

La planificación estratégica en las IES. Caso Universidad de Holguín

Strategic planning in IES. Case of Universidad de Holguín

Autoras: Norma Sánchez Paz

Dayami Gelaber Véliz

Institución: Universidad de Holguín, Cuba

Correo electrónico: nspaz@fe.uho.edu.cu

dgelaber@fe.uho.edu.cu

Resumen

Las Instituciones de Educación Superior (IES), al igual que otras organizaciones, con o sin ánimo de lucro, aplican hoy la planificación estratégica con la intención de contribuir al mejoramiento de su desempeño y al cumplimiento eficiente y eficaz de su encargo social. En Cuba, por acuerdo del Consejo de Ministros desde el año 2007, se establece que el Ministerio de Educación Superior (MES) es el órgano rector para la introducción de la Dirección por Objetivos (DPO) y la Planificación Estratégica, y el encargado de promover y controlar la introducción de técnicas avanzadas de dirección en los órganos de la administración central del Estado, gobiernos territoriales y entidades nacionales. A pesar de que en el MES y las instituciones que lo conforman, la filosofía de dirección que se utiliza es la DPO y la Planificación Estratégica, sustentadas en valores compartidos y enfatizando en la participación y la evaluación por resultados, dicho proceso no se realiza cumpliendo los preceptos teórico prácticos que sustentan la planificación estratégica como ciencia. A través del análisis de documentos, encuestas a directivos y docentes de la Universidad de Holguín, y la observación participante, se evidencia la necesidad de perfeccionar el proceso de planificación estratégica en dicha institución, dado su carácter formal, poco integrador y escasa participación de todos los actores interesados en el desarrollo de sus procesos sustantivos. Los resultados

obtenidos permitieron proponer acciones para contribuir a dicho propósito e incrementar la científicidad y objetividad de los planes que se elaboren en las IES.

Palabras clave: Planificación, estrategia, perfeccionamiento, participación, objetividad, planning, strategy, improvement, participation, objectivity.

Abstract

Higher Education Institutions (IES), like other organizations, whether or not for profit, today apply strategic planning with the intention of contributing to the improvement of their performance and to the efficient and effective fulfillment of their social responsibility. In Cuba, by agreement of the Council of Ministers since 2007, it is established that the Ministry of Higher Education (MES) is the governing body for the introduction of the Direction by Objectives (DPO) and Strategic Planning, and the one in charge of promoting and control the introduction of advanced management techniques in the organs of central government, territorial governments and national entities. Although in the MES and the institutions that comprise it, the management philosophy used is the DPO and Strategic Planning, based on shared values and emphasizing on participation and evaluation by results, this process is not done in compliance with The theoretical precepts that support strategic planning as a science. Through the analysis of documents, surveys of managers and teachers of the University of Holguín, and participant observation, there is evidence of the need to perfect the strategic planning process in this institution, given its formal nature, little integration and little participation of all Stakeholders in the development of their substantive processes. The obtained results allowed to propose actions to contribute to this purpose and to increase the científicidad and objectivity of the plans that are elaborated in the IES.

Keyword: Planning, strategy, improvement, participation, objectivity, planning, strategy, improvement, participation, objectivity.

Introducción

Para el buen funcionamiento de las organizaciones, es ineludible un pensamiento estratégico para enfrentar los grandes desafíos que impone un entorno caracterizado por la inestabilidad y la incertidumbre.

Para la enseñanza universitaria, la aplicación de la planificación estratégica se hace necesaria para profundizar en el estudio y caracterización de los centros de Educación Superior, facultades y carreras, conocer las potencialidades, problemas y restricciones que impiden su desarrollo, y sobre esa base formular las estrategias a seguir para cumplir con eficiencia y eficacia su encargo social.

El Ministerio de Educación Superior (MES) cubano, y las instituciones que lo conforman, acumulan una experiencia de once años en la práctica de la planificación estratégica, y aunque se aprecian avances en el quehacer de este tipo de enseñanza en el país, es oportuno evaluar la calidad y eficacia del proceso de planificación en correspondencia con el primer lineamiento de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobada en el VI Congreso del PCC, referido a la necesidad de perfeccionar el sistema de planificación cubano en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control.

En la Educación Superior, como en otras esferas, el desafío en el perfeccionamiento de la planificación está en elevar la objetividad de la previsión sobre la base de la identificación de prioridades presentes y futuras, el incremento de la participación e integración de todos los actores, en la búsqueda de alternativas estratégicas que promuevan una mejor utilización de los limitados recursos disponibles y el apoyo a la gestión por resultados, para evaluar el cumplimiento de los objetivos previstos en el plan.

Se tiene en cuenta que este es un aspecto poco abordado hasta el momento en las investigaciones sobre gestión universitaria, las IES adscritas al MES miembros de la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior (RED-DEES), aprobaron en la III Reunión Nacional, celebrada en mayo de 2014 en la Universidad de las Ciencias Informáticas, el proyecto de investigación conjunta «La práctica actual de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES: un análisis comparado»; lo cual

constituye el punto de partida o antecedente del presente trabajo que tiene como objetivo caracterizar el proceso de planificación estratégica en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya y, en consecuencia, proponer alternativas para su perfeccionamiento.

Desarrollo

La Universidad de Holguín es rectora de la Educación Superior en la provincia. Este centro se fundó en el año 1973 y en su evolución, hasta el curso 2014-2015, se denominó Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya (UHOLM,) con sus facultades distribuidas en dos sedes: Oscar Lucero Moya, ubicada en la Avenida XX Aniversario s/n Carretera a Guardalavaca, Holguín, y la sede Celia Sánchez Manduley, situada en Avenida de los Internacionalistas y Circunvalación Sur, Reparto Villanueva.

Como respuesta a las políticas de actualización del modelo económico y social cubano, y al perfeccionamiento de la organización y funcionamiento del MES, esta institución se integra a partir del curso 2015-2016 con otros dos centros de altos estudios del territorio; la Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero y la Universidad de Cultura Física y Deportes Manuel Fajardo, con el propósito de elevar su contribución a la formación profesional y el desarrollo de la investigación científica en la provincia.

Como la integración es un proceso reciente, en este trabajo se presenta el resultado de una evaluación realizada al proceso de planificación estratégica de la Universidad Oscar Lucero Moya (UHOLM), antes de la unificación, es decir la proyección estratégica para el período 2013-2016.

En el período evaluado, la UHOLM contaba con ocho facultades: Ciencias Económicas, Ingeniería, Humanidades, Informática-Matemática, Ingeniería Industrial, Ciencias Sociales, Derecho y Ciencias Agropecuarias, en las que se formaban profesionales en 19 carreras.

Se mantenían relaciones de colaboración con 132 instituciones de 19 países en los 5 continentes, se destacaba la colaboración con los países del ALBA y África. Además, la

participación en proyectos y acciones con Alemania, Canadá, Brasil, México y España, entre otros, y miembro activo en 6 redes de diferentes temáticas.

La matrícula al iniciar el curso académico 2014-2015 era de 4 385 alumnos, distribuidos en Curso Regular Diurno y Curso por Encuentro, y su claustro formado por 1 103 profesores, de ellos 840 a tiempo completo.

Materiales y Métodos

Para la realización de la investigación se utilizó la metodología propuesta por el Centro de Estudios de Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), de la Universidad de la Habana, como centro coordinador del proyecto, de la cual se muestra un resumen en el Anexo 1.

Para la selección de los participantes a encuestar, se determinó una muestra intencional que cumplía con los dos requisitos establecidos en la metodología: directivos que habían participado en el proceso de elaboración de la proyección estratégica correspondiente al ciclo 2013-2016 en la UHOLM y que pertenecieran a diferentes niveles (facultades y departamentos, áreas centrales, centros de estudios e investigación, otros), con experiencia en el ámbito de la planificación estratégica o la dirección por objetivos, y docentes de diferentes áreas académicas que podían ser considerados también como informantes de calidad. Fueron encuestados 10 directivos (3 decanos, 2 Directores, 3 jefes de dptos. docentes, 1 vicedecano, 1 asesor) y 12 docentes.

El análisis de los resultados de la aplicación de los cuestionarios, se realizó a través del cálculo de la media aritmética de cada ítem, lo cual permitió determinar la brecha entre el valor real obtenido y el máximo estado deseado (10), apoyados en el programa Microsoft Excel.

Resultados

Las opiniones expresadas por los docentes (Anexo 2), a través de las encuestas aplicadas, en cada uno de los ítems, reflejan que:

- 1.1- De los 12 encuestados sólo uno dice no conocer la Misión de la Universidad, el resto (91,6%) lo evalúa entre 9 y 10 (Estado factible deseado).

- 1.2- En el caso de la Visión, no ocurre de igual forma y sólo cuatro docentes evalúan su conocimiento entre 9 y 10 (33,3%), y ocho plantean un estado intermedio entre 5 y 7 (Estado intermedio).
- 1.3- La dispersión de las respuestas en este ítem, expresa dificultades en la elaboración de los objetivos anuales a nivel de departamento. En la investigación se pudo profundizar en entrevistas posteriores, y se plantea que este es un proceso formal de presentación de propuesta de objetivos ya formulados por el jefe de departamento, la participación de los docentes no es espontánea y lo más frecuente es incrementar las metas a lograr en relación al año anterior (Estado intermedio).
- 1.4- Al igual que en el ítem anterior, aquí las respuestas son dispersas entre 4 y 10, lo cual expresa que no hay muchos elementos nuevos en cada curso para formular los objetivos y que fundamentalmente la mirada es hacia el año anterior (Estado intermedio).
- 1.5- El 100% de los encuestados coinciden en evaluar entre 8 y 10 la socialización de los resultados en el cumplimiento anual de los objetivos a nivel institucional, por lo general esto se hace a través de claustros de profesores y trabajadores en el cierre de cada etapa de evaluación (Estado factible deseado).
- 1.6- La motivación por la utilización de la PE y la DPO no es alta pues sólo el 50% (6 docentes) la evalúan en un estado factible y hay cuatro que la evalúan en un estado incipiente o intermedio (Estado intermedio).
- 1.7- Por las respuestas obtenidas en este ítem, se puede inducir que la participación de los docentes en la conformación y evaluación de los objetivos no es muy amplia, o que no en todos los departamentos se estimula la participación, pues dos docentes la evaluaron entre 1 y 2 (Estado intermedio).
- 1.8- De los docentes encuestados, ocho plantean no tener conocimientos suficientes en el área de PE y solo cuatro expresan tener un estado factible (Estado incipiente).

- 1.9- En relación a la DPO, se refleja un mayor conocimiento y el 75% (9 docentes) expresan tener un estado factible de conocimiento sobre este tema (Estado intermedio).
- 1.10- La mayoría de los docentes encuestados (10), manifiestan que la DPO estimula una mayor comunicación con su jefe, aunque la evaluación que predomina es 8 y no 10 (Estado intermedio).
- 1.11- En las respuestas a este ítem, no se refleja que en el proceso de conformación y evaluación de los objetivos se tengan en cuenta las propuestas de los docentes, pues solo cuatro expresan un estado factible y ocho plantean un estado de, incipiente a intermedio (Estado intermedio).
- 1.12- De forma similar al ítem anterior, aquí no se reconoce que se desarrolle un proceso de negociación de los objetivos en el departamento donde se tengan en cuenta los criterios de los docentes. Sólo dos evalúan con valor 8 el ítem, ninguno lo evalúa de 9 o 10, y diez docentes lo evalúan entre 1 y 7 (Estado incipiente).
- 1.13- El 91,6% de los docentes encuestados, coincide en que en su departamento no se le dedica el tiempo necesario para el desarrollo exitoso del proceso de conformación y evaluación de los objetivos (Estado incipiente).
- 1.14- Aunque nueve docentes plantean un estado factible en la correlación entre la evaluación anual de los docentes y el cumplimiento de los objetivos individuales y del departamento, hay tres que plantean un estado intermedio (Estado factible deseado).

Los resultados de las encuestas aplicadas a los directivos, permiten identificar que, en esta Universidad, entre los ítems evaluados, los que presentan una situación muy favorable (Muy bien) son:

- La alta dirección institucional se implicó de manera efectiva en la planificación y organización del proceso (Variable I, Dimensión A, inciso d))
- El proceso fue liderado por el Rector y los miembros del Consejo Universitario (Variable I, Dimensión B, inciso a)).

- Los componentes de la Estrategia están bien fundamentados (Variable I, Dimensión C, Inciso a).

Por otra parte, se identificaron debilidades (evaluación de Regular(5) e Intermedio (6)) en los siguientes ítems:

- Capacitación previa de los participantes (Variable I, Dimensión A, inciso f).
 - Plan de comunicación para la divulgación del proceso en la institución, (Variable I, Dimensión A, inciso i).
 - Identificación de posibles riesgos que se pudieran presentar (Variable I, Dimensión A, inciso k).
 - Participación de jefes de Departamentos, docentes, no docentes, estudiantes y representantes de entidades del entorno. (Variable I, Dimensión B, inciso d).
 - Efectividad de las estrategias de comunicación utilizadas para divulgar el proceso (Variable I, Dimensión B, inciso g).
 - Procedimientos efectivos para la comunicación interna y externa de la estrategia. (Variable II, Dimensión A, inciso c).
 - Los estudiantes y su conocimiento sobre los objetivos de trabajo y los criterios de medida planificados anualmente en su facultad (Variable II, Dimensiones B y C, incisos h y d).
 - Participación activa de docentes y no docentes en la conformación de los objetivos a nivel de departamento (Variable II, Dimensión B, inciso i).

El resto de los ítems fueron evaluados de Bien (entre 7 y 8), Anexo 3.

Los resultados de la entrevista al Rector (Anexo 4), se presentan a continuación:

Pregunta 1:

Se lograron varias de las metas estratégicas propuestas. El proceso de orientación por el MES y su concreción en la UHOLM fue superior a períodos anteriores. Fue muy positiva la asesoría del Centro de estudios de gestión empresarial de la UHOLM y la conducción por parte de la máxima dirección de la institución. Fue muy positiva la identificación de los valores propios de la organización. Es insuficiente el uso de la planificación estratégica como herramienta de trabajo en los niveles de base (Departamento y Facultad).

Pregunta 2:

El logro más importante es haber incrementado la participación a todos los niveles. Por otra parte, todavía quedan varios criterios de medida cualitativos que son difíciles de evaluar.

Pregunta 3:

Es necesaria una mayor libertad para la definición de ARC y la estructuración de los objetivos. Por ejemplo, el objetivo 8 de Cuadro debe estar en el ARC 2. Debe existir un mayor acercamiento entre las ARC y objetivos con los procesos. Por ejemplo, extensión universitaria, reconocido como proceso sustantivo, solo aparece como un criterio de medida en el objetivo 1.

Pregunta 4:

Es insuficiente la asesoría y conciliación con las universidades por parte del MES en el proceso de conformación y evaluación de los objetivos.

Discusión y análisis

Los resultados de las encuestas aplicadas a la muestra intencional seleccionada, permiten caracterizar el proceso de planificación estratégica en esta universidad y afirmar que, a pesar de los avances en relación a períodos anteriores, aún posee deficiencias que requieren de atención y solución por parte de los actores correspondientes.

La caracterización del estado en que se encuentra el proceso de planificación estratégica, según los ítems evaluados por los docentes, indica que de los 14 ítems valorados, 11 están en un estado incipiente o intermedio, y sólo en estado factible deseado se evalúa el conocimiento de la Misión de la UHOLM, la socialización de los resultados que se obtienen en el cumplimiento anual de los objetivos a nivel institucional y la correlación entre la evaluación anual de los docentes, y el cumplimiento de los objetivos individuales y del departamento, es decir sólo tres ítems.

La identificación de nueve aspectos como debilidades, de un total de 62 que fueron evaluados por los directivos, evidencia una situación al parecer favorable, predominan las evaluaciones de bien. Sin embargo, si se tiene en cuenta que los directivos tienen una participación más directa y activa que los docentes en los procesos de planificación

y dirección estratégica, es revelador de problemas el hecho que las evaluaciones promedio que ellos asignan a las dimensiones analizadas, en las cuatro variables objeto de estudio, ninguna llega a ocho, que es el valor extremo superior para una evaluación de Bien (7,2;7,1; 7,6 y 7,3), es decir, lejos también de los valores nueve y diez que expresan el estado deseado.

En la variable I, sobre el proceso de Planificación Estratégica, se evalúa de regular la participación de personal no docente, estudiantes y representantes de entidades del entorno involucrados con el buen desarrollo de los procesos sustantivos. Esto constituye una alerta para futuros procesos de planificación, sobre todo si se tiene en cuenta que incrementar la participación, eleva el compromiso de los diferentes actores, con la implementación de las estrategias formuladas.

En este sentido, es necesario considerar que fue evaluado de regular (5) el conocimiento de los estudiantes sobre los objetivos de trabajo y los criterios de medida planificados anualmente en su facultad. Todo ello afecta la alineación de los intereses, a favor del cumplimiento de objetivos compartidos.

Desde la perspectiva del Rector, coincide en señalar como problema en el último proceso de planificación (2013-2016), el insuficiente uso de la planificación estratégica como herramienta de trabajo en los niveles de base (Departamento y Facultad). Esto limita el carácter integrador que debe tener la planificación, y presenta dificultades en los procesos de conformación de los objetivos de trabajo anuales, así como en el establecimiento de criterios de medida para su evaluación; además de la insuficiente asesoría y conciliación con las universidades por parte del MES en el proceso de conformación y evaluación de los objetivos.

En la caracterización realizada y en las opiniones de los docentes y directivos encuestados, se ubica el punto de partida para encontrar caminos efectivos para enfrentar los problemas detectados y, en consecuencia, formular estrategias que permitan perfeccionar el proceso de planificación estratégica en la UHOLM y en otras IES con dificultades similares.

A continuación, se exponen los criterios de los encuestados sobre qué hacer para mejorar el proceso de planificación estratégica:

Según los docentes:

- 1- Coordinación más efectiva entre los objetivos del Departamento y Universidad
- 2- Aseguramiento financiero para cumplir los objetivos. Por ejemplo: falta de transporte para actividades importantes
- 3- Más autonomía para formular objetivos
- 4- Alinear cumplimiento de objetivos y evaluación de los profesores
- 5- Que la participación de los docentes en la conformación y evaluación de los objetivos sea real y no formal
- 6- Que los objetivos no se parezcan tanto a los del MES
- 7- Elaborar los objetivos de abajo hacia arriba
- 8- Sistemática en la evaluación del cumplimiento de los objetivos

Por su parte, los directivos recomiendan:

- 1- Preparar al equipo de Planificación Estratégica de la UHOLM, dedicar tiempo a esto
- 2- El MES debe elaborar directrices generales para las IES
- 3- En la UHOLM se deben conceptualizar y ordenar las ARC y los CM
- 4- En el MES deben corresponder la PE con el sistema de evaluación y acreditación.
- 5- En la UHOLM deben incluir, explícitamente, sesiones de seguimiento y evaluación de la PE junto con los objetivos
- 6- La evaluación del desempeño se debe corresponder realmente con el cumplimiento de los objetivos
- 7- Mejorar la divulgación y comunicación del proceso de PE en la Universidad, que permita el acceso a docentes, estudiantes y no docentes
- 8- Elaborar una estrategia general para el MES y su implementación de acuerdo a las condiciones de cada IES
- 9- Perfeccionar los criterios de medida, hacerlos más concretos, menos cualitativos
- 10- En el MES fijar solo CM generales y que cada IES incluya los que considere pertinentes

11-Integrar el sistema informativo al cumplimiento de los objetivos (que la información generada en cada IES se relacione con el cumplimiento de los objetivos)

El Rector, por su parte, solicita del MES más asesoría y conciliación, y en la institución hacer más efectiva la planificación estratégica a nivel de base.

Se ha respetado la forma de expresión o redacción en que aparecen las propuestas en los instrumentos aplicados, como reflejo del sentir de los consultados, sin realces, pero con la certeza de que pueden contribuir al perfeccionamiento de la planificación estratégica a nivel institucional y de cada una de sus áreas funcionales.

Conclusiones

El cumplimiento del objetivo previsto para este trabajo, permite poner a disposición de los directivos de la Universidad de Holguín, y del MES, una caracterización del proceso de planificación estratégica para el período 2013-2016, que evidencia la necesidad de perfeccionar aspectos metodológicos, organizativos y de control en el proceso de elaboración de planes estratégicos en dicha institución, dado su carácter formal, poco integrador, y escasa participación de todos los actores interesados en el desarrollo de sus procesos sustantivos.

En el marco del proceso de actualización y perfeccionamiento del modelo económico y social cubano, y específicamente del perfeccionamiento de la gestión universitaria en Cuba, en la actualidad se aprecian cambios favorables en la planificación, pero aún son insuficientes. Por tales razones, a partir de los resultados obtenidos, se proponen acciones para continuar elevando la científicidad y objetividad de los planes que se elaboren en las IES.

Referencias Bibliográficas

Farriol, F. (2007) Principios de la planificación estratégica institucional en Cuba. Folletos Gerenciales N° 8, Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del MES. Año XI. Cuba.

Ministerio de Educación Superior (2012) Documentos sobre Planificación Estratégica en la Universidad de Holguín para el período 2013-2016. Materiales digitales e impresos. Cuba.

Pizarro, J. (2012) Ensayos sobre Planificación y Evaluación Educativa: Retos para el Siglo XXI. Disponible en: <http://www.scirus.com/>. Consultado el 12 de mayo del 2015.

Resolución Conjunta No. 1/2004. Ministerio de Educación Superior y Ministerio de Economía y Planificación. Cuba.

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011) Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, La Habana. Cuba

ANEXO 1



Metodología para evaluar la práctica actual de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES

Objetivo General: Caracterizar la práctica actual de la planificación estratégica en las IES adscritas al MES, utilizando el análisis comparado.

La metodología propuesta para la ejecución de este estudio se estructura en cuatro fases, cada una con sus propios objetivos, acciones, procedimientos y resultados.

- A. Planificación y organización del proceso evaluativo.
- B. Identificación de las tendencias de la planificación estratégica en Cuba y en las IES adscritas al MES.
- C. Caracterización del perfil de la práctica actual de la planificación estratégica en las IES participantes.
- D. Análisis comparado de las unidades de análisis.
- E. Integración y socialización de los resultados.

Evaluación de la gestión del proceso de planificación estratégica desarrollado para proyectar el ciclo 2013-2016 tomando como base la perspectiva de los sujetos seleccionados

Esta etapa tiene como objetivo identificar los logros e insuficiencias principales de la gestión del proceso de planificación estratégica correspondiente al ciclo 2013-2016 en las IES participantes, incluyendo también algunos aspectos relacionados con los procesos de conformación y evaluación de los objetivos de trabajo institucionales anuales.

El proceso evaluativo que se propone desarrollar, está estructurado en los siguientes pasos:

- Determinación de los sujetos participantes, métodos y técnicas a utilizar en la evaluación.

En este momento, el Grupo de Trabajo de cada IES deberá definir los participantes en el proceso de evaluación, que debe incluir al *Rector, personal directivo y docentes*.

En el caso del personal directivo, se determinará una muestra intencional (la mayor cantidad posible) que cumpla uno de estos dos requisitos:

- Directivos que hayan participado en el proceso de elaboración de la proyección estratégica correspondiente al ciclo 2013-2016.
- Directivos de diferentes niveles (facultades y departamentos, áreas centrales, centros de estudios e investigación, otros), que tengan experiencia en el ámbito de la planificación estratégica o la dirección por objetivos, y puedan ser considerados también como informantes de calidad.

En el caso de los docentes, se deberá seleccionar como máximo unos 20 y un mínimo de 10, tratando de lograr la mayor representatividad posible en las diferentes áreas académicas de la IES.

Con el objetivo de conocer las valoraciones que tienen los sujetos participantes sobre diferentes aspectos relevantes relacionados con la práctica de la planificación estratégica institucional, se aplicarán como métodos empíricos una entrevista (guía de entrevista), al Rector y dos encuestas vía cuestionario (una, al personal directivo y otra, a los docentes seleccionados). Las IES participantes podrán añadir a dichos instrumentos otras indagaciones que sean de interés institucional.

Los directivos y docentes encuestados deben valorar el estado actual que presenta cada uno de ítems, utilizando una escala del 1 al 10, que está caracterizada en sus puntos extremos e intermedio por tres estados de desarrollo.

Estados	Valores	Categorías
Factible deseado	9 - 10	Muy Bien
	7 - 8	Bien
Intermedio	5 - 6	Regular
Incipiente	3 - 4	Mal
	1 - 2	Muy Mal

- Aplicación de los instrumentos y procesamiento de la información resultante.

La aplicación de los instrumentos, aportaría valiosas informaciones emanadas de las tres fuentes para elaborar el perfil actual de la gestión de los procesos estudiados en cada IES. Cada Grupo de Trabajo tendrá la libertad de analizar los resultados de la aplicación de los cuestionarios, apoyándose en los estadígrafos que estime pertinentes; sin embargo, no debe dejarse de incluir el cálculo de la media aritmética de cada ítem, lo cual permitirá determinar la brecha entre el valor real obtenido y el máximo estado deseado (10). Se recomienda realizar el procesamiento mediante una solución informática u alguna versión de Excell.

- Determinación de logros e insuficiencias de la gestión del proceso de planificación estratégica en cada IES (ciclo 2013-2016).

En este caso, se deberá realizar un análisis de los logros e insuficiencias principales existentes en la gestión de los procesos de planificación estratégica y de conformación, seguimiento y evaluación de los objetivos de trabajo institucionales anuales, según las ópticas de los sujetos participantes. En el análisis, el Grupo de Trabajo de cada IES deberá discriminar y sintetizar los puntos coincidentes y divergentes en los diferentes aspectos estudiados.

Cada IES elaborará un informe que contenga los resultados del proceso de evaluación desarrollado, el cual deberá ser enviado conjuntamente con los instrumentos aplicados (cuestionarios y entrevista) al Grupo Central.

Anexo 2. Resultados encuesta a docentes

No.	Items	Evaluación	Estado
1.1	Conoce Ud. la misión de su IES	9	Factible deseado
1.2	Conoce la visión que aspira a alcanzar su IES	7	Intermedio
1.3	La elaboración de los objetivos anuales en su Dpto. se realiza a través de un ejercicio de planificación participativa.	7	Intermedio
1.4	Los objetivos anuales en su Dpto. plantean elementos nuevos en cada curso	6	Intermedio
1.5	Los resultados referidos al cumplimiento anual de los objetivos a nivel institucional es de conocimiento del personal docente.	9	Factible deseado
1.6	Se siente Ud. motivado con la utilización de la planificación estratégica y la dirección por objetivos en su institución.	7	Intermedio
1.7	El jefe de su Dpto. estimula la participación de los docentes en el proceso de conformación y evaluación de los objetivos.	6	Intermedio
1.8	Cuenta Ud. con los conocimientos suficientes en el área de la planificación estratégica.	4	Incipiente
1.9	Cuenta Ud. con los conocimientos suficientes en el área de la dirección por objetivos.	7	Intermedio
1.10	La dirección por objetivos en su Dpto. estimula una mayor comunicación entre los docentes y su Jefe	7	Intermedio
1.11	Se tienen en cuenta las propuestas de los docentes en el proceso de conformación y evaluación de los objetivos	6	Intermedio
1.12	El proceso de negociación de los objetivos en el	5	Incipiente

	Dpto. se efectúa tomando como base los criterios de los docentes		
1.13	Al proceso de conformación y evaluación de los objetivos de su Dpto., se le dedica el tiempo necesario para el desarrollo exitoso del mismo	4	Incipiente
1.14	La evaluación anual de los docentes se basa, fundamentalmente, en el cumplimiento de los objetivos individuales y del Dpto	8	Factible deseado

Anexo 3. Resultados encuesta a directivos

Variables	Dimensiones	Evaluación	Promedio
Var I- Proceso de PE en la IES	A- Planificación y organización del proceso de PE	7	
	B- Implementación	7,125	
	C-Resultados e impacto del proceso de PE	7,57	
			7,2
Var II- Implementación de la estrategia	A- Alineamiento de la estrategia	7	
	B- Proceso de conformación de objetivos institucionales	7,18	
	C-Proceso de seguimiento y evaluación final de objetivos	7,22	
			7,1
Var III - Proceso de actualización de la estrategia	A- Revisión y retroalimentación de la estrategia		7,6

Var IV - Resultados e impactos de la DE y la DPO	A- Resultados de la DE y la DPO	7,25	7,6
	B- Impactos de la DE y la DPO	7,5	
			7,3

Fuente elaboración propia

Criterios de evaluación:

- 1; 2- Muy mal
- 3; 4- Mal
- 5; 6 –Regular
- 7; 8 – Bien
- 9; 10- Muy bien

Anexo 4. Guía de entrevista a los rectores de las IES del MES

Evaluación de los procesos de planificación estratégica y de conformación, seguimiento y evaluación de los objetivos de trabajo anuales en las instituciones de Educación Superior adscritas al MES

Objetivo: Obtener información relevante desde la perspectiva de los Rectores, que permita evaluar la calidad de los procesos de planificación estratégica y de conformación, seguimiento y evaluación de los objetivos de trabajo anuales en su Institución y en el Ministerio de Educación Superior.

- 1) ¿Cuáles fueron los principales logros y problemas del último proceso de planificación estratégica desarrollado en su institución (ciclo 2013-2016)?
- 2) ¿Cuáles son los principales logros y problemas actuales asociados a los procesos de conformación, seguimiento y evaluación de los objetivos de trabajo anuales en su Institución?

- 3) ¿Qué cambios se pudieran introducir, en el orden metodológico, para elaborar el nuevo ciclo de la planificación estratégica 2017-2020 en su Institución y en el Ministerio de Educación Superior?
- 4) ¿Qué cambios se pudieran introducir, en el orden metodológico, para desarrollar el proceso de conformación, seguimiento y evaluación de los objetivos de trabajo anuales a nivel institucional y en el Ministerio de Educación Superior?