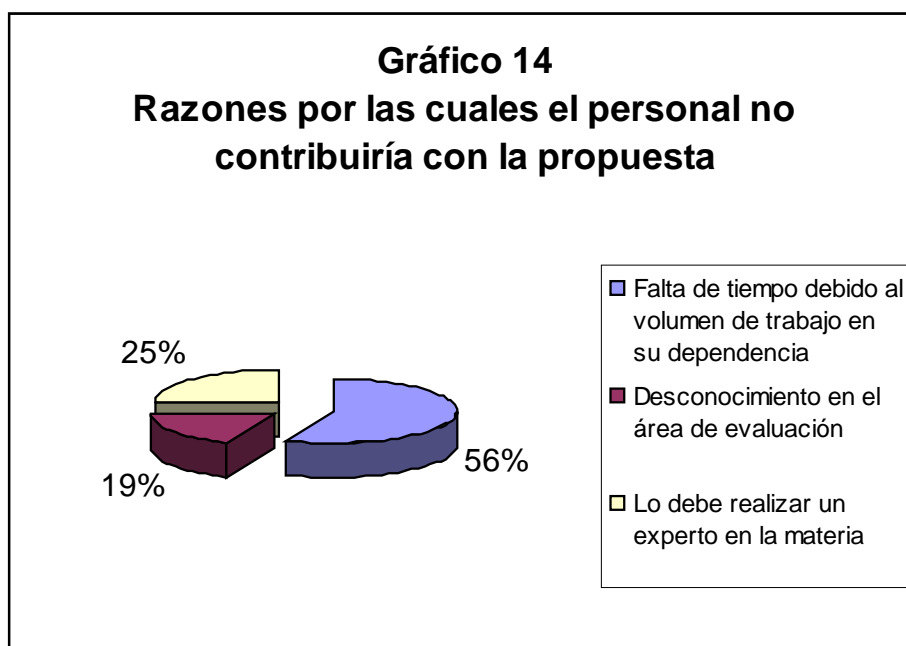
Total de respuestas= 62



**Gráfico 13**  
**Formas de contribuir con la propuesta**



- Aportando la información necesaria y a tiempo para alimentar los datos solicitados en el sistema
- Asistiendo a las reuniones para discutir los resultados obtenidos/ Aportando ideas y sugerencias
- Contribuyendo al logro de las metas
- Realizando las funciones con mayor profesionalismo y ética
- Con el apoyo en la automatización de los procesos para hacer el seguimiento, control y evaluación de estos

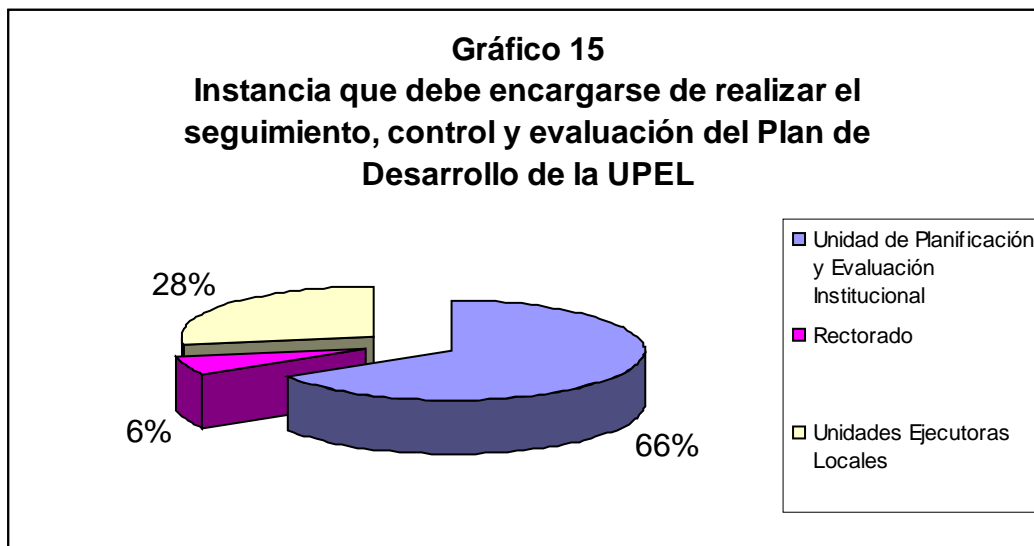


Asumir la responsabilidad y el compromiso para realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan de la UPEL es uno de los puntos clave para hacer efectiva la propuesta. Es por ello que, tomando en consideración los resultados obtenidos en la pregunta 12, las instancias que se encarguen de realizar dichos procesos son, en primer lugar, la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional con un (66%) de aceptación (Ver gráfico 15); en segundo lugar las Unidades Ejecutoras Locales (28%), y el rectorado (6%).

**TABLA 12. Instancia que debe encargarse de realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo**

Preg. 12 Instancia que debe encargarse de realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo		
La Unidad de Planificación y Evaluación Institucional	Rectorado	Las Unidades Ejecutoras Locales
43	4	18

Total de respuestas: 65



Los resultados antes expuestos apuntan a señalar que, ciertamente, tanto la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional (UPEI), como los responsables de cada Unidad Ejecutora Local (Directores, Coordinadores y jefes de área), deben ser partícipes de los procesos inherentes al cumplimiento del plan. Sin embargo, para centralizar la información, la UPEI debe ser la encargada de administrar dicho sistema.

Vale la pena destacar que tanto la UPEI como las UEL deben estar comprometidas a evaluar su propio desempeño. Esto no debe ser tarea única de la Dirección General de Planificación y Desarrollo de la Sede Rectoral. Al respecto, Serna (1997) señala que “cada unidad debe ser su propio juez. Así, entramos en la filosofía del mejoramiento continuo y no del castigo” (p.261)

## **II FASE DE LA PROPUESTA**

Para el diseño del sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL, se describen las siguientes fases o etapas que servirán de guía para instrumentar la propuesta.

- I. Procedimiento metodológico a considerar para el diseño del sistema
- II. Descripción del modelo del sistema
- III. Definición de indicadores de gestión
- IV. Definición de las políticas de seguimiento, control y evaluación de la gestión de los procesos académico-administrativos de la UPEL
- V. Factibilidad: técnica, financiera y psicosocial
- VI. Monitoreo y evaluación de la propuesta

### **I. Procedimiento metodológico a considerar para el diseño del sistema**

En correspondencia con los preceptos teóricos de la planificación estratégica y el modelo de planeación estratégica adoptado para la elaboración del Plan de Desarrollo de la UPEL 2007-2011 se puntualizan las actividades que se llevaron a cabo para el diseño del sistema.

1. Codificación de los elementos del Plan de Desarrollo 2007-2011 del UPEL
2. Revisión y validación de cada uno de los indicadores considerados en el eje FORMACIÓN del documento del plan de desarrollo.

#### **1. Codificación de los elementos del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL**

En esta etapa se revisaron los elementos contenidos en el documento institucional, de acuerdo con lo establecido por el planeamiento estratégico, a

saber: valores, misión, visión, objetivos estratégicos y operativos, ejes estratégicos y operativos, metas e indicadores.

Por tratarse del diseño de un sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL, durante el período 2077-2011, el cual para la fecha, está en fase de ejecución, se procedió a analizar y actualizar sus elementos para verificar si existe correspondencia entre lo expresado en el plan y los grandes procesos técnico-administrativos que llevan a cabo las unidades administrativas de la UPEL.

En primer lugar, se evaluó el plan de desarrollo por cada eje estratégico, es decir, las grandes líneas de acción para desarrollar los objetivos estratégicos y operativos propuestos. Como se recordará, en el Plan de Desarrollo se identifican cinco ejes estratégicos: Formación, Investigación, Integración con la Sociedad, Talento Humano y Gestión.

A efectos de la presente propuesta, sólo se hizo el análisis completo del eje estratégico FORMACIÓN, el cual se orienta al logro de un modelo formativo innovador y de calidad para contribuir al mejoramiento permanente del sistema educativo venezolano.

La codificación de todos los elementos del plan señalados en el planeamiento estratégico será considerada para el diseño del sistema.

## **2. Revisión y validación de cada uno de los indicadores considerados en el eje FORMACIÓN del documento del plan de desarrollo.**

Para la revisión y validación de los indicadores considerados en el eje FORMACIÓN del documento del PD se realizaron las siguientes actividades:

- 2.1 Elaboración de instrumentos para la validación y construcción de indicadores
- 2.2 Diseño del perfil de indicador
- 2.3 Ficha del indicador

## **2.1 Elaboración de instrumentos para la validación y construcción de indicadores**

Se diseñó un instrumento para la validación y construcción de indicadores, denominado formato “Definición de parámetros para la captura de los indicadores”. (Ver anexos F, G y H)

### **a. Formato “Definición de parámetros para la captura de los indicadores”**

Este formato tuvo como finalidad la validación de indicadores por los especialistas en el área, lo cual permitirá tener definido claramente los indicadores, de acuerdo con los procesos administrativos y/o académicos que gerencian la(s) unidad(es) administrativa(s) de la UPEL. Esta actividad consistió en que cada ente responsable de un determinado proyecto, cuyas acciones están encaminadas a desarrollar el eje FORMACIÓN, conjuntamente con su equipo de trabajo, se reunieron para revisar el contenido de dicho eje, con sus objetivos, metas, indicadores y variables con la finalidad de ajustarlos a su dinámica de trabajo. Dicho formato se clasificó en tres tipos: 1. Definición de parámetros a nivel de indicador de la meta, 2. Definición de parámetros a nivel de indicador estratégico y 3. Definición de parámetros a nivel de acción. (Ver anexos F,G y H).

Toda vez que el equipo de planificadores de la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional recibiera la información por parte de las áreas, se evaluaron las propuestas. Para ello se contó con el apoyo del personal de Registro y Análisis Estadístico de la UPEL y de algunos jefes de las Unidades de Planificación y Estadística, a nivel de los Institutos que conforman la Universidad. Para finalizar, se depuraron los indicadores y se establecieron los definitivos.

**2.2 Diseño del perfil del indicador:** Los elementos del perfil del indicador representan las características que permiten abordar el proceso de elaboración y las distintas tareas administrativas de un sistema de seguimiento, control y evaluación. Para este trabajo, la orientación metodológica que sirvió de referencia para el diseño consistió en la selección de algunos elementos del perfil del indicador señalados por el Prof. Diofante Acevedo(2000) publicado por IVEPLAN, acerca de la “Metodología del seguimiento, control y evaluación de gestión y resultados”, para definir los indicadores que bien pueden adaptarse a la naturaleza del SSCE del PD de la UPEL. Asimismo, dado las características de la dependencia analizada, se proponen otros elementos propios del análisis hecho por el investigador. A saber:

**Elementos del perfil del indicador:**

- a. Jerarquización del indicador:** Tomando en cuenta los elementos del plan de desarrollo de la UPEL: metas, objetivos estratégicos y operativos y acciones, se acordó hacer la medición de los indicadores en tres niveles: a nivel de la meta, del objetivo estratégico y a nivel de acción.
- b. Indicador a nivel de la meta:** Indicador que mide el cumplimiento de la meta de acuerdo con el porcentaje establecido en el Plan de Desarrollo de la UPEL. Este porcentaje se distribuye anualmente según el número de años de vigencia del plan; es decir, tres años (desde el 2009 al 2011). Ejemplo, si la meta es del 60%, la distribución se haría 20% cada año.
- c. Indicador a nivel del objetivo estratégico:** Rasgo que mide el nivel de cumplimiento del objetivo estratégico.
- d. Indicador a nivel de acción:** Rasgo que mide el nivel de cumplimiento de la acción.



- e. **Codificación de los indicadores:** Se utilizó un lenguaje mnemotécnico para diferenciar el nivel del indicador, el cual se describe de la siguiente manera:

#### Indicador de la meta

**FMXXX**

F: Eje formación

M: Número de la meta

X: Nro correlativo a nivel de objetivo operativo

XX: Nro correlativo de indicador de la meta

#### Indicador estratégico

**FIEXXX**

F: Eje formación

IE: Indicador estratégico

X: Nro correlativo a nivel de objetivo operativo

XX: Nro correlativo de indicador de la meta

#### Indicador de acción

**FIAXXX**

F: Eje Formación

IA: Indicador de acción

X: Nro correlativo a nivel de objetivo operativo

X: Número de acción

XX: Número correlativo de indicador de acción

- f. **Cantidad de variables:** El Prof. Diofante Acevedo(op.cit) refiere que la cantidad de variables refleja una idea de la complejidad aritmética que caracteriza a un determinado indicador. Los indicadores pueden reflejar el comportamiento de una sola variable a través de un valor absoluto, mientras que otros indicadores reflejan operaciones de división, por lo que las operaciones aritméticas de este tipo pretenden verificar hechos a través de una proporción, un promedio o porcentaje en forma de indicador. Por lo general, los indicadores diseñados para el eje estratégico FORMACIÓN se representan en forma de porcentaje o valor

absoluto, de promedio, y la variación del indicador con respecto al año anterior.

- g. Criterio aritmético para integrar los datos numéricos de los indicadores:** este viene dado por la modalidad de la relación numerador/denominador y ella puede ser expresada a través de una proporción, un promedio, un porcentaje o un índice ínter periodo o con respecto a un período base.
- h. Unidad administrativa donde se localiza el dato:** Esto se refiere a la dependencia administrativa donde se localiza el dato o la información necesaria para el cálculo del indicador que se describe.
- i. Fuente de información de los datos:** Una vez identificada la unidad administrativa donde se localiza el dato, será necesario reflejar en el perfil el instrumento o fuente de información desde donde se tomará el dato. Puede tratarse de listados, boletines, minutas, planes, proyectos, etc.
- j. Periodicidad de uso del indicador:** Muy poco provecho podría obtenerse de un determinado indicador si se desconoce la frecuencia y el momento en el que se debe utilizar; por esta razón, quienes conforman su perfil deberán mencionar si su periodicidad será trimestral, semestral o cada año.
- k. Establecimiento de rasgos de desempeño:** El usuario o tomador de decisiones mediante un sistema de indicadores, debe saber el nivel de alarma o la urgencia con que se debe tomar una decisión; por ende, la unidad administrativa que suministre el dato debe determinar el rango o escala para la cual se evalúa el comportamiento del indicador. También

es importante tomar en cuenta un patrón de referencia, en el cual se localizará en la meta, estándar internacional, nacional, estatal, local o el que se haya diseñado: valor teórico, valor histórico, entre otros.

En la presente propuesta el sistema de alerta se adoptará bajo el modelo de tablero de control, propuesto por la CEPAL(1999), el cual funciona como un semáforo, donde:

**Rojo:** Es señal de incumplimiento o de situación marcadamente negativa: la entidad está distante de lograr los resultados esperados.

**Amarillo:** Indica un nivel de satisfacción apenas cercano al aceptable.

**Verde:** Denota cumplimiento satisfactorio del resultado esperado. Es el rango en el que se supera el valor aceptable del indicador. (CEPAL, 1999, p.37)

Para el sistema propuesto se establecerán los rangos de alerta o escala de resultados para monitorear cada objetivo estratégico de acuerdo con el eje estratégico FORMACIÓN establecido en el Plan de Desarrollo. Mientras que los valores estándares se obtendrán toda vez que las unidades administrativas hayan entregado la información acerca de los indicadores y sus estándares.

Una vez definidos los elementos se diseñó la ficha del indicador que estará en el sistema automatizado, cuyos datos son los siguientes (ver ANEXO D Ficha del indicador):

## **II. Descripción del modelo del sistema**

El diseño del sistema propuesto constituye un conjunto de indicadores medibles, derivados del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL que permitirá evaluar los objetivos, metas, acciones y resultados para determinar el desempeño de la institución y mejorar la gestión académico-administrativa. En el siguiente esquema se muestra el modelo adoptado (ver en la página 83).

Con base en los ejes estratégicos y objetivos contenidos en el Plan de Desarrollo Institucional, la UPEL establece un plan de acción en un periodo de cinco años (2007-2011); no obstante, a nivel operativo, el seguimiento, control y evaluación se instrumentaliza en sus planes operativos anuales mediante cada uno de los proyectos necesarios para orientar el ejercicio de las funciones, acciones y actividades de la Universidad.

En este sentido, el Plan de Desarrollo de la UPEL comienza a ejecutarse a partir del año 2007. A sus dos años de puesta en marcha, es propicia la aplicación de una serie de mecanismos para implementar y revisar lo planificado mediante los procesos de seguimiento, control y evaluación.

Uno de los aspectos claves para instrumentar la propuesta del sistema es la definición y aplicación de políticas o lineamientos generales que sirvan de marco legal para que los diferentes entes que participan en la consecución de los objetivos del plan, se comprometan con éste y practiquen un desempeño responsable en sus funciones.

En el modelo que se propone, el seguimiento es visto como el registro sistemático de los acontecimientos determinados en un período de tiempo; por su parte, el control, permite medir periódicamente el grado de

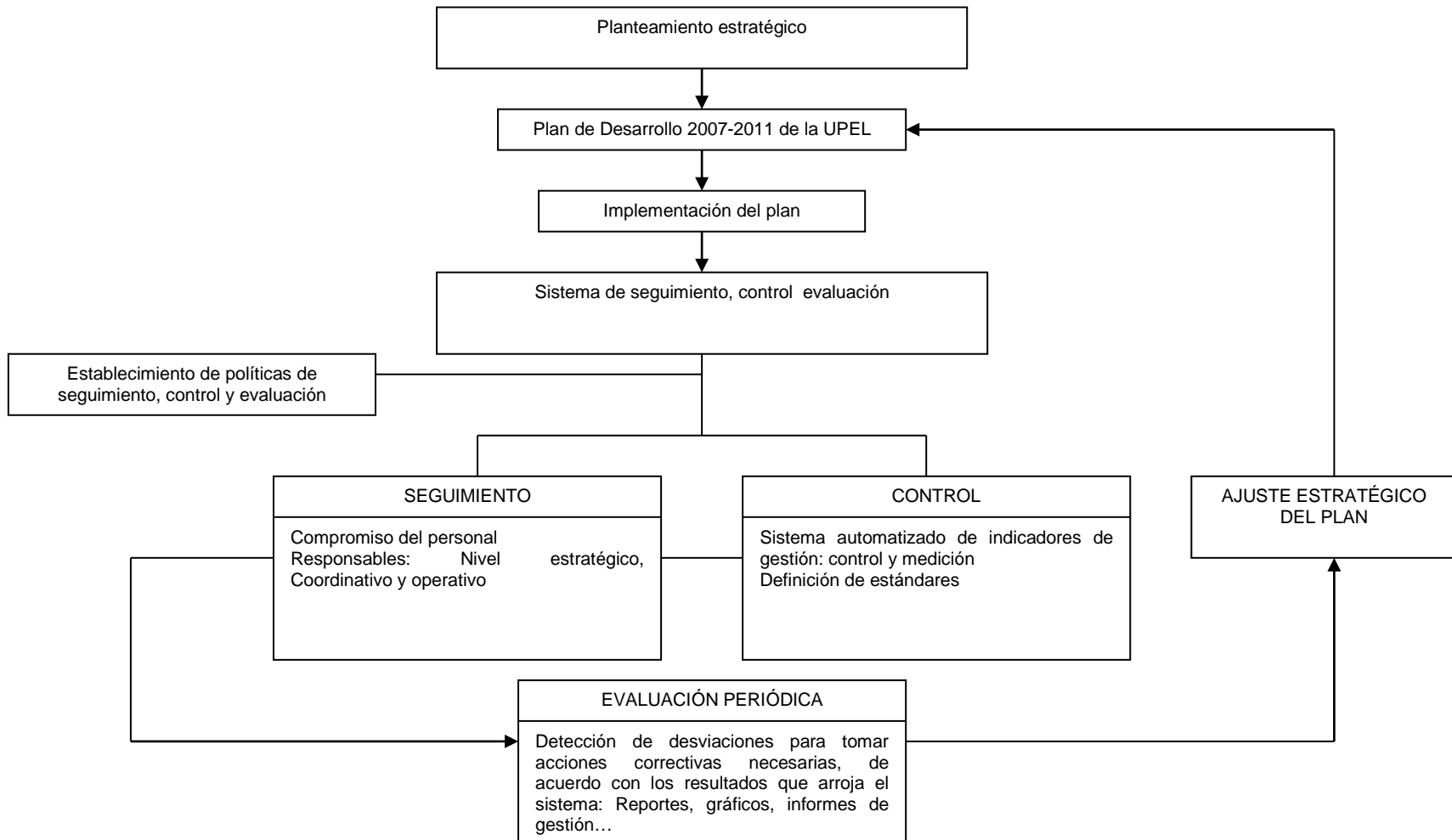
cumplimiento de los elementos del plan: metas (anualmente), los objetivos y acciones (trimestralmente y semestralmente), a través de un sistema de indicadores de gestión pertinentes para la Universidad que señalan el estatus de dichos elementos a través del tablero de control que actúa como un semáforo: **rojo**: incumplimiento, **amarillo**: cumplimiento cercano o aceptable, y **verde**: valor esperado).

Se considera que la evaluación no debe hacerse al final, sino periódicamente, por cuanto es preciso emplear indicadores susceptibles de ser utilizados en cualquier momento, lo cual permitirá detectar problemas, determinar las acciones apropiadas para resolverlos y contribuir a la consecución de los objetivos planteados.

Por tratarse de una visión sistémica del modelo, cada uno de sus componentes se encuentran interrelacionados, para garantizar un proceso de retroalimentación y ajuste estratégico del plan, necesario para evaluar la gestión institucional.

La propuesta metodológica del sistema de seguimiento, control y evaluación del plan de desarrollo de la UPEL asegurará la readaptación y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, abordando los aspectos que aparecen como obstáculos a la implementación del funcionamiento congruente con el plan a cada nivel, en el marco de procesos participativos del personal del sector, nivel o ámbito en que escenifique la disfunción.

## SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2007-2011 DE LA UPEL MODELO PROPUESTO



### III: Definición de los indicadores de gestión

La selección de los indicadores de gestión es una etapa muy importante para el diseño del sistema, ya que la principal función del sistema automatizado será la captura y procesamiento de los datos en forma electrónica. En tal sentido, un **indicador de gestión** se define como:

un conjunto de variables que miden un proceso o situación. El propósito que persigue un indicador de gestión varía de acuerdo a su uso; en general pueden utilizarse para comprender la situación actual, analizar el estado de los procesos, controlar los procesos, regular parámetros de los procesos, aceptar o rechazar, etc. (NRG Consultores,2004,p.32)

A efectos de la presente propuesta, para la selección de los indicadores se llevó a cabo un proceso de revisión y corrección cuya fuente fue el documento Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL, específicamente el eje Formación (ver procedimiento utilizado, ítem 2. Revisión y validación de cada uno de los indicadores considerados en el eje FORMACIÓN del documento del plan de desarrollo). A continuación se muestran algunos ejemplos de indicadores de gestión considerados para la propuesta. En el ANEXO I puede verse en detalle los tipos de indicador para el eje estratégico FORMACIÓN y su relación con los objetivos, metas y acciones.

Ejm:

#### Indicador de la meta:

GTCPR: Grado de transformación del currículo de pregrado $GTCPR = (FIPR/TFPR) * 100$ FIPR: Fases implementadas en el currículo de pregrado TFPR: Total de fases a implementar en el currículo pregrado	GTCPG: Grado de transformación del currículo de posgrado $GTCPG = (FIPG/TFPG) * 100$ FIPG: Fases implementadas en el currículo de postgrado TFPG: Total de fases a implementar en el currículo postgrado
---	---

## **Indicador estratégico:**

NCED<sub>z</sub>: Nivel de competencias del egresado en su desempeño

$$NCED_z = (CDE_z / CRF_z) * 100$$

CDE<sub>z</sub>: Competencias demostradas por el egresado

CRF<sub>z</sub>: Competencias requeridas para su formación

Donde z= 1,2,3,4

1: Pregrado

3: Maestría

2: Especialización

4: Doctorado

## **Indicadores de acción:**

NEEP: Nivel de empleabilidad del egresado de la Upel de pregrado en el sector público y privado

$$NEEP = (ESPU + ESPRI) / TEPR * 100$$

ESPU: Egresados de pregrado empleados en el sector público

ESPRI: Egresados de pregrado empleados en el sector privado

TEPR: Total egresados de pregrado

Nota. Definir el (los) años en que se graduaron los egresados para los cuales se considerará el cálculo del indicador

NCPCE<sub>z</sub>: Nivel de construcción de perfiles por competencias del egresado

$$NCPCE_z = (TPCEC_z / TESC_z) * 100$$

TPCEC<sub>z</sub>: Total de perfiles por competencias del egresado construidos

TESC<sub>z</sub>: Total especialidades o subprogramas sujetos a cambio

Donde z= 1,2,3,4

1: Pregrado

2: Especialización

3: Maestría

4: Doctorado



#### **IV. Definición de las políticas de seguimiento, control y evaluación de la gestión de los procesos académico-administrativos de la UPEL**

Otro de los objetivos propuestos en esta investigación fue la definición de las políticas de seguimiento, control y evaluación de la gestión de los procesos académico-administrativos de la UPEL que permitan instrumentar la propuesta.

Según Henry Mintzberg (1997) las **políticas** “son reglas o guías que expresan los límites dentro de lo que debe ocurrir la acción”(p.7). En este sentido, una de las claves para la consecución de los objetivos del sistema propuesto es la definición e implementación de políticas a ser adoptadas por los responsables de los diferentes procesos en la institución.

La definición de las políticas parte del reconocimiento de la situación actual o problema en la que se señalaba que: no existe control en la implementación del plan y tampoco una cultura de evaluación, seguimiento y control, que le otorgue a la evaluación el papel de proceso para incorporar aprendizajes, y ajustes en los momentos adecuados. Además, se pudo constatar que éstas actualmente no se han definido.

A tal efecto, para la definición de las políticas se hizo la revisión bibliográfica y documental sobre los procesos de gestión en diferentes organizaciones, la lectura minuciosa de los documentos institucionales (anteriores planes de desarrollo, manuales de normas y procedimientos de la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional, informes de gestión...). así como los resultados obtenidos del instrumento aplicado, a manera de sugerir las guías de acción que hará posible la implementación de un sistema de seguimiento, control y evaluación en la institución.

Por consiguiente, las políticas propuestas se expresan de la siguiente manera:

1. El planeamiento estratégico institucional debe realizarse en forma participativa con las autoridades universitarias, directores, coordinadores y jefes de área así como la comunidad universitaria, para garantizar su coherencia con la misión establecida.
2. La Dirección General de Planificación y Desarrollo debe promover el control de las acciones centrada en la verificación de los procesos que se implementan, así como los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos y metas señaladas en los planes: operativo y de desarrollo.
3. Implementar un sistema de indicadores de gestión en el que se evalúe periódicamente la ejecución del plan de desarrollo para garantizar su eficacia y realizar los correctivos necesarios.
4. Desarrollar mecanismos que garanticen el seguimiento, control y evaluación de la gestión académico-administrativa de la Universidad.
5. El control y la evaluación debe basarse en criterios flexibles, adaptándose a los cambios imprevistos. Esta última no debe hacerse al final, sino periódicamente a fin de ajustar el plan.
6. Debe ser prioritaria las acciones de control de gestión que conlleven a una acción correctiva para el cumplimiento de los objetivos de los planes.
7. La Unidad de Planificación y Evaluación Institucional, conjuntamente con las Unidades Ejecutoras Locales deben evaluar periódicamente la coherencia entre las políticas y planes de la institución en correspondencia con la misión y visión.
8. La Unidad de Planificación y Evaluación Institucional debe establecer mecanismos para asegurar la participación de los responsables de los

proyectos que administra la Universidad para la consecución de los objetivos propuestos.

9. La Unidad de Planificación y Evaluación Institucional debe divulgar los resultados que arroje el sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo a las diferentes áreas para asegurar su motivación y colaboración en cuanto al alcance de los proyectos contenidos en éste.

Cabe destacar, que estas políticas serán sometidas a revisión y discusión por parte del equipo rectoral, así como los directores de los diferentes Institutos. Asimismo, la aprobación dependerá de las decisiones tomadas en sesión del Consejo Universitario de la UPEL.

## **V. Factibilidad técnica, financiera y psicosocial con respecto al sistema automatizado propuesto**

### **Factibilidad Técnica:**

La factibilidad técnica determina si es posible desarrollar un sistema automatizado con la tecnología existente en la institución, y si debe adquirirse una tecnología adicional.

La tecnología disponible en la organización para la elaboración de la propuesta requiere, a nivel de software, la herramienta de programación Visual Basic 6.0, así como un manejador de bases de datos (Access). Asimismo, será necesario un software integrado en HTLM o un sistema compatible con el manejo en Web (lenguaje PHP y base de datos MYSQL).

En cuanto al hardware, la institución cuenta con equipos de computación Pentium II, 1 GB memoria RAM, DD 40 GB, en los cuales se puede instalar el

Sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la UPEL, así como en las Unidades de Planificación de los Institutos que conforman la UPEL.

**Factibilidad Económica:**

En esta actividad se determinarán los costos que involucran desarrollar y operar un nuevo sistema y los beneficios que se obtendrán. Es importante para ello estimar el tiempo de desarrollo, lo cual influye en gran medida para establecer el costo del desarrollo.

**Equipos y máquinas:** Existe disponibilidad de equipos en la Sede Rectoral e Institutos que conforman la UPEL, lo cual facilitará la instalación del sistema.

**Recursos humanos:** Actualmente se cuenta con un equipo interdisciplinario que labora en la UPEL, quienes se encargan de diseñar la propuesta, compuesto por: un Ingeniero en Sistemas, un Analista de Sistemas y un Lic. en Estadística.

**Factibilidad Psico-Social:**

Refiere el ingeniero Jiménez (1996) que existe un impacto psicológico y social con la implantación de un sistema de información automatizado dentro de cualquier organización.

Puede haber aceptación o rechazo total, en todo caso lo importante es tratar de predecirlo, para poder tomar las medidas necesarias para afrontarlo.

Es por ello que la difusión de la propuesta y la capacitación del personal en el uso del sistema son algunos de los puntos clave para la puesta en marcha del mismo.

#### **Actividades de difusión:**

La propuesta del sistema será presentada públicamente a la comunidad universitaria, así como otros medios de divulgación como publicaciones periódicas de la UPEL, Página Web, entre otros para que haya un mayor compromiso institucional.

#### **Capacitación al personal en cuanto al uso del sistema:**

Para ello se requiere sesiones de adiestramiento a los usuarios. Se deben realizar los manuales e instructivos del sistema y hacerle entrega a quienes trabajarán con el mismo, con la intención de que puedan familiarizarse con su contenido.

También es importante considerar la organización de tareas y responsabilidades del personal que tendrá bajo su cargo el entrenamiento al personal. En este caso, estaría representado por el equipo de planificadores de la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional de la Sede Rectoral.

### **VI. Monitoreo y evaluación de la propuesta**

Habiéndose definido los indicadores de gestión, se deben articular todos los elementos; es decir, poner a funcionar el sistema, comenzando con una prueba piloto en algunas de las áreas, (pudiera ser inicialmente, en la Sede Rectoral) a manera de medir el rendimiento técnico del sistema (sus

debilidades) para poder efectuar los respectivos ajustes. Asimismo, debe evaluarse el impacto del sistema en la institución, a través de encuestas de satisfacción.

También, para materializar la propuesta será necesario el compromiso por parte de los tres niveles de la planificación expuestos (ver pág. 20), el estratégico, el coordinativo y operativo, con respecto al uso adecuado del sistema.

A través del resultado que arroje el sistema y su posterior análisis, invitará a que el personal coordinativo encuentre métodos más eficientes y más adecuados para ejecutar y liderar los procesos a su cargo.

Las evaluaciones de las actividades realizadas estarán orientadas a indagar y analizar el grado en que éstas y los resultados obtenidos de su ejecución responden a lo planificado, con el fin de detectar obstáculos y necesidades que impongan ajustes en la planificación y ejecución.

En tal sentido, la revisión periódica de los datos que arroje el sistema, dará cabida a que los equipos coordinativo y operativo puedan reunirse, intercambiar ideas y buscar soluciones viables y tomar decisiones oportunas respecto a la problemática encontrada. Esto significa que, mediante los reportes que emita el sistema y su respectivo análisis, se pondrán en evidencia los procesos y/o actividades que no cumplieron con el nivel de expectativas establecidos en los estándares, así como todos aquellos en los que deben someterse a examen para tomar acciones correctivas.

Igualmente, si no se reflejan estos datos, difícilmente se puede hacer seguimiento a los procesos, ni mucho menos gestionar y evaluar.

## **CAPÍTULO VI**

### **EVALUACIÓN DEL PROCESO DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

En términos de autoevaluación, pude cumplir con todos los objetivos previstos en la investigación. En primer lugar: Diseñar un sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, para mejorar tanto su implementación como futuras formulaciones.

En función del propósito fundamental de la investigación, se pudo describir las etapas o fases que conformarán la propuesta. También se formularon los indicadores de gestión para evaluar anualmente la implementación del Plan de Desarrollo, considerándose sólo los indicadores del eje estratégico Formación. Asimismo, se definieron las políticas preliminares para el seguimiento, control y evaluación de los planes, las cuales serán expuestas ante el Consejo Directivo y Consejo Rectoral.

A pesar del tiempo que amerita hacer un trabajo especial de grado, cursando actualmente cinco materias de la carrera, aunado a la presión laboral, se pudo presentar la propuesta a tiempo. Vale la pena mencionar que, los motores que impulsaron la culminación del trabajo especial de grado fueron: la motivación, la constancia, interés, responsabilidad, y apoyo por parte del tutor, profesora de seminario y los compañeros del postgrado.

Los encuentros con el tutor se realizaron gracias al uso del correo electrónico, medio por el cual se recibían sus sugerencias y el investigador realizaba las correcciones pertinentes. Asimismo, hubo una serie de reuniones con el tutor en las que se pudo hacer efectiva la asesoría y el intercambio de ideas para mejorar cada versión entregada.

**Trabajo Especial de Grado a nivel Especialización  
(Instrumento de Co-Evaluación)**

Escalas para la evaluación:

**A** = Ausencia; **I** = Incompleto, necesita mejorar; **B** = Bueno, cumple con lo solicitado; **E**= Excelente, Trabajo **ALTAMENTE MERITORIO**.

<b>I. ASPECTOS GENERALES A EVALUAR</b>	<b>Escala</b>			
1.1. El Título: Expresa con claridad la situación.				<b>E</b>
1.2. El Índice: Está en coherencia con los títulos en el cuerpo del trabajo.			<b>B</b>	
1.3. El Resumen: Está elaborado en una página.				<b>E</b>
Expresa el Propósito de la propuesta.				<b>E</b>
1.4. Palabras Claves: Identifican la temática de la propuesta				<b>E</b>
1.5. Las portadas cumplen con la presentación formal del trabajo			<b>B</b>	
<b>II ASPECTOS GENERALES A EVALUAR</b>				
<b>2.1 INTRODUCCIÓN:</b> Introduce al lector en el texto y plantea la estructura general del trabajo			<b>B</b>	
<b>2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:</b>				
a) Plantea el problema o la oportunidad que quiere atender (algunos indicios de lo que parece ser la situación actual), o la necesidad percibida (situación deseada), señalando algunos indicios fundamentados de dicha necesidad;				<b>E</b>
b) Señala las razones por las cuales es necesario atender a ese problema, oportunidad, necesidad o situación e incluso las implicaciones de su no-atención;				<b>E</b>
c) Concluye especificando los posibles aportes de proyecto y con las preguntas de investigación.				<b>E</b>
<b>2.3 LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>				
a) Establece los objetivos generales, con claridad y la forma correcta.				<b>E</b>
b) Establece los objetivos específicos, con claridad y la forma correcta.				<b>E</b>
<b>2.4 JUSTIFICACIÓN</b>				
a) Se lee en la Justificación la pertinencia social, académica y la motivación personal				<b>E</b>
<b>2.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>				



a) Se establecen en el Marco Teórico Conceptual: Antecedentes, Paradigmas, Conceptos Clave: Definición de variables o categorías de análisis, Términos Básicos, Aspectos Legales, según sea el caso.				E
b) Hay evidencias de una revisión documental coherente.				E
<b>2.6 MARCO METODOLÓGICO</b>				
<b>a) En el caso que va a elaborar una proposición de mejora o Proyecto Factible:</b>				E
1.1. Describe en qué consistió el Examen de la Situación, cuál fue su propósito y qué método o técnicas para la recolección de la información utilizó.				
1.2. Expone las premisas o criterios que fundamentaron la propuesta de mejora (el programa de acción; el Diseño de la Intervención, etc.);				E
1.3. Expone qué criterios o elementos se tomaron en cuenta para la evaluación de la proposición de mejora.				E
1.4. Expone (si es el caso) qué criterios o elementos se tomaron en cuenta para la ejecución de lo que se diseñó.				E
<b>b) En el caso de quien va a aplicar una metodología específica en su área de formación:</b>				E
2.1. Describe Población y Muestra.				
2.2. La Metodología: Tipo de Investigación, definición de variables o sistema de hipótesis, técnicas, instrumentos de recolección que se utilizaron.				E
2.3. Técnicas de análisis de la información.				E
<b>III ASPECTOS RELEVANTES A EVALUAR</b>				
<b>3.1 EN EL CASO DE PROPUESTAS O PROYECTOS FACTIBLES</b>				
a) Es consistente con lo previsto en el marco metodológico				E
b) Atiende los requerimientos formales de un Proyecto Factible (Diagnóstico, diseño, factibilidad, ejecución y evaluación) si es el caso.				E
c) Las fases atendidas tienen el alcance necesario.				E
d) Se constata el logro de los Objetivos planteados en la propuesta inicial.				E
<b>3.2 EN EL CASO DE PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN</b>				
a) Es consistente con lo previsto en el marco metodológico				E
b) Los resultados se presentan interrelacionados con lo planteado a nivel teórico y metodológico				E
c) Se constata el logro de los Objetivos planteados en la propuesta inicial.				E
<b>3.3 SE EVIDENCIAN RESULTADOS RELEVANTES</b>				E
<b>3.4 EXISTE COHERENCIA ENTRE LO PLANIFICADO Y LO EJECUTADO</b>				E

<b>3.5 EN LAS CONCLUSIONES EL ESTUDIANTE REFLEXIONA SOBRE EL TRABAJO REALIZADO</b>			<b>B</b>	
<b>3.6 LAS RECOMENDACIONES CONSIDERAN ÁREAS, LÍNEAS O PROYECTOS QUE PUDIERAN DERIVARSE DEL TEG</b>			<b>B</b>	
<b>3.7 LAS REFERENCIAS:</b> Cumplen las normas establecidas.				<b>E</b>
<b>3.8 LOS ANEXOS:</b> Cumplen las normas establecidas.			<b>B</b>	
<b>3.9 CLARIDAD FORMAL DEL LENGUAJE</b> gramatical. Corrección				<b>E</b>
				<b>E</b>
				<b>E</b>

Llenado por Prof. Carolina Carrera (tutora)

**Trabajo Especial de Grado a nivel Especialización  
(Instrumento de Auto-Evaluación)**

Escalas para la evaluación:

**A** = Ausencia; **I** = Incompleto, necesita mejorar; **B** = Bueno, cumple con lo solicitado; **E**= Excelente, Trabajo **ALTAMENTE MERITORIO**.

<b>I. ASPECTOS GENERALES A EVALUAR</b>	<b>Escala</b>			
1.1. El Título: Expresa con claridad la situación.				<b>E</b>
1.2. El Índice: Está en coherencia con los títulos en el cuerpo del trabajo.			<b>B</b>	
1.3. El Resumen: Está elaborado en una página.				<b>E</b>
Expresa el Propósito de la propuesta.				<b>E</b>
1.4. Palabras Claves: Identifican la temática de la propuesta				<b>E</b>
1.5. Las portadas cumplen con la presentación formal del trabajo			<b>B</b>	
<b>II ASPECTOS GENERALES A EVALUAR</b>				
<b>2.1 INTRODUCCIÓN:</b> Introduce al lector en el texto y plantea la estructura general del trabajo				<b>E</b>
<b>2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:</b>				
a) Plantea el problema o la oportunidad que quiere atender (algunos indicios de lo que parece ser la situación actual), o la necesidad percibida (situación deseada), señalando algunos indicios fundamentados de dicha necesidad;				<b>E</b>
b) Señala las razones por las cuales es necesario atender a ese problema, oportunidad, necesidad o situación e incluso las implicaciones de su no-atención;				<b>E</b>
c) Concluye especificando los posibles aportes de proyecto y con las preguntas de investigación.				<b>E</b>
<b>2.3 LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>				
a) Establece los objetivos generales, con claridad y la forma correcta.				<b>E</b>
b) Establece los objetivos específicos, con claridad y la forma correcta.				<b>E</b>
<b>2.4 JUSTIFICACIÓN</b>				
a) Se lee en la Justificación la pertinencia social, académica y la motivación personal				<b>E</b>
<b>2.5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b>				

a) Se establecen en el Marco Teórico Conceptual: Antecedentes, Paradigmas, Conceptos Clave: Definición de variables o categorías de análisis, Términos Básicos, Aspectos Legales, según sea el caso.				E
b) Hay evidencias de una revisión documental coherente.				E
<b>2.6 MARCO METODOLÓGICO</b>				
<b>a) En el caso que va a elaborar una proposición de mejora o Proyecto Factible:</b>				E
1.1. Describe en qué consistió el Examen de la Situación, cuál fue su propósito y qué método o técnicas para la recolección de la información utilizó.				
1.2. Expone las premisas o criterios que fundamentaron la propuesta de mejora (el programa de acción; el Diseño de la Intervención, etc.);				E
1.3. Expone qué criterios o elementos se tomaron en cuenta para la evaluación de la proposición de mejora.				E
1.4. Expone (si es el caso) qué criterios o elementos se tomaron en cuenta para la ejecución de lo que se diseñó.				E
<b>b) En el caso de quien va a aplicar una metodología específica en su área de formación:</b>				E
2.1. Describe Población y Muestra.				
2.2. La Metodología: Tipo de Investigación, definición de variables o sistema de hipótesis, técnicas, instrumentos de recolección que se utilizaron.				E
2.3. Técnicas de análisis de la información.				E
<b>III ASPECTOS RELEVANTES A EVALUAR</b>				
<b>3.1 EN EL CASO DE PROPUESTAS O PROYECTOS FACTIBLES</b>				
a) Es consistente con lo previsto en el marco metodológico				E
b) Atiende los requerimientos formales de un Proyecto Factible (Diagnóstico, diseño, factibilidad, ejecución y evaluación) si es el caso.				E
c) Las fases atendidas tienen el alcance necesario.			B	
d) Se constata el logro de los Objetivos planteados en la propuesta inicial.				E
<b>3.2 EN EL CASO DE PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN</b>				
a) Es consistente con lo previsto en el marco metodológico				E
b) Los resultados se presentan interrelacionados con lo planteado a nivel teórico y metodológico				E
c) Se constata el logro de los Objetivos planteados en la propuesta inicial.				E
<b>3.3 SE EVIDENCIAS RESULTADOS RELEVANTES</b>				E
<b>3.4 EXISTE COHERENCIA ENTRE LO PLANIFICADO Y LO EJECUTADO</b>				E

<b>3.5 EN LAS CONCLUSIONES EL ESTUDIANTE REFLEXIONA SOBRE EL TRABAJO REALIZADO</b>			<b>B</b>	
<b>3.6 LAS RECOMENDACIONES CONSIDERAN ÁREAS, LÍNEAS O PROYECTOS QUE PUDIERAN DERIVARSE DEL TEG</b>			<b>B</b>	
<b>3.7 LAS REFERENCIAS:</b> Cumplen las normas establecidas.			<b>B</b>	
<b>3.8 LOS ANEXOS:</b> Cumplen las normas establecidas.			<b>B</b>	
<b>3.9 CLARIDAD FORMAL DEL LENGUAJE</b> gramatical. Corrección				<b>E</b>
				<b>E</b>
				<b>E</b>

Llenado por Eunice Caridad

## CONCLUSIONES

Las conclusiones que a continuación se detallan, representan el producto del abordaje teórico y metodológico llevado a cabo para desarrollar el principal objetivo de esta investigación “Diseñar un sistema de seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, que permita mejorar tanto su implementación como futuras formulaciones”. En tal sentido, a continuación se precisan los resultados más relevantes:

- El 49% de la muestra seleccionada no conoce el Plan de Desarrollo (PD)
- El 45% considera que no existen medios para el seguimiento, control y evaluación del PD
- Los medios que se consideran más adecuados para hacer el seguimiento, control y evaluación son: Aplicación de sistema de indicadores de gestión, Establecer políticas de seguimiento, control y evaluación del PD, Resultados de los informes de gestión, Atención directa a la opinión de los actores involucrados y Aplicando el índice de cumplimiento de las actividades
- Se considera que la importancia de la aplicación de controles obedece a: Corregir desvíos en los objetivos planteados, mejorar la gestión universitaria; optimizar los tiempos de respuesta a los trámites administrativos y formular nuevos proyectos.

Las características que debería tener el sistema son:

- Flexible: adaptable a los cambios
- Sencillo: de fácil manejo
- Confiable y seguro: protección de la data contra accesos indebidos

- Oportuno: que refleje los cambios en los datos/conservar el histórico
  - Integrado: Interrelacione todos los procesos y vía web
- El 52% de la muestra considera que la frecuencia en que debe hacerse el seguimiento, control y evaluación al PD es trimestral; sin embargo, esto va a depender del indicador que se mida
- Hay disposición a colaborar con el seguimiento, control y evaluación, aportando información (71%): haciendo uso de la tecnología, logrando las metas, compromiso ético.
- El 29% no estarían dispuestos por la falta de tiempo, porque lo debe hacer un evaluador externo o por desconocimiento en el área de evaluación.
- Se considera que la instancia que debe encargarse de hacer el seguimiento, control y evaluación es la Unidad de Planificación (66%), pero con el apoyo de los encargados de las Unidades Ejecutoras Locales.

En base en lo anteriormente expuesto se desprende lo siguiente:

- Hay poca difusión del plan de desarrollo institucional y se da poca importancia a los valores, misión y visión de la Institución como parte de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. La comunicación y sensibilización del cuerpo universitario en torno al Plan de Desarrollo, logrará que todos los participantes identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con éste,

lo cual también deriva de la implementación de una metodología de gerencia estratégica democrática, integrando propuestas de todos los entes constitutivos institucionales, como resultado del estudio de la interacción de las problemáticas específicas y los objetivos estratégicos generales, como una de las vertientes que confluyen en la formulación del plan; es decir, de abajo-arriba, a través de lo que podría ser una secuencia de jornadas de planificación de la UPEL, abarcando a toda la comunidad de la institución.

- Se hace necesaria la implementación de un sistema de información que permita de manera periódica medir el comportamiento de los indicadores, para hacer un análisis de la situación en que se encuentran los objetivos y metas planteados, en relación con los logros alcanzados, haciéndose cortes periódicos de monitoreo.
- El sistema de información propuesto tendrá como objetivo principal proporcionar información para la toma de decisiones y la consecuente solución de problemas. Luego de haber aplicado el instrumento y analizar los resultados, se obtuvo que los atributos de calidad del sistema estarán orientados a ser: flexible, sencillo, confiable y seguro, oportuno e integrado (vía web).
- El sistema que se propone le otorgará mayor dinamismo al Plan de Desarrollo de la UPEL, pues en la medida que todos los entes involucrados sean partícipes, de alguna manera darán cuenta de su nivel de alcance. Esto obliga a pensar que el plan sea visto como un documento dinámico, que por ser parte de la institución, trasciende el nivel estratégico.



- De acuerdo con los resultados, pareciera que la evaluación no es un proceso que se lleve a cabo sistemáticamente en todas las unidades ejecutoras de la UPEL
- En relación con el registro de información, hay mejor disposición en las comunidad universitaria para llevar a cabo esta actividad, pero persisten dificultades asociadas a la objetividad de los datos y la entrega oportuna de la información
- Mayor y mejor registro de la información no necesariamente implica mayor y mejor seguimiento, ya que a veces no se está claro respecto de los estándares a partir de las cuales se debe hacer la evaluación y obviamente tampoco de ello se deriva un mayor control

Como problemas adicionales se puede inferir lo siguiente:

- incertidumbre por dependencia de los recursos del Estado,
- a veces los resultados no tienen consecuencias inmediatas
- Un reto muy importante del sistema es propiciar un mayor dinamismo al Plan de Desarrollo de la UPEL, pues en la medida que todos los entes involucrados sean partícipes, de alguna manera darán cuenta de su nivel de alcance.

De esta investigación se puede deducir que la suma de esfuerzos del talento humano de la Universidad, en atención al proceso de planificación, es el requisito principal para subsanar la insuficiencia estructural que pudo detectarse en el curso de una fase de ejecución del plan. Por tanto, la jerarquización de las actividades y de la conciencia colectiva del personal en

cuanto a la preeminencia de la planificación como un todo, condensa toda la voluntad institucional para un desenvolvimiento más óptimo de la UPEL.

En líneas generales, el estudio resultó de gran importancia para la Universidad, pues constituye una herramienta de gestión institucional que podría ser tomada en cuenta para dar una mayor claridad acerca de cómo hacer el seguimiento, control y evaluación del plan institucional.

## RECOMENDACIONES

Se pretende que los resultados obtenidos en este estudio sean tomados en consideración para establecer mecanismos de seguimiento, control y evaluación en los procesos que den cuenta del avance real de los objetivos estratégicos y operativos de la institución.

Asimismo, para garantizar la puesta en marcha y el éxito del plan, se debe realizar el seguimiento, control y evaluación exhaustiva de los resultados de la implementación del mismo, a fin de reajustar el Plan, lo cual quizá amerite potenciar la figura de las actividades de seguimiento, control y evaluación como una labor concebida en unidades de tiempo más estrechas, abordando los pormenores de la actividad cotidiana de todas las instancias institucionales, a manera de impedir la acumulación de problemas de desvío respecto de las coordenadas trazadas en las metas y actividades, cuya concreción es la posibilidad de ejecución exitosa y obtención de los objetivos fundamentales del plan.

A continuación se describen las siguientes recomendaciones con el propósito de orientar la implementación del sistema propuesto:

- Exhortar a la comunidad universitaria a que participe activamente en los distintos procesos y actividades contempladas en su Plan de Desarrollo.
- Evaluar la propuesta ante las Direcciones de la Sede Rectoral e Institutos y hacer una prueba piloto del sistema en una determinada muestra.

- Realizar un estudio que incluya la opinión de los estudiantes de la UPEL en cuanto a la gestión institucional, con el objeto de explorar sus experiencias como usuarios tomando en cuenta los procesos académicos y administrativos de la Universidad.
- Incluir, como parte de la gestión institucional, la medición del clima organizacional que brinde información suficiente para considerarla en los sucesivos planes institucionales.

Cabe destacar, que lo presentado en esta investigación constituye un primer momento de diseño, por lo que se hace necesario socializar con los demás miembros de la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional para validarlo, mejorar cualquier aspecto e implementar las etapas posteriores, a fin de materializar la propuesta.

Igualmente, se espera que los aportes de esta investigación permitan ampliar y profundizar sobre temas de control de gestión, teorías gerenciales aplicadas en instituciones, mejoramiento de los procesos de gestión, así como experiencias en otras universidades, acerca de sistemas de seguimiento y control de planes de desarrollo.

## REFERENCIAS

Acevedo D. (2000) Metodología del seguimiento, control y evaluación de gestión y resultados. IVEPLAN. Caracas: Mimeo.

Alfonso (1986) Evaluación del contexto institucional de la UPEL mediante una metodología adaptativa. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Bolseguí M y Antonio Fuguet. (2006) Cultura de evaluación: una aproximación conceptual. *Investigación y Posgrado*, 21(1), pp.77-98

Callaos, Farra (1988) Modelo inicial de un Sistema Universitario de Información. Lineamientos para el diseño y la organización de sistemas universitarios de información. Caracas: Unesco/USB p. 167-200

Castellano H (2008) Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto. (2 da. ed.) Caracas: CENDES.

CEPAL(1999) Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública. Serie )

CEPAL (2002). SIFEM. Sistema integrado de formulación, evaluación y monitoreo de programas y proyectos sociales. División de Desarrollo Social. Santiago de Chile. Disponible en: [www.eclac.cl/dds/sifem/index.asp](http://www.eclac.cl/dds/sifem/index.asp)

Cruz, A. (1986) El sistema de planeación y el diagnóstico de la educación superior. México: Trillas

Comité interinstitucional de control interno en las universidades. Disponible en: <http://controlinterno.udea.edu.co/ciup/glosario.htm> [Consulta 3 de enero de 2009]

Contraloría General de la República(1999) Guía Metodológica para la Evaluación del Control Interno. Cuadernos de Auditoría N° 4.

Chiavenato, I. (1989). Introducción a la teoría general de la administración. (2ª.ed. en español). México: Mc Graw Hill.

Delfini, A. (2006).El uso de indicadores para la mejora de la gestión universitaria, *Planiupel*,3,pp.25-29

Diccionario de la Real Academia Española (2001) 21º ed. Tomo II. España.

González M., Ledezma M. y otros. (2002) Criterios e indicadores de calidad en la educación superior venezolana (Caso del Instituto Pedagógico de Caracas-IPC-UPEL). Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Gómez, C. (2001) Sistemas administrativos. Análisis y diseño: McGraw-Hill: México.

Grupo de consultores NRG (2004). Indicadores de gestión. De la estrategia a los resultados [Taller “ (16 Hr)]. Caracas: Mimeo

Hurtado, J.(2000) Metodología de la Investigación Holística. Caracas: Editorial Sypal.

IVEPLAN (1993) Planificación y política. Retos estratégicos en planificación y gestión. Caracas: Serie Cuadernos IVEPLAN N°8.

IVEPLAN (1996) Planificación y política. Propuesta metodológica para el seguimiento, control y evaluación de los programas sociales compensatorios a nivel local. Caracas: Serie Documentos IVEPLAN N° 8.

IVEPLAN (1998) Planificación y política. Exploraciones en torno a la docencia y práctica de la planificación. Caracas: Serie Cuadernos IVEPLAN N°12.

Jiménez,F.(1996). Análisis y desarrollo de sistemas. Centro Contable Venezolano: Caracas.

Ley Orgánica de Administración Financiera para el Sector Público (2005) Disponible en:

[http://www.mindefensa.gov.ve/sigecof/manuales/manuales\\_funcionales/REGISTRO%20MANTENIMIENTO%20DE%20BENEFICIARIOS.pdf](http://www.mindefensa.gov.ve/sigecof/manuales/manuales_funcionales/REGISTRO%20MANTENIMIENTO%20DE%20BENEFICIARIOS.pdf)

[Consulta 20 de octubre de 2008]

Matus, C.(1987) Política, Planificación y gobierno(1 era ed.) Caracas: Fundación Altadir

Mintzberg, Henry; Brian Q., James y otros (1997) El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Editorial. Primera Edición. México: Prentice Hall.

Morles(1994) Planeamiento y análisis de investigaciones educativas(8va ed.) Caracas: El Dorado

Morillo I.(2006) Sistema de estrategias basadas en la creatividad e inteligencia emocional para promover un cambio cultural en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez-UPEL. *Laurus*, 22, (12), pp.76-120

Pacheco Juan y otros(2002) Indicadores integrales de gestión. Mc Graw Hill: Bogotá

Pimentel, L. (1999) Introducción al concepto de planificación estratégica Disponible en: [http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5\\_1.doc](http://www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/5_1.doc)(Consulta: 02-06-2008)

Quiroga, L. (1999). Organización y métodos en la administración pública. 2da ed. México: Trillas.

Rodríguez, S. (2006) Modelo de Gerencia estratégica para la UPEL. *Planiupel*,3,pp.6-8

Sallenave, Jean-Paul. (1995) Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Serna,H (1997). Gerencia estratégica. Planeación y Gestión-Teoría y metodología. 5ª ed. Colombia: 3R Editores

Solórzano, L(1994) Control: Un instrumento de gestión" IVEPLAN, pp.58-98

Universidad de Cádiz. Algunos conceptos previos sobre planificación estratégica. Disponible en: <http://www.uca.es/uca/web/organizacion/peuca/docguia03>

Universidad La Colima(2004) Guía técnica para la planeación institucional México. Disponible en: [http://www.ucol.mx/universidad/planeacion/guia/Guia\\_Tecnica\\_para\\_la\\_Planeacion\\_Institucional.pdf](http://www.ucol.mx/universidad/planeacion/guia/Guia_Tecnica_para_la_Planeacion_Institucional.pdf) [Consulta octubre 2008]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998) Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales. Caracas: FEDUPEL

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005) Modelo de Gerencia estratégica para la UPEL con especial énfasis en el Aseguramiento de la Gestión (Informe de la Comisión de Control de Gestión). Autor  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Dirección General de Planificación y Desarrollo (2000). *Plan de Desarrollo UPEL 2007-2011*. Caracas: Autor

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1984). Manual de Inducción UPEL. Caracas: Autor.

Universidad Santa María (1999). Convenio USM-UNESR, Licenciatura en Administración. Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de Trabajos Especiales de Grado:Caracas

Villarroel, C. (2006) La evaluación institucional de las universidades: el mecanismo más idóneo para asegurar su calidad. OPSU: Caracas

Villarroel M. y Camperos M.(2008) Aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias. Primera versión de informe preliminar. Mimeo. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior-Consejo Nacional de Universidades-Oficina de Planificación del Sector Universitario.

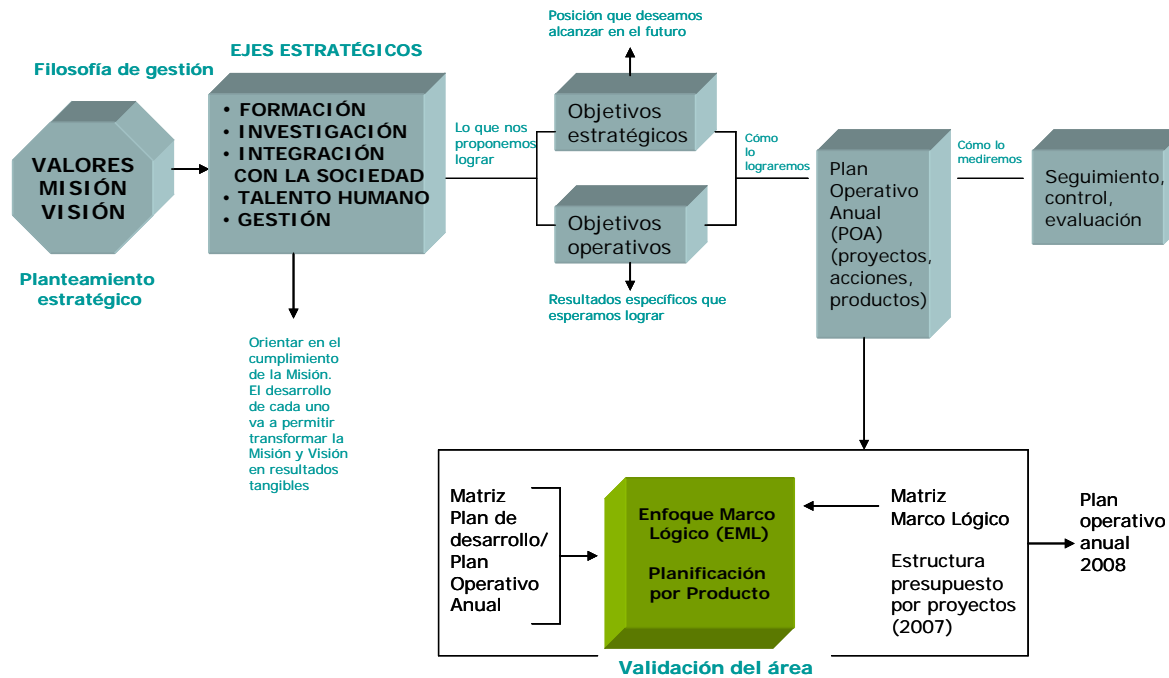
Yáñez, H. (2005) UNESCO-IESALC. Sistema Automatizado de Evaluación y Diagnóstico de Universidades y Otros Institutos de Educación Superior (IES) en la Región". Caracas: Venezuela. Documento electrónico: SistAutEvaly-Diag-VersDef-UNESCO.pdf.



# ANEXOS

## ANEXO A

### VINCULACIÓN PLAN DE DESARROLLO-PLAN OPERATIVO



Fuente: Dirección General de Planificación y Desarrollo-UPEL

## ANEXO B

### VINCULACIÓN EJES ESTRATÉGICOS/ PROYECTOS

#### EJES ESTRATÉGICOS

FORMACIÓN



INVESTIGACIÓN



INTEGRACIÓN  
CON LA SOCIEDAD



TALENTO HUMANO



GESTIÓN



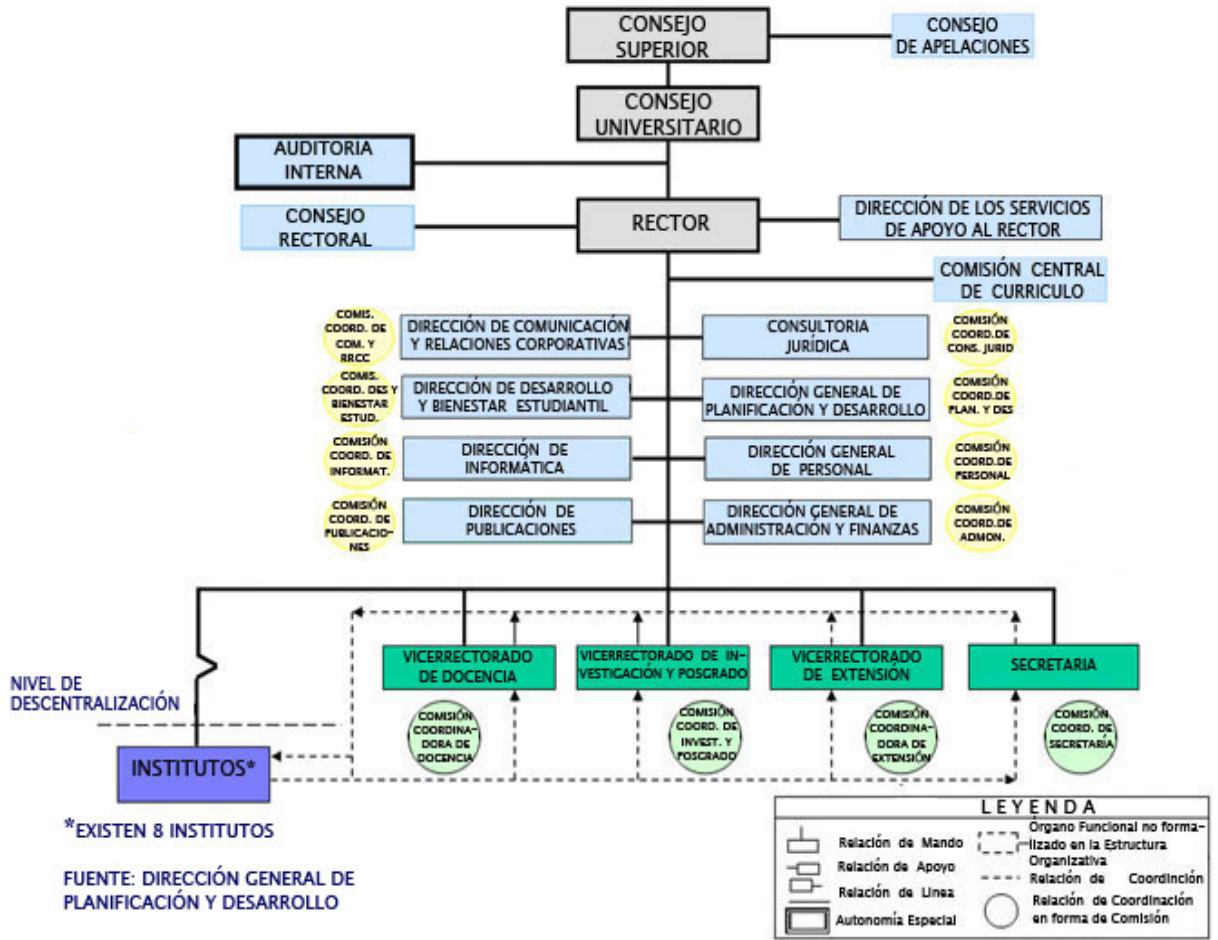
#### PROYECTOS

- Transformación y modernización curricular
- Formación de docentes
- Formación de posgrado
- Asesoría permanente a órganos del Estado en materia educativa
- Generación, divulgación y aplicación del conocimiento
- Intercambio del conocimiento con la sociedad
- Captación, permanencia y formación integral
- Acciones centralizadas
- Desarrollo del talento humano
- Acciones centralizadas
- Desarrollo y actualización de la plataforma tecnológica
- Desarrollo y mantenimiento de la infraestructura física
- Acciones centralizadas

Fuente: Dirección General de Planificación y Desarrollo-UPEL

## ANEXO C

# ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR UPEL

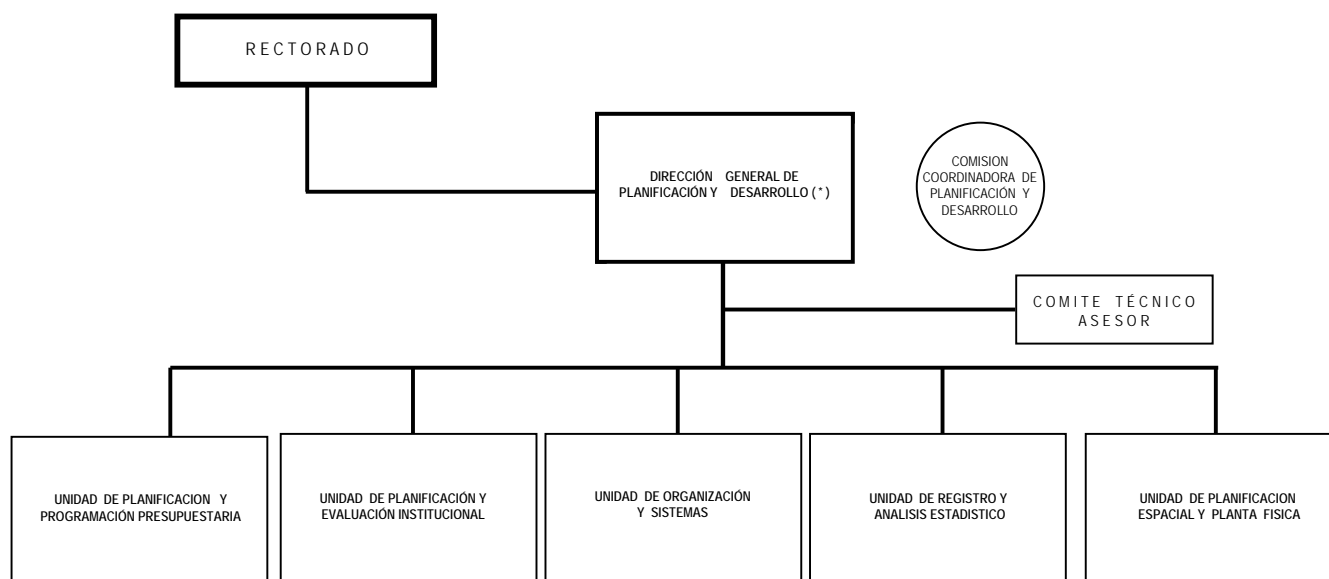


## ANEXO D

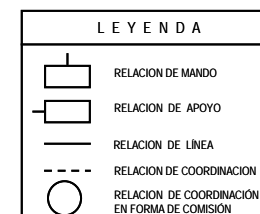


UNIVERSIDAD PEDAGOGICA  
EXPERIMENTAL LIBERTADOR

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA  
DIRECCIÓN GENERAL  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO  
(ACTUAL)



(\*) Denominación de Unidad, según Resolución N° 94.155.625 del Consejo Universitario de fecha Noviembre de 1994



## ANEXO E FICHA DEL INDICADOR

SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO 2007-2011				
FICHA DE INDICADOR				
EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO			
	INDICADOR			COD.
FÓRMULA		FECHA DE MEDICIÓN		
		FRECUENCIA DE MEDICIÓN		
		UNIDAD DE MEDIDA		
VALOR INICIAL(VI)	VALOR ESPERADO (VE)	VALOR ACTUAL	VARIACIÓN (VI)=	
			VARIACIÓN (VE)=	
VARIABLE	VALOR	FUENTE	FECHA DE MEDICIÓN	
TIPO DE INDICADOR				
PERTINENCIA <input type="checkbox"/>	EFICACIA <input type="checkbox"/>	EFICIENCIA <input type="checkbox"/>		
ESCALA DE RESULTADO				
NORMAL <span style="color: green;">■</span>	ALERTA <span style="color: yellow;">■</span>	EMERGENCIA <span style="color: red;">■</span>		
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:				
DECISIÓN:				
RESPONSABLE:			FECHA DE VERIFICACIÓN:	

## Leyenda (ficha del indicador)

**Eje estratégico:** Son las grandes líneas de acción para desarrollar los objetivos estratégicos y operativos propuestos en el Plan de Desarrollo de la UPEL.

**Objetivo operativo:** Resultado esperado del cumplimiento de las acciones.

**Indicador:** Rasgo o señal que permite estimar la magnitud o intensidad de una variación y en consecuencia actuar de manera presuntiva o correctiva.

**Código:** Identificación alfanumérica del indicador por categoría y orden correlativo.

**Fórmula:** Expresión matemática del indicador.

**Fecha de medición:** Día, mes y año en el que se hace la medición.

**Frecuencia de medición:** Periodicidad en que debe calcularse el indicador, tomando en cuenta la naturaleza y objetivo del mismo.

**Unidad de medida:** Determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador.

**Valor inicial:** Constituye el valor de referencia de la variable o indicador. Ejemplo: Valor histórico de estudios anteriores, si existen.

**Valor esperado:** Es el valor del indicador propuesto como meta que se aspira alcanzar durante el periodo, a través de la ejecución de las acciones.

**Valor actual:** Es el resultado del indicador.

**Variación inicial:** Comportamiento del indicador considerando el valor histórico y el valor actual.

**Variación esperada:** Comportamiento del indicador con respecto al resultado esperado.

**Variable:** Rasgo o característica que puede arrojar diferentes valores.

**Valor:** Resultado numérico de la variable.

**Fuente:** Constituye el origen o punto de partida de donde proviene la información básica en que se fundamentan las variables y parámetros que conforman el indicador.

**Fecha de medición:** Día, mes y año en que se mide o se midió cada variable considerada.

**Indicador de pertinencia:** Indicador que mide el grado de satisfacción con respecto a un objetivo, meta o actividad.

**Indicador de eficacia:** Indicador que mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

**Indicador de eficiencia:** Indicador que expresa la relación que existe entre las metas alcanzada, tiempo y recursos.

**Escala de resultados:** Son los intervalos dentro de los cuales se mueve el valor del indicador y que se ubican en tres categorías: **Normal**, **Alerta** y **Emergencia**. *Nota: estos valores se fijan teniendo como base el criterio determinado por el área.*

**Análisis de los resultados:** Campo utilizado para describir brevemente el comportamiento del indicador y sus implicaciones en el logro de los objetivos.

**Decisión:** Acciones/recomendaciones a considerar para corregir desvíos y tomar decisiones.

**Responsable:** Se refiere al responsable de presentar o reportar el resultado de la medición, por lo tanto es necesario señalar cargo y nombre del funcionario encargado de dicha actividad.

**Fecha de verificación:** Día, mes y año en que se realizó el análisis del indicador.

**ANEXO F**  
**FORMATO: DEFINICIÓN DE PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES DE ACUERDO CON LA META**

Indicador de la meta	Mecanismos de captura de datos	Valor inicial	Fuente de las variables	Responsable de suministrar valores de la variable	Observaciones	Responsable de la medicación del indicador	Frecuencia de medición	Valor esperado en el periodo	Escala resultados			Estándar (si existe)
									Emergencia	Alerta	Normal	
Indicador												
Variables												



**ANEXO G**  
**FORMATO: DEFINICIÓN DE PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES DE ACUERDO CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Indicador estratégico y variables		Mecanismos de captura de datos	Valor inicial	Fuente de las variables	Responsable de suministrar valores de la variable	Observaciones	Responsable de la medicación del indicador	Frecuencia de medición	Valor esperado en el periodo	Escala resultados			Estándar (si existe)
										Emergencia	Alerta	Normal	
Indicador													
Variables													

**ANEXO H**  
**FORMATO: DEFINICIÓN DE PARÁMETROS PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES DE ACUERDO CON LAS ACCIONES**

Indicador de acción y variables		Mecanismos de captura de datos	Valor inicial	Fuente de las variables	Responsable de suministrar valores de la variable	Observaciones	Responsable de la medicación del indicador	Frecuencia de medición	Valor esperado en el periodo	Escala resultados			Estándar (si existe)
										Emergencia	Alerta	Normal	
Indicador													
Variables													

## Glosario de términos para los formatos de definición de parámetros

**VARIABLE:** Elemento observable que puede adoptar más de un valor o característica.

**INDICADOR:** Rasgo o señal que permite estimar la magnitud o intensidad de una variación y en consecuencia actuar de manera presuntiva o correctiva.

**INDICADOR ESTRATÉGICO:** Rasgo que mide el nivel de cumplimiento del objetivo estratégico.

**INDICADOR DE ACCIÓN:** Rasgo que mide el nivel de cumplimiento de la acción.

**META:** Es un criterio cuantitativo o cualitativo que permite establecer niveles máximos de logro en un período determinado

1. **Distribución anual de la meta:** se refiere al porcentaje anual de la meta que se estima alcanzar en cada uno de los años de vigencia en el plan.
2. **Mecanismos de captura de datos:** Son los medios a través de los cuales se obtiene la información referida a las variables del indicador. Ejemplo: Instrumentos, encuestas, entrevistas, entre otros.
3. **Valor inicial:** Constituye el valor de referencia de la variable o indicador. Ejemplo: Valor histórico de estudios anteriores, si existen.
4. **Fuente de las variables:** Constituye el origen o punto de partida de donde proviene la información básica en que se fundamentan las variables y parámetros que conforman el indicador. Ejemplo:

Variable	Fuente
Matrícula	Secretaría
Personal docente	Dirección de Personal o Unidad de Personal

5. **Responsable de suministrar la variable:** Se refiere al responsable de suministrar el valor específico correspondiente a cada variable. Ejemplo:

Variable	Responsable
Matrícula	Jefe de Registro, Control de Estudios

6. **Responsable de la medición del indicador:** Se refiere al responsable de presentar o reportar el resultado de la medición, por lo tanto es necesario señalar cargo y nombre del funcionario encargado de dicha actividad.
7. **Frecuencia de medición:** Periodicidad en que debe calcularse el indicador, tomando en cuenta la naturaleza y objetivo del indicador. Ejemplo:

Frecuencia			
Mensual	Trimestral	Semestral	Anual

8. **Valor esperado en el período:** Es el valor del indicador propuesto como meta que se aspira alcanzar durante el periodo, a través de la ejecución de las acciones.
9. **Escala de resultados:** Son los intervalos dentro de los cuales se mueve el valor del **indicador** y que se ubican en tres categorías: Normal, Alerta y Emergencia. Estos valores se fijan teniendo como base el criterio determinado por el área. Ejemplo:

Escala de Resultados		
Normal	Alerta	Emergencia
$\geq 90 \leq 100$	$\geq 80 < 90$	$< 80$

*Nota: Considerando que el resultado del indicador está expresado en términos de porcentaje.*

10. **Estándar:** Es el valor de referencia definida como necesaria e indispensable para que el resultado del indicador pueda considerarse aceptable.



**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 2/11**

<b>Obj Operativo</b>	1. <b>Transformar el currículo</b> de acuerdo a las tendencias educativas para que el estudiante de pregrado y posgrado comprenda y participe en el quehacer socioeducativo.	
<b>Meta</b>	Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículo de pregrado y posgrado	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	GTCPR: Grado de transformación del currículo de pregrado $GTCPR = (FIPR/TFPR) * 100$ FIPR: Fases implementadas en el currículo de pregrado TFPR: Total de fases a implementar en el currículo pregrado	GTCPG: Grado de transformación del currículo de posgrado $GTCPG = (FIPG/TFPG) * 100$ FIPG: Fases implementadas en el currículo de postgrado TFPG: Total de fases a implementar en el currículo postgrado
<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador de acción</b>
Ver página anterior	2. Construcción del modelo de formación	NCMF: Nivel de construcción del modelo de formación $NCMF = (FCMF/TFMF) * 100$ FCMF: Fases construidas del modelo de formación TFMF: Total fases del modelo de formación
	3. Construcción del perfil de ingreso de pregrado y postgrado de acuerdo con el nuevo modelo de formación	NCPI: Nivel de construcción del perfil de ingreso de pregrado y postgrado $NCPI = (ECPI/TEPI) * 100$ ECPI: Etapas construidas del perfil de ingreso TEPI: Total etapas del perfil de ingreso

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 3/11**

<b>Obj Operativo</b>	1. <b>Transformar el currículo</b> de acuerdo a las tendencias educativas para que el estudiante de pregrado y posgrado comprenda y participe en el quehacer socioeducativo.	
<b>Meta</b>	Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículo de pregrado y posgrado	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	GTCPR: Grado de transformación del currículo de pregrado $GTCPR = (FIPR/TFPR) * 100$ FIPR: Fases implementadas en el currículo de pregrado TFPR: Total de fases a implementar en el currículo pregrado	GTCPG: Grado de transformación del currículo de posgrado $GTCPG = (FIPG/TFPG) * 100$ FIPG: Fases implementadas en el currículo de postgrado TFPG: Total de fases a implementar en el currículo postgrado
<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador de acción</b>
Ver pág 1/11	4. Construcción del <b>perfil por competencias del egresado</b> de pregrado y posgrado de acuerdo con el nuevo modelo curricular.	NCPCE <sub>z</sub> : Nivel de construcción de perfiles por competencias del egresado TPCEC <sub>z</sub> : Total de perfiles por competencias del egresado construidos TESC <sub>z</sub> : Total especialidades o subprogramas sujetos a cambio Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado 2: Especialización 3: Maestría 4: Doctorado $NCPCE_z = (TPCEC_z / TESC_z) * 100$
	5. Construcción de la estructura curricular del nuevo diseño	NCECND= (ECECND/TEECND) * 100 NCECND: Nivel de construcción de la estructura curricular del nuevo diseño ECECND: Etapas construidas de la estructura curricular del nuevo diseño TEECND: Total etapas estructura curricular del nuevo diseño

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 4/11**

<b>Obj Operativo</b>	1. <b>Transformar el currículo</b> de acuerdo a las tendencias educativas para que el estudiante de pregrado y posgrado comprenda y participe en el quehacer socioeducativo.	
<b>Meta</b>	Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículo de pregrado y posgrado	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	GTCPR: Grado de transformación del currículo de pregrado $GTCPR = (FIPR/TFPR) * 100$ FIPR: Fases implementadas en el currículo de pregrado TFPR: Total de fases a implementar en el currículo pregrado	GTCPG: Grado de transformación del currículo de posgrado $GTCPG = (FIPG/TFPG) * 100$ FIPG: Fases implementadas en el currículo de postgrado TFPG: Total de fases a implementar en el currículo postgrado
<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador de acción</b>
Ver pág 1/11	6. Construcción de los <b>planes de estudio</b> en correspondencia con el perfil del egresado y los principios curriculares	NCPE <sub>z</sub> : Nivel de construcción de planes de estudio PEC <sub>z</sub> : Planes de estudio construidos TPE <sub>z</sub> : Total de planes de estudio Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado                      3: Maestría 2: Especialización      4: Doctorado $NCPE_z = (PEC_z / TPE_z) * 100$
	7. Actualización de los planes de estudio en el marco de la modernización del currículo de pregrado y posgrado	NAPE <sub>z</sub> : Nivel de Actualización de los planes de estudio PEA <sub>z</sub> : Planes de estudio actualizados TPERA <sub>z</sub> : Total planes de estudio que requieren actualización Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado                      3: Maestría 2: Especialización      4: Doctorado $NAPE_z = (PEA_z / TPERA_z) * 100$



**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO  
DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 5/11**

<b>Obj Operativo</b>	1. <b>Transformar el currículo</b> de acuerdo a las tendencias educativas para que el estudiante de pregrado y posgrado comprenda y participe en el quehacer socioeducativo.	
<b>Meta</b>	Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículo de pregrado y posgrado	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	GTCPR: Grado de transformación del currículo de pregrado GTCPR= (FIPR/TFPR) * 100 FIPR: Fases implementadas en el currículo de pregrado TFPR: Total de fases a implementar en el currículo pregrado	GTCPG: Grado de transformación del currículo de posgrado GTCPG= (FIPG/TFPG) * 100 FIPG: Fases implementadas en el currículo de postgrado TFPG: Total de fases a implementar en el currículo postgrado
<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador de acción</b>
Ver pág 1/11	8. Construir los programas de las unidades curriculares de acuerdo al Modelo de Formación basado en competencias	NCPPR= (PPRC/TPPR) * 100 NCPPR: Nivel de construcción de programas pregrado PPRC: Programas de pregrado construídos TPPR: Total de programas pregrado NCSPG= (SPGC/TSPG) * 100 NCSPG: Nivel de construcción de subprogramas de posgrado SPGC: Subprogramas de posgrado construídos. TSPG: Total de subprogramas posgrado
	9. Diseño del Plan de Administración del nuevo diseño curricular (ingreso, prosecución y egreso y normas de transferencia)	NCAPADC: Nivel de construcción del plan de administración del nuevo diseño curricular NCAPA= (FCPA/TFPADC) * 100 FCPADC: Fases construídas del plan de administración del nuevo diseño curricular TFPADC: Total de fases plan de administración del nuevo diseño curricular

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 6/11**

<b>Obj Operativo</b>	1. <b>Transformar el currículo</b> de acuerdo a las tendencias educativas para que el estudiante de pregrado y posgrado comprenda y participe en el quehacer socioeducativo.	
<b>Meta</b>	Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículo de pregrado y posgrado	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	GTCPR: Grado de transformación del currículo de pregrado $GTCPR = (FIPR/TFPR) * 100$ FIPR: Fases implementadas en el currículo de pregrado TFPR: Total de fases a implementar en el currículo pregrado	GTCPG: Grado de transformación del currículo de posgrado $GTCPG = (FIPG/TFPG) * 100$ FIPG: Fases implementadas en el currículo de postgrado TFPG: Total de fases a implementar en el currículo postgrado
<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador de acción</b>
Ver pág 1/11	10. Evaluación del <b>impacto del modelo formativo</b> aplicado en la Universidad	$GCEIMFz = (ECEIMFz/TEEIMFz) * 100$ GCEIMFz: Grado de cumplimiento de la evaluación del impacto del modelo formativo ECEIMFz: Etapas culminadas de la evaluación del impacto del modelo formativo TEEIMFz: Total de etapas de la evaluación del impacto del modelo formativo Donde: Z=1,2 1: pregrado y 2 posgrado VPDC <sub>z</sub> : Valoración promedio del dominio de competencias $VPDC_z = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^t VDC_{ijz}}{n * t}$ VDC <sub>ijz</sub> =Valoración del dominio de competencias n= Muestra de egresados t= Total de competencias requeridas Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado                      3: Maestría 2: Especialización        4: Doctorado <i>Nota: Este indicador resultará adecuado cuando su grado de dispersión sea bajo (definir intervalo adecuado)</i>

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 7/11**

<b>Obj Operativo</b>	1. <b>Transformar el currículum</b> de acuerdo a las tendencias educativas para que el estudiante de pregrado y posgrado comprenda y participe en el quehacer socioeducativo.	
<b>Meta</b>	Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículum de pregrado y posgrado	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	GTCPR: Grado de transformación del currículum de pregrado $GTCPR = (FIPR/TFPR) * 100$ FIPR: Fases implementadas en el currículum de pregrado TFPR: Total de fases a implementar en el currículum de pregrado	GTCPG: Grado de transformación del currículum de posgrado $GTCPG = (FIPG/TFPG) * 100$ FIPG: Fases implementadas en el currículum de postgrado TFPG: Total de fases a implementar en el currículum de postgrado
	<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Acción</b>
Ver pág 1/11		10. Evaluación del <b>impacto del modelo formativo</b> aplicado en la Universidad  NEEP: Nivel de empleabilidad del egresado de la UpeL de pregrado en el sector público y privado $NEEP = (ESPU + ESPRI) / TEPR * 100$ ESPU: Egresados de pregrado empleados en el sector público ESPRI: Egresados de pregrado empleados en el sector privado TEPR: Total egresados de pregrado Nota. Definir el (los) años en que se graduaron los egresados para los cuales se considerará el cálculo del indicador

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 8/11**

<b>Obj Operativo</b>	2. Desarrollar programas de <b>capacitación y actualización para el personal docente</b> de la Universidad que contribuya a una mejor educación del estudiante.	
<b>Meta</b>	Al 2011 el 90% del personal docente de la Universidad estará capacitado y actualizado de acuerdo a los requerimientos del modelo formativo.	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	$CDNDC_z = (PDCNDC_z / TD_z) * 100$ CDNDC <sub>z</sub> : Capacitación de los docentes de acuerdo al nuevo diseño curricular PDCNDC <sub>z</sub> : Personal docente capacitado de acuerdo al nuevo diseño curricular TD <sub>z</sub> : Total docentes del nivel z Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado                      3: Maestría 2: Especialización          4: Doctorado <i>Nota: Incluir área en que se desempeña</i>	$ADAC_z = (PDA_z / TD_z) * 100$ ADAC <sub>z</sub> : Actualización de los docentes de acuerdo al nuevo diseño curricular. PDA <sub>z</sub> : Personal docente actualizado de acuerdo al nuevo diseño curricular  TD <sub>z</sub> : Total docentes Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado                      3: Maestría 2: Especialización          4: Doctorado
<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador de acción</b>
GSDP: Grado de satisfacción del docente con respecto a los programas de capacitación y actualización en el nuevo diseño curricular	1. Diagnosticar las necesidades de <b>capacitación y actualización</b> de los docentes de la Universidad.	$GCDNCA = (DENCA / TD) * 100$ GCDNCA: Grado de cumplimiento del diagnóstico de necesidades de capacitación y actualización DENCA: Docentes encuestados para determinar necesidades de capacitación y actualización TD: Total de docentes
	2. Implantación de <b>programas de capacitación</b> en función de los resultados del diagnóstico.	GCCD: Grado de cumplimiento de la capacitación docente  $GCCD = \frac{PCDE}{TPCDP} * 100$  PCDE= Programas de capacitación docente ejecutados TPCDP= Total programas de capacitación docente programados

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 9/11**

<b>Obj Operativo</b>	2. Desarrollar programas de <b>capacitación y actualización para el personal docente</b> de la Universidad que contribuya a una mejor educación del estudiante.	
<b>Meta</b>	Al 2011 el 90% del personal docente de la Universidad estará capacitado y actualizado de acuerdo a los requerimientos del modelo formativo.	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	$CDNDC_z = (PDCNDC_z / TD_z) * 100$ CDNDC <sub>z</sub> : Capacitación de los docentes de acuerdo al nuevo diseño curricular PDCNDC <sub>z</sub> : Personal docente capacitado de acuerdo al nuevo diseño curricular TD <sub>z</sub> : Total docentes del nivel z Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado                      3: Maestría 2: Especialización          4: Doctorado <i>Nota: Incluir área en que se desempeña</i>	$ADAC_z = (PDA_z / TD_z) * 100$ ADAC <sub>z</sub> : Actualización de los docentes de acuerdo al nuevo diseño curricular. PDA <sub>z</sub> : Personal docente actualizado de acuerdo al nuevo diseño curricular  TD <sub>z</sub> : Total docentes Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado                      3: Maestría 2: Especialización          4: Doctorado
<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador de acción</b>
GSDP: Grado de satisfacción del docente con respecto a los programas de capacitación y actualización en el nuevo diseño curricular	3. Implantación de <b>programas de actualización</b> en función de los resultados del diagnóstico.	GCAD <sub>z</sub> : Grado de cumplimiento de la actualización docente  $GCAD_z = \frac{PADE_z}{TPADP_z} * 100$  PADE <sub>z</sub> : Programas de actualización docente ejecutado TPADP <sub>z</sub> : Total programas de actualización docente programados

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 10/11**

<b>Obj Operativo</b>	Desarrollar programas de <b>capacitación y actualización para el personal docente</b> de la Universidad que contribuya a una mejor educación del estudiante.	
<b>Meta</b>	Al 2011 el 90% del personal docente de la Universidad estará capacitado y actualizado de acuerdo a los requerimientos del modelo formativo.	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	$CDNDC_z = (PDCNDC_z / TD_z) * 100$ CDNDC <sub>z</sub> : Capacitación de los docentes de acuerdo al nuevo diseño curricular PDCNDC <sub>z</sub> : Personal docente capacitado de acuerdo al nuevo diseño curricular TD <sub>z</sub> : Total docentes del nivel z Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado                      3: Maestría 2: Especialización            4: Doctorado <i>Nota: Incluir área en que se desempeña</i>	$ADAC_z = (PDA_z / TD_z) * 100$ ADAC <sub>z</sub> : Actualización de los docentes de acuerdo al nuevo diseño curricular. PDA <sub>z</sub> : Personal docente actualizado de acuerdo al nuevo diseño curricular  TD <sub>z</sub> : Total docentes Donde z= 1,2,3,4 1: Pregrado                      3: Maestría 2: Especialización            4: Doctorado
<b>Indicador Estratégico</b>		
GSDP: Grado de satisfacción del docente con respecto a los programas de capacitación y actualización en el nuevo diseño curricular	<b>Acción</b>	
	4. Evaluación del <b>impacto</b> de los programas de capacitación y actualización docente.	
	<b>Indicador de acción</b>	
	$GCEICAD = (ECECAD / TEECAD) * 100$ GCEICAD: Grado de cumplimiento de la evaluación del impacto de la capacitación y la actualización ECECAD: Etapas culminadas de la evaluación de la capacitación y la actualización TEECAD: Total de etapas de la evaluación del impacto de la capacitación y actualización NDPDCA: Nivel de desempeño del personal docente capacitado y actualizado $NDPDCA = (CDPD / CDR) * 100$ CDPD: Criterios de desempeño presentes en el docente CDR: Criterios de desempeño del personal docente requeridos <i>Nota: El especialista elaborará el instrumento</i>	
GSEDCA: Grado de satisfacción del estudiante respecto al desempeño del docente		

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO**  
**DEFINICIÓN DE INDICADORES PARA EL EJE ESTRATÉGICO FORMACIÓN P 11/11**

<b>Obj Operativo</b>	3. Ejercer el rol de la Universidad como <b>asesora del Estado</b> en materia educativa.	
<b>Meta</b>	Al 2011 la Universidad habrá recuperado en un 50% su rol como asesora del Estado en materia educativa.	
<b>Indicador(es) de la meta</b>	GPRA: Grado de percepción de la comunidad interna y entes externos en relación con el rol de asesoría de la UPEL en materia educativa	
<b>Indicador Estratégico</b>	<b>Acción</b>	<b>Indicador de acción</b>
No aplica (De acuerdo con información del área: Rectorado y Apoyo al Rector)	1. Elaborar <b>propuestas</b> dirigidas a solucionar la problemática educativa del país.	GPSPE=(PESPE/TPE)*100 GPSPE: Generación de propuestas dirigidas a solucionar la problemática Educativa del país PESPE: Propuestas elaboradas dirigidas a solucionar la problemática educativa TPE: Total de problemáticas educativas
		AEE=(PEEA/PPEE) * 100 AEE: Asesorías brindadas a entes del Estado PEEA: Propuestas presentadas a entes del Estado aprobadas PPEE: Propuestas presentadas a entes del Estado
	2. <b>Intercambiar experiencias</b> entre la UPEL, Ministerio de Educación y Ministerio de Educación Superior a partir de los resultados de las investigaciones con relación a la problemática educativa nacional.	IESPE=(ESPEPE/TESPE)*100 IESPE: Intercambio de experiencias de solución de problemática educativa ESPEPE: Experiencias de solución de problemática educativa presentadas en eventos TESPE: Total de experiencias de solución a problemática educativa
		PEDA: Problemáticas educativas atendidas PEDA= (PEAUM/TPED)* 100 PEAUM: Problemáticas educativas atendidas conjuntamente entre la UPEL y Ministerios TPED: Total problemáticas educativas diagnosticadas