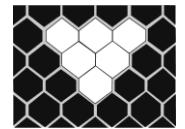




REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ



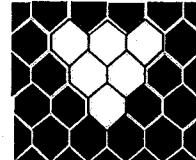
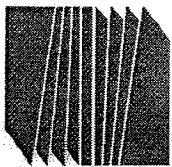
**FACTORES CONDICIONANTES EN LA FORMULACIÓN Y CONTROL
DEL PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL (POAI), PROYECTO
“FORMACIÓN DE DOCENTES”, EN UPEL-IPMJMSM**

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Grado de Magíster
en Educación Mención Gerencia Educacional

Autor: Daniel Sánchez

Tutor: José Peña

Caracas, noviembre de 2013



ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

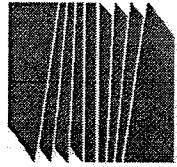
Quienes suscriben, miembros del jurado designados por el Consejo Directivo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, reunidos para evaluar el Trabajo de Grado presentado por el ciudadano: **DANIEL SÁNCHEZ**, titular de la cédula de identidad N° **12.747.615**, bajo el título: **FACTORES CONDICIONANTES EN LA FORMULACIÓN Y CONTROL DEL PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL (POAI), PROYECTO "FORMACIÓN DE DOCENTES", EN UPEL - IPMJMSM**, a los fines de cumplir con el requisito legal para optar al título de **Magíster en Educación Mención Gerencia Educacional**, dejan constancia de lo siguiente:

Se procedió a la presentación pública del Trabajo en el Edificio Mirage, Aula M2- A1, del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.

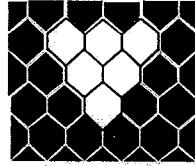
El mismo se considera **Aprobado** por unanimidad de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Excelente coherencia discursiva, en la presentación.
2. Es una trabajo pertinente, original que aporta elementos conceptuales al estudio de la planificación universitaria.
3. Contribuye a la comprensión del fenómeno de la planificación.
4. Desde el punto de vista metodológico, tiene aportes inéditos para la investigación en el área de planificación.





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

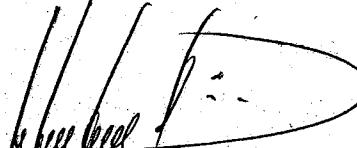


2/2

En fe de lo cual se levanta la presente Acta a los veinte días del mes de noviembre de dos mil trece, dejando constancia, de acuerdo con lo dispuesto en la Normativa vigente que el Dr. José Peña Echezuria, Tutor del trabajo, actuó como Coordinador del Jurado examinador.


**Dra. Nancy Barreto
C.I: 3.530.247
Jurado Principal**


**Dr. Hugo Polanco
C.I: 13.137.118
Jurado Principal**


**Dr. José Peña Echezuria
C.I. 5.407.902
Coordinador
Tutor**



DEDICATORIA

A **Dios**, por permitirme la oportunidad de crecer intelectualmente y demostrar que las aptitudes ante la vida son las que definen el éxito de un sueño.

A mi todo, **Stefano**, quien le otorga el verdadero sentido a mi vida.

A mi amor eterno, **Laura**, quien con su dulzura me enseña día a día el significado del querer y el apoyo incondicional.

A mi inspiración, **Clara**, quien representa el modelo de vida que estoy dispuesto a seguir.

A mi bello ángel guardián, mi viejita **María Rosa**, quien desde el cielo ilumina mis pasos y me protege en cada una de mis decisiones.

A mi ejemplo de rectitud, **Arsenio**, quien me dio la receta para ser un hombre de bien.

A mi referente de constancia y dedicación, **Marlyn**, quien me demuestra que para obtener las cosas solo falta querer tenerlas, sin importar cuán difícil sea.

A mi patrón de humildad, **Virgilio**, quien con sus acciones me permite entender que hasta las pequeñas cosas revisten importancia.

A mis ejemplos de tenacidad, **Felice y María**, de quienes he aprendido que la constancia es una de las virtudes más invaluable de la naturaleza humana.

A mis pequeños y no tan pequeños, **Christian, Valeria, Bárbara, Rafael, Santiago, Marianna, María Laura y Felice**, quienes con su jovialidad y ocurrencias me enseñan que cada momento vivido hay que disfrutarlo a plenitud.

A mi hermano postizo, **el ñao**, quien me ha demostrado que a las personas se les quiere por lo que son y no por lo que representan.

A todos ustedes les dedico mis logros, los amo.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez por brindarme las condiciones y oportunidades para crecer personal y profesionalmente.

Al Dr. José Peña quien con su sabiduría, apoyo y amistad fue pieza clave en el desarrollo de esta investigación.

A la Dra. Nancy Barreto y al Dr. Hugo Polanco por sus valiosos aportes y por su colaboración como jurados examinadores del presente trabajo de grado.

A mis compañeros de la Unidad de Planificación y Desarrollo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, quienes con su apoyo y solidaridad me dieron las fuerzas para lograr el objetivo planteado.

A los responsables de las Unidades Ejecutoras Locales del Proyecto Formación de Docentes del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, por su colaboración y compromiso ante esta investigación.

A todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron con la culminación exitosa del producto presentado.

INDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	x
CAPÍTULO	
I ÁMBITO ONTOLÓGICO	1
El Entorno Circundante a la Planificación Universitaria	1
Entre los Aspirado y lo Alcanzado	3
Interrogantes	8
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Justificación	9
Importancia	10
II ÁMBITO EPISTÉMICO	13
Ámbito Experiencial	13
Dimensión Epistémica	14
Dimensión Metodológica	15
Ámbito Teórico	15
El Proceso Administrativo en las Organizaciones	16
El Proceso de Planificación	18
El Proceso de Control	20
La Planificación como herramienta de Gestión Universitaria	22
El Proceso de Control de Gestión Institucional	23
El Plan Operativo Anual Institucional y la Ejecución Física de Metas	24
Ámbito Referencial	27
Ámbito Conceptual	28
Ámbito Legal	31

III ÁMBITO METODOLÓGICO	36
Enfoque Epistemológico	36
Tipo y Diseño de la Investigación	37
Sistema de Variables	38
Población	41
Fuentes de Recolección de Información	42
Técnicas de Investigación	42
Instrumentos de Recolección de Datos	43
Validez del Instrumento	44
Confiabilidad del Instrumento	45
Análisis de Datos	49
Técnicas de presentación de datos	49
IV RESULTADOS	50
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS CONSULTADAS	109
ANEXOS	113
A. Evolución de la matrícula universitaria, Indicadores Educativos 2000-2011, Instituto Nacional de Estadística	114
B. Instrumento Factores Condicionantes del Plan Operativo Anual Institucional (POAI)	115
C. Tabla de Validación por Jueces	122
D. Cálculo del Coeficiente de Correlación por el método de los puntajes directos	126
CURRICULUM VITAE	129

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Tabla de Operacionalización de Variable – Plan Operativo Anual Institucional (POAI)	39
2 Distribución de la población por Unidad Ejecutora Local (UEL) del proyecto “Formación de Docentes” del POAI	41
3 Tabla de referencia para valores obtenidos del cálculo del coeficiente de estabilidad	45
4 Tabla de referencia para valores obtenidos del cálculo del “alfa de Cronbach”	46
5 Estadístico alfa de Cronbach si se elimina el elemento	48
6 Unidades de análisis encuestadas	51
7 Experiencia del encuestado como responsable de Unidad Ejecutora Local (UEL)	52
8 Experiencia del encuestado en el área de planificación	53
9 Distribución de frecuencias absolutas de alternativas de respuestas por cada proposición	54
10 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 1	57
11 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 2	58
12 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 3	59
13 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 4	61
14 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 5	62
15 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 6	63
16 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 7	64
17 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 8	66
18 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 9	67
19 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 10	68
20 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 11	70
21 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 12	71
22 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 13	72
23 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 14	74
24 Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 15	76

25	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 16	77
26	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 17	78
27	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 18	80
28	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 19	81
29	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 20	83
30	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 21	84
31	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 22	85
32	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 23	86
33	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 24	88
34	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 25	89
35	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 26	90
36	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 27	92
37	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 28	93
38	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 29	94
39	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 30	96
40	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 31	97
41	Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 32	98

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Unidades de análisis encuestadas	51
2 Experiencia del encuestado como responsable de Unidad Ejecutora Local (UEL)	52
3 Experiencia del encuestado en el área de planificación	53
4 Tendencia de las medias obtenidas en la dimensión formulación	56
5 Tendencia de las medias obtenidas en la dimensión control	56
6 Histograma de frecuencias ítem 1	57
7 Histograma de frecuencias ítem 2	58
8 Histograma de frecuencias ítem 3	60
9 Histograma de frecuencias ítem 4	61
10 Histograma de frecuencias ítem 5	62
11 Histograma de frecuencias ítem 6	63
12 Histograma de frecuencias ítem 7	65
13 Histograma de frecuencias ítem 8	66
14 Histograma de frecuencias ítem 9	67
15 Histograma de frecuencias ítem 10	69
16 Histograma de frecuencias ítem 11	70
17 Histograma de frecuencias ítem 12	71
18 Histograma de frecuencias ítem 13	73
19 Histograma de frecuencias ítem 14	75
20 Histograma de frecuencias ítem 15	76
21 Histograma de frecuencias ítem 16	77
22 Histograma de frecuencias ítem 17	79
23 Histograma de frecuencias ítem 18	80
24 Histograma de frecuencias ítem 19	82
25 Histograma de frecuencias ítem 20	83
26 Histograma de frecuencias ítem 21	84
27 Histograma de frecuencias ítem 22	85

28	Histograma de frecuencias ítem 23	87
29	Histograma de frecuencias ítem 24	88
30	Histograma de frecuencias ítem 25	90
31	Histograma de frecuencias ítem 26	91
32	Histograma de frecuencias ítem 27	92
33	Histograma de frecuencias ítem 28	93
34	Histograma de frecuencias ítem 29	95
35	Histograma de frecuencias ítem 30	96
36	Histograma de frecuencias ítem 31	98
37	Histograma de frecuencias ítem 32	99



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR
INSTITUTO PEDAGÓGICO DE MIRANDA
JOSÉ MANUEL SISO MARTÍNEZ
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN.
MENCIÓN GERENCIA EDUCACIONAL



**FACTORES CONDICIONANTES EN LA FORMULACIÓN Y CONTROL
DEL PLAN OPERATIVO ANUAL INSTITUCIONAL (POAI), PROYECTO
“FORMACIÓN DE DOCENTES”, EN UPEL-IPMJMSM**

Autor: Daniel Sánchez

Tutor: José Peña

Fecha: noviembre 2013

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar los factores condicionantes en la formulación y control del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto “Formación de Docentes” en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, en el marco del ordenamiento jurídico vigente establecido por el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas (MPPF) en el año 2010. El estudio se centró en el análisis de los Planes Operativos Anuales Institucionales (POAI), tomando en consideración su formulación, ejecución, y control, estableciendo como referencia, la data reportada por los responsables de las distintas Unidades Ejecutoras Locales (UEL) que forman parte del proyecto “Formación de Docentes” en el lapso 2008-2010. Esta investigación de campo y de carácter descriptiva permitió caracterizar, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio. Como técnicas de investigación se utilizaron la revisión documental y la encuesta, mediante la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de información. El desarrollo de la investigación, se fundamentó en el uso de la estadística descriptiva, y el proceso de análisis fue soportado en la utilización del software estadístico denominado: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para su presentación mediante tablas y gráficos. Los resultados obtenidos permitieron explicar como factores asociados al manejo conceptual y estructural de los planes institucionales, aplicación e implementación de la metodología y cálculo de indicadores propuestos, acompañamiento en la ejecución de las metas físicas y procesos de seguimiento y evaluación de resultados, inciden directamente en los procesos de gestión institucional y particularmente en los niveles de eficacia de los productos considerados en el POAI.

Descriptores: Gestión Institucional, Planificación, Control, Plan Operativo Anual Institucional, Ejecución Física de Metas.

CAPÍTULO I

ÁMBITO ONTOLÓGICO

El Entorno Circundante a la Planificación Universitaria

La producción del conocimiento, visto desde la perspectiva de la misión fundamental de la educación universitaria, constituye el mecanismo idóneo para propiciar el desarrollo de la sociedad.

Las nuevas agendas educativas que se están elaborando en varios países de América Latina que, según Fernández (2006), se constituyen en reflejo de su sociedad se han visto en la necesidad de orientarse hacia una mayor democratización, mejor distribución de ingresos, disminución de la pobreza y de la marginalidad social y cultural, debido a que la educación como instrumento de cambio cada día está siendo considerada como la base para posibilitar ese desarrollo con justicia social, que demanda la sociedad. Así, el autor citado mantiene que estos países asumen como desafío revalorizar el rol que deben cumplir en ellos los procesos de planificación universitaria, para evitar así, entre otros, la masificación desmedida de la educación superior en aspectos relacionados al crecimiento de carreras y especialidades, además del recargo de trabajo para el docente de aula.

Aular (2008) afirma que en Venezuela se han planteado reformas educativas tendientes a disminuir los signos críticos que presenta el sector en materia de reajustes presupuestarios. Esta situación surge como consecuencia de la aplicación, por parte del Ejecutivo Nacional a través del ente rector en materia de educación universitaria, de un modelo presupuestario basado en el condicionamiento de los recursos financieros.

En Venezuela y con plena vigencia, la educación superior ha venido logrando según el Instituto Nacional de Estadística (2013) un crecimiento matricular significativo (ver anexo A) pero, paralelamente a esto se ha comenzado a hablar del deterioro de su calidad, de su baja productividad, teniendo como consecuencia la pérdida de su prestigio (Rodríguez, 1997).

A la situación planteada se hace menester agregar el factor económico que se traduce en crecientes insuficiencias presupuestarias, como producto de las reiteradas restricciones económicas que presenta el país, partiendo de la reacción ante el Índice Nacional de Precios al Consumidor, el cual según publicación electrónica del Banco Central de Venezuela a noviembre de 2012 se ubica en una tasa promedio en los últimos 5 años de 23%. De esta situación se derivan grandes limitaciones para el cumplimiento de las funciones propias de la universidad, específicamente las relacionadas con la formulación y control de planes operativos institucionales.

No obstante para Aular (2008), en la actualidad, en el campo de la planificación universitaria existe una marcada distancia entre lo que se prevé hacer y lo que se ejecuta, evidenciándose desarticulación entre la planificación y los procesos de toma de decisiones, poca vinculación entre los planes institucionales y el presupuesto asignado, además de las cambiantes políticas en materia de educación.

En tal sentido, el autor antes mencionado afirma que el principal problema que existe sobre las dependencias responsables de los procesos de planificación de las casas de estudio de educación superior se centra en una actitud desfavorable por parte de los sujetos que la operacionalizan, concretamente en el área presupuestaria y la formulación de metas, lo que dificulta el desarrollo de planes y compromisos de acción institucional.

Así mismo, Corredor (1996) citado por Aular (2008), manifiesta que además de lo planteado anteriormente, no ha sido promovida en la determinación de metas institucionales la participación de la comunidad, pudiéndose aseverar que la eficiente estructuración de un sistema de planificación por sí solo no conlleva al desarrollo satisfactorio y progresivo del mismo.

Aular (2008) presenta un panorama interesante de ser validado para casos particulares, como por ejemplo la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, por lo que partiendo del supuesto que plantea el referido autor, se considera necesario generar un estudio tendiente a incrementar el nivel de eficacia en la gestión institucional con respecto a factores relacionados a la formulación, ejecución y control de planes institucionales, a partir del conocimiento acerca del comportamiento de las variables que inciden directa e indirectamente en ésta.

Entre lo aspirado y lo alcanzado

El conocimiento científico y la gestión institucional constituyen, hoy por hoy, factores claves del proceso de planificación universitaria nacional. Dicho proceso tiene dentro de sus grandes retos atenuar las críticas que sobre ella se ejercen, que se basan en la variabilidad de la matrícula y los reajustes presupuestarios severos. De allí la importancia de la gestión universitaria en la prosecución de los planes institucionales.

Además, la planificación, como parte integrante del estudio de las ciencias administrativas, es objeto de múltiples definiciones, entre ellas está la de Corredor (2007) quien la conceptualiza como “...sistematizar previamente objetivos, estrategias y políticas en planes y programas de acción...” (p.10) que, junto con los subsistemas de organización, dirección y control, orienta las acciones hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Así, la práctica de la planificación en la educación superior ha permitido incorporar técnicas que han hecho posible a las instituciones universitarias atender todas las exigencias intra y extra institucionales con un carácter normativo y centralizado, dando así su contribución al mejoramiento integral de éstas instituciones; sin embargo, el escenario cambiante y las diferentes situaciones coyunturales le exigen a estas organizaciones flexibilidad, proactividad y la gran necesidad de asumir riesgos, para que ante las oportunidades, sean introducidos los cambios que no hayan sido previstos en sus planes (Aular, 2008).

En este mismo orden de ideas, las instituciones universitarias enfrentan situaciones poco estables y cargadas de incertidumbre, que se verían disminuidas fijando estrategias que respondan a las demandas del entorno y estableciendo mecanismos que optimicen las relaciones con aquellos factores que ejercen presión sobre esta.

Las características oscilantes del entorno socio-económico y educativo en el que se desenvuelve las universidades, para Rodríguez (1997), conlleva al surgimiento de la planificación estratégica como sistema gerencial que deja de lado el qué lograr para centrarse en el qué hacer, tomando en consideración los objetivos y metas planteadas en correspondencia con las oportunidades y amenazas del entorno en el que se encuentra la institución.

La planificación constituye, desde ese punto de vista, el proceso de visualización de las acciones a futuro en concordancia con la misión, la visión y las políticas de la institución universitaria, sin olvidar aquellas que inesperadamente pueden surgir y deban atenderse de manera inmediata.

Las universidades nacionales, por ende, enfocan su proceso de gestión universitaria con base en acciones tendientes a la formulación de planes institucionales, con un tiempo de vigencia determinado según su naturaleza (corto, mediano y largo plazo). Estos planes representan una herramienta que permite unir esfuerzos entre todas las Unidades Ejecutoras Locales (UEL), las cuales son definidas por la Oficina Nacional de Presupuesto (2011), como “Unidad administrativa responsable en forma total o parcial de la gestión de las acciones específicas contenidas en los proyectos y acciones centralizadas. Por tanto, es una unidad administrativa responsable de combinar insumos en función de productos” (p.31).

Por su parte, Rodríguez (1997) destaca que para lograr la sobrevivencia de la institución la gerencia universitaria debe dirigir su actuación hacia la mayor efectividad de las actividades, de manera que los productos generados en materia de número de egresados, fomento y desarrollo de la investigación e impacto de la extensión, entre otros, justifiquen la existencia de los proyectos planteados; por ello, se hace necesaria la aplicación de mecanismos de control que estén orientados a la

ejecución de las acciones, que guarden relación con la filosofía de la gestión institucional y con las exigencias del medio que los rodea, con el objetivo fundamental de transformar los recursos en productos.

Por lo antes expuesto el proceso de control de gestión cobra vital importancia ya que garantiza que todas las actividades de la institución universitaria se lleven a cabo de la manera deseada y que, a su vez, contribuyan al logro de la misión y visión para que, a través del seguimiento, puedan incorporarse todos aquellos cambios que repercutan significativamente en los resultados.

Es así como, en las instituciones universitarias el desarrollo de los procesos de planificación vienen normados por el Estado, con la finalidad de velar por el uso eficiente de los recursos otorgados; así, en 1970, surge la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) como un órgano asesor en lo concerniente a la planificación universitaria, para coordinar el proceso gerencial de las instituciones de educación superior (dirección, coordinación y evaluación de la planificación institucional). La OPSU se mantiene como órgano encargado de emanar directrices, en el contexto de políticas nacionales en materia de educación universitaria, dentro del marco legal vigente.

En el caso de la UPEL estas directrices van, en un primer nivel, a la Sede Rectoral como órgano central de dirección y, en segundo nivel, a los Institutos Pedagógicos que la conforman, los cuales se encuentran ubicados a lo largo y ancho de la geografía nacional. Los procesos de planificación se llevan a cabo mediante la formulación de planes operativos, los cuales reflejan la intencionalidad del Plan de Desarrollo, cuya vigencia es de cuatro (4) años, y se fundamenta en un "... modelo de gerencia estratégica propuesto para la UPEL, donde se conjugan la planificación estratégica y el planteamiento estratégico, aspectos éstos que se materializarán a través de la definición de unos objetivos estratégicos y operativos para cinco grandes ejes" (UPEL, 2007, p.5). Este documento delimita claramente la misión, visión, políticas de la universidad y desarrolla los ejes estratégicos de acción: Formación, Investigación, Integración con la Sociedad, Talento Humano y Gestión.

La operacionalización de este plan parte de la formulación de Planes Operativos Anuales Institucionales (POAI), que representan las acciones enmarcadas en proyectos de corto plazo (anual) en los que participan las dependencias de la institución con la actuación de todos sus miembros, esta es una definición propuesta por Rodríguez (1997), en el marco de los procesos de planificación en instituciones universitarias.

Estos planes operativos responden, desde el punto de vista conceptual, a la metodología de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas, definida por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) en el año 2011 como “un esfuerzo sistemático para mejorar la asignación y distribución de los recursos públicos a los organismos nacionales; mejorar la vinculación del plan y el presupuesto y los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión pública” (p.14).

Este proceso de formulación es realizado por los ocho institutos que conforman la UPEL, donde se muestran los niveles de programación trimestral de los productos que van a ser ejecutados durante un (1) año, categorizados en proyectos (actividades tendientes al logro de productos derivados de la docencia, investigación y extensión) y en acciones centralizadas (actividades tendientes al logro de productos que sirven de soporte a los proyectos).

Como mecanismo de evaluación, y por lineamientos emanados de la OPSU, dichos planes son examinados a posteriori en períodos trimestrales, cuyas unidades de análisis están conformadas por las distintas UEL que componen el POAI, con el fin de conocer los niveles de avance en los productos y de implementar las acciones correctivas por parte de los responsables de los distintos proyectos y acciones centralizadas.

Además, la evaluación es realizada por las distintas Secciones de Programación y Evaluación Institucional de las Unidades de Planificación y Desarrollo de los Institutos que conforman la Universidad, a través de la Ejecución Física de Metas, con el instrumento exigido por la OPSU, denominado: “Forma 0708 – Ejecución Física Trimestral a Nivel de Proyectos y Acciones Específicas”, en él se revelan los niveles de eficacia de la gestión en los productos que conforman el plan.

En la búsqueda del mejoramiento de los procesos y procedimientos llevados a cabo por las distintas UEL de la institución, junto a la revisión de los resultados obtenidos en ejecuciones de periodos anteriores, se ha detectado que los niveles de logro (programado vs ejecutado) en los resultados del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) obtenidos a partir de los Informes de Resultados del POAI en base a la Ejecución Física de Metas durante el lapso 2008 – 2010 emitidos por la Sección de Programación y Evaluación Institucional, presentan desviaciones que van desde el 10% en el año 2008, 20% en el año 2009 y 24% en el año 2010, mostrando una tendencia creciente y pudiendo definirla como significativa ya que dicha ejecución está asociada a una asignación presupuestaria que requiere estar en concordancia con los niveles de cumplimiento mostrados en el proceso de evaluación.

Esta situación ha permitido evidenciar que los resultados de los proyectos y acciones centralizadas han dado origen a desviaciones significativas entre los productos formulados y los ejecutados, razón esta que se traduce en la necesidad de centrar la atención en los factores condicionantes del POAI, es decir, en el conjunto de variables que pudiesen estar influenciando causalmente los resultados esperados desde la perspectiva del efecto que estos generan sobre los niveles de eficacia obtenidos.

Es así como, para esta propuesta de investigación se consideró como objeto de estudio el proyecto del POAI denominado: “Formación de Docentes”, el cual contempla el conjunto de actividades orientadas al logro de los productos relacionados con una de las funciones básicas de la Universidad como es la docencia, donde están representadas todas las dependencias de la estructura organizativa en función a su naturaleza (subdirecciones, departamentos, coordinaciones de programa y unidades de apoyo).

De esta manera, el objetivo establecido para este estudio fue analizar los factores condicionantes en la formulación y control del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), específicamente en el proyecto “Formación de Docentes”, en UPEL-IPMJMSM.

Interrogantes

Como uno de los primeros pasos metodológicos para el desarrollo de esta investigación a continuación se formulan las interrogantes del fenómeno en estudio, de las cuales se desprendieron los métodos, procedimientos e instrumentos que orientaron y delimitaron la ejecución del mismo:

¿Cómo se desarrollan los procesos administrativos para la formulación y control del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto “Formación de Docentes” de UPEL-IPMJMSM?

¿Cuáles son los factores que condicionan los resultados del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto “Formación de Docentes”, de UPEL-IPMJMSM?

¿De qué manera los factores condicionantes impactan sobre los resultados del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto “Formación de Docentes”, de UPEL-IPMJMSM?

Objetivos de la Investigación

A continuación se enuncia de manera explícita lo que se buscaba alcanzar como logro general de la investigación, al igual que los logros parciales que direccionaron los esfuerzos del proceso investigativo desarrollado.

Objetivo General

Analizar los factores condicionantes en la formulación y control del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto “Formación de Docentes” de UPEL-IPMJMSM.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los procesos administrativos para la formulación y control del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto “Formación de Docentes” de UPEL-IPMJMSM.

Determinar los factores que inciden directamente en los resultados del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto “Formación de Docentes” de UPEL-IPMJMSM.

Explicar los factores condicionantes del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), en función al nivel de logro de los productos asociados con el proyecto “Formación de Docentes” de UPEL-IPMJMSM.

Justificación

En la actualidad el entorno dinámico en el que se desenvuelven las universidades nacionales exige, concretamente en el ámbito de la planificación institucional, un manejo de mayor información que contribuya a minimizar los niveles de incertidumbre, previendo las posibles situaciones que comprometan la gestión de la institución.

Específicamente en UPEL-IPMJMSM existe la necesidad que el cuerpo directivo, concretamente la alta y media gerencia, posea suficiente información referida a las razones que están originando en las UEL niveles de distorsión que superan el 20% en relación a los procesos de formulación y ejecución de productos, con el propósito de establecer líneas de acción orientadas a minimizar estos efectos en los resultados anuales del POAI y mejorar sus índices de eficacia.

El conocimiento y análisis de los factores que inciden en el (POAI) otorgará a los directivos elementos de control para el proceso de toma de decisiones, referido a las situaciones que deben ser corregidas y sus causas; dicho proceso facilitará un incremento en la eficiencia de la gestión institucional y la aplicación de medidas correctivas oportunas y vinculadas a la consecución de los objetivos y metas.

Otro aspecto resaltante que justifica esta investigación, es la necesidad de cumplir con los requerimientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), a través de la OPSU, el cual exige que la ejecución física de metas presente resultados iguales a la programación inicial (tomando en consideración posibles reprogramaciones). Dicho ente basa sus procesos evaluativos

en los informes anuales de resultado del POAI de los distintos institutos que conforman la UPEL, siendo reportados de forma consolidada y posiblemente considerados para el otorgamiento de cuotas presupuestarias.

En este mismo orden de ideas, la estructura del documento exigido por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, acerca de la memoria y cuenta institucional, presenta fichas de resumen de proyectos y acciones centralizadas con los resultados anuales por productos, donde se ponen en evidencia los niveles de logro obtenidos por la institución.

No se puede dejar de lado los procesos de auditoría, realizados de forma permanente por la Oficina Interna Delegada de Auditoría del Instituto, los cuales desarrollan actividades de seguimiento a las ejecuciones físicas, presupuestarias y financieras tanto de proyectos como de acciones centralizadas, con la finalidad de exigir explicación de las razones relacionadas con las desviaciones.

Resulta relevante mencionar, en el contexto de la UPEL, la inexistencia de estudios formales que contribuyan de una u otra manera a mejorar el desempeño del POAI como herramienta de planificación determinante en la efectividad de los procesos relacionados a la gestión universitaria.

Por otra parte, el estudio es pertinente con las temáticas planteadas por el Subprograma de Gerencia Educacional del Programa General de Postgrado de la Institución, circunscribiéndose en la línea de investigación denominada: Gestión Educativa y Cultura Investigativa del Centro de Investigaciones del Instituto Pedagógico de Miranda (CISIMAR-IPMJMSM).

Importancia

El manejo de información detallada, acerca de los elementos que impactan en los procesos de planificación, acompañada de una guía de acción enmarcada en una serie de lineamientos, contribuirá en la cohesión de esfuerzos en la identificación de debilidades, para posteriormente convertirlas en fortalezas por medio de estrategias que influyan en el afianzamiento de una cultura en esta materia mucho más sólida.

El conocimiento y dominio de los factores que afectan los resultados del POAI, por parte de los directivos de la UPEL-IPMJMSM, permitirá aumentar la efectividad en el proceso de toma de decisiones para así favorecer el buen funcionamiento institucional, ya que estaría basado en aspectos previamente conocidos y estudiados, disminuyendo la incertidumbre y la improvisación.

Una vez identificadas las causas que están generando las desviaciones y aplicando las acciones correctivas, se equipararán los niveles de programación y ejecución en los productos, siempre y cuando las variables que inciden sean susceptibles de ser controladas por la Institución, en caso contrario, proporcionarán información valiosa para dar respuestas a las actuaciones realizadas por los órganos contralores del Estado.

Con los aspectos mencionados anteriormente se espera, como consecuencia, mejorar el índice del cumplimiento del plan en el instituto y, por ende, contribuir con el perfeccionamiento de los indicadores globales de la UPEL (los resultados de la Universidad se generan de la consolidación de los institutos que la conforman).

Mediante esta investigación, y en el marco de la visualización de la UPEL como un todo, se contribuirá en la generación de un marco referencial y experiencial que permita conocer la naturaleza de los procesos de planificación institucional, con las causas y consecuencias que generan su errónea o falta de aplicación, siendo extensiva y aplicable a los institutos que conforman la Universidad, aún en contextos y/o condiciones de aplicación distintos.

Con un impacto más focalizado, la Unidad de Planificación y Desarrollo del IPMJMSM, por medio de esta investigación, se apropiará de elementos que permitirán incrementar la eficiencia en los procesos de formulación de planes (evaluación de productos, revisión de su naturaleza, evaluación de las unidades de medida, entre otros), como de los procesos de evaluación que actualmente son realizados solo desde el punto de vista cuantitativo. Al mismo tiempo, los informes de evaluación trimestral se verán reforzados y con un valor agregado de información cualitativa que complementará los respectivos análisis periódicos.

Por último, y no menos importante, los resultados de esta investigación servirán de fuente de consulta a investigaciones futuras en materia de planificación institucional, contribuyendo a la ampliación de las temáticas disponibles en el Centro de Documentación e Información Educativa del IPMJMSM (CENDIE-IPMJMSM)

CAPÍTULO II

ÁMBITO EPISTÉMICO

En este capítulo, según Peña y Vegas (2011), se desarrollan los referentes considerados para la construcción de la investigación; dichos referentes se presentan a través de subsecciones que, a criterio del investigador, constituyen aquellos marcos que deben ser incluidos en dicho estudio, a saber: ámbito experiencial, teórico, referencial, conceptual y legal.

Ámbito Experiencial

En este ámbito se presentan los estudios realizados por otros investigadores, recogidos en informes de investigación (trabajo de ascenso académico, trabajos para obtener grados de postgrado), y que constituyen un sustento, desde la dimensión epistémica y metodológica, para el estudio presentado. En el primer caso se basa en mostrar los resultados obtenidos y su vinculación con los constructos utilizados en esta investigación y, en el segundo caso, se fundamenta en el análisis de la metodología empleada en el estudio revisado, siempre y cuando tenga similitud a la que se propone utilizar.

Así, debido a la naturaleza del tema a tratar y su ámbito de aplicación en las instituciones de educación universitaria, se hace necesario destacar la dificultad en la ubicación de investigaciones enfocadas particularmente en la Ejecución Física de Metas del Plan Operativo Anual Institucional, como mecanismo de control de gestión en la Educación Superior, sin embargo, y tomando en consideración la vinculación directa del tema de investigación, con respecto a los procesos de planificación y

control, se procede a reseñar antecedentes que de alguna manera contribuyen a dar sustento a la temática planteada.

Dimensión Epistémica

En la presente dimensión se señalan las siguientes investigaciones:

Chávez (1998), desarrolla un estudio basado en una revisión de carácter documental y bibliográfico, donde se formularon planteamientos que estaban relacionados con la planificación de la acción y su integración con los entes encargados de la toma de decisiones en las instituciones de educación superior.

Su entorno estuvo enfocado en la UPEL, haciendo énfasis en la organización estructural y funcional de la planificación en dicha institución.

Las conclusiones estuvieron orientadas a formular lineamientos y estrategias para orientar el funcionamiento de las actividades de planificación en la universidad.

Borges (2006), plantea como objetivo de su investigación elaborar una propuesta gerencial basada en el modelo de planificación estratégica, con el propósito de contribuir a materializar los objetivos generales que se ha planteado la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) mediante la cultura organizacional existente entre sus docentes. Para ello aplicó un modelo factible, con investigación de campo de carácter descriptivo.

Los resultados arrojaron un alto nivel de compromiso de dichos docentes en la institución mencionada, con la acotación de que los mismos presentan un bajo nivel de conocimiento del documento rector de la UBV.

Desde el punto de vista de la relación que tienen las investigaciones reseñadas con la propuesta presentada, se puede apreciar que ellas comparten la necesidad de la definición de acciones tendientes a incrementar la eficacia en la gestión institucional, centrando la atención en los entes encargados de la toma de decisiones, enfocándose en los procesos de planificación como herramienta para el logro de los objetivos y metas planteadas en instituciones públicas de educación superior.

Dimensión Metodológica

En relación a esta dimensión, se resaltan los siguientes estudios:

Cabañales (2010) desarrolla su investigación partiendo de un análisis acerca de la productividad investigativa, en correspondencia con el diseño curricular, en el Subprograma de Gerencia Educacional del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez. Desde el punto de vista metodológico asume el nivel de la investigación de carácter descriptivo en la modalidad de investigación documental. Esta investigación generó como resultado la carencia de éxito significativo en el quehacer investigativo.

En este mismo sentido, Tovar (2010) propuso el diseño de lineamientos gerenciales para la optimización del proceso de admisión con relación a la orientación vocacional que requieren los aspirantes de la UPEL-IPMJMSM. Para ello también esta autora se apoyó en un nivel de investigación de tipo descriptiva de carácter cuantitativo, utilizando en el proceso de recolección de información, la técnica de la encuesta, específicamente el cuestionario, como instrumento de preguntas cerradas. Los resultados permitieron concluir el establecimiento de lineamientos gerenciales que permitan mejorar el proceso estudiado.

Así, las investigaciones mencionadas presentan una adecuada metodología para el desarrollo de sus problemáticas planteadas en cada estudio y, por ende, el logro de los objetivos propuestos; es por ello que al poseer similitudes con esta propuesta investigativa, desde la perspectiva de la descripción de hechos para su posterior análisis y generación de conclusiones concretas, aunado al procedimiento utilizado en la validez y confiabilidad de los instrumentos en el que fuese el caso, se avala la orientación metodológica asumida.

Ámbito Teórico

En este ámbito, según Peña y Vegas (2011), se presentan las teorías aceptadas que, en alguna medida, sustentan los constructos que se derivan de los temas tratados

en esta investigación; así mismo estas teorías son fuentes primarias ya que reflejan la intencionalidad de dicho ámbito.

El Proceso Administrativo en las organizaciones

A lo largo de la historia, todas las sociedades del mundo han estado conformadas por organizaciones que, en función de su tamaño y complejidad, requieren ser administradas, y para ello necesitan una estructura compuesta por personas que se encuentren organizadas estratificadamente en niveles jerárquicos y funciones diferentes.

Uno de los principales medios del hombre para utilizar los recursos materiales y humanos orientados al logro de los objetivos que se desean alcanzar es la administración; para Terry (1980), “La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos” (p. 22), es decir, que la administración como una actividad se desempeña con el propósito de alcanzar los objetivos planificados, basándose en los recursos humanos y materiales disponibles; su éxito se garantizará, entonces, con el uso de una efectiva administración. Por ello, la complicada tarea de hacer posible una excelente situación económica y social se fundamentará en el reto de una efectiva actividad administrativa.

Administrar, entonces, continúa el autor, supone la necesidad de poner en orden todos los esfuerzos para poder establecer relaciones significativas; ellas estarán inmersas en el problema a tratar, señalarán los obstáculos a vencer en el futuro y contribuirán a delimitarlo y solucionarlo.

Se infiere así que la administración es el elemento básico del progreso, pues indiscutiblemente lleva implícito el concepto de cambio.

Para Chiavenato (2005), la administración constituye el proceso racional de las actividades de estas organizaciones, sea cual fuese su finalidad, ella trata del planeamiento, de la organización, de la dirección y del control de todas aquellas

actividades diferenciadas por la división del trabajo que están presentes en una estructura formal. Es por ello que la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y el éxito que puedan alcanzar dichas organizaciones; se deduce entonces que sin la administración las organizaciones jamás tendrían condiciones de excelencia.

Luego, el autor mencionado define la teoría general de la administración como el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, es decir que, hoy por hoy, este proceso se revela en todas las áreas del conocimiento humano que presente complejidades y desafíos, sin obviar el esfuerzo cooperativo de sus miembros.

Taylor y Fayol (1981) fueron los pioneros de la teoría clásica y los fundadores de la administración moderna, definiendo las funciones básicas de toda organización a saber: planear, en el cual se visualiza el futuro y se traza el programa de acción; organizar, como la construcción del organismo material y social; dirigir, como guiar y orientar al personal; coordinar, como organizar todos los esfuerzos colectivos y controlar, entendido como la verificación de que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas. Todos estos elementos definen la estructura interna del proceso administrativo.

Sin embargo, es necesario acotar que para Fayol las funciones administrativas difieren claramente de otras funciones importantes, tales como: las funciones técnicas, comerciales, financieras, contables y de seguridad.

Entonces, la ciencia de la administración debe basarse en principios universales, los cuales fueron definidos por Fayol de la siguiente manera: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, centralización y jerarquía o cadena escalar, orden, equidad, estabilidad y duración, iniciativa y espíritu de equipo. Dichos principios carecen de rigidez, por lo tanto se flexibilizan para ser adaptados a cualquier situación, tiempo o lugar.

En síntesis, los administradores eficientes siempre deberán tomar en cuenta todo el vasto número de variables que tienen influencia en la evolución de los problemas

de cualquier índole; muchas veces a ellos se le encuentran soluciones parciales que llevan implícita un gasto que no se justifica cuando se realiza la evaluación de los logros previamente trazados; es muy probable que una de las causas que influye directamente en ello está en la forma de cómo se abordan los problemas o se desconsideran algunas variables importantes o, por el contrario, se realizan análisis muy superficiales de las situaciones problemáticas.

El Proceso de Planificación

La planificación, desde su concepción más básica, se presenta como uno de los subprocessos del proceso administrativo, en el que se formulan objetivos, estrategias y políticas mediante planes y líneas de acción, a objeto de aproximarse al futuro y generar escenarios que disminuyan el nivel de incertidumbre.

De acuerdo con Newman (1968), citado por Corredor (2007), la planificación es concebida como una función del proceso administrativo, definiéndola de la siguiente manera:

Planificar es determinar qué se ha de hacer. Tal como aquí empleamos este término cubre un amplio campo de decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de las previsiones día a día (p.19).

De la definición anterior se infiere que su intención va dirigida a una programación de actividades encerradas en objetivos y programas, ya fuesen de carácter transitorio o permanente.

En la actualidad, en el proceso de desarrollo de la planificación se han manifestado distintas corrientes con características estructurales bien definidas que Corredor (2007) clasifica como: la planificación administrativa, aquella que se concentra en la detección y solución de situaciones a futuro; la planificación normativa, es la que su aplicación está dirigida a los procesos y no varía las condiciones del contexto o sistema; y, por último, la planificación estratégica, que

toma en consideración los factores externos que impactan en la organización y genera cambios en la estructura interna del sistema.

Desde el punto de vista de su funcionalidad, Corredor (2007) afirma que la planificación permite visualizar de forma anticipada situaciones para la creación de escenarios probables, define objetivos claros que guían las líneas de acción y formula el conjunto de estrategias con las cuales van a ser abordados los planes institucionales.

En este sentido, se hace necesario establecer la definición de plan, considerado como la herramienta orientada a la materialización de lo que se pretende alcanzar, Becerra (2004) lo enuncia como “representación esquemática y programática de actividades y operaciones que en función de metas u objetivos sigue una estrategia de implementación; sirve para la realización de cantidades importantes de trabajos o tareas...” (p. 216), es decir, el plan establece los parámetros de referencia y organización de los trabajos y tareas, significando la guía de acción para el direccionamiento de esfuerzos y recursos.

Segade (2006) clasifica al planeamiento en tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo. Específicamente, y en atención al problema de investigación, se tomará en consideración el referido a lo estratégico, ya que es el sustento del Plan de Desarrollo de la UPEL.

Así, Corredor (2001) define la planificación estratégica como el proceso que permite la previsión del logro de las situaciones objetivas, así como también la determinación del poder y la potencialidad de todos aquellos individuos que participan en aquellos escenarios cambiantes y en condiciones de incertidumbre; sin embargo en la práctica de este tipo de planificación se hace necesario que en cada paso que se cumpla se ponga una atención especial capaz de contribuir al éxito del proceso y de sus resultados.

Partiendo de la definición anterior, Chiavenato (2005) considera que esta perspectiva de la planificación conlleva a la implementación de cuatro fases: formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados, análisis interno de las

fuerzas y limitaciones de la organización, análisis externo del medio ambiente y formulación de las alternativas estratégicas.

Es indiscutible la significativa importancia que tiene para toda organización este tipo de planificación, puesto que no solo contribuye a su crecimiento sino que también instituye su permanencia en el mercado.

Rodríguez (1997), al hablar de planificación estratégica y su evolución, expresa que es perentorio resaltar la necesidad de adecuar la organización a los cambios de su entorno, de tal manera que se den respuestas rápidas y oportunas, dando así origen a la gerencia estratégica, caracterizada por la integración de todas las personas relacionadas con ella, sus expectativas, necesidades y su mundo tanto presente como futuro.

La visión global, prosigue el autor, es considerada dentro de la gerencia estratégica como un requisito fundamental para el desarrollo de una interdependencia cada vez más amplia de las variables que intervienen en el proceso, en mayor o en menor grado, la misma debe estar acompañada por un enfoque que considere un futuro múltiple en el que la participación de sus actores determine cuál debe ser el futuro con mayor probabilidad de ocurrencia.

En síntesis, la planificación seguirá siendo un subproceso elemental en las organizaciones, con el fin de lograr la mejor instrumentación de los objetivos y metas planteadas.

El Proceso de Control

Segade (2006) señala que el control constituye el proceso mediante el cual se determina si se han alcanzado los objetivos propuestos y en qué medida fueron logrados. El control permite evaluar si lo que se planificó se ha cumplido y de no ser así el planificador pueda tomar las acciones correctivas correspondientes, siempre y cuando los objetivos y los recursos hayan sido específicos y claros.

Para definir el proceso de control, Taylor y Fayol (1981), destacan que “Consiste en comprobar si todo funciona de acuerdo al plan adoptado, las instrucciones dadas y

los principios establecidos, con la finalidad de identificar deficiencias y errores de manera de rectificarlos y prevenir su recurrencia” (p.231).

Las etapas del control, de acuerdo a los autores, se consideran como la vía para visualizar más fácilmente un proceso eficiente. Ellas son:

- La determinación de estándares y medidas orientadas al establecimiento que los objetivos se cumplan, ya que ningún método resultaría útil si no se puede medir el grado de eficiencia alcanzado.
- La medición, a través de ella se deben identificar lo más exactamente posible aquellos factores que han resultado de mayor significación para el logro de los objetivos. No se hace necesario medir todo, es suficiente una muestra representativa de las variables más importantes, para así obtener datos valederos.
- Mediante la difusión de los resultados se debe poner en conocimiento a todos los involucrados, creando efectos positivos en cada uno de ellos.
- Comparación de los resultados con lo planteado, esta etapa de comparación no se queda solo en evaluar los estándares propios con sus resultados sino también con los de otras organizaciones. Es de gran utilidad para controlar el rendimiento en comparación con el de los otros y una vez establecidas las diferencias, entre lo planteado y lo real, se estudiará a profundidad el por qué de las diferencias, de manera de poder pasar a la etapa siguiente. En este contexto se enmarca la finalidad de la investigación, mediante el análisis de la Ejecución Física de Metas para determinar las variables que están ejerciendo influencia en los resultados del POAI.
- Y, por último, la determinación de medidas correctivas, aplicadas a las tareas y a la forma en que se realizaron, también lleva implícito el análisis de los desvíos que surjan y el error que los produjo.

Puede decirse entonces, para que el control sea una etapa influyente de manera positiva, debe prestarse atención especial a dos elementos: la forma en que se mide el desempeño del recurso humano y la difusión de los resultados obtenidos.

La Planificación como herramienta de Gestión Universitaria

En el ámbito de la educación, catalogado como un escenario cambiante debido a las necesidades internas y externas que van exigiendo flexibilidad y capacidad de asumir nuevos retos, la educación universitaria, entre otros niveles educativos, se ha visto en la necesidad de implementar mecanismos que la guíen hacia la excelencia. Es por ello que, tomando este marco de referencia, Lázaro (2000) define la planificación universitaria de la siguiente manera:

La combinación de decisiones y acciones tecno-políticas que enmarcadas en una filosofía de gestión, coordinan recursos humanos, técnicos, políticos, tecnológicos y científicos, para a través de procesos flexibles y evaluación permanente se puedan formular y ejecutar en todas las etapas del proceso de planificación en la educación universitaria. (p.5).

Actualmente, el ente rector que guía y controla el condicionamiento de los recursos financieros que otorga el Estado, lo constituye el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU). La OPSU (Documento OPSU, 1976), es la instancia formal de este organismo, que surge de la necesidad de racionalizar, prever y controlar a nivel nacional, todas aquellas actividades y planes del sector universitario. Representa uno de los sectores más relevantes de todo el proceso gerencial de la educación universitaria. Hoy en día, dicha instancia ha retomado procesos vitales y es por ello, que se ha propuesto un modelo gerencial de planificación orientada a la eficacia y la eficiencia que a su vez, logre articular e integrar la planificación universitaria nacional.

Desde la perspectiva de la metodología utilizada en la UPEL, la planificación estratégica se convierte en la herramienta principal para orientar las acciones institucionales materializadas a través de los planes y programas. Lepeley (2001) afirma que “La planificación estratégica es un imperativo en cualquier organización. Pero es de mayor importancia en instituciones educacionales porque tienen la responsabilidad nacional de formar el <futuro de los habitantes y del país>.” (p. 45).

El Proceso de Control de Gestión Institucional

Como proceso complementario al desarrollo de la planificación en las instituciones, es recomendable abordar el control de gestión institucional, como mecanismo regulador y reorientador en materia de planes y estrategias.

La puesta en funcionamiento de los planes institucionales sin un mecanismo que detecte las diferencias entre la cantidad de productos ejecutados respecto a lo planificado, generaría en la gerencia universitaria un panorama poco optimista y con poca posibilidad de poder redireccionar las estrategias organizacionales en función de un entorno altamente cambiante. Es por esto que las instituciones universitarias demandan gerentes con apertura para fomentar la discusión sobre las desviaciones burocráticas, analizar futuras acciones puntuales para mejorar el funcionamiento de la institución, monitorear constantemente la misión y la visión institucional como norte de acción, conservar el perfil de la institución e incorporar los cambios mínimos necesarios ya que su constante modificación disminuye los futuros riesgos.

Como complemento de lo anteriormente expuesto, Villarroel (2005) sostiene que la responsabilidad no solo recae en el gerente, más bien debe estar apoyado por grupos de profesionales expertos que a través de un proceso claro y objetivo, expresen mediante análisis y acompañado por un juicio el diagnóstico de la institución a la cual están evaluando. Los resultados serán el reflejo de los principales problemas que confronta la universidad.

Por otro lado Rodríguez (1997), añade que es importante para la sobrevivencia de la institución, la existencia de mecanismos de control que coadyuven a que las acciones que se ejecutan concuerden con la filosofía de gestión institucional planteada y con las exigencias del entorno en que se encuentre. El control de gestión institucional se hace fundamental para poder garantizar que todas y cada una de las actividades institucionales, se realicen de la manera deseada y así contribuyan al logro de los objetivos propuestos.

El control representa una ayuda a los directivos de la institución, a realizar el seguimiento de los cambios surgidos en el entorno y las repercusiones de éstos en dicha institución.

El sistema de control de gestión para una institución universitaria, según Rodríguez (1997), debe poseer las siguientes características: adecuarse a las estrategias corporativas y a la estructura organizativa institucional; estar íntimamente ligado al proceso de gerencia estratégica a fin de arrojar información necesaria para la formulación y el control de las estrategias, fortaleciendo así la toma de decisiones; facilitar la información que contribuya a enriquecer la fijación de programas tácticos, proyectos, metas y actividades; permitir el control de la actuación de los responsables, aceptar que se evalúe el desempeño en cada dependencia, desarrollar sistemas de incentivos relacionados con el resultado de la gestión institucional e identificar las variables claves del éxito, así como también partiendo de ellas, definir los indicadores de control.

En consecuencia, el proceso de la gerencia estratégica que se da en las instituciones universitarias, exige un constante reajuste del plan, en concordancia con todos aquellos cambios que se dan tanto en el interior como en el entorno de la universidad. Para que se produzcan estos reajustes, se hace imprescindible que la gerencia universitaria tenga a la mano toda la información relacionada con estos aspectos, con el objeto de redefinir las estrategias en el caso de que las condiciones lo exijan.

El Plan Operativo Anual Institucional y la Ejecución Física de Metas

Los procesos de evaluación se fundamentan en la existencia de planes institucionales, que son los que permiten contrastar la situación actual con la situación objetivo.

Becerra (2004) define Plan Operativo de la siguiente manera:

Instrumento programático de la planificación anual de una institución en el que se describan, mediante la metodología de proyectos y determinados criterios operacionales, todos los recursos y requerimientos institucionales en

función del logro de los diversos propósitos que habrán de materializar su razón de ser institucional. Expresa el deber ser de la funcionalidad institucional anual, orienta tanto la realización de las actividades, como la destinación y uso de los recursos que se asignan. Crea condiciones que justifican las actuaciones administrativas de los responsables de programas presupuestarios. Últimamente, por incumplimientos que provienen desde el ejecutivo mismo (Ministerio de Finanzas) y la OPSU, el Plan Operativo Anual de las Universidades se ha convertido en un ejercicio infructuoso de planificación que caricaturiza este importantísimo esfuerzo de organización de trabajo. (p.217).

En las universidades nacionales, estos planes se denominan Planes Operativos Anuales Institucionales, los cuales representan la concreción de las políticas, lineamientos y objetivos de mediano plazo, en objetivos y metas de corto plazo, definiéndose los proyectos y actividades con su correspondiente asignación de recursos para el período comprendido entre enero y diciembre del año correspondiente. Este plan se soporta en cuatro etapas fundamentales: formulación, aprobación, ejecución y evaluación y, por último, seguimiento.

Comienza cuando las instancias universitarias superiores definen objetivos institucionales, objetivos y metas de los programas que conforman el POAI, la estimación de ingresos institucionales para el año siguiente y la asignación de recursos a las diferentes unidades ejecutoras. Luego, éstos se aprueban y se ejecutan según cronograma trimestral, siendo controlados a través de la Ejecución Física de Metas, como el mecanismo exigido a las universidades nacionales para la evaluación y seguimiento de los planes formulados como etapas finales.

Esto se traduce en el monitoreo del Plan Operativo Anual Institucional, siendo parte integrante del proceso de control de gestión, mediante la medición y corrección del desempeño propio de la institución, a los fines de asegurarse que se cumpla con los objetivos y planes diseñados para alcanzarlos.

Posterior a la formulación del POAI, se comienza a concretar el control de la gestión a nivel operativo, recurriendo a las mediciones periódicas de las metas propuestas. Rodríguez (1997) describe como este proceso de tipo cuantitativo, el cual mide las desviaciones entre la programación inicial y la ejecución en períodos de

tiempo regulares, con la finalidad de establecer acciones correctivas en caso de ser necesarias, esto es lo que se conoce como Ejecución Física de Metas con niveles de medición trimestral, aplicado a todas las instituciones universitarias del país.

Para ilustrar el punto central de la Ejecución Física de Metas del POAI, como herramienta de control de gestión, a continuación definirá el término meta según Becerra (2004):

Estados factibles de consumación que se formulan a mediano plazo con la intención de proyectar alguna propuesta de desarrollo, así como el funcionamiento de la organización, institución o sistema en que se esté, en términos de la misión y visión que se les haya atribuido en un momento dado. Son enunciados claros, concretos y posibles de alcanzar y se exponen en término de resultados particulares. (p.187).

La definición anterior, permite observar que la meta no es más que la cuantificación de los objetivos previamente plasmados en los planes y van dirigidas hacia la formulación de las políticas, lineamientos y enfoques que forman parte de un contexto definido.

Tomando en consideración la importancia de las metas en la gestión universitaria, Rodríguez (1997) destaca cuatro elementos que contribuyen a comprender la dinámica del control de dichas metas, a saber:

Porción programada: corresponde a la porción de la meta programada en el POAI para el trimestre.

Porción programada acumulada: corresponde a la sumatoria de la porción programada en los trimestres anteriores más la porción programada en el período en que se relaciona, según lo planteado en el POAI.

Porción ejecutada: corresponde a la porción de la meta ejecutada en el período que se relaciona.

Porción ejecutada acumulada: corresponde a la suma de la porción de la meta ejecutada en el trimestre que se evalúa, más las porciones acumuladas de los otros trimestres del mismo año fiscal.

Ámbito Referencial

Este marco o ámbito referencial esta constituido, según Peña y Vegas (2011), por aquellos artículos publicados en revistas arbitradas e indexadas, así como por referencias citadas en internet provenientes de páginas web certificadas, y que están relacionados de uno u otro modo con la temática tratada en la presente investigación. A continuación se reseñan los siguientes:

Villarroel y Mejías (1994), reseñan los intentos por establecer un sistema de evaluación institucional, las posibles causas del poco éxito de este proceso, tales como: la existencia de una concepción tradicional de la evaluación, una administración universitaria populista, una pretendida rigurosidad tecnicista y la deficiente organización y gestión, entre otras.

Como consecuencia se creó una nueva política evaluativa, enmarcada en una propuesta que presenta las siguientes características: una concepción innovadora de evaluación en donde se satisfaga la evaluación integral, flexibilidad ante la carencia de recursos económicos del Estado venezolano y respeto a la identidad institucional.

Al respecto, Llanos de la Hoz (1995), plantea que los principales problemas no resueltos que afectan en la planificación de la educación superior en América Latina son: el crecimiento acelerado de la matrícula, el incremento de los requerimientos de los recursos, el ensanchamiento de las exigencias institucionales por avances tecnológicos, así como también las debilidades internas de toda universidad. Se plantea la interacción entre la formulación y la evaluación de las estrategias existentes y su ejecución a fin de lograr una gestión estratégica eficiente.

Finalmente, este autor concluye haciendo un llamado de atención a las autoridades universitarias para que asuman el liderazgo en el proceso de planificación y la incorporen como cultura universitaria, capaz de contribuir a la organización humana e institucional, orientada a la creación, cultivo y difusión del conocimiento.

García (1997), introduce como parte integral del proceso de planificación el control de gestión estratégica, con la finalidad de que sea concebida como una herramienta útil durante los procesos de formulación, diseño y aplicación de acciones

correctivas de las estrategias institucionales, plasmadas en sus planes de largo plazo. El estudio enfoca su atención en el desarrollo de un sistema para la Universidad Experimental Simón Rodríguez, enmarcándolo en el proceso de planificación llevado a cabo en dicha universidad.

Las referencias citadas confluyen en resaltar la importancia que tiene el proceso de planificación universitaria en la prosecución de una efectiva gestión institucional, que garantice el cumplimiento racional de los cursos de acción implementados por la gerencia. La relación de éstas con la investigación propuesta, radica en su coincidencia en la necesidad de establecer un proceso de planificación eficiente, que unido a la implantación de mecanismos de control y seguimiento del mismo garantice el logro de los objetivos previamente establecidos.

Ámbito Conceptual

Es el ámbito, que de acuerdo con Peña y Vegas (2011), se enuncian las definiciones de los constructos de esta investigación y que son fundamentales para evitar diversas interpretaciones, proporcionando el enfoque de lo que realmente satisface el objetivo de la investigación. De igual manera, las definiciones de carácter técnico que a continuación se presentan son el resultado de la construcción y adecuación por parte del investigador para facilitar la comprensión del lector en función a los constructos desarrollados a lo largo de la investigación.

Análisis Tendencial de Ejecución de Productos: Estudio basado en los valores obtenidos en períodos anteriores acerca de los niveles de ejecución de productos registrados por la Unidad Ejecutora Local (UEL).

Asignación Presupuestaria: Cantidad de recurso económico otorgado al responsable de Proyecto o Acción Centralizada para llevar a cabo los productos previstos en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Acción Centralizada: En el contexto de la educación universitaria, es un conjunto de actividades las cuales no son posible de definir en términos de proyectos, pero

necesarias para garantizar el funcionamiento de estos. Se constituye como una categoría presupuestaria al mismo nivel de los Proyectos.

Asesoría Permanente en la Ejecución: Proceso de asistencia y apoyo constante al responsable de Unidad Ejecutora Local (UEL) en materia de Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Ejecución POAI: Meta física ejecutada por la Unidad Ejecutora Local (UEL) en base a la formulación del Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Emisión de Lineamientos: Generación de directrices dirigidas a la Unidad Ejecutora Local (UEL) enfocadas al logro de los productos contenidos en los proyectos y acciones centralizadas del POAI.

Emisión y Difusión de Información: Divulgación de información inherente al Plan Operativo Anual Institucional (POAI) en relación a resultados y soportes administrativos.

Establecimiento y Aplicación de Correctivos: Instauración de acciones correctivas orientadas a minimizar las desviaciones presentadas durante el desarrollo de los productos contenidos en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Estructura POAI: Conjunto de elementos integrantes del Plan Operativo Anual Institucional.

Evaluación de Resultados: Acción orientada a determinar los niveles de ejecución de la Unidad Ejecutora Local (UEL) en función a los niveles esperados.

Evaluación Institucional: Proceso orientado a determinar la situación actual de una institución en un determinado momento, para generar acciones correctivas y redireccionar estrategias planteadas según sea el caso. Es ejecutada de forma sistemática y organizada por entes ajenos al contexto de las autoridades, a fin de garantizar la objetividad e imparcialidad.

Gestión: Diligencias conducentes a la obtención de logros, propuestos o establecidos públicamente en un programa de trabajo, personal o colectivo, el cual comprende básicamente: metas, planificación, programación, administración, funcionamiento productivo, planes de acción y de actuación.

Gestión Institucional: Comprende todas las actividades que implican el establecimiento de metas y objetivos organizacionales, formulados a partir de una estrategia corporativa que garantice su cumplimiento y del desarrollo de una estrategia operativa apropiada a los medios de que dispone, con la finalidad de asegurar la supervivencia de la organización, dentro del entorno donde debe desarrollar su acción.

Grado de Eficacia en el Cumplimiento: Nivel de logro obtenido en la ejecución física de metas por la Unidad Ejecutora Local (UEL) en relación a lo previsto en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Impacto: Efectos que genera una situación en el desarrollo de un proceso.

Necesidades Institucionales: Carencias de índole institucional enmarcadas en las funciones básicas de la Universidad: Docencia, Investigación y Postgrado y Extensión.

Normalizar: Inexistencia de variaciones significativas entre la formulación y la ejecución de metas físicas institucionales.

Pertinencia Institucional de los productos: Adecuación de los productos contenidos en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI) en función a la realidad y dinámica de la Institución.

Plan de Desarrollo: Herramienta de planificación, en el que se establecen lineamientos generales, definiendo prioridades de desarrollo para orientar la aplicación racional de los recursos, las estrategias a seguir para el cumplimiento de metas y objetivos alcanzable por la organización en un período de largo plazo.

Prioridades Institucionales: Jerarquización otorgada a un conjunto de actividades en función a su importancia e impacto en los resultados de los procesos de gestión institucional.

Producto: Resultado concluyente de una serie de procesos de elaboración, transformación o de servicios, que adquiere forma, acabado, entidad propia, significación y valor, tanto personal, y público como social.

Programación Trimestral: Meta física trimestral estimada por la Unidad Ejecutora Local (UEL).

Proyecto: En el contexto de la educación universitaria, es un conjunto de actividades enmarcadas en las funciones de docencia, investigación y postgrado y extensión, interrelacionadas que se llevan a cabo para fomentar procesos de cambio que afectan siempre a determinadas personas, procesos o estructuras.

Seguimiento y Análisis de Cumplimiento: Proceso de estudio y monitoreo de los niveles de ejecución obtenidos por la Unidad Ejecutora Local (UEL) en función a la programación establecida en el Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Ámbito Legal

Actualmente, en Venezuela los procesos de evaluación y seguimiento de la gestión en la gerencia pública, han tomado notoriedad en la determinación de la asignación presupuestaria por parte del Estado, trayendo como consecuencia que, los entes objetos de estas medidas, procuren establecer el mejoramiento continuo de sus procesos en el marco de las bases legales que lo rigen.

Dentro del marco constitucional, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece en sus artículos 299 y 315 los principios en los que se fundamenta el régimen socioeconómico y la función del Estado en materia de control de gestión y evaluación del cumplimiento de las políticas públicas ejercidas por los órganos, entidades y personas jurídicas del sector público; de igual manera se determinan las características asociadas a los requisitos que deben presentar los presupuestos públicos, en función a la definición de los objetivos, acciones a prever y los responsables de su ejecución.

Dentro del marco legal, es la ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2011) la que expresa como objeto, la regulación del sistema de control interno del sector, identificando a las Universidades como entes sujetos a las regulaciones de ley, definiéndolas según el artículo 7 como entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, los cuales no realizan actividades de producción de bienes o servicios destinados a la venta y cuyos ingresos o recursos provengan fundamentalmente del presupuesto de la República.

Del mismo modo, plantea la facultad del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de planificación y finanzas, de practicar evaluaciones de cumplimiento de los planes y políticas nacionales, en función a los registros de información de la ejecución física del presupuesto asignado y la aplicación de responsabilidades a que hubiere lugar.

La dependencia especializada del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de planificación y finanzas, es la Oficina Nacional de Presupuesto como órgano rector del Sistema de Presupuesto Público (art. 59), quien posee dentro de sus atribuciones, la evaluación de la ejecución del presupuesto a través del análisis crítico de los resultados físicos y financieros sobre la base de los registros de información suministrados con carácter obligatorio por los entes y órganos, con el objetivo de interpretar las variaciones presentadas con respecto a la programación para la generación de recomendaciones. En los casos en que mediante la evaluación de la ejecución física se verifiquen incumplimientos injustificados de los objetivos y metas propuestos, se establecen las responsabilidades mediante la notificación a la máxima autoridad del ente, la Contraloría Interna respectiva y la Contraloría General de la República, para la designación de responsabilidades administrativas.

Como complemento de la Ley citada anteriormente, en su reglamento N° 1 (2005) se define mediante el artículo 9, el proceso de designación de los responsables de los proyectos y acciones centralizadas, exponiendo mediante su numeral 2, la obligación que tienen los mismos de administrar los recursos de forma eficiente y eficaz en función de los objetivos programados (formulados en el plan), los cuales deben ser formulados por subperíodos de forma física y financiera de acuerdo con los lineamientos emanados por la Oficina Nacional de Presupuesto, aspecto este mencionado en el artículo 45 del mismo reglamento.

En este mismo orden de ideas, la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) establece de manera muy clara e insta a los órganos y entes de la administración pública, a perseguir el cumplimiento eficaz de los objetivos y metas enunciadas en los distintos instrumentos de gestión en el marco de las políticas y estrategias de las instancias respectivas de gobierno (art. 19).

De manera extensiva al análisis de la legislación anterior, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal (2010), presenta en su artículo 2 a la Contraloría General de la República, como el ente encargado de las funciones inherentes al seguimiento de los ingresos, gastos y bienes públicos, mediante la aplicación de mecanismos de auditorías, inspecciones y cualquier otro tipo de revisión fiscal en las operaciones y resultados desarrollados en la gestión de los entes contemplados en esta ley.

Las Universidades públicas son consideradas dentro del marco de aplicación de esta ley en su artículo 9, numeral 8, siendo controladas a través de la evaluación del cumplimiento de los planes y programas ejecutados, dejando establecidas las responsabilidades en materia de los actos, hechos u omisiones contrarios a las normas establecidas para el desempeño de sus funciones.

Por su parte la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010), manifiesta nuevamente en el artículo 2, numeral 2, la inclusión de las Universidades dentro la definición como institutos públicos y demás personas estatales de derecho público, con o sin fines empresariales, como objetos de aplicación de la citada ley, en donde el proceso de seguimiento y evaluación de la Formulación del Plan Operativo Anual Institucional, está en manos de la máxima autoridad del ente y debe ser llevado a cabo sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República y de lo enmarcado en la presente ley.

Esta ley mediante el artículo 8 establece un Sistema Nacional de Planificación, cuyo objetivo es la optimización de los procesos de definición, formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas en cada uno de sus niveles, tomando en consideración la eficacia en el empleo de los recursos públicos, los cuales se encuentran dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de planes, mediante una planificación estratégica que contribuya al logro de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

La norma en cuestión define a nivel conceptual aspectos relacionados a los términos manejados en el proyecto de investigación propuesto, a saber: Plan, Planificación, Proyecto, Sistema Nacional de Planificación y Visión Estratégica y a

su vez, enuncia los elementos en los cuales se fundamenta la planificación pública: prospectiva, integralidad, viabilidad, continuidad, medición y evaluación, ésta última definida como el establecimiento de mecanismos que permita el seguimiento del plan y su evaluación continua y oportuna, con el propósito de introducir los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Así mismo, se plantea la composición del sistema integrado de planes, compuesto por planes estratégicos y operativos, correspondiendo directamente con la metodología de planificación adoptada actualmente por UPEL-IPMJMSM. Dichos planes se definen según esta ley como aquellos formulados por los entes del Poder Público, con la finalidad de lograr los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos con una vigencia correspondiente a la duración del ejercicio fiscal, constituyéndose en la base y justificación para la asignación de la cuota presupuestaria.

Es importante destacar que en dicha ley, el artículo 81 refleja la base funcional del proceso objeto de análisis de la propuesta de investigación, debido a que regula el seguimiento y evaluación de los planes operativos por parte de la máxima autoridad del órgano y estableciendo posteriormente en el artículo 83, la responsabilidad por actos, hechos u omisiones en contravención a los deberes y obligaciones establecidas en la Ley y normativas aplicables.

Con un impacto mucho más focalizado, se encuentra la Ley de Universidades (1970), la cual designa como organismo encargado de velar por el cumplimiento de la normativa vigente al Consejo Nacional de Universidades (CNU), el cual posee dentro de sus atribuciones según el artículo 20, numeral 9, lo siguiente:

Velar por la correcta ejecución de los presupuestos de las Universidades Nacionales y, a tal efecto, designar contralores internos en cada una de ellas. Estos funcionarios tendrán la obligación de presentar periódicamente los respectivos informes ante el Consejo, con vista de los cuales y de los suministrados por la Contraloría General de la República, adoptará las medidas pertinentes dentro de las previsiones de la presente Ley y de sus reglamentos. (p. 5).

En tal sentido, el organismo en cuestión a través de su oficina técnica denominada Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), es el asesor en la elaboración de planes y presupuestos del sector mediante la generación de directrices y lineamientos de guía.

Por último pero no menos importante, el Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1993), expresa las distintas instancias de aprobación de los procesos relacionados a los planes operativos y la evaluación institucional.

En el artículo 49 correspondiente a las atribuciones del Consejo Directivo, se señala que este, debe conocer y aprobar los informes de evaluación del Instituto, los cuales serán consolidados con el resto de las Instituciones de la Universidad, para así elevarlos al Consejo Universitario y posteriormente al Consejo Superior, quien además de conocer y aprobar los planes operativos y la evaluación institucional, lo presentará ante el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, aspectos estos contenidos en el artículo 15, numerales 3, 4 y 5.

De igual manera dicha evaluación, en función a la definición contenida en el artículo 159 del mismo reglamento será realizada:

Sobre la base de las políticas, planes y programas, y de acuerdo con las normas o instrumentos que para tal fin apruebe el Consejo Universitario. De acuerdo con los resultados de la evaluación de cada Instituto, dicho cuerpo establecerá planes de desarrollo y adoptará las medidas correctivas que se requieran (p. 65).

Partiendo entonces de que los procesos de formulación, ejecución y control de Planes Operativos Anuales Institucionales responden a los requisitos, lineamientos y características expresadas en las distintas legislaciones citadas, se procede a considerarlas como basamento para la actuación de la Institución, tomándose como normativa de necesario cumplimiento.

CAPÍTULO III

ÁMBITO METODOLÓGICO

Enfoque Epistemológico

En base a la naturaleza de la investigación, el enfoque epistemológico asumido responde a la tendencia positivista, a través del cual se describieron los fenómenos basados en hechos, que pueden ser comprobables por diversos métodos y verificados de forma empírica.

Según Ferrater (1969), se entiende positivismo como: "... una teoría del saber que se niega a admitir otra realidad que no sean los hechos y a investigar otra cosa que no sean las relaciones entre los hechos." (p.456).

Entonces, el positivismo se refiere a lo real, a lo que se halla de veracidad en ello, a ese conocimiento efectivo y verdadero que no ofrece dudas y que puede comprobarse por los métodos de las ciencias, respondiendo el cómo de la situación.

Desde el punto de vista procedimental, este estudio se caracterizó por la búsqueda de datos en el campo, como fuente primaria en la generación del conocimiento, circunscribiéndose este al POAI del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, con alcance a las distintas Unidades Ejecutoras Locales del proyecto "Formación de Docentes".

Cabe destacar que la presente investigación, desde el punto de vista científico, presenta aspectos asociados al enfoque metodológico inductivo, el cual, a partir de los datos, se razonan de manera inductiva; las leyes de la naturaleza y las observaciones permiten inferir las teorías, según Vieytes (2004).

Tipo y Diseño de la Investigación

Desde la concepción de investigación científica, en la que se busca dar respuestas a todas las interrogantes, tratando de acercarse a la información que se desea obtener y con el objetivo fundamental de satisfacer las interrogantes planteadas, se considera de suma relevancia todo lo concerniente a la metodología aplicada en la presente investigación, a fin de señalar el tipo y diseño de investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de información, técnicas de análisis y presentación de resultados.

Así, en la búsqueda de alternativas que puedan alterar situaciones reales conflictivas en dirección de situaciones deseadas es menester, de acuerdo al enfoque positivista, que se adoptó en este estudio, dar una explicación que abarque de manera integral las circunstancias de las posibles causas que provocan los resultados de la problemática analizada, así como la tendencia de modificación de dicha problemática, al proponer lineamientos que contribuyan a mejorar los procesos de formulación y evaluación del Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

Es por ello que la presente investigación es de carácter descriptivo, no ameritando así, según Sierra (1988), la comprobación de hipótesis, ya que su orientación está dirigida solo a precisar la naturaleza de la situación en estudio, como se presente en el momento de realizar la investigación.

También, Hernández, Fernández y Baptista (1991), consideran que:

Con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (p. 60).

También, dicho estudio es una investigación de campo, considerando ésta, según Arias (2006), como el proceso de recolección de datos directamente de los sujetos o realidad investigada, donde ocurrán los hechos, es decir que se obtendrá la información sin alterar las condiciones existentes; estos datos primarios a través del

diseño de campo fueron primordiales para lograr los objetivos propuestos y resolver el problema planteado.

Este proceso investigativo se desarrolló de forma transversal, debido a que la recolección de la información fue realizada en un solo momento y en un tiempo único. Según Hernández, Fernández y Baptista (1991), los diseños transversales se plantean dentro de los diseños no experimentales, los cuales realizan procesos de recolección de data en un solo momento y en un único tiempo, con la finalidad de describir las variables en estudio, analizando su incidencia.

Sistema de Variables

Las variables estudiadas se midieron ordinalmente, las cuales adoptaron estados discretos ordenables, a través de categorías con dos o más niveles, que implicaron un orden inherente entre sí, al respecto Palella y Martins (2006), definen nivel de medición ordinal como: “aquella que ordenan las categorías según el grado en que poseen una característica determinada, sin que se pueda decir cuál es su magnitud” (p.82).

Cuadro 1**Tabla de Operacionalización de Variable – Plan Operativo Anual Institucional (POAI)****Definición Nominal: Plan Operativo Anual Institucional (POAI)**

Definición Conceptual: Documento de planificación formulado por los órganos y entes del poder público y las instancias de participación popular con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos. Se constituye en la formulación, ejecución, control y seguimiento de las acciones que habrán de materializar su razón de ser institucional.

Definición Operacional:

Dimensión	Indicador	Ítems	Fuente	Técnica	Instrumento
Formulación	Plan de Desarrollo	1-2-3			
	Estructura POAI	4-5-6-7	Personal Docente		
	Emisión de Lineamientos	8-9	Responsable de		
	Necesidades Institucionales	10-11	Unidad Ejecutora		
	Asignación Presupuestaria	12-13-14	Local (UEL) del	Encuesta	Cuestionario
	Pertinencia Institucional de los Productos	15	Proyecto		
	Prioridades Institucionales	16-17	“Formación de		
	Análisis Tendencial de Ejecución de Productos	18-19	Docentes”		
	Programación Trimestral	20			

Definición Nominal: Plan Operativo Anual Institucional (POAI)

Definición Conceptual: Documento de planificación formulado por los órganos y entes del poder público y las instancias de participación popular con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos. Se constituye en la formulación, ejecución, control y seguimiento de las acciones que habrán de materializar su razón de ser institucional.

Definición Operacional:

Dimensión	Indicador	Ítems	Fuente	Técnica	Instrumento
Control	Ejecución POAI	21-22	Personal Docente		
	Grado de Eficacia en el Cumplimiento	23-24	Responsable de		
	Asesoría Permanente en la Ejecución	25-26	Unidad Ejecutora		
	Emisión y Difusión de Información	27-28	Local (UEL) del	Encuesta	Cuestionario
	Seguimiento y Análisis de Cumplimiento	29-30	Proyecto		
	Evaluación de Resultados	31	“Formación de		
	Establecimiento y Aplicación de Correctivos	32	Docentes”		

Población

De acuerdo con Ramírez (1999), la población es aquella que, “... reúne tal como el Universo a individuos, objetos, etc., que pertenecen a una misma clase por poseer características similares, pero con la diferencia de que se refiere a un conjunto limitado por el ámbito del estudio a realizar” (p.75). En este sentido, la población de este estudio está constituida por los responsables de las Unidades Ejecutoras Locales (UEL) que conforman el proyecto “Formación de Docentes”, a saber: Subdirección de Docencia, Departamentos, Coordinaciones de Programas y Unidades de Apoyo.

Cuadro 2

Distribución de la población por Unidad Ejecutora Local (UEL) del proyecto “Formación de Docentes” del POAI

Unidad Ejecutora Local	Responsable	Población
Subdirección de Docencia	Subdirector	1
Departamento de Ciencias Naturales y Matemática	Jefe de Departamento	1
Departamento de Geografía e Historia	Jefe de Departamento	1
Departamento de Expresión y Desarrollo Humano	Jefe de Departamento	1
Departamento de Pedagogía	Jefe de Departamento	1
Departamento de Práctica Profesional	Jefe de Departamento	1
Departamento de Educación Física	Jefe de Departamento	1
Departamento de Educación Técnica Industrial	Jefe de Departamento	1
Programa / Especialidad Matemática	Coordinador de Programa	1
Programa / Especialidad Geografía e Historia	Coordinador de Programa	1
Programa / Especialidad Lengua Castellana y Literatura	Coordinador de Programa	1
Programa / Especialidad Física	Coordinador de Programa	1
Programa / Especialidad Electrónica, Electricidad y Mecánica Industrial	Coordinador de Programa	1
Programa / Especialidad Educación Musical	Coordinador de Programa	1
Programa / Especialidad Educación Integral	Coordinador de Programa	1
Programa / Especialidad Educación Preescolar	Coordinador de Programa	1
Programa / Especialidad Educación Física	Coordinador de Programa	1
Programa / Servicio Comunitario	Coordinador de Programa	1
Unidad de Curriculo	Jefe de Unidad	1
Unidad de Acreditación del Aprendizaje por Experiencia	Jefe de Unidad	1
Unidad de Evaluación Estudiantil	Jefe de Unidad	1
Unidad de Tecnología Educativa	Jefe de Unidad	1

En el cuadro 2 se aprecia la distribución de la población en las dependencias objeto de estudio, las cuales fueron tomadas en su totalidad para el levantamiento de información, ya que los responsables de las mismas poseen diferentes perspectivas acerca de los procesos involucrados en el estudio (en función a la naturaleza de la dependencia), aunado al hecho de que su ubicación geográfica resulta de fácil acceso al investigador. Con respecto a lo anterior Hurtado (2008), expone que, si la población es conocida en su totalidad y además resulta ser accesible, no es necesario hacer un muestreo.

Fuentes de Recolección de Información

Arias (2006) considera que para desarrollar de manera efectiva la recolección de información, se aplicará, según su naturaleza, fuentes vivas que aportarán datos primarios, ya que serán obtenidos originalmente por el investigador acerca de la población involucrada, en este caso las fuentes primarias fueron generadas a partir de los distintos responsables de UEL del proyecto “Formación de Docentes”.

Así mismo, se utilizó la fuente secundaria, basada en el soporte material consultado, tales como: libros, investigaciones previas a este estudio y otros, al igual que aquellas que se presentan en formato digital, las cuales se muestran en las referencias bibliográficas. Se constituyeron como fuentes secundarias de esta investigación los informes de evaluación anual del POAI, realizados por la Unidad de Planificación y Desarrollo del Instituto y demás publicaciones realizadas por este ente, relacionados a los procesos de planificación institucional.

Técnicas de Investigación

Las técnicas utilizadas en esta investigación fueron:

Técnica de revisión documental: Ésta fue instrumentada a los fines de procesar toda información proveniente de las fuentes secundarias, para la elaboración del marco referencial, en este sentido Hurtado (1998) afirma: “Es una técnica la cual

recurre a información escrita, ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hecha por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos del estudio” (p.427).

Técnica de la encuesta: Ésta se aplicó para recabar las opiniones de las unidades de análisis determinadas en la población, con el propósito de lograr los objetivos planteados en la investigación; en este sentido Münch y Ángeles (2007), agregan: “La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista” (p.68).

Instrumentos de Recolección de Datos

Se entiende como un instrumento de recolección de datos, para Hernández, Fernández y Baptista (1991): “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (p.235).

En la presente investigación fue de gran utilidad el uso del cuestionario como instrumento de recolección de información, definido por Ruiz (2002) como: “instrumento de recolección de datos, de lápiz y papel, integrado por preguntas que solicitan información referida a un problema, objeto o tema de investigación, el cual es normalmente administrado a un grupo de personas” (p. 191).

Dicho instrumento fue diseñado tomando en consideración la experiencia del investigador en materia de formulación y control de planes operativos anuales institucionales considerando el contexto que caracteriza la dinámica organizacional presente en la institución. El mismo fue construido bajo la escala de tipo Likert, quedando conformado por dos secciones: la primera explica el propósito de su aplicación y, la segunda, presenta los ítems sobre los cuales los sujetos de estudio expresaron su opinión según los siguientes parámetros de respuesta: 1) Totalmente en desacuerdo, 2) En desacuerdo, 3) Indiferente, 4) De acuerdo y 5) Totalmente de acuerdo.

Esta escala se lee conforme los siguientes valores: 1 y 2 representan grados de desacuerdo, el valor 3 representa la neutralidad en la opinión y los valores 4 y 5

simbolizan grados de acuerdo; al respecto Ruiz (2002) acota: “.... el rango de respuesta que permite obtener un ítem en la escala Likert provee una información más precisa acerca de la opinión del individuo con relación a un objeto, evento o situación dada” (p.109).

Validez del Instrumento

La validez significa para Hernández, Fernández y Baptista (1991), en términos generales al “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.” (p.236).

En atención a este significado, este instrumento fue sometido a una validez de contenido, en el cual, continuando con los autores citados consideran que: “la validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p.236).

Para ello se entregó el instrumento a tres (3) expertos, junto con el ámbito ontológico, matriz de operacionalización de variable e instrumento de evaluación. Estos profesionales, se caracterizaron por tener un amplio conocimiento en las áreas de metodología de la investigación, temática de estudio abordada y lengua castellana y literatura; la evaluación de estos profesionales se basó sobre la pertinencia, redacción y adecuación de los ítems. Este tipo de validez se conoce con el nombre de juicio de expertos, según Ruiz (2002).

Una vez obtenidos los ejemplares del cuestionario con la evaluación realizada por los jueces, se procedió a diseñar una tabla de Validación por Jueces (ver anexo C) donde se tabularon las evaluaciones de criterios en función a las apreciaciones cualitativas bueno (B), regular (R) y deficiente (D), manifestadas por los consultados para así proceder al análisis por cada ítem, adecuación y construcción de la nueva versión. Los resultados obtenidos, fueron incorporados como mejora al instrumento.

Confiabilidad del Instrumento

Toda investigación, desde la perspectiva positivista, debe garantizar que los datos obtenidos se correspondan inequívocamente con las variables que el investigador mide, para ello la adecuada determinación de la confiabilidad del instrumento de medición empleado certifica la premisa descrita.

Para efectos de la presente investigación se consideró determinar la confiabilidad del instrumento aplicado (FACPOAI) desde tres perspectivas: a) estabilidad; b) homogeneidad, y c) cohesión.

La estabilidad de un instrumento de medición, se refiere al hecho de que el producto obtenido de su aplicación debe ser similar a su reaplicación bajo las mismas condiciones; esto se conoce como test - retest.

Este tipo de confiabilidad, vista como un “coeficiente de correlación”, expresa la reciprocidad del test consigo mismo, y se encuentra acotada por una escala que va desde 0 hasta 1, en la que mientras más cercano sea el valor a 1 mayor será la confiabilidad del instrumento (Ruiz, 2002, p. 70). Dicho autor presenta una tabla de referencia que permite interpretar los resultados obtenidos en el cálculo:

Cuadro 3

Tabla de referencia para valores obtenidos del cálculo del coeficiente de estabilidad

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz (2002), p. 70

Respecto a la homogeneidad, Ruiz (2002, p. 62) afirma que se refiere a la posibilidad de medir el grado de correlación que poseen los ítems entre sí. Se

determina a través del “alfa de Cronbach”; al igual que la estabilidad, su rango varía entre 0 y 1, y los intervalos que considera son los siguientes:

Cuadro 4

Tabla de referencia para valores obtenidos del cálculo del “alfa de Cronbach”

Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy baja

Fuente: Ruiz (2002), p. 70

La confiabilidad basada en el criterio de cohesión, está referida al hecho que esta se mantiene con poca variabilidad si se excluye algún ítems; se determina a partir de la expresión $\beta_i = \alpha - \alpha_{(n-i)}$

Para determinar la estabilidad y la homogeneidad del instrumento, el investigador aplicó una prueba piloto, en dos momentos diferentes, a una muestra de 5 sujetos, equivalente al 20% de la población.

En el caso de la estabilidad, con el propósito de conocer hasta dónde los puntajes obtenidos pueden ser generalizados a través del tiempo.

Para la determinación de la confiabilidad del instrumento, una vez aplicada la prueba piloto se reaplicó la misma con un lapso de aproximadamente tres semanas. Luego se procedió a calcular el coeficiente de correlación por el método de los puntajes directos (ver anexo D), dando como resultados lo siguiente:

Número de Ítems	Coeficiente de correlación
32	0,973

Partiendo de la tabla como referencia para el análisis, el resultado del coeficiente se sitúa en 0,973 (confiabilidad del 97,3%), por lo cual se puede afirmar que los ítems contenidos en el instrumento FACPOAI pueden ser en alto grado generalizados a través del tiempo.

Para la determinación de la homogeneidad de los ítems, la medición se realizó estableciendo la consistencia interna de los mismos, es decir, el grado en que estos se correlacionan entre sí; a través de cálculo del alfa de Cronbach, haciendo uso del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17, tomando como insumo las respuestas obtenidas de los mismos cinco sujetos en la primera consulta.

Los resultados obtenidos se describen a continuación:

Número de Ítems	Alfa de Cronbach
32	0,899

Con base a la tabla presentada de rangos y magnitud y dado que el valor obtenido del alfa de Cronbach para el instrumento FACPOAI aplicado es de 0,899 (confiabilidad del 89,9%), se considera que el mismo presenta una muy alta confiabilidad, ya que permite evidenciar una alta correlación entre cada uno de los ítems y por ende la reproducibilidad de estos.

La cohesión, fue determinada a partir de un comando que ofrece el SPSS, con el que se procedió a realizar una estimación del coeficiente cuando es eliminado un ítem en particular. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Cuadro 5**Estadístico alfa de Cronbach si se elimina el elemento**

Ítems (i)	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem ($\alpha_{(n-i)}$)	β $\alpha - \alpha_{(n-i)}$
1	0,896	0,003
2	0,908	-0,009
3	0,900	-0,001
4	0,895	0,004
5	0,900	-0,001
6	0,894	0,005
7	0,889	0,01
8	0,901	-0,002
9	0,898	0,001
10	0,908	-0,009
11	0,888	0,011
12	0,894	0,005
13	0,904	-0,005
14	0,889	0,01
15	0,889	0,01
16	0,889	0,01
17	0,894	0,005
18	0,901	-0,002
19	0,889	0,01
20	0,909	-0,01
21	0,894	0,005
22	0,905	-0,006
23	0,889	0,01
24	0,891	0,008
25	0,889	0,01
26	0,901	-0,002
27	0,897	0,002
28	0,895	0,004
29	0,892	0,007
30	0,890	0,009
31	0,892	0,007
32	0,903	-0,004

Como se puede observar en la tabla anterior la eliminación de algún ítem del instrumento FACPOAI para la población en estudio no genera una variación

significativa en relación al estadístico obtenido, de tal modo que los elementos considerados para la medición quedan considerados como definitivos para la investigación.

Análisis de Datos

El desarrollo de esta investigación se fundamentó en el uso de la estadística descriptiva, como herramienta de análisis e interpretación del comportamiento de las variables presentes en la data objeto de estudio.

El proceso de análisis, fue soportado en la utilización del software estadístico denominado: Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 17, a través del cual se introdujo la data en bruto obtenida del levantamiento de información para su posterior procesamiento y generación de resultados en función a los requerimientos de la investigación.

De esta manera, las respuestas obtenidas bajo la escala de tipo Likert, a través de su medición ordinal, se analizaron mediante proporciones, las cuales reseña Hurtado (1998): "...el investigador intenta reducir los datos a una base común a fin de poder hacer comparaciones. Una proporción nunca será mayor a 1 y la suma de las proporciones de todas las categorías debe ser igual a 1" (p.524).

Técnicas de Presentación de Datos

La presentación de datos para los resultados obtenidos, se hizo mediante tablas y gráficos. Para la totalidad de los datos, los cuales se caracterizan por ser de tipo ordinal (escala tipo Likert), se emplearon diagramas circulares e histogramas de frecuencia. De igual manera se procedió al diseño de cuadros contentivos del cálculo de valores porcentuales en función a los resultados por ítems, se definieron tendencias en función a grados de acuerdo y desacuerdo y se establecieron las respectivas medias de cada uno de los ítems de las dimensiones establecidas en la tabla de operacionalización de variable.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, vistos desde sus tres facetas: presentación, interpretación y análisis. En el primer caso, se muestran tablas resumen que contienen la información obtenida a partir de la aplicación del instrumento FACPOAI; por otra parte, la interpretación está orientada a la descripción de dichos resultados, apoyándonos en valores porcentuales, gráficos, y grados de acuerdo o desacuerdo; mientras que el análisis está orientado a brindar una explicación aproximada de las causas o elementos que pudieron incidir sobre dichos resultados, de modo que, el mismo será exhaustivo en aquellos casos que no exista una clara tendencia en las respuestas; es decir, cuando la concentración para algún grado (acuerdo o desacuerdo) no supere el 70% de las respuestas.

A continuación, se muestran cuadros y gráficos de dichos resultados, en función a las partes consideradas dentro el instrumento FACPOAI, en el cual, una se encuentra relacionada a datos personales de los encuestados y otra a las funciones que desempeñan en torno a la formulación y control del POAI.

Los datos fueron tabulados utilizando la escala tipo Likert que contempló las siguientes opciones:

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Esta escala se leerá conforme a los siguientes valores: 1 y 2 representan grados de desacuerdo, el valor 3 representa la neutralidad en la opinión y los valores 4 y 5

simbolizarán grados de acuerdo. La opción “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”, fueron consideradas como favorables, mientras que las opciones “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo” como desfavorables, aún cuando dependiendo del caso, en algunos ítems, las respuestas de la opción totalmente de acuerdo y de acuerdo reflejan debilidades en los procesos de formulación y control. Así mismo, y a juicio del investigador se estableció el criterio de mayoría aplicado a los resultados obtenidos en 51%.

Los cuadros 6, 7 y 8 corresponden al registro de datos personales, en ellos se describen los cargos que poseen los encuestados en función a la Estructura Organizativa vigente del IPMJMSM, su experiencia como responsables de Unidades Ejecutoras Locales y de igual manera, su experiencia en el área de planificación. Cabe señalar que los cargos y dependencias consideradas para la constitución del proyecto Formación de Docentes son definidos por la Oficina de Planificación del Sector Universitario.

Cuadro 6

Unidades de análisis encuestadas

Cargo	Sujetos	Porcentaje (%)
Subdirector	1	5,3
Jefe de Departamento	5	26,3
Coordinador de Programa	10	52,6
Jefe de Unidad	3	15,8
Total	19	100

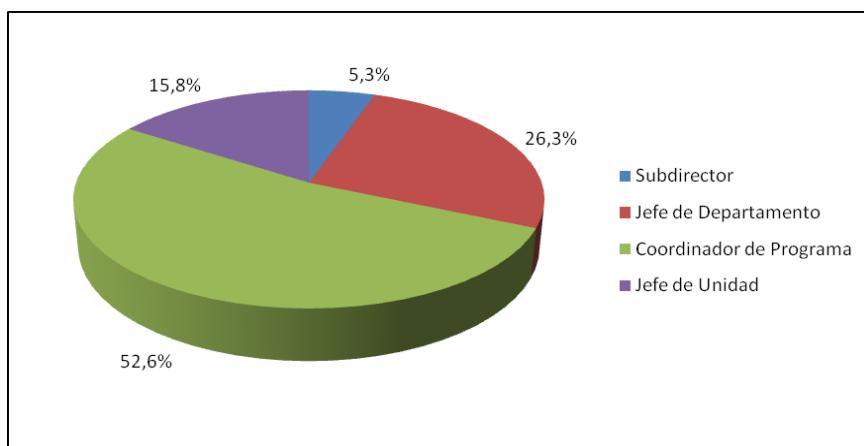


Gráfico 1. Unidades de análisis encuestadas

En lo referente a los cargos ocupados en la Institución en el marco del proyecto Formación de Docentes del POAI, en su mayoría, las unidades de análisis entrevistadas (52,6%) son responsables de Coordinaciones de Programas, situación que obedece al amplio número de especialidades que se ofertan en la Institución. Es conveniente acotar que cada uno de los programas posee un coordinador a excepción de Mecánica, Electrónica y Electricidad Industrial, las cuales son responsabilidad de solo un (1) personal docente. De igual manera por tratarse de un proyecto enfocado directamente a la docencia de pregrado y por propuesta del órgano competente en materia de Educación Universitaria, resulta conveniente para efectos de medir su producción, considerar dentro del proyecto todas y cada una de las dependencias relacionadas estructuralmente a este ámbito.

Cuadro 7

Experiencia del encuestado como responsable de Unidad Ejecutora Local (UEL)

Años de Experiencia	Sujetos	Porcentaje (%)
Menos de 1 año	0	0
Entre 1 y 3 años	4	21,1
Más de 3 años	15	78,9
Total	19	100

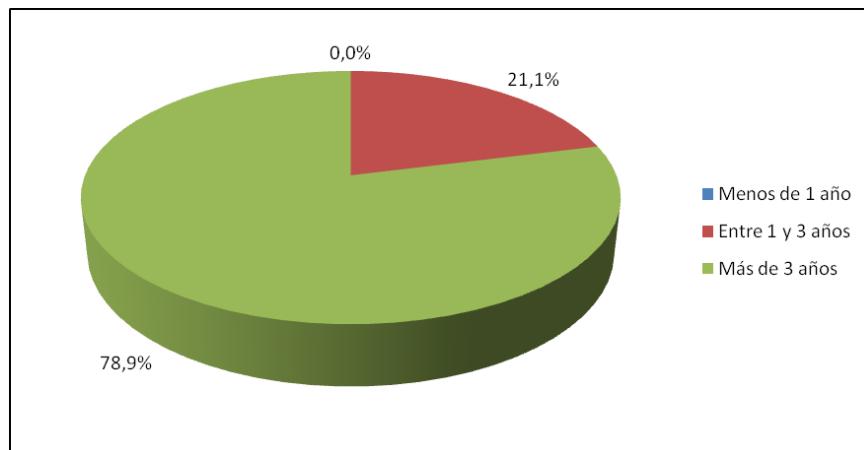


Gráfico 2. Experiencia del encuestado como responsable de Unidad Ejecutora Local (UEL)

En cuanto al registro por parte de los encuestados acerca de los años de experiencia como responsables de Unidades Ejecutoras Locales, todos poseen más de un (1) año en sus funciones dentro del proyecto Formación de Docentes, específicamente el 78,9% supera los tres (3) años, mientras que el 21,1% se sitúa entre el rango uno (1) y tres (3) años. A través de este ítem se evidencia que los responsables encuestados poseen una experiencia considerable en el ejercicio de sus funciones en cuanto a formulación y control del POAI se refiere, además se aprecia que la tasa de rotación resulta ser baja en los cargos de Jefatura de Unidad y Coordinaciones de Programa. Dichos aspectos contribuyen en la optimización del nivel de eficiencia en las acciones relacionadas con los planes institucionales y por ende a elevar los indicadores de eficacia en el cumplimiento de los productos del proyecto.

Cuadro 8

Experiencia del encuestado en el área de planificación

Años de Experiencia	Sujetos	Porcentaje (%)
Menos de 1 año	0	0
Entre 1 y 3 años	3	15,8
Más de 3 años	16	84,2
Total	19	100

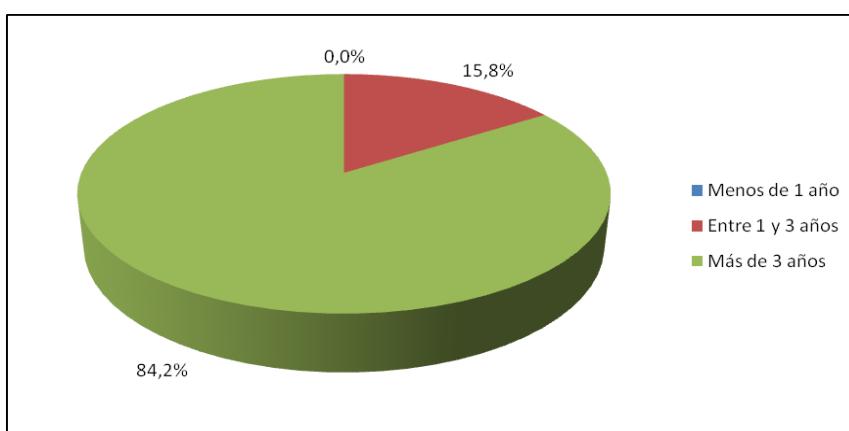


Gráfico 3. Experiencia del encuestado en el área de planificación

En relación a los años de experiencia en el área de planificación la mayoría de las unidades de análisis presentes en el Proyecto “Formación de Docentes” del POAI (84,2%) poseen más de tres (3) años de experiencia y solo el 15,8% se ubica entre uno (1) y tres (3) años. Estos resultados se muestran directamente relacionados a los obtenidos en el ítem 2, ya que la experiencia que poseen los entrevistados como responsables de Unidades Ejecutoras Locales contribuye con la acumulación de experiencia en el área de planificación, permitiendo afirmar nuevamente que los actores del proyecto en estudio poseen una amplia experticia en los procesos de formulación y control del POAI. Resulta importante destacar que en el 15,8% de los casos, la experiencia en lo concerniente al área de planificación viene supeditado a los años en que vienen ejerciendo funciones como responsables de UEL, es decir, comienzan su gestión sin conocimiento y dominio de esta área, principalmente debido a que en el caso de las coordinaciones de programa representan una de las primeras opciones a cargo de toma de decisiones a los que tienen acceso los docentes.

El cuadro 9 muestra la frecuencia de las alternativas de cada ítem con su respectiva tendencia en correspondencia a los datos asociados a los procesos de formulación y control del POAI.

Cuadro 9

Distribución de frecuencias absolutas de alternativas de respuestas por cada proposición

Ítems	Opciones					Tendencia
	1	2	3	4	5	
1	1	1	1	5	11	De acuerdo
2	0	0	2	6	11	De acuerdo
3	0	2	2	5	10	De acuerdo
4	3	4	2	6	4	De acuerdo
5	2	1	3	5	8	De acuerdo
6	2	2	2	8	5	De acuerdo
7	1	4	4	5	5	De acuerdo
8	1	1	2	9	6	De acuerdo
9	1	1	2	7	8	De acuerdo
10	2	3	2	9	3	De acuerdo
11	2	2	3	8	4	De acuerdo

Cuadro 9 (Cont.)

Ítems	Opciones					Tendencia
	1	2	3	4	5	
12	2	3	6	6	2	Sin tendencia definida
13	7	4	5	3	0	En desacuerdo
14	5	3	6	4	1	Sin tendencia definida
15	1	3	4	9	2	De acuerdo
16	2	5	2	8	2	De acuerdo
17	2	5	2	7	3	De acuerdo
18	2	2	4	4	7	De acuerdo
19	2	3	4	7	3	De acuerdo
20	0	1	1	8	9	De acuerdo
21	1	4	4	5	5	De acuerdo
22	0	3	2	7	7	De acuerdo
23	0	0	1	10	8	De acuerdo
24	1	2	5	6	5	De acuerdo
25	1	2	8	6	2	Sin tendencia definida
26	1	4	1	8	5	De acuerdo
27	4	3	2	4	6	De acuerdo
28	1	4	6	4	4	Sin tendencia definida
29	2	3	4	8	2	De acuerdo
30	1	4	6	6	2	Sin tendencia definida
31	1	4	5	6	3	Sin tendencia definida
32	0	4	4	7	4	De acuerdo

A través del cuadro anterior se puede observar, como la mayoría de las tendencias de los registros obtenidos en los ítems del instrumento FACPOAI (93,8%) se ubican en grados de acuerdo, es decir, las respuestas obtenidas generalmente fueron hacia las opciones: de acuerdo y totalmente de acuerdo.

En los gráficos 4 y 5 se observa la línea tendencial de los promedios obtenidos en la dimensión formulación y la dimensión control. En cuanto a la formulación se refiere, existe diversidad en las opiniones de los encuestados en grados tanto de acuerdo como de desacuerdo, esto se debe, a que los aspectos considerados en esta dimensión suelen poseer una metodología que no suele ser rigurosa en cuanto a su aplicación se refiere, por lo tanto, los responsables de esta acción la asumen desde su perspectiva experiencial y particular. De modo contrario los valores registrados para el control se caracterizan por poseer una tendencia mucho más lineal hacia grados de acuerdo, esto como consecuencia de la metodología formal e institucional establecida

en materia de seguimiento y control de gestión cuyas revisiones son permanentes y generan responsabilidades de índole administrativas.

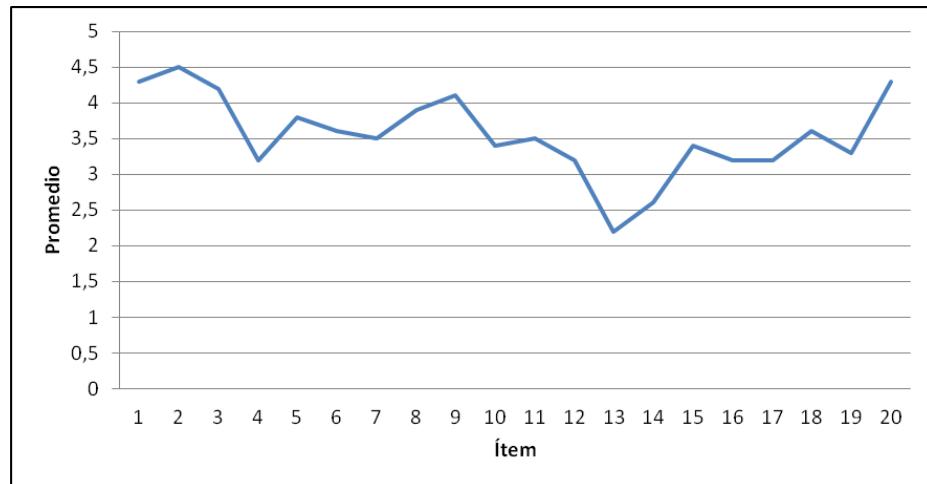


Gráfico 4. Tendencia de las medias obtenidas en la dimensión formulación

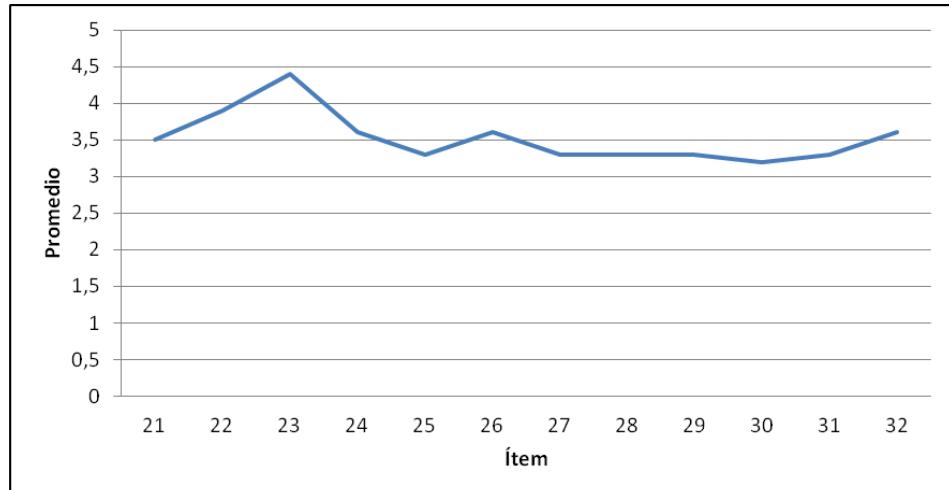
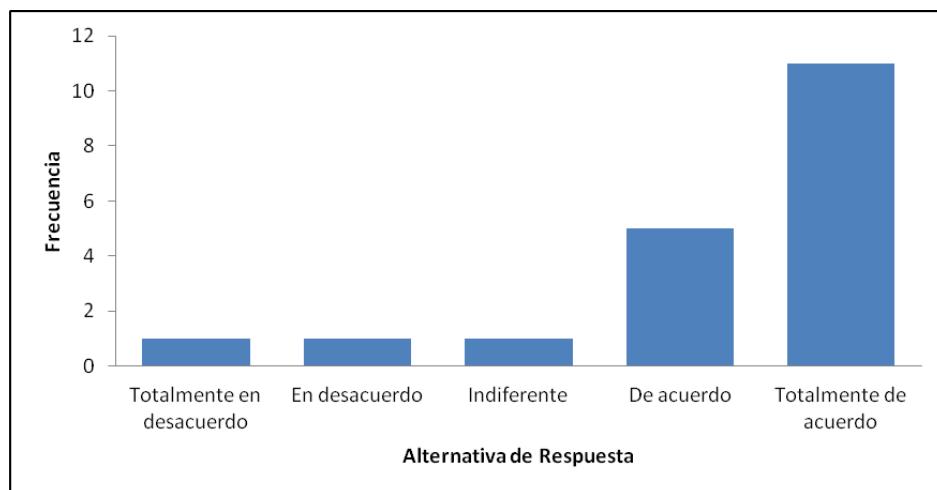


Gráfico 5. Tendencia de las medias obtenidas en la dimensión control

Cuadro 10**Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 1**

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
1	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,3	De acuerdo
	2 En desacuerdo	1	5,3	
	3 Indiferente	1	5,3	
	4 De acuerdo	5	26,3	
	5 Totalmente de acuerdo	11	57,9	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 1: Ser líder en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, es uno de los aspectos contemplados en la misión de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

**Gráfico 6.** Histograma de frecuencias ítem 1

El 84,2% de los responsables de las Unidades Ejecutoras Locales (UEL) del proyecto “Formación de Docentes” del POAI consideran que uno de los aspectos contemplados en la misión de la UPEL es ser líder en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, mientras que el 10,6% no lo considera así, dicho porcentaje se ubica en la opciones consideradas dentro de los grados de acuerdo. Se observa que las unidades de análisis conocen la misión de la UPEL ya que existen documentos y publicaciones de fácil acceso contentivos de la filosofía de gestión

institucional (misión, visión, valores), su enunciado es de fácil comprensión y retención, relacionándose directamente con el quehacer universitario de cada uno de sus miembros.

Cuadro 11

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 2

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
2	1 Totalmente en desacuerdo	0	0	
	2 En desacuerdo	0	0	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	6	31,6	De acuerdo
	5 Totalmente de acuerdo	11	57,9	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 2: Formación, Gestión y Talento Humano constituyen los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

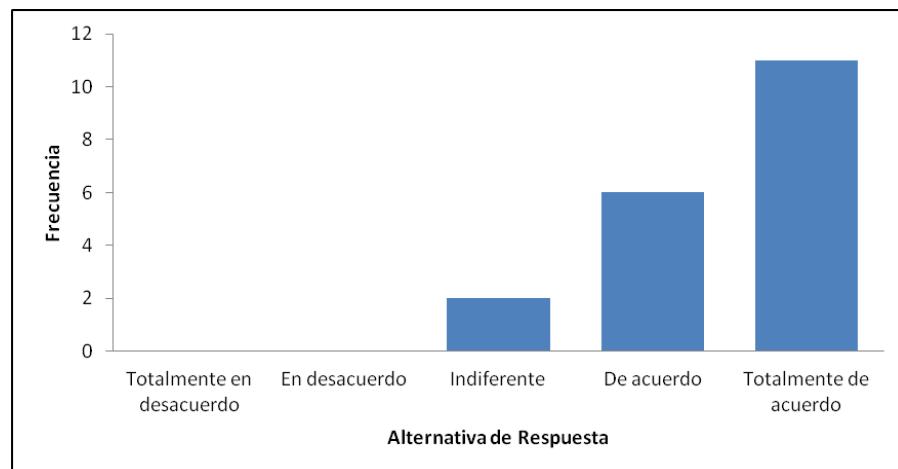


Gráfico 7. Histograma de frecuencias ítem 2

Los datos presentados permiten evidenciar que cerca de la totalidad de los encuestados (89,5%) definen Formación, Gestión y Talento Humano como los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo de la UPEL, sin opiniones que objeten la

proposición enunciada mediante el cuestionario. El promedio se ubicó en grados de acuerdo en la mayoría de las respuestas. Sin embargo y en función a lo establecido en el documento en cuestión, en el enunciado del ítem no fueron mencionados los ejes estratégicos Investigación e Integración con la Sociedad, lo que conlleva a precisar que los encuestados no conocen la totalidad de los aspectos contenidos en el Plan de Desarrollo, las razones asociadas a esta situación se deben a que se percibe que no existe una clara vinculación entre dicho plan y el POAI, su acceso es limitado ya que el documento reposa en la mayoría de los casos solo en la Unidad de Planificación y Desarrollo, su conformación suele ser de difícil entendimiento en personas que no lo manejan de forma recurrente, además de que los docentes suelen involucrarse solo en el proyecto del cual forman parte.

Es importante considerar que el Plan de Desarrollo se orienta no solo las bases estratégicas para la docencia de pregrado sino que considera de igual manera a la docencia de postgrado y las acciones emprendidas en materia de integración con la sociedad, por lo tanto su concepción por parte de los miembros de la comunidad universitaria debe responder a una visión de integración entre las áreas medulares del sector universitario.

Cuadro 12

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 3

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
3	1 Totalmente en desacuerdo	0	0	
	2 En desacuerdo	2	10,5	
	3 Indiferente	2	10,5	De
	4 De acuerdo	5	26,3	acuerdo
	5 Totalmente de acuerdo	10	52,7	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 3: El Plan de Desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en el eje estratégico Formación, tiene como objetivo

estratégico el desarrollo de un modelo formativo, innovador y de calidad, centrado en el crecimiento personal, profesional y social.

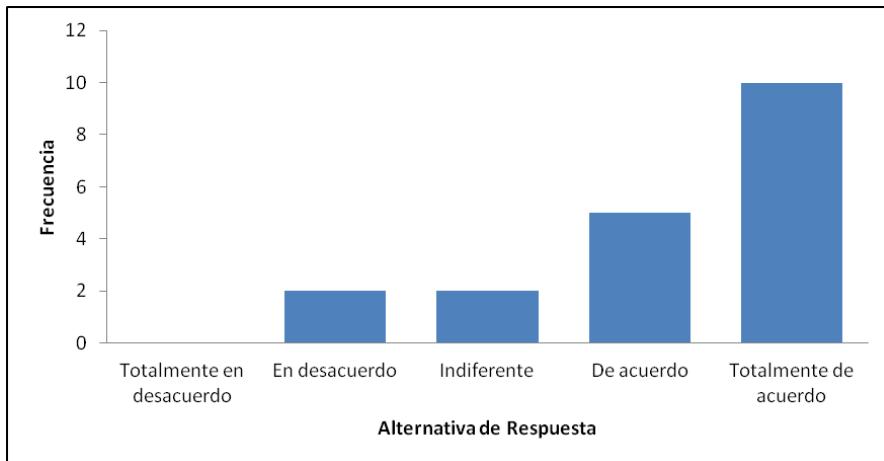


Gráfico 8. Histograma de frecuencias ítem 3

El 79% de los encuestados afirman su posición favorable a que en el eje estratégico Formación del Plan de Desarrollo de la UPEL, se enuncia como objetivo estratégico el desarrollo de un modelo formativo, innovador y de calidad, centrado en el crecimiento personal, profesional y social, como consecuencia, el promedio entre las respuestas se ubicó en el rango establecido de grados de acuerdo. Del análisis del ítem se desprende que existe un conocimiento de los objetivos estratégicos que orientan los esfuerzos de los integrantes dentro del eje y el proyecto en estudio, esto se debe a que los docentes encuestados poseen dominio de la fundamentación conceptual que soporta su rol de educador, desarrollan y operacionalizan el eje estratégico Formación de manera cotidiana y con la claridad e idoneidad que representa su función.

Cuadro 13

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 4

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
4	1 Totalmente en desacuerdo	3	15,7	De acuerdo
	2 En desacuerdo	4	21,1	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	6	31,6	
	5 Totalmente de acuerdo	4	21,1	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 4: Los proyectos, acciones y subacciones son los únicos elementos estructurales contenidos en el Plan Operativo Anual Institucional.

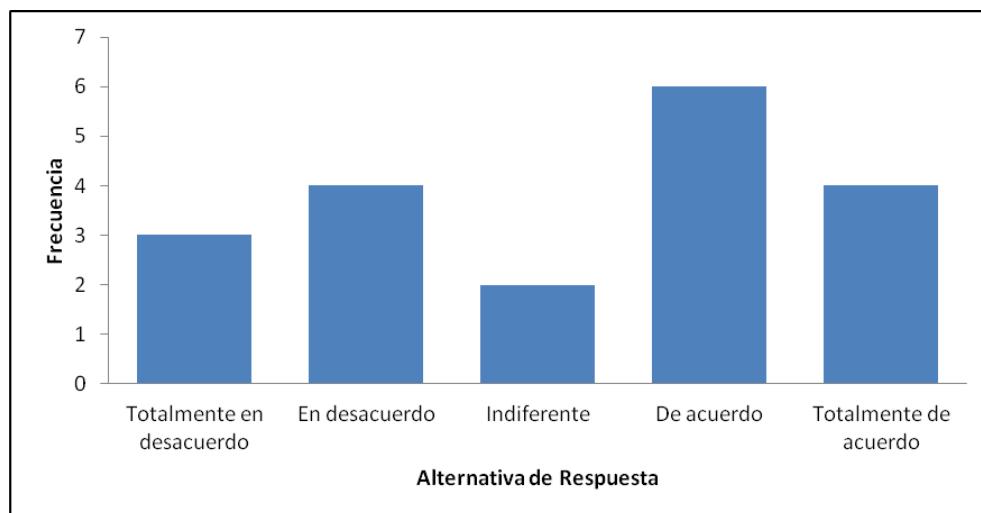


Gráfico 9. Histograma de frecuencias ítem 4

En este ítem la mayoría de los encuestados (52,7%) afirmaron que los proyectos, acciones y subacciones son los únicos elementos estructurales contenidos en el POAI. Un porcentaje significativo de las unidades de análisis (36,8%) estuvieron en desacuerdo con la proposición establecida, manteniéndose en 10,5% la frecuencia de la opción indiferente. En la construcción del ítem se obviaron los elementos estructurales relacionados a productos, unidades de medida, programación trimestral y presupuesto asignado, aún cuando dichos aspectos son los que más utilizan y desarrollan los

responsables del POAI en su función dentro de la planificación institucional. Estos resultados permiten considerar que la terminología asociada a los planes institucionales no está totalmente consolidada en la totalidad de los involucrados, como consecuencia de que el manejo de la misma solo se instrumenta cada tres (3) meses y suele olvidarse por el largo período en que se constituye, es por esto que se presenta esta distribución totalmente variada entre las opciones de respuestas en el ítem analizado.

Cuadro 14

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 5

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
5	1 Totalmente en desacuerdo	2	10,5	De acuerdo
	2 En desacuerdo	1	5,3	
	3 Indiferente	3	15,7	
	4 De acuerdo	5	26,3	
	5 Totalmente de acuerdo	8	42,2	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 5: Gerencia y coordinación académica de la enseñanza en carreras largas y formación de profesionales en el área del conocimiento, inclusive interdisciplinaria, son acciones específicas del proyecto Formación de Docentes del Plan Operativo Anual Institucional.

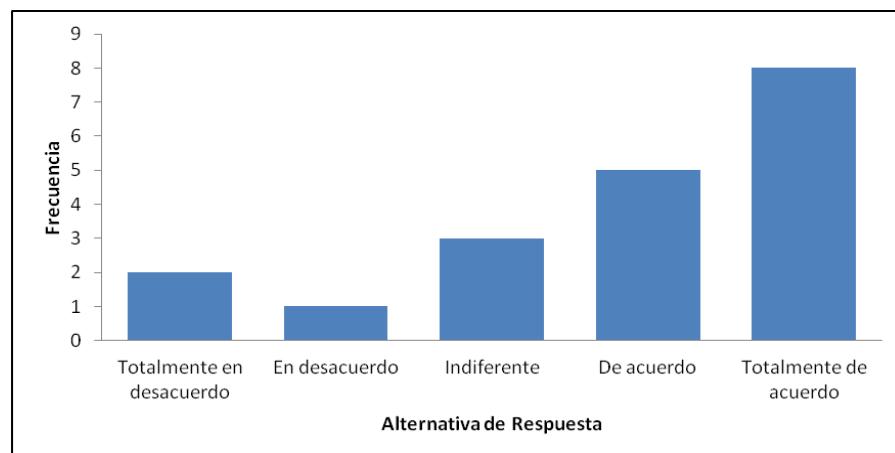


Gráfico 10. Histograma de frecuencias ítem 5

La gerencia y coordinación de la enseñanza en carreras largas y formación de profesionales en el área del conocimiento, inclusive interdisciplinaria, fueron consideradas por el 68,5% de los encuestados como acciones específicas del proyecto Formación de Docentes del POAI. A través del análisis de las apreciaciones obtenidas en el ítem 5 se demuestra que existe conocimiento por parte de los encuestados acerca de la estructura integral del proyecto Formación de Docentes en cuanto al POAI se refiere, esto a pesar de que la mayoría de los responsables de productos solo pertenecen a una acción de las dos (2) mencionadas. Estos resultados corresponden a las distintas actividades y procesos de divulgación llevados a cabo por las instancias destinadas para tal fin, entiéndase Subdirección de Docencia y Unidad de Planificación y Desarrollo.

Cuadro 15

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 6

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
6	1 Totalmente en desacuerdo	2	10,5	De acuerdo
	2 En desacuerdo	2	10,5	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	8	42,2	
	5 Totalmente de acuerdo	5	26,3	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 6: La estructura actual del Plan Operativo Anual Institucional contribuye con la eficacia de los objetivos estratégicos establecidos por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

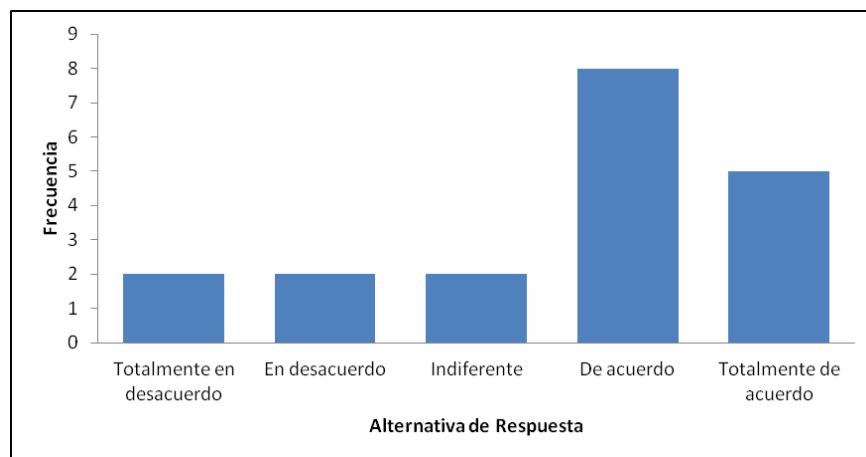


Gráfico 11. Histograma de frecuencias ítem 6

El 68,5% de los responsables de UEL consultados consideran que la estructura actual del POAI si contribuye con la eficacia de los objetivos estratégicos establecidos por la UPEL, de manera contraria el 21% no lo considera así. El porcentaje que corresponde a la opción “indiferente” (10,5%) está asociado a los resultados obtenidos en el ítem 4, donde el desconocimiento de los elementos estructurales del plan genera carencia de criterios para la evaluación de su contribución a la eficacia.

Estos resultados permiten ratificar la contribución de la estructura del plan en el logro de los objetivos propuestos en base al hecho de que dicha estructura surge del consenso y validación mediante comisiones y mesas de trabajo donde participan las distintas universidades nacionales a través de sus dependencias de planificación en un esfuerzo conjunto con el MPPEU-OPSU, donde se evalúan las necesidades del sector y se adecua el modelo en pro de la consecución de resultados tangibles y cuantificables. En el caso puntual de la institución objeto de estudio solo se acciona un proceso de adaptación en función a la dinámica que la caracteriza.

Cuadro 16

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 7

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
7	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,2	De acuerdo
	2 En desacuerdo	4	21,1	
	3 Indiferente	4	21,1	
	4 De acuerdo	5	26,3	
	5 Totalmente de acuerdo	5	26,3	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 7: La formulación del Plan Operativo Anual Institucional es realizada en función a los objetivos estratégicos contemplados en el eje Formación del Plan de Desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

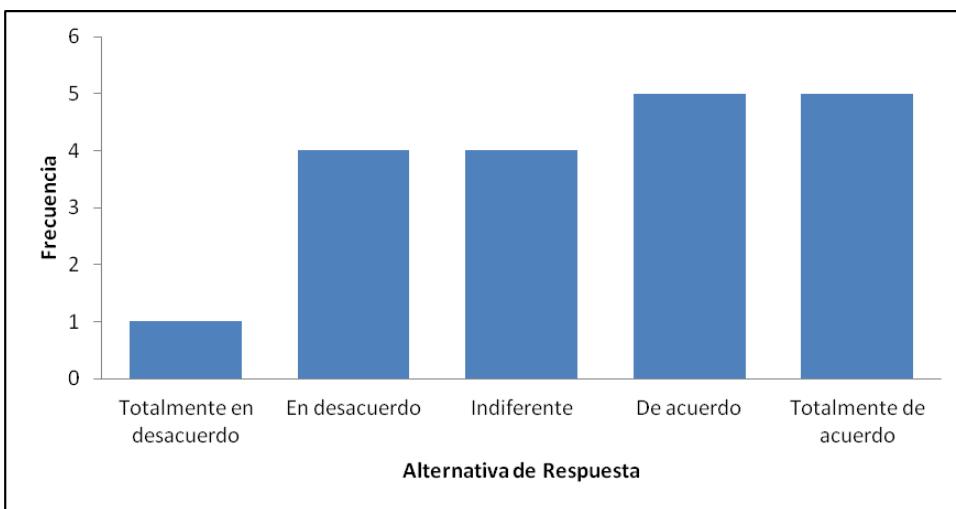


Gráfico 12. Histograma de frecuencias ítem 7

En el proceso de formulación del POAI el 52,6% de los encuestados consideran los objetivos estratégicos contemplados en el eje Formación del Plan de Desarrollo de la UPEL, de manera significativa el 26,3% muestra grados de desacuerdo, es decir, no los toman en cuenta. En este ítem el porcentaje de respuestas correspondiente al grado de neutralidad resulta ser notorio (21,1%).

Por un lado, se puede confirmar a través de este ítem como la mayoría de los responsables de UEL asumen el proceso de formulación orientando sus esfuerzos hacia lo que se desea alcanzar según lo estipulado por la alta gerencia institucional, donde todas las acciones son enfocadas a un mismo fin de tal modo de no desperdiciar tiempo y recursos. Por otro lado resulta importante mencionar los porcentajes referidos a grados de desacuerdo e indiferencia que sumados llegan a representar el 47,4%, aún cuando en el ítem 3 se reflejó que el 79% de los sujetos encuestados conocen los objetivos estratégicos del eje Formación, un poco menos de la mitad no los asumen como parte de la metodología propuesta para el incremento en la eficacia de sus productos ya sea por desconocimiento de la misma metodología e inclusive por los cortos lapsos destinados para el proceso de formulación del POAI.

Cuadro 17**Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 8**

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
8	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,3	De acuerdo
	2 En desacuerdo	1	5,3	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	9	47,3	
	5 Totalmente de acuerdo	6	31,6	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 8: La Unidad de Planificación y Desarrollo emite lineamientos de forma oportuna para la formulación del Plan Operativo Anual Institucional.

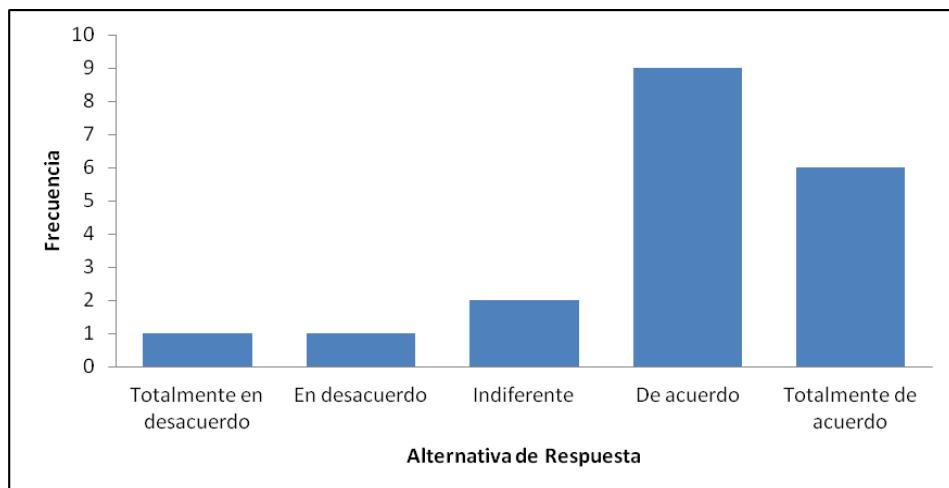


Gráfico 13. Histograma de frecuencias ítem 8

La Unidad de Planificación y Desarrollo según el 78,9% de los responsables de UEL emite de forma oportuna lineamientos para la formulación del POAI, ubicando grados de desacuerdo y neutralidad en poco más del 21%. La Unidad de Planificación y Desarrollo dentro de sus funciones y según los resultados obtenidos está asumiendo de manera correcta su función primordial que es la del asesoramiento continuo y permanente de todas las dependencias del Instituto en materia de planificación y

desarrollo, así como también la dirección en la elaboración de los planes de corto, mediano y largo plazo orientados al logro de los objetivos diseñados por la universidad en lo referente al ámbito de lo docencia de pregrado.

Cuadro 18

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 9

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
9	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,3	De acuerdo
	2 En desacuerdo	1	5,3	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	7	36,8	
	5 Totalmente de acuerdo	8	42,1	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 9: Para la formulación del Plan Operativo Anual Institucional son emitidos lineamientos claros y precisos por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo.

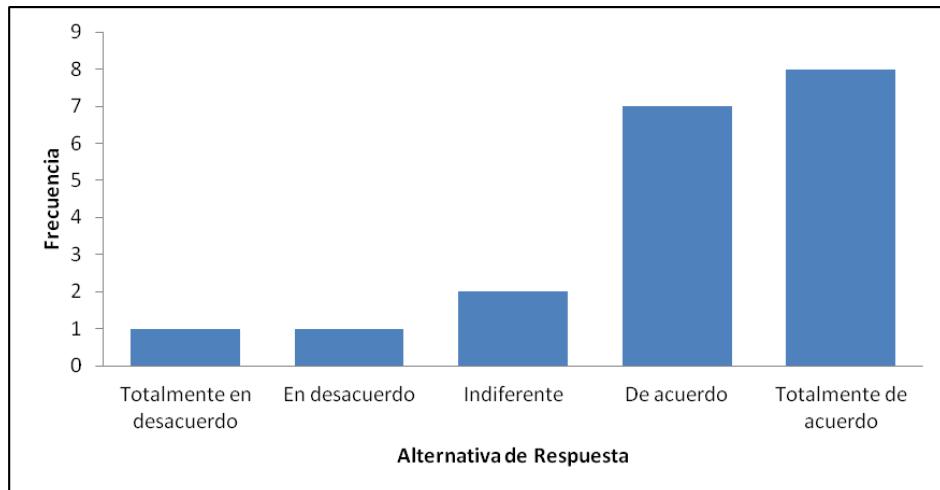


Gráfico 14. Histograma de frecuencias ítem 9

El 78,9% de los sujetos afirman que la Unidad de Planificación y Desarrollo emite lineamientos claros y precisos para la formulación del POAI, mientras que el

10,6% considera lo contrario. Este ítem registró los mismos resultados que el anterior en cuanto a niveles de acuerdo, desacuerdo y neutralidad.

En su mayoría, los encuestados perciben de manera eficiente la función de coordinación establecida en los manuales de organización y de normas y procedimientos de la UPEL acerca del sistema de planificación llevado a cabo por la Unidad de Planificación y Desarrollo en el IPMJMSM, es decir, no solo la emisión de lineamientos la realiza de forma oportuna sino que los mismos, se constituyen de forma clara y precisa para su ejecución. Es evidente entonces que en la institución, está estructurada una dependencia formal que se está encargando de manera óptima de liderizar los procesos relacionados a la formulación del POAI.

Cuadro 19

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 10

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
10	1 Totalmente en desacuerdo	2	10,5	De acuerdo
	2 En desacuerdo	3	15,8	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	9	47,4	
	5 Totalmente de acuerdo	3	15,8	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 10: El diagnóstico de las necesidades institucionales en el ámbito de la docencia de pregrado es llevado a cabo por la Unidad Ejecutora Local de forma permanente.

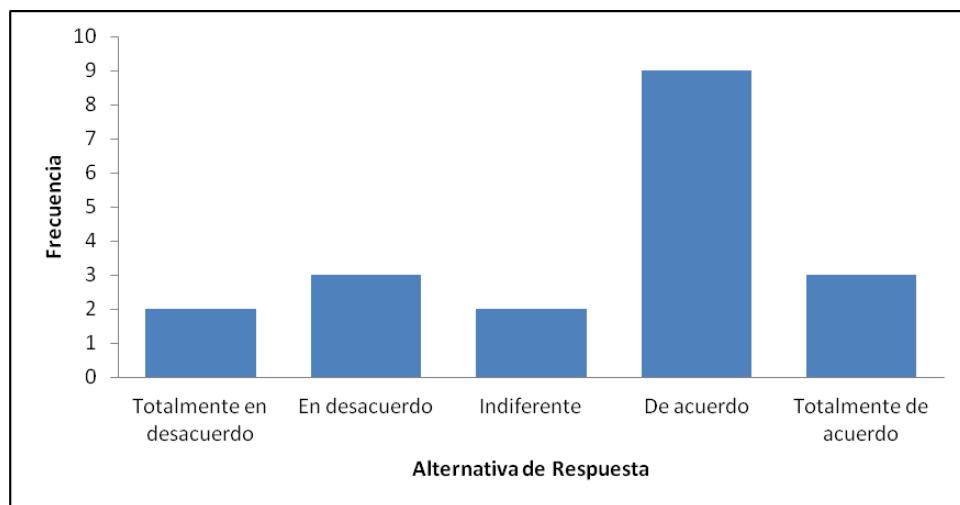


Gráfico 15. Histograma de frecuencias ítem 10

El 63,2% de los responsables de las UEL consultadas realiza de forma permanente un diagnóstico de las necesidades institucionales en el ámbito de la docencia de pregrado, mientras que el 26,3 desconocen la situación actual acerca de los requerimientos que demanda la institución. Si bien es cierto que la mayoría asume el proceso de planificación estratégica partiendo de su acción primaria que es la detección de las necesidades para atacar las debilidades e incrementar las fortalezas, existe una cantidad significativa de sujetos que enfocan sus acciones con un desconocimiento de lo que en un momento particular la situación amerita. El proceso de detección de necesidades se constituye en la base para cualquier proceso de previsión de acciones y en las distintas actividades de formación llevadas a cabo por la Unidad de Planificación y Desarrollo se ha hecho mucho hincapié en este aspecto, factor este aunado a que la experiencia acumulada en materia de planificación a medida que se incrementa, hace que el diagnóstico se realice de forma habitual y cotidiana. Vale la pena acotar que el 15,8% de los responsables de UEL poseen una experiencia de menos de 3 años en materia de planificación.

Cuadro 20**Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 11**

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
11	1 Totalmente en desacuerdo	2	10,5	De acuerdo
	2 En desacuerdo	2	10,5	
	3 Indiferente	3	15,8	
	4 De acuerdo	8	42,1	
	5 Totalmente de acuerdo	4	21,1	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 11: Durante el proceso de formulación del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local considera las necesidades institucionales en el ámbito de la docencia de pregrado.

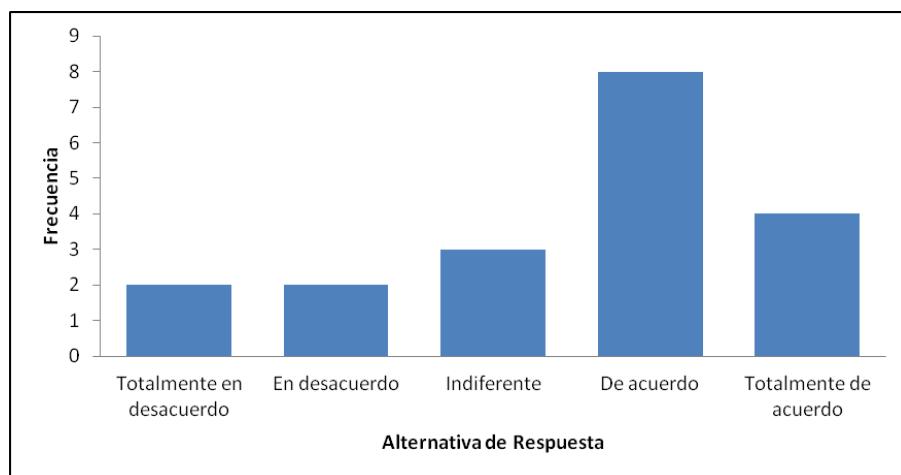


Gráfico 16. Histograma de frecuencias ítem 11

De los resultados obtenidos el 63,2% de los sujetos afirma que son consideradas las necesidades institucionales en el ámbito de la docencia de pregrado durante el proceso de formulación del POAI, el 21% muestra grados de desacuerdo hacia el enunciado presentado. Este ítem nos demuestra que la mayoría de los responsables de UEL no solo detecta las necesidades y conoce la situación actual de la docencia de pregrado a través de un diagnóstico permanente, sino que además de esto, lo considera en el momento de

programar la meta física trimestral, aspecto que reviste vital importancia para el incremento de la eficacia de los productos, debido a que el hecho de tener claro el panorama que contextualiza cada una de las metas previstas, permite otorgarle direccionalidad a cada una de las acciones que soporta el volumen de trabajo en su conjunto.

Cuadro 21

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 12

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
12	1 Totalmente en desacuerdo	2	10,5	Sin tendencia definida
	2 En desacuerdo	3	15,8	
	3 Indiferente	6	31,6	
	4 De acuerdo	6	31,6	
	5 Totalmente de acuerdo	2	10,5	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 12: La Unidad de Planificación y Desarrollo da a conocer de forma oportuna la asignación presupuestaria a considerar en la formulación del Plan Operativo Anual Institucional.

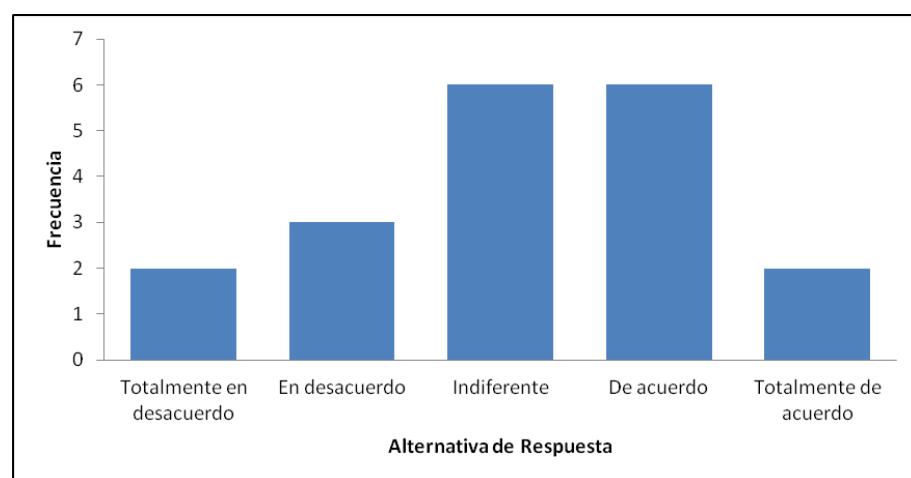


Gráfico 17. Histograma de frecuencias ítem 12

El resultado de este ítem presenta la particularidad que no posee una tendencia definida en cuanto a grados de acuerdo y desacuerdo se refiere. El 42,1% avala que la Unidad de Planificación y Desarrollo divulga información relacionada a la asignación presupuestaria de forma oportuna para su consideración en la formulación del POAI, el 26,3% afirma que desconoce información concerniente a la asignación presupuestaria y el 31,6% muestra grados de neutralidad en sus respuestas.

El comportamiento en las respuestas es causa de la inestabilidad en los procedimientos llevados a cabo por OPSU en lo que se refiere al análisis y aprobación de presupuestos universitarios, entendiendo como consecuencia la tardanza en la formalización y distribución de la cuota presupuestaria asignada a las diferentes casas de estudio. La inestabilidad se refleja en que en algunos ejercicios fiscales la cuota si ha sido conocida por los entes encargados en un tiempo razonable para soportar las metas del POAI, pero en los últimos años suele ser una especie de suerte contar con esa información a tiempo.

Además de lo anterior, el presupuesto asignado a la UPEL debe distribuirse a los institutos que la conforman, de manera que al transformar esta circunstancia en plazos de entrega, suele ser oficializado el presupuesto institucional posteriormente a la formulación del POAI, sin embargo en la medida que la Unidad de Planificación y Desarrollo recibe información oficial acerca de los recursos con que cuenta para operar procede a su difusión de manera inmediata.

Cuadro 22

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 13

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
13	1 Totalmente en desacuerdo	7	36,8	En desacuerdo
	2 En desacuerdo	4	21,1	
	3 Indiferente	5	26,3	
	4 De acuerdo	3	15,8	
	5 Totalmente de acuerdo	0	0	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 13: La cuota presupuestaria asignada por el responsable del proyecto Formación de Docentes para la formulación de la meta física del Plan Operativo Anual Institucional de la Unidad Ejecutora Local se corresponde con la estimación del costo de las actividades a desarrollar durante el año.

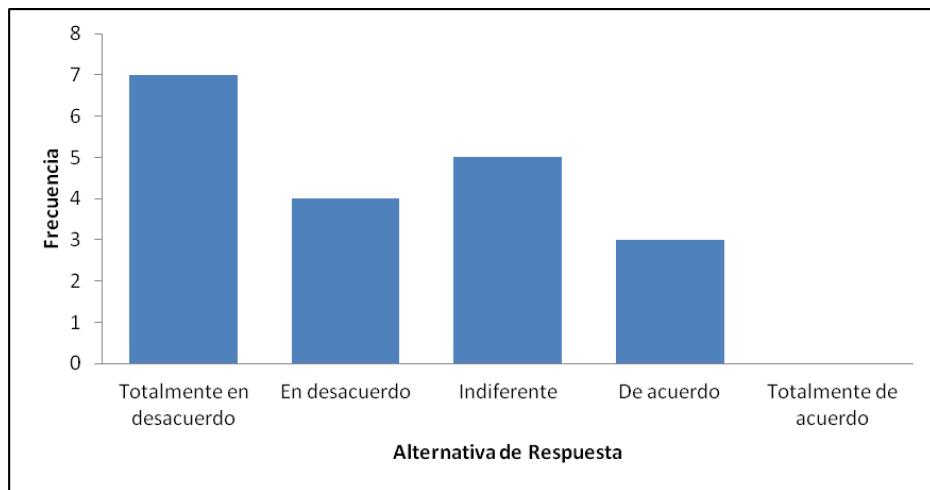


Gráfico 18. Histograma de frecuencias ítem 13

De la totalidad de los responsables de UEL tomados para el estudio, el 57,9% considera que no se corresponde con la estimación del costo de la actividades a desarrollar durante el año la cuota presupuestaria asignada por el responsable del proyecto Formación de Docentes para la formulación de la meta física del POAI, solo el 15,8% muestra grados de acuerdo hacia esta proposición y el 26,3% son indiferentes.

La mayoría de las respuestas se dirigió a la tendencia en desacuerdo como consecuencia de la realidad que enfrentan las universidades nacionales en el campo presupuestario. El sector universitario en los últimos años ha experimentado una reducción significativa en la cantidad de recursos otorgados para su funcionamiento, desde la figura del presupuesto reconducido, donde los incrementos en la asignación responden a la partida 4.01 referida al pago de nómina, por lo tanto, el crecimiento en la inflación reduce la capacidad de poseer insumos suficientes para desarrollar de manera efectiva cada una de actividades a desarrollar durante el año. De tal manera

que en el momento en que el responsable del proyecto distribuye el presupuesto entre las UEL, la cuota parte recibida por cada una de ellas suele ser un monto muy bajo para operar durante el periodo fiscal.

En el caso puntual de la cantidad de respuestas enfocadas hacia la neutralidad se debe a que en algunos casos esta asignación no es conocida por los responsables de las UEL, como consecuencia de la misma dinámica institucional o por procedimientos definidos por la Dirección General de Planificación y Desarrollo para facilitar las funciones de la Unidad de Administración en aspectos relacionados a la ejecución presupuestaria.

Cuadro 23

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 14

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
14	1 Totalmente en desacuerdo	5	26,3	Sin tendencia definida
	2 En desacuerdo	3	15,8	
	3 Indiferente	6	31,6	
	4 De acuerdo	4	21,1	
	5 Totalmente de acuerdo	1	5,2	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 14: La cuota presupuestaria asignada por el responsable del proyecto Formación de Docentes a la Unidad Ejecutora Local es considerada para la formulación del Plan Operativo Anual Institucional.

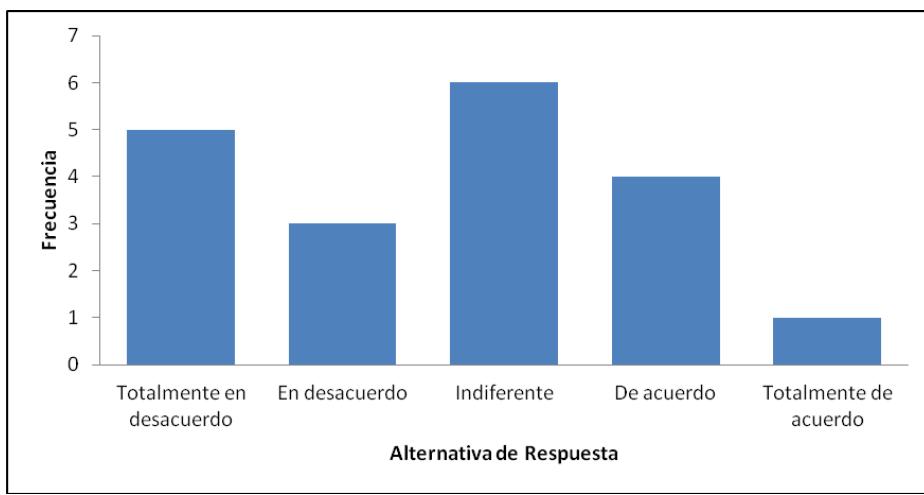


Gráfico 19. Histograma de frecuencias ítem 14

En el ítem 14 se puede observar como las respuestas no se corresponden a una tendencia en particular, el 42,1% muestra apego a niveles de desacuerdo, el 26,3% a niveles de acuerdo, mientras que el 31,6% expresa neutralidad. La proporción más alta deja ver que existe desinterés de los responsables de la UEL por considerar la cuota presupuestaria en la formulación de sus productos en el POAI.

La situación es consecuencia del análisis del ítem anterior siendo además el reflejo latente de la carencia de funcionalidad en la metodología actual de formular en base a un presupuesto totalmente deficitario, donde el margen de acción se ve caracterizado por la solución de la ejecución a través de traspasos presupuestarios o más común en la disposición de los ingresos propios generados por la institución. No existe una tendencia definida ya que muchos de los actores presentes en el proyecto Formación de Docentes, tienen una apreciación que radica en el supuesto de que de igual manera los recursos surgen para la ejecución de los proyectos, aun sin su consideración en la formulación, pero no debe menospreciarse a aquellos responsables de UEL que se apegan al deber ser de formular en base a la cuota asignada (26,3%).

Cuadro 24**Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 15**

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
15	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,2	De acuerdo
	2 En desacuerdo	3	15,8	
	3 Indiferente	4	21,1	
	4 De acuerdo	9	47,4	
	5 Totalmente de acuerdo	2	10,5	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 15: Para el proceso de formulación del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local determina la pertinencia de cada uno de los productos a su cargo.

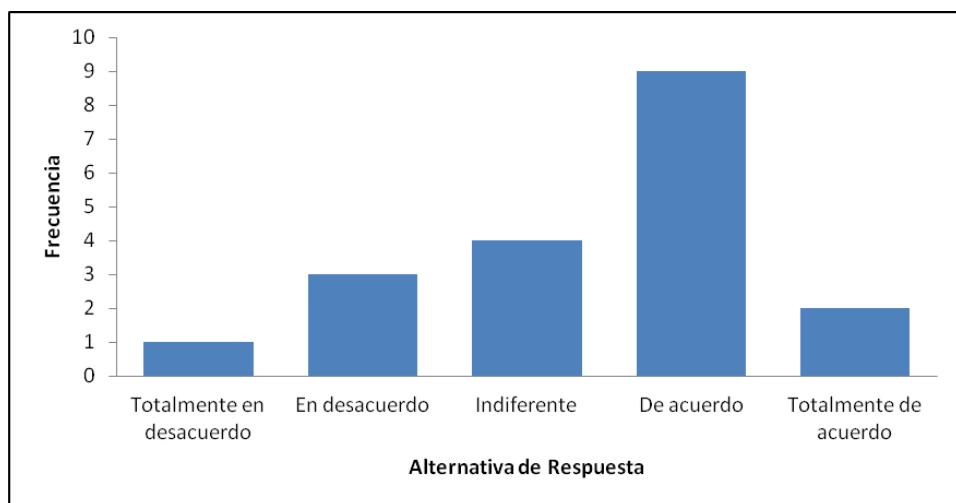


Gráfico 20. Histograma de frecuencias ítem 15

El 57,9% de los entrevistados determina la pertinencia de cada uno de los productos a su cargo en el proceso de formulación del POAI, el porcentaje restante (42,1%) se focaliza en grados de desacuerdo e indiferencia. Existe una mayoría que lleva a cabo el ejercicio de relacionar los productos que ejecuta con el objetivo macro del POAI para así establecer la contribución del mismo en los objetivos estratégicos trazados para el eje Formación del Plan de Desarrollo de la UPEL. La determinación

de la pertinencia es analizada en una gran parte de los encuestados porque necesitan conocer cuan idónea son las acciones y el impacto que estas tienen en la gestión del proyecto en su totalidad, de no ser así, la cuantificación de la meta física se desvirtuaría y no apuntaría a los índices establecidos de eficacia.

Cuadro 25

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 16

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
16	1 Totalmente en desacuerdo	2	10,5	De acuerdo
	2 En desacuerdo	5	26,3	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	8	42,2	
	5 Totalmente de acuerdo	2	10,5	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 16: En el proceso de formulación del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local procede a evaluar sus productos en función a las prioridades institucionales.

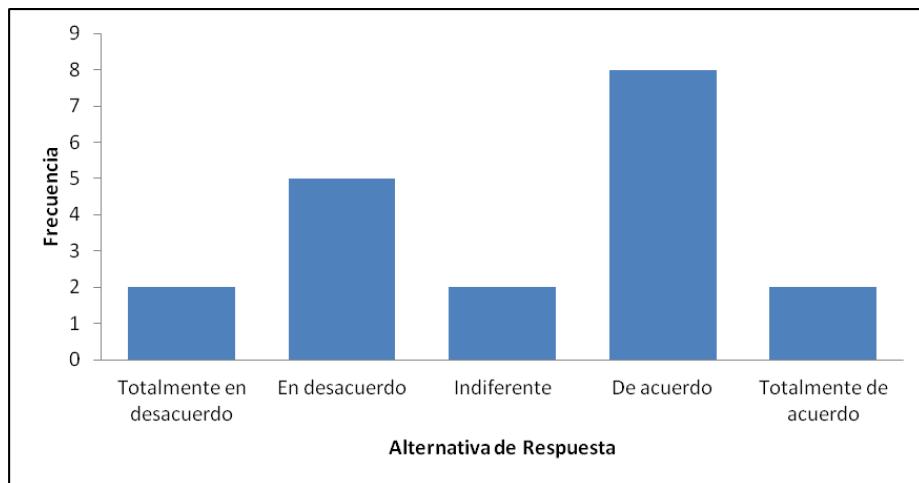


Gráfico 21. Histograma de frecuencias ítem 16

Como se puede observar a través de los resultados obtenidos, el 52,7% de los consultados afirma que realiza un proceso de evaluación de sus productos en función a las prioridades institucionales al momento de formular el POAI, mientras que una proporción si se quiere importante (36,8%) no lo considera así. El enunciado plasmado a través de este ítem, estuvo orientado principalmente a aquellos responsables que tienen a su cargo más de un producto dentro del POAI, de tal manera de poder establecer si se le otorga mayor peso a uno de estos en función a su incidencia en la solución de las necesidades primarias dentro del ámbito de la docencia de pregrado. La mayoría de los sujetos realiza la evaluación aún cuando solo poseen un producto, esto se debe a que la programación de la meta física necesariamente es realizada en base a las prioridades establecidas por la alta gerencia en función al diagnóstico de la situación actual. Es posible realizar entonces esa acción de evaluación, ya que según los resultados de los ítems 10 y 11 los responsables realizan y aplican el diagnóstico que es lo que conlleva a definir los requerimientos institucionales.

Cuadro 26

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 17

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
17	1 Totalmente en desacuerdo	2	10,5	De acuerdo
	2 En desacuerdo	5	26,3	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	7	36,9	
	5 Totalmente de acuerdo	3	15,8	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 17: La Unidad Ejecutora Local jerarquiza las acciones a desarrollar en función al impacto que el producto genera en la gestión del Plan Operativo Anual Institucional.

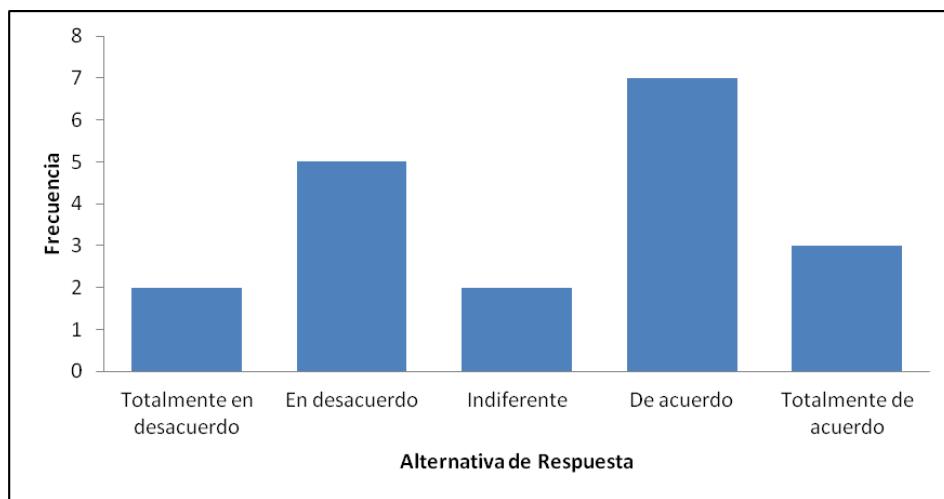


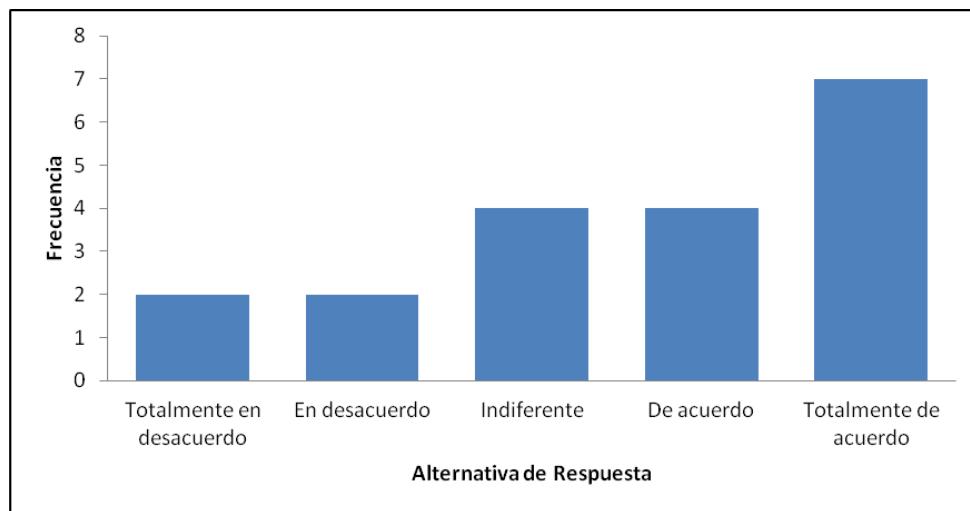
Gráfico 22. Histograma de frecuencias ítem 17

El 52,7% de los responsables de UEL proceden a jerarquizar las acciones que desarrollan en función al impacto que el producto genera en la gestión del POAI, el 36,8% no lo realiza y al 10,5% le es indiferente. La necesidad de jerarquizar las acciones en función a su impacto en el POAI es imperativo cuando el desarrollo del plan se ejecuta en períodos trimestrales, en donde deben distribuirse las acciones durante los cuatro trimestres que posee el año, todo esto con el objetivo de imprimirlle un orden lógico y coherente a lo que se va a realizar durante la ejecución. La mayoría de los responsables lo asume de esta manera además por la necesidad de tener que cumplir con el requerimiento de la Unidad de Planificación y Desarrollo de presentar niveles de avance en cada uno de los períodos donde se realiza la evaluación respectiva. Este procedimiento de jerarquización le permite a la UEL conocer el alcance de su gestión durante el desarrollo progresivo del ejercicio fiscal para el cual está formulando la meta física.

Cuadro 27**Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 18**

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
18	1 Totalmente en desacuerdo	2	10,5	De acuerdo
	2 En desacuerdo	2	10,5	
	3 Indiferente	4	21,1	
	4 De acuerdo	4	21,1	
	5 Totalmente de acuerdo	7	36,8	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 18: Para la formulación del Plan Operativo Anual Institucional la Unidad Ejecutora Local cuenta con información suministrada por la Unidad de Planificación y Desarrollo acerca de la ejecución de años anteriores del producto a su cargo.

**Gráfico 23.** Histograma de frecuencias ítem 18

Para el 57,9% de los sujetos considerados en este estudio, la Unidad de Planificación y Desarrollo suministra información acerca de la ejecución de años anteriores del producto a su cargo para la formulación del POAI, prácticamente en iguales proporciones se ubican los niveles de desacuerdo e indiferencia (21%). Esta tendencia responde a la continuidad en los procesos de divulgación realizados por la

Unidad en cuestión, mediante la presentación de los informes de evaluación de la Ejecución Física de Metas Trimestral, los cuales son proporcionados a los distintos responsables de proyectos para su consignación ante las UEL integrantes del mismo.

Aquellas respuestas que representan grados de desacuerdo se debe a que en muchos casos cierta cantidad de responsables de UEL no reciben la información por parte del responsable del proyecto el cual representa el canal formal para su envío. Aunado a lo expuesto existe una falta interés por obtener dicha información, debido a que no es un requisito obligatorio considerarlo para la formulación del plan. Los resultados obtenidos en años anteriores en cuanto a ejecución física se refieren, reposan en los archivos de la Unidad de Planificación y Desarrollo cuya disponibilidad es absoluta para quien lo amerite.

Cuadro 28

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 19

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
19	1 Totalmente en desacuerdo	2	10,5	De acuerdo
	2 En desacuerdo	3	15,8	
	3 Indiferente	4	21,1	
	4 De acuerdo	7	36,8	
	5 Totalmente de acuerdo	3	15,8	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 19: La Unidad Ejecutora Local, en el proceso de formulación del Plan Operativo Anual Institucional, analiza el comportamiento tendencial del producto a programar en función a la ejecución de años anteriores.

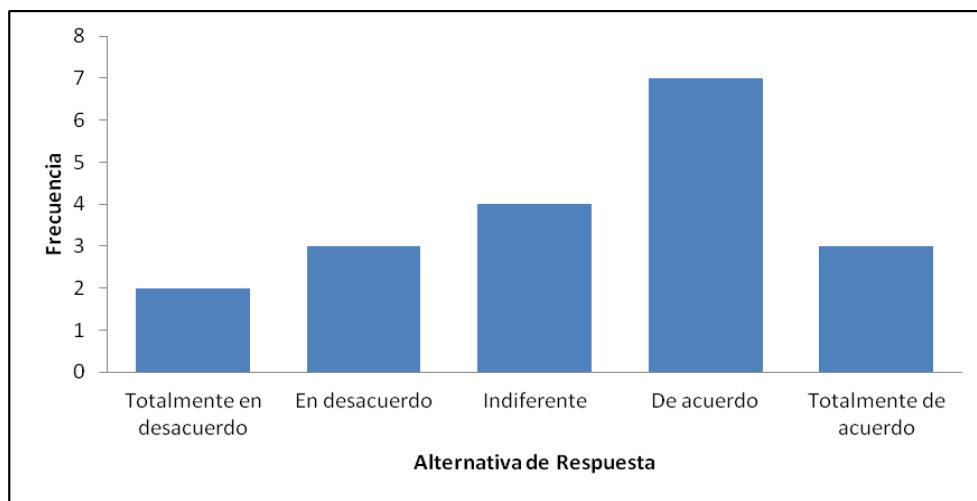


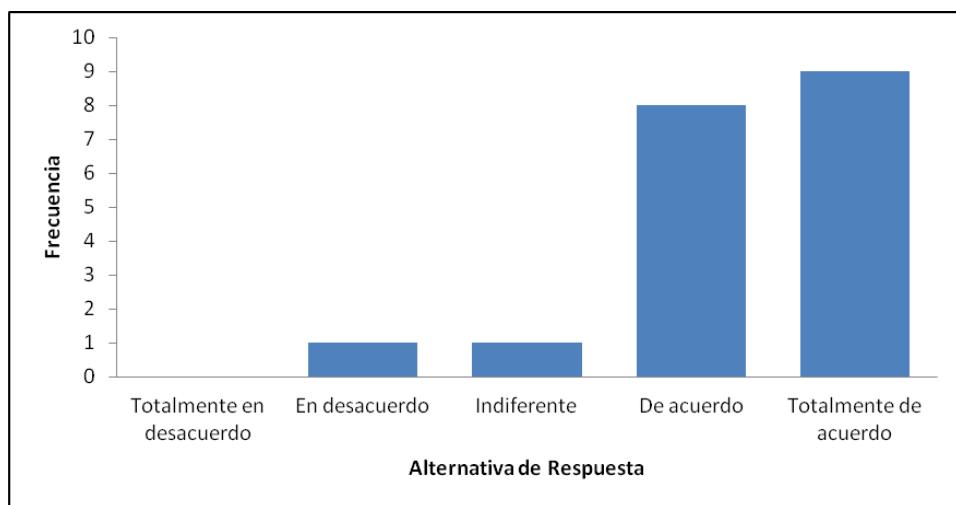
Gráfico 24. Histograma de frecuencias ítem 19

En el proceso de formulación del POAI, el 52,6% analiza el comportamiento tendencial de sus productos considerando la ejecución de períodos anteriores, un poco más del 26% no lo hace y el 21,1% es desinteresado ante este enunciado. Para la mayoría de los responsables de UEL el conocimiento de la ejecución de años anteriores se convierte en un insumo para identificar cómo ha sido el comportamiento del producto a lo largo del tiempo, proporcionando información valiosa acerca de cuánto se ejecuta realmente, es decir, llevan a cabo la formulación tomando como referencia estos valores para incrementar los índices de eficacia y mejorar la utilización de los recursos. Relacionando este ítem con el anterior resulta interesante visualizar cómo a pesar de que el 57,9% sabe que la Unidad de Planificación y Desarrollo proporciona información, solo el 52,6% lo utiliza para el análisis tendencial, esta realidad se genera como consecuencia en la mayoría de los casos por el desconocimiento de la metodología o por no tomar el proceso de formulación del POAI con la seriedad que este amerita.

Cuadro 29**Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 20**

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
20	1 Totalmente en desacuerdo	0	0	De acuerdo
	2 En desacuerdo	1	5,3	
	3 Indiferente	1	5,3	
	4 De acuerdo	8	42,1	
	5 Totalmente de acuerdo	9	47,3	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 20: En la formulación del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local considera el Calendario Institucional para determinar la cantidad a programar en la meta física trimestral del producto.

**Gráfico 25.** Histograma de frecuencias ítem 20

En la formulación del POAI, el 89,4% de las UEL si considera el calendario institucional al momento de determinar la cantidad a programar en la meta física trimestral del producto, los resultados del ítem son determinantes para considerar el grado de acuerdo generalizado en la proposición presentada. Es de vital importancia considerar el calendario institucional aprobado por Consejo Directivo, tal como lo plantea la gran mayoría de los consultados ya que aquí se presentan los días hábiles, vacaciones, asuertos

y feriados, que permiten planificar los volúmenes de trabajo por trimestre y a su vez permite conocer la disponibilidad de tiempo para el desarrollo de las actividades del producto. Dada la importancia del manejo del calendario institucional en los procesos de planificación, el mismo es distribuido por la Unidad de Planificación y Desarrollo a todas las instancias de toma de decisiones, con el objetivo de evitar que la distribución se realice en proporciones iguales en los trimestres, especialmente en el tercero, el cual se caracteriza por ser el período vacacional. De la revisión documental de los informes de evaluación, se siguen presentando casos en los que en el tercer trimestre se programan volúmenes de trabajo iguales a los demás trimestres.

Cuadro 30

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 21

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
21	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,2	De acuerdo
	2 En desacuerdo	4	21,1	
	3 Indiferente	4	21,1	
	4 De acuerdo	5	26,3	
	5 Totalmente de acuerdo	5	26,3	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 21: El mecanismo empleado por la Unidad de Planificación y Desarrollo, para el registro de la ejecución de los productos del Plan Operativo Anual Institucional, promueve la eficiencia en la gestión de la Unidad Ejecutora Local.

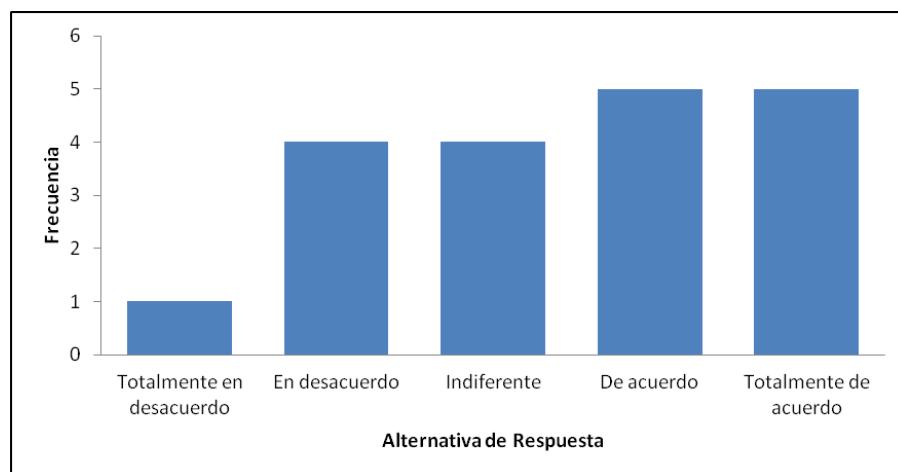


Gráfico 26. Histograma de frecuencias ítem 21

El 52,6% de los encuestados plantea que para el registro de la ejecución de los productos del POAI, el mecanismo empleado por la Unidad de Planificación y Desarrollo promueve la eficiencia en la gestión de la UEL, mientras que el 26,3% no está de acuerdo con esta afirmación. Procediendo al análisis se observa como la mayoría de las UEL consideran idóneo el mecanismo utilizado en pro de la eficiencia de la gestión institucional, dicho mecanismo en primer lugar responde a los requerimientos establecidos por OPSU y en segundo lugar, el registro de la ejecución mediante los formatos diseñados por la Unidad de Planificación y Desarrollo, sistematiza, simplifica y genera información relevante para el proceso de toma de decisiones.

Cuadro 31

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 22

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
22	1 Totalmente en desacuerdo	0	0	De acuerdo
	2 En desacuerdo	3	15,9	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	7	36,8	
	5 Totalmente de acuerdo	7	36,8	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 22: La Unidad Ejecutora Local orienta sus esfuerzos hacia el logro del 80% de las actividades previstas en el producto del Plan Operativo Anual Institucional.

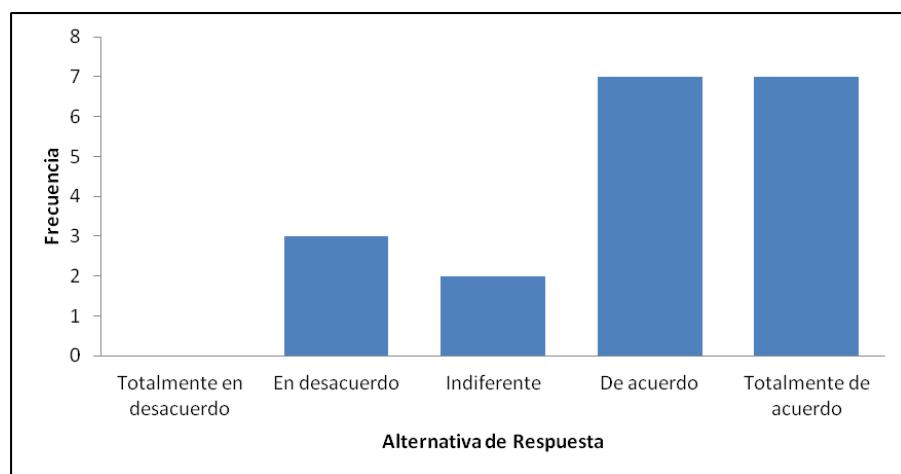


Gráfico 27. Histograma de frecuencias ítem 22

El 73,6% de los sujetos considerados para este estudio manifestaron orientar sus esfuerzos hacia el logro del 80% de las actividades previstas en el producto del POAI, el 15,9% utiliza un criterio de ejecución distinto al propuesto y el 10,5% mantiene una posición indiferente. Existe una mayoría importante que expresa que es conveniente mantener un nivel de ejecución en sus actividades previstas del 80%, sin embargo, la Unidad de Planificación y Desarrollo en conjunto con la Dirección General de Planificación y Desarrollo, consideran como parámetro normal aquel índice que no baja del 85%, es decir, se otorga un 15% de holgura imputable a razones que no dependen directamente del responsable de la UEL, todo esto sin dejar de lado el énfasis constante de realizar un esfuerzo por ejecutar el 100% de lo previsto. En estos casos suele ser importante comentar que las normativa legales que rigen la materia de plan y presupuesto, dictan lineamientos donde la ejecución debe estar enmarcada en parámetros del 100%, ya que el desarrollo de las actividades responden a un recurso presupuestario que en teoría se entrega de manera total a la administración de las instituciones. Las respuestas obtenidas se dan porque al referirse a un índice de 80% de ejecución, los responsables de UEL lo interpretan como satisfactorio, pero al referirse a normas y procedimientos inherentes a plan y presupuesto público, los criterios de evaluación se reubican hacia parámetros más exigentes y cercanos a un índice de eficacia igual a uno.

Cuadro 32

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 23

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
23	1 Totalmente en desacuerdo	0	0	
	2 En desacuerdo	0	0	
	3 Indiferente	1	5,3	De
	4 De acuerdo	10	52,6	acuerdo
	5 Totalmente de acuerdo	8	42,1	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 23: El indicador de eficacia en el cumplimiento del producto alcanzado en el Plan Operativo Anual Institucional surge al comparar la cantidad de meta programada en función a la cantidad de meta ejecutada.

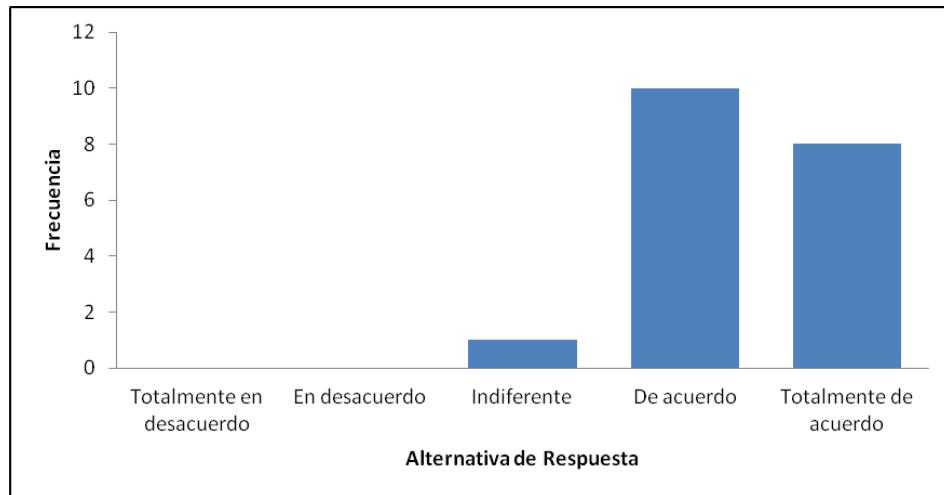


Gráfico 28. Histograma de frecuencias ítem 23

El 94,7% de los sujetos considerados en este estudio, muestran estar de acuerdo con que el indicador de eficacia en el cumplimiento del producto alcanzado en el POAI surge al comparar la cantidad de meta programada en función a la cantidad de meta ejecutada, ninguno muestra estar en contra de lo planteado en el enunciado y solo un 5,3% se mantiene indiferente.

Los resultados de este ítem demuestran que los responsables de las distintas UEL del proyecto Formación de Docentes tienen una visión clara de las variables (meta programada y meta ejecutada) a ser consideradas en el cálculo del índice de eficacia en el cumplimiento del producto, pero es importante hacer la salvedad que el procedimiento para su aplicación se realiza de manera contraria a como está redactado en el ítem, es decir, la comparación se hace desde la meta ejecutada en función a la programada, esto permite evidenciar que existe una debilidad relacionada al conocimiento de la fórmula con que se valora el índice de logro de los productos.

El origen de esta situación está en que la Unidad de Planificación y Desarrollo en sus informes trimestrales de evaluación realiza el cálculo tanto para las acciones

específicas como para todos los productos del plan, lo que causa indirectamente que los responsables no sientan la necesidad de realizarlo y por lo tanto desconozcan como hacerlo. El manejo de esta información constituye una herramienta clave para conocer la eficacia de la gestión institucional y más aún para saber si existe la necesidad de justificar desviaciones de la programación inicial ante el ente respectivo.

Cuadro 33

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 24

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
24	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,3	De acuerdo
	2 En desacuerdo	2	10,5	
	3 Indiferente	5	26,3	
	4 De acuerdo	6	31,6	
	5 Totalmente de acuerdo	5	26,3	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 24: La Unidad Ejecutora Local, durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, determina periódicamente el indicador de eficacia en el cumplimiento de los productos a su cargo.

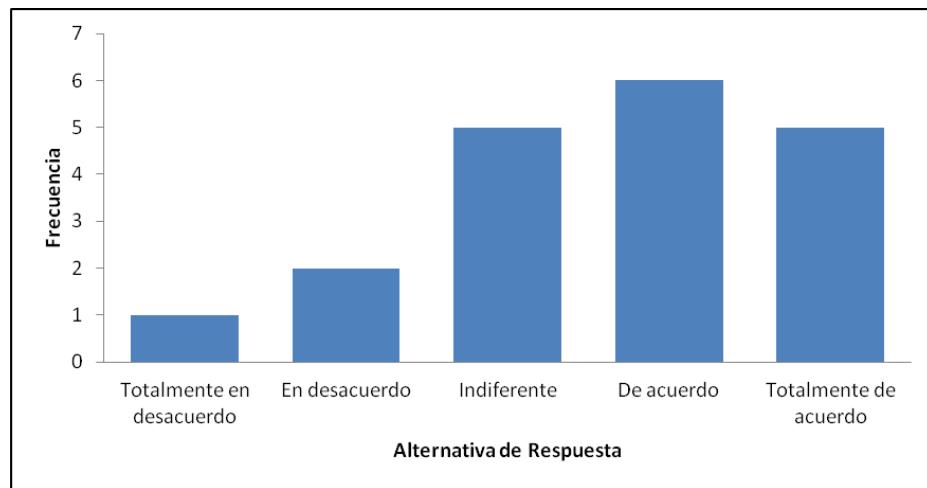


Gráfico 29. Histograma de frecuencias ítem 24

El 57,9% de los responsables de UEL afirman que periódicamente determinan el indicador de eficacia en el cumplimiento del producto durante la ejecución del plan, el 15,8% se muestra en desacuerdo y para el 26,3% resulta ser indiferente.

La mayoría de los encuestados expresa llevar un seguimiento de los niveles de eficacia en los productos a su cargo, primero porque les permite conocer el avance en su gestión y segundo porque la metodología exige reportar trimestralmente la ejecución física y calcular el indicador para determinar si existen variaciones significativas para proceder a soportarlas mediante una justificación, de tal modo que, este cálculo es indispensable para cumplir con los requerimientos de la Unidad de Planificación y Desarrollo. Al contrastar este ítem con el análisis del ítem anterior, se puede concluir que los responsables están calculando el índice de eficacia en el cumplimiento del producto pero lo están haciendo de manera incorrecta.

Cuadro 34

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 25

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
25	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,3	Sin tendencia definida
	2 En desacuerdo	2	10,5	
	3 Indiferente	8	42,1	
	4 De acuerdo	6	31,6	
	5 Totalmente de acuerdo	2	10,5	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 25: La Unidad Ejecutora Local recibe, por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo, herramientas que le permiten optimizar el indicador de eficacia en el cumplimiento de los productos contenidos en el Plan Operativo Anual Institucional.

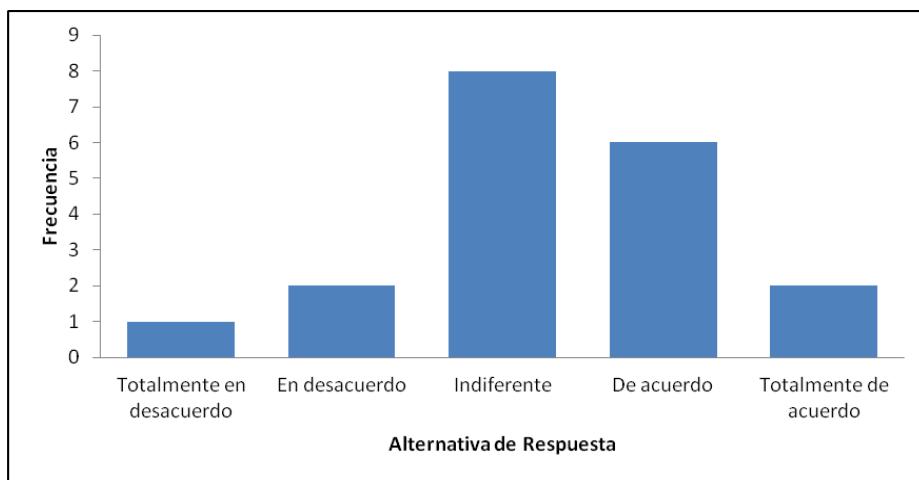


Gráfico 30. Histograma de frecuencias ítem 25

Este enunciado refleja respuestas que no atienden a una tendencia mayoritaria en lo que se refiere a grados de acuerdo, desacuerdo y neutralidad. El 42,1% afirma recibir por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo herramientas para optimizar el indicador de eficacia en el cumplimiento de los productos del plan, el mismo porcentaje expresa indiferencia y solo el 15,8% considera lo contrario.

De los resultados obtenidos y por el alto grado de respuestas enfocadas hacia la opción “indiferente” se puede vislumbrar que las herramientas que pueda estar proponiendo la Unidad de Planificación y Desarrollo para el incremento de los índices de eficacia, no están llegando de manera clara y precisa a los responsables de UEL, esto se debe a que las estrategias utilizadas para tal fin, solo se están llevando a cabo en los períodos previos al reporte de información y con lapsos muy reducidos para su entrega.

Cuadro 35

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 26

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
26	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,3	De acuerdo
	2 En desacuerdo	4	21,1	
	3 Indiferente	1	5,3	
	4 De acuerdo	8	42,1	
	5 Totalmente de acuerdo	5	26,2	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 26: El responsable de la Unidad Ejecutora Local mantiene informado al funcionario encargado de la ejecución de los productos del Plan Operativo Anual Institucional acerca de los resultados esperados durante cada trimestre.

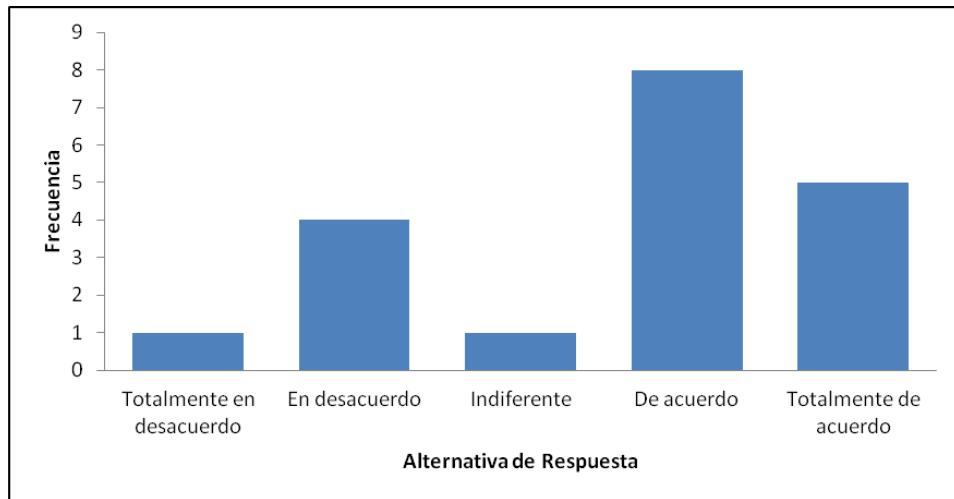


Gráfico 31. Histograma de frecuencias ítem 26

Para este ítem los resultados se presentaron de la siguiente manera: el 68,3% de los responsables de UEL asegura mantener informado al funcionario encargado de la ejecución de los productos del POAI acerca de los resultados esperados durante cada trimestre, el 26,4% manifiesta lo contrario y un poco más del 5% se mantiene indiferente.

Es sumamente importante que el encargado de la ejecución conozca la formulación de la meta física para efectivamente trabajar en pro de cumplirla en su totalidad, la mayoría así lo concibe porque permite unificar esfuerzos y elimina la posibilidad de desviarse en los objetivos y metas prefijadas en la formulación inicial. Esta proposición reviste una importancia crucial específicamente en los casos en los que el responsable posee un equipo de trabajo que lo apoya en su gestión como responsable de UEL.

Cuadro 36**Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 27**

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
27	1 Totalmente en desacuerdo	4	21,1	De acuerdo
	2 En desacuerdo	3	15,8	
	3 Indiferente	2	10,5	
	4 De acuerdo	4	21,1	
	5 Totalmente de acuerdo	6	31,5	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 27: Durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, el funcionario responsable de la Unidad Ejecutora Local genera soportes de índole administrativo que permiten a la Unidad de Planificación y Desarrollo verificar la veracidad de la información suministrada.

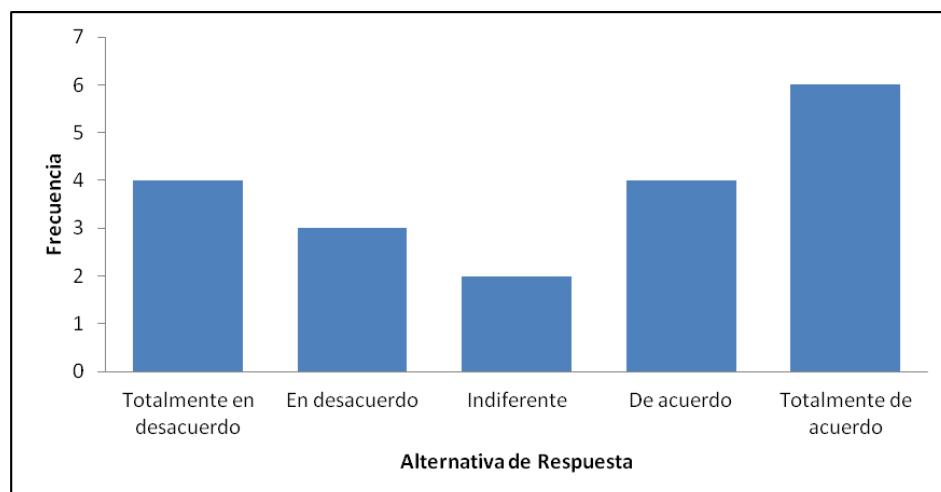


Gráfico 32. Histograma de frecuencias ítem 27

El 52,6% de los encuestados están de acuerdo durante la ejecución del POAI en generar soportes de índole administrativo que permitan a la Unidad de Planificación y Desarrollo verificar la veracidad de la información suministrada, el 36,9% no lo lleva a cabo y el 10,5% da señales de indiferencia.

En este ítem existe una tendencia a la opción de acuerdo solo en un poco más de la mitad de los encuestados, lo que quiere decir que aún con todas las recomendaciones realizadas por la Unidad de Planificación y Desarrollo en esta materia, todavía existe una cantidad considerable de responsables que desconocen las implicaciones jurídicas y responsabilidades administrativas de no poseer información que soporte la ejecución física mediante instrumentos de validación a los que hubiere lugar. Este aspecto es monitoreado no solo por la Unidad de Planificación y Desarrollo sino constantemente es solicitado por instancias de control posterior que posee el Estado.

Cuadro 37

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 28

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
28	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,2	Sin tendencia definida
	2 En desacuerdo	4	21,1	
	3 Indiferente	6	31,5	
	4 De acuerdo	4	21,1	
	5 Totalmente de acuerdo	4	21,1	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 28: La Unidad Ejecutora Local recibe de manera periódica información acerca de los resultados obtenidos en su ejecución física de metas trimestral.

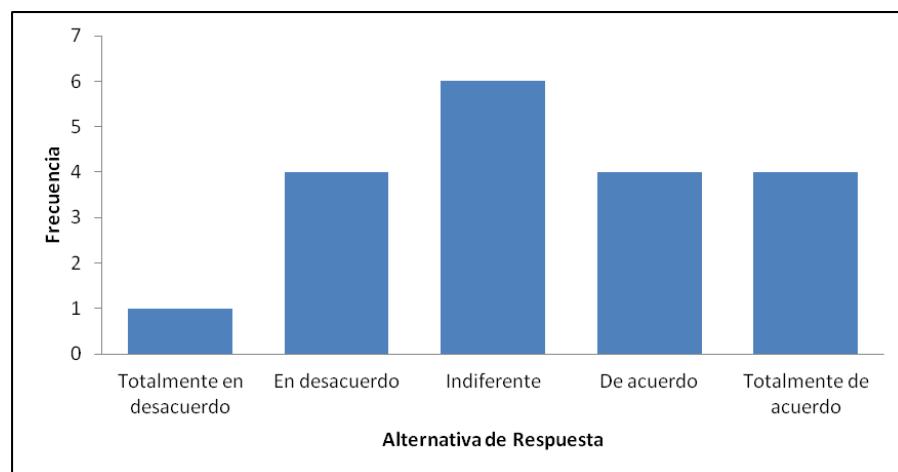


Gráfico 33. Histograma de frecuencias ítem 28

El 42,2% de los responsables de UEL manifiesta recibir periódicamente información acerca de los resultados obtenidos de su ejecución física de metas trimestral, responden de forma contraria el 26,3% y muestran desinterés el 31,5%. El comportamiento de las respuestas no se inclina hacia la mayoría de ninguna de las opciones.

El canal de comunicación para el flujo de información de los resultados obtenidos en el POAI, es desde la Unidad de Planificación y Desarrollo al responsable del proyecto, quien a su vez diseña su propia estrategia para replicarla a los responsables de las UEL de las cuales se hace cargo. Los resultados apuntan a que la estrategia de divulgación asumida actualmente por el responsable del proyecto no está dando los resultados esperados, ya que los enunciados con grados de desacuerdo y desinterés ascienden a más del 57%. Se evidencia que la Unidad de Planificación y Desarrollo si envía los informes de manera efectiva, porque así lo ratifica el 42,2% de los encuestados. Las causas relacionadas a esta problemática están asociadas a la falta de cultura en la utilización del correo electrónico institucional, el cual es el mecanismo idóneo para la difusión de información y para la solución de la problemática concerniente a los altos costos de papelería y consumibles.

Cuadro 38

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 29

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
29	1.Totalmente en desacuerdo	2	10,5	De acuerdo
	2 En desacuerdo	3	15,8	
	3 Indiferente	4	21,1	
	4 De acuerdo	8	42,1	
	5 Totalmente de acuerdo	2	10,5	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 29: La metodología propuesta por la Unidad de Planificación y Desarrollo, en materia de control y seguimiento del Plan Operativo Anual Institucional, es la idónea para el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

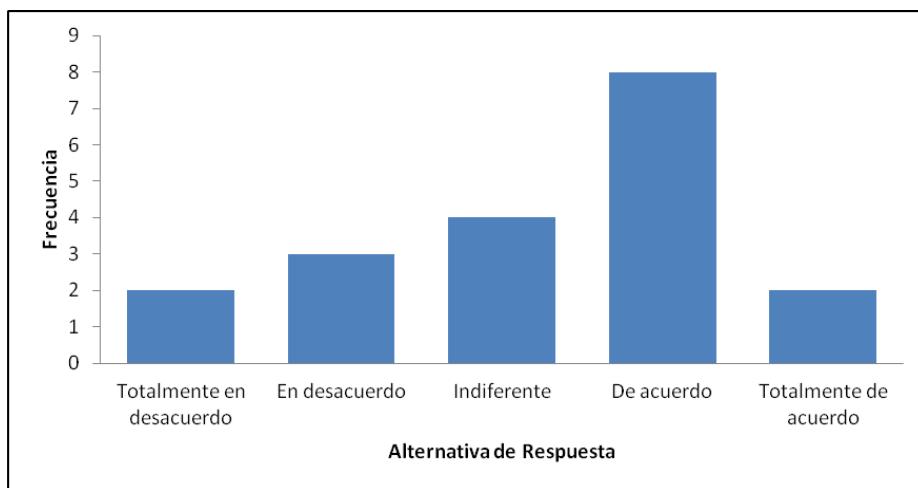


Gráfico 34. Histograma de frecuencias ítem 29

Los grados de acuerdo en este ítem se ubican en 52,6% lo que quiere decir que en esa proporción los responsables de UEL consultados consideran que la metodología propuesta por la Unidad de Planificación y Desarrollo, en materia de control y seguimiento del POAI, es la idónea para el logro de los objetivos estratégicos, el 26,3% difieren del enunciado y el 21,1% expresan indiferencia.

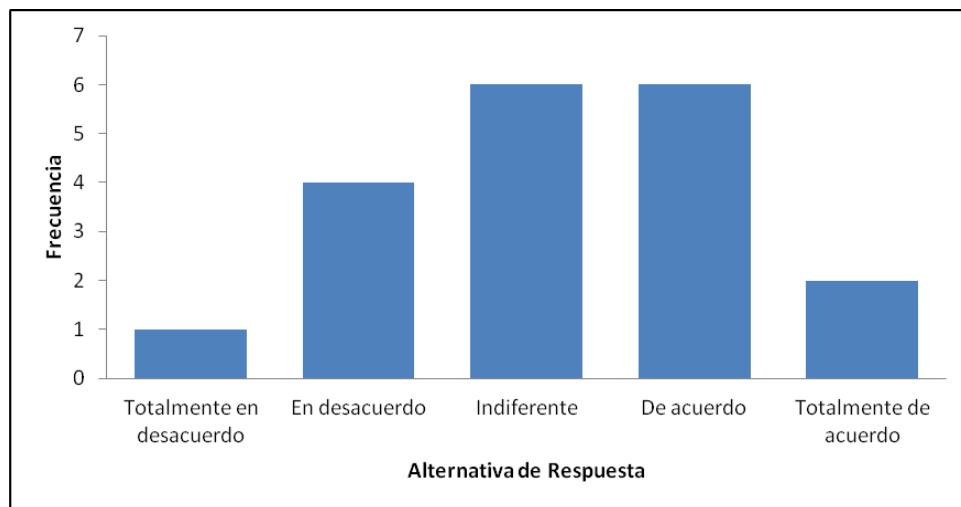
Al analizar los resultados obtenidos se puede aseverar que la mayoría de los encuestados percibe como idónea la metodología empleada en el control y seguimiento del plan, esto se debe a que la Unidad de Planificación y Desarrollo propone la metodología buscando el beneficio tanto de la institución como de la gestión que se desarrolla en ella. La metodología igualmente se apega a lo exigido tanto por las autoridades del Estado como de la Dirección General de Planificación y Desarrollo.

Los procedimientos involucrados en el control y seguimiento del plan se han venido fortaleciendo con el acompañamiento y aval de las distintas UEL, promoviendo un mayor nivel de compromiso y estableciendo sus actividades desde una perspectiva asociada a la facilidad y rápida realización.

Cuadro 39**Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 30**

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
30	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,2	Sin tendencia definida
	2 En desacuerdo	4	21,1	
	3 Indiferente	6	31,6	
	4 De acuerdo	6	31,6	
	5 Totalmente de acuerdo	2	10,5	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 30: La Unidad Ejecutora Local, durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, establece seguimiento a los resultados de los productos basándose en los niveles de cumplimiento obtenidos en cada uno de los trimestres.

**Gráfico 35.** Histograma de frecuencias ítem 30

Las respuestas obtenidas de los sujetos en este ítem no poseen una tendencia definida en cuanto a los grados de acuerdo, desacuerdo e indiferencia. El 42,1% manifiesta que durante la ejecución del POAI, le hace seguimiento a los resultados de los productos basándose en los niveles de cumplimiento obtenidos en cada uno de los trimestres, el 26,3% no lo considera necesario y el 31,6% prefiere asumir la opción asociada a neutralidad.

Los resultados permiten corroborar que la razón primordial de este comportamiento se debe a que este proceso de seguimiento que deben realizar todos los responsables de UEL es totalmente discrecional, es decir, el garante de que se ejecuten las actividades puede implementarlo o no y no va a recibir ninguna objeción por su decisión, tiene que ver más con su compromiso hacia la eficiencia en la gestión. Esto trae como consecuencia que algunos lo asuman y otros no lo hagan o no lo vean necesario.

El seguimiento al que hace referencia el enunciado se corresponde con la necesidad de ir visualizando en los trimestres del ejercicio fiscal cómo se está avanzando en la meta física anual para su ajuste en pro de una eficacia lo más cercana a la esperada.

Cuadro 40

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 31

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
31	1 Totalmente en desacuerdo	1	5,2	Sin tendencia definida
	2 En desacuerdo	4	21,1	
	3 Indiferente	5	26,3	
	4 De acuerdo	6	31,6	
	5 Totalmente de acuerdo	3	15,8	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 31: Durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local evalúa los resultados trimestrales y anuales de los productos en función a la formulación inicial.

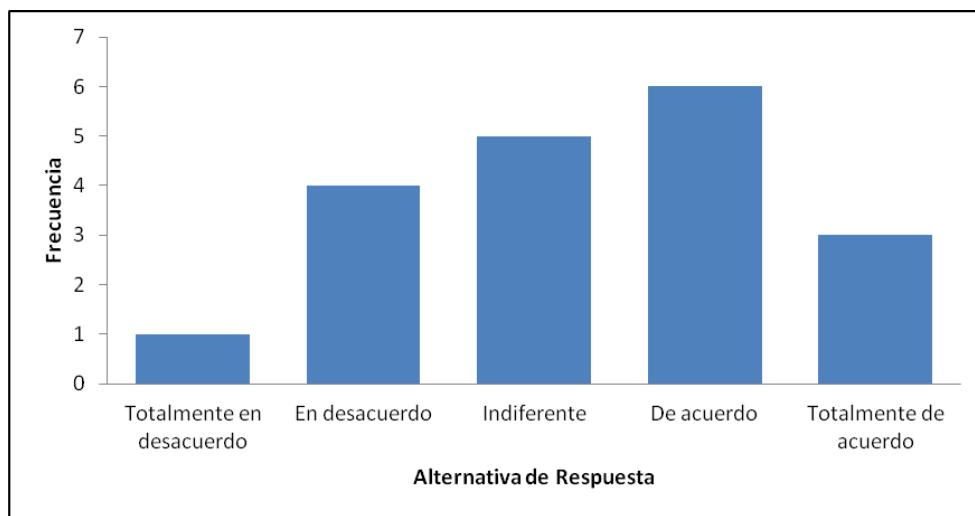


Gráfico 36. Histograma de frecuencias ítem 31

El 47,4% de los sujetos tomados para este estudio evalúan los resultados trimestrales y anuales de los productos en función de la formulación inicial en el marco de la ejecución del POAI, las respuestas con tendencia al grado de desacuerdo e indiferencia se ubican de manera igual en 26,3%. Estos resultados se relacionan de manera directa con los obtenidos en el ítem anterior, desde el punto de vista de que al existir políticas de seguimiento continuo a los resultados obtenidos, se facilita su evaluación. Las respuestas que representan acuerdo se deben a que sus responsables encaran la gestión institucional con una visión comprometida con los procesos de planificación y además dicha evaluación les aporta insumos para la toma de decisiones en períodos posteriores y a detectar posibles desviaciones que pueden comprometer la eficacia en sus acciones.

Cuadro 41

Frecuencia y Porcentaje de respuesta por opción para el ítem 32

Ítem	Opción	Sujetos	Porcentaje (%)	Tendencia (Grado)
32	1 Totalmente en desacuerdo	0	0	De acuerdo
	2 En desacuerdo	4	21,1	
	3 Indiferente	4	21,1	
	4 De acuerdo	7	36,7	
	5 Totalmente de acuerdo	4	21,1	
	Total	19	100	

Enunciado del ítem 32: Ante la presencia de desviaciones significativas, durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local aplica acciones correctivas tendientes a minimizar las probabilidades de ocurrencia en períodos posteriores.

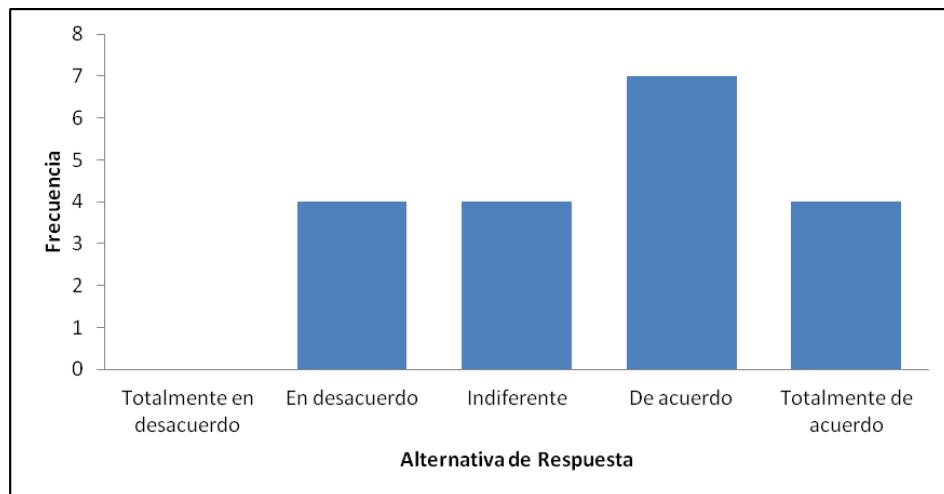


Gráfico 37. Histograma de frecuencias ítem 32

El 57,8% de los responsables de UEL ante las presencia de desviaciones significativas si aplican acciones correctivas tendientes a minimizar las probabilidades de ocurrencia en periodos posteriores, de manera contraria el 21,1% no reacciona ante tales desviaciones y el 21,1% no muestra interés alguno.

Se puede observar como la mayoría de los sujetos encuestados le otorga importancia a la aplicación de correctivos durante la ejecución, con el objetivo de disminuir la probabilidad de reincidencia e ir ajustando y blindando la meta física ante los innumerables factores que puedan incidir directamente en su resultado. Este proceso es clave para poder acercarse a una ejecución equivalente a la formulación y apuntar a una gestión eficiente desde el punto de vista del manejo de recursos.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La interpretación y análisis de los datos obtenidos en el ámbito de la planificación mediante el estudio del Plan Operativo Anual Institucional (POAI) en el Proyecto Formación de Docentes, permitieron establecer la situación actual acerca de cómo se están desarrollando los procesos administrativos enmarcados en las dimensiones formulación y control del plan. Esto coadyuvo a dar respuesta al primer objetivo específico planteado en la presente investigación: “Diagnosticar los procesos administrativos para la formulación y control del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto Formación de Docentes de UPEL-IPMJMSM”.

En cuanto a estos procesos se refiere, dicho diagnóstico generó hallazgos que contribuyeron a establecer un amplio panorama acerca de las competencias de los responsables de Unidades Ejecutoras Locales (UEL), papel de la Unidad de Planificación y Desarrollo en los procedimientos inherentes a su función, metodología utilizada en los procesos de planificación institucional, asignación de recursos para su funcionamiento, entre otros.

Para la contextualización de los elementos detectados mediante el diagnóstico, es importante comentar que el perfil de los responsables de las distintas UEL integrantes del proyecto escogido para la investigación, está basado en una experiencia acumulada superior a los 3 años tanto en el área de planificación como en la responsabilidad que amerita el cargo, característica que beneficia notablemente la función supervisora de los procesos y procedimientos desarrollados en la institución. En el marco de la presente investigación, mediante el diagnóstico de los procesos de formulación y control del POAI y en base a los indicadores establecidos para su

análisis, en síntesis, se obtuvieron los siguientes resultados no generalizables, aplicables solo a la UPEL como institución objeto de este estudio:

Plan de Desarrollo

Conocimiento de la misión de la UPEL.

Carencia de una visión integral de los ejes estratégicos contenidos en el Plan de Desarrollo.

Dominio de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo presentes en el eje estratégico Formación.

Estructura POAI

Poco conocimiento de los elementos estructurales del POAI.

Conocimiento de la estructura interna del proyecto Formación de Docentes.

Comprensión acerca de la contribución de la estructura del plan en el logro de los objetivos fijados.

Consideración de los objetivos estratégicos del eje Formación en la formulación de la meta física.

Emisión de lineamientos

Emisión de lineamientos de forma oportuna durante el proceso de formulación del POAI por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo.

Claridad y precisión en los lineamientos emitidos durante el proceso de formulación del POAI por la Unidad de Planificación y Desarrollo.

Necesidades institucionales

Diagnóstico permanente de las necesidades institucionales en el ámbito de la docencia de pregrado durante el proceso de formulación del POAI.

Consideración de las necesidades institucionales en el ámbito de la docencia de pregrado durante el proceso de formulación del POAI.

Asignación presupuestaria

Debilidad en el proceso de divulgación de la asignación presupuestaria por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo.

Falta de correspondencia de la asignación presupuestaria con la estimación del costo de las actividades previstas en el POAI.

Desinterés por considerar la cuota presupuestaria en la formulación de los productos del POAI por parte de los responsables de UEL.

Pertinencia institucional de los productos

Concientización de los responsables de UEL de la pertinencia de los productos en el proceso de formulación del POAI.

Prioridades institucionales

Evaluación del nivel de logro de los productos formulados en el POAI en función a las necesidades institucionales.

Jerarquización de las acciones en función al impacto que genera el producto en la gestión.

Análisis tendencial de ejecución de productos

Suministro oportuno por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo de información acerca de la ejecución de años anteriores.

Ejecución de un análisis del comportamiento tendencial de los productos en función a resultados en años anteriores.

Programación trimestral

Consideración del calendario institucional en la programación de la meta física trimestral del producto.

Ejecución POAI

Idoneidad del mecanismo de registro de la ejecución de los productos del POAI en pro de la eficiencia en la gestión.

Desconocimiento del porcentaje de ejecución esperado en los productos del POAI.

Grado de eficacia en el cumplimiento

Aplicación incorrecta del procedimiento para el cálculo del indicador de eficacia en el cumplimiento de los productos del POAI.

Determinación periódica del indicador de eficacia en el cumplimiento de los productos contenidos en el POAI.

Asesoría permanente en la ejecución

Debilidad en la generación de herramientas por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo para el incremento del índice de eficacia en el cumplimiento de los productos.

Comunicación efectiva entre el responsable de UEL y el encargado de la ejecución física de las metas con relación a los resultados esperados en cada trimestre.

Emisión y difusión de información

Generación de soportes de índole administrativo que demuestren la veracidad de la información suministrada durante la ejecución del POAI.

Debilidad en la estrategia de divulgación de resultados empleada por el responsable de proyecto hacia las distintas UEL a su cargo.

Seguimiento y análisis de cumplimiento

Idoneidad de la metodología propuesta por la Unidad de Planificación y Desarrollo en materia de control y seguimiento del POAI para el logro de los objetivos estratégicos.

Debilidad en el seguimiento de los resultados de los productos durante la ejecución del POAI.

Evaluación de resultados

Debilidad en la evaluación de resultados de los productos ejecutados trimestral y anualmente del POAI en función de la formulación inicial.

Establecimiento y aplicación de correctivos

Generación de acciones correctivas tendientes a minimizar las desviaciones significativas durante la ejecución del POAI.

De los aspectos enunciados anteriormente, en correspondencia al diagnóstico efectuado y en el marco del logro del segundo objetivo específico que consistió en “Determinar los factores que inciden directamente en los resultados del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto Formación de Docentes de UPEL-IPMJMSM”, fue posible determinar los factores que están condicionando la

formulación y el control del POAI, generando como consecuencia la afectación del nivel de eficacia obtenido en la ejecución de los productos.

Los factores detectados como condicionantes comienzan por el desconocimiento por parte de los actores involucrados de elementos integrantes claves en los planes institucionales (Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual Institucional), desinterés por la falta de correspondencia del presupuesto institucional asignado con respecto a su estimación junto a su inoportuna divulgación, fragilidad en el manejo de la metodología relacionada a la ejecución de productos y al cálculo de indicadores de gestión del POAI, insuficiencia en el acompañamiento durante la ejecución del POAI por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo, debilidad tanto en la estrategia empleada por el responsable de proyecto para la divulgación de información a sus UEL como en los procesos de seguimiento y evaluación de resultados trimestrales y anual.

Con el propósito de dar respuesta al último objetivo específico de la investigación: “Explicar los factores condicionantes del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), en función al nivel de logro de los productos asociados con el proyecto “Formación de Docentes” de UPEL-IPMJMSM”, a continuación se presentan un conjunto de argumentaciones:

- En relación al desconocimiento por parte de los actores involucrados, de elementos integrantes claves en los planes institucionales (Plan de Desarrollo y Plan Operativo Anual Institucional), se puede concluir que en las organizaciones actuales desde la perspectiva del conocimiento de todos los elementos que lo integran, constituye un insumo que permite obtener una visión global de los procesos enmarcados en su formulación y control, estableciéndose como guía de acción en las actividades a ejecutar, tal como lo deja ver Rodríguez (1997), el cual centra su argumentación en la necesidad, dentro de la gerencia estratégica, de poseer una visión global, no solo de la organización sino además de los instrumentos que la operacionalizan, como requisito fundamental para la interdependencia de todas las variables que intervienen en el proceso. También Becerra (2004), le da fuerza al planteamiento ya que considera que el plan establece los parámetros que actúan como

referencia estableciendo la guía de acción para el enfoque de esfuerzos y recursos, de modo tal que, el hecho de desconocer la estructura y elementos internos de estos planes genera como consecuencia una desviación en la direccionalidad hacia los objetivos y metas planteados, además que su composición presenta una interrelación entre sus partes que no permite su concepción de manera aislada.

- En cuanto al desinterés por la falta de correspondencia del presupuesto institucional asignado con respecto a su estimación junto a su inoportuna divulgación, se concluye que en los últimos años el tema presupuestario en las universidades nacionales ha estado caracterizado por una asignación económica totalmente deficitaria en las actividades orientadas a su funcionamiento, además de un proceso de aprobación y entrega tardía de las cuotas aprobadas para el arranque del ejercicio fiscal. En relación a ello, Aular (2008), plantea desde un enfoque orientado a una desvinculación entre los planes institucionales y el presupuesto asignado, como se incrementa cada vez más la brecha entre lo que se desea hacer y lo que realmente se hace. La situación descrita genera como consecuencia, en la mayoría de los casos, la no percepción de una correspondencia real entre los recursos aprobados y la estimación inicial solicitada para el logro de los objetivos estratégicos plasmados en los proyectos y acciones centralizadas, aspectos que generan el desinterés gerencial hacia los procesos enmarcados en la planificación institucional.

- En relación a la debilidad en los procesos de seguimiento y evaluación de resultados trimestrales y anual y la fragilidad en el manejo de la metodología relacionada para la ejecución de productos y cálculo de indicadores de gestión del POAI, se puede concluir que el subproceso de control como parte integrante del proceso administrativo debe estar orientado al seguimiento constante y permanente de los resultados obtenidos en relación con los esperados, inclusive la falta de una metodología formal y la ausencia de exigencias por parte del ente organizacional acerca de su cumplimiento, no justifica su omisión. La acción de no concienciar el seguimiento como elemento clave en la gestión institucional, desvirtúa las funciones inherentes a los cargos de dirección. Segade (2006), sustenta dicho planteamiento con la convicción de que el control permite además de evaluar que se ha cumplido a

través de la ejecución, establecer la medida en que fueron logrados esos resultados, que no es más que lo se conoce como seguimiento en la gestión.

Todo esto está supeditado al uso de una metodología que pueda darle cuerpo a cada una de las actividades a ser ejecutadas, complementada por un conjunto de herramientas (indicadores de gestión) que permitan establecer los parámetros conocidos como normales para la generación de acciones correctivas cuando así lo amerite la situación, conclusión que sigue sustentada en el autor mencionado.

- En atención a la insuficiencia en el acompañamiento durante la ejecución del POAI por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo, se puede afirmar que las funciones desempeñadas por cada uno de los responsables de UEL se enmarcan en las responsabilidades definidas por el cargo. Específicamente las concernientes al área de planificación deben estar apoyadas mediante la función asesora de la Unidad de Planificación y Desarrollo de la institución, la cual debe acompañar en todo momento a cada una de las instancias decisorias en los procesos enmarcados en esta materia. En lo concerniente a esto, Villarroel (2005), de manera similar plantea que la responsabilidad administrativa no solo recae en el gerente, este debe estar apoyado por grupos de profesionales expertos que mediante diversas herramientas de forma clara y objetiva otorguen fortalezas al proceso en su totalidad.

- Y finalmente en cuanto a la debilidad en la estrategia empleada por el responsable de proyecto para la divulgación de información a sus UEL, se concluye que el proceso de divulgación de información se establece como una etapa que funge de vía para la fácil visualización de un proceso de gestión eficiente, además de proveer insumos para el proceso de toma de decisiones en cargos de gerencia alta y media. La consideración de este elemento cobra peso con las aseveraciones de Taylor y Fayol (1981), donde proponen que mediante la difusión de resultados es que se debe poner en conocimiento a todos los involucrados con la finalidad de promover efectos positivos en cada uno de ellos, asegurando que para que el control sea una etapa influyente dentro del proceso administrativo, debe prestarse principal atención a este elemento.

Una vez analizado los resultados obtenidos mediante la investigación, se puede manifestar que la metodología escogida por el investigador fue la acertada para alcanzar los objetivos planteados con una adecuación e integración efectiva de los elementos que la conforman. Es por ello que se recomienda aplicar dicha metodología en otras instituciones de educación superior con la finalidad de validar y solventar problemas relacionados con esta área del conocimiento.

Al ser considerados todos los elementos que forman parte de la presente investigación y resaltando la importancia que tiene cada uno de ellos en el proceso de gestión institucional, se recomienda destacar la necesidad de emprender un proceso enfocado al afianzamiento de la cultura de planificación en los integrantes de la comunidad universitaria en su totalidad, para así ganar espacios en pro del papel que juega la planificación en la consecución de los objetivos estratégicos plasmados en los planes institucionales.

De igual manera se sugiere fortalecer el compromiso de los responsables de UEL hacia el empleo efectivo de la metodología para la formulación y control de planes, no solo para dar respuesta a las exigencias del ente gubernamental respectivo, sino como una contribución a los estándares de calidad a los que debe apuntar la UPEL, como institución pionera en la formación de educadores con una cobertura y presencia nacional.

Vale la pena destacar la importancia de seguir manteniendo el criterio de asignación de cargos en función a la formación y experiencia del funcionario y la aplicación permanente de cursos y/o talleres de formación y actualización, como contribución directa a la eficiencia y eficacia en la funciones de planificación.

Así mismo es importante plantearse en los niveles de alta y media gerencia mecanismos y estrategias innovadoras con miras a contrarrestar las insuficiencias presupuestarias a las que actualmente enfrenta el sector, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos sin perjudicar la calidad de los egresados.

Partiendo de lo anterior, resulta conveniente referirse a la importancia que juega tanto la Unidad de Planificación y Desarrollo como cada uno de los responsables de UEL en la posibilidad de disminuir las incidencias que impactan en los productos del

POAI, donde solo a través del trabajo en equipo y mediante el involucramiento de todas las partes, se pueden mejorar los índices de gestión y otorgarle al área de planificación el puesto destacado dentro de la integralidad del proceso administrativo.

Por último pero no menos importante se recomienda dar a conocer los resultados obtenidos mediante esta investigación a la Dirección General de Planificación y Desarrollo, como insumo para el fortalecimiento y/o detección de debilidades en los procesos de planificación llevados a cabo en los demás institutos que conforman la UPEL.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.* Quinta edición. Caracas: Episteme.
- Aular, A. (2008). *Categorías para la comprensión de la planificación universitaria en Venezuela.* Caracas: Horizonte C. A.
- BCV. (2012, Diciembre). Indicadores: Índices y variaciones porcentuales. Serie desde Diciembre 2007 [Datos en Línea]. En BCV: *Información Estadística*. Disponible: <http://www.bcv.org.ve> [Consulta: 2013. Enero 5].
- Becerra, A. (2004). *Thesaurus Curricular Universitario.* Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - FEDUPEL.
- Borges, H. (2006). *Propuesta gerencial sustentada en la planificación estratégica para alcanzar los objetivos de la Universidad Bolivariana de Venezuela a partir del tipo de cultura organizacional de los profesores de la sede Los Chaguaramos.* Instituto Pedagógico de Caracas, Caracas.
- Cabañales, A. (2010). *Productividad investigativa en correspondencia con el diseño curricular de la maestría en educación mención: gerencia educacional del IPMJMSM – UPEL (2000-2008): el dilema entre aspiración y realización.* Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Caracas.
- Chávez, N. (1998). *Las actividades de planificación en la UPEL. Propuesta para contribuir a su funcionamiento.* Instituto Pedagógico de Caracas, Caracas.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36860, diciembre 30, 1999.
- Corredor, J. (2001). *La Planificación Estratégica. Bases teóricas para su aplicación.* Caracas: Vadell Hermanos Editores C.A.
- Corredor, J. (2007). *La planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI.* Caracas: Vadell Hermanos Editores C.A.
- Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación. Modelos de simulación en Argentina.* Argentina: UNESCO - IESALC.
- Ferrater, J. (1969). *Diccionario de Filosofía II.* Buenos Aires, Argentina: Ludamericana.

- García, S. (1997). Propuesta metodológica para el desarrollo de un sistema de control de gestión universitaria. *Revista Educación y Ciencias Humanas* (9) 36-59.
- Hernández, R; Fernández, C; y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (1998). *Metodología de la Investigación Holística*. (3^a ed.). Caracas: Fundación Sypal.
- Hurtado, J. (2008). *El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. (6ta ed.). Caracas: Ediciones Quirón.
- Instituto Nacional de Estadística (2013). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.ine.gob.ve/documentos/Social/Educacion/pdf/IndicadoresEducativos2000-2011.pdf> [Consulta: 2012, marzo 15].
- Lázaro, R. (2000). *Articulación e Integración de Educación Universitaria. Bases de un modelo de Gerencia de Planificación en la OPSU del futuro*. Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Caracas.
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Hartford, Connecticut: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público (2011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 39.741, agosto 23, 2010.
- Ley Orgánica de la Administración Pública (2008, julio 15). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5890 (Extraordinario), julio 31, 2008.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6013 (Extraordinario), diciembre 23, 2010.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6011 (Extraordinario), diciembre 21, 2010.
- Ley de Universidades (1970). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 1429 (Extraordinario), septiembre 8, 1970.
- Llanos De La Hoz, S. (1995). Planificación y Evaluación Institucional de la Educación Superior en América Latina: una aproximación. *Revista de Educación Superior, Investigación, Ciencia y Cultura de la OPSU*. (2 y 3). 58-75.
- Münch, L. y Ángeles, E. (2007). *Métodos y Técnicas de Investigación*. Tercera edición. México: Trillas.

- Oficina Nacional de Presupuesto (2011). *Instructivo N° 2 Normas para la formulación del presupuesto de los órganos del poder nacional*. Caracas: Autor.
- Oficina de Planificación del Sector Universitario (2010). [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.opsu.gov.ve/> [Consulta: 2010, diciembre 2].
- Palella, S. y Martins F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Segunda edición. Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Peña, J. y Vegas, Y. (2011). *De los vínculos temáticos al Marco Epistémico*. Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Caracas.
- Ramírez, T. (1999). *¿Cómo hacer un Proyecto de Investigación?*. (1er. ed.). Caracas: Panapo.
- Reglamento General de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 4603 (Extraordinario), julio 6, 1993.
- Reglamento N° 1 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, sobre el Sistema Presupuestario (2005, julio 18). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5781 (Extraordinario), agosto 12, 2005.
- Rodríguez, M. (1997). *Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador - FEDUPEL.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimientos para su Diseño y Validación*. Venezuela: Centro de Investigación y Desarrollo en Educación y Gerencia (CIDEG).
- Segade, J. (2006). *Administración de Organizaciones*. Argentina: Macchi.
- Sierra, R. (1988). *Técnicas de Investigación Social*. España: Paraninfo.
- Taylor, F. y Fayol, H. (1981). *Principios de la Administración Científica – Administración Industrial y General*. 8va. edición. New York: Harper y Row, Publishers.
- Terry, G. (1980). *Principios de la Administración*. México: CECSA.
- Tovar, S. (2010). *Lineamientos gerenciales para optimizar el proceso de admisión de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez con relación a la orientación vocacional*

requerida por los aspirantes. Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Caracas.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Dirección General de Planificación y Desarrollo (2007). *Plan de Desarrollo UPEL 2007-2011.* Caracas: Autor.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas.* Buenos Aires: Las Ciencias.

Villarroel, C. Gerencia, planificación y evaluación universitarias. La Revista Venezolana de Educación (EDUCERE).[online]. Dic. 2005, vol. 9, no. 31). [Citado 18 de febrero2011], p.513-522. Disponible en el world wide web: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102005000400012&Ing=es&nrm=iso>.ISSN1316-4910.

Villarroel, C. y Mejías E. (1994). Evaluación Institucional de las Universidades – caso Venezuela. *Revista de Educación Superior, Investigación, Ciencia y Cultura de la OPSU.* (1). 77-106.

ANEXOS

ANEXO A

Evolución de la matrícula universitaria, Indicadores Educativos 2000-2011, Instituto Nacional de Estadística

Año	Matrícula Universitaria
2000	894.418
2001	900.006
2002	1.014.006
2003	1.056.878
2004	1.170.392
2005	1.418.303
2006	1.813.970
2007	2.015.140
2008	2.109.331
2009	2.120.231
2010	2.293914

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

ANEXO B

**Instrumento Factores Condicionantes del Plan Operativo Anual
Institucional (POAI)**

Estimado (a) Responsable de Unidad Ejecutora Local del Plan Operativo Anual Institucional del IPMJMSM:

Este cuestionario forma parte de una investigación que estamos desarrollando en el marco del trabajo de grado para optar al título de Magíster en Educación, Mención Gerencia Educacional.

El objetivo de la investigación es analizar los factores condicionantes en la formulación y control del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto “Formación de Docentes” de UPEL-IPMJMSM.

El cuestionario está dividido en dos partes, una relacionada a sus datos personales y otra a las funciones que desempeña en torno a la formulación y control del POAI. La información que suministre será confidencial y utilizada estrictamente para esta investigación.

Por lo anteriormente señalado, le solicito unos minutos de su tiempo para que conteste el cuestionario.

Muchas gracias por su colaboración.

Datos Personales

Instrucciones: A continuación se presenta un conjunto de preguntas relacionadas a sus datos personales. Marque con una equis (X) la opción que se corresponda a su realidad.

1. Cargo que ocupa en el Instituto:

Subdirector de Docencia _____

Jefe de Departamento _____

Coordinador de Programa _____

Jefe de Unidad _____

2. Total de años ejerciendo funciones como responsable de Unidad Ejecutora Local:

Menos de 1 año _____

Entre 1 y 3 años _____

Más de 3 años _____

3. Total de años ejecutando acciones en el área de planificación:

Menos de 1 año _____

Entre 1 y 3 años _____

Más de 3 años _____

Formulación y Control del POAI

Instrucciones: A continuación se presenta un conjunto de enunciados relacionados con las funciones que usted ejerce como responsable de Unidad Ejecutora Local en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, así como con una serie de aspectos relacionados con la formulación y control del Plan Operativo Anual Institucional.

Señale su apreciación acerca de cada una de ellas, marcando con una equis (X) el espacio que corresponda de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Indiferente

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

Esta escala se leerá conforme a los siguientes valores: 1 y 2 representan grados de desacuerdo, el valor 3 representa la neutralidad en la opinión y los valores 4 y 5 simbolizarán grados de acuerdo.

Ítems	1	2	3	4	5
1.- Ser líder en la producción y difusión de conocimientos socialmente válidos, es uno de los aspectos contemplados en la misión de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.					
2.- Formación, Gestión y Talento Humano constituyen los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.					

Ítems	1	2	3	4	5
3.- El Plan de Desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, en el eje estratégico Formación, tiene como objetivo estratégico el desarrollo de un modelo formativo, innovador y de calidad, centrado en el crecimiento personal, profesional y social.					
4.- Los proyectos, acciones y subacciones son los únicos elementos estructurales contenidos en el Plan Operativo Anual Institucional.					
5.- Gerencia y coordinación académica de la enseñanza en carreras largas y formación de profesionales en el área del conocimiento, inclusive interdisciplinaria, son acciones específicas del proyecto Formación de Docentes del Plan Operativo Anual Institucional.					
6.- La estructura actual del Plan Operativo Anual Institucional contribuye con la eficacia de los objetivos estratégicos establecidos por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.					
7.- La formulación del Plan Operativo Anual Institucional es realizada en función a los objetivos estratégicos contemplados en el eje Formación del Plan de Desarrollo de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.					
8.- La Unidad de Planificación y Desarrollo emite lineamientos de forma oportuna para la formulación del Plan Operativo Anual Institucional.					
9.- Para la formulación del Plan Operativo Anual Institucional son emitidos lineamientos claros y precisos por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo.					
10.- El diagnóstico de las necesidades institucionales en el ámbito de la docencia de pregrado es llevado a cabo por la Unidad Ejecutora Local de forma permanente.					

Ítems	1	2	3	4	5
11.- Durante el proceso de formulación del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local considera las necesidades institucionales en el ámbito de la docencia de pre grado.					
12.- La Unidad de Planificación y Desarrollo da a conocer de forma oportuna la asignación presupuestaria a considerar en la formulación del Plan Operativo Anual Institucional.					
13.- La cuota presupuestaria asignada por el responsable del proyecto Formación de Docentes para la formulación de la meta física del Plan Operativo Anual Institucional de la Unidad Ejecutora Local se corresponde con la estimación del costo de las actividades a desarrollar durante el año.					
14.- La cuota presupuestaria asignada por el responsable del proyecto Formación de Docentes a la Unidad Ejecutora Local es considerada para la formulación del Plan Operativo Anual Institucional.					
15.- Para el proceso de formulación del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local determina la pertinencia de cada uno de los productos a su cargo.					
16.- En el proceso de formulación del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local procede a evaluar sus productos en función a las prioridades institucionales.					
17.- La Unidad Ejecutora Local jerarquiza las acciones a desarrollar en función al impacto que el producto genera en la gestión del Plan Operativo Anual Institucional.					
18.- Para la formulación del Plan Operativo Anual Institucional la Unidad Ejecutora Local cuenta con información suministrada por la Unidad de Planificación y Desarrollo acerca de la ejecución de años anteriores del producto a su cargo.					

Ítems	1	2	3	4	5
19.- La Unidad Ejecutora Local, en el proceso de formulación del Plan Operativo Anual Institucional, analiza el comportamiento tendencial del producto a programar en función a la ejecución de años anteriores.					
20.- En la formulación del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local considera el Calendario Institucional para determinar la cantidad a programar en la meta física trimestral del producto.					
21.- El mecanismo empleado por la Unidad de Planificación y Desarrollo, para el registro de la ejecución de los productos del Plan Operativo Anual Institucional, promueve la eficiencia en la gestión de la Unidad Ejecutora Local.					
22.- La Unidad Ejecutora Local orienta sus esfuerzos hacia el logro del 80% de las actividades previstas en el producto del Plan Operativo Anual Institucional.					
23.- El indicador de eficacia en el cumplimiento del producto alcanzado en el Plan Operativo Anual Institucional surge al comparar la cantidad de meta programada en función a la cantidad de meta ejecutada.					
24.- La Unidad Ejecutora Local, durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, determina periódicamente el indicador de eficacia en el cumplimiento de los productos a su cargo.					
25.- La Unidad Ejecutora Local recibe, por parte de la Unidad de Planificación y Desarrollo, herramientas que le permiten optimizar el indicador de eficacia en el cumplimiento de los productos contenidos en el Plan Operativo Anual Institucional.					

Ítems	1	2	3	4	5
26.- El responsable de la Unidad Ejecutora Local mantiene informado al funcionario encargado de la ejecución de los productos del Plan Operativo Anual Institucional acerca de los resultados esperados durante cada trimestre.					
27.- Durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, el funcionario responsable de la Unidad Ejecutora Local genera soportes de índole administrativo que permiten a la Unidad de Planificación y Desarrollo verificar la veracidad de la información suministrada.					
28.- La Unidad Ejecutora Local recibe de manera periódica información acerca de los resultados obtenidos en su ejecución física de metas trimestral.					
29.- La metodología propuesta por la Unidad de Planificación y Desarrollo, en materia de control y seguimiento del Plan Operativo Anual Institucional, es la idónea para el logro de los objetivos estratégicos establecidos.					
30.- La Unidad Ejecutora Local, durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, establece seguimiento a los resultados de los productos basándose en los niveles de cumplimiento obtenidos en cada uno de los trimestres.					
31.- Durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local evalúa los resultados trimestrales y anuales de los productos en función a la formulación inicial.					
32.- Ante la presencia de desviaciones significativas, durante la ejecución del Plan Operativo Anual Institucional, la Unidad Ejecutora Local aplica acciones correctivas tendientes a minimizar las probabilidades de ocurrencia en períodos posteriores.					

ANEXO C
Tabla de Validación por Jueces

Ítem	Validador	Pertinencia	Redacción	Adecuación
1	1	B	B	B
	2	B	B	R
	3		B	
2	1	B	B	B
	2	B	B	R
	3		B	
3	1	B	B	B
	2	B	B	R
	3		R	
4	1	B	B	B
	2	B	B	B
	3		B	
5	1	B	B	B
	2	B	B	B
	3		B	
6	1	B	B	B
	2	B	B	B
	3		R	
7	1	B	R	B
	2	B	B	R
	3		B	
8	1	B	B	B
	2	B	B	B
	3		B	

	Ítem	Validador	Pertinencia	Redacción	Adecuación
		1	B	B	B
9		2	B	B	B
		3		B	
		1	B	B	B
10		2	B	B	B
		3		B	
		1	B	B	B
11		2	B	B	R
		3		B	
		1	B	B	B
12		2	B	B	B
		3		B	
		1	B	R	B
13		2	B	B	B
		3		B	
		1	B	B	B
14		2	B	B	B
		3		B	
		1	B	B	B
15		2	B	B	B
		3		B	
		1	B	B	B
16		2	B	B	B
		3		B	
		1	B	B	B
17		2	B	B	D
		3		B	

	Ítem	Validador	Pertinencia	Redacción	Adecuación
18	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
19	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
20	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
21	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
22	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
23	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		R		
24	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
25	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
26	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		

	Ítem	Validador	Pertinencia	Redacción	Adecuación
27	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
28	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
29	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
30	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
31	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		B		
32	1	B	B	B	
	2	B	B	B	
	3		R		

ANEXO D

Cálculo del Coeficiente de Correlación por el método de los puntajes directos

Ítems	Sujeto 1		Sujeto 2		Sujeto 3		Sujeto 4		Sujeto 5	
	Momento	Momento								
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5
3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
4	1	2	5	5	2	2	2	2	5	5
5	5	2	5	5	5	5	5	4	5	5
6	2	2	5	5	4	4	3	3	4	4
7	2	2	5	5	5	5	4	4	5	5
8	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
9	4	2	5	5	4	4	4	5	5	4
10	4	2	4	2	4	4	0	3	5	4
11	2	2	4	4	5	5	5	4	5	4
12	2	2	5	5	4	4	5	5	4	5
13	2	2	2	2	4	4	4	2	1	1
14	2	2	3	2	4	4	4	4	5	5
15	2	2	5	4	5	5	5	5	5	5
16	2	2	4	5	4	4	4	3	5	5
17	2	2	5	5	4	4	5	5	4	5
18	2	2	5	5	4	4	0	5	5	5
19	2	2	4	5	4	4	5	5	5	5
20	4	4	5	5	5	5	0	4	5	5
21	2	2	5	5	4	4	4	5	4	5
22	2	2	1	5	5	5	3	3	1	1
23	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5
24	2	3	1	5	4	4	4	5	5	5

Ítems	Sujeto 1		Sujeto 2		Sujeto 3		Sujeto 4		Sujeto 5	
	Momento	Momento								
	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
25	2	2	3	2	4	4	5	4	5	4
26	4	4	1	4	5	5	5	4	5	5
27	3	4	1	2	4	4	5	3	5	5
28	2	2	2	2	2	2	5	4	5	5
29	2	2	4	2	4	4	5	3	4	5
30	2	2	2	4	4	4	5	5	5	5
31	2	4	1	2	4	4	5	4	5	5
32	3	4	1	2	4	4	0	3	5	5
Σ	86	82	118	129	132	132	125	130	146	146

Sujetos	1era Aplicación		2da Aplicación		ΣXY
	X	X^2	Y	Y^2	
1	86	7396	82	6724	7052
2	118	13924	129	16641	15222
3	132	17424	132	17424	17424
4	125	15625	130	16900	16250
5	146	21316	146	21316	21316
Σ	607	75685	619	79005	77264

$$r = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2] [N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} = 0,973$$



Daniel Gonzalo Sánchez Gervasio

C. I. 12747615 Fecha de Nacimiento: 08 abril 1975
Telf.: (0212) 4821043 – (0212) 2040155 – (0412) 2164950
e-mail: mdsanchez@cantv.net, dsanchez@ipmjmsm.upel.esu.ve

Historial Profesional:

2006-actual: *Responsable de la Sección de Programación y Evaluación Institucional, Planificador Central, Unidad de Planificación y Desarrollo, Instituto Pedagógico de Miranda J. M. Siso Martínez.*
2004-2006: *Planificador, Instituto Pedagógico de Miranda J. M. Siso Martínez, Unidad de Planificación y Desarrollo.*

Educación Formal:

2011-actual: *Maestría en Educación, Mención: Gerencia Educacional, Instituto Pedagógico de Miranda J. M. Siso Martínez, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.* 2002: *Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Andrés Bello.* 1996: *Técnico Superior Universitario en Administración de Empresas, Mención Organización y Sistemas, Instituto superior Universitario de Mercadotecnia.*

Publicaciones:

“*Difusión de la Filosofía de Gestión como mecanismo para el incremento del sentido de pertenencia institucional, en el marco del programa de Formación de Instructores en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez*” PLANIUPEL, año 2012, n° 13. “*La Planificación, Organización, Dirección y Control como Factores Determinantes de la Gestión Universitaria*”, PLANIUPEL, año 2011, n° 12. “*Experiencias del Programa de Inducción a las Unidades Ejecutoras Locales sobre la carga de la Ejecución Física de Metas al Sistema SAAUPEL*”, PLANIUPEL, año 2009, n° 9. “*Jornadas de Inducción en el Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez sobre la Automatización del Proceso de Formulación del Plan Operativo Anual Institucional 2009*”, PLANIUPEL, año 2008, n° 8. “*La Evaluación Institucional como elemento fundamental en la Gestión Universitaria*”, NOTISO, año 6 (2006), n° 16.

Asistencia a Cursos y/o Talleres:

“*Planificación Estratégica e Indicadores del Desempeño*”, Centro Latinoamericano de Enseñanza Gerencial. “*Gerencia sobre planificación y presupuesto... visión 2012*”, Instituto Latinoamericano de Estudios Gerenciales. “*Problemática de la Educación en Venezuela*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Estadística Aplicada a la Educación*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Metodología de la Investigación en Educación*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Competencias Formales para la Investigación*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Composición de Textos para la Investigación*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Comprensión de Textos en Ingles*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Photoshop*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Manual de Procesos y Procedimientos*”, Adiestramiento Gerencial. “*Plan Operativo Anual y Distribución de los Créditos Presupuestarios 2006 mediante el Sistema Automatizado Administrativo UPEL*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Análisis e Interpretación de Resultados de la Matriz de Percepciones de la Evaluación de Impacto*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Consolidación de Información de la Evaluación Institucional*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Procesamiento de Datos*”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “*Equipos Competitivos*”, Organización Dinámica. “*Metodología del Marco Lógico*”,

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “Sistema de Indicadores para el Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión”, Instituto Venezolano de Planificación. “Organización y Desarrollo de Procesos”, ARMB Consultores. “Motivación, Pertenencia y Logro”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Asistencia a Eventos:

Ponencia: “Factores condicionantes en la formulación y control del Plan Operativo Anual Institucional (POAI), proyecto Formación de Docentes, en UPEL-IPMJMSM”, III Encuentro de Postgrado en Gerencia Educacional, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Foro: “Comportamiento Organizacional en la Educación Superior”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Coordinadora Conjunta de las Áreas Planificación, Personal y Administración, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Coordinadora Nacional de Planificación y Desarrollo 2010, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “I Encuentro Internacional de Creatividad UPEL 2006”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Coordinadora de Planificación 2004, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Seminario: “Indicadores de Gestión para un proyecto... herramientas y metodología”, Fundación Desarrollo Integral Local.

Diseño y Coordinación de Actividades:

Facilitador en los Talleres: “Procesos Académico Administrativos de la Unidad de Planificación y Desarrollo del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “Estructura Organizativa de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “Estructura Organizativa del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “Plan Operativo Anual Institucional como herramienta de control y evaluación de la Gestión Institucional”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “Plan Operativo Institucional 2007-2009”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Coordinador: “Jornada para el Proceso de Inducción General Plan Operativo Anual Institucional (POAI) 2008-2009 y el Sistema Automatizado (SAAUPEL)”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. “Proceso de Evaluación Institucional 2001-2004”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Diseñador y Facilitador del Curso: “Registro, Catalogación y Clasificación de Bibliografía”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Comité Organizador: “I Encuentro Internacional de Creatividad UPEL 2006”, Universidad Pedagógica Experimental Libertador.