



Universidad Nacional Abierta  
Consejo Superior



Oficina de Planificación y  
Evaluación Institucional

**POLÍTICAS INSTITUCIONALES (2008-2013) DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA  
INFORME DE SEGUIMIENTO AÑO 2009**

**Dr. Alberto Núñez**  
Director OPEI

**Dra. Janisse Salazar**  
Líder del Proyecto

**Ing. Virgilio Roa**  
Planificador Central

**Equipo de Trabajo OPEI**

Caracas, julio 2010

## **CONTENIDO**

- I. Introducción
- II. Metodología
- III. Análisis de Resultados
- IV. Resumen y Sugerencias

## I. INTRODUCCIÓN

En la Universidad Nacional Abierta (UNA), el logro de su gestión está en correspondencia con el Plan Estratégico<sup>1</sup>, el cual delinea prospectivamente un horizonte temporal para la institución, una vez cubiertos los objetivos planteados. Este Plan está fundamentado en un exhaustivo diagnóstico situacional, definiendo los elementos estratégicos: Visión, Misión, Objetivos e Iniciativas Estratégicas de largo plazo y de cobertura total de la UNA.

Siguiendo la clasificación dada a los nueve (9) Objetivos Estratégicos (visibles, que habilitan y desarrollan capacidades), los cuales orientan hacia *qué debe hacerse* para el logro de la Misión y Visión, se pueden relacionar con las funciones y procesos medulares universitarios, a saber:

- 1 Tres (3) objetivos visibles, definidos para la Docencia, la Investigación y la Extensión
- 2 Cuatro (4) objetivos que habilitan, que son cubiertos básicamente por el Desarrollo Tecnológico y la Gestión
- 3 Dos (2) objetivos que desarrollan capacidades, orientados a la Gestión y la Planificación y Evaluación Institucional

Dicho Plan es uno de los sustentos de las **Políticas Institucionales**<sup>2</sup>, las cuales constituyen un cuerpo de normas de acción del *cómo debe hacerse* la praxis universitaria. Estas Políticas, responden, por una parte, a las Iniciativas Estratégicas descritas en el Plan Estratégico y por otra, a las Iniciativas Emergentes propuestas en las Jornadas Nacionales de Reflexión acerca de la Universidad que Queremos.

---

<sup>1</sup> Aprobado por Resolución N° C.S. 160-A del 27-07-2005 y ratificado con Resolución N° C.S.-028 del 25-09-2008

<sup>2</sup> Aprobadas por Resolución N° C.S.-019 del 01-07-2008

Las Políticas están jerarquizadas en términos de su relevancia para el desarrollo institucional y de los recursos destinados para ello, obteniéndose el siguiente orden de Prioridades de Atención:

- 1 Docencia
- 2 Desarrollo Tecnológico
- 3 Gestión
- 4 Extensión
- 5 Investigación
- 6 Planificación y Evaluación Institucional

Para cada una de las Políticas o para un conjunto de ellas, se proponen Estrategias de Acción, pensadas por una comprometida Comunidad Unista, por lo que tienen un alto grado de factibilidad. Asimismo, se señalan las Instancias Responsables y de Apoyo a los procesos involucrados en ellas.

Las áreas funcionales<sup>3</sup> de la Universidad establecen, con base al Plan Estratégico y a las Políticas Institucionales, el Plan Táctico Institucional<sup>4</sup>; éste contiene los objetivos e iniciativas prioritarias o tácticas de mediano plazo y de cobertura parcial de la Universidad. De este Plan se generan los Proyectos de Gestión Institucional, constituidos por aquellas acciones que permiten viabilizar iniciativas contempladas en el Plan Táctico. Finalmente, todo esto se posibilita mediante las acciones y subacciones que se derivan de los objetivos de corto plazo, del Plan Operativo Anual Institucional (POAI).

La descripción anterior da cuenta de un Sistema de Planificación que debe

---

<sup>3</sup> Los Subsistemas de la UNA se integran funcionalmente y agrupan unidades administrativas en las áreas de: Decisión, Formulación y Evaluación, Administración, Diseño y Ejecución

<sup>4</sup> Aprobado por Resolución N° C.S.-0296-a/2006 del 25-10-2006 y con Resolución N° C.S.-028 del 25-09-2008

ser coherente, integrado y estructurado en tres niveles: *Estratégico, Táctico y Operativo*, con incidencia en la gestión de la UNA.

En tal sentido, la Oficina de Planificación y Evaluación Institucional (OPEI), en uso de sus atribuciones y funciones establecidas por el Reglamento Ejecutivo de la Institución, así como del mandato del Consejo Superior, ha venido desarrollando diferentes proyectos que permiten monitorear el desenvolvimiento de la planificación de la UNA a través de su gestión. Estos proyectos han permitido establecer en paralelo una metodología referencial para el análisis y divulgación de los resultados obtenidos.

En esta oportunidad, la OPEI presenta el siguiente informe que tiene como propósito mostrar la información relacionada con el **Seguimiento de las Políticas Institucionales 2008-2013 para el año 2009**, a Nivel Táctico de la planificación. Los resultados del seguimiento derivan en un cuerpo de sugerencias calificadas como importantes para el devenir de la Universidad.

## **II. METODOLOGÍA**

En atención al propósito de este trabajo, la metodología se desarrolló en dos etapas: la Recolección y el Análisis de la Información, que llevaron a evidenciar el estatus de las Políticas Institucionales en el 2009 y a brindar algunas sugerencias para el desarrollo de la gestión.

### **Etapas I: Recolección de la información.**

Esta etapa se desplegó en tres fases, a saber: revisión documental, trabajo de campo y validación de la información recolectada.

### Fase: Revisión Documental

El cumplimiento de esta fase permitió establecer el hilo conductor desde el Nivel Estratégico hasta el Táctico de la planificación, como marco referencial del análisis y la identificación de la información necesaria para evidenciar la ejecución de las Políticas Institucionales en el plano temporal. Los documentos revisados fueron:

- 1 Plan Estratégico de la Universidad: Presente y Futuro desde un punto de vista Colectivo
- 2 Políticas Institucionales 2008-2013: Desde la participación de todos, en todos los espacios de la UNA, y hacia la construcción de la Universidad que Queremos...
- 3 Plan Táctico Institucional (2009-2013)
- 4 Memoria y Cuenta 2009

Es importante destacar que la revisión del documento de las Políticas Institucionales, permitió conocer el *cómo debe darse la atención a la institución para su desarrollo*. En este sentido, en el referido documento están precisados y definidos los Principios Orientadores, las Prioridades de Atención, las Políticas, las Estrategias que deben ejecutarse para ir cumpliendo con cada una de ellas y cuáles son las Instancias Responsables y de Apoyo para ello.

En este orden, en el Cuadro 1 se pueden observar los elementos que relacionados sirvieron de base para el seguimiento de las Políticas, objeto de este informe.

### Fase: Trabajo de Campo

En esta fase se procedió a diseñar y aplicar los Instrumentos para la recolección de los datos a las Instancias Responsables de Nivel Central, identificadas en el Cuadro 1. Se solicitó información acerca de logros (a

nivel de acciones, productos y/o resultados) obtenidos para el año 2009, en función a cada una de las Estrategias de las Políticas correspondientes a su ámbito de acción. Adicionalmente se les pidió agregar la realización de otras estrategias también vinculadas con las Políticas y las observaciones correspondientes.

Cuadro 1 Relación de Prioridades por Políticas, Estrategias e Instancias Responsables de la UNA

Prioridades	Nº de Políticas	Nº de Estrategias	Instancias Responsables
Docencia	10	49	Subprogramas de Diseño Académico, Áreas Académicas y Carreras, Servicios al Estudiante y Supervisión Académica Regional
Pregrado			Dirección de Investigaciones y Postgrado.
Postgrado			Subprograma de Extensión Universitaria
Educación Continua			Vicerrectorado Académico, Dirección de Operaciones, Subprograma de Supervisión Académica Regional
Desarrollo del Personal Académico			
Desarrollo Tecnológico	5	3	Presidencia del Consejo Superior, Comisión de gestión del Proyecto de Conectividad
Gestión	7	7	Consejos Superior y Directivo, Autoridades
Extensión <sup>5</sup>	4	12	Subprograma de Extensión Universitaria, Dirección de Cultura, Centros Locales
Investigación	4	16	Dirección de Investigaciones y Postgrado, Consejo de Investigaciones y Postgrado
Planificación y Evaluación Institucional	2	7	Oficina de Planificación y Evaluación Institucional, Dirección del Centro de Programación

<sup>5</sup> Considerados los lineamientos tanto del Subprograma de Extensión Universitaria como de la Dirección de Cultura

### Fase: Validación de la Información

Es esta fase se procedió a verificar y ratificar la información dada por los Instancias en el instrumento respectivo. Para ello, se utilizó por una parte, el documento Memoria y Cuenta 2009 en el cual se evidenció la gestión realizada por esas Instancias en correspondencia con los Objetivos Estratégicos, las Políticas, las Iniciativas y el Plan Operativo.

Por otra parte, el Plan Táctico Institucional permitió constatar el cumplimiento esperado para el 2009 y la ejecución de las Políticas en el horizonte temporal.

### **Etapa II: Análisis de la Información.**

El cumplimiento de la etapa anterior hizo posible el conocimiento de las acciones, productos y/o resultados correspondientes al año 2009 para su análisis. Para efectos de éste se utilizó la siguiente categorización:

- 1 Acciones: actividades encaminadas a lograr las Estrategias de las Políticas
- 2 Productos: logros expresados en el enunciado de las Estrategias de las Políticas
- 3 Resultados: logros expresados directamente en el enunciado de las Políticas

A partir de la precisión de las acciones, productos y/o resultados se utilizó un sistema de análisis estructurado en dos niveles: Ejecución de Estrategias y Ejecución de Políticas.

### Nivel 1: Ejecución de Estrategias

Este nivel permitió la identificación del estatus de las Estrategias en función a las acciones y productos reportados, obteniéndose los siguientes



conjuntos vinculados con las Estrategias:

- 1 Con solo acciones
- 2 Con productos
- 3 Sin ningún tipo de intervención

### Nivel 2: Ejecución de Políticas

En este nivel se procedió a la identificación del estatus de las Políticas en función de los resultados reportados, obteniéndose los siguientes conjuntos vinculados con las Políticas:

- 1 Con algún resultado
- 2 Sin resultados

A partir de la información reportada por el sistema de análisis descrito, se elaboraron representaciones gráficas para ambos niveles

El cumplimiento de la metodología anterior, permitió presentar los resultados más relevantes del seguimiento a las Políticas Institucionales y aportar sugerencias que apoyen la toma de decisiones por parte de las instancias correspondientes.

### **III. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Como marco referencial para el presente análisis, se ha considerado necesario dar una mirada a la vinculación entre Objetivos Estratégicos y Políticas Institucionales.

En tal sentido, se destaca que a cada Objetivo le debe corresponder un grupo de Políticas asociadas, de acuerdo al rumbo que se le imprima al

desarrollo de la UNA en el período comprendido entre 2008 y 2013. Solo el Objetivo Estratégico, concerniente a la proyección de la Universidad como institución nacional e internacional de referencia en su modalidad, no se le encontró Política relacionada.

De allí se deriva que para el período señalado se priorizaron los Objetivos e Iniciativas que más involucran el desarrollo hacia lo interno de la UNA, abordando las funciones y procesos universitarios considerados en el documento de las Políticas, con mayor énfasis en la *Docencia*.

Tomando en cuenta la información mostrada en el Cuadro 1, las Políticas están distribuidas porcentualmente como se observa en el Gráfico 1:

- 1 31% está referido a *Docencia*, la cual está constituida por cuatro (4) niveles y distribuido ese porcentaje en cinco (5) Políticas de Pregrado, una (1) de Postgrado, una (1) de Educación Continua y tres (3) de Desarrollo del Personal Académico
- 2 22% para *Gestión* que abarca siete (7) Políticas
- 3 *Desarrollo Tecnológico* consta de 16% e incluye cinco (5) Políticas
- 4 12,5% en *Extensión e Investigación* con cuatro (4) Políticas cada una
- 5 El 6% de *Planificación y Evaluación Institucional* representa dos (2) Políticas

En relación con las 94 Estrategias previstas para la consecución de las Políticas, tal como se observa en el Gráfico 2, la distribución es como sigue:

- 1 *Docencia* prevalece con 52%
- 2 *Investigación* representa el 17%
- 3 *Extensión* abarca el 13%
- 4 *Gestión y Planificación y Evaluación Institucional* tienen un 7,5% cada una

## 5 Desarrollo Tecnológico alcanza un 3%

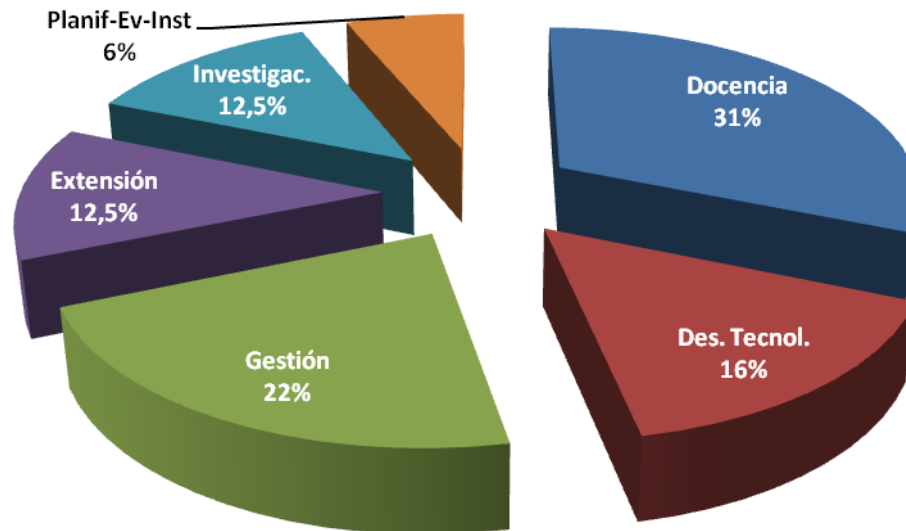


Gráfico 1 Distribución Porcentual de las Políticas Institucionales 2008-2013

A pesar de haberse determinado la prioridad en que debían abordarse las funciones universitarias y procesos ya enumerados, ésta, a excepción de *Docencia*, no guarda correspondencia con la cantidad de Políticas y Estrategias planificadas, posiblemente debido a:

- 1 La consideración de Políticas y Estrategias respondió básicamente a las propuestas de la comunidad en las Jornadas La Universidad que Queremos y a su relación con los Objetivos Estratégicos
- 2 En *Docencia*, *Extensión* e *Investigación*, el logro de cada Política se corresponde con su grupo de Estrategias particulares, en cambio, en *Desarrollo Tecnológico*, *Gestión* y *Planificación* y *Evaluación Institucional*, cada grupo de Políticas se logran desde la relación de Estrategias comunes para cada Prioridad señalada.

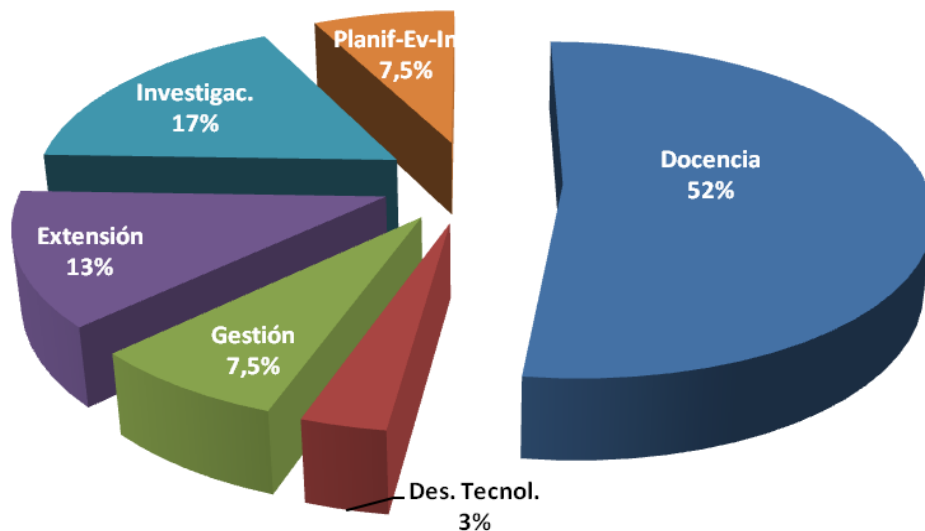


Gráfico 2 Distribución Porcentual de Estrategias por Políticas Institucionales 2008-2013

La categorización en función a las acciones, productos y resultados, permitió identificar, para el año 2009, los logros alcanzados en las Políticas Institucionales 2008-2013 desde los dos niveles. Éstos reflejaron lo siguiente:

#### Nivel 1: Ejecución de Estrategias

Este primer nivel se efectuó a partir del reporte dado por las Instancias de Nivel Central, sobre las acciones y productos como logros de las Estrategias asociadas a las Políticas.

En el Gráfico 3 se puede observar que existen Estrategias donde se están desarrollando acciones encaminadas a obtener productos, otras que ya poseen algunos productos y un tercer grupo que no evidencia logros. La secuencia de mayor a menor atención global a las Estrategias en el 2009, fue de la siguiente manera:

- 1 *Desarrollo Tecnológico* (100%)
- 2 *Investigación* (93,8%)
- 3 *Planificación y Evaluación Institucional* (85,7%)

- 4 *Docencia* (56,2%)
- 5 *Gestión* (42,9%)
- 6 *Extensión* (33,3%)

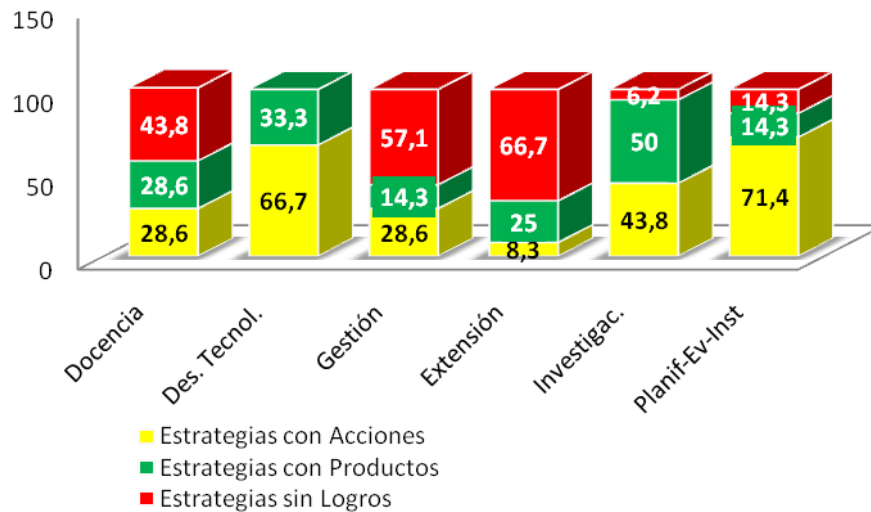


Gráfico 3 Nivel de Ejecución de las Estrategias correspondientes a las Políticas Institucionales. Año 2009

De allí se puede resaltar que:

- 1 *Desarrollo Tecnológico* es donde existe mayor cobertura de las Estrategias, un 33,3% reflejan productos y un 66,7% solo acciones
- 2 *Extensión* (incluye también a la Dirección de Cultura) presenta un 25% con productos y un 8,3% con acciones, lo cual muestra un 66,7% de Estrategias que necesitan trabajar para los años venideros.
- 3 Algunos productos de *Docencia* reportados en el año 2009, ya venían trabajándose desde años anteriores, ejemplo de ello es la creación de carreras cortas y los cursos de capacitación docente en educación continua.

Otra perspectiva para el análisis es la comprobación en la práctica de cuál es la prioridad dada a las Políticas, de acuerdo al mayor trabajo realizado en relación con los productos logrados por Estrategias. En el Gráfico 4 se visualiza que *Investigación* (5ª Prioridad) ocupa el primer lugar, seguido de *Desarrollo Tecnológico*, *Docencia*, *Extensión* y finalmente, *Planificación y Evaluación Institucional* y *Gestión* (3ª Prioridad) con un 9% cada una.

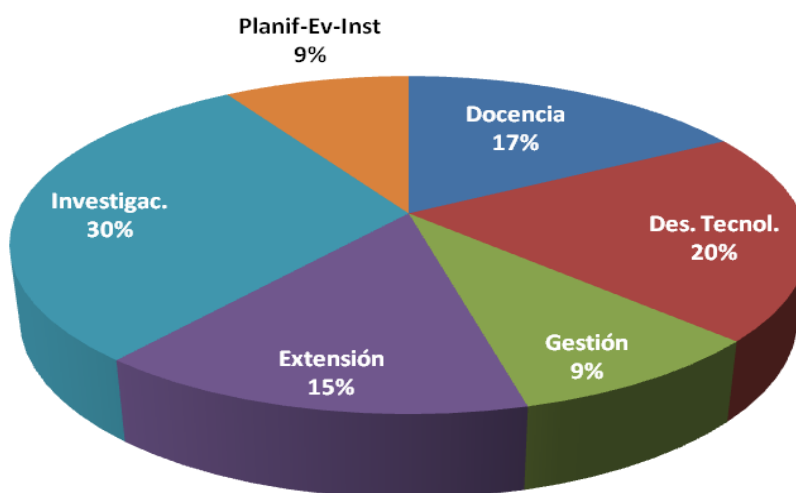


Gráfico 4 Proporcionalidad de las Prioridades con respecto a las Estrategias con Productos. Año 2009

Tomando en cuenta estas Estrategias con logros expresados en productos, que no son limitativos, sino que por el contrario pueden obtenerse más; se observa en el Gráfico 5 que aun faltan 66 de las 94 Estrategias planificadas (70%) por mayor trabajo y empuje para el período restante de las Políticas (2010-2013), de forma de dar cumplimiento a todo lo previsto.

## Nivel 2: Ejecución de Políticas

Este nivel de análisis se dio a partir del reporte recibido de las Instancias de Nivel Central sobre los resultados asociados a las Políticas.

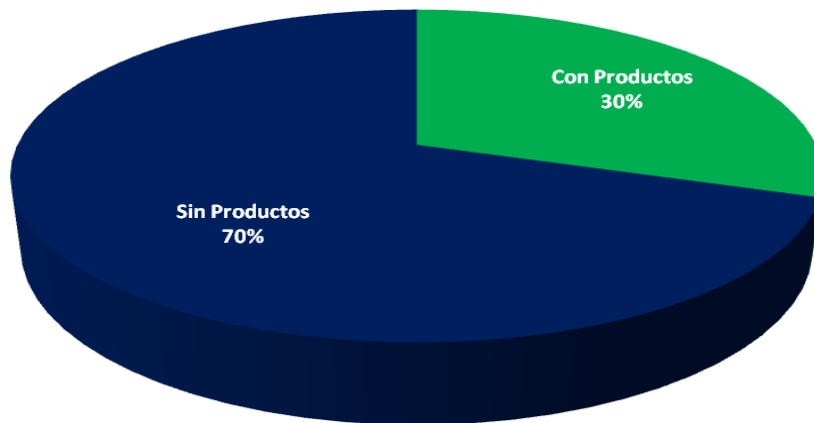


Gráfico 5 Estatus de las Estrategias asociadas a las Políticas. Año 2009

Siguiendo esta línea de análisis, es comprensible esperar que haya algunos resultados visibles de las Políticas, en atención a lo expresado en cada una de ellas, sobre todo en aquellas Prioridades donde cada Política tiene su grupo de Estrategias, como *Investigación*, *Extensión* y *Docencia*. Sólo éstas reportan resultados para el 2009, según se observa en el Gráfico 6.

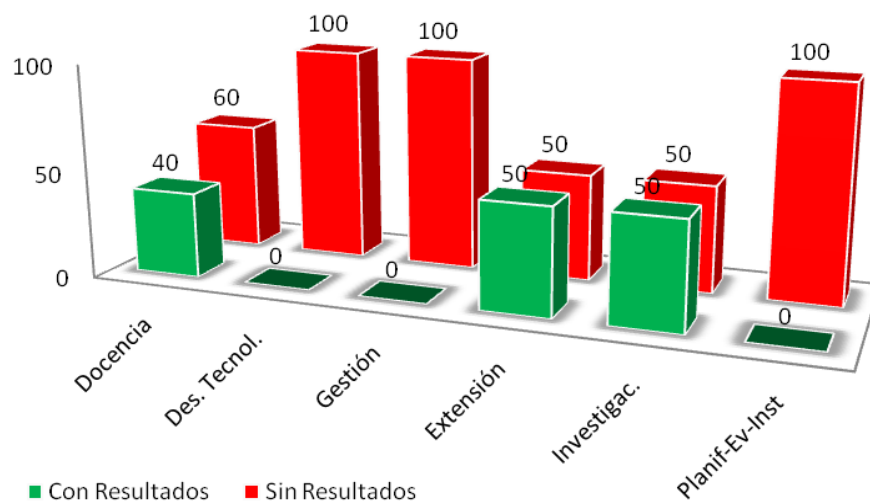


Gráfico 6 Nivel de Ejecución de las Políticas Institucionales. Año 2009

También es comprensible que todos los productos por Estrategia no se tradujeran necesariamente en logros de Políticas como por ejemplo en

*Investigación*, debido a que los primeros no llegan a cristalizar completamente lo esperado o porque los logros sólo serán posibles con la puesta en marcha de todas sus Estrategias, como es el caso de *Desarrollo Tecnológico, Gestión y Planificación y Evaluación Institucional*.

De las Políticas con resultados, la representatividad de atención entre ellas en relación a lo planificado y lo ejecutado muestra a *Investigación y Extensión* con un 36% cada una y a *Docencia* con 28% (Gráfico 7).

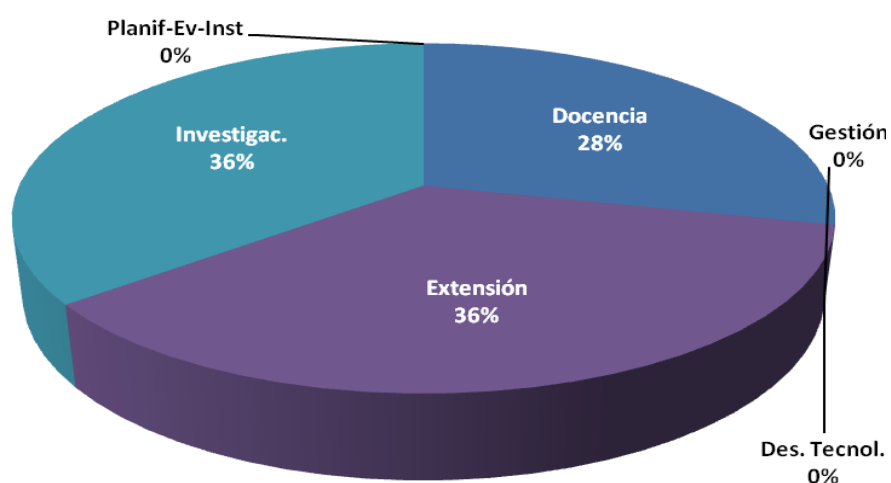


Gráfico 7 Proporcionalidad de las Prioridades con respecto a las Políticas con Resultados. Año 2009

Una mirada sobre esta situación, sin considerar causas, refleja que ésta no conserva la misma jerarquización expresada en el documento de las Políticas; está invertida, tomando en cuenta el trabajo realizado en las mismas.

Como se visualiza en el Gráfico 8, para el año 2009 sólo el 25% de las Políticas han obtenido logros; falta por seguir trabajando 24 (75%), en los cuatro (4) años que restan del período contemplado para su ejecución. Es de resaltar que ese 25% de Políticas puede obtener mayores resultados, por lo que hay que seguir trabajando en ello.





Gráfico 8 Estatus de las Políticas Institucionales. Año 2009

Cuando se contrastan los resultados anteriormente señalados con la planificación expresada a Nivel Táctico, se comprueba que de las 24 Iniciativas Estratégicas consideradas para el 2009, sólo a un 29% se le ha prestado atención, obteniéndose en ellas algún resultado.

La revisión de la programación de estas Iniciativas, expresadas también en el Plan Estratégico, da cuenta de lo siguiente:

- 1 De un total de 52 Iniciativas Estratégicas, 23 fueron consideradas prioritarias para cumplirse en todo el período 2009-2013. Además, se agrega una a partir del 2010 hasta el 2013 y otra, sólo del 2009 (lo que suma las 24 Iniciativas Estratégicas para este año).
- 2 Considerando que la información fue brindada por las Instancias Responsables y ratificada en la Memoria 2009 de la UNA, se puede hacer una comparación a *grosso modo* e indicar que, a pesar que a nivel de formulación, la vinculación del Plan Táctico con el Plan

Operativo es aceptable con un 60% (OPEI, 2010)<sup>6</sup>, a nivel de ejecución de las Iniciativas, a través de las actividades y proyectos, expresa una mínima vinculación con ese 29% de cumplimiento

- 3 El Plan Táctico no expresa el nivel de logros de cada Iniciativa y su alcance temporal es muy amplio.

#### **IV. RESUMEN Y SUGERENCIAS**

El Plan Estratégico de la UNA, aporta el mapa a seguir para alcanzar el desarrollo institucional en los años propuestos; los caminos de este mapa se modelan en las Políticas Institucionales, las cuales orientan hacia el logro de los Objetivos Estratégicos, al establecer la coordinación de los procesos y la responsabilidad de quienes llevan adelante la actividad. Esta orientación se plasma en el Plan Táctico, de forma que las Instancias conozcan cuáles proyectos deben llevar adelante por cada año, atendiendo al marco de gestión que se inició con el Plan Estratégico.

En tal sentido, el **Seguimiento a las Políticas Institucionales 2008-2013 para el año 2009** expuesto en este informe, partió de la vinculación de las Políticas con los Objetivos Estratégicos, se analizó la ejecución de dichas Políticas y se contrastaron los resultados obtenidos con lo programado para el 2009 del Plan Táctico 2009-2013. De allí resultaron sugerencias para la gestión del desarrollo institucional.

---

<sup>6</sup> Informe del análisis de la vinculación y cobertura de las Iniciativas Estratégicas del Plan Estratégico Institucional, Plan Táctico y entre los Planes Operativos Anuales Institucionales (2006 al 2010)

## Resumen de Resultados

En relación con lo expuesto, se retoman los resultados más relevantes del estudio realizado:

- 1 Las Políticas orientaron el desarrollo de la UNA en correspondencia con aquellos Objetivos Estratégicos que contribuyen al logro de: *Docencia, Desarrollo Tecnológico, Gestión, Extensión, Investigación y Planificación y Evaluación Institucional*, en función de desarrollar un modelo de organización que cree las bases necesarias para facilitar y apalancar las funciones universitarias
- 2 Una vez revisada la ejecución de las Políticas, a nivel táctico, para el año 2009, se observó que los logros se manifestaron en la forma siguiente:
  - 3 A nivel de Políticas se obtuvo un 25 % de Resultados en el orden: *Investigación* a la par con *Extensión y Docencia* en segundo lugar
  - 4 A nivel de Estrategias se alcanzó un 30 % de Productos en el orden: *Investigación, Desarrollo Tecnológico, Docencia, Extensión y Gestión* conjuntamente con *Planificación y Evaluación Institucional*
  - 5 En la práctica, de acuerdo al mayor trabajo realizado y en relación a lo planificado y lo ejecutado, se invirtió la prioridad dada a las Políticas Institucionales
  - 6 *Investigación, Extensión y Docencia*, siguen siendo las áreas con mayor atención, lo cual concuerda con el énfasis seguido, tanto en la planificación como en la ejecución
- 7 En relación con el Plan Táctico, no es posible valorar si los resultados arrojados están acordes con la programación del año 2009, en tanto que no está determinada la jerarquización temporal de las Iniciativas

## **Sugerencias**

1. Incorporar Políticas que tomen en cuenta el desarrollo institucional hacia lo externo, al mismo tiempo que hacia lo interno, de esta manera la gestión que se realice para consolidar a la UNA como universidad en la modalidad a distancia, permitirá proyectarla como institución de obligada referencia a nivel nacional e internacional.
2. El Plan Táctico debe decantarse, de manera de vislumbrar los mejores caminos posibles para lograr la planificación estratégica de la UNA, en términos de vías, condiciones y marco de acción que posibiliten el logro de lo prescrito
3. Enfatizar hacia todas las instancias de la Universidad la importancia que reviste fundamentalmente para la gestión, el actuar coherentemente en los tres (3) niveles de la planificación: *Estratégico, Táctico y Operativo*; así como el compromiso de todos los miembros de la comunidad, en especial los órganos de dirección y decisión universitaria, donde recae la *responsabilidad* directa del cumplimiento de todo el proceso
4. Las instancias corresponsables de la Planificación Estratégica y Operativa de la UNA deben diseñar mecanismos de actuación, con la finalidad que el Plan Operativo de cada año responda a lo previsto en el Plan Táctico
5. Considerar lo expuesto en este informe de manera de corregir y ajustar la Planificación Táctica y Operativa de la UNA para el período 2010-2013, así como prestar la debida atención a las áreas que no muestran acciones, productos o resultados visibles para el 2009 y a los recursos presupuestarios y financieros necesarios para la ejecución de lo planificado