



**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Trabajo Especial de Grado**

**Diseño de indicadores de gestión de seguimiento, control y
evaluación de los proyectos que conforman el plan de
desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental
Libertador. (UPEL)**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de
Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Autor: Gonzalo Rodríguez Sánchez

Tutor: Prof. Dimas Román

Caracas, 1 de Agosto de 2012

CONTENIDO

	Pág.
Tabla de Contenido	2
Lista de Cuadros	4
Introducción	5

CAPITULO I

Planteamiento del Problema	6
Objetivos de la Investigación	9
Justificación	9

CAPITULO II

Antecedentes Relacionados con la Investigación Marco Teórico Conceptual	11
--	----

CAPITULO III

Marco Organizacional	53
----------------------	----

CAPITULO IV

Marco Metodológico	59
--------------------	----

CAPITULO V

Presentación y Análisis de los Resultados	66
---	----

CAPITULO VI

Propuesta de Indicadores de Gestión	74
-------------------------------------	----

Conclusiones	123
--------------	-----

Recomendaciones	124
-----------------	-----

Bibliografía	126
--------------	-----

Anexo	129
-------	-----

Lista de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1	
Bases para Determinar Mediciones para el Control de la Gestión Pública	37
Cuadro 2	
Cuadro de Mando Integral	40
Cuadro 3	
Población de la Investigación	62
Cuadro 4	
Guía de Validación de los Instrumentos - Juicio de Expertos	64
Cuadro 5	
Matriz Comparativa	66
Cuadro 6	
Definición de Metas	80
Cuadro 7	
Escala de Resultados	80
Cuadro 8	
Modelo de Ficha de Indicadores	82

Introducción

Este trabajo de investigación aparte de ser un requisito indispensable para lograr la culminación de mis estudios, también está dirigido de manera expresa al área universitaria con una orientación a la realización de proyectos y su funcionamiento, mediante el cual se busca lograr que las instituciones educativas logren sus objetivos operativos y organizativos. Se trata principalmente de realizar un proyecto que contenga indicadores de gestión de seguimiento, control y evaluación de los proyectos que conforman los Planes de Desarrollo de las universidades venezolanas, y en este caso el autor tendrá como referencia la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (UPEL)

La escogencia del tema viene dado, aparte de las consideraciones anteriores, por (a) el conocimiento que se tiene de los problemas en la aplicación de los Planes de Desarrollo de las diferentes instituciones de educación superior, (b) la de dotar de estrategias metodológicas a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) y c) el desarrollo de instrumentos de medición que apoyen la ejecución física bajo las variables de efectividad, eficiencia y eficacia.

Se utilizaran y tomaron en cuenta diferentes teorías como las guías de elaboración y ejecución de proyectos, gestión por procesos, factibilidad operativa, el control, metodologías utilizadas para evaluar las instituciones de educación superior a nivel internacional y nacional y otras como herramientas principales para proponer un método estándar que permita mejorar y potencial el trabajo por objetivos y compromisos con resultados verificables y medibles de las instituciones educativas Venezolanas, en este caso será la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La evaluación es la mejor herramienta para conocer la realidad de una institución, de un programa, de alguna función, de algún servicio. Las instituciones de educación y en especial las universidades que desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de conocimientos, no escapan a esa realidad. En los últimos años, en todas las instituciones de educación superior se ha hablado reiterativamente de la necesidad de la evaluación institucional, dicha evaluación presenta en teoría la medición de la eficacia, eficiencia, efectividad y la calidad. Por mandato de nuestras leyes y en el contexto político y normativo actual se justifica que se instaure en cada una de las instituciones de educación superior el proceso de autoevaluación.

Ahora bien, sobre la autoevaluación institucional Meza (2009) la concibe en el Boletín Informativo del PEI que edita la OPSU, como

...una forma específica de evaluación en la que participan los actores del proceso, se inicia desde el diseño hasta la elaboración del reporte final; también, se ha conceptualizado como la contrastación entre las acciones que se desarrollan en el contexto universitario y su concordancia con la misión y los principios o valores institucionales...(p. 3)

También el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) en su manual de Auto Evaluación para Instituciones de Educación Superior (2004) considera que “La autoevaluación es un proceso esencialmente técnico, si bien involucra una decisión política, y se relaciona con la capacidad de la organización para diagnosticar problemas, buscar soluciones y emplear estrategias para introducir, administrar y sustentar los cambios.” (p. 20)

La idea de incentivar y fortalecer la evaluación institucional en la educación es con el fin de potenciar la toma de decisiones y los sistemas de planificación manteniendo informada a la comunidad universitaria sobre el curso de los procesos de la propia institución.

En este contexto el Plan de Desarrollo 2007-2011 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) “es un documento que contiene los lineamientos y elementos que conducirán el funcionamiento académico y administrativo de la UPEL para el período del 2007 al 2011” (p. 5) y 2012-2016, este documento se elaboró con la intención de que la universidad pudiera auto evaluarse con criterios de pertinencia y de integración.

El plan de desarrollo de la UPEL se concibió como una herramienta de auto evaluación de gestión y cómo una vía para el logro de las líneas de acción propuestas por lo diferentes instancias de decisión que conforman la universidad: Docencia, Investigación y Extensión; Direcciones y Unidades operativas.

En el año 2007 comienza a implementarse el plan sin que se estructure un modelo de cómo hacer ese seguimiento que verifique su cumplimiento y alcance e indique como es el avance de ese proceso de auto evaluación, que sería el insumo principal para la aplicación de correctivos y preventivos y daría a la institución una visión de su accionar y un nivel de eficacia, de eficiencia y de efectividad que marcaría de manera determinante el cómo se encuentra la institución en estos momento y si esta cumpliendo lo que dijo que haría y el cómo lo haría.

Al ser el plan un instrumento de auto evaluación institucional es importante iniciar de manera oportuna el proceso de evaluación de cada uno de los objetivos contemplados en el mismo. En la institución sólo se evalúa a nivel del Plan Operativo Anual (POA) 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 procesos y

resultados finales y menos aún la revisión de forma integral de los procesos involucrados para lograr que los objetivos estratégicos y operativos diseñados a mediano y corto plazo, puedan materializarse.

Ante esta situación, se observan problemas fundamentales, como la inexistencias de metodologías, sistemas y prácticas de control y seguimiento en la implementación de los diferentes proyectos que conforman el Plan de Desarrollo, como también el insuficiente seguimiento en la ejecución, sólo se evalúan los resultados que se desprenden de una información general producto de datos recopilados de las diferentes unidades, pero no producto de una evaluación exhaustiva. Lo que trae como consecuencia que el incumplimiento de los objetivos propuestos y de las metas no se garantice ya que sólo se cuenta con resultados finales y no durante la ejecución de los productos. Sin un procedimiento que mida y controle la ejecución de manera periódica (en caso de resultados no esperados) se imposibilita ajustar los objetivos, metas, resultados o beneficios como corresponde.

En consecuencia, es necesario concebir pautas metodológicas que conduzcan a la universidad hacia un proceso de mejoramiento continuo de la gestión, por lo tanto se sugiere el diseño de un conjunto de indicadores que permitan el seguimiento, control y evaluación de las acciones contenidas en el Plan de Desarrollo, y obtener información confiable del grado de ejecución de los procesos, que facilite el control por parte de los gerentes y a la vez realice el reajuste de los planes, en función de los resultados obtenidos en cuanto al logro de los objetivos planteados y la probable presencia de nuevos escenarios.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un proyecto para el diseño de un conjunto de indicadores de seguimiento, control y evaluación de los objetivos que conforman los Planes de Desarrollo de las Universidades Venezolanas. Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

Objetivos Específicos

- Desarrollar una evaluación diagnóstica de los procesos de valoración de la gestión de los proyectos de la UPEL.
- Determinar los elementos principales para el diseño de indicadores de gestión, de seguimiento, control y evaluación de proyectos que conforman el Plan de Desarrollo de la UPEL.
- Proponer las principales fases que conformarán el diseño de indicadores seguimiento, control y evaluación del Plan de Desarrollo de la UPEL.

Justificación

En el marco de la modernización y competitividad, se debe buscar efectividad, eficiencia y economía en los planes, programas, actividades y servicios que presta la administración pública, en concordancia con las normas técnicas de control y la probidad administrativa, mediante los distintos mecanismos del control. Esta investigación permitirá determinar la calidad y renta de los servicios que presta la universidad, además de cumplir con el proceso de auto evaluación, con el objeto de comprobar si los mecanismos de control aplicados contribuyen a la optimización de los servicios institucionales y el deber ser de la Universidad.

En cuanto al aspecto legal la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal en su artículo 51, instruye de manera expresa a todos los que administren y manejen recursos del Estado, que están en la obligación de rendir cuentas de todas sus operaciones y resultados, de declarar de manera periódica los resultados parciales y totales de la ejecución de los proyectos financiados con dinero del Estado en la forma que determina la Contraloría General de la República, y la manera de hacerlo son señaladas en el artículo 37 donde se especifica las formas de seguimiento de los proyectos, planes y programas enmarcados en indicadores de gestión, índices de rendimiento y otros métodos e

instrumentos que existan para el funcionamiento de un buen sistema de registro de gestión.

La idea principal es brindarle herramientas a la UPEL, para aclarar y traducir la visión y la estrategia en procesos productivos además de aumentar el feedback e información indispensable para aprender de ella y mejorarla en la búsqueda del crecimiento esperado.

Se podrá sentar las bases para que la UPEL pueda:

- Determinar los procesos críticos sobre los que preferiblemente se debe actuar para los cambios más significativos en el logro de una buena ejecución física.

- Asignar responsabilidades de monitoreo y evaluación de los proyectos que conforman el Plan de Desarrollo de la institución.

- Contribuirá al logro de los objetivos y metas planteados, en cada uno de los proyectos que conforman el Plan de Desarrollo institucional.

- Se dotará de estrategias a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, para el desarrollo de instrumentos de medición que apoyen la ejecución física bajo las variables de efectividad, eficiencia y eficacia y contribuya de manera directa al proceso de auto evaluación institucional.

El diseño de gestión y control del Plan de Desarrollo Institucional 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, así mismo propiciaría la participación del personal técnico y operativo de la UPEL y garantizaría que la auto evaluación se lleve a cabo de manera permanente.

El principal propósito de los de indicadores de gestión seguimiento, control y evaluación de proyectos que conforman el Plan de Desarrollo de la UPEL, será verificar que los resultados obtenidos satisfacen plenamente las necesidades académicas, administrativas, de docentes, estudiantes, personal profesional, apoyo y de servicio.

Finalmente y a nivel personal, el diseño de indicadores permitirá fortalecer los conocimientos adquiridos, así como las destrezas necesarias que se requieren para un desempeño óptimo en el área de la planificación operativa y desarrollo de proyectos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

Antecedentes Relacionados con la Investigación

Con el objeto de establecer medios referentes a la presente investigación, se presentará algunas investigaciones relacionadas a áreas específicas de la administración pública.

a) La propuesta de Fernández (2009), llamada “La Implantación del Control en el Instituto de Mejoramiento Profesional (IPC) de la UPEL” Caracas-Venezuela. El objetivo principal de esta investigación consistió en la implantación y diseño de mecanismos de registros y de información que se ajusten a las necesidades específicas de la institución y a los requerimientos personales de los responsables de la administración, igualmente en el trabajo se determinó que un sistema de control detectaría las desviaciones y se podrá hacer las correcciones pertinentes para asegurar el logro de los objetivos de acuerdo a los planes previstos. Como conclusión se estableció que los proyectos y programas a ser ejecutados obligan desde su operatividad el uso del control, y que una de las maneras más óptimas de hacerlo es a través de indicadores de gestión y resultados.

b) Igualmente se revisó el estudio de Méndez (2010), con su tesis de grado no publicada de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) Caracas-Venezuela, llamada “El Control como Instrumento de Gestión en la Administración Pública Descentralizada”. En éste trabajo de grado se planteó como objetivo estudiar el control como herramienta a utilizarse en la medición de la gestión en la administración pública, el cual identificó las formas existentes de controlar tanto administrativa como financieramente la gestión pública. Fue dirigido hacia las formas de cómo lograr el éxito mediante una planificación acorde con las necesidades que tiene el Estado para desarrollar programas, en los cuales el control sea parte activa de un sistema a fin de que éste aporte una orientación a seguir para el logro de la eficacia y la eficiencia, es decir, tomar acciones correctivas y programar las ejecuciones,

eliminando los errores u otros factores que hayan impedido obtener los resultados esperados o deseados, se destaca la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, que contempla una serie de regulaciones donde se destaca la estructuración de un sistema de control interno en los organismos y entidades de la Administración Pública Nacional (centralizada y descentralizada).

c) Por último se realizó la revisión de la tesis de grado no publicada por Reaño D Carlos J. (2009) estudiante de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) Caracas-Venezuela llamada “El Control e Indicadores de Gestión como Enfoque de Desarrollo Operacional y Organizacional en el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional”, el cual identificó la necesidad de crear a través del enfoque de desarrollo organizacional una serie de controles e indicadores de gestión capaz de medir el cambio y garantizar el éxito del Instituto Autónomo Biblioteca Nacional, el cual busca un cambio dentro del proceso impulsado por las directrices del gobierno actual. Como conclusión se logró determinar que la utilización del enfoque de control a través de indicadores de gestión permitirá la medición de los procesos, avances y consecución de los objetivos establecidos en los diferentes proyectos y planes diseñados para tal fin en el Instituto Autónomo Biblioteca Nacional. Igualmente, que el establecimiento del control pre y post son las mejores herramientas con que puede contar la institución.

Bases Teóricas

Las bases teóricas permiten fundamentar las teorías y principios que le dan sustento a cada investigación, además de comparar conceptualizaciones que guíaran a los resultados esperados según los objetivos establecidos.

Administración Pública

Administración Pública, generalmente, se entiende según el Diccionario de Administración y Finanzas (2005) al “conjunto de las tareas realizadas por quienes

trabajan en agencias de gobierno, estatales o locales, donde también se incluyen otras organizaciones sin ánimo de lucro, hospitales, agencias de asistencia social, etc.” (p.15) Esta administración se rige por los mismos principios de la administración comercial, la diferencia es el objeto de estudio y su aplicabilidad, por lo tanto posee planeación, organización y ejecución, enfocada a lograr fines o resultados, también posee eficiencia y aprovechamiento de todos los recursos e insumos que intervienen en el logro de un fin común.

Y como dice Zambrano, K. (2006) “La organización pública, como hecho particular, constituye un sistema, un sistema vivo, que produce y demanda insumos para crear o generar esos productos, requiriendo de las cuatro áreas fundamentales de toda organización: producción, finanzas o presupuesto, organización y capital humano” (p. 17) por lo tanto conocer el manejo de la administración pública y sus directrices es fundamental para el establecimiento de los niveles de control de gestión de sus procesos y como será la evaluación de los planes, programas y proyectos en la que esta referida la presente investigación.

La administración pública en el país se rige por la normativa legal vigente, entre esas normativas están la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público y su Reglamento, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal y su Reglamento, la Ley Orgánica de la Administración Pública, la Ley Orgánica de Planificación, la Ley Contra la Corrupción y la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos.

Planificación

En las siguientes líneas se hace necesario destacar el concepto de planificación y sus fundamentos teóricos. A tales efectos 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.

La planificación constituye una función básica y punto de partida de la gestión. Se concibe como un proceso continuo y sistemático en el que las personas toman decisiones sobre acciones futuras, sobre el respaldo que deben tener dichas acciones futuras y cómo evaluar y medir el éxito

En la práctica se conoce que planificar es un proceso integral que aplica normas con el motivo de alcanzar unos objetivos y general un cambio, es establecer metas y elegir el medio para alcanzarlos. Al respecto comenta Corredor (2009)

La planificación tiene como propósito fundamental preveer un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizándolo ambas cosas a la vez. Existen dos clases de planificación, la que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerzas contrarias a esa norma, y la que lo prevé afincándose en las acciones que pueden desarrollar fuerzas opositoras coincidentes en el objetivo. (p.34)

Es así, visionar el futuro, el ¿que pasaría si?, anticiparse a los resultados, construir los diferentes escenarios aplicando las dos clases de planificación pero ajustándose a sus normas y que estas se cumplan con la única razón de conseguir los objetivos propuestos.

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.

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).

La Planificación en la Administración Pública

Actualmente se asume la planificación pública como alta política de Estado, dirigida de manera directa por el Ministerio de Planificación y Desarrollo y de igual manera esta establecida esa importancia en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Tan es así que los Planes de Desarrollo Institucionales están normados y de manera categórica la Ley Orgánica de Planificación de la República Bolivariana de Venezuela en sus artículos 48, 50 y 51 señala:

“El Plan Nacional de Desarrollo Institucional define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos para el desarrollo y modernización de la Administración Pública.” (Artículo 48). Esto quiere decir que el Plan de Desarrollo Institucional será la guía de acción que debe regir a cada Institución y en el se debe presentar la exposición de motivos y los proyectos que avalaran el desarrollo y avance para el período señalado, a la par con los objetivos institucionales y de gobierno. La planificación pública esta normada y se realiza a través de planes, programas y proyectos tan es así que los Planes de Desarrollo y Operativos se realizan siguiendo las instrucciones emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, y dichas instrucciones deberán ser de estricto cumplimiento, por mandato de ley.

Pero en materia de planificación en la administración pública Zambrano, K (2006) afirma que “En un mundo dinámico, de inestabilidades, de entropía positiva, el sistema gobernante deja de ser espectador, actor nominal, abstracto, para ser actor concreto con responsabilidades definidas...” (p. 98) ante las personas, ante el Estado y ante la sociedad. Es por esto que la planificación pública sirve para concebir, diseñar y generar la producción de la organización, es decir, bienes servicios y actos de regulación, tanto en el plano de la producción intermedia como la producción terminal. Así mismo Zambrano, A. (2006) comenta que la planificación en la administración pública se convierte en estratégica cuando:

- a) Representa en proceso que precede y preside la acción del gobernador.

- b) Planifica diferentes actores, quienes se comportan como aliados, oponentes o indiferentes.
- c) Considera las dimensiones políticas.
- d) Analiza la existencia de recursos escasos.
- e) Apalanca el gobierno con productos, resultados e impacto. (pp. 64 y 65)

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.

Afirma Pimentel (1999) que la Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución “...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”. Y 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 (consultado el 10/05/11).

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.

Proyecto Institucional

Existen diferentes tipos de proyectos pero para el tema central de la investigación, es necesario conocer que es un proyecto institucional, el mismo se conoce como el plan y los objetivos macro y micros que se propone alcanzar la institución en un periodo dado y como señala Zambrano, A. (2006) es el “Hacia dónde, cómo y con quién va la institución en función de las competencias que establece la normativa legal y de las demandas y exigencias de la población.” (p. 369) por consiguiente el proyecto institucional es la guía de acción, son los propósitos a cumplir en un tiempo determinado, ahora bien, cada uno de estos proyectos contiene en si numerosas variantes y es necesario conocer en que consisten los que están directamente relacionados a la investigación que se lleva a cabo.

Plan de Desarrollo Institucional

En este caso y relacionado de manera directa con la exploración el investigador se referirá a los planes de Desarrollo institucionales que en Venezuela están definidos de manera concreta por la Ley Orgánica de Planificación de la República Bolivariana de Venezuela en donde señala “El Plan Nacional de Desarrollo Institucional define los objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos para el desarrollo y modernización de la Administración Pública.” (Artículo 48).

Es decir, el Plan de Desarrollo Institucional será la guía de acción que debe regir a cada Institución y en el, se debe presentar los proyectos que avalaran el

desarrollo y avance para un periodo señalado, a la par con los objetivos institucionales y de gobierno.

En otras palabras el Plan de Desarrollo Institucional no es un agregado de proyectos o presupuestos por programas. Es un proceso sistémico, flexible y participativo, coherente con las políticas y principios institucionales. También la guía que emite el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo (2008) señala que el Plan de Desarrollo Institucional es un esfuerzo de planificación estratégica, y los proyectos que lo componen deben ser concertados con las autoridades e instancias de decisión involucradas y estar definidos con base en los objetivos, estrategias, políticas y demás directrices del desarrollo Nacional.

Plan Operativo Institucional

Es un instrumento de planificación detallada, que se inscribe en el marco de referencia operativa y financiera de los planes de desarrollo Institucional. Es el documento cuyas bases, los entes, organismos e instituciones públicas delegan a la unidad de gestión la ejecución de las acciones, planificadas bajo un esquema de la autonomía técnica y financiera. González J, la define como “el conjunto de proyectos y acciones centralizadas que orientaran la acción de un organismo durante el período de un año.” (p. 138)

El Control

Controlar significa vigilar lo que se realiza para ver si se hace de la manera correcta o esperada y para Zambrano, A. (2006)

El control de la gestión es una de las actividades necesarias en todo proceso de gestión a los fines de verificar que lo planificado se esta cumpliendo o se logró, no sólo por razones de carácter legal en Venezuela, las cuales exigen la rendición de cuentas basada en indicadores de desempeño, sino también por la necesidad del gerente de comprobar el cumplimiento del plan-presupuesto. (p. 224)

Cuando se controla se vigila, se indaga, se verifica si se hace lo que se dijo que se haría de la manera correcta y en correspondencia con los objetivos propuestos. El control establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos. Su importancia radica en que determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no vuelvan a presentarse en el futuro, localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa y como dice Jaramillo (2005):

- Es un instrumento gerencial por excelencia.
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.
- Se centra en el como, a más de en la producción de resultados.
- Enfatiza en la producción de rendimientos.
- Emplea normas y patrones operativos.
- Proyecta el futuro de la organización.
- Es integral. (p. 26)

Con el control oportuno las fallas del proceso se detectan y se corrige para eliminar errores, como también se enfrentan los cambios para corregirlos de ser necesarios. Con el establecimiento del control se obliga al seguimiento y el proceso de seguimiento permite reconducir desviaciones en la ejecución de los proyectos y proponer los ajustes necesarios.

El seguimiento y control tiene como finalidad:

- Conocer la evolución de la acción e identificar posibles medidas de corrección en caso de ser necesarias.
- Elaborar y proponer alternativas si la situación lo amerita.
- Aprender del ejecútese del proyecto

Por todo lo anterior, se puede decir que el control, es el elemento de mayor significación en las operaciones de ejecución de cualquier proyecto, plan o programa y será una herramienta necesaria para lograr que un modelo de supervisión y evaluación logre su cometido muy relacionado a lo que se pretende lograr con esta investigación.

Fases del Control

El control se fundamenta en la administración efectiva de la información, es el insumo que alimenta el proceso de evaluación, por eso se puede decir que el control usa la información asociada a los proyectos, planes y procesos, pero para que este sea efectivo debe seguir ciertos pasos como recolección de información, análisis, proceso de datos y toma de decisiones, para Jaramillo (2005) se podría establecer una serie de fases para el desarrollo de un buen control.

- Recopilación de la información acerca del valor de las variables vitales.
- Análisis de la información recolectada.
- Toma de decisión de la acción correspondiente.
- Ejecución de acción.
- Verificación del efecto de la acción.
- Mantenimiento de las acciones resultantes de la acción. (p. 4)

Control de la Gestión Pública

Cuando se habla de gestión y según lo que aparece en el diccionario de Administración y Finanzas (2005) es el “Proceso de dirigir las interacción de programas y proyectos en cada área de actividad, midiendo y evaluando resultados, y comparando los resultados con los objetivos”. (p. 250) Esta gestión esta hecha de actividades bien definidas, detalladas, y siempre dirigidas a un logro momentáneo y relacionadas a un fin previamente determinado y muy bien definido.

Ahora bien, para Zambrano, A. (2006)

...el control de la gestión significa comprobar los distintos aspectos o actividades de la gestión que van desde la solicitud y uso de los recursos,

pasando por los procesos, hasta llegar a los resultados, con un único y fundamental propósito, que es corregir previamente las desviaciones que existan con relación a lo previsto. Como es un proceso que se extiende desde los recursos hasta los resultados, entonces se habla de control preventivo, de seguimiento y de resultados. (p. 224)

Zambrano, K. (2006) refiere que la planificación en las instituciones debe estar orgánicamente vinculada al control de gestión, este además de ser una exigencia legal, es una práctica gerencial que permite maximizar la eficiencia, la eficacia y la efectividad.

Para Jaramillo (2005) “El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas.” (p. 30). Es así como es importante definir los diferentes tipos de controles como son el control preventivo, el control de seguimiento y el control de resultados, lo cual el investigador hará mas adelante.

Componentes del Control en la Gestión Pública

La gestión de la administración pública y sus proyectos consta de varios componentes, la mayoría de ellos se refieren a los responsables de decidir, de accionar, de evaluar y de medir, y para Zambrano, A. (2006) los componentes del control de la gestión pública, “están relacionados con lo que se desea verificar realmente en la organización” (p. 225) y estos componentes son:

1. Decisor político. Es decir, el líder de la institución.
2. Operaciones...donde se encuentra asentado lo previsto, lo que se desea alcanzar.
3. Responsables técnicos. Referidos a las personas que conocen los procesos de la organización pública, sus productos terminales e intermedios, la relación recursos-productos-resultados.
4. Indicadores de gestión. Constituyen una medición cuantitativa o cualitativa de una gestión. Reflejan los resultados de la gestión. (ob. cit., p. 225)

Igualmente para Zambrano, K. (2006) los principales componentes del control en la gestión pública son:

“a) Perjudicados, b) Beneficiados, c) Responsables Políticamente por las causas, d) Responsables Técnicamente por las causas, e) Responsables socialmente por las causas”. (p. 235) Como se puede notar según Zambrano, A. las personas son los elementos fundamentales e interactuante en el proceso de control de gestión.

Objetivos del Control de la Gestión Pública

Como la presente investigación esta enmarcada en la consecución de un método de control de gestión de los planes institucionales debemos estar claro de lo que es la gestión pública, la cual no es muy diferente de la privada, por que ambas tratan de supervisar y categorizar el como se están haciendo las cosas y si se están cumpliendo las metas previstas, la única diferencia notable es en relación a sus objetivos los cuales para Zambrano, A. (2006) son dos, el primero esta dirigido a construir viabilidad al proceso de ejecución de las operaciones del plan y presupuesto, a través de:

1. Obtención de información sobre el uso de los recursos para generar los productos y obtener los resultados e impacto social que se espera de esos productos. La forma, la cantidad, tiempo y calidad en la utilización o usos de esos recursos, es parte del control de la gestión y permite lograr el objetivo planteado, en sentido de que si se presentan desviaciones con relación a lo planificado, puede actuarse a tiempo y corregir dichas desviaciones.
2. Identificación de los actores responsables de los recursos. De las operaciones en el plan/presupuesto. Es necesario analizar como están operando dichos actores o como prevé que actúen en relación con la ejecución de las operaciones del plan. Contar con esta información a tiempo permite actuar de forma tal que los actores corresponsables de las operaciones procedan según lo previsto en el plan/presupuesto. (p. 228)

El segundo objetivo esta referido a medir los procesos y resultados de la gestión publica, lo cual se lograra a través de la evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía. Y continúa,

Cuando se mide la eficacia (relación producto-resultado) existe una relación de carácter externo (en caso de la generación de productos terminales) y dirección de cada operación. Cuando el producto sea intermedio la relación es interna.

En cuanto a la medición de la eficiencia (relación de recursos-producto) esta dirigida a evaluar el uso de los recursos; esta es una relación de carácter interno, pues está orientada fundamentalmente a medir los procesos internos de la organización.

La medición de la efectividad (relación de productos-beneficio o impacto social) es una relación de carácter externo cuando el producto generado por la organización es terminal, lo cual tiene que ver con el gran objetivo de la organización pública que es la gente. Cuando el producto es intermedio resulta evidente que el beneficio es de carácter interno (usuarios internos de la organización).

La medición de calidad (satisfacción del usuario) es una relación de tipo externo. Mide el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio o de los consumidores de un bien público. (ibid.)

Ahora bien, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal cita los artículos 35, 37, 42, 51 y 91, donde señala:

“El Control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo sujeto a esta ley...” (Artículo 35) lo que se interpreta que por mandato de ley el control interno es obligatorio y por lo tanto deben idearse las formas y maneras para hacer de este un fiel cumplimiento.

Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimientos y demás instrumentos o métodos específicos; para el funcionamiento del sistema de control interno. (Artículo 37)

El control debe ser aplicado de las diferentes formas tal como señala la ley y de otras teorías que sean aportados por la lectura y la investigación, lo importante es hacer control, medir, supervisar, garantizar el rendimiento y cumplimiento de los objetivos propuestos.

Quienes administren, manejen o custodien recursos de los entes y organismos...están obligados a formar y rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión, en la forma, oportunidad y ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República. (Artículo 51)

Este artículo instruye de manera expresa a todos los que administren y manejen recursos del Estado, que están en la obligación a rendir balances de todas sus operaciones y resultados, de declarar de manera periódica los resultados parciales y totales de la ejecución de los proyectos financiados con dinero del Estado en la forma que determina la Contraloría General de la República, y esas formas son especificadas en el artículo 37 donde se señala la manera de hacer seguimiento de los proyectos, planes y programas enmarcadas en indicadores de gestión, índices de rendimiento y otros métodos e instrumentos que existan para el funcionamiento de un buen sistema de registro de gestión.

El Control de Cambios

El control integrado de cambios es importante para hacer las evaluaciones pertinentes ya que nos permite controlar las desviaciones y todo aquello que pudiera influir en la consecución de los objetivos propuestos. González, (2009) comenta que

Es el proceso necesario para controlar los factores que producen cambios, a fin de asegurarse que esos cambios sean beneficiosos, para determinar si se ha producido un cambio y gestionar los cambios aprobados, incluyendo cuando se producen. Este proceso se realiza a lo largo de todo el proyecto, desde su inicio hasta su cierre. (p. 43)

Al respecto Zambrano, A. (2006) refiere que es

...comprobar los distintos aspectos o actividades de gestión que van desde la solicitud y uso de recursos, pasando por los procesos, hasta llegar a los resultados, con un único y fundamental propósito, que es corregir previamente las desviaciones que existan con relación a lo previsto. (p. 224)

Aquí radica la importancia de controlar la gestión, y conocer su importancia es vital para la presente investigación. Un modelo integrado de control es lo que se desea lograr para apoyar la ejecución física de los diferentes Planes de Desarrollo propuestos por las instituciones publicas en general, y estos modelos de control están compuestos por diferentes signos, cifras, señales, elementos cualitativos y cuantitativos que se llaman indicadores, de los cuales el autor de la investigación se referirá mas adelante.

Control Preventivo

Cuando se menciona este control se refiere al realizado “antes de” es decir, el que se realiza de manera anticipada antes de ponerse en marcha cualquier programa, proyecto, plan o actividades. Para Zambrano, A. (2006) se entiende por control preventivo

El realizado previamente a la ejecución de las actividades, al desarrollo de los procesos, y tiene por finalidad verificar el uso de los recursos, el estado de los equipos, cantidad y tipo de personal, cantidad, calidad y tipo de materias primas...consiste en verificar cada uno de los elementos necesarios para llevar a cabo un proceso que tiene implícita la generación de resultados. (ob. cit., p. 225)

Este tipo de control es considerado por muchos autores como el más importante, ya que prepara los procesos para la realización de los controles posteriores.

Control de Seguimiento

El control de seguimiento es aquel realizado durante la ejecución de los procesos. Se hace en todos los momentos de la ejecución de los planes, programas y proyectos. El seguimiento reporta una visión o noción de cómo podría ser un resultado o final de lo que se esta haciendo, lo mejor de este seguimiento es que permite aplicar correctivos de manera oportuna.

El objetivo del control de seguimiento “es verificar la utilización de los recursos en el cumplimiento de las actividades y tareas para lograr los resultados previstos en el plan y en el presupuesto.” (ibid.)

Aunque todos los tipos de controles son importantes y necesarios en este control reposa casi la totalidad de la ejecución física de los procesos, y es en base a este control se desarrollara en gran parte la presente investigación.

Control de Resultados

El control de resultado es aquel control que se hace solo a los productos obtenidos, es verificar si se realizó lo que se dijo que se realizaría, si los resultados son los esperados y consiste en “verificar lo logrado...contrastar los resultados alcanzados con los previstos y analizar las desviaciones existentes.” (ibid.)

Y verificar lo que se ha conseguido, es decir lo que se ha logrado en base a la ejecución física de los planes y programas es parte fundamental para saber si se logro lo esperado, lo previsto frente a los resultados. El “que” y el “como” nos dirá si la ejecución fue satisfactoria y cuales fueron los factores que influyeron para que esta se ejecute de la mejor manera. Igualmente comenta Amat (2000) que este tipo de control “requiere tener información que permita la medición del resultado en los mismo términos de los objetivos.” (p. 32) El control de resultados podría verse influenciado por muchos factores, tanto interno como externos.

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. Del mismo modo Jaramillo (2005) explicó que es “la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos.” (p. 36)

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series, símbolos, son los factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas establecidas, en si son un medio, además que pueden ser de diversos tipos pero para la investigación y según la normativa legal vigente los indicadores a aplicar en la evaluación de la gestión pública se dividen en indicadores de eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y economía. Y como dice Zambrano, K. (2006) “sin indicadores sobre los resultados estos carecen de sentido y justificación, dado que los indicadores son los medios por los cuales se hacen evidentes los resultados.” (p. 198) y es aquí donde radica su importancia, los indicadores son los medios idóneos para medir los resultados y poder evaluar la gestión detectando las variaciones de la situación inicial con la final.

Los indicadores aceptan diversos criterios de clasificación. Algunos de ellos pertinentes a los efectos de seguimiento, evaluación y control de gestión, para esta investigación el autor se basará en solo algunos para dar una referencia de la existencia de los mismos, según Zambrano, K. (2006) los indicadores se clasifican en:

(a) Según la estructura del sistema o situación:

- Estructurados: son los que no admiten desviaciones en sus valores y si lo admiten están de rangos técnicamente calculados. Ejemplo: temperatura mínima de operación

- Cuasi estructurados: sus valores admiten desviaciones, holguras y tolerancias. Ejemplo: tasa de empleo/desempleo

(b) Según la dimensión temporal:

- Sincrónicos: son los que expresan solo una dimensión temporal de la situación. Ejemplo: índice de mortalidad de ayer.

- Diacrónicos: son los que expresan dos a más dimensiones temporales de la situación, pasado y/o presente. Ejemplo: tasa de variación del índice de mortalidad ayer y hoy.

(c) Según el estándar de la norma:

- Estándar internacionales.

- Estándar nacionales oficiales.
- Estándar nacionales no oficiales.

(d) Según la calidad y cantidad:

- Cualitativos: son aquellos susceptibles de ser expresados mediante escalas que indican la calidad de una variable.

- Cuantitativos: son aquellos susceptibles de ser expresados mediante valores que indican la cantidad de una variable.

(e) Según la cantidad de variables:

- Uni Variables: Relacionan los valores que asume una variable por imputación de una acción calculada o no. Ejemplo: variación de la cantidad de productos por efecto de los cambios climáticos.

- Multi Variables: relaciona los valores que asumen dos a más variables por imputación de una acción calculada o no. Ejemplo: variación de la cantidad de homicidios vinculados al volumen de tráfico de estupefacientes, por efecto de la represión policial.

Conociendo algunas de las clasificaciones de los indicadores ahora el investigador podrá definir de manera clara cuales son los tipos de indicadores necesarios para la investigación que pretende realizar.

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 de Desarrollo, para tomar las acciones correctivas a que hubiere lugar.

Ventajas de los Indicadores de Gestión

Las ventajas que se derivan del uso de un indicador de gestión son muchas, pero la más importante es la reducción de la incertidumbre y la subjetividad ya que se trabajaría sobre la base de información real y así poder corregir las desviaciones de manera oportuna. (Zambrano, A. 2006)

Para Jaramillo (2005) los indicadores “motivan a los miembros de un equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.” (p. 44) también permite controlar las desviaciones y todo aquello que pudiera influir en la consecución de los objetivos propuestos. Estimula y promueve el trabajo en equipo. Identifica oportunidades de mejoramiento, permitiendo reforzar o reorientar esfuerzos. También permite “evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.” (ob. cit., p. 45) por todo esto y más, los indicadores son los insumos necesarios para llevar a cabo la presente investigación y serán los elementos claves para la obtención de los resultados esperados.

Criterios para el Diseño de Indicadores

La forma de diseñar los indicadores para evaluar y hacer seguimiento es uno de los puntos más importantes para el logro de la efectividad de cualquier método de seguimiento y control, consultando a Zambrano, K. (2006) “Todo indicador es un sistema de información que solo tiene sentido y justificación si permite el seguimiento, evaluación y control de la situación y/o de la operación.” (p. 245) ahora bien consultando a Marcelo A. el 03/02/2009 en su escrito en línea “Importancia de contar con un sistema de Indicadores con enfoque de derechos humanos para el diseño, monitoreo y evaluación de las políticas públicas en materia económica y social” tenemos que todo indicador debe poseer:

Validez: El indicador debe medir lo que dice medir. Esto obliga a focalizar y por lo tanto a dejar de medir otras variables que interaccionan con la que se quiere medir.

Objetividad: La respuesta debe ser la misma independientemente de quién la mide en circunstancias similares.

Sensibilidad: los indicadores deben ser sensibles a los cambios de situación. Esta sensibilidad está dada por la capacidad sistémica de detectar los cambios cuantitativos y cualitativos.

Especificidad: deben reflejar cambios sólo en la situación a la que se refieren.

Sustento normativo: todos los indicadores deben estar sustentados en obligaciones del Estado.

Pertinencia: deben permitir medir aspectos relevantes de la política pública que se le hace seguimiento.

Capaces de medir a lo largo del tiempo: deben poder aplicarse en distintos tiempos, de manera que puedan determinar avances o retrocesos, pero siempre en el territorio definido.

Carrasco (2002) en su trabajo “Elementos Conceptuales y Metodológicos para el Diseño y Documentación de Indicadores Sociales” expresa ciertos elementos que deben poseer los buenos indicadores como son, (a) la calidad: es decir describir lo adquirido o por adquirir cuando se ejecuta una acción, (b) cantidad: determina o estima cuanto de un atributo se logra o deja de lograr, (c) tiempo: identifica en que tiempo o periodo se alcanzará la cualidad establecida o esperada, además de esto también los indicadores deben especificar, quienes serán los beneficiados y el lugar donde se desarrolla o desarrollará la acción.

Así mismo Jaramillo (2005) establece patrones para la estructura de un indicador:

1.- La composición, es decir las características que lo distinguirán:

- Nombre: el nombre debe definir claramente su utilidad y finalidad, principalmente su objetivo.

- Formula de cálculo: la identificación clara de los factores que lo componen, y la formula matemática del cálculo de su valor.

- Unidades: la manera como se expresa el valor que arroja el indicador.

- Glosario: Es la documentación del indicador, de manera de especificar de forma precisa los factores que se relacionan con su calculo.

2.- La naturaleza: con relación a este patrón los indicadores se clasificaran según sus factores claves de éxito entre los que se cuentan: la efectividad, eficacia, eficiencia, economía y productividad.

3.- Vigencia: según su vigencia se clasifican en temporales y permanente, al respecto Jaramillo (2005) da las siguientes explicaciones:

Temporales: cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular, cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo general a los procesos. (p. 43)

4.- Nivel de generación: se refiere a los indicadores que se diseñan según el nivel, como el nivel estratégico, táctico u operativo.

5.- Nivel de utilización: al igual que el anterior depende de donde se le utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones, ejemplo: nivel táctico, operativo, estratégico.

6.- Valor agregado: “Es corriente encontrar organizaciones con un numero exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no “soportan” un análisis de valor agregado...” (ibid.) La mejor manera de identificar un indicador y saber si genera o no valor agregado es analizar las decisiones que se pudieran tomar con los diferentes valores que este arroje, así los indicadores seleccionados serán aquellos que arrojen algún valor a la medición y a la toma de decisiones.

Zambrano, A. (2006) recomienda para el diseño de indicadores de gestión una técnica,

...conocida como la técnica de actitud interrogativa muy utilizada en los procesos de planeación. Estas preguntas son: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Para que?, ¿Con quién?, ¿Dónde?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? Esta es una formula para orientar el proceso de definición de aquello que se desea y debe medir. La idea de esta técnica es focalizar lo que se desea medir y controlar de la gestión. (p. 233)

Pero no solo esta técnica es importante, se necesitan de muchos factores de apoyo para llevar a cabo las mediciones y “no basta con la construcción de un indicador, para que pueda utilizarse: se requiere de data, de un sistema de información que alimente esas variables para poder lograr el seguimiento, evaluación y control de la situación, operaciones y proyectos que deban evaluarse y controlarse”. (ibid.)

Ahora bien y parafraseando a Jaramillo (2005) la metodología ideal seria como sigue:

1.- Contar con objetivos y estrategias: es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y cuales son las estrategias para lograrlo.

2.- Identificar los factores críticos de éxito: son todos aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión.

3.- Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.

4.- Determinar, para cada indicador, estado, escala, umbral y rango de gestión:

- Estado: corresponde al valor inicial o actual del indicador.

- Escala: es la unidad de medida que nos indica en que unidades se mide la meta.

- Umbral: se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

- Rango de gestión: es el valor mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

5.- Diseñar la medición: consiste en determinar fuentes de información, frecuencia, presentación, responsables y análisis.

6.- Asignar y determinar recursos.

7.- Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión: lo ideal seria pobrar la pertinencia del indicador, los valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, presentación de la información, frecuencia de la toma de información y destinatario de la información.

8.- Estandarizar y formalizar: donde se documentan los indicadores.

9.- Mantener y mejorar continuamente: darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de indicadores.

Para Carrasco (2002) el proceso para el diseño de indicadores es algo más sencillo, “El proceso de construcción de indicadores es el mismo de cualquier proceso de operacionalización de conceptos y se enfrenta a similares retos metodológicos: garantizar validez y confiabilidad.” (p. 16)

Es necesario garantizar el rigor conceptual al definir la variable teórica, para ello:

- Describimos la variable referida al proyecto.
- Describimos los elementos claves contenidos en la descripción.
- Hacemos una representación literaria del concepto principal.
- Especificamos las dimensiones del concepto.
- Elaboramos los indicadores y seleccionamos los más relevantes y al mismo tiempo factibles.
- Construimos los ítems para cada indicador seleccionado, e
- Identificamos los atributos o categorías relevantes, según los objetivos de la evaluación. (ibid.)

La elaboración de indicadores contempla, desde la selección de indicadores ya existentes, exitosamente aplicados en proyectos anteriores o por terceros, hasta el diseño de indicadores propios, es decir nuevos.

Mediciones en la Gestión Pública

Existen diferentes teorías que determinan los tipos de mediciones y en Venezuela están normados por la ley, pero también esta es explícita cuando indica que se pueden sustentar y utilizar todas aquellas que ayuden a lograr un mejor control de gestión y proporcionar resultados consonos con lo planificado, por eso el autor cita a Zambrano, A. (2006) donde señala algunos tipos de controles:

...existen seis tipos de mediciones con sus respectivos indicadores. Para mediciones de productos, por ejemplo, sean estos terminales o intermedios se deben utilizar indicadores de eficacia, para las mediciones de resultados son pertinentes los indicadores de eficacia; para la evaluación de recursos-productos, se utilizan indicadores de eficiencia; para la evaluación de los impactos se utilizan indicadores de efectividad; y para las mediciones de calidad y de economía, los respectivos indicadores de calidad y economía. (p. 230)

Cuadro 1
Bases para Determinar Mediciones para el Control de la Gestión Pública.

MEDICIONES	INDICADORES
Mediciones de productos Terminal - Intermedio	Indicador de eficacia
Mediciones de resultado	Indicadores de eficacia
Mediciones de recursos/ productos	Indicadores de eficiencia
Mediciones de impacto	Indicadores de efectividad
Mediciones de calidad	Indicadores de calidad
Mediciones de economía	Indicadores de economía y calidad

Fuente: Cuadro tomado del libro Planificación Estratégica de Zambrano, A. (2006)

También se han desarrollado teorías que orientan para establecer modelos de medición de la gestión, Jaramillo (2005) recomienda una basada en planteamientos realizados por autores como Kaplan y Norton, entre otros, la metodología planteada comprende seis pasos para el establecimiento de un modelo de control de gestión:

Parfraseando a Jaramillo esta metodología sería como sigue:

- Dotarse de plan con objetivos, metas y estrategias: es importante tener objetivos y metas claras y el cómo lograrlo. Identificar producto/ resultados/beneficios.

- Identificar usuarios o responsables, productos y acordar acciones: los indicadores los debe formular, evaluar y mantener en el tiempo el usuario o responsable.

- Identificar y caracterizar los procesos: es fundamental identificar y caracterizar los procesos, analizando los factores críticos de éxito.

- Formular y pobrar mediciones e indicadores: identificar los factores críticos y los productos y beneficios sociales asociados a la eficacia, eficiencia y efectividad, proceder a diseñar los indicadores: nombre, fórmula, expresión de valor, significado.

- Determinar el valor inicial, valor esperado, objetivo y rango de gestión del indicador.

- Monitorear, elaborar reportes y evaluar: implica precisar fuentes de información del indicador, periodicidad, forma de presentación, análisis y responsable.

Igualmente Zambrano, A. (2006) cita a Robert Kaplan y David Norton y refiere sus teorías como una de las herramientas muy utilizada en los procesos de control de gestión. Explica Zambrano, A. que es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia, se llama el cuadro de mando integral. El cuadro de mando integral consiste en un modelo estratégico que vincula los propósitos del plan (objetivos, metas, productos, resultados, impacto) con el control de la gestión, en función de una línea estratégica definida por la organización. Implica un diagnóstico de las áreas claves de la organización que soporte la toma de decisiones. Y continua Zambrano, A. “el modelo se refiere a una herramienta fundamentada en la idea de controlar la gestión de una manera mucho más integral y no solo desde la perspectiva financiera como se hacía anteriormente.” (ob. cit., p. 249)

La teoría del cuadro de mando integrar se basa en cuatro grandes perspectivas relacionadas con las cuatro áreas funcionales de una organización:

- a.- Accionistas
- b.- Clientes
- c.- Procesos
- d.- Formación y crecimiento

Aunque se creó para ser aplicado a las empresas de origen mercantil se ha adaptado a las instituciones públicas, es por esto que la primera perspectiva esta referida a los clientes, en caso de una institución de gobierno, los clientes son la comunidad, los usuarios. (ob. cit., p. 1)

La segunda perspectiva para una empresa son los procesos, pero en la administración pública tiene que ver de manera directa con los productos generados por esos procesos. Lógicamente esta perspectiva esta relacionada con la comunidad/cliente/usuario, pues aquí se generan los productos (bienes, servicios y actos de regulación).

La tercera perspectiva es la que Norton y Kaplan denominan formación y crecimiento, en la administración pública involucra a la organización como un todo y el capital humano que juega un papel fundamental en el gobierno y como dice Zambrano, A. se debe denominar “capacidad organizativa... la cual tiene que ver primordialmente con evaluar cuál es la estructura organizacional adecuada para la institución gubernamental”. (pp. 250 y 251) para que pueda cumplir con la estrategia establecida en el plan y con las tres perspectivas ya mencionadas.

La cuarta perspectiva en el planteamiento, tiene que ver con las finanzas y los accionistas, que en la administración pública se refiere al Estado/entre regulador y su principal instrumento el presupuesto, “es necesario recordar que, en el ámbito de las instituciones gubernamentales el tema financiero se expresa en el presupuesto, el cual es la instancia de recursos única y fundamental de la institución de gobierno...por lo tanto se le debe denominar perspectiva presupuesto.” (ibid.)

Cuadro 2
Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos		Programas Estratégicos
		Indicadores de Resultados	Indicadores de Proceso	
Comunidad				
Presupuesto Fianzas Ente Regulador				
Productos y Procesos Claves				
Capacidad Organizativa Capital Humano				
Balance				

Fuente: Cuadro tomado del libro Planificación Estratégica de Zambrano, A. (2006)

Indicadores en la Educación

La preocupación por la calidad, eficiencia, eficacia y productividad que existe hoy en día en nuestras universidades es el resultado de los cambios del sistema tanto educativo como financiero. Se dice que la educación es de calidad y pertinente si logra desarrollar competencias en el educando acorde a las realidades y al ritmo en que se desenvuelve el país y sobre todo ahora, que la educación por norma debe

satisfacer los nuevos lineamientos sociales y políticos imperantes, más aún por la diversificación de la demanda, la masificación de la matrícula y la restricción de los recursos. Las instituciones educativas deben buscar continuamente la excelencia, esto es, llevar a cabo estudios y acciones que le permitan un mejoramiento de su quehacer.

Para las instituciones es importante realizar el análisis de sus operaciones, ese análisis ofrece oportunidades para conocer o establecer punto de comparación de sus acciones, así como también para definir y revisar su sentido general de dirección y lo más importante la valoración permitirá corregir y prevenir las desviaciones que no estén acordes con la misión y visión de la institución.

La evaluación es la mejor herramienta para conocer la realidad de una institución, de un programa, de alguna función, de algún servicio, las instituciones de educación y en especial las universidades desempeñan un rol de suma importancia en la formación de recursos humanos del más alto nivel y en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de conocimientos de manera de contribuir en el desarrollo nacional. Las universidades son reconocidas como medios de desarrollo de ciudades, regiones y países, y están consideradas como un factor clave para incrementar la competitividad y calidad de vida.

En los últimos años, en todas las organizaciones que se desempeñan en el sector público se ha hablado reiterativamente de evaluación institucional, dicha evaluación se presenta en teoría como la medición de la eficacia, eficiencia, efectividad y la calidad. Por mandato de nuestras leyes y en el contexto político y normativo actual se justifica que se instaure en cada una de las instituciones de educación superior el proceso de autoevaluación.

La autoevaluación institucional se concibe según Meza, Eloina en el Boletín Informativo del PEI. OPSU - Órgano Informativo del Programa de fecha 01 de Julio 2009. Vol. Nro. 5 como

...una forma específica de evaluación en la que participan los actores del proceso, se inicia desde el diseño hasta la elaboración del reporte final; también, se ha conceptualizado como la contrastación entre las acciones

que se desarrollan en el contexto universitario y su concordancia con la misión y los principios o valores institucionales;... (s.p)

También el Centro Interuniversitario de Desarrollo en su de Manual Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior. Pautas y Procedimientos. CINDA/PROMESUP-OEA considera que

La autoevaluación es un proceso esencialmente técnico, si bien involucra una decisión política, y se relaciona con la capacidad de la organización para diagnosticar problemas, buscar soluciones y emplear estrategias para introducir, administrar y sustentar los cambios. En un esquema de la administración de la organización, un proceso de autoevaluación puede conectarse: con la etapa o fase de "control" que sigue a la ejecución y antecede a la planificación. (p. 20)

Y mas adelante plantea que se necesitan algunas condiciones para llevar a cabo un buen proceso de autoevaluación

En primer lugar, debe existir una motivación interna para el proceso. Los actores institucionales tienen que estar de acuerdo y "querer" llevar a cabo el trabajo. Debe existir un decidido respaldo institucional, cuando se trata del estudio de unidades internas. Dicho respaldo se traduce en apoyo administrativo y de recursos, tanto para la realización de la autoevaluación misma como para la implementación convenida de sus resultados. Por otro lado el modelo del proceso que se lleve a cabo, debe tener un diseño apropiado a los fines y características institucionales. En este sentido, cada organización tiene la tarea de establecer su propio modelo auto evaluativo. Por último, es importante la participación de los integrantes de la organización. No se trata sólo de aprobar acciones y decisiones sino de ser protagonistas en las mismas. (p. 27)

Igualmente las autoevaluaciones como las evaluaciones institucionales deben ser un proceso continuo y participativo, se inicia desde la identificación de la problemática, su análisis y su explicación mediante información relevante, así se justifica de manera formal la toma de decisiones y la aplicación de correctivos y preventivos, así mismo continua Meza, Eloina “es un proceso de reflexión sistemático que contribuye a comprender, explicar e interpretar los logros alcanzados por las

instituciones,...” La idea de fortalecer la evaluación institucional en la educación es con el propósito de potenciar la toma de decisiones y los sistemas de planificación manteniendo informada a la comunidad universitaria sobre el curso de los procesos de la propia institución.

La finalidad de la evaluación en muchos casos depende de quien este administrando el proceso y de las modalidades y estrategias utilizadas, citando al boletín informativo del Programa Nacional de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior, pueden ser:

- a. Según el momento y desarrollo de la institución: Inicial, Supervisoría o de acompañamiento y final.
- b. Según el ente que administra la estrategia de evaluación: Externa, realizada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPES), una institución de educación superior u otro ente público o privado. Autoevaluación: por la propia institución. (Esta función es obligatoria para toda institución)
- c. Según la forma como se emplean los datos obtenidos:
 - Evaluación sumativa: se realiza una integración cuantitativa y cualitativa de determinados indicadores y estándares para emitir un juicio valorativo y su consecuente soporte documental (por ejemplo: certificar, autorizar, acreditar).
 - Evaluación Formativa: cuando se consideran indicadores y estándares para solo aplicar mejoras al proceso, esta asociada comúnmente a la labor supervisoría.

En Venezuela, el Consejo Nacional de Universidades (CNU) es responsable de llevar a cabo procesos de evaluación por medio de la Comisión de Evaluación Institucional. La Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) ha venido trabajando en un Sistema de Acreditación para las universidades. También, algunas universidades nacionales han llevado a cabo programas de evaluación en las áreas de docencia en pre y postgrado, tal es el caso del Sistema de Promoción del Investigador (SPI) y los programas de Estímulo al Investigador (PEI) en la Universidad Central de Venezuela, la Universidad de Oriente y la Universidad de los Andes. Por otro lado, la Universidad Central de Venezuela, la Universidad Simón Bolívar y la Universidad de

los Andes desarrollaron un proyecto cuyo objetivo básico fue ofrecer un conjunto de indicadores de gestión que pudieran suministrar información relevante en relación con procesos evaluativos.

Para el diseño de indicadores que evalúen los procesos insertos en el plan de desarrollo de la UPEL, el investigador hará referencia a diferentes modelos explicativos o metodológicos que utilizan indicadores para medir los procesos educativos y el mejoramiento de la calidad en instituciones y programas. Entre estos tenemos el Modelo de Evaluación de la Calidad Institucional del Centro Interuniversitario para el Desarrollo, (CINDA) orientado a evaluar tanto instituciones como programas, el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (EFQM), el Sistema de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior (SEA) en Venezuela y el documento realizado por las universidades: Central de Venezuela (UCV), Simón Bolívar (USB) y la de los Andes (ULA), cuyo objetivo básico fue ofrecer un conjunto de indicadores de gestión que pudieran suministrar información relevante en relación con procesos evaluativos.

- Modelo Europeo de Gestión de Calidad. (EFQM)

Bajo este enfoque, la calidad esta sustentada en el grado de satisfacción de clientes y usuarios internos (calidad total). Creado en 1.998, por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad “es un modelo que permite explicar la problemática de la calidad y también emitir juicios con base en valoraciones cuantitativas, de modo, que asigna el 50% del puntaje a los procesos y un 50% a los resultados.” (ob. cit., p. 40)

Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de una organización. El modelo esta dividido en dimensiones y las mismas contemplan criterios que señalan que es lo que se debe medir y que indicadores aplicar, las dimensiones fueron creadas a través de mesas de trabajo y de modelos de medición empresariales muy utilizados en Europa, sobre todo en Italia. Fue creado en un primer momento para medir el accionar empresarial en Europa y se derivó del

modelo Europeo de excelencia empresarial, patrocinado por la Comisión de la Unión Europea (UE).

Los nueve criterios que integran el modelo se agrupan en dos grandes categorías: los criterios agentes y los criterios resultados. Los primeros reflejan cómo la institución de educación superior enfoca cada uno de los subcriterios. Éstos constituyen cada una de las subdivisiones en que se ordenan los criterios. Cada subcriterio se encuentra distribuido a través de diferentes áreas de examen. Las áreas no son todas las posibles, pues el modelo no pretende establecer de forma exhaustiva cuáles deberán ser examinadas en cada caso. Estas áreas son orientadoras y su orden también puede ser alterado. El análisis de las áreas permite determinar cómo enfoca la institución cada uno de los subcriterios. En definitiva, lo que hace es comparar su gestión y su funcionamiento con la propuesta que aparece reflejada en cada área.

Los criterios resultados sirven para conocer qué ha obtenido o está alcanzando la institución. Estos se encuentran divididos también en subcriterios que, a su vez, cuentan con las áreas orientadoras que ayudan a comprender cuáles han sido los resultados de su funcionamiento.

Dimensiones contempladas por el EFQM:

1.- Dimensión Agentes y Dimensión Resultados.

Observaciones: es un modelo pensado más en empresas que en instituciones de educación y no sigue un modelo teórico, si no, a aportes y experiencias de líderes empresariales.

Modelo de Evaluación de la Calidad Institucional (CINDA).

El Centro Interuniversitario para el Desarrollo, (CINDA) es una corporación internacional sin fines de lucro, integrada por importantes universidades de América Latina y Europa. El centro se creó en Chile con la motivación de trabajar a favor de la educación superior en América Latina, particularmente en temas tales como pedagogía universitaria, conceptualización y calidad de la docencia universitaria; políticas y estrategias para la innovación y cambio en la universidad, y evaluación y acreditación de programas e instituciones universitarias.(p. 6)

En el año 1990, desarrolló un modelo de evaluación de calidad de la docencia en educación superior, sobre cuya base especialistas del grupo mencionado han llevado a cabo investigaciones y estudios sobre autoevaluación y acreditación universitaria a través de indicadores. Está concebido particularmente para evaluaciones de instituciones de educación superior, facilita una serie de herramientas metodológicas y posee fundamento en teoría de sistemas y en el enfoque de la calidad total. Mediante este modelo pueden asumirse y explicarse indicadores y factores de tipo académico, este modelo tiene capacidad explicativa y descriptiva.

En el trabajo realizado por CINDA (1990), según el Manual Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior se tomaron varios modelos existentes, del que se desarrolló uno solo que “proveyera un marco conceptual adecuado para la investigación y permitiera recopilar información relevante para evaluar la calidad de la educación.” (p. 38) El modelo desarrollado identifica seis (6) dimensiones básicas para medir la calidad como lo son: relevancia, efectividad, disponibilidad de recursos, eficiencia, eficacia y procesos, también identifica los indicadores, la función universitaria que involucra, el nivel en que se aplica y la fuente de donde se recogen los datos provenientes de los actores participantes en el proceso. (p. 9)

Dimensiones del Modelo de Evaluación de la Calidad de CINDA:

1.- Dimensión Relevancia: Esta dimensión se refiere a los grandes fines educativos de la institución, el para qué se educa. En general, la relevancia se expresa a través de las orientaciones curriculares, la definición de las políticas de docencia y los perfiles profesionales de los egresados. (ibid.)

Criterios: pertinencia, impacto, adecuación, oportunidad.

2.- Dimensión Efectividad: según el Manual Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior “Se refiere a la congruencia que existe entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados, en referencia al contexto o al medio en el cual está inserta la acción educativa. Para verificar la existencia de efectividad es necesaria la presencia de tres tipos de criterios.” (p. 40)

Criterios: formulación de metas explícitas, cumplimiento de las metas y logros de aprendizajes.

3.- Dimensión Disponibilidad de los Recursos: En esta dimensión lo que interesa es saber con qué recursos cuenta la institución para cumplir sus compromisos en el corto y mediano plazo. Está referida básicamente a tres tipos de recursos: humanos, de apoyo a la docencia y de información.

Criterios: disponibilidad de recursos humanos, materiales y de información.

4.- Dimensión Eficiencia: Esta dimensión está destinada a analizar cómo se usan los recursos institucionales en beneficio del producto principal que en este caso es un profesional idóneo. Para aproximarse a esta dimensión se utilizarán dos criterios (Ob. Cit., p. 41)

Criterios: Eficiencia administrativa y pedagógica.

5.- Dimensión Eficacia: Esta dimensión permite establecer las relaciones de congruencia de medios afines, es decir, si la selección, distribución y organización de recursos utilizados fue apropiada para los resultados obtenidos. La eficacia puede estar referida a factores financieros como el análisis de prioridad para distribuir los recursos externos provenientes del Estado o de otras instancias o a aspectos de administración curricular. Los criterios que se proponen para esta dimensión, son los siguientes. (ob. cit., p. 42)

Criterios: adecuación de los recursos humanos, relación costo efectividad, costo beneficio, limitantes de recursos.

6.- Dimensión Procesos: Esta dimensión considera cómo se logran los resultados, es decir, cómo se manejó el conjunto de factores y fuerzas que pudieran impedir o retardar los resultados planificados por la institución. En esta dimensión el análisis está referido a lo administrativo y organizacional, lo administrativo-docente y lo pedagógico. Los criterios que reflejan esta dimensión son los siguientes: (ob. cit., p. 43)

Criterios: interacción de factores de tipo administrativo-institucional, y de tipo académico.

Proyecto SEA.

En el mismo contexto, el gobierno nacional a través de sus instituciones ha logrado establecer algunos métodos o medios para medir el logro o resultados de las actividades académicas y de extensión en las diferentes áreas de la educación superior.

En función a lo anterior, el Consejo Nacional de Universidades (CNU) y la Oficina de Planeación del Sector Universitario (OPSU) (con asesoría del experto en evaluación Cesar Villarroel), diseñó en el año 2001 con aprobación en el 2002, el Sistema de Evaluación y Acreditación de las universidades nacionales (SEA) dentro del proyecto Alma Mater y según resolución 283 del año 2001, esto con el fin de mejorar la calidad y equidad de la educación superior. Este proyecto fue autorizado por el CNU con el fin de hacer seguimiento y supervisión y para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad del subsistema de educación superior.

El SEA persigue según el documento OPSU. Proyecto SEA. Fase de Creación. Comisión Técnica. Junio 2001 “fundamentalmente, el aseguramiento de la calidad, pero concibe la evaluación como un proceso integral, que contempla también la necesidad de atender todas las instancias del enfoque sistémico: inicio, funcionamiento y resultados.” (p. 3)

Este proyecto asume como significado de calidad y la rendición de cuentas de la educación superior a la adecuación de los resultados y funcionamiento a su misión en dimensiones de la pertinencia, la eficiencia y la eficacia. La naturaleza del SEA es netamente evaluativa y es un sistema regulador del sistema universitario, esta función reguladora genera, básicamente, dos propósitos: uno de control y otro de mejoramiento. (ibid.)

El SEA se aplica a seis (6) niveles: asignatura, cohorte, carrera, facultad, programa e institución.

Según el MPPES. En su Programa Nacional de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior. (PRONEAIES). (2006) La primera versión del SEA fue publicada en el 2001. “es de hacer notar que estos indicadores fueron

validados lógicamente, sometiéndolos a escrutinio de las universidades y fueron actualizados posteriormente por la OPSU-CNU en 2002.” (p. 47)

El SEA se concibió desde el punto de vista de desenvolvimiento de las principales fases de la institución en un tiempo determinado, “tomando en cuenta la dinámica CREACIÓN-SUPERVISIÓN-SEGUIMIENTO-RENDICIÓN DE CUENTAS.” (ob. cit., p 48) El programa SEA tuvo como referente al momento de su creación el modelo CINDA y el modelo EFQM.

Indicadores SEA que se utilizan actualmente:

- 1.- Dimensión Perfil de los Recursos: determinación de la calidad de los recursos y apoyo humano que se dispone para realizar las labores.
- 2.- Dimensión Efectividad: consiste en establecer la valoración cualitativa y cuantitativa del grado de logro de los resultados comparándolos con los objetivos previstos por la institución.
- 3.- Dimensión Eficacia: consiste en establecer la valoración cualitativa y cuantitativa de la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.
- 4.- Dimensión Calidad: se trata de emitir una valoración que permita al MES decidir si deben ejecutarse en la institución reajustes concretos o inmediatos relativos al aspecto administrativo, pedagógico o institucional. (ob. cit., p. 55)

Aunque los aspectos relacionados a cada uno de los indicadores tiene que ver de manera directa con las instituciones de educación superior, es de opinión del investigador que solo se refieren a resultados y no a medidas que permitan corregir desviaciones o que se relacionen a los planes institucionales de manera directa.

Por lo tanto el SEA no establece criterios concretos para la toma de decisiones, además que no permite trabajar las dimensiones bajo parámetros establecidos, los resultados no tienen referentes o puntos de comparación para su interpretación.

Proyecto de las Universidades UCV –USB - ULA

La Universidad Central de Venezuela, la Universidad Simón Bolívar y la Universidad de los Andes en el año 2000, desarrollaron un proyecto cuyo objetivo básico fue ofrecer un conjunto de indicadores de gestión que pudieran suministrar

información relevante en relación con procesos evaluativos. Se conformaron mesas de trabajo con el fin de unificar criterios evaluativos en torno a las dimensiones comunes y no comunes que poseía cada universidad. Se establecieron dimensiones que de manera pertinente se adaptaran más a la estructura institucional en Venezuela.

El trabajo final aportó una lista de los indicadores comunes y no comunes por universidad.

Elementos que Deben Contener los Indicadores

Siguiendo a Jaramillo, Jesús los indicadores tendrán los siguientes elementos:

- Nombre: el nombre identificará claramente su utilidad y finalidad, principalmente el objetivo del indicador.

- Formula de cálculo: es la identificación clara de los factores que lo componen y la formula matemática del cálculo de su valor.

- Unidades: es la manera como se expresa el valor que arroja el indicador. Se estableció la unidad de expresión para cada indicador, entre las que se encuentran, porcentajes, números absolutos e índices.

- Glosario: Es la documentación del indicador, de manera de especificar de forma precisa los factores que se relacionan con su calculo. (Se diseñó una ficha para este fin)

- Objetivo: cada indicador tuvo como objetivo la evaluación del objetivo estratégico, operativo/acciones con base a lo que se desea lograr en el plan de desarrollo de la Institución, los indicadores definieron con claridad el comportamiento del plan de desarrollo.

- Interpretación: todo lo que se ha medido a través de los indicadores será expresado de manera cuantitativa.

- Vigencia: según su vigencia se clasifican en temporales y permanente, los indicadores a diseñar serán de los dos tipos ya que estarán asociados a variables o factores que están presentes siempre en la organización y a temporales a productos,

que después de su ejecución deben desaparecer, ejemplo son los indicadores referidos a la transformación curricular.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

A continuación se hará referencia a la institución para la cual se realizarán el diseño de indicadores de gestión de seguimiento, control y evaluación de los proyectos que conforman el plan de desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL).

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) fue creada 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 el Estado Táchira.

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. (Manual de Inducción UPEL, p.11).

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. (ibid.)

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.(ob. cit; p.15)

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

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. (ibid.)

Coordinación Nacional de Evaluación, Seguimiento y Control de la Gestión.

De acuerdo con la Estructura Organizativa de la UPEL (1991) Coordinación Nacional de Evaluación, Seguimiento y Control de la Gestión, 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. (ob. cit., p. 17)

Actualmente esta dirección no cuenta con un sistema integrado que le permita el diseño de indicadores para medir su eficiencia y eficacia, así mismo ser cónsono con las leyes y emitir las estadísticas necesarias que le permitiría a la institución aplicar correctivos y preventivos a sus planes, programas y proyectos y cumplir a su vez con la visión y misión establecida, determinando los procesos críticos sobre los que preferiblemente se debe actuar para los cambios más significativos en el logro de una buena ejecución física.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Modelo de la Investigación

El modelo de investigación constituye una guía que permite la comparación entre eventos cuyas leyes son conocidas y otro que las investigan. De acuerdo con los objetivos que se pretenden alcanzar y en función a la revisión metodológica realizada, es criterio del autor que el trabajo está enmarcado en las características de un modelo tipo cualicuantitativo, y citando a Hurtado, J. (2006) un modelo cualicuantitativo, “conjuga aspectos tanto del paradigma cualitativo como del cuantitativo; necesitando el investigador integrar ambas perspectivas bajo una concepción holística, ya que ésta permite ubicar cada propuesta en un esquema epistemológicamente coherente y aplicable a cualquier área del conocimiento” (p. 118), sugiere esta autora que ver lo cuantitativo y cualitativo por separado es un error y que “tales categorizaciones obedecen a concepciones dicotómicas o dialécticas de la investigación.” (ob. cit., p. 173)

Es de suma importancia señalar que los indicadores relacionados a la investigación se basaron en la utilización de herramientas estadísticas para la comprobación de los hechos y para el diagnóstico de la situación actual relacionada al proceso de control de los planes de desarrollo de la UPEL.

Tipo y Diseño de la Investigación

Tipo de Investigación

Para el estudio, se aplicó un diseño de campo, no experimental con la modalidad de proyecto factible. Debido a que su característica fundamental se enmarcó en el diseño de una propuesta viable basada en una oportunidad de mejorar una situación, se adoptó la definición de Normas para la Elaboración, Presentación y

Evaluación de los Trabajos de Grado de la Universidad Santa María (2000), “consiste en elaborar una propuesta viable que atienda a necesidades en una institución, organización o grupo social que se han evidenciado a través de una investigación documental o de una investigación de campo”. (p. 24).

Diseño de la Investigación

Se utilizó la investigación documental, conforme al Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) 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)

También su uso un diseño de campo, y consultando a Arias (1977) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.” (p. 50) y siguió un carácter descriptivo, lo que implica caracterizar cada una de las situaciones y señalar sus cualidades más distintivas. En este caso se recopiló información para corroborar lo afirmado y determinar las ventajas, desventajas del modelo propuesto.

Población y Muestra

Población

En la presente investigación las unidades de análisis objeto de estudio están compuestas por miembros del personal docente y administrativo de la UPEL. Esta población o universo de estudio se denomina población referencial. Hurtado, J. (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). De igual manera, “la población reúne, tal como el universo, individuos, objetos y otros, que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, pero con la diferencia que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar.” (ob. cit., p. 87)

De acuerdo al tipo de investigación, se le presentan alternativas al investigador en el momento de tomar decisiones sobre si va a estudiar a todos los elementos que conforman la población en estudio o con parte de ella, lo que se denomina una muestra. En relación a la escogencia de la muestra explica Ramírez (1993), “...el escoger una muestra cuyo tamaño garantiza la representatividad del resto de la población en estudio, no ha dejado de ser uno de los problemas tradicionales con los que se enfrenta el investigador” (p. 66).

Para evitar las situaciones señaladas, fue necesario tomar como muestra el tamaño de la población para que sea verdaderamente representativa, ya que se consideraron los siguientes criterios para su selección: a) Personas que laboran en la UPEL, b) Personas que se ubiquen en cargos de relevancia y toma de decisiones entre el primer y segundo nivel, y c) estar relacionado con el área de planificación de manera directa. Debido a lo finita de la población y a objeto de obtener una muestra estadística, lo más representativa posible, se tomó el total de la población estudio, que está integrada por doce (12) empleados que laboran en el seguimiento y cumplimiento de los planes institucionales de la UPEL. Estas doce (12) personas están distribuidas entre el personal administrativo de la Universidad: Vicerrectores, Directores, Coordinador Nacional de Planificación y jefes de Unidades de Planificación de los diferentes Institutos.

Cuadro 3
Población/Muestra de la Investigación

CARGO SELECCIONADOS	CANTIDAD
Vice-rectores	3
Director de Planificación	1
Coordinador Nacional de Planificación	1
Jefes de Unidades de Planificación	7
Total	12

Fuente: Dirección de Planificación de la UPEL (Año 2012)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En cuanto a las técnicas para la recolección de datos se derivaron de las variables de estudio y de las características de la muestra. Es, en principio, cualquier recurso para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información y como dice Arias (1997) "Son las distintas formas y maneras de obtener información" (p. 55)

Para abordar la situación planteada se utilizó como técnica la encuesta, a través de un instrumento escrito semi-estructurado tipo cuestionario, con preguntas cerradas que permitió obtener información directa de los actores. El cuestionario es considerado un medio idóneo para recoger información de primer orden, ya que según Balestrini, (1998) "facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse, con relación al problema planteado". (p. 138)

Asimismo, se empleó la observación directa y el análisis documental de la información que existe en la Unidad de Planificación y Evaluación Institucional de la UPEL.

Validación

Todo instrumento para la recolección de información en un estudio de campo, requiere de la condición de validez. La validez se refiere según Pope a que

...el contenido mida lo que se pretende medir. Se compone de evaluar el cuestionario y determinar si: (a) ¿Fluye el cuestionario con naturalidad y como si fuera una conversación? (b) ¿Son las preguntas claras y fáciles de entender? (c) ¿Los entrevistados entienden lo que se les está preguntado? (d) ¿Los entrevistados pueden contestar las preguntas con facilidad? (p. 92)

Para ello fue necesario determinar la validez íntegra del instrumento a través del juicio de expertos, quienes la analizaron cualitativamente. En este sentido Hernández, Fernández y Baptista, expresan que "un experto es aquella persona que se ha

destacado como conocedor del área de estudio, bien por la vía de la investigación académica, la experiencia o su adicción por determinados temas”. (p. 234)

El juicio de expertos requirió de la evaluación de tres (3) especialistas en las siguientes áreas: uno (1) en planificación, uno (1) en proyectos y uno (1) en metodología de la investigación, donde se analizaron los siguientes criterios:

1. Identificación del cuestionario en relación a sus propósitos.
2. Nivel de repetencia.
3. Coherencia en las preguntas.
4. Claridad.
5. Pertinencia.

Y fue registrado según el siguiente formato:

Cuadro 4

Guía de Validación de los Instrumentos Juicio de Experto

Ítems	Claridad		Coherencia		Pertinencia		Repitencia		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. Nombre y Apellido: _____									
2. C.I: _____									
3. Título que posee a nivel de:									
3.1. Postgrado									
Especialidad: _____									
Maestría: _____									
4. Institución donde trabaja: _____									
Firma: _____									

Fuente: El Autor. Datos tomados del material didáctico de la Profa. Rosa Galvis, 2012.

Después de este proceso de validación se reformularon solo dos (2) preguntas y de doce (12) preguntas se seleccionaron siete (7), eliminándose las que presentaban repitencia o no aportaban validez al estudio.

Procedimiento de Análisis

Posteriormente de obtener los datos necesarios se realizó la consolidación de la información obtenida de los diferentes instrumentos de recolección de datos en un cuadro estadístico, donde se señalaron la frecuencia absoluta y el porcentaje del cien por ciento (100%), que correspondió por cada uno de los ítems analizados. En una

segunda etapa se distinguieron y agruparon los datos numéricos o cuantificables y con los mismos se establecieron un número limitado de categorías que se orientaron directamente a los objetivos específicos de la investigación, con el fin de describirlos o resumirlos atendiendo a las características y posibilidades de los mismos. Para los fines de la investigación se realizó un análisis cuantitativo para describir las dimensiones e indicadores que conformaron las preguntas del cuestionario y así obtener la suficiente información para el diseño de la propuesta planteada en los objetivos de la investigación. El procesamiento de los datos recopilados se mostró mediante una matriz o tabla comparativa y un gráfico para el análisis, los mismos sirvieron para dar con el modelo resultado, su basamento y su factibilidad de aplicabilidad.

CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como se especificó en el marco metodológico, el modelo de cuestionario se aplicó a las personas señaladas y de la forma y manera como estaba previsto. Por lo que se obtuvieron los resultados que sirvieron para la realización de la siguiente matriz comparativa a manera de resumen:

Cuadro 5
Matriz Comparativa - Preguntas del Modelo de Cuestionario

PREGUNTA		SI	NO	NO SABE	TOTAL
1	¿En la Universidad se hacen evaluaciones de manera periódica de los planes institucionales?	0%	100%	0%	100%
2	¿En la Universidad se incentiva la evaluación de los planes institucionales y de desarrollo?	0%	100%	0%	100%
3	¿Considera usted que la evaluación que realiza la UPEL a sus planes institucionales es la más acertada?	0%	67%	33%	100%
4	¿La evaluación que aplica la Universidad se adecua a los requerimientos establecidos en las leyes e instrucciones emanadas de los órganos reguladores de la administración pública?	0%	25%	75%	100%
5	¿Conoce usted, si la Universidad cuenta con un sistema de evaluación y control de las actividades y procesos que lleva a cabo?	0%	100%	0%	100%
6	¿Aplica usted algún método o sistema basado en indicadores para evaluar su gestión?	0%	100%	0%	100%
7	¿Considera importante el diseño de indicadores que permitan el control y evaluación de los planes institucionales de la UPEL?	100%	0%	0%	100%

Fuente: El Autor (2012)

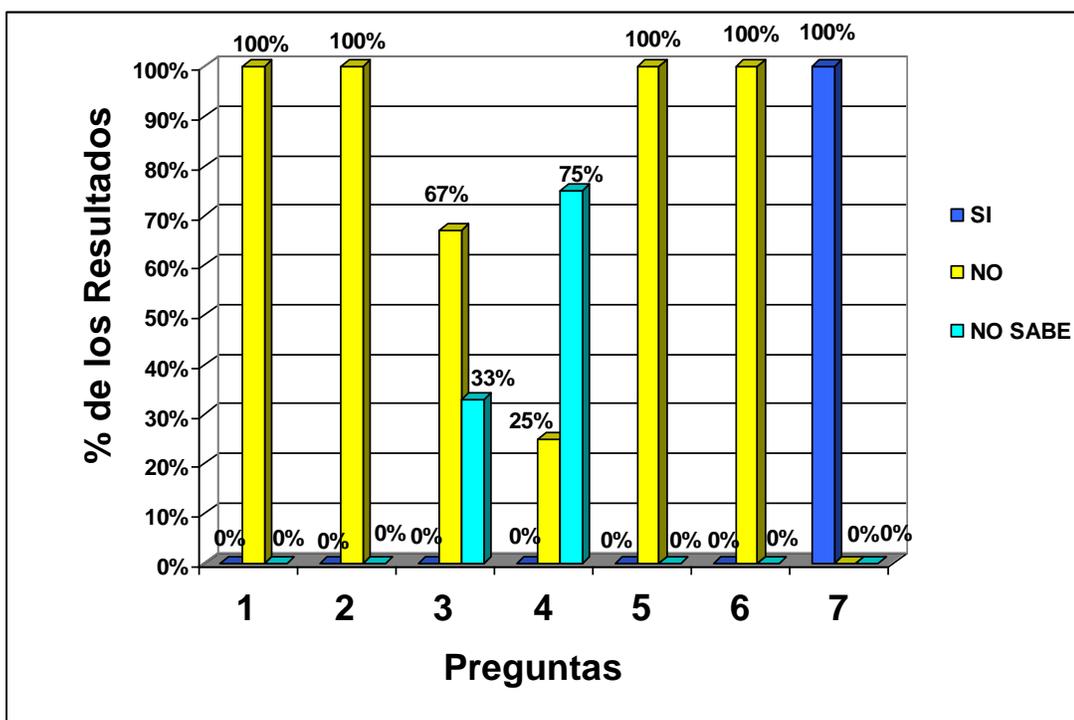


Gráfico 1. Resultados Consolidados

1. ¿En la Universidad se hacen evaluaciones de manera periódica de los planes institucionales?

El 100% de la población, es decir, el total de las doce (12) personas entrevistadas manifestó que en la UPEL no se realizan evaluaciones de manera periódica de los planes institucionales, algunos comentarios manifiestos sobre el tema versaron sobre el plan de desarrollo UPEL (2002-2006), donde si se realizaron evaluaciones pero de manera esporádica, sin procesos específicos ni especificaciones normadas y los resultados o las observaciones eran solamente de uso de la Dirección de Planificación y los mecanismos para su divulgación no estaban determinados en ese entonces. Por lo que se infiere que es necesario instaurar una cultura de autoevaluación y control de los procesos y resultados, la función principal de una institución de educación superior es la formación de profesionales de calidad y si no se conoce como se hacen las operaciones que involucran esa formación, de ningún modo se podrá conocer la calidad de los procesos y de los profesionales que se están formando.

2. ¿En la Universidad se incentiva la evaluación de los planes institucionales y de desarrollo?

El 100% de la población, es decir las doce (12) personas entrevistadas expresaron que en la UPEL no se incentiva la evaluación de los planes institucionales y de desarrollo. Ese proceso que consiste en evaluar la gestión y controlar el cumplimiento de lo que se concretó que se cumpliría en un lapso de tiempo determinado no se lleva a cabo, aún cuando las indicaciones del cómo debe hacerse esta expresado en el mismo plan de desarrollo elaborado. En concordancia con nuestra legislación y por disposición de la misma incentivar e implantar el control es obligatorio, por lo tanto todas las instituciones universitarias deben implementarlo y como indica la ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal su artículo 37 “Cada entidad del sector público elaborará, en el marco de las normas básicas dictadas por la Contraloría General de la República, las normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos para el funcionamiento del sistema de control interno.” Igualmente, como ya fue mencionado, realizar evaluaciones periódicas permitiría a la institución presentar resultados de gestión de manera oportuna y corregir cualquier desviación que no este acorde con los resultados que se esperan.

3. ¿Considera usted que la evaluación que realiza la UPEL a sus planes institucionales es la más acertada?

En esta pregunta el 67%, es decir, ocho (8) personas de las doce (12) entrevistadas alegaron que la evaluación que aplica la Universidad no es la mas adecuada, y cuatro (4) personas dijeron no saber si es adecuada o no. Por lo que se infiere que no existe o no se suministra información al personal responsable sobre la existencia de métodos y formas de evaluar. Por todo esto se hace necesario diseñar e implantar una metodología para unificar criterios y la forma de hacer las cosas. Una metodología unificada sería de mucha utilidad ya que tendría la ventaja de poderse normar e insertar en la sede administrativa y en los ocho (8) Institutos que conforman

la UPEL. Un conjunto de indicadores de seguimiento y control es importante ya que les daría herramientas de rastreo y evaluación a los responsables de los resultados y su ejecución, pudiendo corregir las desviaciones al ser detectadas mientras se desarrollan las actividades y así lograr mejorar los resultados esperados.

4. ¿La evaluación que aplica la Universidad se adecua a los requerimientos establecidos en las leyes e instrucciones emanadas de los órganos reguladores de la administración pública?

Con esta pregunta, nueve (9) personas de la población encuestada, es decir, el 75% manifestó no saber, si la evaluación que se aplica en la Universidad se adecua o no por las leyes emanadas de la Contraloría General de la República y las instrucciones de los órganos reguladores de la administración pública. Y tres (3) personas, es decir, el 25% manifestaron que la evaluación que se realiza en la Universidad, no se adecua a los requerimientos de las leyes que la regulan. Al observar los resultados y compararlos con los obtenidos en la pregunta Nro. 1 y 2 se justifica que un alto porcentaje desconozca si se adecuan las evaluaciones a las leyes y normas establecidas por los órganos de control, las personas que manifestaron que las evaluaciones no se adecuaban a lo solicitado por las leyes corresponden al alto porcentaje que alego que no se hacían evaluaciones de manera periódica. Por lo tanto es deber de la universidad tomar en cuenta las leyes reguladoras del proceso de control ya que se manejan fondos públicos y la ejecución física de los planes institucionales esta normado y controlado por organismos responsables de la evaluación y supervisión de las instituciones de educación superior a nivel nacional.

5. ¿Conoce usted, si la Universidad cuenta con un sistema de evaluación y control de las actividades y procesos que lleva a cabo?

En esta pregunta todas las personas entrevistadas (100%) alegaron que la universidad no posee ningún método, modelo o sistema de evaluación que apoye la gestión y el cumplimiento de los planes institucionales y de desarrollo, lo que impide su avance y su ejecución de manera acertada. Se comprobó que en la Universidad no

cuenta con un modelo de indicadores para realizar el control de los procesos, por lo que se apoya una vez mas la necesidad de la Universidad de contar con un conjunto de indicadores de gestión de seguimiento, control y evaluación de los proyectos que conforman sus planes de desarrollo. Es necesario el diseño de un grupo de indicadores que le brinde a la universidad la oportunidad de evaluar la ejecución de su plan de desarrollo y de todos aquellos proyectos que la conforman.

6. ¿Aplica usted algún método o sistema basado en indicadores para evaluar su gestión?

Con esta pregunta el investigador comprobó que ninguno de los entrevistados que liderizan procesos y pertenecen a las diferentes direcciones aplican sistemas o método basado en indicadores que les permita realizar el control de los procesos. El 100% contestó de manera categórica que no se contaba con indicadores de gestión y control. No tienen establecido la utilización de ellos en el proceso evaluativo. La única evaluación que se realiza es de resultados a través de informes no estructurados, producto de datos recopilados de las diferentes unidades, la mayoría de esos datos son manejados de manera individual y no colectiva. Lo que trae como consecuencia que las desviaciones no se controlen, el cumplimiento de los objetivos propuestos no se garantice ya que sólo se cuenta con resultados finales y no durante la ejecución. Sin un procedimiento que mida y controle la ejecución de manera periódica, en caso de resultados no esperados se imposibilita ajustar los objetivos, metas, resultados o beneficios como corresponde.

Por lo que este conjunto de respuestas apoyan una vez más la necesidad de la Universidad de contar con un sistema o conjunto de indicadores de gestión de seguimiento, control y evaluación de los proyectos que conforman el plan de desarrollo 2007-2011, con extensión 2012-2013. Los entrevistados reconocieron que existe un sistema de índices e indicadores del SEA (2001) (Sistema de Acreditación y Evaluación de las Universidades Nacionales) que diseñó la OPSU/CNU bajo el proyecto “Alma Mater con el fin de elevar la calidad del sistema de educación universitaria y mejorar la equidad en el acceso y optimizar el desempeño de los

estudiantes de educación universitaria” (p. 8) que deben ser tomados en cuenta pero en una instancia de 2do nivel. Estos indicadores son reportados de manera obligatoria a las autoridades nacionales y están referidos específicamente a: nuevos inscriptos, matrícula, nivel socioeconómico del estudiante, profesores por dedicación, por nivel académico, jubilados, pensionados y un conjunto de datos no referidos a la gestión si no al cumplimiento, pero no dejan de ser indicadores importantes para lograr una medición de forma global.

7. ¿Considera importante el diseño de indicadores que permitan el control y evaluación de los planes institucionales de la UPEL?

La importancia de contar con el diseño de un conjunto de indicadores de gestión de seguimiento, control y evaluación de los proyectos que conforman los planes de desarrollo de la Universidad, se comprobó de manera categórica con esta pregunta donde el 100% de los entrevistados lo considera muy importante, ahora bien, complementando con la pregunta anterior, se comprueba que dotar a la Universidad con indicadores de gestión de seguimiento, control y evaluación es prioridad y de gran valor para los gerentes y responsables de cada una de los proyectos. Con un número de indicadores con características específicas de control y seguimiento, la Universidad podrá buscar o lograr efectividad, eficiencia y economía en los planes, programas, actividades y servicios que presta a la comunidad universitaria, en concordancia con las normas técnicas de control y la probidad administrativa. En cuanto al aspecto legal la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal instruye de manera expresa que cada institución pública podrá elaborar normas, manuales de procedimientos, indicadores de gestión, índices de rendimiento y demás instrumentos o métodos específicos; para el funcionamiento de su control interno.

También confirma que todos los que administren y manejen recursos del Estado, están en la obligación de rendir cuentas de todas sus operaciones y resultados y de declarar de manera periódica los resultados parciales y totales de la ejecución de los proyectos financiados con fondos públicos.

Conclusiones del análisis

Las conclusiones que a continuación se detallan, representan el resultado de análisis de las diferentes respuestas por las cuales comprueba de manera directa la justificación de la investigación expuesta en la formulación del problema, además que se detecto lo siguiente:

1.- En la UPEL no se realizan evaluaciones de manera periódica de los planes institucionales.

2.- La inexistencias de métodos, sistemas y prácticas internas de control y seguimiento en la implementación de los diferentes proyectos que conforman el plan de desarrollo y los planes institucionales de la Universidad.

3.- La Institución no cuenta con indicadores de gestión que apoye la ejecución de sus proyectos, planes y programas.

4.- No se promueve una real evaluación de los resultados obtenidos y menos aún la revisión de forma integral de los procesos involucrados para lograr que los objetivos estratégicos y operativos diseñados a mediano y corto plazo, puedan materializarse.

5.- En cuanto al grado de conocimiento de las regulaciones y las leyes que rigen las evaluaciones en la administración pública se observó que es poco a casi nulo. Es necesario que en la Universidad se tomen en cuenta las leyes reguladoras del proceso de control, se manejan fondos públicos y la ejecución física de los planes institucionales esta normado y controlado por organismos públicos responsables de la evaluación y supervisión de las instituciones de educación superior. No tomar en cuenta los indicadores correspondientes podría ocasionar sanciones administrativas en caso de auditorias por los órganos contralores.

6.- Se hace necesaria la implementación de un conjunto de indicadores que permita de manera periódica medir el comportamiento de los objetivos y metas planteados, en relación con los logros alcanzados y metas trazadas.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO

Caso: Universidad Pedagógica Experimental Libertador

Según el documento constitutivo realizado por la Dirección General de Planificación y Desarrollo, el Plan de Desarrollo UPEL 2007-2011 con extensión 2012-2016, se realizó por mandato del Consejo Universitario y fue delegada su elaboración a la Dirección de Planificación y Desarrollo de la UPEL, para su concepción se utilizó la asesoría de expertos nacionales e internacionales y para su formulación se contó con una amplia participación de la comunidad universitaria. Todo el plan fue concebido bajo el enfoque del modelo de gerencia estratégica, en el cual se conjugan intrínsecamente la planificación, la ejecución y la evaluación; no obstante, la esencia del modelo descansa en la estrecha complementariedad entre la formulación y la implantación.

La metodología utilizada para la formulación del Plan se desarrolló a través de tres fases:

Fase I: Comunicación

Esta fase estuvo orientada a la difusión del enfoque que se utilizó para el desarrollo del plan en la comunidad universitaria, resaltando su carácter orientador de la acción directiva hacia el logro de los objetivos trazados. Esta propuesta metodológica permitió a los responsables de los diferentes niveles de dirección, clarificar y compartir los objetivos estratégicos y emplear acciones dirigidas a encontrar soluciones a los problemas de la Universidad.

Fase II: Planteamiento Estratégico

Comprendió el abordaje, de manera coherente y secuencial, de cada uno de los elementos que representan las aspiraciones de las autoridades universitarias, en cuanto la direccionalidad de su acción gerencial, expresadas en los valores, misión y

visión; así como los resultados del análisis estratégico obtenido a través de un proceso de autoevaluación, que de manera conjunta definen la filosofía de gestión institucional.

Fase III: Definición de Acciones Estratégicas

En esta fase, se configuraron las acciones concretas en todas las áreas de la Universidad, para cada uno de los cinco ejes, mediante las cuales se desea superar los puntos débiles y potenciar los fuertes. El grado de ejecución de esas acciones debe ser evaluado de una manera que permita el monitoreo integral y permanente de la fase operativa, y cuyos resultados deben conducir a efectuar los ajustes necesarios y redefinir los objetivos y acciones que señalarán el avance estratégico de la Universidad.

Ahora bien, el plan de desarrollo de la UPEL fue dividido en cinco (5) ejes estratégicos como propuesta de abordaje de la problemática interna, los ejes no están circunscritos a un área específica sino que en ellos confluyen las líneas de acción que desde la perspectiva de cada área debe ser emprendida para revertir los puntos débiles. Y siguiendo el modelo CINDA para la autoevaluación institucional los ejes estratégicos ahora se llamaran dimensiones:

- 1.- Gestión.
- 2.- Integración con la Sociedad.
- 3.- Formación.
- 4.- Investigación.
- 5.- Talento Humano.

Por lo tanto es opinión del investigador, tomar en cuenta los modelos e indicadores antes descritos, para así en dimensiones y criterios coherentes a la realidad institucional, diseñar un conjunto de indicadores que se ajusten a los planes institucionales contenidos en el plan de desarrollo de la UPEL.

Niveles de los Indicadores a Diseñar

Tomando en cuenta los elementos del plan de desarrollo de la UPEL: objetivos estratégicos, operativos y acciones, se acordó hacer el diseño de los indicadores en dos (2) niveles: a nivel del objetivo estratégico y a nivel de objetivo operativo/acción.

1.- Indicador a nivel del objetivo estratégico: Es el rasgo que mide el nivel de cumplimiento del objetivo estratégico.

2.- Indicador a nivel de objetivo operativo/acción: Rasgo que mide el nivel de cumplimiento de la acción.

Fases en el Diseño de Indicadores

El diseño de indicadores se estableció por fases, en este caso son tres (3), cada una con un propósito bien definido.

Fase I: Detección de las Líneas de Acción del Plan de Desarrollo.

En esta primera fase se inició con el análisis y revisión exhaustiva de los elementos y líneas de acción del plan de desarrollo de la UPEL, con el fin de determinar los objetivos estratégicos y operativos y hacer una selección de las fuentes de información necesarias. Los objetivos estratégicos están señalados en el plan y son aquellos que responden a la razón de ser de la Institución y son los que impactarán en el entorno. Y los objetivos operativos son aquellos que con su ejecución activan las acciones y los procesos para que se cumplan los objetivos estratégicos.

La forma de establecer si se han alcanzado los objetivos propuestos es a través de la medición, razón por la cual los objetivos seleccionados son las más susceptibles de cuantificación.

Desarrollo: Con el uso de las políticas del plan, justificación, características y elementos se seleccionaron los objetivos estratégicos, (uno por cada dimensión

determinada), los objetivos operativos, las metas, productos y se establecieron las respectivas vinculaciones entre ellos, de forma clara y certera. Por cada eje estratégico (ahora llamados dimensiones) se seleccionaron y determinaron los objetivos estratégicos del plan de desarrollo de la UPEL, del mismo se derivan objetivos operativos y las acciones. La desagregación de objetivos en una jerarquía permitió priorizar los más importantes sobre los secundarios, se establecieron qué intereses se verán afectados por cada tipo de objetivo y se identificó con qué procesos y actividades se alcanzarán. El análisis vertical, identificó las dimensiones y los objetivos operativos, cómo áreas prioritarias que permitieron ubicar y analizar de manera más expedita los indicadores y su medición. Por cada eje/dimensión le correspondió un objetivo estratégico, pero a cada objetivo estratégico le puede corresponder dos (2) o más objetivos operativos, el investigador en este caso seleccionó solo cinco (5) objetivos operativos por cada objetivo estratégico a manera de ilustración.

Fase II: Identificación de los Procesos/Actividades y Productos.

En esta parte se identificaron las acciones que están referidos a procesos/actividades/productos inmersos en cada objetivo estratégico y operativo. El proceso se entiende como un conjunto de actividades o eventos coordinados u organizados que se realizan o suceden con un fin determinado. Son todas aquellas actividades y tareas que generan los productos bien sea de manera directa o de manera indirecta.

Los productos son los bienes o servicios que se generan después de realizar una serie de procesos con el fin de satisfacer una necesidad y pueden ser productos intermedios, terminales o inmediatos. En la administración pública según Zambrano, Kilian. los productos pueden ser bienes, servicios o actos de regulación. Ejemplo: características de los egresados en términos de su empleabilidad, número de egresados que continúa el postgrado, número de investigaciones, libros publicados, leyes, reglamentos promulgados. (p. 26)

La pregunta a resolver en este paso es: ¿Qué se puede hacer para cumplir y medir los objetivos/procesos/productos?

Ejemplo:

Dimensión: Formación

Objetivo estratégico: Desarrollo de un modelo formativo innovador y de calidad que satisfaga las necesidades del entorno en materia educativa.

Objetivo Operativo: Transformar el currículo de acuerdo a las tendencias educativas.

Procesos: Comisiones coordinadoras transformadoras del currículo.

Producto: Currículo actualizado.

La respuesta sería:

- a) Diseñar indicadores que se refieran de manera directa a medir las fases de desarrollo del modelo formativo de la UPEL.
- b) Otro indicador sería medir hasta que nivel se han conformado las comisiones coordinadoras transformadoras del currículo y al final se mediría cuanto de ese nuevo modelo de formación diseñado se ha actualizado y puesto en práctica.

Al realizar este ejercicio se podrá materializar los diferentes indicadores necesarios para realizar la medición respectiva.

Fase III: Formulación de Indicadores

Tal como hemos señalado, para el diseño de indicadores de gestión para el control del plan de desarrollo de la UPEL se adecuó y adoptó la metodología propuesta por el Modelo de Evaluación de la Calidad de CINDA, ya que reúne los aspectos de los otros modelos estudiados, como son el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM) y el SEA que es aplicado en Venezuela, también se siguieron las recomendaciones de Zambrano, A con su técnica de actitud interrogativa: ¿Qué?, b) ¿Para que?, c) ¿Cómo? y d) ¿Cuándo? (p. 233)

Finalmente se realizó el diseño de la ficha del indicador (ver cuadro 7) donde se recogerá la información ya mencionada para cada uno de los indicadores y sus

resultados, con el objetivo de hacer comparaciones entre los resultados y almacenar la información para su posterior análisis.

Definición y Determinación de las Metas

En el plan de desarrollo se especifican de manera clara las metas y generalmente corresponde al período de duración del plan, (cuatro (4) años) en este caso el plan de desarrollo de la UPEL esta definido para los años 2008, 2009, 2010 y 2011, pero se tomará el año 2011 como año base para inicio de la evaluación teniendo presente las metas establecidas para el año 2011 y su extensión años 2012-2016.

La meta es el umbral al que se desea llegar, las mismas están establecidas en el mismo enunciado de los objetivos que se pretenden alcanzar, pero es necesario, por la frecuencia de medida establecer metas y parámetros a cumplir. Generalmente se utiliza el 100% de cumplimiento de metas por año, pero sí la toma o recolección de datos se hace de forma trimestral se podrá dividir la meta en porcentajes dependiendo de la importancia de cada trimestre:

Cuadro 6
Definición de la Meta

Período	Meta
1 trimestre	25%
2 trimestre	50%
3 trimestre	12.5%
4 trimestre	12.5%
Total anual	100%

Fuente: el Autor (2012)

Escala de Resultados

Son los intervalos dentro de los cuáles se mueve el valor del indicador y se sugieren tres (3) categorías: Normal cuando el valor se encuentra entre un 95% o más

de la meta establecida, Alerta cuando el valor del indicador se ubica entre el 85 y 95 % y Emergencia cuando el indicador arroja resultados menores al 85% o superiores al 110%. (Escala adoptada por el autor)

Cuadro 7
Escala de Resultados

Normal	Alerta	Emergencia
$\geq 95 \leq 100$	$\geq 85 < 95$	$< 85 \geq 110$

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

En la presente propuesta el sistema de alerta se adoptará bajo el modelo de tablero de control, propuesto por la CEPAL, en su manual Control de Gestión y Evaluación de Resultados de la Gerencia Pública. Serie Manuales Nro. 3. Santiago de Chile. 1999 (p. 37) el cual funciona cómo un semáforo, donde el:

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.

Cuadro 8
Modelo Ficha del Indicador (documentación del Indicador)

FICHA DEL INDICADOR			
Dimensión:			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO:			
META:			
NOMBRE DEL INDICADOR:		UNIDAD DE MEDIDA:	
FORMULA:		TIPO DE INDICADOR:	
FORMULA:		RESPONSABLE:	
VARIABLES:		VALORES	
VIGENCIA:			VARIACIÓN
VALOR		META PARA EL 2010 =	2010 :
ACTUAL:		META PARA EL 2011 =	2011:
FRECUENCIA:		NIVEL DEL INDICADOR:	
ESCALA DE RESULTADOS:			
 Normal  Alerta  Emergencia			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN:		VERIFICACIÓN:	
		_____ Nombre y apellido Firma:	

Fuente: El autor (2012)

Leyenda Ficha del Indicador

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

Objetivo estratégico/operativo: Resultado esperado del cumplimiento de las acciones.

Meta: Es el valor del indicador propuesto que se aspira alcanzar durante el periodo, a través de la ejecución de las acciones.

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

Fórmula: Expresión matemática del indicador.

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

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.

Variable: Rasgo o característica que puede arrojar diferentes valores y que son insumo para el cálculo del indicador.

Valores: Constituye el valor de referencia de cada variable que construirán los indicadores.

Vigencia: es la duración del indicador para ser tomado como medio de referencia, puede ser temporales o permanente.

Valor actual: Es el resultado del indicador.

Variación: es el comportamiento del indicador con relación a la meta establecida.

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

Nivel del indicador: será de primer nivel si no necesita de otros indicadores para su composición.

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.

Observaciones/Decisiones: Acciones y recomendaciones a considerar para corregir desvíos y tomar decisiones.

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

Verificación: señal de aprobación del responsable de verificar el contenido de la ficha del indicador, por lo tanto es necesario señalar cargo y nombre del funcionario encargado de dicha actividad.

Nota: Después del diseño de cada uno de los indicadores se procede a realizar el mismo proceso con cada objetivo operativo y sus acciones, al final se deben llenar las diferentes fichas del indicador por cada uno formulado, de manera de formalizar la información y almacenarla para su posterior análisis y control.

Siguiendo los modelos ya comentados, entre esos el CINDA y las indicaciones de los autores Jaramillo y Zambrano se procederá a trabajar con el plan de desarrollo de la UPEL por fases, como ya se mencionó la fase I corresponde a la Detección de las Líneas de Acción del Plan de Desarrollo, entre las que se determinaron: Gestión, Integración con la Sociedad, Formación, Investigación y Talento Humano.

En la fase II se identificaron los procesos/actividades/productos inmersos en cada objetivo estratégico y operativo utilizando la técnica de actitud interrogativa empleada por Zambrano Adalberto para el diseño de indicadores a) ¿Qué?, b) ¿Para que?, c) ¿Cómo? y d) ¿Cuándo? la idea fue focalizar lo que se desea medir. Y la fase III correspondió al diseño de los indicadores tomando en cuenta todos los elementos ya mencionados.

El tipo de evaluación será sumativa y los indicadores de eficacia y de calidad, su vigencia variará entre indicadores permanentes y temporales. (La dimensión, el objetivo/operativo y todos los datos para la construcción de los indicadores fueron tomados literalmente del Plan de Desarrollo UPEL 2007-2011, extensión 2012-2016. Caracas: Autor)

1.- Dimensión FORMACIÓN

Cada uno de los objetivos con los que se trabajaran, son los que aparecen en el plan de desarrollo por cada eje establecido, a los que llamaremos dimensiones, para seguir el patrón establecido por los modelos ya comentados.

Objetivo Estratégico : Satisfacer las necesidades del entorno en materia educativa a través del desarrollo de un modelo formativo, innovador y de calidad, centrado en el crecimiento personal, profesional y social, basado en el desarrollo de competencias, con énfasis en la dimensión ética y en la educación permanente.

Para el diseño de un indicador específico que mida este objetivo estratégico es necesario determinar de manera clara ¿Que se desea medir? al obtener la respuesta se podrá tener una orientación del tipo de indicador a diseñar. Aplicando la técnica de actitud interrogativa empleada por Zambrano Adalberto para el diseño de indicadores, se desarrollaran los mismos partiendo de las diferentes respuestas a las preguntas: a) ¿Qué?, b) ¿Para que?, c) ¿Cómo? y d) ¿Cuándo?

a) ¿Qué? Se desea conocer en que grado las necesidades de la comunidad universitaria interna y externa están satisfechas con el nuevo modelo de formación docente y si está centrado en los cambios que se planificaron realizar, como también el proceso de transformación y modernización curricular y su pertinencia de acuerdo a los nuevos modelos educativos que exige la nueva dinámica nacional.

Se debe continuar respondiendo las otras interrogantes:

b) ¿Para que? La transformación curricular se hará por etapas en el trascurso de 4 años, es necesario conocer en que etapa se encuentra los cambios aplicados y su impacto, por eso se debe medir el proceso y así determinar el avance, aplicando los correctivos ante cualquier desviación. El indicador será de tipo temporal.

c) ¿Cómo? Se debe realizar midiendo las etapas de transformación del currículo, se podrá hacer por porcentajes de cumplimiento o por cuantificación de las etapas por grados. El indicador a utilizar será de gestión pudiendo ser de tipo cualitativo o cuantitativo, las competencias y pertinencia se podrá medir a través de un indicador de calidad.

d) ¿Cuándo? El plan de desarrollo determina que las evaluaciones deben

hacerse de manera anual, pero como se trata de un proceso de transformación los grados y niveles de cambios se pueden medir en cualquier momento y no es necesario hacerlo al final del proceso.

Seguidamente combinando las diferentes respuestas y extrayendo los elementos principales del objetivo estratégico se seleccionan las palabras claves que ayudaran en la elaboración de cada uno de los indicadores: transformación, currículo, satisfacción, pertinencia, actualización, diseño.

Al final se desarrollaron los siguientes indicadores para medir el objetivo estratégico Formación:

1. Grado de transformación del currículo de pregrado
2. Grado de satisfacción del currículo de pregrado de la Universidad.
3. Competencias adaptadas al currículo.
4. Actualización de los Docentes de acuerdo al nuevo diseño curricular de pregrado.
5. Grado de cumplimiento de la evaluación del impacto del modelo formativo de pregrado.

Se asumieron sólo cinco (5) indicadores pero pueden ser más, el número de indicadores a diseñar dependerá de los aspectos que se desea medir, hasta donde se desea llegar y los alcances de la evaluación.

Después de obtener los elementos que ayudaran al diseño de cada uno de los indicadores, se procede a realizar lo mismo con cada objetivo operativo y sus acciones contenidas en el plan, al final se deben llenar las diferentes fichas por cada indicador formulado de manera de formalizar la información y almacenarla para su posterior análisis y control.

A continuación se materializan cada uno de los indicadores en su ficha respectiva:

FICHA DEL INDICADOR (1)			
1.- Dimensión: FORMACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Satisfacer las necesidades del entorno en materia educativa a través del desarrollo de un modelo formativo, innovador y de calidad, centrado en el crecimiento personal, profesional y social, basado en el desarrollo de competencias, con énfasis en la dimensión ética y en la educación permanente.			
META: Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículum de pregrado.			
NOMBRE DEL INDICADOR: GTCPR: Grado de transformación del currículum de pregrado		UNIDAD DE MEDIDA: fases implementadas.	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $GTCPR = (FIPR/TFPR) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Docencia	
VARIABLES:		VALORES	
FIPR: Fases implementadas en el currículum de pregrado			
TFPR: Total de fases a implementar en el currículum pregrado.			
VIGENCIA: temporal		VARIACIÓN	
VALOR ACTUAL:	No existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: Segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (2)			
1.- Dimensión: FORMACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Satisfacer las necesidades del entorno en materia educativa a través del desarrollo de un modelo formativo, innovador y de calidad, centrado en el crecimiento personal, profesional y social, basado en el desarrollo de competencias, con énfasis en la dimensión ética y en la educación permanente.			
META: Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículo de pregrado.			
NOMBRE DEL INDICADOR: Grado de satisfacción del currículo de pregrado de la Universidad.		UNIDAD DE MEDIDA: valoración de la satisfacción.	
		TIPO DE INDICADOR: Calidad	
FORMULA: Se debe desarrollar un instrumento		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Docencia	
VARIABLES:		VALORES	
De calidad : por establecer según el instrumento			
De pertinencia: por establecer según el instrumento			
VIGENCIA: Temporal			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: Segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal  Alerta  Emergencia 			
OBSERVACIONES/DECISIÓN: Se debe crear instrumentos valorativos que permitan medir el nivel de satisfacción de usuario en relación con el nuevo currículo de pregrado. Usuarios: estudiantes, docentes.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (3)			
1.- Dimensión: FORMACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Satisfacer las necesidades del entorno en materia educativa a través del desarrollo de un modelo formativo, innovador y de calidad, centrado en el crecimiento personal, profesional y social, basado en el desarrollo de competencias, con énfasis en la dimensión ética y en la educación permanente.			
META: Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículo de pregrado.			
NOMBRE DEL INDICADOR: CANC: Competencias adaptadas al nuevo currículo de pregrado.		UNIDAD DE MEDIDA: competencias	TIPO DE INDICADOR: Eficacia
FORMULA: $NANC = (NCAC/TCD) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Docencia	
VARIABLES:		VALORES	
NCAC: Nuevas competencias adaptadas al currículo de pregrado.			
ERCPN: Total competencias desarrolladas.			
VIGENCIA: Permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010: no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: Segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (4)			
1.- Dimensión: FORMACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Satisfacer las necesidades del entorno en materia educativa a través del desarrollo de un modelo formativo, innovador y de calidad, centrado en el crecimiento personal, profesional y social, basado en el desarrollo de competencias, con énfasis en la dimensión ética y en la educación permanente.			
META: Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículo de pregrado.			
NOMBRE DEL INDICADOR: ADAC: Actualización de los docentes de acuerdo al nuevo diseño curricular – Pregrado.		UNIDAD DE MEDIDA: Docentes	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $ADAC = (PDAP/TDp) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Docencia	
VARIABLES:		VALORES	
PDAP: Personal docente actualizado de acuerdo al nuevo diseño curricular de pregrado.			
TDp: Total de docentes de pregrado			
VIGENCIA: Permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: Segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal  Alerta  Emergencia 			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (5)			
1.- Dimensión: FORMACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Satisfacer las necesidades del entorno en materia educativa a través del desarrollo de un modelo formativo, innovador y de calidad, centrado en el crecimiento personal, profesional y social, basado en el desarrollo de competencias, con énfasis en la dimensión ética y en la educación permanente.			
META: Al 2011 la UPEL habrá transformado en un 90% el currículo de pregrado.			
NOMBRE DEL INDICADOR: GCEIMF: Grado de cumplimiento de la evaluación del impacto del modelo formativo de pregrado		UNIDAD DE MEDIDA: grado de cumplimiento.	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $GCEIMF = (ECEIMF / TEEIMF) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Docencia	
VARIABLES:		VALORES	
ECEIMF: Etapas culminadas de la evaluación del impacto del modelo formativo de pregrado			
TEEIMF: Total de etapas de la evaluación del impacto del modelo formativo de pregrado			
VIGENCIA: Permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: Segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN: Información aportada por la Coordinación creada para la transformación curricular.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

2.- Dimensión INVESTIGACIÓN

Objetivo estratégico: Consolidar una cultura investigativa que se materialice en calidad, innovación científica y pedagógica y transferencia de conocimientos.

Siguiendo la metodología empleada en la dimensión docencia se contesta las siguientes preguntas: a) ¿Qué?, b) ¿Para que?, c) ¿Cómo? y d) ¿Cuándo? con el fin de focalizar lo que se desea medir.

a) ¿Qué? Se desea medir en que grado la UPEL ha consolidado una cultura investigativa y si cumple con investigaciones que contribuyan a resolver la problemática educativa. También si se ha diversificado las líneas de investigación y en que nivel se encuentran estas en el sector universitario.

b) ¿Para que? Es necesario conocer en que grado se están cumpliendo los objetivos propuestos en el plan de desarrollo y si la universidad incentiva, participa y promueve programas orientados a la difusión de los trabajos, su publicación y la diversificación de las líneas de investigación. También permitirá corregir los desvíos y la orientación de los programas relacionados a dar apoyo a los procesos de investigación en la Universidad. Si se cumple esta dimensión servirá de apoyo para el desempeño de las dimensiones formación y gestión.

c) ¿Cómo? Se recomienda que se realicen mediciones a través de indicadores de gestión de los procesos de publicación, las líneas, los eventos que propicien esos procesos y la participación de los docentes y del personal. Los indicadores podrían ser permanentes y temporales, de calidad y eficacia.

d) ¿Cuándo? El plan de desarrollo es explícito cuando dice que el proceso debe cumplirse de manera anual, con porcentajes de 45 para el año 2010 y de 60 para el 2011. Pero es aconsejable hacerlo de manera trimestral.

Seguidamente combinando las diferentes respuestas y extrayendo los elementos principales del objetivo estratégico se seleccionan las palabras claves que ayudaran en la elaboración de cada uno de los indicadores: Investigación, publicación, líneas, trabajos, eventos, participación.

Al final se desarrollaron los siguientes indicadores para medir el objetivo estratégico Investigación:

1. Variación del número de trabajos de investigación publicados.
2. Publicación de trabajos de investigación.
3. Líneas de investigación adecuadas.
4. Eventos de Investigación realizados.
5. Docentes investigadores certificados

A continuación se materializan cada uno de los indicadores en su ficha respectiva:

FICHA DEL INDICADOR (1)			
2.- Dimensión: INVESTIGACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar una cultura investigativa que se materialice en calidad, innovación científica y pedagógica y transferencia de conocimientos.			
META: En el 2011 la Universidad habrá incrementado en 60% la difusión de los trabajos de investigación que contribuyan a resolver la problemática educativa.			
NOMBRE DEL INDICADOR: VTIP: Variación del número de trabajos de investigación publicados.		UNIDAD DE MEDIDA: Trabajos de Investigación medidos en %	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $VTIP = \frac{TIP_i - TIP_{i-1}}{TIP_{i-1}} * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.	
VARIABLES:		VALORES	
TIP _i : Trabajos de investigación publicados en el año fiscal			
TIP _{i-1} : Trabajos de investigación publicados en el año fiscal anterior.			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No existe	META PARA EL 2010 = 45%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 60%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: Segundo Nivel	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
Se debe poseer información histórica para el calculo de este indicador			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN:	
		_____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (2)			
2.- Dimensión: INVESTIGACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar una cultura investigativa que se materialice en calidad, innovación científica y pedagógica y transferencia de conocimientos.			
META: En el 2011 la Universidad habrá incrementado en 60% la difusión de los trabajos de investigación que contribuyan a resolver la problemática educativa.			
NOMBRE DEL INDICADOR: PTI: Publicación de trabajos de investigación		UNIDAD DE MEDIDA: Trabajos de Investigación medidos en %	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $PTI = (TIP / TIC) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.	
VARIABLES:		VALORES	
PTI: Publicación de trabajos de investigación			
TIC: Total trabajos de investigación culminados en el año			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No existe	META PARA EL 2010 = 45%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 60%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: trimestral		NIVEL DEL INDICADOR: Primer	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
Es un indicador de primer nivel ya que con esta información se podrá calcular otros indicadores.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (3)			
2.- Dimensión: INVESTIGACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar una cultura investigativa que se materialice en calidad, innovación científica y pedagógica y transferencia de conocimientos.			
META: En el 2011 la Universidad habrá incrementado en 60% la difusión de los trabajos de investigación que contribuyan a resolver la problemática educativa.			
NOMBRE DEL INDICADOR: ALID: Adecuación de las líneas de investigación		UNIDAD DE MEDIDA: líneas de investigación.	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $ALID = (LIOSPE/TLI) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.	
VARIABLES:		VALORES	
LIOSPE: Líneas de investigación orientadas hacia la solución de problemas educativos			
TLI: Total de líneas de investigación			
VIGENCIA: permanente		VARIACIÓN	
VALOR ACTUAL:	No existe	META PARA EL 2010 = 45%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 60%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: Segundo nivel	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal		 Alerta	 Emergencia 
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
Las líneas de acción corresponderán a las decididas en las reuniones realizadas por la coordinación de investigaciones en la elaboración del plan de desarrollo.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN:	
		<hr/> Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (4)			
2.- Dimensión: INVESTIGACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar una cultura investigativa que se materialice en calidad, innovación científica y pedagógica y transferencia de conocimientos.			
META: En el 2011 la Universidad habrá incrementado en 60% la difusión de los trabajos de investigación que contribuyan a resolver la problemática educativa.			
NOMBRE DEL INDICADOR: IE: Intercambio de investigación		UNIDAD DE MEDIDA: Eventos	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $IE = (EIE/EIP) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.	
VARIABLES:		VALORES	
EIE: Eventos de investigación ejecutados			
EIP: Eventos de investigación programados			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 45%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 60%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: Segundo nivel	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
La programación de los eventos se obtendrá con información que debe proveer la comisión de investigaciones creada.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (5)			
2.- Dimensión: INVESTIGACIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar una cultura investigativa que se materialice en calidad, innovación científica y pedagógica y transferencia de conocimientos.			
META: En el 2011 la Universidad habrá incrementado en 60% la difusión de los trabajos de investigación que contribuyan a resolver la problemática educativa.			
NOMBRE DEL INDICADOR: CINV: Certificación de docentes en Investigación		UNIDAD DE MEDIDA: Docentes	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $CINV = (DC/TDAC) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado.	
VARIABLES:		VALORES	
DC: Docentes certificados			
TDAC: Total de docentes activos			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 45%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 60%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: Segundo nivel	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
Los docentes certificados son todos aquellos que son acreditados por las instituciones de investigación oficiales y por la misma universidad.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

3.- Dimensión INTEGRACIÓN CON LA SOCIEDAD

Objetivo estratégico: Consolidar las relaciones de la Universidad con instituciones públicas, privadas y con la comunidad en general, para contribuir al desarrollo académico, tecnológico, social, cultural y económico de la sociedad.

Aplicando la técnica de actitud interrogativa, empleada en las otras dos dimensiones, se procede a responder las siguientes preguntas: a) ¿Qué?, b) ¿Para que?, c) ¿Cómo? y d) ¿Cuándo? con el fin de focalizar lo que se desea medir.

a) ¿Qué? Se desea medir hasta que punto está fortalecida la participación de la comunidad extra institucional en programas relacionados con lo académico, tecnológico, social, cultura y económico, si esos programas diseñados para aumentar las relaciones con las instituciones publicas y privadas son pertinentes y están logrando los objetivos trazados por el eje integración con la comunidad.

b) ¿Para que? Este objetivo estratégico establece la integración de la Universidad con la sociedad, es necesario conocer en que grado se encuentra la satisfacción de la comunidad universitaria en relación a los programas de integración realizados, el nivel de participación y el nivel de atención a las necesidades de la comunidad extra universitaria establecidos en los documentos elaborados para tal fin y lo mas importante la cooperación de los egresados en todas las actividades que desarrolla la Universidad.

c) ¿Cómo? Con indicadores de eficacia y calidad, también se recomienda diseñar instrumentos que midan en el campo externo de la universidad los niveles de satisfacción. Se debe medir el crecimiento de las relaciones extra universitarias y que se esta haciendo para aumentar la variación en ese contexto.

d) ¿Cuándo? El plan de desarrollo determina que las evaluaciones deben hacerse de manera anual, y por el tipo de productos que solo pueden materializarse después de un tiempo como son: nivel de participación, integración de elementos externos que no se puede controlar si se ejecutan o no, como también la ejecución de programas a mediano plazo, se seguirá la recomendación del plan de desarrollo y la medición se hará de manera anual.

Combinando las diferentes respuestas y extrayendo los elementos principales

del objetivo estratégico se seleccionan las palabras claves que ayudaran en la elaboración de cada uno de los indicadores: nivel de participación, satisfacción, necesidades, cobertura, variación, atención.

Al final se desarrollaron los siguientes indicadores para medir el objetivo estratégico Integración con la Sociedad:

1. Nivel de participación de la comunidad extra universitaria en programas que ayuden a mejorar su calidad de vida.
2. Variación de la ejecución de proyectos dirigidos a mejorar la calidad de vida de la comunidad extrauniversitaria.
3. Variación de los convenios y alianzas de cooperación técnica, académica, cultural, deportiva con otras instituciones públicas.
4. Atención de necesidades de la comunidad extra universitaria mediante eventos.
5. Nivel de participación de los egresados en actividades de desarrollo sustentable.

A continuación se materializan cada uno de los indicadores en su ficha respectiva:

FICHA DEL INDICADOR (1)			
3.- Dimensión: INTEGRACIÓN CON LA SOCIEDAD			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar las relaciones de la Universidad con instituciones públicas, privadas y con la comunidad en general, para contribuir al desarrollo académico, tecnológico, social, cultural y económico de la sociedad.			
META: Para el 2011 se habrá incrementado en un 80% la participación de la comunidad extra institucional en programas que ayuden a mejorar su calidad de vida.			
NOMBRE DEL INDICADOR: NPCE: Nivel de participación de la comunidad extra universitaria en programas que ayuden a mejorar su calidad de vida		UNIDAD DE MEDIDA: personas (porcentaje)	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $NPCE = (PCEU/TICEU) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Extensión.	
VARIABLES:			VALORES
PCEU: Participantes de la comunidad extra universitaria en programas que ayuden a mejorar su calidad de vida.			
TICEU: Total de integrantes de la comunidad extra universitaria.			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 80%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Anual		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
El radio de acción dependerá de la ubicación de cada sede de la UPEL, se recomienda tomar en cuenta solamente las comunidades más cercanas. Los criterios deben ser establecidos por la comisión creada por el vicerrectorado de extensión.			
FECHA DE LA MEDICIÓN:		VERIFICACIÓN:	
No se ha establecido		_____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (2)			
3.- Dimensión: INTEGRACIÓN CON LA SOCIEDAD			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar las relaciones de la Universidad con instituciones públicas, privadas y con la comunidad en general, para contribuir al desarrollo académico, tecnológico, social, cultural y económico de la sociedad.			
META: Para el 2011 se habrá incrementado en un 80% la participación de la comunidad extra institucional en programas que ayuden a mejorar su calidad de vida.			
NOMBRE DEL INDICADOR: VEPCVC: Variación en la ejecución de proyectos dirigidos a mejorar la calidad de vida de la comunidad extra universitaria.		UNIDAD DE MEDIDA: proyectos (porcentaje)	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: VEPVC: $((PMCVCEi-1 - PMCVCEi-1) / PMCVCEi) * 100$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Extensión.	
VARIABLES:			VALORES
PMCVCEi: Proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad extra universitaria ejecutados en el año i			
PMCVCEi-1: Proyectos para mejorar la calidad de vida de la comunidad extra universitaria ejecutados en el año i-1			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 80%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Anual		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN: Para el calculo de este indicador se debe poseer información de años anteriores			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (3)			
3.- Dimensión: INTEGRACIÓN CON LA SOCIEDAD			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar las relaciones de la Universidad con instituciones públicas, privadas y con la comunidad en general, para contribuir al desarrollo académico, tecnológico, social, cultural y económico de la sociedad.			
META: Para el 2011 se habrá incrementado en un 80% la participación de la comunidad extra institucional en programas que ayuden a mejorar su calidad de vida.			
NOMBRE DEL INDICADOR: VGA: Variación en los convenios y alianzas con instituciones públicas		UNIDAD DE MEDIDA: Alianzas	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: $VCA = \frac{TAOi - TAOi-1}{TAOi-1}$		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Extensión.	
VARIABLES:		VALORES	
TAOi: Total de alianzas operativas en el año i			
TAOi-1: Total de alianzas operativas en el año i-1			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 80%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Anual		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN: Se debe poseer información de años anteriores			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (4)			
3.- Dimensión: INTEGRACIÓN CON LA SOCIEDAD			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar las relaciones de la Universidad con instituciones públicas, privadas y con la comunidad en general, para contribuir al desarrollo académico, tecnológico, social, cultural y económico de la sociedad.			
META: Para el 2011 se habrá incrementado en un 80% la participación de la comunidad extra institucional en programas que ayuden a mejorar su calidad de vida.			
NOMBRE DEL INDICADOR: ANCE: Atención de necesidades de la comunidad extra universitaria mediante eventos		UNIDAD DE MEDIDA: eventos (porcentaje)	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: ANCE=(ERANCE/EPANCE)*100		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Extensión.	
VARIABLES:		VALORES	
ERANCE: Eventos realizados dirigidos a atender las necesidades en la comunidad extra universitaria			
EPANCI: Eventos programados dirigidos a atender las necesidades de la comunidad extra universitaria			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 80%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Anual		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (5)			
3.- Dimensión: INTEGRACIÓN CON LA SOCIEDAD			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Consolidar las relaciones de la Universidad con instituciones públicas, privadas y con la comunidad en general, para contribuir al desarrollo académico, tecnológico, social, cultural y económico de la sociedad.			
META: Para el 2011 se habrá incrementado en un 80% la participación de la comunidad extra institucional en programas que ayuden a mejorar su calidad de vida.			
NOMBRE DEL INDICADOR: NPEADS: Nivel de participación de los egresados en actividades de desarrollo sustentable.		UNIDAD DE MEDIDA: personas (porcentaje)	
		TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
FORMULA: NPEADS= (EPADS/TEA) * 100		RESPONSABLE: Vicerrectorado de Extensión.	
VARIABLES:		VALORES	
EPADS: Egresados participantes en actividades de desarrollo sustentable			
TEA: Total de egresados desde el año 2007.			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 80%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Anual		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN: Este indicador necesita de datos históricos, su nivel de medición se basará en comparaciones con tomas anteriores.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: Nombre y apellido Firma:	

4.- Dimensión TALENTO HUMANO

Objetivo estratégico : Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la Universidad, a través de las políticas de selección, contratación, formación, promoción y reconocimiento, basadas en la convivencia armónica, el respeto, la tolerancia y la aceptación de la diversidad, entre los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria.

Aplicando la técnica, se procede a responder las siguientes preguntas: a) ¿Qué?, b) ¿Para que?, c) ¿Cómo? y d) ¿Cuándo? y así se focaliza de manera directa que debe medirse.

a) ¿Qué? Se desea medir el nivel de satisfacción del personal en cuanto a su desarrollo personal y profesional en la Universidad, conocer en que grado las necesidades del talento humano están satisfechas y si los diferentes programas que se diseñaron para implementar y cubrir las diferentes demandas del personal esta siendo aplicados y aprovechados.

b) ¿Para que? Para conocer hasta donde la universidad contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad universitaria y si incentiva su desarrollo personal y profesional.

c) ¿Cómo? Midiendo los niveles de satisfacción del personal docente y administrativo a través de indicadores de calidad, también se deben utilizar indicadores de eficacia para conocer a que grado de avance se encuentran los procesos de mejora del desempeño del personal, su capacitación y si el mismo es el adecuado. Pueden ser indicadores de tipo cualitativo o cuantitativo.

d) ¿Cuándo? Los productos que se deben generar, cuando sean aplicadas las acciones en el cumplimiento de este objetivo se materializaran en corto plazo, por esto se recomienda medirlo de manera trimestral y semestral.

Realizando el trabajo de analizar la información obtenida se seleccionan las palabras claves que ayudaran en la elaboración de cada uno de los indicadores: capacitación, actualización, plan de carrera, personal, desarrollo. Al final se desarrollaron los siguientes indicadores para medir el objetivo estratégico Talento Humano.

1. Variación del nivel de satisfacción.
2. Actualización del plan de carrera.
3. Capacitación del personal.
4. Desarrollo profesional del docente
5. Participación de los trabajadores en actividades de extensión.

A continuación se materializan cada uno de los indicadores en su ficha respectiva:

FICHA DEL INDICADOR (1)			
4.- Dimensión: TALENTO HUMANO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la Universidad, a través de las políticas de selección, contratación, formación, promoción y reconocimiento, basadas en la convivencia armónica, el respeto, la tolerancia y la aceptación de la diversidad, entre los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria.			
META: Al 2011 la UPEL habrá incrementado en un 50% el nivel de satisfacción del personal en cuanto a la atención en los programas de desarrollo personal y profesional			
NOMBRE DEL INDICADOR: VSUAP: Variación del nivel de satisfacción de los usuarios en cuanto a la aplicación de programas de desarrollo personal y profesional		UNIDAD DE MEDIDA: trabajadores	
		TIPO DE INDICADOR: Efectividad	
FORMULA: $VSUAP = \frac{GSUAI_i - GSUAI_{i-1}}{GSUAI_{i-1}} * 100$		RESPONSABLE: Dirección General de Personal.	
VARIABLES:		VALORES	
GSUAP _i : Grado de satisfacción de usuarios en cuanto a la aplicación de programas de desarrollo personal y profesional			
GSUAP _{i-1} : Grado de satisfacción de usuarios en cuanto a la aplicación de programas de desarrollo personal y profesional de año anterior.			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 35%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 50%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN: Para medir este indicador es necesario diseñar un instrumento que mida la satisfacción del personal. Se debe contar con información histórica. (de años anteriores)			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (2)			
4.- Dimensión: TALENTO HUMANO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la Universidad, a través de las políticas de selección, contratación, formación, promoción y reconocimiento, basadas en la convivencia armónica, el respeto, la tolerancia y la aceptación de la diversidad, entre los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria.			
META: Al 2011 la UPEL habrá incrementado en un 50% el nivel de satisfacción del personal en cuanto a la atención en los programas de desarrollo personal y profesional			
NOMBRE DEL INDICADOR: APD: Actualización de procesos de desarrollo del plan de carrera.		UNIDAD DE MEDIDA: trabajadores/porcentaje	
		TIPO DE INDICADOR: Efectividad	
FORMULA: $APD = (PDCPA/TPDPCA) * 100$		RESPONSABLE: Dirección General de Personal.	
VARIABLES:		VALORES	
PDPCA: Procesos de desarrollo del plan de carrera actualizados			
TPDPCA: Total procesos de desarrollo del plan de carrera			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 35%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 50%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Trimestral		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS: <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■ </div>			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (3)			
4.- Dimensión: TALENTO HUMANO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la Universidad, a través de las políticas de selección, contratación, formación, promoción y reconocimiento, basadas en la convivencia armónica, el respeto, la tolerancia y la aceptación de la diversidad, entre los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria.			
META: Al 2011 la UPEL habrá incrementado en un 50% el nivel de satisfacción del personal en cuanto a la atención en los programas de desarrollo personal y profesional.			
NOMBRE DEL INDICADOR: GCP : Grado de capacitación del personal		UNIDAD DE MEDIDA: personal	
		TIPO DE INDICADOR: Efectividad	
FORMULA: $GCP = (PC/TP)*100$		RESPONSABLE: Dirección General de Personal.	
VARIABLES:		VALORES	
PC: personal capacitado			
TP: total personal de la universidad			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 35%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 50%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Trimestral		NIVEL DEL INDICADOR: primer	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal		 Alerta	 Emergencia 
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (4)			
4.- Dimensión: TALENTO HUMANO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la Universidad, a través de las políticas de selección, contratación, formación, promoción y reconocimiento, basadas en la convivencia armónica, el respeto, la tolerancia y la aceptación de la diversidad, entre los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria.			
META: Al 2011 la UPEL habrá incrementado en un 50% el nivel de satisfacción del personal en cuanto a la atención en los programas de desarrollo personal y profesional			
NOMBRE DEL INDICADOR: DPD: Desarrollo profesional del docente		UNIDAD DE MEDIDA: Docente/porcentaje	TIPO DE INDICADOR: Efectividad
FORMULA: $DPD = (PDPPD/TPD) * 100$		RESPONSABLE: Dirección General de Personal.	
VARIABLES:		VALORES	
PDPPD: Personal docente participante en programas para su desarrollo profesional.			
TPD: Total personal docente			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 35%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 50%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Trimestral		NIVEL DEL INDICADOR: primer	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal		 Alerta	 Emergencia 
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (5)			
4.- Dimensión: TALENTO HUMANO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Aprovechar la capacidad del talento humano disponible en la Universidad, a través de las políticas de selección, contratación, formación, promoción y reconocimiento, basadas en la convivencia armónica, el respeto, la tolerancia y la aceptación de la diversidad, entre los distintos estamentos que componen la comunidad universitaria.			
META: Al 2011 la UPEL habrá incrementado en un 50% el nivel de satisfacción del personal en cuanto a la atención en los programas de desarrollo personal y profesional			
NOMBRE DEL INDICADOR: PTAE: Participación de los trabajadores en actividades de extensión		UNIDAD DE MEDIDA: trabajador/porcentaje	
		TIPO DE INDICADOR: Efectividad	
FORMULA: $PTAE = (TPPE/TTRA) * 100$		RESPONSABLE: Dirección General de Personal.	
VARIABLES:		VALORES	
TPPE : Trabajadores participantes en actividades de extensión			
TTRA : Total de trabajadores			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 35%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 50%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Trimestral		NIVEL DEL INDICADOR: primer	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal		 Alerta	 Emergencia 
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
Se debe hacer un indicador para el personal administrativo, obrero y docente.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha establecido		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

5.- Dimensión GESTIÓN

Objetivo estratégico: Garantizar el desarrollo de los procesos de dirección, planificación, seguimiento, evaluación y control mediante la consolidación de un sistema de gestión altamente efectivo.

Siguiendo con la técnica de la actitud interrogativa se contestan las siguientes preguntas: a) ¿Qué?, b) ¿Para que?, c) ¿Cómo? y d) ¿Cuándo? y así se focaliza de manera directa que debe medirse.

a) ¿Qué? Se desea conocer de manera clara con la ejecución de las diferentes actividades especificadas en el plan de desarrollo el sistema de gestión planeado está aportando una mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Y si el funcionamiento de la institución ha mejorado en comparación con años anteriores.

b) ¿Para que? Para poder evaluar el nivel de alcance y si la universidad esta cumpliendo con su misión y visión, en donde declara realizar mejoras continuas, sociales, educativas y estructurales con el fin de ser una universidad capaz de impulsar la transformación de la realidad social, y así contribuir al logro de una sociedad más próspera, equitativa y solidaria.

c) ¿Cómo? Midiendo la universidad y sus procesos desde el punto de vista de la eficiencia, eficacia y efectividad. Deben ser indicadores de tipo cualitativo o cuantitativo.

d) ¿Cuándo? Los productos que se generaran con la aplicabilidad de las acciones destinadas al cumplimiento del objetivo estratégico de Gestión se deben materializar en corto plazo, por eso se recomienda medirlo de forma trimestral y semestral.

Ahora bien, realizando el trabajo de analizar la información obtenida se seleccionan las palabras claves que ayudaran en la elaboración de cada uno de los indicadores: capacitación, actualización, plan de carrera, personal, desarrollo.

De allí surgieron los siguientes indicadores para medir el objetivo estratégico Gestión.

1. Grado de cumplimiento del plan de desarrollo.

2. Satisfacción de los trabajadores con la gestión universitaria.
3. Desarrollo del nuevo sistema de procesos administrativos.
4. Nivel de implantación del sistema de información y gestión.
5. Cobertura del programa de mejoras académicas.

A continuación se materializan cada uno de los indicadores en su ficha respectiva:

FICHA DEL INDICADOR (1)			
5.- Dimensión: GESTIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Garantizar el desarrollo de los procesos de dirección, planificación, seguimiento, evaluación y control mediante la consolidación de un sistema de gestión altamente efectivo.			
META: Al finalizar el 2011 el 90% de los usuarios y beneficiarios estarán satisfechos con la gestión universitaria.			
NOMBRE DEL INDICADOR: GCPD: Grado de cumplimiento del plan de desarrollo.		UNIDAD DE MEDIDA: Objetivos	
		TIPO DE INDICADOR: Efectividad	
FORMULA: $GCPD = (OPDC / OPDP) * 100$		RESPONSABLE: Dirección de Personal, Planificación, Informática, Administración y Bienestar Estudiantil.	
VARIABLES:		VALORES	
OPDC: Objetivos del plan de desarrollo cumplidas			
OPDP: Objetivos del plan desarrollo programados			
VIGENCIA: temporal			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Anual		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal		 Alerta	 Emergencia 
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha determinado		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (2)			
5.- Dimensión: GESTIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Garantizar el desarrollo de los procesos de dirección, planificación, seguimiento, evaluación y control mediante la consolidación de un sistema de gestión altamente efectivo.			
META: Al finalizar el 2011 el 90% de los usuarios y beneficiarios estarán satisfechos con la gestión universitaria			
NOMBRE DEL INDICADOR: SUGU: Satisfacción de los usuarios y beneficiarios en relación con la gestión universitaria		UNIDAD DE MEDIDA: Usuarios satisfechos/porcentaje	
		TIPO DE INDICADOR: Efectividad	
FORMULA: $SUGU = (TUSGU/TUEGU) * 100$		RESPONSABLE: Dirección de Personal, Planificación, Informática, Administración y Bienestar Estudiantil.	
VARIABLES:		VALORES	
TUSGU: Total usuarios satisfechos con la gestión universitaria			
TUEGU: Total de usuarios encuestados sobre la gestión universitaria			
VIGENCIA: temporal			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Semestral		NIVEL DEL INDICADOR: primer	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
Se debe crear instrumentos valorativos que permitan medir el nivel de satisfacción de usuario en relación con la gestión universitaria Usuarios: estudiantes, docentes, administrativo, obrero, directivo.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha determinado		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (3)			
5.- Dimensión: GESTIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Garantizar el desarrollo de los procesos de dirección, planificación, seguimiento, evaluación y control mediante la consolidación de un sistema de gestión altamente efectivo.			
META: Al finalizar el 2011 el 90% de los usuarios y beneficiarios estarán satisfechos con la gestión universitaria			
NOMBRE DEL INDICADOR: NISIG: Nivel de implantación del sistema de información y gestión		UNIDAD DE MEDIDA: Etapas/porcentaje	
		TIPO DE INDICADOR: Efectividad	
FORMULA: $NISIG = (EISIG/TESIG) * 100$		RESPONSABLE: Dirección de Personal, Planificación, Informática, Administración y Bienestar Estudiantil.	
VARIABLES:		VALORES	
EISIG: Etapas implantadas del sistema de información y gestión			
TESIG: Total de etapas del sistema de informaron y gestión.			
VIGENCIA: temporal			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: Anual		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal		 Alerta	 Emergencia 
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha determinado		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (4)			
5.- Dimensión: GESTIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Garantizar el desarrollo de los procesos de dirección, planificación, seguimiento, evaluación y control mediante la consolidación de un sistema de gestión altamente efectivo.			
META: Al finalizar el 2011 el 90% de los usuarios y beneficiarios estarán satisfechos con la gestión universitaria			
NOMBRE DEL INDICADOR: EPMA: Cobertura del programa de mejoras académicas en los núcleos.		UNIDAD DE MEDIDA: Núcleos/porcentaje	TIPO DE INDICADOR: Efectividad
FORMULA: $CPMA = (NPPMA/TN) * 100$		RESPONSABLE: Bienestar Estudiantil.	
VARIABLES:		VALORES	
NPPMA: Núcleos participantes en los programas de mejoras académicas.			
TN. Total núcleos.			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011 : no se ha calculado
FRECUENCIA: trimestral		NIVEL DEL INDICADOR: segundo	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal		 Alerta	 Emergencia 
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha determinado		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

FICHA DEL INDICADOR (5)			
5.- Dimensión: GESTIÓN			
OBJETIVO ESTRATÉGICO/OPERATIVO: Garantizar el desarrollo de los procesos de dirección, planificación, seguimiento, evaluación y control mediante la consolidación de un sistema de gestión altamente efectivo.			
META: Al finalizar el 2011 el 90% de los usuarios y beneficiarios estarán satisfechos con la gestión universitaria			
NOMBRE DEL INDICADOR: DNSPA: Desarrollo del nuevo sistema de procesos administrativos.		UNIDAD DE MEDIDA: Áreas/porcentaje	
		TIPO DE INDICADOR: Efectividad	
FORMULA: DNSPA= (ADSPA/TADSA)*100		RESPONSABLE: Informática	
VARIABLES:		VALORES	
ADSPA: Áreas desarrolladas del sistema de procesos administrativos.			
TADSA: Total áreas de desarrollo del sistema de procesos Administrativos			
VIGENCIA: permanente			VARIACIÓN
VALOR ACTUAL:	No Existe	META PARA EL 2010 = 65%	2010 : no se ha calculado
		META PARA EL 2011 = 90%	2011: no se ha calculado
FRECUENCIA: Anual		NIVEL DEL INDICADOR: primer	
ESCALA DE RESULTADOS:			
Normal ■ Alerta ■ Emergencia ■			
OBSERVACIONES/DECISIÓN:			
Las áreas de desarrollo son todas aquellas consideradas unidades ejecutoras, entre las que se encuentran: los vicerrectorados, las direcciones y las unidades adscritas.			
FECHA DE LA MEDICIÓN: No se ha determinado		VERIFICACIÓN: _____ Nombre y apellido Firma:	

Factibilidad

Recursos Financieros

Como la implementación de los indicadores no genera costos ni gastos, su operatividad desde el punto de vista financiero está garantizada, la Universidad cuenta con los recursos mínimos exigidos para su implementación. Sólo sí se desea sistematizar y trasformarlo en un sistema informático que genere y transforme la información de manera expedita, se tendrá que viabilizar la factibilidad técnica, pero por ahora el costo es casi nulo y la participación del personal responsable será en su horario de trabajo.

Recursos Técnicos

La factibilidad técnica determina si es posible desarrollar los indicadores 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 es alta ya que no son necesarios paquetes informáticos, ni equipos sofisticados para el registro de la información. Sólo es necesario el uso del PC para registrar la información, papel e impresoras y archivos para resguardar la información y retomarlas cuando sea necesario.

Si se desea sistematizar el proceso y convertirlo en un programa informático, la Universidad cuenta con la infraestructura tecnológica como equipos de computación, unidades portátiles, centrales y servidores que pueden ser utilizados, además de contar con cables, líneas, fibra e Internet.

Recursos Humanos

Actualmente se cuenta con un equipo interdisciplinario que labora en la UPEL, quienes se encargarían de tomar las mediciones y realizar los cálculos respectivos. Solo se necesita personal con conocimientos básicos sobre planificación y diseño de

indicadores de gestión. La Universidad cuenta con este tipo de profesionales, como también se podría implementar un plan de formación en los temas de evaluación y control de gestión.

Factibilidad Institucional

La Factibilidad institucional quedó determinada por el apoyo y respaldo de los directivos y los ocho (8) Institutos que conforman la Universidad Pedagógica Experimental Libertador al responder el instrumento y participar de manera activa en esta investigación destinada a la creación de un conjunto de indicadores que les permita medir su gestión de manera oportuna y de forma global. Además el proceso estaría normado y avalado por las leyes reguladoras del control interno institucional.

CONCLUSIONES

En líneas generales, el estudio resultó de gran importancia para la Universidad, pues a partir del planteamiento del problema se derivó la necesidad de construir indicadores de gestión como una herramienta de auto evaluación institucional que dará mayor claridad acerca de cómo se están haciendo las cosas y en que situaciones o momentos es necesario hacer énfasis o rectificar. Con el modelo de cómo diseñar sus indicadores se dotó a la universidad de un medio para medir su gestión y de un elemento importante para realizar su proceso de autoevaluación, un punto estipulado de manera expresa en el plan de desarrollo y detectado en el diagnóstico previamente realizado.

Lo que se buscó en primer lugar fue la de valorar la capacidad de la Universidad para concretar en resultados tangibles la misión, visión y objetivos expresados en el plan de desarrollo 2007-2011 y para el futuro 2012-2016, todo ello dentro de un contexto ético cuyos referentes permitan favorecer el desarrollo armónico de la Institución y sea vinculado para todas las instituciones de educación superior, ya que los indicadores propuestos responden a situaciones comunes en las instituciones de educación superior venezolanas.

En consecuencia un conjunto de indicadores de gestión y control del plan de desarrollo institucional 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, así mismo propiciaría la participación del personal técnico y operativo de la UPEL. El principal propósito de los indicadores de gestión seguimiento, control y evaluación de proyectos que conforman los planes de desarrollo de las universidades venezolanas, es verificar que los resultados obtenidos satisfagan plenamente las necesidades académicas, administrativas, de docentes, estudiantes, personal profesional, apoyo y de servicio.

RECOMENDACIONES

-Se hace necesario la realización de actividades de comunicación y talleres sobre la importancia de la evaluación, el control y seguimiento de los planes institucionales y la necesidad de cumplir con las regulaciones respectivas, estas actividades de formación facilitaran de manera más expedita el diseño y la implantación de indicadores que permitirán verificar que los resultados obtenidos y acciones cumplen con las metas académicas. Así mismo la práctica recurrente logrará instaurar una cultura de seguimiento y control a los procesos.

- 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.

-Se debe formar al personal de las diferentes Unidades Ejecutoras en conocimientos prácticos en control y evaluación de gestión para que puedan participar de manera directa en la elaboración de los indicadores a implementar, además de hacer sugerencias y correctivos donde sea necesario.

- Involucrar de forma directa en el diseño de indicadores de seguimiento y evaluación y en su implementación a las diferentes instancias organizacionales como Vicerrectorados de: Docencia, Investigación y Extensión; Direcciones y Unidades que conforman la Universidad. Las autoridades deben compartir su visión sobre que indicadores son necesarios implementar de manera expedita, así todos los involucrados entenderán su importancia y necesidad, sentirán que contribuyen a ello y estarán entusiasmados con su implementación y su éxito.

- 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.

- Es necesario evaluar trimestralmente los objetivos de plan, es muy importante que además de evaluar cuantitativamente los resultados, evaluarlo cualitativamente, se deben diseñar instrumentos para este fin.

- Se debe hacer los ajustes necesarios al plan estratégico, tales como modificar metas, agregar o eliminar objetivos, el propósito de estos ajustes es ser flexibles para adaptarse a la realidad de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Amat J. (2002) **Control de gestión una perspectiva de dirección.** (5ta ed.)
Barcelona: Gestión 2000
- Arias, G. F. (1999) **El proyecto de investigación.** (Guía para su elaboración) (3era ed.) Caracas: Editorial Episteme O.E.
- Balestrini, A. M. (1998) **Procedimientos y técnicas de la investigación documental.** Caracas: Editorial
- Castellano H. (2008) **Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto.** (2da ed.) Caracas: CENDES.
- CEPAL, **Control de Gestión y Evaluación de Resultados de la Gerencia Pública.** Serie Manuales Nro. 3. Santiago de Chile. 1999.
- Corredor, Julio. (2009). **La planificación estratégica.** Bases teóricas para su aplicación. (4ta ed.) Editores Vendel Hermanos. Caracas.
- Chiavenato, I. (1994) **Introducción a la teoría general de la administración.** (2da ed. en español). México: Mc Graw Hill.
- Diccionario de Administración y Finanzas** (2008) España: Grupo Océano.
- Diofante, A. (2007). **Metodología del seguimiento, control y evaluación de gestión y resultados.** Caracas: Autor.
- Escuela de Gerencia Social. **Elementos conceptuales y metodológicos para el diseño y documentación de indicadores sociales.** Material de apoyo a los procesos de consultoría en diseño de sistemas de seguimiento y evaluación. (3ra actualización). Gloria Carrasco. Caracas: MPPD.
- Fidias, Arias. (1999). **El Proyecto de Investigación.** (Guía para su elaboración) (3era. Ed.) Caracas. Editorial Episteme.
- González, J. (2009) **Guía Metodológica para la Formulación y Evaluación de Proyectos Orientados a Resultados.** Caracas: Instituto Municipal de Publicaciones.
- Glorias Carrasco (2008). **Elementos conceptuales y metodológicos para el diseño y documentación de indicadores sociales.** Material de apoyo a los procesos de consultoría en diseño de sistemas de seguimiento y evaluación (4° actualización).

- Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. (2004). **Project Management Institute**. (3ra ed.) EE.UU.
- Hernández S., Fernández C. y Baptista L. (2000) **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill
- Hurtado, J. (2006) **Metodología de la investigación holística**. Caracas: Fundación Sypal.
- Jaramillo B. J. (2005) **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**. (2da ed.) Santafé de Bogota: 3R Editores.
- Ley de Universidades. **Gaceta Oficial número 1.429** extraordinario. (Promulgada en 1958 y modificada en 1970)
- Ley Orgánica de Planificación, **Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, 5.554**. Decreto Nro. 1.528 Año 2001
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. **Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela, 37.347**. Año 2000.
- Lineamientos para la elaboración de los planes de desarrollo institucionales**. (2008) Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo. Caracas: Autor
- Manual Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior. **Pautas y procedimientos**. CINDA / PROMESUP-OEA 1994.
- Manual de Inducción **UPEL**. Caracas. Autor.
- Manual para la presentación de proyectos comunitarios**. (S.f.) Escuela de Emprendedores. Caracas: Autor.
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo. (2008) **Lineamientos para la elaboración de los planes de desarrollo institucionales**. Caracas: Autor
- Matus, R. C. (1987) **Política, planificación y gobierno**. (1ra ed.) Caracas: Fundación Altadir.

- Ministerio de Educación Superior. Viceministerio de Políticas Académicas (2006). **Programa nacional de evaluación y acreditación de instituciones de educación superior**. Caracas: Autor.
- MPPEs. Programa **Nacional de Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior**. (PRONEAIES). Caracas, Mayo 2006.
- Muñiz, L. (2003) **Como Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pope, L. J. (1984) **Investigación de mercados**. Colombia: Editorial Norma.
- Ramírez, T. (1999) **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. (1a. ed.) Caracas: Editorial Panapo.
- OPUS. **Boletín Informativo del PEI**. Órgano Informativo del Programa. 01 de Julio 2009. Vol. 2 –Nro. 5. Editorial.
- OPUS. Proyecto SEA. **Fase de Creación**. Comisión Técnica. Junio 2001.
- Serna, G. H (2002) **Gerencia estratégica. Planeación y gestión-teoría y metodología**. (7ta ed.) Colombia: 3R Editores
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Dirección General de Planificación y Desarrollo. **Plan de Desarrollo UPEL 2007-2011**. Caracas: Autor
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006) **Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales**. Caracas: FUDEPEL.
- Universidad Santa María. (2000) **Normas para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos especiales de grado**. Caracas: Autor
- Zambrano B. A. (2006) **Planificación estratégica. Presupuesto y control de la gestión pública**. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Zambrano D. K. (2006) **Planificación y control de la producción pública**. (8va ed.) Caracas: Ediciones S-PlanyG Kilian ZD.

ANEXO

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



**Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Seminario Trabajo Especial de Grado**

Estimado compañero; el presente instrumento tiene la finalidad de obtener información para cumplir con la culminación del trabajo de grado en la **Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de nombre “PROYECTO PARA EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS QUE CONFORMAN EL PLAN DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR.”** (UPEL) su objetivo principal es obtener información sobre los procesos de evaluación y control del Plan de Desarrollo 2009-2013 de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, con la finalidad de proponer un modelo de seguimiento, control y evaluación del mismo.

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

Agradezco de antemano su colaboración.

Instrucciones

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas del cuestionario, coloque una equis (X) en la opción que mejor corresponda a su parecer.
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 al final del instrumento.

Fecha: _____

I. Datos del Entrevistado:

Nombre y Apellidos:

Cargo: _____ **Dependencia:** _____

Teléfono Contacto: _____

II. Modelo de Cuestionario

1.- ¿En la Universidad se hacen evaluaciones de manera periódica de los planes institucionales?

Sí ()

No ()

No sabe ()

2.- ¿En la Universidad se incentiva la evaluación de sus planes institucionales y de desarrollo?

Sí ()

No ()

No sabe ()

3.- Considera usted que la evaluación que realiza la UPEL a sus procesos y planes institucionales es la más acertada:

Sí ()

No ()

No sabe ()

4.- ¿La evaluación que aplica la Universidad se adecua a los requerimientos establecidos en las leyes e instrucciones emanadas de los órganos reguladores de la administración pública?

Sí ()

No ()

No sabe ()

5.- ¿Conoce usted, si la Universidad cuenta con un modelo de evaluación y control de las actividades y procesos que lleva a cabo?

Sí ()

No ()

No sabe ()

6.- ¿La Universidad cuenta con indicadores para realizar el control de los procesos?

Sí ()

No ()

No sabe ()

7.- ¿Considera importante el diseño de un modelo de indicadores que permitan el control y evaluación de los planes institucionales de la UPEL?

Sí ()

No ()

No sabe ()

III. COMENTARIOS

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

Cuestionario aplicado por: Gonzalo Rodríguez - grodriguez@upel.edu.ve