



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
"Patrimonio Histórico y Cultural de la Ciudad de Rubio"



## **EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA. PERSPECTIVA TEÓRICA PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA**

Tesis doctoral presentada como requisito parcial para optar al Grado de Doctor en  
Educación

**Autor:** M.Sc. José Ricardo Chacón Suárez

**Tutor:** Dr. José Ramiro Alexander Contreras Bustamante

Abril, 2024

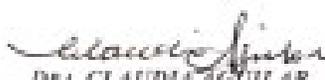


**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
SECRETARÍA**

**A C T A**

*Reunidos el día miércoles, diecisiete del mes de abril de dos mil veinticuatro, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio" los Doctores: ALEXANDER CONTRERAS (TUTOR), CLAUDIA AGUILAR, ROBERTO ONTIVEROS, ALBA BAZO Y ADRIANA INGUANZO, Cédulas de Identidad Números V.-10.157.089, V.-10.200.968, V.-11.108.034, V.- 11.493.726 y V.-15.881.744, respectivamente, jurados designado en el Consejo Directivo N°536, con fecha del 15 octubre de 2021, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar la Tesis Doctoral Titulada: "EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA. PERSPECTIVA TEÓRICA PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA", presentado por el participante, JOSÉ RICARDO CHACÓN SUAREZ, cédula de Identidad N.-V.- 7.925.943 requisito parcial para optar al título de Doctor en Educación, acuerdan, de conformidad con lo estipulado en los Artículos 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: APROBADO, en fe de lo cual firmamos.*

  
**DR. ALEXANDER CONTRERAS**  
C.I.N° V.- 10.157.089  
Universidad Nacional Experimental del Táchira  
117008

  
**DRA. CLAUDIA AGUILAR**  
C.I.N° V.- 10.200.968  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio

  
**DR. ROBERTO ONTIVEROS**  
C.I.N° V.- 11.108.034  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio

  
**DRA. ALBA BAZO**  
C.I.N° V.- 11.493.726  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio

  
**DRA. ADRIANA INGUANZO**  
C.I.N° V.- 15.881.744  
Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio



## INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE CUADROS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
RESUMEN .....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I .....	4
El Problema.....	4
Descripción del problema.....	4
Contextualización del Problema.....	7
Objetivos del estudio.....	13
General .....	13
Específicos.....	13
Importancia y justificación .....	14
CAPÍTULO II .....	16
Referente teórico-conceptual .....	16
Antecedentes de la investigación.....	16
Ámbito internacional .....	16
Ámbito nacional .....	22
Ámbito regional .....	24
Fundamento historiográfico.....	27
Fundamentos de la investigación.....	30
Fundamento ontológico .....	30
Fundamento epistemológico .....	30
Fundamento filosófico .....	32
Fundamento metodológico.....	33
Fundamento axiológico .....	35
Bases teóricas .....	37
Contexto mundial de la educación .....	37
Estrategia Global de la Educación .....	37
La educación superior en Venezuela.....	38
La evaluación de la calidad en la educación superior .....	40
Teorías y modelos que sustentan la evaluación institucional.....	41
Modelo de evaluación como medición .....	42
La Evaluación orientada al logro de los objetivos. ....	42
Modelo de Evaluación como Análisis de Sistemas .....	42
Modelo de Evaluación para la Toma de Decisiones (CIPP).....	43

Modelo de evaluación libre de metas.....	44
Modelo de Evaluación-Acción.....	45
Modelo de Evaluación Centrado en Procesos .....	45
Modelo de Evaluación para la Calidad.....	46
Concepción de la evaluación institucional universitaria .....	48
Limitaciones en la aplicación de los modelos de evaluación institucional universitaria y sus retos futuros .....	49
El Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación (SESA)....	50
La gestión de procesos y la evaluación institucional en la Universidad Nacional Experimental del Táchira .....	55
La visión prospectiva – estratégica .....	56
Bases legales.....	57
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>60</b>
Marco metodológico .....	60
Naturaleza de la investigación .....	61
Diseño de la investigación (Método).....	62
Etapas del método de triangulación concurrente .....	63
Elementos del enfoque cuantitativo .....	65
Población y muestra .....	65
Tipo de muestreo .....	66
Técnicas de recolección de datos.....	66
Validez y confiabilidad del instrumento cuantitativo .....	69
Elementos del enfoque cualitativo .....	77
Informantes claves.....	77
Técnica para la recolección de información.....	77
Categorías de estudio cualitativo.....	77
Validez y credibilidad de la investigación.....	79
Criterios para el Procesamiento y Análisis de los Datos Cualitativos .....	80
La triangulación.....	80
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>84</b>
Análisis de datos e interpretación de la información .....	84
Aproximación Teórica de la evaluación institucional en la UNET .....	84
Análisis cuantitativo .....	84
Análisis cualitativo.....	106
Reducción y categorización de las entrevistas .....	107
La evaluación institucional universitaria para orientar la gestión de procesos desde la	

visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET.....	110
Categorización .....	111
Categoría emergente 1: Transformación Integral Universitaria TIU (CE-01). .....	111
Categoría emergente 2: Gestión Dialógica de Procesos (CE-02).....	126
Subcategoría: Auditoría administrativa de procesos (AAP-CE-02.01). .....	127
Categoría emergente 3: Cultura Prospectiva Autorregulada (CE-03). .....	136
Integración - Teorización.....	147
Dimensión Modelos de Evaluación .....	148
Dimensión Transformación Universitaria .....	149
Dimensión Control de Calidad .....	150
Dimensión Estándares y Normas para la Acreditación .....	152
Dimensión Modelos de Planificación .....	153
Dimensión Procesos Administrativos.....	154
Dimensión Control de Gestión .....	155
Dimensión Mejoramiento Continuo .....	156
Dimensión Planificación Estratégica .....	158
Dimensión Planificación Prospectiva .....	159
Dimensión Planificación Sistémica y Sistemática .....	160
Dimensión Trabajo en Equipo.....	161
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>162</b>
Elementos teóricos emergentes sobre la concepción de la evaluación institucional en la gestión universitaria desde una visión prospectiva-estratégica de la comunidad unetense .....	162
Presentación .....	162
Elemento teórico emergente 1: autoevaluación y autorregulación.....	166
Elemento teórico emergente 2: optimización de procesos.....	167
Elemento teórico emergente 3: capacidad individual y colectiva para construir futuro .....	169
Modelo teórico emergente de evaluación institucional de la gestión universitaria desde una visión prospectiva de la comunidad Unetense. ....	171
Modelo de Evaluación Institucional UNET - MEIUNET .....	171
Reflexiones .....	179
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>182</b>
Anexos .....	188
Anexo A: Cuestionario.....	189
Anexo B: Guion de entrevista.....	197
Anexo C: Validación de los instrumentos por expertos .....	201

Anexo D: Validación de los instrumentos por expertos .....	202
Anexo E: Corrida de datos cuantitativos en el SPSS .....	205
Anexo F. cuadros de categorización .....	224
Anexo G. Currículo vitae del investigador .....	265

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Elementos que integran la muestra .....	66
Cuadro 2 Relación del cuestionario con las dimensiones iniciales para el estudio desde el enfoque cuantitativo .....	70
Cuadro 3. <i>Informantes claves de la investigación.</i> .....	77
Cuadro 4. Categorías y Subcategorías Preestablecidas para la investigación .....	79
Cuadro 5. Respuestas de la muestra de estudio en referencia a los elementos que integran los procesos de evaluación institucional .....	86
Cuadro 6. Respuestas de la muestra de estudio en referencia a la gestión de procesos y la concepción de la evaluación institucional.....	90
Cuadro 7. Respuestas de la muestra de estudio en referencia al cumplimiento de la gestión de procesos y la concepción de la evaluación institucional.....	93
Cuadro 8. Modelo SERVQUAL para determinar la calidad de los servicios que presta la UNET desde la visión de los elementos muestrales .....	101
Cuadro 9. Promedio de percepciones de las dimensiones evaluadas y promedio general de la prestación del servicio de la UNET.....	106
Cuadro 10. Sinóptico de categorías y subcategorías.....	109
Cuadro 11. Categoría 1: Transformación Integral Universitaria TIU (CE-01).....	111
Cuadro 12. Categoría 2: Gestión Dialógica de procesos CE-02).....	126
Cuadro 13. Categoría 3: Cultura Prospectiva Autorregulada (CE-03).....	136
Cuadro 14. Cuadro de comparación SESA-UNET.....	164

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Procedimiento de investigación general.....	63
Figura 2. Procedimiento de investigación detallado .....	64
Figura 3. Categorías emergentes.....	108
Figura 4. Subcategoría 1: Modelo Emergente de Evaluación Institucional Universitaria (MEEIU-01.01). .....	113
Figura 5. Subcategoría 2: <i>Auditoria administrativa de procesos</i> .....	127
Figura 6. Subcategoría 3: Proyecto integral de desarrollo. (PID-CE-03.01).....	137
Figura 7. Subcategoría Modelo Emergente de Evaluación Institucional Universitaria	148
Figura 8: Integración dimensión Modelos de Evaluación .....	148
Figura 9: Integración dimensión Transformación Universitaria .....	149
Figura 10: Integración dimensión Control de Calidad .....	150
Figura 11: Integración dimensión Estándares y Normas para la Acreditación .....	152
Figura 12. Subcategoría Auditoria Administrativa de Procesos .....	153
Figura 13: Integración dimensión Modelos de Planificación.....	153
Figura 14: Integración dimensión Procesos Administrativos .....	154
Figura 15: Integración dimensión Control de Gestión .....	155
Figura 16: Integración dimensión Mejoramiento Continuo .....	156
Figura 17. Subcategoría Proyecto Integral de Desarrollo.....	157
Figura 18: Integración dimensión Planificación Estratégica .....	158
Figura 19: Integración dimensión Planificación Prospectiva .....	159
Figura 20: Integración dimensión Planificación Sistémica y Sistemática .....	160
Figura 21: Integración dimensión Trabajo en Equipo .....	161
Figura 22. Elemento teórico: autoevaluación y autorregulación.....	167
Figura 23. Elemento teórico: optimización de procesos.....	168
Figura 24. Elemento teórico: capacidad individual y colectiva para construir futuro ...	170
Figura 25. Modelo de Evaluación Institucional UNET - MEIUNET .....	172
Figura 26. Procesos institucionales de la UNET .....	173
Figura 27. Procesos Claves UNET .....	174
Figura 28. Factores de interés para evaluar de la gestión universitaria .....	175
Figura 29. Fases del Modelo de Evaluación Institucional UNET - MEIUNET.....	178

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
“Patrimonio Histórico y Cultural de la Ciudad de Rubio

## **EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA. PERSPECTIVA TEÓRICA PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA**

Tesis doctoral presentada como requisito parcial para optar al Grado de Doctor en Educación

**Autor:** José Ricardo Chacón Suárez

**Tutor:** José Ramiro Alexander Contreras Bustamante

**Fecha:** abril de 2024

### **RESUMEN**

La calidad en la educación superior se logra si los actores y responsables de las Universidades, en cumplimiento de su visión y misión institucional, planifican, organizan y controlan la gestión institucional, en pro de garantizar estándares de calidad y competitividad, autoevaluación, autorregulación, mejoramiento continuo y acreditación, mediante la adopción de una cultura de evaluación institucional, por lo que se trazó como objetivo general; Generar una fundamentación teórica sobre la concepción de la evaluación institucional universitaria para ajustar la gestión de procesos desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET). El camino metodológico, se corresponde con el método mixto como posición pragmática de investigación, lo que implicó la combinación de técnicas, métodos, poblaciones e informantes clave, propios de los enfoques cuantitativo y cualitativo. En este sentido, se concluye que los autoridades y representantes de la UNET, no poseen una cultura de evaluación institucional que le permita a la Universidad alcanzar la calidad universitaria y a la acreditación de sus programas para enfrentar modelos educativos emergentes, por ello, se plantea que la postura de los actores evolucione mediante la adopción de procesos de evaluación enfocados en los nuevos paradigmas educativos correspondientes a una visión de anticipación, haciendo uso de la evaluación institucional, la autoevaluación, la autorregulación y la visión prospectiva-estratégica,. Bajo este contexto, se conciben tres (03) elementos teóricos; evaluación institucional, gestión de procesos y la visión prospectiva, que dio el nacimiento a la fundamentación teórica de “Evaluación institucional”, que evolucionará la cultura evaluativa de los actores en la UNET.

**Descriptor:** *evaluación institucional, gestión de procesos, visión prospectiva-estratégica*

## INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior al igual que cualquier organización u empresa, deben adaptarse a las nuevas circunstancias que el mundo globalizado le presenta; desde la realidad de factores económicos, políticos, sociales, religiosos, culturales, entre otros, que aunados al vertiginoso avance de la tecnología y la dinámica que presenta la generación del conocimiento, ha ocasionado que sus directivos y responsables, se pregunten si actualmente las estructuras y procesos que mantienen las universidades se adaptan a las exigencias y expectativas actuales de la sociedad y ante todo si la labor que se desarrolla a través de sus funciones de Docencia, Investigación, Extensión y Gestión administrativa, siguen siendo pertinentes y acordes con la visión y misión que toda Institución de Educación Superior debe cumplir para con la sociedad y el entorno en la que se encuentra circunscrita.

Para poder adaptarse la Universidad debe revisar que tan adecuado es su quehacer institucional, desde una postura que debe ir más allá, de solo juzgar los procesos, en referencia a méritos y fallos, sino que por el contrario se desarrollen actividades que permita a sus actores dilucidar el funcionamiento de la institución desde la realidad interna y externa, para detectar fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas, en pro de revisar el impacto de la institución en las poblaciones de interés, el alcance de su visión y misión en lo que respecta a la docencia, la investigación y la gestión universitaria, así como el cumplimiento de las políticas de estado y de la institución, para que de esta forma los representantes tengan una visión de la realidad del estado actual de la organización y su papel como Universidad y evalúe sus posibilidades de mejora.

He aquí donde radica la importancia de la evaluación institucional, la cual desde sus orígenes ha sido entendida como el compendio de políticas y mecanismos propuestos para establecer las acciones y recursos de la institución, que redunde en el desarrollo y cumplimiento de lineamientos, políticas, estrategias, objetivos, acciones y metas, bajo una perspectiva clara de los objetivos institucionales, contenidos en el ejercicio de la planificación, la dirección, la evaluación, el control y la planificación prospectiva. Por lo cual, el estado venezolano y las universidades, desde la segunda

mitad del siglo pasado y lo que va del siglo XXI, ha tenido en sus mesas de discusión el tema de la evaluación institucional y la acreditación universitaria.

El estado venezolano en diferentes periodos presentó propuestas de cómo debe ser la evaluación institucional, de las cuales, desde la opinión de los representantes de las universidades, ninguna de las propuestas son producto de la participación y del consenso, razón por la cual dichas propuestas quedaron como esfuerzos vanos por parte del estado sin lograr los objetivos trazados. Dado que, según los expertos, los referentes teóricos de evaluación institucional deben emerger de la visión y contribución innovadora de todos los actores institucionales implicados en el logro de una cultura de evaluación institucional universitaria participativa y cooperativa.

Las autoridades de la Universidad Nacional Experimental del Táchira no son ajenas a los planteamientos presentados, siendo los representantes y quienes están al frente de una universidad con cincuenta años de funcionamiento, que de acuerdo a su ubicación geográfica, es una de las fronteras más dinámicas de América Latina, deben preguntarse si la Universidad que dirigen está en las condiciones de dar respuesta a las demandas actuales del entorno y si posee los mecanismos para la evaluación institucional, la autoevaluación, la autorregulación y el manejo de la planificación prospectiva.

En referencia a la necesidad de que la Universidad cuente con un proceso de reflexión conjunto y participativo, donde defina sus objetivos, estrategias y acciones para garantizar la calidad de la educación, estableciendo las bases para un desarrollo a mediano y largo plazo que trascienda el marco circunstancial de las gestiones administrativas y sirva de apoyo en la toma de decisiones futuras, la investigación tuvo como finalidad el diseño de elementos teóricos de la evaluación institucional universitaria desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET.

Esta perspectiva teórica está fundamentada en la gestión de procesos de evaluación institucional emergentes en la UNET que ameritan un cambio en su estructura y procesos, lo que justificó el discernir aspectos considerados en las fundamentaciones teóricas de evaluación institucional universitaria, desde la postura de diferentes expertos, el manejo del estado del arte del área del conocimiento y la

información suministrada por los elementos muestrales e informantes claves para su inclusión en la fundamentación teórica de evaluación institucional propuesta.

El proyecto de investigación, se estructuró en cinco (05) capítulos los cuales, se describen a continuación: capítulo I, que incluyó el planteamiento del problema, objetivos, importancia y justificación. El capítulo II, contenido del marco teórico de la investigación, en donde se destacó los antecedentes, bases teóricas y bases legales de la investigación y el capítulo III, donde se trazó el proceso metodológico, nivel y tipo de investigación, así como el diseño, la población de interés, la técnica e instrumentos para la recolección de datos y manejo de la información y el proceso a seguir para el manejo de los hallazgos.

Asimismo, para el IV capítulo, se mostró el análisis de la información acopiada, interpretada y conjugada, de acuerdo con el método mixto considerado, resaltado la opinión de la población de estudio bajo el enfoque cuantitativo, a las experiencias vividas y expresadas por los informantes clave bajo el enfoque cualitativo; sobre el objeto de estudio. Para posteriormente presentar la triangulación concurrente de los datos y desarrollo del análisis respectivo, necesario para la creación del modelo teórico emergente.

En el V capítulo, se presentan los elementos teóricos emergentes que imprimieron las bases del modelo teórico procedente de los procesos de evaluación institucional en la UNET, el cual se exhibe en este mismo apartado. Por último, se puntualizaron las referencias utilizadas en todo el transcurso de la investigación, asimismo, las reflexiones finales de la investigación científica desarrollada.

# CAPÍTULO I

## El Problema

### Descripción del problema

En el sistema de la Educación Superior, el uso de los postulados teóricos de la evaluación institucional desde la visión de los expertos, están direccionados hacia la autoevaluación y la mejora continua de la calidad, centrándose básicamente, en procesos constructivos y consensuados, gracias a la participación activa de los distintos actores de las instituciones, quienes desde la discusión y el consenso sobre aspectos propios de la realidad del contexto universitario, elaboran y proponen planes y puntos de mejora, que se convierten en políticas, objetivos y metas a incluir en los planes operativos y de gestión de las instituciones para el manejo de su gestión académica y administrativa. Esta participación activa requiere por parte de los actores y responsables, capacidades y habilidades que les permita detectar los puntos problemáticos, los puntos susceptibles de mejora y los puntos fuertes que enaltecen la gestión universitaria.

La evaluación institucional universitaria, como cualquier evaluación objetiva, más allá de solo medir el cumplimiento o no cumplimiento de las actividades en una Universidad, debe evaluar la relación que existe entre las capacidades y fortalezas de cada proceso y su productividad, en pro de detectar los puntos claves de proceso y presentar alternativas de mejora. Por tanto, Aristimuño (2015) sugirió que la evaluación institucional implica la aplicación de políticas y mecanismos diseñados para asegurar que los recursos materiales, humanos y financieros de la Universidad sean utilizados de manera efectiva para cumplir con sus metas y objetivos, dentro del marco de su visión y misión institucional, tal como se detalla en el proceso de planificación.

La visión de Aristimuño, que la evaluación es un agregado de políticas y mecanismos propuestos para establecer acciones, destaca porque la evaluación institucional es usada como vía de acreditación institucional universitaria, y del porque se plantea asumir a las instituciones de educación superior como ejes referenciales, durante la creación, transmisión, reproducción y aplicación de los conocimientos y saberes, sintetizados en como las universidades llevan las funciones de la docencia,

investigación y extensión universitaria. Y es por ello que desde la posición de Fernández (2014,p.76) La evaluación institucional se puede entender como una estrategia de regulación en la que un órgano regulador reconoce la autonomía y capacidad de autorregulación de las universidades para mejorar sus funciones académicas y administrativas.

La evaluación institucional universitaria destaca Fernández, siempre ha sido utilizada como herramienta para medir la gestión universitaria, y en pro de esa medición, implementar los ajustes que garanticen estándares de calidad, competitividad y dinamicen el desarrollo de la institución partiendo de la autoevaluación y el mejoramiento continuo. Por ello, desde los últimos años del siglo pasado y en estas dos décadas del siglo XXI, se tiene la creencia que el desarrollar y mantener procesos de evaluación institucional partiendo de la evaluación como elemento de gestión institucional, por parte de las autoridades de las instituciones de educación superior, garantiza estándares de calidad y proyectos integrales de desarrollo a largo plazo.

Como se expresó, La evaluación institucional incluye docencia, investigación, extensión y gestión institucional. Esto requiere la creación de instancias de autoevaluación interna que analicen fortalezas y debilidades en cada función. A partir de estos resultados, se diseñan planes de mejora internos basados en la combinación de autoevaluaciones y evaluaciones externas.

La evaluación institucional en Venezuela, comenzó a sistematizarse, básicamente desde las décadas de los años 50 y 60 del siglo XX, justificada por un crecimiento considerable de las ciencias administrativas y de dirección organizacional. Por lo que todo el desarrollo teórico y práctico que se alcanzó en dicho tema impactó en las universidades, las cuales coincidentemente tenían que enfrentar las nuevas condiciones que imponía la sociedad, cómo se dio la expansión de la educación superior y la importancia de gestionar de forma eficiente los recursos asignados por la sociedad en esta área. Destacaron la importancia del control y la evaluación institucional en el perfeccionamiento de la universidad venezolana y sus relaciones con la sociedad, enfatizando la gestión de recursos y la búsqueda de resultados positivos.

La evaluación institucional universitaria debe impulsar la capacidad de análisis crítico, anticipación desde la retroalimentación y visión prospectiva-estratégica, para

generar propuestas de desarrollo que aborden las problemáticas emergentes en un contexto universitario en constante cambio. La evaluación institucional universitaria debe comenzar con el compromiso de los actores responsables de los procesos de gestión institucional y su impacto en los resultados académicos, con el objetivo de atender las necesidades de la sociedad y la misión de una institución de educación superior venezolana.

Durante años, las autoridades de la educación superior en Venezuela han puesto en marcha programas para establecer directrices y estrategias destinadas a evaluar y acreditar la universidad venezolana. Por eso, la evaluación y acreditación universitaria ha sido tema de debate entre autoridades y miembros de comunidades universitarias durante las últimas dos décadas del siglo XX y las dos primeras del siglo XXI.

Los programas y propuestas de evaluación presentadas por el Estado Venezolano, en algunos de los casos, se han reducido al hecho de exigir a las autoridades de las distintas universidades venezolanas que fijen desde las estructuras organizativas internas de cada institución, procesos, recursos y responsables en pro de cumplir con la emisión de datos estadísticos e indicadores de gestión del área de docencia, investigación, extensión y administración, con la salvedad, que dichos informes estadísticos emitidos por las distintas Universidades, no reciben una retroalimentación oportuna por parte del ente rector, de los aspectos que dichos indicadores develan.

En el marco del programa de Sistema de Evaluación y Acreditación SEA, una batería de indicadores era enviada a la OPSU, oficina auxiliar del CNU, para ser procesada y utilizada en las políticas educativas. Las universidades no recibieron ningún informe o comentario sobre los datos suministrados.

A finales de la primera década del siglo XXI, resurgieron nuevas inquietudes en materia de evaluación institucional por parte del ente rector. En sus palabras, Perozo (2010) señaló que el Ministerio para el Poder Popular para la Educación Superior de Venezuela, como ente rector de la educación universitaria, busca mejorar la calidad académica de las instituciones a través de la docencia, investigación y extensión. Se propone un sistema de evaluación y acreditación nacional para cumplir con los estándares de calidad, atendiendo a las particularidades de cada institución en su

contexto.

Estas nuevas iniciativas por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, siguen marcando básicamente una metodología que se da, desde el cumplimiento de indicadores de docencia, extensión, investigación y gestión administrativa, en oposición con la realidad que los procesos de evaluación institucional no se deben circunscribir exclusivamente a la generación y emisión de datos e indicadores estadísticos desde una dimensión únicamente cuantitativa, en pro de cumplir con una exigencia de un órgano auditor.

Los procesos evaluativos deben contener dimensiones cuantitativas y cualitativas que redunden en el uso de datos y validación de la información desde la postura de los actores e informantes claves para el manejo de una gestión adecuada sobre la base de la realidad universitaria y poder tomar decisiones por parte de las autoridades y comunidad universitaria en general, que conlleve a generar proyectos cónsonos con las necesidades de la sociedad venezolana y la realidad nacional e internacional. Por lo que Herrera y Sánchez (2013), ven la autoevaluación institucional universitaria como un proceso por medio del cual la Universidad se mira a sí misma, de manera total o parcial, para evaluar aspectos propios de sus programas académicos, de su vinculación con el entorno, de sus productos y proyectos investigativos, de su pertinencia con la comunidad, tomando en cuenta la dinámica y complejidad de su estructura organizacional.

### **Contextualización del Problema**

La evaluación institucional universitaria, como objeto de estudio de una investigación debe fundamentarse desde un determinado paradigma, De ahí la importancia de referir la definición de paradigma según Santamaría (2013) desde la perspectiva de De Miguel, como una manera de entender, examinar e interpretar los procesos educativos compartidos por científicos y profesionales con valores, normas y creencias similares.

Dado que la investigación busca configurar una perspectiva teórica de evaluación institucional universitaria para la universidad experimental venezolana, desde la realidad y posturas de los distintos miembros de la comunidad universitaria. Arias (2015) expone que al hablar de estrategias en el área evaluativa de la educación, se deben dar

incontables reflexiones por parte del investigador sobre todos los componentes y acciones que amerita la evaluación en la educación, partiendo incluso tal y como lo resalta Arias (ob.cit) desde lo ontológico con cuestionamientos de como ¿se evalúa realmente?, ante lo cual se puede obtener innumerables respuestas desviadas hacia lo metodológico de la evaluación y cargadas fuertemente de subjetividad.

Por lo tanto, lo mencionado por Arias (Ob.cit) revela que la evaluación institucional como tema de investigación, puede ser analizada a través de la definición de paradigma presentada por Gurdián (2007), siguiendo la visión de Khun que lo ve como una representación fundamental de un área de estudio. Es útil para establecer el contenido a estudiar, las interrogantes por responder, la forma de hacer las preguntas y las reglas a seguir al interpretar las respuestas. Es la forma más común de acuerdo en una disciplina científica y distingue una comunidad científica de otra.

Lo expuesto por Arias y Khun de cómo se debe evaluar realmente, que se debe preguntar, que instrumentos utilizar en pro de lo que se desea conocer, cuando se refiere a evaluación institucional debe devenir desde la comunidad universitaria y de manera particular desde la postura de sus actores y representantes que fungen como los dueños de los procesos.

Por consiguiente, ante la complejidad que involucran los procesos de evaluación institucional en la universidad experimental venezolana y su impacto en los resultados académicos y la gestión de calidad de las instituciones de educación superior, puede llegar a ser muy disperso el conocimiento que tienen los diferentes actores y representantes de las distintas comunidades universitarias venezolanas de la evaluación institucional como objeto de estudio, por lo que es recomendable que se desarrollen referentes teóricos de evaluación institucional partiendo de la visión y contribución innovadora de todos los actores institucionales.

La autoevaluación y autorregulación debe apuntar a la transformación de los procesos de una gestión universitaria que se adapte a la planificación y evaluación del sistema de educación superior venezolano y esta a su vez se asiente en el carácter transformador y participativo de la evaluación institucional universitaria. Consideración que relaciona otra forma de ver el paradigma, adaptado a la dinámica de la evaluación de los procesos educativos a nivel superior, Según Medina (2001) citando a Patton

(1978), se puede concluir que el paradigma es una manera de ver el mundo, una visión amplia, una forma de entender la complejidad de la realidad, de este modo, los paradigmas están arraigados en la socialización de adictos y profesionales. Los paradigmas determinan qué es significativo, válido y coherente. Los paradigmas también establecen normas para guiar al profesional en sus acciones, sin requerir consideraciones existenciales o epistemológicas.

Lo que en definitiva resume que los procesos de evaluación institucional deben emerger de los actores y representantes de los procesos que forman la esencia de la gestión universitaria, de sus realidades y de sus necesidades, y del contexto donde se encuentran inmersos.

Un caso de proyectos surgidos de las necesidades reales de los actores, con una visión auténtica del mundo, que analiza la complejidad del ámbito universitario para determinar lo esencial, legítimo y sensato es el proyecto Tuning para América Latina. Es un proyecto autónomo, liderado y organizado por universidades de varios países, con más de doscientos treinta académicos y responsables de educación superior de Latinoamérica y Europa, distribuidos en dieciséis redes de diferentes áreas temáticas y una red de responsables de políticas universitarias.

El propósito del proyecto Tuning fue equiparar e intercambiar información para fortalecer la colaboración entre las instituciones de educación superior en favor de mejorar la calidad, eficacia y transparencia en la educación y formación profesional. Por lo tanto, la implementación de programas y proyectos como Tuning demandó a los representantes del órgano rector y de las universidades el manejo de información más allá de solo datos estadísticos.

La evaluación institucional universitaria destaca la importancia de simplificar el conocimiento para comprender la complejidad de la realidad, integrando diferentes formas de pensamiento y enfoques de investigación. También resalta la naturaleza ontológica de la evaluación, que reconoce que la realidad es diversa, dinámica y siempre cambiante, lo que requiere considerar diferentes perspectivas filosóficas en la construcción del conocimiento y el uso de teorías.

En las instituciones de educación superior es necesario reflexionar sobre los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión universitaria, así como la calidad

de la educación superior frente a la evaluación institucional. Sin embargo, persisten problemas en la evaluación debido a la falta de prioridad de las autoridades, recursos económicos y técnicos limitados, y la influencia de la situación política y social en Venezuela, impidiendo que las universidades puedan mejorar su autorregulación y autoevaluación.

Por lo que, aun cuando existen un gran número de aportes por parte de investigadores en lo que respecta a programas de evaluación institucional, la universidad venezolana no tiene un fundamento teórico claro a seguir para realizar una evaluación institucional universitaria cónsona con la realidad de hoy. Realidad que impacta en la Universidad Nacional Experimental del Táchira de manera negativa, puesto que como toda universidad venezolana desea ser reconocida como una universidad con altos niveles de competitividad y productividad académica.

La UNET fue establecida por el Decreto Presidencial No 1630 el 27 de febrero de 1974, con metas definidas en su Reglamento y el Plan Integral de Desarrollo, presentado al Ministerio de Educación y al Consejo Nacional de Universidades. El PID, también conocido como plan maestro o plan rector, se creó basado en los objetivos, estrategias y metas del quinto plan nacional para la educación. Este plan incluyó la creación de una Universidad que influiría en la formación de talento humano a través de la docencia, investigación y extensión. Además, se enfocó en desarrollar proyectos para impulsar el desarrollo competitivo y productivo en el ámbito académico, social y empresarial, relacionados con la resolución de problemas regionales y nacionales.

El PID de la UNET, fue entregado el 15 de julio de 1975, y era contentivo de las definiciones básicas de funciones y estructuras académicas, administrativas y financieras, los programas académicos para la época y los proyectados, el plan de crecimiento de la infraestructura física, los programas de desarrollo y su acción sobre el sistema regional de educación, entre otros, estimándose que tendría una vigencia de aproximadamente veinte años, por lo que se debió desarrollar un estudio a mediados de la década de los noventa del siglo pasado, que permitiera por parte de sus autoridades y representantes, visualizar la idea de Universidad que se quería tener en las primeras décadas del siglo XXI.

La UNET desde su creación se concibió como la principal casa de estudios

superiores del estado Táchira y de la región, cumpliendo con su labor de formar profesionales integrales, con sensibilidad social y altamente capacitados, para actuar como agentes de cambio en el desarrollo de su entorno; enmarcados siempre dentro de los principios de excelencia, calidad y pertenencia social e institucional. Pero esta concepción más allá de sonar ostentosa, marcó una realidad y un impacto muy particular para la Universidad, si se toma en cuenta que el estado Táchira tiene una de las fronteras más dinámicas de Suramérica, que trae consigo realidades que demandan grandes cambios en el ámbito económico, político, social, cultural y tecnológico.

Cambios que hoy día, gracias a la volatilidad y carácter de la UNET como universidad experimental, exige de parte de los representantes y actores del sector universitario y particularmente de la Universidad una adaptación continua a los nuevos escenarios, a fin que aspectos como: las tecnologías de la información y comunicación, la participación activa de la universidad en la comunidad, la implementación de nuevas carreras y programas académicos, nuevos servicios y una efectiva competencia en la asignación de recursos, redunden en una universidad más pertinente. Pertinencia que la UNET, como institución comprometida con el desarrollo del estado Táchira y del país, debe buscar asumiendo un rol protagónico como agente de cambio que dé respuestas a las demandas y retos que la sociedad tachirensa requiere.

Comenzando el año 2024 aún la UNET, con una realidad mundial que requiere que la Universidad, marque la pauta en nuevos procesos de enseñanza cónsonos con las necesidades actuales de formación, y que desarrolle propuestas para el crecimiento regional, no cuenta con perspectivas y lineamientos que guíe a la institución hacia donde quiere y debe marchar. Consecuencia de que la universidad no dispone de programas que aseguren el logro de los objetivos deseados como herramienta de gestión que permita alinear los intereses internos y externos.

Así que, la Universidad no tiene un procedimiento de reflexión colectiva y participativa, en el cual pueda establecer sus metas, tácticas y actividades para asegurar la excelencia educativa, creando fundamentos para un progreso a largo plazo que vaya más allá de las gestiones administrativas actuales y ayude en futuras decisiones.

La evaluación institucional universitaria pretende reforzar en los miembros de una

comunidad universitaria la habilidad de análisis crítico a través de la retroalimentación, autorregulación y visión prospectiva-estratégica, con el fin de proponer alternativas de desarrollo y abordar los desafíos surgidos de un entorno en constante evolución, manteniendo una perspectiva a largo plazo.

Por consiguiente, las autoridades de la UNET, deben sopesar desde la realidad del contexto regional, ¿Qué se requiere de la Universidad?; ¿Sí, la universidad maneja actualmente procesos de enseñanza cónsonos con las necesidades actuales de formación? ¿Sí, los productos de investigación contribuyen al crecimiento del conocimiento en la región y la labor de acompañamiento y de extensión realmente le presta la asesoría a las comunidades y sectores industriales y empresariales de la región? y ¿Sí, actualmente se desarrollan propuestas para el crecimiento regional? Lo que implica que la UNET, debe tener estrategias y mecanismos que le permita evaluarse y adaptarse, para fijar perspectivas y lineamientos que guíe a la institución hacia donde quiere y debe marchar.

Visión que lleva a preguntarse en el caso particular de la realidad UNET, ¿Cómo es la relación de dependencia Universidad – Estado?, ¿los proyectos que se desarrollan en la UNET son ajustados a la realidad venezolana y a las necesidades reales de sus clientes?, ¿los procesos de docencia, investigación y de extensión, le permiten a la UNET posicionarse y competir con universidades latinoamericanas y de corte mundial?, ¿Cómo afecta el éxodo masivo de talento humano a la UNET?, ¿La UNET ha centrado sus actividades a la docencia directa, dejando de lado la labor investigativa y de extensión?. ¿Cómo es la capacidad de la UNET, para la generación de ingresos propios, fondos altamente necesarios para el desarrollo de proyectos ´de toda índole?, ¿Cumple la UNET su papel de ente dinamizador del desarrollo regional?

Con el objeto de dar respuestas a estas preguntas, todo miembro de la comunidad universitaria, partiendo desde su realidad como individuo constructor y reconstructor de su entorno, se debe enfocar en considerar el duro momento histórico que atraviesa el país el cual no es ajeno al contexto académico, quedando en evidencia que en la UNET existe un desfase en cuanto al desarrollo del proyecto académico y las nuevas tendencias mundiales en el área de la educación universitaria, dado que no existe un sistema de evaluación y acreditación institucional, que permita describir la realidad de

la gestión institucional actual y la pertinencia social de sus procesos claves; docencia, investigación y extensión, renovar las directrices plasmadas en el plan rector de 1974, y marcar el norte de la universidad y su gestión en pro de la innovación tecnológica y el cambio educativo bajo una visión prospectiva.

Por lo que a partir de la problemática que existe surgen una serie de interrogantes que constituyen la base del propósito de los objetivos a ser desarrollados en la presente investigación: ¿Cómo sería la fundamentación teórica sobre la concepción de la evaluación institucional universitaria para ajustar la gestión de procesos desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET? Para resolver este planteamiento general es necesario formular otras interrogantes como: ¿Qué procesos realizan en materia de evaluación los responsables de las dependencias académicas y administrativas de la comunidad universitaria? ¿Cuál es la visión prospectiva-estratégica de los miembros de la comunidad universitaria sobre la evaluación institucional en cuanto a la gestión de procesos? ¿Cuáles son las relaciones que se establecen en la gestión de procesos en cuanto a la concepción de la evaluación institucional en la Universidad Nacional Experimental Venezolana? Y la pregunta que lleva al objetivo general ¿Qué elementos teóricos de la evaluación institucional universitaria se pueden concebir desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET? Preguntas que se estima darles respuesta mediante el logro de los siguientes objetivos.

## **Objetivos del estudio**

### **General**

Generar una fundamentación teórica sobre la concepción de la evaluación institucional universitaria para ajustar la gestión de procesos desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET.

### **Específicos**

- Describir el proceso de evaluación institucional que siguen los responsables de las áreas académicas y administrativas actualmente en la UNET.
- Interpretar la visión prospectiva-estratégica de los miembros de la comunidad universitaria sobre la evaluación institucional en cuanto a la gestión de procesos.

- Analizar las relaciones que se establecen en la gestión de proceso en cuanto a la concepción de la evaluación institucional en la UNET.
- Concebir elementos teóricos de la evaluación institucional universitaria desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET.

### **Importancia y justificación**

La evaluación institucional universitaria como proceso sistémico y sistemático de la gestión organizacional de una universidad contribuye a la medición, la valoración de los procesos de docencia, extensión, investigación y administración, mediante la aplicación, la retroalimentación y la autorregulación de técnicas evaluativas, en pro de generar información pertinente para la toma de decisiones, la implementación de procesos de mejora continua y la transformación universitaria. Transformación que se evidencia al elevar la calidad de los procesos académicos y lograr el desarrollo institucional a través del cambio de paradigmas y mayor participación de los miembros que integran la comunidad universitaria, con relación a la actuación de la universidad y su influencia en los sectores económicos y productivos de la región y el país.

Por lo que el análisis crítico, de la presente investigación justifica el discernir aspectos considerados en las fundamentaciones teóricas de evaluación institucional universitaria, que presentan distintos expertos, el estado de la cuestión del área del conocimiento reflejada en la bibliografía consultada y la información suministrada por los elementos muestrales e informantes claves para su inclusión en la fundamentación teórica de evaluación institucional que se pretende proponer.

Los elementos principales de este estudio destacan la originalidad científica de la propuesta para desarrollar una base teórica de evaluación institucional con un enfoque sistémico acorde a las necesidades del entorno económico y social de la UNET. Se resalta la importancia de la contribución a la teoría en el desarrollo de la evaluación institucional universitaria, la cual se ve como parte integral de la gestión y como un proceso que busca mejorar la calidad de la gestión y los logros académicos a través de políticas adecuadas.

Para fundamentar la investigación desde el plano epistemológico, se plantea la pregunta ¿Qué relación se establece entre quien conoce y lo que es posible conocer

para producir teoría? Es decir, que esquema teórico orienta el proceso de construcción del conocimiento en la evaluación institucional universitaria. Según Arias (2015), varios escritores han contribuido a ampliar la cantidad de literatura especializada en la evaluación institucional universitaria, explicando el origen y desarrollo de las ideas y teorías de evaluación que buscan establecer sus fundamentos epistemológicos, por lo que desde el punto de vista epistemológico, los modelos teóricos que sustentaron la investigación fueron: la evaluación como medición, evaluación como logro de objetivos, la evaluación como análisis de sistemas, evaluación para la toma de decisiones, evaluación libre de metas, evaluación-acción, la evaluación centrada en procesos y la evaluación para la calidad.

Metodológicamente, la utilidad de la investigación se fundamentó en que servirá de base para futuras investigaciones relacionadas con la evaluación institucional, desde la visión de abordar el objeto de estudio, haciendo de los enfoques cuantitativo y cualitativo, mediante el uso de métodos mixtos, y la complementación metódica. Es preciso resaltar que la investigación se sustentó bajo la línea de investigación; Innovaciones, Evaluación y Cambios educativos, acreditada por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en su Instituto Pedagógico Rural “Gervasio Rubio” IPRGR: Núcleo educación cultura y cambio EDUCA.

Finalmente, el aporte práctico se enfocó en crear herramientas de evaluación, métodos y estrategias con la colaboración de la comunidad universitaria, y mediante un debate participativo, se buscará establecer una evaluación institucional transformadora: autoevaluativa-autorreguladora para mejorar la calidad de la gestión y los logros académicos de la UNET. Igualmente, se busca establecer un sistema de indicadores para evaluar y supervisar la docencia, la investigación, la extensión y la gestión en la UNET, junto con la implementación de acciones de mejora constantes con la colaboración de todos los miembros de la comunidad universitaria para respaldar la evaluación institucional propuesta.

## **CAPÍTULO II**

### **Referente teórico-conceptual**

#### **Antecedentes de la investigación**

El presente apartado se desarrolla con la intención de asentar la investigación sobre la base de un sistema conceptual que permita estudiar la realidad y clasificar los hechos observados. En él, se revisaron investigaciones previas con amplia relación con el objeto de estudio, en búsqueda de aportes significativos al mismo, así como aspectos propios de los modelos teóricos de la evaluación institucional, la evaluación en pro de la mejora de la calidad de los procesos y la toma de decisiones, proporcionando una matriz epistémica para la investigación.

#### **Ámbito internacional**

En el ámbito internacional, Khalil (2013), en Córdoba – España, realizó un trabajo intitulado: “Construcción de un modelo de evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria desde el punto de vista de los alumnos”. El objetivo principal de esta investigación doctoral fue desarrollar un modelo de evaluación de la calidad de la educación superior basado en la opinión de los estudiantes. Se realizó un estudio documental sobre evaluaciones institucionales universitarias para identificar las dimensiones e indicadores relevantes en los procesos de evaluación relacionados con los estudiantes. Deja de describir los indicadores actuales usados para evaluar la calidad de las instituciones universitarias y crea un esquema global con las diferentes dimensiones relacionadas con los estudiantes que afectan la calidad de una universidad. Luego, recoge la opinión de los estudiantes sobre cada una de las dimensiones para desarrollar un modelo de indicadores de calidad universitaria, centrado en el alumnado.

Según la investigadora y su tutor, es importante estudiar cómo la universidad española se integra al proceso de convergencia europea para mejorar la calidad académica, en particular en el área de la docencia.

La fundamentación teórica presentada en la tesis abarcó de forma exhaustiva, el estado de la cuestión sobre la evaluación de la calidad en la educación, aunando

referencias epistemológicas con resultados derivados de la investigación y de la práctica en el contexto nacional e internacional. La tesis incluyó de manera detallada la base teórica sobre la evaluación de la calidad en la educación, combinando referencias epistemológicas con resultados de investigaciones y prácticas a nivel nacional e internacional.

En cuanto al enfoque metodológico, la tesis se basó en pruebas teóricas y empíricas que validan su pertinencia en investigaciones en el campo de la educación. Durante la investigación empírica, un gran número de estudiantes de la Universidad de Córdoba contribuyeron con la información, quienes serán los beneficiarios finales de las sugerencias surgidas de este estudio. Además, se han empleado métodos de recolección de datos que han integrado la obtención de información tanto cuantitativa como cualitativa, lo cual ha contribuido a darle al trabajo un enfoque altamente aplicado. Esto se logra utilizando estrategias analíticas mixtas que han respondido de manera satisfactoria a las preguntas planteadas al principio.

Finalmente, se definieron las dimensiones y los indicadores asociados con la importancia de una universidad de alta calidad según los estudiantes, la creación de un sistema de evaluación de la calidad de la educación superior que facilita la obtención de datos y opiniones para tomar decisiones para mejorar constantemente la institución.

La razón por la cual se ha seleccionado esta investigación como antecedente, aun cuando tiene un tiempo de vigencia de once años, es porque aporta información pertinente con la presente tesis doctoral, dado que, dicho estudio se enfocó desde la perspectiva y reflexiones de uno de los principales actores y miembros de la comunidad universitaria como lo son los estudiantes, en un tema tan importante como lo es la evaluación de la calidad de educación universitaria, realidad que se encuentra ligada con el planteamiento del problema y en el contexto educativo – universitario. Además de los grandes aportes en referencia a los modelos de evaluación utilizados actualmente para la evaluación universitaria y en amplio manejo metodológico en la obtención de los datos y presentación de resultados y análisis.

Igualmente, Aristimuño (2015) en Madrid –España, en su tesis doctoral intitulada: “Modelo integral de evaluación para instituciones de educación superior IES y análisis de su impacto en la planificación y gestión institucional”. El propósito principal era crear un

modelo completo de evaluación para Instituciones de Educación Superior, el cual facilitara la evaluación de su influencia en la planificación y gestión de la institución. El enfoque del marco teórico de esta tesis doctoral se centra en el Modelo Integral de Evaluación de Gestión de las IES (MIEGIES), que según la autora incluye la gestión de la complejidad, los aspectos de la gerencia, el compromiso social, los recursos y los procesos universitarios con una perspectiva integral de la gestión. Las bases conceptuales se definen a través de una revisión minuciosa de la situación actual a nivel global en áreas como la educación superior, la evaluación y calidad en universidades, la gestión gerencial, la responsabilidad social universitaria, los recursos y los procesos.

Dentro de las contribuciones de la investigación se encuentra un resumen teórico acerca de cómo se pueden utilizar las ecuaciones estructurales para validar modelos. Donde el desarrollo del modelo conceptual, sus dimensiones e indicadores, se llevó a cabo siguiendo los principios de la metodología de sistemas suaves –SSM.

En lo que respecta al desarrollo metodológico, el modelo incluyó cinco subsistemas llamados: de la complejidad, de la responsabilidad social universitaria, gerencial, de procesos y de recursos. Los subsistemas fueron vistos como aspectos e indicadores para la evaluación y elementos fundamentales para el desempeño de una Institución de Educación Superior (IES). Se empezó por identificar cuál era el enfoque epistemológico que respaldaba la metodología seleccionada. Identificando los aspectos tradicionales considerados en la realización de la investigación: alcance o profundidad, población y muestra, herramientas de recolección de datos y su validación, concluyendo con la descripción del proceso de validación del modelo MIEGIES. Para el estudio de validación empírica se tomó en cuenta una muestra de 585 individuos que incluyó alumnos, profesores, personal administrativo y directivos de una universidad pública en Venezuela. Se obtuvo una muestra de 238 personas, cantidad que se considera representativa de la población.

La utilización de los instrumentos creados y provenientes de fuentes confiables permitió recopilar información, con la cual se corroboró la eficacia del modelo MIEGIES. Para este fin, se determinaron las variables importantes, las cuales pueden ser construcciones o ideas, así como las variables subyacentes que no pueden ser evaluadas directamente, sino que necesitan la selección de indicadores que las

representen adecuadamente.

Según el estudio, se concluyó que la evaluación institucional pone énfasis en la gestión de la calidad y las finanzas, resaltando la importancia de la planificación estratégica como una herramienta que ayuda a las organizaciones a tomar decisiones actuales y futuras para adaptarse a los cambios del entorno.

El contraste estadístico entre los dos modelos ajustados, el teórico y el empírico, mediante técnicas estadísticas multivariantes, demostró de forma satisfactoria la validez y aplicabilidad del modelo propuesto en las instituciones de educación superior. Los resultados encontrados indicaron que se puede de forma significativa estimar los conceptos que definen la evaluación de las instituciones de educación superior utilizando el modelo desarrollado.

En relación a las conclusiones, se mostró en una etapa temprana la conexión conceptual propuesta entre la evaluación de la gestión institucional y los cinco subsistemas que la componen. Después se descubre que los modelos de ecuaciones estructurales utilizando modelación confirmatoria son útiles en la validación del modelo teórico, tal como se recomendó en el estudio.

En relación con la evaluación del efecto del modelo en la planificación y la gestión, se determinó que es un instrumento valioso para completar el proceso de evaluación institucional. Finalmente, la investigadora sostuvo que la planificación y la evaluación institucional son procedimientos esenciales en la filosofía de gestión. Por esa razón, se sugiere que se lleve a cabo como obligatorio en todas las áreas funcionales y operativas de las universidades.

El estudio fue elegido como un antecedente relevante para esta tesis doctoral porque se llevó a cabo en las Instituciones de Educación Superior de Venezuela con objetivos específicos, en relación con la evaluación institucional y su influencia en la planificación y gestión institucional, según la perspectiva de la comunidad universitaria. Además, se destaca que la evaluación institucional proporciona información clave para tomar decisiones adecuadas en beneficio del desarrollo de las IES.

Asimismo, Arias (2015), realizó una tesis doctoral en Burgos-España, intitulada: "Aproximación a un modelo causal de gestión innovadora de la evaluación de los aprendizajes", cuyo objetivo fue evaluar un modelo causal de gestión innovadora de la

evaluación de los aprendizajes fundamentado en la lúdica, Tecnologías de Información y Comunicación y trabajos de campo apoyados en dinámicas contextualizadas como estrategias innovadoras en la Universidad de Los Andes Núcleo Universitario “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”-Táchira en la percepción de los estudiantes.

En referencia al marco teórico la investigación vislumbra un recorrido sobre los conceptos y modelos de evaluación y evaluación de los aprendizajes, destacando sus principales características para abordar las tendencias de evaluación, aclarando que estas son las inclinaciones que deja ver el docente cuando evalúa. También incluye la práctica evaluativa en la cual se dimensionan la innovación y las estrategias tradicionales o novedosas, así como la administración de resultados de la evaluación; en esta sección del trabajo el autor realizó una serie de aportaciones teóricas producto de su práctica cotidiana en las aulas de clase. Finalmente se analiza la gestión innovadora de la evaluación de los aprendizajes, considerando y delimitando los conceptos innovación y gestión, para seguidamente estudiar las dimensiones actitud, acciones y efectos innovadores.

En reseña a los aspectos metodológicos, la investigación se abordó como un estudio de campo, cuyo propósito se centró en evaluar un modelo causal de gestión innovadora de la evaluación de los aprendizajes fundamentado en actividades lúdicas, Tecnologías de Información y Comunicación y trabajos de campo apoyados en dinámicas contextualizadas en la Universidad de Los Andes Núcleo Universitario “Dr. Pedro Rincón Gutiérrez”-Táchira de Venezuela. En términos generales, por el enfoque y naturaleza del procesamiento de la información el estudio se desarrolló en forma cuantitativa, sin dejar de lado aportes del paradigma cualitativo de investigación, superando el enfrentamiento paradigmático.

Para el análisis cuantitativo se recurrió al estudio explicativo de las múltiples relaciones e interrelaciones que se pueden dar entre variables de las diferentes dimensiones del tema objeto de estudio, mediante el uso del software estadístico SPSS v21 y el AMOS 20. Para realizar el análisis cualitativo de los datos se utilizó como herramienta el software Atlas ti 6.0, ya que facilitó los procesos de segmentación y codificación que posibilitan la estructuración de diagramas para visualizar las opiniones de los informantes claves. En términos generales, la investigación es de características

cuantitativa-explicativa, complementada con aportes propios de la panorámica cuantitativa para contrastar resultados.

Para el desarrollo de la parte empírica del estudio, Se realizó un proceso dividido en seis etapas: (1) se escogió de manera estratificada a setecientos diecinueve (719) estudiantes, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado con una escala de valoración de cuatro (4) opciones para el análisis numérico. Once (11) docentes fueron intencionalmente seleccionados para participar en la investigación cualitativa, durante la cual se les realizó entrevistas en profundidad de manera abierta. (2) Se llevó a cabo el análisis de datos siguiendo los protocolos de la metodología cuantitativa, utilizando el programa estadístico SPSS 21.0 y AMOS 20. La información fue evaluada empleando técnicas estadísticas multivariantes.

Para el análisis cualitativo se siguió los lineamientos de la teoría fundamentada, con la finalidad de no sólo producir conocimientos teóricos, sino de que estos se fundamenten en los datos mediante exploraciones sistemáticas. Se utilizó el software Atlas ti versión 6. (3) En el análisis cuantitativo (predominante) se recurrió al Análisis Factorial tanto Exploratorio como Confirmatorio, correlación canónica y ecuaciones estructurales. En la parte cualitativa (complementario), se procedió a la codificación axial y selectiva, se elaboraron diagramas conceptuales y se estableció el baremo de variables e indicadores. (4) Seguidamente se presentaron los resultados obtenidos discutiéndose en función de las hipótesis planteadas en el desarrollo de las dimensiones.

De la realidad cualitativa se teorizó en función de los resultados. (5) Se procedió a contrastar los resultados obtenidos, y de esta manera determinar la convergencia o divergencia entre los mismos al realizar la triangulación de los métodos aplicados para el análisis de la información recabada. (6) Las conclusiones adecuadas se obtuvieron en base a las descripciones de las variables examinadas y al diseño del modelo en sí.

La investigación de Arias, fue seleccionada como un antecedente pertinente para la presente tesis doctoral, dado el hecho como el investigador hace uso de los métodos cuantitativo y cualitativo, para el logro de sus objetivos, así como el aporte altamente significativo de procesos innovadores en el uso de los postulados teóricos de evaluación.

## **Ámbito nacional**

En el ámbito nacional, se estimó la tesis de Quintana (2017) que examinó el proceso de enseñanza y aprendizaje en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maracay, en Bárbula-Venezuela, bajo el título "Evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maracay: una aproximación epistemológica". El fin era crear un enfoque epistemológico sobre la evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador en Maracay, Estado Aragua, en concordancia con el sistema educativo de Venezuela.

El camino metodológico utilizado se ajustó a la dimensión epistémica del investigador, mediante la elaboración a partir del examen, comprensión, reflexión y argumentación de los descubrimientos. El estudio se basó en el paradigma post positivista y utilizó una metodología de investigación cualitativa. El enfoque multirreferencial aplicado al carácter naturalístico fue de tipo exploratorio, descriptivo e interpretativo, lo que generó un carácter fenomenológico y hermenéutico entre las teorías, la experiencia del investigador y los informantes clave en relación a los ejes teleológicos del estudio. La recolección de datos a través de la observación participante, el análisis de contenido y las entrevistas en profundidad contribuyeron a enriquecer y validar los resultados obtenidos.

En el transcurso de la investigación, se desarrolló la teoría de evaluación en el ámbito académico universitario desde diferentes perspectivas, en línea con niveles educativos previos, con el objetivo de diversificar las estrategias de enseñanza para identificar desafíos y oportunidades en la era del conocimiento.

La contribución de Quintana en su tesis doctoral fue la creación de un marco teórico y epistemológico a partir de diferentes enfoques de evaluación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Núcleo Maracay del estado Aragua. Esto resultó en un enfoque didáctico que involucra un viaje discursivo entre diferentes argumentos, generaciones, paradigmas y enfoques filosóficos del conocimiento científico. Por lo que la investigación de Quintana es muy relevante para esta tesis doctoral, ya que sigue una clara metodología cualitativa donde la teoría se construye a partir de la contribución de informantes clave.

También en el ámbito nacional, se decidió tomar a Farías (2008), por ser uno de los trabajos más significativos en Evaluación Institucional Universitaria EIU, en Venezuela, y difundido en un número considerable de artículos, ponencias y publicaciones. El proyecto de Farías se tituló "Modelo de evaluación institucional para la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), Venezuela", con el propósito de crear un modelo de evaluación institucional enfocado en la autoevaluación y la autorregulación, con la participación de los actores institucionales como estrategia para mejorar la calidad de la gestión y los resultados académicos en la UNEG. La propuesta de Modelo de EI hecha por Farías es crucial para la investigación actual, ya que mejora la gestión institucional y los resultados académicos en la UNEG, y aborda la necesidad urgente de reformar la educación superior en Venezuela, acorde con el contexto socioeconómico del siglo XXI en el país.

El análisis teórico realizado por la investigadora le permitió identificar los elementos abordados en los diversos enfoques de EIU presentes en la revisión del estado del arte, así como la retroalimentación proporcionada por los entrevistados para ser integrada en el nuevo modelo de EI propuesto. Los aspectos principales de este estudio mostraron la originalidad científica de crear un modelo de EI con un enfoque teórico, metodológico y sistémico que se adapte a las necesidades del entorno económico y social de la UNEG. Se resaltó la contribución a la teoría al considerar la evaluación interna universitaria como parte fundamental de la gestión institucional y como un proceso que responde a políticas para mejorar la calidad en la gestión y los resultados académicos. La contribución metodológica implicó combinar las variables mencionadas por Barrios (1997) y la UNESCO (2006) que fueron citadas por Farías (2008), con el fin de desarrollar el modelo de EIU acorde al entorno económico y social de Guayana. La metodología para establecer los indicadores de la EI, el proceso de implementación y validación del modelo de la UNEG.

El aporte práctico se da desde la organización de talleres de investigación y debates participativos para avanzar hacia la implementación de una evaluación institucional transformadora: autoevaluativa-autorreguladora que mejore la calidad de la gestión institucional y académica. Además, se planea crear un sistema de indicadores para la EI y proponer acciones de mejora continua con la colaboración de todos los

actores institucionales para hacer viable el modelo de El propuesto para la UNEG. Todo esto enfocado en la colaboración e compromiso de los actores institucionales, basado en los principios: estratégico, sistémico, sistemático, dinámico, flexible, participativo, legítimo, auténtico, coherente y descentralizado.

La investigación de Farías, es altamente significativa para la presente tesis doctoral, dada su semejanza y vinculación con el objeto de estudio, de la tesis actual, el manejo teórico de los postulados en evaluación institucional, la perspectiva desde la cual la investigadora partió para realizar la evaluación institucional y el contexto propio de la universidad pública venezolana.

### **Ámbito regional**

A nivel regional se tomó el trabajo de Álviarez (2018), quien realizó el trabajo intitulado: “El proceso de evaluación de los aprendizajes del inglés desde la perspectiva del estudiante universitario”, se trazó como objetivo: Generar un aporte teórico sobre el proceso de evaluación de los aprendizajes para introducir cambios en la unidad curricular del idioma inglés desde la perspectiva del estudiante universitario de la UNET.

Para la investigadora la evaluación de los aprendizajes es la encargada de velar por el cumplimiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Metodológicamente, el estudio se apoyó en el paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, se empleó el método fenomenológico-hermenéutico. Para la recolección de la información se empleó como instrumento la entrevista en profundidad, se contó con cuatro (4) informantes clave, que eran estudiantes de las carreras de Ingeniería y Arquitectura, por lo que una vez aplicadas las entrevistas se llevó a cabo los procesos de interpretación, de donde emergieron tres categorías: visión de la praxis pedagógica, el proceso evaluativo en las clases de inglés e integralidad del estudiante en el aprendizaje del inglés, categorías que a su vez fueron conformadas por nueve (9) subcategorías.

Álviarez llegó a los siguientes hallazgos: en cuanto a la primera categoría, se encontró que el profesor universitario está en la obligación de atender los diversos estilos de aprendizaje de los estudiantes, para asegurar el aprendizaje significativo; en la segunda categoría se determinó que es de vital importancia que la evaluación se fundamente en el desarrollo de la acción pedagógica, los procesos cognitivos y socio-

afectivos para que el estudiante pueda triunfar en el proceso educativo y evaluativo y en la tercera categoría; se estableció que se hace necesario que los profesores empleen estrategias innovadoras, para obtener un desempeño óptimo en los procesos de evaluación de los aprendizajes.

La investigadora como conclusión, resaltó la necesidad del empleo por parte del profesor de aplicar estrategias, para que se edifique el aprendizaje a partir de experiencias individuales. Igualmente destacó que el proceso evaluativo debe seguir el mismo camino constructivista, donde el estudiante sea copartícipe de la valoración de su proceso, así como también la consideración de su emocionalidad en cualquiera de los procesos académicos.

La investigación fue seleccionada como un antecedente pertinente para la presente tesis doctoral, puesto que, es un estudio realizado en la Universidad Nacional Experimental del Táchira con fines específicos, encaminado a estudiantes que aprenden inglés para un ámbito profesional y quienes forman parte fundamental de la investigación como informantes claves y desarrollados en un contexto educativo universitario.

Por último, como antecedente regional se tomó la tesis de Sánchez (2006), intitulada: Calidad y productividad en la docencia universitaria, y que trazó como fin, la mejora de la calidad y la productividad en la enseñanza universitaria a través del diseño e implementación de un sistema de medición basado en tecnologías de la información y comunicación, con la utilización de indicadores en un entorno Web.

En su investigación teórica, Sánchez resaltó la importancia de la calidad y productividad en la educación, y cómo esto ha sido fundamental en el desarrollo de la humanidad, cumpliendo con el objetivo histórico de brindar la mejor enseñanza a los jóvenes. De esta manera, la noción de que la educación debe ser asegurada por las autoridades públicas está presente en los textos de Platón y Aristóteles desde hace mucho tiempo; sin embargo, su enfoque formal es más actual y se centra específicamente en la productividad.

Sánchez demostró a la Universidad la importancia de realizar una evaluación cualicuantitativa de sus actividades académicas y administrativas a nivel mundial, nacional y local. Se destacó la necesidad de implementar sistemas de medición basados

en tecnologías digitales, como indicadores web, para mejorar la calidad y productividad institucional mediante la toma de decisiones sustentadas.

En el estudio se llevó a cabo el análisis y valoración de los instrumentos creados para evaluar la calidad y eficiencia en la enseñanza, con el fin de lograr el objetivo de la tesis, utilizando criterios específicos, aplicados en línea, que facilitaron la toma de decisiones fundamentadas en la ciencia y la tecnología, en el ámbito educativo, con el objetivo de mejorar su calidad y eficacia.

Basándose en la naturaleza de la investigación, Sánchez fusionó los enfoques tradicionales cuantitativo y cualitativo, partiendo de la idea de diversidad complementaria en la investigación en ciencias sociales (a nivel técnico y de análisis de la información). El enfoque cuantitativo busca identificar regularidades, responder preguntas de investigación y verificar hipótesis utilizando datos de encuestas aplicadas a docentes y estudiantes universitarios, encuestas en línea y bases de datos institucionales, a través de análisis estadístico descriptivo e inferencial, con técnicas univariadas y multivariadas. Complementando con los datos e información obtenidos de las entrevistas a profundidad semiestructuradas, así como del análisis de datos y resultados para reducir, organizar y transformar la información, utilizando la metodología cualitativa del paradigma, con el objetivo de capturar la experiencia de los cuatro grupos de educadores de diferentes edades.

Los avances logrados por el estudio de Sánchez incluyeron varios equipos para evaluar la calidad y eficacia de la labor de enseñanza, lo cual facilitó la comprensión de cómo son percibidos, pensados y evaluados los procesos de enseñanza tanto dentro como fuera de la Universidad. Ambos resultados de las metodologías se combinaron para crear un sistema de medición que emplea indicadores y se basa en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC). El éxito de este estudio ha facilitado contribuir en la creación, implementación y monitoreo de programas y acciones destinados a mejorar constantemente el desempeño del personal docente en la universidad anfitriona, con el objetivo de elevar la calidad y productividad de esta área fundamental de la institución universitaria.

La investigación de Sánchez, realizada hace diecisiete (17) años en la Universidad Nacional Experimental del Táchira, ha sido seleccionada como antecedente para la tesis

doctoral actual. Porque se centra en procesos de evaluación institucional, usando indicadores y un manejo estadístico detallado de las poblaciones de estudio. Se emplea el método mixto y la triangulación para combinar métodos cuantitativos y cualitativos, lo que puede ser una ruta metodológica útil para la presente investigación.

### **Fundamento historiográfico**

Para analizar la evaluación institucional en el contexto de la gestión universitaria y la calidad en la educación superior, es necesario comenzar desde los principios teóricos de la gestión universitaria, la calidad educativa, la evaluación institucional universitaria y sus diferentes enfoques, lo que proporciona una base teórica sólida para establecer una perspectiva de evaluación institucional en la universidad experimental de Venezuela. Según Farías (Ob.cit), la Administración, Dirección o Gestión se origina como una demanda del progreso económico social, debido a la creciente complejidad de los procesos de producción y el incremento de las organizaciones. Según Farías, cada una de estas disciplinas contribuyó de alguna forma al desarrollo de lo que actualmente se conoce como Administración, Dirección o Gestión.

Según Farías (Ob.cit), la evaluación institucional se empezó a organizar a partir de los años veinte del siglo XX, ya que en las décadas de los cincuenta y sesenta, hubo un notable progreso en este campo gracias al desarrollo de las Ciencias Administrativas o Ciencias de la Dirección. El avance teórico y práctico logrado tuvo un efecto significativo en las universidades, debido a la gran cantidad de estudiantes y la importancia de gestionar eficientemente los recursos proporcionados por la sociedad.

La importancia del control y la evaluación institucional como estrategia para mejorar las universidades y sus relaciones con la sociedad se basa en la realidad de la masificación de la educación y la racionalización de recursos. En Venezuela, durante los años 70 y 80, se observó una crisis en la relación entre la Universidad y el Estado debido a problemas económicos globales y a una disminución en la percepción de los logros académicos. Para abordar esto, se implementó la evaluación institucional (EI) como una forma de asegurar la calidad de la gestión universitaria. Hacia finales del siglo XX, la EI se enfocó en promover el desarrollo de las instituciones a través de la autoevaluación y la mejora continua.

En la primera década del siglo XXI en América Latina, se hicieron evidentes

conflictos en el avance de la educación superior, originados por las exigencias sociales de preservar las tradiciones culturales locales al mismo tiempo que se promueve su incorporación al progreso cultural mundial. Claramente, esta situación afectó la dirección administrativa universitaria, en un sistema que incluye los procesos de planificación, organización, ejecución, control y evaluación, basados en una cultura institucional enfocada en la calidad de la gestión y, por lo tanto, en los resultados académicos expresados en términos de relevancia, eficacia y eficiencia en circunstancias histórico-sociales específicas (Tristá, 2004 y Casaliz, 1991, citados por Farías (Ob.cit)). Como conclusión, se establece que la planificación y el control-evaluación son las fases iniciales y finales del ciclo de gestión, destacando la importancia de adoptar la planificación estratégica para guiar la gestión en las universidades.

En cuanto a la UNET, es importante mencionar que tres aspectos fundamentales en el manejo de una institución educativa en Venezuela son la planificación, la gerencia y la evaluación institucional. En la Universidad Nacional Experimental del Táchira, los profesores, profesionales y representantes de las fuerzas vivas del estado y nación, liderados por el Doctor Lorenzo Monroy, establecieron el rumbo de la institución desde su creación en 1974 mediante el Proyecto Integral de Desarrollo PID. Este proyecto delineó las directrices para las autoridades y actores en áreas como la docencia, investigación, extensión y gestión administrativa durante los próximos veinticinco años. A pesar de los esfuerzos en proyectos como la evaluación interna y externa, diseño de indicadores y propuestas para el futuro, no se implementó un plan de evaluación para guiar las decisiones en el nuevo siglo.

En cuanto a la planificación universitaria en la UNET, su gestión y su evaluación, es importante destacar que la falta de un proyecto evaluativo concreto puede deberse a que las autoridades y responsables desconocen lo que se pretende lograr. Esto concuerda con lo expresado por Villarroel (2005): si conocen los objetivos, pero no saben cómo alcanzarlos, si saben cómo hacerlo, pero carecen de recursos, o si tienen los recursos, pero les falta la voluntad para llevarlo a cabo. Según lo expresado por Villarroel, el Estado venezolano ha lanzado el proyecto SESA recientemente para establecer directrices importantes en la evaluación de proyectos en las universidades venezolanas. Sin embargo, es en este punto donde Villarroel sugiere que el problema en las

universidades latinoamericanas recae en la falta de determinación para actuar, y en el caso de la evaluación institucional en las universidades de Venezuela, el problema es aún más complejo, ya que no se sabe cuál es el objetivo ni cómo lograrlo, y la ignorancia y confusión respecto a la evaluación institucional se deben no solo al desconocimiento del proceso en sí, sino también a la falta de comprensión de los procesos subyacentes que la respaldan: la gestión y la planificación universitaria.

La clave para superar este desconocimiento por parte de las autoridades, se centra de acuerdo a Villarroel (2005), que las autoridades deben comenzar por tener una visión que va más allá de ser solo los responsables de gestionar los procesos académicos, administrativos y financieros de las instituciones universitarias, con el objeto de cuidar el patrimonio y de entregar la universidad al final de su mandato, tal y como la recibieron. Muy por el contrario, deben tener una visión que les permita trabajar mancomunadamente en pro de presentar proyectos que realmente transformen a las universidades, mediante el uso y manejo de la planificación y la gerencia, donde existan mecanismos que evalúen riesgos, que involucren la estructura de la organización y sus actores en el manejo de la toma de decisiones, donde la planificación y la gerencia sea el producto de un grupo de especialistas y no solo de una autoridad. Y sobre todo en el caso de la evaluación tomen el proceso como algo suyo, que no es ajeno, que solo deben llevar un grupo de expertos externos de manera punitiva para evaluar hasta donde se ha manejado adecuadamente la institución en pro de mantener la gestión conforme a lo esperado.

Para Villarroel (2005) la educación superior venezolana aun no cuenta con un sistema de evaluación y acreditación; y con base en su estudio se puede inferir que solo se podrá llegar a tener aproximaciones de un programa de evaluación cuando las autoridades de las Universidades, comprendan que la evaluación institucional es el medio que permitirá a la universidad venezolana alcanzar los estándares deseados de la mano de sus líderes, en virtud que dicha evaluación no tendrá únicamente una visión reguladora y de control, sino que irá más allá, cuando desde el seno de los propios evaluadores, quienes serán las mismas autoridades, se propondrán las estrategias de evaluación, autoevaluación, regulación y autorregulación que propiciaran los cambios y por consiguiente el logro de los objetivos institucionales, cambiando la visión teleológica

de la evaluación tradicional que solo busca calificar a la visión moderna de la evaluación que va en pro de la mejora.

Villarroel (2005) opina que las autoridades de las Instituciones de Educación Superior en Venezuela necesitan implementar propuestas de evaluación y acreditación basadas en una gerencia moderna que mejore los procesos y resultados institucionales a través de la autorregulación y la rendición de cuentas. Las autoridades deben adoptar el perfil de un gerente moderno, dejando de lado su rol de administrador y enfocándose en dirigir actividades para identificar las fortalezas de la Universidad y competir en el mercado académico, además de cumplir con sus responsabilidades institucionales. Villarroel enfatiza que la evaluación institucional debe ser obligatoria e incluir un programa para que los miembros universitarios comprendan los procedimientos y herramientas desde una perspectiva que integre tanto los contextos internos como externos de la institución, logrando así una difusión amplia de los resultados entre todos los participantes en los procesos universitarios. Según Villarroel, es importante que la evaluación y autoevaluación incluyan a los posibles clientes y miembros de la sociedad para ser verdaderamente efectivas.

## **Fundamentos de la investigación**

### **Fundamento ontológico**

Para sustentar la investigación desde el plano ontológico, se puede partir desde la pregunta, planteada por Badilla (2006) ¿Cuál es la naturaleza de la realidad en la que se posiciona el objeto de estudio? Desde la concepción dada por Farias (2008), la evaluación institucional universitaria, se corresponde con un proceso general y metódico de la gestión institucional universitaria, y en concordancia con los modelos presentados por Arias, ayudan a evaluar, valorar y dar retroalimentación para la toma de decisiones, la mejora continua y la transformación institucional, con el fin de asegurar la calidad de los resultados académicos y lograr el desarrollo institucional a través de cambios.

### **Fundamento epistemológico**

Epistemología es definida por Waldegg y Moreno (1998) citado por Álvarez (Ob.cit) como la “teoría que provee explicación de cómo se produce el conocimiento, y

de cuáles son las condiciones para que esta producción tenga lugar” (p.56). Por su parte Padrón (2000), expuso que la epistemología se limita al conocimiento científico, lo que la hace sinónimo de Filosofía de la Ciencia, Teoría de la Ciencia o Teoría de la Investigación Científica. De acuerdo con Padrón, la epistemología es la teoría que ilustra, guía e informa los procesos de evaluación institucional en cuatro sentidos: al definir el objeto y problema de la evaluación, al aclarar concepciones relativas al campo disciplinario del conocimiento o del ejercicio profesional, al precisar aspectos referentes a la propia evaluación; como la gestión educativa y al contribuir a dar sentido e integrar la información que se obtiene.

Desde lo epistemológico la evaluación exige una postura del investigador sobre la base del paradigma que se estime seguir, aun cuando la evaluación institucional desde su esencia requiere el uso de ambos paradigmas. Según lo mencionado por López (2011), en el ámbito epistemológico y bajo un enfoque cuantitativo en la evaluación, el investigador debe mantenerse distante e imparcial con el objeto de estudio para evitar influenciar los resultados con sus propios valores y juicios. Desde el punto de vista epistemológico cualitativo, se busca comprender los procesos de gestión y evaluación desde la perspectiva de los participantes, con el fin de identificar los factores que respaldan la evaluación institucional y la comunicación para influir en ella.

La evaluación institucional y sus problemas se presentan como una realidad sistémica, dinámica y compleja, regida por principios, leyes y normas que reflejan la institucionalidad universitaria y el entorno en Venezuela. De la misma forma, la evaluación de las universidades es basada en la interacción entre quienes lideran la institución y quienes manejan las actividades académicas y administrativas.

La complejidad de la evaluación en la planificación y gestión universitaria, junto con la participación de diversos sujetos internos y externos, justifica la utilización de un enfoque de investigación para alcanzar los objetivos del estudio. Este enfoque busca analizar la realidad de la evaluación institucional a partir de la información proporcionada por las autoridades universitarias, Decanos y otros miembros de la comunidad. La investigación emplea un enfoque ecléctico-pragmático que abarca diferentes posturas metodológicas, diseños y técnicas de recolección y procesamiento de datos para facilitar la interacción entre los informantes con distintos roles institucionales y perspectivas

sobre la evaluación institucional.

Para respaldar el estudio desde un enfoque epistemológico se debe tener en cuenta que, en la evaluación institucional universitaria, al igual que en cualquier otro ámbito del saber, la reflexión sistemática y fundada en la práctica genera conocimientos teóricos mediante la construcción, ruptura o confirmación de diferentes bases teóricas de evaluación.

De acuerdo al investigador sobre lo expuesto por Arias y Badilla, para lograr un fundamento teórico de evaluación en la realidad del contexto UNET, se deben estudiar y conocer los procesos, se deben reconocer la pluralidad de valores e intereses de quienes conforman los elementos muestrales e informantes claves y que median en los hallazgos producidos, para así considerar las subjetividades e intersubjetividades. Por ejemplo, ¿Qué se ha dado desde un conocimiento dialéctico de la realidad de la UNET?, ¿Cuál es el papel de la UNET dentro del desarrollo regional?, ¿Qué se cree de la labor de la UNET en la formación profesional?, ¿Qué estiman del manejo de proyectos productivos?, ¿Se están valorando hechos de la realidad para lograr una perspectiva teórica sobre el papel futuro de la UNET, como institución de educación superior venezolana?

### **Fundamento filosófico**

Para justificar el estudio desde el ámbito filosófico, es necesario comenzar con la premisa de la diversidad complementaria, destacando especialmente qué paradigma respalda esta premisa. Según lo dicho por Campos (2009), se ha planteado que el pragmatismo es el enfoque que ha respaldado la investigación con métodos mixtos, rechazando la idea de que los paradigmas son incompatibles y permitiendo así la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación. En conclusión, Campos afirma que el pragmatismo es una filosofía de investigación práctica y útil, ya que sostiene que las preguntas son la principal fuente de investigación en lugar de los paradigmas excluyentes. De acuerdo con este autor, el pragmatismo resuelve la división entre los dos enfoques opuestos al permitir la elección entre ellos según lo requiera la investigación, evitando discusiones innecesarias y poco productivas.

## **Fundamento metodológico.**

Esta dimensión se refiere al método como un conjunto de tácticas y pasos organizados que se emplean para llegar a conclusiones. Enfoque que requirió el uso de la metodología mixta para acercarse a las fuentes de datos e información sobre la evaluación institucional universitaria en la UNET, con el objetivo de revelar similitudes o diferencias entre las perspectivas de las fuentes. La posición pragmática de investigación conocida como método mixto es descrita por Johnson, Onwuegbuzie y Turner (2007) como la fusión de técnicas, métodos y enfoques, conceptos o lenguaje de las investigaciones cualitativa y cuantitativa en un estudio.

Creswell y Clark (2011) citado por Madriz (2013) presentan una descripción combinada en la que indican que un estudio de método mixto implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos en un solo estudio, en el cual los datos son recopilados de forma concurrente o secuencial, a veces con cierta prioridad o dominancia, fusionando los datos en una o varias etapas del proceso de investigación. De esta manera, el enfoque mixto se emplea en investigaciones confirmatorias y explicativas que requieren la utilización de distintos recursos y estrategias en todas las etapas del estudio, proporcionando respuestas más detalladas a interrogantes que pueden ser abordadas con diversas metodologías.

La evaluación institucional involucra diversos actores responsables de la gestión académica, administrativa y financiera, por lo que el uso de un método mixto en este estudio busca hallar la concordancia entre diferentes fuentes de información y datos, ante un proceso complejo, para responder de manera eficaz a las preguntas de investigación. Según Campos (2009:p.30), el uso del enfoque mixto es crucial porque permite consolidar información desde dos perspectivas distintas, enriqueciendo así el conocimiento sobre el tema de estudio. Se busca combinar diversas fuentes para favorecer la comprensión del objeto de investigación.

Campos (2009) resaltó que el pragmatismo facilita la utilización del enfoque mixto como más amplio y diverso. Por lo tanto, implica la interpretación de datos cualitativos por parte de evaluadores y de datos cuantitativos por parte de quienes aplican evaluaciones. Según Madriz (2013), haciendo referencia a Martínez (2008), en la

investigación cualitativa se busca descubrir la esencia de las realidades, sus conexiones y su funcionamiento interno que explica su comportamiento y manifestaciones. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), en la investigación cuantitativa se identifican los aspectos numéricos y probabilísticos relacionados con la aparición y efectos de los fenómenos estudiados.

La razón detrás de la elección de un método mixto en esta investigación se basó en dos aspectos importantes: la necesidad de obtener información precisa y detallada, y las características de los participantes. Con respecto al primer aspecto, la responsabilidad de planificar y administrar la gestión universitaria recae en las autoridades universitarias, los decanos y el personal administrativo, quienes también deben proporcionar información detallada y contextualizada sobre la evaluación institucional y los procesos relacionados con el conocimiento. El resto de miembros de la comunidad universitaria quiere conocer la opinión sobre la evaluación institucional y la acreditación de los programas universitarios, presentadas en forma de categorías y subcategorías. En cuanto al segundo aspecto, la cantidad de informantes es un tema importante que influye en si los datos se recopilan de forma cuantitativa o cualitativa. La alta gerencia y la gerencia media, al ser un grupo pequeño de informantes, pueden ser abordados con técnicas cualitativas, a diferencia de la cantidad de administradores y representantes de la comunidad universitaria.

Madriz (2013) muestra la importancia de la combinación de datos cualitativos y cuantitativos en la investigación, resaltando la relevancia de cada método desde lo expuesto por Creswell y Clark (2011). Según López (2011), en cuanto a la evaluación institucional y la postura del investigador, se buscó realizar la investigación utilizando una metodología de triangulación concurrente, ya que se necesitaba comparar datos cuantitativos y cualitativos recopilados al mismo tiempo, para luego validarlos de forma cruzada. Esto permitió analizar los datos e información, así como generar e interpretar resultados e inferencias utilizando la diversidad complementaria, con el objetivo de comprender mejor el objeto de estudio.

De acuerdo a Blanco y Pírela (2016) la complementariedad metodológica implica integrar enfoques en la investigación social usando fundamentos teóricos relacionados con la triangulación, la perspectiva multimétodo y estrategias técnico-operativas para

combinar cuantitativo y cualitativo. Por tanto, este estudio se basó en el teorema de la diversidad complementaria, utilizando ambos enfoques desde el marco epistemológico para contrastar el conocimiento a nivel epistemológico, y empleando métodos integrados en el nivel técnico que incluyen técnicas, instrumentos y estrategias de recopilación de datos, aspectos de confiabilidad y validez, y el análisis teórico de técnicas de análisis de datos, generación e interpretación de resultados. Para establecer de manera sólida la base de la investigación desde el aspecto metodológico, se plantea la interrogante: ¿De qué manera se lleva a cabo la búsqueda del conocimiento?, entendida como el procedimiento para analizar el objeto de estudio y llegar a conclusiones. Se planea abordar la investigación mediante la combinación de paradigmas y triangulación, mezclando enfoques cuantitativos y cualitativos en el análisis de datos e interpretación de resultados, basándose en la diversidad complementaria y métodos mixtos según Sánchez (2006).

### **Fundamento axiológico**

Álvarez mencionó que la axiología, derivada del griego *axios* (valioso) y *Aoyos* (tratado), fue introducida por Urban en 1906 para estudiar los valores y juicios valorativos en la filosofía. Además, Álvarez mencionó que la axiología es la rama de la filosofía que analiza los valores con el fin de crear una teoría que explique la presencia y relevancia de un mundo creado por los seres humanos, siendo de gran relevancia para la vida y evolución histórico-social del hombre. Se ocupa tanto de los aspectos positivos como de los negativos, abordando los principios que guían la reflexión para evaluar si un objeto tiene valor o no, analizando los fundamentos de dicho juicio.

Para efecto de la investigación acerca de lo axiológico, la evaluación institucional de una institución de educación superior se refiere a reconocer y expresar de manera consciente los valores y posición desde el cual se emiten los juicios y las recomendaciones en las acciones evaluativas. Las ideas se contraponen al autoritarismo y a la arbitrariedad de las evaluaciones, algunas basadas en pautas de valor oculto o implícitas no compartidas, y promueve la necesidad de acuerdos mínimos entre autoridades, profesores, funcionarios administrativos, personal de apoyo, estudiantes y egresados a partir de principios, normas, formas de interacción y criterios que hacen más transparente el proceso evaluativo. La evaluación no puede ser, por tanto, unilateral sino

un proceso de diálogo donde los miembros de la comunidad universitaria aportan su visión sobre la experiencia de evaluación institucional. Se puede decir; que la base para la valoración que se refiere a los procesos de evaluación descansa en los criterios y referentes de la evaluación institucional y en los fines de la educación, basado sobre todo en valores e ideologías personales, institucionales y en el comportamiento de cada actor de la comunidad universitaria con la tarea evaluativa que le corresponde.

En resumen, las razones por las cuales el proceso de evaluación institucional universitaria desde la perspectiva de sus actores debe llevarse a cabo son: proporcionar retroalimentación para aprender de los errores, categorizar o almacenar la comprensión, capacitar para corregir deficiencias, motivar y enfocar la comprensión, fortalecer el aprendizaje institucional, ayudar a aplicar principios a situaciones prácticas, y descubrir el potencial de los miembros de la comunidad universitaria para avanzar en la autoevaluación y autorregulación. En el estudio sobre lo axiológico, la evaluación institucional de una universidad consiste en identificar y comunicar de forma deliberada los valores y perspectivas que influyen en los juicios y recomendaciones de las evaluaciones. Las ideas se oponen al autoritarismo y a la arbitrariedad de las evaluaciones, que a veces se basan en criterios de valor ocultos o implícitos no compartidos. Se enfatiza la importancia de acuerdos mínimos entre diferentes actores del proceso evaluativo, como autoridades, profesores, funcionarios, personal de apoyo, estudiantes y egresados, a través de principios, normas, formas de interacción y criterios transparentes.

La evaluación debe ser un proceso de diálogo en el que todos los miembros de la comunidad universitaria contribuyen con su perspectiva sobre la evaluación institucional, evitando que sea unilateral. La base de la valoración se fundamenta en criterios y referentes de la evaluación institucional, en los objetivos de la educación, influenciados por valores e ideologías personales e institucionales, y por el comportamiento de cada miembro de la comunidad universitaria en relación a la evaluación.

La evaluación institucional en la Universidad debe ser realizada por los actores con el fin de recibir retroalimentación, aprender de errores, clasificar la comprensión, corregir deficiencias, motivar y fortalecer el aprendizaje, aplicar principios a contextos prácticos, realizar autoevaluaciones y descubrir potencial para progresar.

## **Bases teóricas**

### **Contexto mundial de la educación**

Según Infante (2010), cada día es más evidente que la calidad de los productos y servicios es fundamental para el éxito de las empresas y naciones en los mercados globales. Infante sostiene que la sociedad está pasando de la industrial a la del conocimiento, siendo más apropiado llamarla Sociedad del Aprendizaje y la globalización. Ante la globalización, según este investigador, el progreso no se distribuye de manera uniforme en todas las regiones del mundo, ya que los beneficios se concentran en un grupo pequeño de la población, creando grandes desigualdades y aumentando la pobreza en los menos favorecidos. Esta realidad, evidente en la Cumbre Iberoamericana de jefes de Estados y Gobiernos en 1995, plantea desafíos importantes para la región en el siglo XXI: el crecimiento económico y social, la integración regional y la adaptación a un mundo en constante cambio debido a la revolución tecnológica.

Por lo tanto, se mencionó que la clave para reintegrar a la región en la economía global es mejorar significativamente la competitividad. Para ello, es necesario fusionar conocimiento, tecnología, información y comunicación, además de elevar la calidad de la educación y formar a los trabajadores al más alto nivel para alcanzar el desarrollo deseado.

### **Estrategia Global de la Educación**

Para Infante (Ob.cit), hay varios factores que podrían promover aprendizajes importantes y mejorar gradualmente la calidad educativa. Según este experto, la revolución del sistema educativo a nivel mundial implica: democratizar el acceso a la educación, promover un desarrollo humano sostenible, valorar y dignificar la labor docente, considerar al estudiante como un sujeto activo, renovar los planes de estudio, elevar la excelencia educativa, aumentar la inversión en educación, involucrar a todos los actores relevantes, modernizar la gestión educativa y mejorar la calidad de la educación. Por lo tanto, la educación debe fomentar principalmente la importante enseñanza de la libertad, la democracia y la justicia social, valores que están estrechamente relacionados con las realidades y necesidades actuales de la sociedad.

La renovación, transformación, fortalecimiento y mejoramiento constante del

proceso de enseñanza son absolutamente necesarios. Según Márquez (1990) mencionado por Infante (Ob.cit), el conocimiento científico-tecnológico sin duda aporta de manera significativa a la salud, el bienestar, la economía y el desarrollo de una nación. A nivel global se menciona la importancia de invertir en investigación, ya sea en ciencia fundamental, ciencia aplicada o en áreas afines, lo cual demanda contar con personal cualificado, recursos adecuados y políticas apropiadas. Según Green (1993) mencionado por Infante (Ob.cit), se observa que la educación superior ha experimentado cambios significativos a nivel global en las últimas dos décadas y media. Masificación, educación en línea, aprendizaje continuo, cambio de dinámicas educativas, integración de niveles de educación, colaboración con comunidades y empresas, surgimiento de temas prioritarios en la mejora educativa.

Según Infante (Ob.cit), los factores que han influido en las transformaciones de la actividad académica a nivel global son el acceso a la educación superior, el financiamiento, el desarrollo económico y social, la rendición de cuentas, la autonomía, la tecnología y la internacionalización. Debido a la creciente globalización de los problemas, que se caracterizan por su extrema complejidad, las universidades se ven obligadas a centrarse en el ámbito internacional y realizar cambios para hacer frente a estos desafíos. Según Infante, la Educación Superior debe enfocarse más en la colaboración internacional y la solidaridad entre países para mejorar la calidad y eficacia del servicio educativo, así como impulsar el avance científico-tecnológico.

### **La educación superior en Venezuela**

Venezuela es una nación democrática compuesta por 23 estados, 1 Distrito Capital, 311 dependencias federales (islas, cayos e islotes) y territorios federales, con una superficie de 916.445 km<sup>2</sup> y una población de 31.154.214 habitantes en 2012, teniendo Caracas como la capital. Arias (Ob.cit) sostiene que en Venezuela, la organización y el desarrollo de la educación superior están regulados por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Educación, la Ley de Universidades, así como por reglamentos y decretos de las propias instituciones universitarias.

En el sistema educativo de Venezuela, está presente una división conocida como el subsistema de educación universitaria que incluye tanto el nivel de pregrado como el

de postgrado en las universidades. En el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación se establece que el Estado, a través de sus órganos nacionales con competencia en educación, será el responsable de dirigir el sistema educativo. De este modo, el párrafo 2 menciona la gestión, supervisión y control de la "operación del sistema de educación universitaria en lo que respecta a la administración eficaz de su patrimonio y fondos económicos asignados de acuerdo con la Ley de Presupuesto para el Año Fiscal y sus normas de gobierno en concordancia con el principio de la democracia participativa y protagónica, como un derecho político de los miembros de la comunidad universitaria, sin interferir en la autonomía universitaria y respetando los principios y valores establecidos en la Constitución de la República y en dicha Ley.

El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria es responsable de la dirección estratégica de la educación superior y lidera el Sistema Nacional de Educación Superior. Su tarea es formular, adoptar, seguir y evaluar políticas y acciones para asegurar una educación para todos, que sea clave para fortalecer el poder popular y construir una sociedad socialista, democrática, participativa y protagónica. (MPPEU, 2011 citado por Arias (Ob.cit)).

El Consejo Nacional de Universidades, ubicado en este Ministerio, tiene la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de la Ley de Universidades, facilitar la coordinación entre instituciones, ajustar sus programas académicos, culturales y científicos, y diseñar su crecimiento según las demandas nacionales. El Consejo tiene una Oficina de Planificación del Sector Universitario OPSU, que actúa como un centro de consultoría técnica.

En Venezuela hay tres tipos de instituciones en el ámbito universitario: Universidades Nacionales Autónomas, Universidades Nacionales Experimentales y Universidades Privadas. Existen cinco universidades que forman parte de las Universidades Nacionales Autónomas. Son regidos por la Ley de Universidades actual; ofrecen cinco niveles educativos: TSU, Licenciatura, Especialización, Maestría y Doctorado, cuentan con independencia en su organización, academia, administración, finanzas y libertad para actuar en áreas como ciencia, tecnología, innovación y cultura.

Las Universidades Nacionales Experimentales se establecen para probar innovaciones en la Educación Superior, siguiendo la Ley de Universidades, pero con un

régimen especial permitido por la misma para la experimentación educativa. Las Universidades Privadas necesitan la aprobación del Ejecutivo Nacional y solo pueden ofrecer programas académicos aprobados por el Consejo Nacional de Universidades (CNU). El control y seguimiento de las mismas es responsabilidad exclusiva del Estado. Actualmente hay un total de veinticinco (25) universidades privadas, con cuatro de ellas afiliadas a la Iglesia Católica y las demás pertenecientes a grupos laicos.

En otro ámbito se ubican los Institutos y colegios de educación superior, como los Institutos Politécnicos, los Institutos Universitarios de Tecnología, los Institutos Universitarios, los Colegios Universitarios, los Institutos de Formación Militar, los Institutos de Formación Eclesiástica, los Institutos especializados en posgrados e investigación y los Institutos de Formación Docente; estos últimos se incorporaron a la Universidad Nacional Pedagógica. Según Arias (Ob.cit), en la actualidad en Venezuela hay 168 instituciones de educación superior, de las cuales 49 son universidades.

### **La evaluación de la calidad en la educación superior**

Farías (Ob.cit), citando a la UNESCO (1997) define la calidad en la educación superior como la correspondencia entre lo que es y lo que debe ser, categorizando su operacionalización en tres ejes: misión, planes, objetivos y metas (deber ser), funcionamiento institucional (quehacer) y resultados y logros (ser). De la misma manera, la UNESCO resume el significado de otras definiciones y organiza clasificaciones que ayudan a aplicar el concepto de calidad en: pertinencia, eficiencia y eficacia, tal como se estableció en el Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA) en Venezuela.

En concordancia con esta conceptualización de la calidad, se destacan las contribuciones de la gestión estratégica corporativa IVEPLAN en 1991 para la evaluación del plan en los niveles de planificación siguientes: 1. Nivel estratégico (relevancia): análisis de la misión, estrategias, políticas y metas corporativas y de la coherencia entre la filosofía institucional y los programas académicos, así como de su adecuación a las necesidades de la sociedad. 2. Nivel táctico funcional (eficiencia): análisis minucioso y completo de los elementos de los programas y de las estrategias utilizadas. 3. Nivel Operativo (eficiencia y eficacia): evaluación de cómo se utilizan los recursos y se llevan a cabo las acciones planeadas en las estrategias.

Este enfoque estratégico necesita un modelo de evaluación institucional que

combine aspectos cualitativos y cuantitativos, con el fin de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones colegiadas, sistemáticas, oportunas y pertinentes, y para conocer el progreso académico e institucional, así como identificar áreas de mejora y limitaciones. Farías (Ob.cit) explicó que evaluar la calidad implica supervisar continuamente objetivos, resultados y capacidades institucionales, conectando la planificación, organización, ejecución y control para guiar los cambios a través de la integración de la acción y la visión según las demandas internas y externas. La base teórico-metodológica, basada en el análisis crítico de la literatura sobre evaluación de la calidad en la educación superior, gestión institucional y resultados académicos, facilita la creación de un sistema de variables e indicadores para la evaluación universitaria. Farías demuestra que muchos expertos están de acuerdo en considerar la evaluación de la calidad de la gestión universitaria como un proceso intrínseco a un modelo específico de evaluación, en el que se definen y se implementan la calidad y la evaluación según su conceptualización.

### **Teorías y modelos que sustentan la evaluación institucional**

Desde la visión de Carvajal (2013), los términos; teoría y modelo, son términos usados con amplia frecuencia por académicos y profesionales en sus respectivos contextos, al momento de pretender describir, comprender, explicar o predecir, desde una dimensión teórica una realidad, obtenida de la experiencia y la investigación en una determinada área del conocimiento haciendo uso de instrumentos, procesos, esquemas conceptuales, entre otros aspectos y recursos, por lo que tomando como base la visión de Carvajal, se pretendió por parte del investigador presentar de manera general algunas de las teorías y modelos que caracterizan la evaluación institucional, partiendo que cada modelo en esencia busca es medir o juzgar los méritos del quehacer de la institución universitaria. Por su parte Arias et al (2019), dedujeron que por modelo de evaluación se puede comprender como el conjunto de supuestos teóricos con sus teorías incluidas que, desde su realidad, explican desde los planos epistemológicos, ontológicos, axiológicos y metodológicos el proceso en sí, de evaluación institucional.

Igualmente, Arias et al (2019), presentaron una perspectiva histórica de los modelos que establecieron las bases de la evaluación institucional, destacando una disertación en referencia a la inclinación de cada modelo hacia el enfoque cuantitativo o

el enfoque cualitativo.

### **Modelo de evaluación como medición**

El modelo de evaluación como medición, es uno de los modelos que se presenta bajo un enfoque cuantitativo, desde la corriente conductista, y de acuerdo con Arias et al (2019), en este modelo el aprendizaje o conocimiento del individuo se determina al medir sus respuestas y conductas, partiendo que el individuo es un sujeto pasivo que al recibir y asimilar influencias del exterior, de acuerdo con su capacidad de reproducirlas mediante respuestas y conductas observables, se dictaminará su nivel de aprendizaje. Razón por la cual Arias et al (2019), destacan que la evaluación en este modelo se gesta como una actividad sumativa, centrada en la presentación productos finales medibles y cuantificables, cuya escala de valoración se estima, desde la formulación de objetivos establecidos previamente, en términos de conducta observables, medibles y cuantificables.

### **La Evaluación orientada al logro de los objetivos.**

Este modelo es innovador en el ámbito de la valoración, al igual que el modelo previo se encuentra dentro de los modelos basados en el enfoque cuantitativo. Presentado por el educador estadounidense Ralph W. Tyler, es reconocido como el padre de la evaluación educativa por los expertos en el tema. Arias et al (2019) afirman que este enfoque se enfoca en lograr objetivos y metas a través de la evaluación de los logros, ya que la evaluación de la coherencia entre objetivos y logros es clave en la propuesta de Tyler. De esta manera, el modelo se fundamenta en definir previamente los objetivos a alcanzar, y la evaluación se enfoca en determinar el grado en que se logran esos objetivos, priorizando los resultados sobre los procesos. No se evalúa directamente lo realizado durante un proceso ni la influencia de factores internos o externos, sino que se concentra en verificar, comprobar o medir los logros obtenidos en relación con los objetivos.

### **Modelo de Evaluación como Análisis de Sistemas**

El Modelo de Evaluación como Análisis de Sistemas, también perteneciente al enfoque cuantitativo, según Arias et al (2019), se basa en los resultados obtenidos de

procesos interrelacionados y datos cuantitativos de diversas fases, permitiendo investigar relaciones de causa y efecto a través de variables cuantificables. En este modelo, no solo se considera el resultado final, sino también los procesos a los que se someten los insumos para lograr resultados eficientes y eficaces, que pueden volver a utilizarse como elementos de entrada, a diferencia del modelo anterior.

El modelo de evaluación como análisis de sistemas imagina cualquier proceso o proyecto como un proceso tecnológico, y como un proceso tecnológico busca la optimización de los objetivos preestablecidos, por lo que el evaluador precisa los valores y escalas con que medirá los resultados, y trata de relacionar las brechas y diferencias que observa en los procesos con las brechas y variaciones en los indicadores: Razón por la cual los datos son de tipo cuantitativo y resultados se obtienen por medio de análisis de correlaciones y de otros postulados estadísticos.

El modelo fue desarrollado y promovido por Robert Mc. Namara, con la premisa que los individuos y las organizaciones en sus actividades, buscan obtener el máximo valor de un resultado, Arias et al (2019), resaltan que en este modelo un evaluador debe ser capaz de diseñar y emplear formas organizativas, de concluir los objetivos deseados y la efectividad de las distintas estrategias para lograrlo. El esquema de evaluación se basa en el modelo de investigación sobre enseñanza conocido como "proceso-producto", el cual relaciona las diversas facetas del comportamiento del docente con los resultados del programa o proyecto, para determinar las relaciones de causa y efecto entre los programas, la actuación del docente y los resultados obtenidos.

### **Modelo de Evaluación para la Toma de Decisiones (CIPP)**

Según Arias et al (2019), este enfoque considera la evaluación como un procedimiento sistemático que permite a los evaluadores recopilar, delimitar y ofrecer datos relevantes para los responsables de la toma de decisiones en los procesos. La idea fue presentada por el profesor Daniel Stufflebeam de Estados Unidos, reconocido como el pionero de la evaluación actual, destacando su enfoque en mejorar los programas y procesos mediante la inclinación de evaluar la evaluación misma a través de la metaevaluación.

Igualmente, Arias et al (2019), destacó que su estructura básica representada por las siglas CIPP, que es su estructura básica, incluye un proceso de evaluación que

comienza obteniendo información del contexto a través de la evaluación, lo que facilita el establecimiento de metas. Posteriormente se realiza la evaluación de entrada para recopilar datos que ayuden a dar forma a lo propuesto. Luego se lleva a cabo la evaluación del proceso para validar su implementación y, finalmente, se realiza la evaluación del producto para ofrecer información relevante que sirva de base para decisiones futuras sobre la reutilización del sistema. Es fundamental destacar que los indicadores de producto deseados incluyen la efectividad, el control de la calidad y la pertinencia, ya que el modelo se enfoca en evaluar el contexto, las demandas, los insumos, los procesos y los productos para recopilar datos, aplicar indicadores e información en todas las fases del sistema, lo cual permitirá a los interesados tomar decisiones en cada uno de estos aspectos con claridad.

Puntualiza Arias et al (2019) que, surgen preguntas diferentes al aplicar el modelo, como, por ejemplo: ¿es efectivo el objeto de estudio que se está evaluando? ¿Qué etapas o procesos son efectivos? Normalmente, la persona que utiliza este enfoque se cuestiona a quién va dirigida la evaluación y cuál es la función del evaluador. Esto se soluciona considerando al responsable de las decisiones como receptor y siguiendo tres fases: la primera etapa de delimitación para identificar la información necesaria para quienes toman las decisiones. Fase 2: la recopilación de la información elegida anteriormente. Y luego la fase 3: la entrega de la información a los encargados de tomar decisiones.

Para Guerra (2007) mencionado por Arias et al (2019), en este enfoque la evaluación es un estudio sistemático para establecer el valor del objeto evaluado, donde se considera que el valor representa un mérito ligado a la calidad o excelencia interna de algo, sin tener en cuenta la utilidad, mientras que el valor se refiere a aspectos externos.

### **Modelo de evaluación libre de metas**

Este modelo se origina a partir del enfoque de Arias et al (2019), como una alternativa a lo que se percibe como una interpretación rígida o incorrecta de palabras o eventos y un enfoque cerrado propuesto por la evaluación centrada en el logro de objetivos de Tyler, por lo que un grupo de especialistas ven esto como el primer intento de brindarle seriedad intelectual al campo de la investigación. El académico británico de origen estadounidense Michael Scriven propuso este modelo para cubrir la falta de

enfoque en la evaluación orientada a objetivos, al abogar por imparcialidad ante los eventos emergentes (Guerra, (2007) citado por Arias et al (2019)).

Desde los años sesenta y setenta, en el ámbito académico surgieron los modelos emergentes de investigación y evaluación en contraposición a los modelos cuantitativos, con el fin de abordar las limitaciones y desventajas del método científico tradicional. Y de esta manera poder explorar estudios en áreas adicionales como la cultura, el comportamiento político, social y económico de las comunidades, que necesitan investigaciones más extensas y detalladas, las cuales son tomadas en cuenta en los nuevos enfoques. Según (Arias et al,2019), el modelo evaluativo sin mencionar objetivos reduce la influencia en la investigación al sugerir que el evaluador debe enfocarse en los resultados esperados y no esperados en lugar de los objetivos. Este enfoque destaca que las realizaciones son más importantes que las intenciones, demostrando que el modelo de evaluación sin metas es una transición entre modelos cuantitativos y cualitativos.

### **Modelo de Evaluación-Acción**

Arias et al (2019) sostienen que en el enfoque de evaluación - acción, el evaluador debe enfocar la evaluación en aspectos y dimensiones específicas del objeto a evaluar, involucrando a los participantes responsables de los procesos relacionados con dicho objeto. Esto permitirá una mayor contribución a los resultados obtenidos, facilitando al evaluador la reflexión y la toma de medidas sobre su desempeño. Si un docente o personal administrativo utiliza un proceso de evaluación para analizar su desempeño en un área específica, investiga su eficacia y busca identificar áreas de mejora, se convierte en un participante activo de la evaluación de su acción. Según Arias et al (2019), en la evaluación-acción se puede elegir entre el enfoque cuantitativo o cualitativo, o incluso combinar ambos para lograr mejorar la calidad de la acción.

### **Modelo de Evaluación Centrado en Procesos**

Arias et al (2019) sostienen que el enfoque de evaluación basado en procesos, dentro de los métodos cualitativos, busca reorientar la práctica educativa hacia una evaluación formativa que considere la subjetividad en la descripción detallada de los hechos, en lugar de basarse únicamente en pruebas objetivas o instrumentos

estandarizados para evaluar el rendimiento. Según Arias et al (2019), se destaca la importancia de involucrar a docentes, personal administrativo, alumnos y otros miembros de una universidad en sus responsabilidades académicas y administrativas, promoviendo la evaluación como un proceso dinámico y complejo, donde el enfoque está en la capacitación y desarrollo de roles, así como en la creatividad, proactividad y esfuerzo. Este enfoque resalta la importancia de enfocar el proceso educativo o de capacitación en la persona en cuestión y su entorno, adaptando las estrategias hacia detalles importantes y proyectos específicos.

Se busca evaluar el uso correcto de prácticas anteriores y resaltar buenas experiencias para promover la creatividad y la resolución de situaciones. En resumen, se busca fomentar el aprendizaje a través de la comparación y el descubrimiento, involucrando roles de formador y formado, autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, todo con el objetivo de mejorar el desempeño basándose en la experiencia.

Pérez (1993) referido por Arias et al (2019) comenta que este enfoque se basa en las corrientes cognitivas y constructivistas del aprendizaje, por lo tanto, la educación de las personas se enfoca en alcanzar un aprendizaje significativo y en cultivar la habilidad de pensar, en lugar de solo adquirir y dominar herramientas y datos esenciales. En otras palabras, no es suficiente que alguien alcance un resultado; lo importante es analizar la forma en que llegó a ese resultado.

Por consiguiente, la evaluación enfocada en procesos, desde una perspectiva globalizadora e integradora, brinda una representación más precisa sobre las verdaderas habilidades y capacidades del evaluado y los procesos involucrados en sus funciones, ya que cualquier descubrimiento obtenido es información crucial para el diagnóstico, el análisis, la recuperación y nivelación del proceso de aprendizaje. La evaluación no marca el fin del aprendizaje, sino que, a través de la reflexión, se generan ajustes en la realización de actividades para alcanzar un aprendizaje significativo.

### **Modelo de Evaluación para la Calidad**

Según Arias et al (2019), el modelo de evaluación de calidad se basa en el pensamiento sistémico, como la base de la organización inteligente, tal como lo explicó Peter Senge en su libro "la quinta disciplina", donde enfatizó que la evaluación de calidad

es principalmente una decisión personal que requiere una investigación constante y profunda, basada en el rendimiento libre. Arias et al (2019) explican que Senge se inspiró en las ideas de otros investigadores sobre evaluación, enfatizando que esta debe ser constante y no definitiva, proponiendo cinco disciplinas que promueven la creación de organizaciones inteligentes: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo, de donde surge el título de su obra.

Lo expuesto por Senge es una nueva forma de ver el mundo, donde los representantes de las organizaciones de manera individual y colectiva es imaginarse el mundo como un sistema, donde todo está conectado y todo de una manera u otra interactúa. Solo de esta forma los representantes de las organizaciones podrán enfrentarse a nuevos retos, realidades, solucionar problemas, adaptarse a escenarios emergentes de forma inteligente. Arias et al (2019) resaltó que Senge afirmó que la evaluación debe ser un proceso humano subjetivo, donde la objetividad se reemplaza por la honestidad. Se destacó la diferencia entre evaluar y medir, señalando que evaluar implica un juicio integral sobre las cualidades subjetivas, mientras que medir implica asignar números e indicadores a funciones desde una escala de valores.

Por ello, concluyen Arias et al (2019), desde lo expuesto por Peter Senge, que se puede hablar, que se está haciendo una evaluación para mejorar la calidad de un proceso, llámese educativo o de producción, cuando los actores y responsables de los procesos (evaluador-evaluado), además de medir, ponderan, evalúan, acreditan, valoran y amplían en por del desarrollo de nuevas realidades, es allí donde se resalta que la generación de propuestas tiene su centro en la autoevaluación, partiendo que es una decisión personal, cambiando el paradigma de que la evaluación es un proceso punitivo, y distribuyendo el poder de evaluar entre los diferentes actores del proceso, es decir quien evalúa y quien es evaluado.

Los procesos de evaluación en una institución de educación superior, tendrán éxito, si sus actores y responsables tienen la madurez y el recorrido en dichos procesos, no basta con tener conocimiento en el área, solo así se asegurará que las actividades y prácticas que empleen realmente sean actividades de evaluación y que den los resultados esperados, para que fomente la mejora de la calidad y la acreditación de las universidades.

## **Concepción de la evaluación institucional universitaria**

La evaluación universitaria es un proceso sistemático de gestión que mide, valora y retroalimenta para tomar decisiones y mejorar la calidad académica y el desarrollo institucional mediante el cambio. La evaluación institucional universitaria necesita mejorar la habilidad de análisis crítico, la capacidad de prever a través de retroalimentación y una visión estratégica, con el fin de crear nuevas propuestas de desarrollo y abordar los desafíos a largo plazo de una realidad en constante cambio. La evaluación institucional universitaria debe ser impulsada por el compromiso de los actores y miembros de la comunidad universitaria con los resultados académicos para abordar las necesidades del entorno.

El resultado dependerá de abordar y solucionar sus contradicciones y conflictos mediante la intervención consciente de los actores. Los especialistas asignan a la evaluación institucional universitaria en la actualidad varias características: estratégica, sistémica; transformadora; compuesta por estrategias, métodos, procedimientos y técnicas; garante de la calidad; impulsora de la competitividad académica; fomentadora de la pertinencia, eficiencia y eficacia; establecida y constante; continuada, global y consistente; colaborativa y participativa.

Bhola (1992) afirmó que en la última década del siglo XX se establecieron diversas funciones de la evaluación, como informar, considerar aspectos socio-psicológicos, organizacionales, profesionales e históricos, aplicables a la evaluación institucional universitaria y que deben ser consideradas desde la planificación, especialmente en el diseño del plan de evaluación, en la recopilación y análisis de datos, en el diagnóstico, la valoración y la divulgación de resultados. La información acerca de las funciones de la evaluación institucional universitaria sugiere que este proceso contribuye al logro de la calidad como objetivo principal de la gestión universitaria.

Barrios (1997) y la UNESCO (2006) ofrecieron variables para la conceptualización y diseño de modelos de evaluación y fundamentaciones teóricas, como el marco institucional, los propósitos, el tipo de conocimiento buscado, la condición del proceso de evaluación, el ámbito del objeto de evaluación y la estrategia metodológica básica. En qué aspectos se destaca: a) la fundamentación teórica y metodológica de cada enfoque y b) los elementos que influyen en el progreso de la evaluación institucional en las

universidades.

Para Aristimuño (Ob.cit), la evaluación en la gestión institucional implica la implementación de políticas y herramientas para determinar las acciones y recursos de la institución, ya sean materiales, humanos o financieros. Según la investigadora, se derivan líneas directrices, políticas, estrategias, objetivos, acciones y metas. Los responsables deben monitorear el progreso hacia las metas, asegurando el cumplimiento de los plazos programados y la alineación con la visión y misión institucional en el proceso de planificación.

Igualmente, Aristimuño (Ob.cit), aseveró que la evaluación como acreditación institucional implica que las IES sean reconocidas como puntos de referencia tanto a nivel nacional como internacional en los procesos de generación, transmisión, reproducción y aplicación del conocimiento y la sabiduría. Según Aristimuño, es indispensable evaluar la calidad, relevancia, eficacia y excelencia de las actividades y procesos de las instituciones de educación superior para obtener certificaciones y estándares internacionales. Destacando que esta forma de evaluación coloca a las universidades en una posición competitiva y las involucra en comparaciones con las mejores instituciones dentro de la sociedad del conocimiento (García y Tomás ,2014 citado en Aristimuño (Ob.cit).

### **Limitaciones en la aplicación de los modelos de evaluación institucional universitaria y sus retos futuros**

La UNESCO (Ob.cit), plantea que la evaluación de la calidad de la educación superior en América Latina enfrenta problemas comunes y desafíos. Las políticas nacionales de evaluación institucional universitaria no pueden abordar todos los problemas señalados en informes, como acceso, retención y desarrollo. Se requiere una visión estratégica y sistémica en las políticas para transformar la educación superior desde dentro hacia fuera a través de la innovación. Además, es crucial medir el impacto de las políticas de financiamiento y buscar la calidad universitaria y la pertinencia social, basándose en las demandas del contexto definidas por los actores involucrados: las instituciones de educación superior, el Estado y el sector productivo.

La legislación específica de acuerdo a la UNESCO (Ob.cit), en educación superior contrasta con la falta de adecuación de los estatutos, reglamentos y prácticas de las

instituciones educativas en cuanto a calidad. La independencia de las universidades; la excesiva burocratización en la evaluación y acreditación, la confusión y falta de precisión en los conceptos y definiciones de calidad utilizados, y la falta de innovación en los modelos de gestión de las instituciones de educación superior que no incluyen el aseguramiento de la calidad como un elemento constante. La autoevaluación y su impacto transformador suelen quedar solo en el discurso, ya sea aplicada de manera formal o como un simple requisito en la acreditación.

El enfoque principal de la evaluación y la acreditación es garantizar la calidad intrínseca y no la pertinencia extrínseca. Según la UNESCO, esta falta de fortaleza no se debe principalmente a las universidades, sino a la idea prevalente de calidad en varios países de la región. La relación entre el uso de regulaciones para la calidad en la gestión universitaria es poco sólida. En la evaluación institucional universitaria, todavía es necesario enfrentar el desafío de establecer políticas orientadas a la calidad y su incorporación a la gestión universitaria de calidad, además de llevar a cabo cambios significativos con un enfoque más social y sostenible en los procesos de evaluación.

### **El Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación (SESA)**

El Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación (SESA) propuesto por el gobierno venezolano a través del Ministerio de Educación Universitaria, fue aprobado por el CNU en su primera sesión ordinaria del 2021. (Liendo, 2021).

Según Liendo (2021), el Doctor Cesar Trómpiz ministro del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), indicó que el objetivo principal del SESA es formular estrategias como mecanismo integrador de la certificación y mejora constante de la calidad y pertinencia social de los programas de formación, carreras, programas e instituciones universitarias en Venezuela. A través de la realización constante de la evaluación, supervisión y acreditación a nivel nacional, se busca apoyar los procesos de evaluación y acreditación en la gestión universitaria, la organización académica y la integración de funciones universitarias, como medio de conexión con los sistemas de evaluación internacionales.

Dando lugar a la creación de un grupo de evaluadores expertos de diversas áreas, encargados de medir los resultados y efectos de la gestión universitaria y su impacto en la transformación de la sociedad. Certificar la calidad académica de programas, carreras,

programas de formación nacionales e instituciones universitarias es importante para su transformación.

El SESA busca establecer una cultura de evaluación a través de la mejora continua de la calidad, evaluando procesos, avances, logros y obstáculos en la gestión universitaria. La meta es resaltar los procesos adecuados y promover acciones correctivas para mejorar la pertinencia de las universidades en diversos ámbitos. Resaltando la diversidad de las instituciones de educación superior y la complejidad del subsistema que las incluye: Universidades No experimentales, Universidades Experimentales, Universidades Politécnicas Territoriales, Universidades privadas; Institutos y Colegios Universitarios públicos o privados; Institutos de Altos Estudios e Institutos de Estudios Avanzados.

La investigación que actualmente se está presentando, se pretendió llevar a cabo en las universidades experimentales de Venezuela y específicamente en la Universidad Nacional Experimental del Táchira. De acuerdo con el artículo 10 de la Ley de Universidades y la Ley de Educación, el gobierno nacional, tras consultar con el Consejo Nacional de Universidades, estableció las universidades nacionales experimentales para probar nuevos enfoques y sistemas en la educación superior, otorgándoles normativas especiales para la experimentación educativa.

Donde se define cómo opera y funciona la organización a través de un reglamento ejecutivo, el cual debe ser evaluado regularmente para medir los resultados, resaltar sus ventajas y utilizarlos en la mejora continua del sistema, ya sea continuando, cambiando o eliminando aspectos. La importancia radica en crear una base teórica sobre la evaluación institucional universitaria para alinear la gestión de procesos con la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria en la UNET.

Para Yépez (2015), las universidades nacionales experimentales fueron establecidas por el Gobierno entre 1958 y 1998, principalmente por motivos políticos para contrarrestar la oposición comúnmente encontrada en las universidades autónomas. Con el tiempo, estas universidades han logrado mayor independencia y se han vuelto más similares a las universidades autónomas. Yépez señaló que algunas de estas instituciones tienen perfiles innovadores y destacan por su flexibilidad en la creación de nuevos programas de estudio, especialmente relacionados con tecnología y

experimentación académica.

Los programas académicos y sus contenidos están diseñados para formar profesionales que cumplan con las exigencias locales, nacionales y globales, por lo que tienen una fuerte conexión y participación en el ámbito empresarial, especialmente para satisfacer las necesidades de personal cualificado, como técnicos especializados o ingenieros en diversas disciplinas.

Definitivamente según Yépez, una universidad experimental debe evaluarse para mejorar y cumplir con su rol, basándose en el proyecto de creación del SESA. Aunque algunos rectores consideran que el SESA solo proporciona pautas y referentes, pero no un plan concreto para seguir en los procesos académicos y administrativos.

Así lo expresó el Profesor Raúl Casanova como rector de la Universidad Nacional Experimental del Táchira en comunicación escrita a la Doctora Yadira Córdova, Secretaria Permanente del Consejo Nacional de Universidades, dando respuesta a la solicitud emitida por dicho organismo, donde se solicitaba a los distintos rectores de la universidades venezolanas emitir su opinión y observaciones en referencia al proyecto de Creación del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria SESA. Donde Casanova expresó que en el proyecto no está contemplada una propuesta que guie para la evaluación, destacando que se debería de reflejar con mayor certeza la necesidad que posee el Consejo Nacional de Universidades de crear o elaborar estrategias que contribuyan en la creación de un eficiente sistema de evaluación, supervisión, acompañamiento y acreditación universitaria.

El profesor Casanova puntualizó que en el desarrollo de la propuesta se recomienda la elaboración de un análisis externo e interno de la temática inherente que permita visualizar e interpretar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que serán vitales para implementar las estrategias a proponer para establecer la tipología de estrategias que estén en equilibrio con los objetivos, metas y capacidades del sistema que integran las instituciones universitarias, ante la situación de las posibles oportunidades que se le presentan actualmente a las universidades, en un ambiente tan fluctuante. En tal sentido las posibles estrategias pueden constituir una alternativa para realizar las actividades y planes de las universidades, permitiendo ir en concordancia con la misión de cada una de las instituciones universitarias y de manera particular de la

Universidad Nacional Experimental del Táchira.

El proyecto de creación del SESA del año 2020, presenta los elementos normativos, la concepción teórica, y los aspectos importantes para el diseño de un instrumento sistemático que contribuya a desarrollar un robusto sistema de educación universitaria, partiendo de siete ejes estratégicos, como son:

1. Educación para la Soberanía y Soberanía Educativa: Reconocer, categorizar, captar, instruir, divulgar y resguardar los principios, aplicaciones, hábitos, convicciones y acciones de las costumbres de la comunidad venezolana mediante el Sistema Educativo Nacional en todos sus ámbitos. El conocimiento acumulado a lo largo de los años estará disponible como una herramienta útil para la sociedad.

2. Educación para la Independencia: proceso continuo y dedicado para incorporar el legado pasado y presente de los libertadores en la constante formación de conocimientos y valores que buscan mantener la libertad como una acción constante de liberación.

3. Educación para la Justicia, la Paz y la Convivencia: procedimientos que atraviesan varias líneas y se enfocan en la integración y puesta en práctica sistemática de los principios constitucionales, legales y doctrinales a nivel comunitario, local, municipal, regional, nacional e internacional, con el fin de evitar la subyugación de la dignidad personal o sociocultural.

4. Educación para la Capacidad Productiva Nacional: implica alinear el plan de estudios con los objetivos de crecimiento del país y usar el conocimiento nacional existente en la industria.

5. Educación para la Protección del Planeta y el desarrollo sostenible/sustentable: dirigida a fomentar la reflexión y la acción frente a la crisis ecológica global, reconociendo las responsabilidades históricas de las economías dominantes y abogando por la protección y defensa de los espacios naturales del planeta que todavía están intactos, además de promover prácticas ecológicas en todos los ámbitos sociales y productivos.

6. Educación para la Transformación, Soberanía, Seguridad y Defensa de la Nación: a fomentar una evaluación en continua evolución para mejorar tanto cualitativa como cuantitativamente las condiciones de la educación universitaria, protegiendo la

independencia y el bienestar de la población como parte de la suprema felicidad encomendada por el Padre de la Patria.

7. Educación para la Inclusión social, cultural y de género: se manifiesta en un plan de estudios basado en la igualdad, siguiendo los principios establecidos en el preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Igualmente, el SESA, considera el uso y manejo de indicadores que se desprenden de una serie de dimensiones; la dimensión académica, la económica, la dimensión política y la dimensión cultural. En la dimensión académica se propone manejar los indicadores de pertinencia, territorialidad, innovación socio productiva, socialización del conocimiento, integración de funciones universitarias y servicios estudiantiles. La dimensión económica se propone manejar los indicadores de planificación, ejecución presupuestaria e infraestructura. La dimensión política, propone manejar el marco normativo, gobernabilidad y articulación internacional. Y por último la dimensión cultural, propone utilizar, la planificación y acción popular e institucional, la identificación y la creación. Por último, el SESA contempla cuatro momentos para el desarrollo operativo del sistema, una primera etapa llamada Fase Planificación a cargo del órgano con competencia en materia de Instituciones de Educación Superior, una segunda etapa llamada Fase de Auto-Evaluación, una tercera etapa llamada Fase de Evaluación Externa y una última etapa llamada Fase de Seguimiento.

Desde la realidad de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, el manejo adecuado del SESA debe comenzar por establecer las directrices para evaluar el quehacer universitario, lo cual implica en la gestión UNET la inclusión de los procesos claves (creación del conocimiento, formación profesional y difusión del conocimiento), procesos de apoyo (administración del talento humano, administración de la infraestructura física, administración y gestión financiera, información y comunicación, administración y atención a estudiantes y participantes) y procesos relacionales (asesoría jurídica, auditora de gestión, vinculación con el entorno).

## **La gestión de procesos y la evaluación institucional en la Universidad Nacional Experimental del Táchira**

La evaluación institucional desde la gestión de procesos, si se considera que la gestión de procesos es un conjunto de actividades que permiten establecer la ruta metodológica, las metas a cumplir y sus responsables, así como los recursos estimados para lograr dichas metas, incluidas en la planificación de una organización en pro de cumplir sus objetivos corporativos, la evaluación en sí, es un proceso que se debe gestionar, desde una perspectiva de reflexión intencionada y sistemática, basándose en los postulados y enfoques cuantitativo, cualitativo o mixto, los cuales ayudan al evaluador a definir, las técnicas e instrumentos para recoger la información relevante, los procedimientos y técnicas estandarizadas que permite el análisis y reflexión de los hallazgos, necesarios para la toma de decisiones, la autoevaluación, estimar los puntos susceptibles de mejora y las estrategias para lograrlo.

Parafraseando a Correa y Valiente (2012) un proceso se define como el conjunto de recursos; económicos, físicos, talento humano, entre otros; actividades de producción, prestación de servicios, de dirección, que están interrelacionados en secuencias que pueden ser lineales o no lineales, ordenadas en fases, que tienen la posibilidad de transformar o actuar en cumplimiento de objetivos premeditados, sobre los sujetos o elementos que constituyen sus fases de demanda o entrada, y productos, que constituyen las salidas que responden a su objeto principal.

La evaluación institucional en la UNET se basa en criterios de calidad de la educación de Villarroel y Camperos (2008), buscando cumplir con el artículo 103 de la CRBV que destaca la importancia de la calidad en la educación venezolana. En los planteamientos contemplados en el SESA, para el desarrollo de estrategias que redunden en mecanismos que integren los procesos de evaluación, de certificación y mejoramiento continuo de la UNET, en pro de fomentar las funciones de la institución desde la articulación de sus procesos y la vinculación con las propuestas de los sistemas de evaluación institucional, para fomentar una cultura organizacional.

Igualmente se fundamenta en los planteamientos teóricos, del modelo presentado por González, y otros (2004), conocido como el modelo quinto (V) de evaluación-planeación, que consiste en un análisis estructural integrativo de organizaciones

universitarias (AEIOU) ofrece una forma de abordar problemas complejos en la educación superior, considerando la diversidad de elementos que componen los procesos educativos, que se organizan en diversos niveles y dimensiones, interactuando entre sí y con factores externos, en constante evolución y capaces de transformarse y transformar.

El procedimiento presentado de acuerdo al modelo V, propone elaborar planes de evaluación de las diferentes actividades de la Universidad, mediante la implementación de un programa de evaluación institucional, que permitirá medir el nivel de cumplimiento de metas de las diferentes actividades y funciones académicas y administrativas de la Universidad.

### **La visión prospectiva – estratégica**

La visión prospectiva comúnmente se toma como las acciones que ejecutan los actores y responsables de una empresa u organización, para anticipar y pronosticar el futuro de una organización mediante el análisis prospectivo, y de esta manera mediante la planificación estratégica estimar e implementar las acciones que permitan influir en dicho futuro y posicionar a la empresa u organización en una perspectiva que se considera provechoso o de interés, al corto, mediano o largo plazo.

Sánchez (2020) parafraseando lo expuesto por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) señala que la prospectiva, implica realizar pruebas sistemáticas para prever a largo plazo el futuro en áreas como la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad. Su objetivo es identificar tendencias y nuevas áreas de interés que puedan generar beneficios económicos o sociales, involucrando la evaluación de necesidades de formación, análisis de mercados y tecnologías, y considerando la visión y misión de la institución para garantizar su sostenibilidad y crecimiento.

Según Rodríguez (2001), el éxito de la prospectiva radica en la calidad de las opiniones de los expertos disponibles en una organización o sector al realizar estudios prospectivos. Estos estudios no se basan en aspectos técnicos, sino en la recopilación de opiniones de expertos de diversas áreas, contrastando y fijando tendencias para prever la evolución de la organización o sector en relación al crecimiento de mercados, conocimiento, educación y tecnología, dentro del contexto de la evolución económica,

política y social.

La prospectiva es una técnica participativa e integradora, donde las opiniones de los expertos son tan esenciales, pero lo más importante es llegar al consenso desde la reflexión y negociación de las distintas visiones en pro de un producto colegiado. Por lo que Rodríguez (2001) destaca como la base de la cultura prospectiva la regla de las cinco Cs; Comunicación, Concentración, Coordinación, Consenso y Compromiso. Además de resaltar que aun cuando existen diversas metodologías para gestionar y desarrollar proyectos de prospectiva todas tienen como objetivo sistematizar la reflexión colectiva y menciona que las más comunes son paneles de expertos, encuestas Delphi, identificación de momentos críticos y construcción de escenarios.

Por último, Rodríguez (2001) resaltó que el compromiso compartido es crucial para el éxito del análisis prospectivo, ya que implica el ejercicio sistemático de la imaginación y la razón por parte de los expertos sobre el futuro. Por lo tanto, los expertos no deben limitarse a imaginar solo lo que su razón aceptaría como posible, sino que deben imaginar de manera razonada el futuro para poder construirlo. En otras palabras, la construcción del futuro debe surgir de la integración del conocimiento de expertos de diversas disciplinas, con mentes que desafíen los paradigmas y se adelanten a una realidad diversa. Por esta razón, los estudios prospectivos se dividen en tres fases claramente identificables: la fase preliminar o preprospectiva; que incluye la forma de abordar el análisis, establecer prioridades y objetivos, temas de interés, los recursos y, por supuesto, la selección de expertos.

La segunda fase o fase intermedia según Rodríguez (2001) se centra en el análisis prospectivo, por lo tanto, se contemplan en esta fase la metodología, técnicas e instrumentos para recopilar información. Finalmente, la etapa final que consiste en la posprospectiva implica la aplicación y control de los resultados, la emisión de recomendaciones y la comunicación de la información, con el objetivo de aprovechar al máximo los resultados obtenidos de los análisis.

## **Bases legales**

Para presentar las bases legales de la evaluación institucional de una universidad experimental como la UNET, es necesario hacer referencia al artículo 3 y al artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. En el primero se destaca

que uno de los objetivos principales del Estado venezolano es el desarrollo de las personas en términos de dignidad, justicia social, prosperidad y bienestar del pueblo, donde la educación juega un papel fundamental. El segundo artículo establece que la educación es un derecho humano y un deber social fundamental, siendo responsabilidad del Estado garantizar su calidad y promover la educación ciudadana de acuerdo a los principios constitucionales y legales.

De igual manera, según el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se establece que todos los habitantes tienen acceso a una educación gratuita, completa, de calidad y sin restricciones, siendo responsabilidad del Estado garantizar los recursos necesarios y seguir las directrices de los organismos educativos correspondientes para mantener la excelencia educativa.

El artículo 109 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela reconoce la autonomía universitaria, permitiendo a la comunidad universitaria dedicarse a la investigación para beneficio del pueblo. Las universidades autónomas dictarán sus propias normas de gobierno, funcionamiento, planificación, organización y programas académicos, así como administrar su patrimonio de forma eficiente, con control y vigilancia establecidos por la ley y el estado.

Los artículos 141 y 143 establecen que la Administración Pública debe servir a los ciudadanos y ciudadanas, basándose en principios como la honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública. Se destaca que los ciudadanos tienen derecho a recibir información oportuna y veraz por parte de la Administración Pública sobre sus asuntos de interés, así como a conocer las decisiones finales que se tomen al respecto.

La evaluación en las universidades se basa en el artículo 45 de la Ley Orgánica de Educación, que establece que los órganos responsables de la educación deben realizar evaluaciones institucionales a través de sus organismos nacionales, regionales, municipales y locales, en diferentes sedes e instituciones educativas, y también evaluar y acreditar a los miembros y programas según el artículo 35 de la LOE.

El CNU en su resolución N.º 383 del 26 de enero de 2001, decidió que la OPSU desarrollara un Sistema de Evaluación y Acreditación de Universidades (SEA) que incluyera tanto pregrado como posgrado. Este sistema sería obligatorio para la

evaluación y voluntario para la acreditación, garantizando la calidad académica y promoviendo la excelencia, pertinencia, eficiencia y eficacia en las instituciones de educación superior.

El reglamento del Ministerio del Poder Popular para la educación superior (2008) establece que el Comité de Evaluación y Acreditación de Programas e Instituciones de Educación Superior es un órgano consultivo del Ministerio, conformado por académicos destacados, encargado de coordinar los procesos de evaluación e acreditación institucional para promover la calidad de la educación superior, bajo la dirección de un Coordinador que propone criterios y procedimientos de evaluación.

El reglamento de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), el cual se publicó mediante decreto No 3101, en la gaceta oficial No 4622 de fecha 03 de septiembre de 1993, y donde se establecen los objetivos de la Universidad, sus mecanismos de funcionamiento; ubicación; estructura organizativa, administrativa y académica; de los deberes de docentes, estudiantes, egresados, de sus actividades académicas y administrativas; de sus procesos electorales; entre otras actividades y responsabilidades.

## CAPÍTULO III

### Marco metodológico

Este apartado pretende dar una guía sobre el método que se siguió en la investigación, enunciando un conjunto de acciones organizadas y sistemáticas que el investigador debió cumplir de manera rigurosa y lógica en pro de la búsqueda del conocimiento, aun cuando en el hacer es como lo estima Leal (2012), que aseveró que las metodologías tradicionales son guías a priori que buscan programar las investigaciones, mientras que en la realidad se debe concebir al enfoque como una estrategia flexible, en constante evolución, que se enfrenta a lo inesperado y a lo novedoso. Morín (1986) citado por Leal, (Ob.cit) señaló que el método solo puede desarrollarse durante la búsqueda y solo se puede clarificar y formular una vez que se haya completado, convirtiéndose en un nuevo punto de partida.

Además, está vinculado con todo lo relacionado con la modalidad utilizada en el estudio, como el método, diseño, contexto y tipo de investigación. De igual manera, se consideró importante analizar las características de los distintos miembros de la comunidad universitaria, que, de acuerdo al enfoque, fueron considerados elementos de la muestra o informantes clave, debidamente presentados por dimensiones e indicadores o por categorías y subcategorías, así como las técnicas e instrumentos empleados en la recolección de datos y el análisis de la información en la investigación. Además, se describe el método empleado para verificar la autenticidad y fiabilidad requeridas en la investigación; así como las estrategias utilizadas para examinar e interpretar los datos durante el proceso de investigación.

Como bien se expresó en la fundamentación metodológica, la investigación se realizó haciendo uso del enfoque mixto, el cual desde la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014), procura fundamentar sus análisis en las fortalezas tanto del enfoque cuantitativo como del cualitativo. Lo que lleva al investigador al abordaje de un mismo objeto de estudio, desde la estructura de los dos enfoques tradicionales de manera separada y simultánea, lo que implica la recolección de datos e información, análisis y conclusiones particulares, para luego comparar e interpretar los datos y hallazgos obtenidos de manera general (método de triangulación concurrente) y así presentar interpretaciones y metainferencias producto de toda la información en su

conjunto.

### **Naturaleza de la investigación**

Dentro del área de las ciencias sociales, donde está inmersa la investigación, existen diferentes clasificaciones para los tipos de investigación. Hurtado y toro citado por Sánchez (2006), toman una de estas clasificaciones de acuerdo con su finalidad o propósito, en básica y aplicada. En el caso particular la investigación actual se enmarcó en un tipo de investigación aplicada, dado que la misma busca la resolución de un problema relacionado con la ausencia de métodos y procesos para la evaluación institucional en pro del logro de la calidad y productividad de la gestión universitaria en la UNET. Igualmente se adoptó la clasificación dada por Padrón (Ob.cit), donde se consideró cuatro tipos o niveles: descriptiva, explicativa, contrastiva y aplicada, que se fueron correspondiendo conforme avanzó la investigación. La clasificación dependió del juicio del investigador, de tres aspectos: el grado de conocimiento que existe sobre los temas de evaluación institucional, el enfoque que se le quiera dar a la investigación y la profundidad con que se quiera hacer la misma.

De acuerdo con Padrón (Ob.cit), En la fase descriptiva se ordenaron los datos observados para presentar los hechos del objeto de estudio, dando paso a la fase explicativa e interpretativa. Luego, se pasó a la fase contrastiva para comprobar las teorías revisadas y finalmente se llegó a la fase aplicada, donde se busca aprovechar las teorías validadas para mejorar las condiciones a través de aplicaciones y tecnologías.

El diseño en su concepción más general se refiere a la planificación de un conjunto de actividades a seguir para solucionar problemas y responder las preguntas de la investigación, tal y como se expresa en el manual de la UPEL (2016) donde se indica que los trabajos de grado, pueden ser contemplados en las diferentes formas de estudio de investigación, que se justifiquen conforme los avances del conocimiento y la práctica de la investigación, o por especificidades de los diseños curriculares de los subprogramas de postgrado, tales como investigación documental, de campo, proyectos factibles y proyectos especiales.

Dado el método y objetivo de las preguntas de investigación, se optó por la triangulación como estrategia para recopilar y analizar datos provenientes de diversas fuentes dentro de la comunidad universitaria, con el fin de mejorar la calidad de los

procesos evaluativos en la UNET. Se planteó como meta mejorar la efectividad de la evaluación en la Universidad, involucrando a todos los que participan en procesos de gestión académica o administrativa.

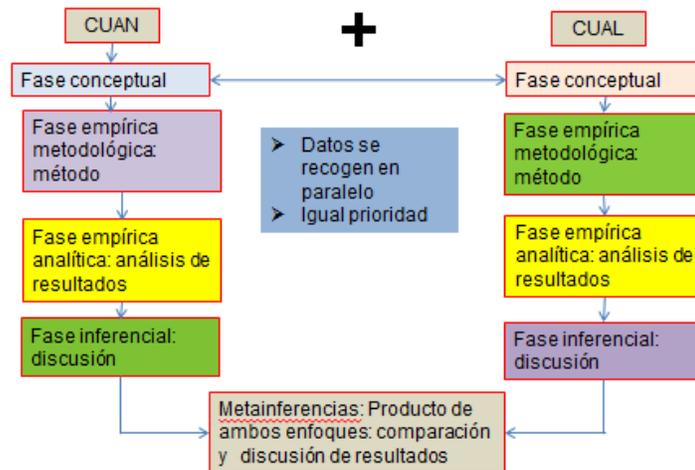
Por tanto, es necesario enfrentar opiniones de diversos miembros de la comunidad universitaria, en línea con la situación actual de la evaluación institucional, con el fin de obtener un mayor entendimiento del tema y mejorar la precisión de los resultados y la eficacia de las recomendaciones. Según Johnson et al. (2007), la triangulación implica la presencia de convergencia, divergencia, inconsistencia y contradicción en los hallazgos; se enfoca en validar y en integrar diferentes perspectivas y opiniones de los elementos muestrales y de los informantes claves. La triangulación en este estudio se vuelve importante gracias al enfoque elegido, ya que permite generar descubrimientos más completos, coherentes y válidos; aumenta la comprensión y la confianza en las conclusiones; aborda las posibles amenazas a la validez y ofrece respuestas más detalladas, significativas y prácticas a las preguntas de la investigación.

En definitiva, se optó por un enfoque de triangulación concurrente en la investigación, donde se llevaron a cabo las técnicas de recolección de datos, manejo de información y procesamiento al mismo tiempo para confirmar y validar hallazgos, fortaleciendo así los postulados a través de la convergencia en la interpretación. En este diseño, se llevó a cabo, un estudio mixto, donde el estudio cuantitativo y cualitativo se realizó por separado, si destacar el peso de un estudio sobre el otro, fusionándose en la etapa de interpretación.

### **Diseño de la investigación (Método)**

Utilizando la triangulación concurrente como metodología de investigación, se realizaron la recolección, análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos para interpretar los resultados y cumplir con los objetivos establecidos. Desde la interpretación de Campos (2009) y Hernández et al (2014) se explican de forma general las etapas necesarias para llevar a cabo una triangulación concurrente con base en los objetivos de la investigación, en relación con el estudio cuantitativo y cualitativo ejecutados por separado e integrados en la fase de interpretación, como se muestra en la figura 1.

**Figura 1. Procedimiento de investigación general**

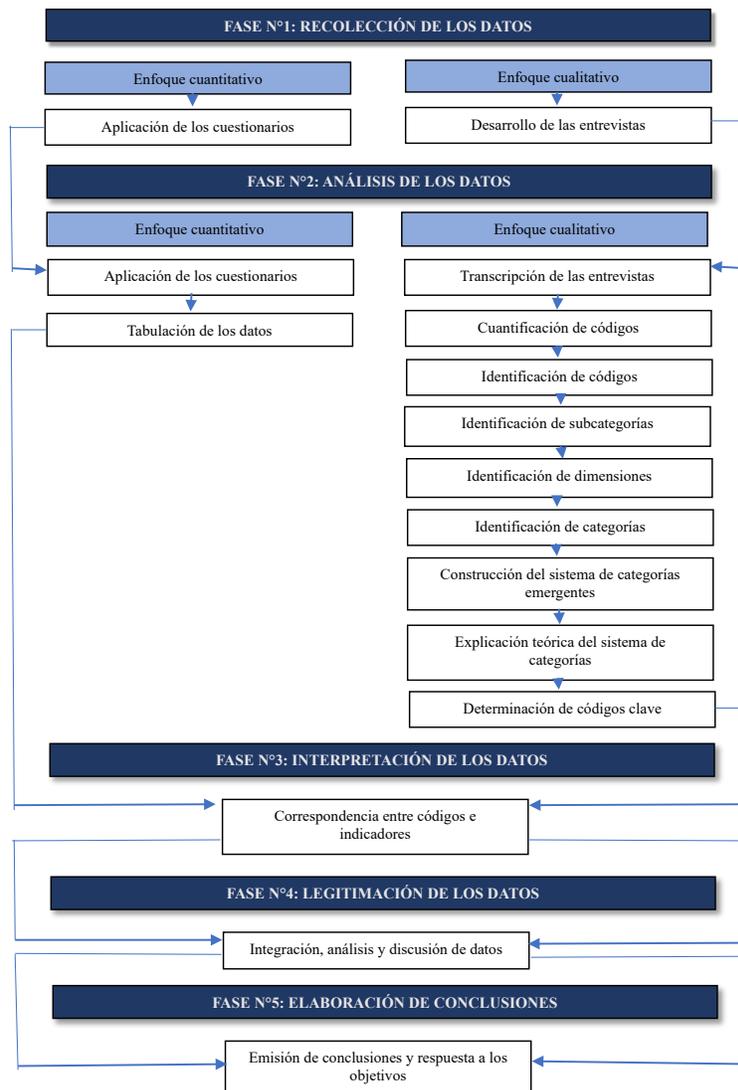


Fuente: el investigador adaptación de (Hernández et al, 2014, pp. 544 y Campos, 2009, p.64).

### **Etapas del método de triangulación concurrente**

En detalle, Johnson et al. (2007) sugieren cinco etapas clave que siguen a la selección del diseño del método mixto: recolección, análisis e interpretación de datos, legitimación de los mismos y la elaboración de conclusiones, basadas en los objetivos planteados y representadas en la figura 2 desde la perspectiva del investigador, donde se evidencia la ejecución separada de cada uno de los enfoques (cuantitativo y cualitativo).

**Figura 2. Procedimiento de investigación detallado**



Fuente: el investigador

Una vez que se desarrollan las inferencias particulares de cada proceso cuantitativo y cualitativo (CUAN + CUAL), siguiendo el método mixto, se contrastan e interpretan los hallazgos para conseguir convergencia o divergencias, mediante la triangulación, y de esta manera el investigador tenga una visión holística del objeto de

estudio. Por ello es importante destacar los elementos que se siguieron en la investigación al momento de desarrollar cada enfoque por separado y de manera simultánea (tirangulación concurrente)

## **Elementos del enfoque cuantitativo**

### **Población y muestra**

De acuerdo con la naturaleza del método mixto utilizado en la investigación, existen dos grupos de estudio: quienes hacen la evaluación y quienes dirigen la evaluación, ya que se emplean estrategias de muestreo simples y específicas o el abordaje de las personas de interés, para cada grupo de elementos muestrales o informantes claves, según sea el caso, tal como lo sugiere Campos (2009). Por su parte Teddlie y Yu (2007) citado por Madriz (2013) indican que, en el enfoque mixto, el muestreo implica elegir unidades de estudio al mismo tiempo mediante estrategias probabilísticas o no probabilísticas para mejorar la generalización y transferibilidad, así como estrategias deliberadas o intencionales para mejorar la calidad de la inferencia.

Desde la visión del enfoque cuantitativo, la población en general está compuesta por todos los miembros de la comunidad universitaria de la UNET; docentes, estudiantes, funcionarios administrativos, personal de apoyo y egresados. Y de manera particular la muestra se corresponde con aquellas personas que siendo parte de la comunidad universitaria, realizan o hacen procesos de evaluación, desde la ejecución de sus actividades o roles, como administradores de los programas académicos y administrativos, los representantes de los gremios (profesores, funcionarios administrativos, personal de apoyo y egresados) que fungen como representantes ante el Consejo Universitario UNET y los estudiantes representantes de los distintos centros que integran el cogobierno estudiantil de la UNET, dando un total de 32 elementos muestrales, que forma parte de la gerencia operativa de la Universidad, tal y como se muestra en el Cuadro 1.

## Cuadro 1 Elementos que integran la muestra

<b>Unidad organizacional</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cantidad de cargos</b>
Unidades Ejecutoras	Administrador	17
Federación de Centros Universitarios UNET	Representantes del sector estudiantil	11
APUNET	Presidente gremio	1
AEAUNET	Presidente gremio	1
ASOUNET	Presidente gremio	1
Asociación de Egresados UNET	Presidente gremio	1
	<b>Total</b>	<b>32</b>

Fuente: el investigador

### Tipo de muestreo

Los elementos muestrales fueron seleccionados respondiendo a un muestreo no probabilístico intencionado a juicio del investigador, con el objeto que los elementos de interés, de un aporte significativo al estudio, puesto que la muestra intencional consiste en que el investigador elige las unidades de forma arbitraria y no al azar, asignando características relevantes a cada una. (Hernández et al., 2014).

### Técnicas de recolección de datos

En este apartado, es importante contar con el argumento objeto de estudio y las fuentes, técnicas e instrumentos que se utilizaron para obtener datos, bajo el enfoque cuantitativo, por lo que es pertinente partir de los objetivos de la investigación los cuales son; describir los elementos que integran los procesos de evaluación institucional que siguen los responsables de las áreas académicas y administrativas actualmente en la UNET, interpretar la visión prospectiva-estratégica de los miembros de la comunidad universitaria sobre la evaluación institucional en cuanto a la gestión de procesos, analizar las relaciones que se establecen en la gestión de procesos en cuanto a la concepción de la evaluación institucional en la UNET y concebir los elementos teóricos de la evaluación institucional universitaria desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET.

Como se expresó en el gráfico 2, siguiendo la ruta trazada del uso de un método mixtos, de manera particular en el enfoque cuantitativo, se contempló la aplicación de la técnica de la encuesta, mediante el uso de un cuestionario para la recolección de los datos cuantitativos, que una vez analizados se integraron con los datos cualitativos, permitiendo así, identificar similitudes o diferencias entre los descubrimientos, y finalmente establecer conclusiones,

El cuestionario de la investigación contó con ochenta y tres preguntas que incluye preguntas cerradas, de carácter dicotómico, de selección simple y escalas de tipo Likert, que permitieron obtener los datos provenientes de la realidad, para de esta manera responder a las interrogantes planteadas, destacando que las preguntas que se ubicaron en el instrumento, corresponden con los datos cuantitativos que se desean medir y conocer, la percepción de las diferentes administradoras de las distintas unidades académicas y administrativas de la universidad, y de los principales representantes de los gremios, egresados y población estudiantil, en lo referente al cumplimiento de los procesos de evaluación institucional en el marco de la gestión académico administrativa de la UNET.

Dicha percepción se pretendió evaluar con base en los criterios, contemplados en el cuestionario realizado que fue tomado del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM, presentado por la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona, España, que sigue la metodología del modelo SERVQUAL y adaptado por el investigador como miembro del equipo del Consejo de Planificación UNET, bajo la dirección de la Dra. Betty Cecilia Pinto Hidalgo, denominado el “Instrumento para la Evaluación Institucional”.

En los apartados que posee el instrumento en referencia al modelo de Calidad EFQM, se incluye una serie de interrogantes, cuyo objeto es recabar la percepción que tiene la comunidad universitaria en referencia al cumplimiento de los criterios de evaluación institucional, y que están definidos en nueve criterios (a diferencia de los cinco que presenta el modelo SERVQUAL), de la siguiente forma:

1. Liderazgo y Estilo de Gestión; relaciona el compromiso personal de las autoridades de la universidad en la elaboración y desempeño de la planificación en pro del desarrollo y evolución de la institución. Permite conocer el estilo de gestión que caracteriza la institución.

2. Política y Estrategia; evalúa la medición que realiza la universidad del cumplimiento de sus planes, objetivos y metas en concordancia con su visión y misión.
3. Desarrollo de las personas; intenta conocer si los planes destinados a la contratación, formación y desarrollo del talento humano están en concordancia con los requerimientos de los planes y objetivos estratégicos de la universidad.
4. Recursos y Asociados; evalúa el desarrollo de métodos de análisis y procesos de mejora continua que posea la universidad en el uso de las instalaciones y recursos, así como el establecimiento de alianzas con otras instituciones en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.
5. Clientes; estima el nivel de comunicación de la universidad para con sus clientes internos y externos con relación a la identificación de necesidades y expectativas.
6. Resultados de Clientes; pretende conocer las satisfacciones e insatisfacciones en el cumplimiento de las necesidades de los clientes interno o externos, mediante la relación con egresados, fuerzas vivas del estado, empresarios, entre otros.
7. Resultados del Desarrollo de las Personas; está referido a los mecanismos necesarios para evaluar los factores que influyen en la satisfacción y motivación del personal.
8. Resultados en la Sociedad; permite conocer la existencia de mecanismos que permitan evaluar frecuentemente la percepción que la sociedad posee de la universidad.
9. Resultados Globales; se refiere a los resultados expresados en indicadores de naturaleza económica o no económica, obtenidos de la evaluación de las funciones académicas y su interés en la comparación con otras instituciones similares.

El instrumento además de contener las preguntas e indicadores que permiten conocer la percepción de la población de estudio en referencia al cumplimiento de cada uno de los criterios, contemplados desde la interrogante 37 a la 83, también incluyó dos apartados que permitieron conocer la opinión que tiene dicha población en lo que

respecta a los procesos de evaluación institucional en la UNET, la gestión de procesos, el uso de la visión prospectiva-estratégica, el conocimiento y visión que tiene la población de estudio del proyecto de Creación del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA. Por lo que, el instrumento tiene un total de treinta y seis interrogantes de selección simple y cuarenta y siete interrogantes tipo escala Likert para un total de ochenta y tres interrogantes. Las cuarenta y siete interrogantes tipo Likert, permitió calcular el coeficiente de confiabilidad de consistencia interna llamado Alpha de Cronbach del instrumento, al momento de aplicar la prueba piloto a una muestra inicial de 16 elementos muestrales.

### **Validez y confiabilidad del instrumento cuantitativo**

Con base en el diseño mixto de la investigación, se debe especificar, las consideraciones para validar los distintos instrumentos utilizados, se empleó la técnica de juicio de expertos para validar el contenido del instrumento de recolección de datos cuantitativos, evaluando la congruencia de las proposiciones, claridad y sesgo. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la validez en la investigación cuantitativa se refiere a la medida en que un instrumento mide lo que se pretende medir, lo cual está vinculado a la claridad de las preguntas, la relación entre éstas, los objetivos del estudio y las variables analizadas, requiriendo la colaboración del profesor Manuel Alejandro Díaz Araque.(ver Anexo D) La fiabilidad fue determinada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, con base en un total de análisis de cuarenta y siete preguntas en el total de aplicaciones a la muestra piloto de representantes de la comunidad universitaria, obteniéndose una confiabilidad de 0,967 lo que implicó de acuerdo a lo expresado Por Ruiz Bolívar (1998), que el instrumento es altamente confiable (Ver Anexo E).

**Cuadro 2 Relación del cuestionario con las dimensiones iniciales para el estudio desde el enfoque cuantitativo**

Dimensiones	Indicadores	Ítem cuestionario
Los procesos de evaluación institucional en el marco del proyecto de Creación del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA en la UNET	Manejo de indicadores de gestión en el ámbito académico y administrativo, que sirven para la toma de decisiones, por parte de las autoridades, directores y jefes.	3
	Elaboración del informe de memoria y cuenta anual, de una unidad administrativa-académica, como parte de los mecanismos de evaluación de la gestión universitaria.	4
	Tipos de indicadores que maneja, formula y calcula las unidades administrativa-académica.	5
	Manejo de bases de datos estadísticos para el cálculo de indicadores en las unidades académicas o administrativas.	6
	Retroalimentación a las unidades académicas-administrativas en referencia a la memoria y cuenta u otro mecanismo de evaluación por parte de los entes evaluadores.	7
	Uso de mecanismos de evaluación y autoevaluación de la gestión, de manera participativa, donde se evidencia el compromiso y el aporte de todos los miembros de la comunidad universitaria.	8
	La UNET, y el manejo de procesos que apuntan hacia la evaluación institucional	9
	Conocimientos de evaluación institucional en la UNET	10
	La gestión académica y administrativa de la UNET, en pro de la mejora de la calidad universitaria	11
	Conocimiento de la acreditación Universitaria en la UNET.	12
	Evaluación de los programas académicos y procesos administrativos en pro de la acreditación universitaria en la UNET	13
	Iniciativas para la transformación de la Universidad en la UNET	14
	Conocimiento de la transformación universitaria en la UNET	15

**Cuadro 2 Relación del cuestionario con las dimensiones iniciales para el estudio desde el enfoque cuantitativo (cont.)**

Dimensiones	Indicadores	Ítem cuestionario
Los procesos de evaluación institucional en el marco del proyecto de Creación del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA en la UNET	La gestión de los procesos académicos y administrativos en la UNET	16
	La gestión de los procesos en la UNET dentro de las Unidades Académicas y Administrativas y el uso de la planificación	17
	La gestión de los procesos en la UNET dentro de las Unidades Académicas y Administrativas y el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marcan una adecuada ejecución	18
	La gestión de los procesos en la UNET dentro de las Unidades Académicas y Administrativas y el uso de mecanismos de control	19
	La gestión de los procesos en la UNET dentro de las Unidades Académicas y Administrativas y la consideración constante de alternativas de mejora	20
	La disciplina conocida como prospectiva estratégica	21
	Compromiso compartido entre las autoridades, decanos y comunidad universitaria, para llevar a la UNET, a un futuro próspero	22
	Objetivo de la prospectiva estratégica	23
	Mecanismos de evaluación para la toma de decisiones y anticipar acciones, en favor de aprovechar o evitar escenarios favorables o desfavorables, por parte de quienes dirigen la UNET	24
	El fomento por parte de las autoridades y responsables de los procesos académicos y administrativos de la UNET, del análisis reflexivo en pro de asumir una actitud optimista y realista, frente a los retos que el futuro depara a la Universidad	25
	El análisis prospectivo en la UNET	26
	La planeación prospectiva estratégica en pro de obtener: flexibilidad y capacidad de respuesta estratégica	27
	La cultura evaluativa en la UNET	28

**Cuadro 2. Relación del cuestionario con las dimensiones iniciales para el estudio desde el enfoque cuantitativo (cont.)**

Dimensiones	Indicadores	Ítem cuestionario	
Los procesos de evaluación institucional en el marco del proyecto de Creación del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA en la UNET	Procesos que permitan una reflexión colectiva, desde la visión de expertos en consonancia con quienes dirigen la Universidad	29	
	Procesos sistémicos y sistemáticos, que permitan evaluación, la autoevaluación y la autorregulación en la UNET	30	
	Capacidad de la UNET de autogestionarse y autofinanciarse desde la realidad de sus procesos actuales	31	
	Perspectiva hacia donde apunta la evaluación institucional	32	
	Perspectiva hacia donde apunta una adecuada gestión de procesos	33	
	Perspectiva hacia donde apunta el manejo de una visión prospectiva estratégica	34	
	Emisión de lineamientos por parte de los entes del Estado venezolano, que indique las políticas e instrumentos para desarrollar procesos de evaluación y acreditación universitaria	35	
	Conocimiento del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA	36	
	Liderazgo y estilo de gestión	Compromiso personal de los máximos dirigentes en la elaboración de una estrategia encaminada a definir la orientación y la cultura de la universidad (p. Ej. Misión).	37
		Compromiso con los instrumentos y conceptos de la gestión de calidad.	38
Comunicación a las distintas dependencias de la Universidad, sobre su visión, misión, valores y principios éticos		39	
Participación personal de las autoridades, directores y jefes, en el proceso de desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Universidad.		40	
Participación de las autoridades, directores y jefes con clientes, asociados y representantes de la sociedad.	41		

**Cuadro 2. Relación del cuestionario con las dimensiones iniciales para el estudio desde el enfoque cuantitativo (cont.)**

Dimensiones	Indicadores	Ítem cuestionario
Liderazgo y estilo de gestión	Compromiso de las autoridades, directores y jefes en reconocer de manera puntual los esfuerzos realizados por cada persona y equipo que participe en la elaboración de mejoras en la Universidad.	42
	Actitud de las autoridades, directores y jefes, mediante acciones, demuestra y pone de relieve la definición y el impulso de cambios en la Universidad.	43
Política y estrategia	Conformidad de las políticas, estrategias, planes y metas utilizadas por las autoridades, directores y jefes de la Universidad en pro del cumplimiento de los objetivos que se derivan de la visión, misión, valores y principios éticos de la institución.	44
	Uso por parte de las autoridades, directores y jefes de datos referidos a clientes, asociados, representantes de la sociedad para la planificación de estrategias, planes y metas con el fin de conjugar dicha planificación con sus necesidades.	45
	Mecanismos y métodos que usa la Universidad para asegurarse que los objetivos y planes derivados de la planificación estratégica se desplieguen, revisen, y actualicen.	46
	Comunicación por parte de las autoridades, directores y jefes de la Universidad a todos los miembros de la comunidad universitaria sobre su política y estrategia a través de esquemas de procesos clave.	47
Desarrollo de las personas	Planes de contratación, formación, capacitación y desarrollo del personal se inspiran directamente en los requisitos propios de los planes y objetivos estratégicos de la Universidad.	48
	Procesos en la Universidad que permite identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacitación de su personal.	49
	Otorgamiento por parte de la Universidad a su personal de posibilidades para actuar con mayor autoridad y responsabilidad en relación con las decisiones y cambios.	50
	En la Universidad se garantiza que el incremento de responsabilidad y poder a las personas no conlleve a un mayor riesgo para la institución.	51
	En la Universidad se reconocen y recompensan los esfuerzos destinados a mejorar la calidad de manera igual a otros aspectos (antigüedad en la organización, comisiones, etc.)	52

**Cuadro 2. Relación del cuestionario con las dimensiones iniciales para el estudio desde el enfoque cuantitativo (cont.)**

Dimensiones	Indicadores	Ítem cuestionario
Desarrollo de las personas	En la Universidad se ha conseguido que la comunicación en ambos sentidos (jefe-subalterno) sea eficiente.	53
	En la Universidad consideran que las personas sean correctamente informadas y se tienen en cuenta las opiniones que expresan.	54
Recursos y asociados	La Universidad posee un enfoque que permite identificar oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones, sociedad, asociados y proveedores.	55
	En la Universidad se garantiza que la asignación y utilización de los recursos económicos y financieros refleje y apoye el cumplimiento de la misión de la institución y el despliegue de sus políticas y estrategias.	56
	La Universidad posee un enfoque que le permite mejorar de manera continua el control y uso eficiente de los edificios, equipos y materiales.	57
	En la Universidad existe un método que permite la gestión de la tecnología (identificación, aplicación o sustitución) con el fin de apoyar la política y estrategia de la institución.	58
	La Universidad desarrolla una estrategia de gestión de la información y del conocimiento que apoya la política y estrategia de la institución.	59
Clientes	En la Universidad se ha identificado desde el principio hasta las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos respecto a productos y servicios.	60
	La Universidad posee un método que permite el diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.	61
	En la Universidad se desarrollan, se mantienen y se suministran los productos y servicios de acuerdo a los criterios de diseño y desarrollo establecidos y en función de las necesidades y expectativas de los clientes.	62
	La Universidad posee un método que permite el ejercicio y la mejora de las relaciones con los clientes.	63
	La Universidad se comunica habitualmente con sus clientes con el fin de abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.	64

**Cuadro 2. Relación del cuestionario con las dimensiones iniciales para el estudio desde el enfoque cuantitativo (cont.)**

Dimensiones	Indicadores	Ítem cuestionario
Resultados de clientes	La Universidad tiene una visión realista y exacta del nivel total de quejas que se reciben en todas las áreas y funciones de la institución.	65
	La Universidad tiene un sistema de evaluación que gestiona las relaciones con sus clientes mediante medidas que anticipan o influyen en su satisfacción.	66
	En la Universidad se llevan a cabo medidas rutinarias sobre la comunicación, manejo de quejas y relación con los clientes, que apuntan a la mejora.	67
	La Universidad posee un método rutinario para el establecimiento de objetivos y metas que mejoren la actuación en sus sistemas de medición.	68
	Existen normas bien definidas y niveles de servicios dirigidos a los requisitos claves de los clientes.	69
Resultados del desarrollo de las personas	La Universidad tiene un sistema para medir factores que influyen en la satisfacción y motivación de las personas, tales como: ausentismo, quejas, movilidad, nivel de formación, evaluación del desempeño, promoción profesional, etc.	70
	La Universidad tiene un sistema de evaluación de la percepción de las personas respecto a temas como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con autoridades, directores y jefes, participación en los objetivos, opciones de formación, reconocimiento en el trabajo	71
	Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación de las personas	72
	Se compara el grado de satisfacción de las personas con el de otras universidades similares	73
Resultados en la sociedad	Se mide de manera frecuente la percepción que la sociedad en general tiene de la Universidad.	74
	La Universidad tiene un plan destinado a prevenir o reducir daños o perjuicios a las personas o el medio ambiente en general (salud, seguridad, difusión de información, mejora del entorno, relaciones con órganos e instituciones).	75
	En la Universidad existe un plan destinado a conservar y proteger los recursos (uso de energía, material reciclado, tratamiento de residuos, impacto en el medio ambiente).	76

**Cuadro 2. Relación del cuestionario con las dimensiones iniciales para el estudio desde el enfoque cuantitativo (cont.)**

Dimensiones	Indicadores	Ítem cuestionario
Resultados en la sociedad	En la Universidad existe un plan destinado a ayudar a la comunidad (educación, formación, ocio, deporte).	77
	Se miden y, por tanto, se conocen, los resultados de la mayoría de los productos y servicios de la Universidad.	78
	Los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios siguen una tendencia favorable.	79
	Se comparan los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios con los de otras universidades.	80
Resultados globales	Se conocen, los resultados sobre aspectos no económicos (resultados obtenidos comparados con objetivos establecidos, tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios, índices de éxito en función de la misión-visión, volúmenes de gestión, cumplimiento de legislación y códigos de conducta o buenas prácticas, resultados de auditorías o inspecciones, entre otras.	81
	Los indicadores clave tanto económicos como no económicos, de la Universidad siguen una tendencia favorable.	82
	Existen resultados de mediciones de indicadores económicos y no económicos que son comparables o superiores a los de otras universidades.	83

## Elementos del enfoque cualitativo

### Informantes claves

Como se expresó anteriormente, desde la naturaleza del método mixto utilizado en la investigación, en el enfoque cualitativo corresponde tomar a las personas que dirigen la evaluación institucional, y que de manera particular estuvo constituida por la alta y media gerencia de la Universidad. Quedando compuesta la población de interés por nueve informantes claves, quienes de manera particular fueron las cuatro autoridades de la UNET que integran la alta gerencia y los cinco decanos que integran la gerencia media.

**Cuadro 3. Informantes claves de la investigación.**

Informante Clave	Código	NIVEL DE GERENCIA
Rector	IC-01	ALTA
Vicerrector Académico	IC-02	ALTA
Vicerrector Administrativo	IC-03	ALTA
Secretaria	IC-04	ALTA
Decano de investigación	IC-05	MEDIA
Decano de extensión	IC-06	MEDIA
Decano de Desarrollo Estudiantil	IC-07	MEDIA
Decano de docencia	IC-08	MEDIA
Decano de postgrado	IC-09	MEDIA

Fuente: el investigador

### Técnica para la recolección de información

Para el desarrollo de la dimensión cualitativa se propuso la aplicación de la técnica de la entrevista dirigida a las autoridades y los decanos de la UNET, como representantes de la alta gerencia y la gerencia media de la Universidad respectivamente, para ello se comenzó por definir las categorías del estudio cualitativo.

### Categorías de estudio cualitativo

La categorización como lo expresó Romero (2005) es el aspecto crucial en la investigación cualitativa, puesto que es uno de los aspectos más importantes para

orientar y direccionar la labor del investigador, puesto que el saber desarrollar una adecuada categorización no ha sido tarea fácil y solo se tiene éxito si desde el comienzo de la investigación cualitativa se realiza un adecuado acercamiento entre la teoría y la práctica, desde las posibles categorías de la investigación y la especificación de componentes, criterios, características y procesos.

Para Romero (2005), las categorías son nociones generales y formas de entendimiento desde las que un investigador asigna valores, conceptúa y codifica un término de forma precisa para que no se preste a confusión a los fines de determinada investigación, convirtiéndose así en las unidades de análisis o elementos sujetos a estudio. Según De Souza et. al (2007), la palabra categoría, en términos generales, hace referencia a un concepto que incluye elementos o aspectos que comparten características o están interconectados. Esa palabra está vinculada con la noción de categoría o secuencia. Las categorías se usan para hacer clasificaciones. Trabajar con ellas consiste en reunir elementos, ideas o expresiones alrededor de un concepto que pueda abarcar todo eso.

Es así, que un investigador debe comenzar su proceso investigativo, partiendo de la asignación de categorías de manera intencional, previa revisión de los fundamentos teóricos de la investigación, que llamará categorías preestablecidas, y que utilizará bajo el supuesto que son categorías provisionales, las cuales pueden ser validadas o invalidadas por parte de los supuestos emitidos por los informantes claves, en el desarrollo de la recogida de información.

De Souza et. al. (2007) resaltan que es posible definir las categorías tanto en la etapa exploratoria de la investigación como después de la recolección de datos. Cuando se asignan conceptos generales y abstractos previamente, se necesita que el investigador tenga una base teórica sólida. En contraste, las que surgen y se elaboran a través de la recopilación de información son más detalladas y más precisas. En otras palabras, según la perspectiva de este grupo de autores, el investigador debe primero definir las categorías a investigar antes de realizar el trabajo de campo y luego, después de recolectar los datos, debe formularlas para clasificar la información recopilada. Finalmente, debe comparar las categorías predefinidas con las específicas que surgen después del trabajo de campo.

Con base en lo estimado por De Souza et. al. (2007), en este estudio, se partió tres (03) categorías preestablecidas, desde la concepción que, en la categorización de forma deductiva, el investigador toma de los referentes teóricos para deducir las categorías y subcategorías, por lo que en resumen Strauss y Corbin (2002), refieren el método deductivo de codificación, a las categorías que están preestablecidas, siendo prioridad del investigador adaptar cada unidad a una categoría ya existente. De manera particular para la investigación actual, las categorías preestablecidas son: evaluación institucional, gestión de procesos y visión prospectiva-estratégica, con sus respectivas subcategorías, tal y como se muestra en el cuadro 2.

**Cuadro 4. Categorías y Subcategorías Preestablecidas para la investigación**

<i>Categorías</i>	<i>Subcategorías</i>
<i>Evaluación institucional</i>	<i>Evaluación</i>
	<i>Gestión universitaria</i>
	<i>Calidad</i>
	<i>Acreditación</i>
<i>Gestión de procesos</i>	<i>Planificación</i>
	<i>Ejecución</i>
	<i>Control</i>
	<i>Mejora</i>
<i>Visión prospectiva estratégica</i>	<i>Prospectiva estratégica</i>
	<i>Planificación futura</i>
	<i>Mejora institucional</i>
	<i>Compromisos compartidos</i>

Fuente: el investigador

**Validez y credibilidad de la investigación**

Según Rodríguez, Gil y García (1999), en la investigación cualitativa, la validez se relaciona con la verificación de conclusiones y la confirmación de que los resultados reflejan los significados e interpretaciones asignados por los sujetos de estudio a la realidad, lo que implica la coherencia lógica interna de los resultados para evaluar la validez de un método de investigación. El estudio actual incluye validez descriptiva, interpretativa y convergente, basada en la relación detallada de los hechos, la comprensión de los informantes y la similaridad de los resultados entre diferentes fuentes.

Además, se llevó a cabo un proceso de validez teórica con la ayuda de Campos (2009) para evaluar la relación entre los fundamentos teóricos y epistemológicos que sustentan la descripción del objeto de estudio. Esto se evidencia en el proceso de llegar

a conclusiones al analizar los hallazgos a la luz de los principios teóricos de referencia. El diseño de triangulación concurrente seleccionado apoya directamente los procesos de validación intrínseca en la investigación, siguiendo la propuesta de Taylor y Bogdan (1992) sobre la triangulación de métodos y datos como criterios de científicidad y credibilidad.

### **Criterios para el Procesamiento y Análisis de los Datos Cualitativos**

Se empleó el paradigma pragmático para analizar datos cualitativos y profundizar en la comprensión de los ideales teóricos, pasando de explicación, predicción y control a comprensión y acción. Este enfoque es adecuado para desarrollar teorías relacionadas con problemas sociales a través de un proceso dialéctico que resulta en conceptos, categorías y proposiciones.

Las categorías emergen cuando el analista identifica que ciertos conceptos pueden ser reunidos bajo un nivel abstracto superior, dependiendo de su capacidad para explicar los acontecimientos. Las proposiciones constituyen afirmaciones generales a partir de la conexión entre conceptos y categorías, sirviendo como la base estructural principal de la teoría.

### **La triangulación.**

En cumplimiento de la metodología trazada (método mixto) y con el objeto de concluir y desarrollar la teorización se debe realizar la triangulación que desde la postura de Okuda y Gómez (2005) es el uso de diversos métodos desde el enfoque de los multimétodo, métodos mixtos (tanto cuantitativos como cualitativos), de diferentes fuentes de datos, desde la postura de teorías variadas, de grupos de investigadores o de numerosos contextos en el estudio de un fenómeno. En decir, la triangulación, permite integrar, los resultados producto del análisis de los datos para desarrollar la teorización. Por lo que Okuda y Gómez (2005) especifican que la triangulación intuye el uso de diferentes estrategias al investigar un mismo objeto de estudio, de allí su versatilidad, que se demuestra en el manejo de varias técnicas e instrumentos para la recolección de información, como lo son las entrevistas individuales, donde los investigadores, tienen la proposición, que al utilizar esta diversidad de recursos, las fortalezas de cada estrategia se suman, solapando las debilidades que surgirían de

cada estrategia si se utilizarán de manera individual. Por consiguiente, la teorización de la investigación se fundamentó en hacer una ilustración compleja e íntegra del objeto de estudio tomando en cuenta toda la información obtenida y triangulada para llegar finalmente a las metainferencias.

Tal y como resaltaron Okuda y Gómez, el objetivo de la triangulación es maximizar las fortalezas de cada método, gracias a la compensación del contrapeso de la fuerza del otro, y evitar las posibles debilidades que surjan, por lo que es importante destacar que desde la visión de diferentes autores se pueden presentar diferentes formas de triangulación. Para Okuda y Gómez (2005), se presenta la triangulación de datos, la triangulación de investigadores, la triangulación de teorías y la triangulación de métodos.

Por su parte Martínez (2006) en consonancia con Okuda y Gómez, afirma que, desde un amplio de las ciencias humanas, se pueden realizar diversas triangulaciones, en pro de la mejorar la validez y confiabilidad de los resultados de la investigación, partiendo de la posibilidad de combinar, los métodos cuantitativos y cualitativos desde sus técnicas y procedimientos cualitativos y cuantitativos. Y Martínez concuerda en lo referente a los tipos de triangulación, estimando que se puede dar la triangulación de métodos y técnicas: que consiste en el uso de múltiples métodos o técnicas para estudiar un fenómeno, partiendo por ejemplo desde la aplicación de una encuesta y luego utilizar la técnica de entrevista, lo que se ajusta en gran medida a la metodología expresada por el investigador para la investigación actual.

Igualmente, Martínez (2006) destaca la triangulación de datos, en la cual: se estudian y emplean datos de distintas fuentes en la investigación; la triangulación de investigadores: participan investigadores variados en formación, profesión y experiencia. La triangulación de teorías implica usar diferentes perspectivas para analizar los mismos datos, mientras que la triangulación interdisciplinaria implica involucrar diversas disciplinas en la investigación. En el estudio en cuestión, el investigador utilizó la triangulación de métodos y técnicas propuesta por Martínez (2005) para combinar los resultados del análisis de datos (CUAN + CUAL) y así avanzar en la teorización.

Desde una visión más específica para el desarrollo en el análisis de la información cualitativa, al aplicar cada entrevista se fueron analizando desde el objeto de comprender lo expuesto y verificar los relatos de distintos informantes claves sobre un mismo aspecto

y así acordar y clasificar, categorías de observación, los contenidos de información, y el manejo de códigos, que luego se corroboraron mediante el uso de teorías que finalmente sustentaron y dieron validez a la investigación.

Es decir, cada entrevista, fue sometida a un análisis exhaustivo que permitió la reducción del contenido, la clasificación de categorías y la asignación de códigos, en armonía con lo que el investigador pretendía analizar y medir, para de esta manera, dejar evidencia desde un proceso científico, de cómo se analizó la información y como surgieron los resultados y las propuestas, realidad que se da en consonancia con lo expuesto por Martínez (2006) quien puntualizó que, al momento de analizar la información se debe clasificar las partes en relación con todo lo expuesto, para así describir las categorías, que le permitan al investigador ir constantemente diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, manteniendo la premisa, que a medida que se revisan las diferentes entrevistas, va emergiendo el significado de cada elemento de interés (códigos) de la investigación.

En este punto en particular, fue la sistematización la que permitió al investigador a formular cada elemento, que los informantes clave expresaron, pensaron y valoraron del manejo de la evaluación institucional, de la gestión de procesos y de la visión prospectiva estratégica, que actualmente se sigue en la UNET, tomando en cuenta los modelos teóricos que plantea el Estado venezolano para tal fin, en este sentido, el proceso de categorización respondió a un proceso inductivo que fue de lo micro a lo macro con el fin de interpretar todos los aspectos necesarios para dar respuesta a la interrogantes de la investigación, categorizando, en correspondencia con el objeto de estudio, y así, consolidar los resultados, el procesamiento y análisis de los datos,

Para la categorización el contenido de lo expresado por los informantes claves se digitalizó en formato Word, dicho contenido se dividió en unidades temáticas, que fueron codificadas, mediante el uso del software de análisis de datos cualitativos, tal y como Martínez (2006), quien señala que, se debe codificar toda expresión breve o termino, que desde lo expresado por los informantes sean claros e inequívocos y que en definitiva se puedan estimar como una categoría descriptiva o idea central de una unidad temática. Por lo que, desde el método seguido, se puede afirmar que la clasificación que presentó el investigador llevó a una revisión documental, que generó

una codificación original e inédita, de fácil manejo que no lleva a otras interpretaciones y que finalmente permitió el desarrollo de la triangulación, la cual dio validez a los resultados.

## **CAPÍTULO IV**

### **Análisis de datos e interpretación de la información**

Con apego al procedimiento de investigación, el análisis y presentación de los resultados se desarrolló a la luz del cumplimiento de los tres primeros objetivos específicos, dejando el planteamiento de consideraciones en torno al direccionamiento de la evaluación institucional en la UNET, a manera de propuesta. De allí que luego de cumplida la recolección de datos de forma simultánea, se dio paso al análisis por separado de ambos métodos (CUAN+CUAL), dándose interpretación y legitimación de los datos para la respectiva derivación de conclusiones en cada método, para luego mediante el uso del método concurrente, permitiera desarrollar las metainferencias y conclusiones con base en los objetivos planteados.

### **Aproximación Teórica de la evaluación institucional en la UNET**

A efectos del desarrollo del primer objetivo específico del estudio, dedicado a describir los elementos que integran los procesos de evaluación institucional que siguen los responsables de las áreas académicas y administrativas actualmente en la Universidad Nacional Experimental Venezolana, y una vez recolectados los datos cuantitativos y las impresiones de los informantes claves, dado que ambas actividades se desarrollaron de manera simultánea, se muestra en cumplimiento del proceso descrito en el gráfico 2, los puntos que prosiguen en la siguiente secuencia de pasos: (1) procesamiento de los datos cuantitativos; (2) procesamiento de los datos cualitativos; (3) correspondencia entre datos cuantitativos y cualitativos; (4) integración, análisis y discusión de los resultados; y (5) generación teórica de la evaluación institucional en la UNET

### **Análisis cuantitativo**

En este punto se presentaron los resultados del estudio cuantitativo realizado a partir de la opinión de la muestra de representantes de gremios y administradores, circunscribiéndose únicamente a la aplicación de la estadística descriptiva a fin de tabular y cuantificar las proporciones de los hallazgos en función de la estructura del instrumento de recolección de datos. En el Anexo E se presenta dicha información, la cual fue

procesada mediante el uso de un paquete estadístico y sirvió para la creación de las tablas que se muestran a continuación con base en los principios del método mixto seleccionado.

Como primer paso de este proceso estadístico, se procedió a aplicar una prueba piloto al 50% de la muestra de interés, para poder revisar el comportamiento de los elementos muestrales ante el instrumento utilizado y hacer un cálculo preliminar del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach, que, en el caso de expresar confiabilidad, se pueda proseguir con la aplicación del instrumento a la muestra total. De acuerdo a la prueba piloto aplicada a un grupo de dieciséis (16) personas integrantes de la población de interés, el instrumento no presentó aspectos que trajeran inconvenientes para ser llenado ni ambigüedades, lo que permitió la aplicación de la prueba piloto y posteriormente el cálculo del Alpha de Cronbach, el cual dio un valor de 0,967, lo que implicó que el instrumento es altamente confiable, según lo expresado por Ruiz (1998).

**Cuadro 5. Respuestas de la muestra de estudio en referencia a los elementos que integran los procesos de evaluación institucional**

Pregunta	Porcentaje			Total
	Si	No	NPI/NTC	
3. ¿Considera Usted que, en la UNET se manejan indicadores de gestión en el ámbito académico y administrativo, que sirven para la toma de decisiones, por parte de las autoridades, directores y jefes?	53,1	28,1	18,8	100
4. ¿Usted, ha contribuido a realizar en algún momento de su carrera profesional en la UNET, el informe de memoria y cuenta anual, de una unidad administrativa-académica, como parte de los mecanismos de evaluación de la gestión universitaria?	62,5	3,1	34,4	100
6. ¿Manejan bases de datos estadísticos para el cálculo de indicadores en las unidades académicas o administrativas donde Usted ha trabajado?	68,8	6,2	25	100
7. ¿Considera Usted que las unidades académicas-administrativas reciben algún tipo de retroalimentación, en referencia a la memoria y cuenta u otro mecanismo de evaluación?	18,8	56,2	25	100
8. ¿Considera Usted, que en la UNET se lleva a cabo mecanismos de evaluación y autoevaluación de la gestión, de manera participativa, donde se evidencia el compromiso y el aporte de todos?	12,5	68,7	18,8	100
9. ¿Considera Usted que, en la UNET, se realizan procesos que apuntan hacia la evaluación institucional?	25	62,5	12,5	100
11. ¿Considera Usted, que la gestión académica y administrativa, que actualmente se lleva en la UNET, apunta hacia la mejora de la calidad universitaria?	31,3	68,7		100
13. ¿Considera Usted que, en la UNET, se presentan alternativas que evidencien la intención de evaluar los programas académicos y procesos administrativos en pro de la acreditación universitaria?	25	62,5	12,5	100
14. ¿Considera Usted que, en la UNET, se presentan iniciativas para la transformación de la Universidad?	25	62,5	12,5	100
16. ¿Para Usted, en la UNET existe una adecuada gestión de los procesos académicos y administrativos?	68,8	28,1	3,1	100
17. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia el uso de la planificación?	59,4	37,5	3,1	100
18. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marcan una adecuada ejecución?	68,8	28,1	3,1	100
19. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia el uso de mecanismos de control?	81,3	15,6	3,1	100
20. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia la consideración constante de alternativas de mejora?	15,6	62,5	21,9	100
21. ¿Ha escuchado Usted, sobre la disciplina conocida como prospectiva estratégica?	84,4	15,6		100
22. ¿Considera Usted que, existe un compromiso compartido entre las autoridades, decanos y comunidad universitaria, para llevar a la UNET, a un futuro próspero?	18,8	81,2		100

Fuente: Anexo E. Cuadros: P3, P4, P6, P7, P8, P9, P11, P13. P14, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22.

**Cuadro 5. Respuestas de la muestra de estudio en referencia a los elementos que integran los procesos de evaluación institucional (continuación)**

Pregunta	Porcentaje			Total
	Si	No	NPI/NTC	
24. ¿Considera Usted que, se implementan mecanismos de evaluación para la toma de decisiones y anticipar acciones, en favor de aprovechar o evitar escenarios favorables o desfavorables, por parte de quienes dirigen la UNET?	12,5	87,5		100
25. ¿Considera Usted que, las autoridades y responsables de los procesos académicos y administrativos de la UNET, fomentan el análisis reflexivo en pro de asumir una actitud optimista y realista, frente a los retos que el futuro depara a la Universidad?	21,9	78,1		100
27. ¿Considera Usted que, en la UNET se realiza una planeación prospectiva estratégica en pro de obtener: flexibilidad y capacidad de respuesta estratégica?	9,4	75	15,8	100
28. ¿Considera Usted que, en la UNET existe una cultura evaluativa?	6,3	87,5	6,3	100,1
29. ¿Considera Usted que, en la UNET existen procesos que permitan una reflexión colectiva, desde la visión de expertos en consonancia con quienes dirigen la Universidad?	12,5	78,1	9,4	100
31. ¿Considera Usted que, la UNET, posee la capacidad de autogestionarse y autofinanciarse desde la realidad de sus procesos actuales?	12,5	78,1	9,4	100
35. ¿Ha recibido lineamientos por parte de los entes del Estado venezolano, que indique las políticas e instrumentos para desarrollar procesos de evaluación y acreditación universitaria?	53,1	46,9		100
36. ¿Usted, conoce el proyecto de creación del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA?	56,3	43,7		100

Fuente: Anexo E. Cuadros: P24, P25, P27, P28, P29, P31, P35, P36.

Solo un poco más de la mitad de los elementos muestrales, con un 53,1 %, aseguran que las autoridades, directores y jefes, se apoyan en el manejo de indicadores de gestión para la toma de decisiones en el ámbito académico y administrativo,

El 62,5 % de los elementos muestrales, ha contribuido a realizar el informe de memoria y cuenta anual, de una unidad administrativa-académica de la UNET, como parte de los mecanismos de evaluación de la gestión universitaria, los cuales, en igual proporción, confirman el manejo de procesos evaluativos.

Por otro lado, el 68,8 %, de los encuestados, aseveran haber manejado bases de datos estadísticos para el cálculo de indicadores en las unidades académicas o administrativas, demostrando así, la participación de los estudiantes, más allá de la población de docentes, administrativos y personal de apoyo, en el empleo de bases de

datos estadísticos para registrar sus procesos académicos y administrativos.

Solo el 18,8%, de los elementos muestrales, consideran que las unidades académicas-administrativas reciben algún tipo de retroalimentación, en referencia a la memoria y cuenta u otro mecanismo de evaluación, de los entes rectores de Estado venezolano. Y en menor proporción al dato anterior, solo el 12,5 %, de los elementos muestrales asegura, el uso de mecanismos de evaluación y autoevaluación de la gestión, de manera participativa, donde se evidencia el compromiso y el aporte de todos. Por lo que de carácter general solo una cuarta parte de los encuestados (25 %), consideran que, en la UNET, se realizan procesos que apuntan hacia la evaluación institucional.

El 31,3 % de los encuestados considera que la gestión académica y administrativa actual, apunta hacia la mejora de la calidad universitaria, pero solo una cuarta parte (25 %), afirma la existencia de alternativas que evidencian la intención de evaluar los programas académicos y procesos administrativos en pro de la acreditación universitaria. Y esa misma cuarta parte, atestigua, la aparición de iniciativas para la transformación de la Universidad. Por lo que se puede inferir que desde la realidad de los elementos muestrales en promedio solo una cuarta parte de ellos, consideran que existen intenciones que apunten hacia la mejora de la calidad, la acreditación y la transformación universitaria.

El 68,8 % de lo encuestados asegura la existencia de una gestión de procesos académicos y administrativos programada en pasos interdependientes y coordinados, que marcan una adecuada ejecución, aunque, solo el 59,4 %, asegura el uso de la planificación en la gestión. lo que implica que un número considerable de los encuestados consideran que sin planificación los procesos no apuntan al cumplimiento de la misión y visión universitaria y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UNET. Aun cuando, más de las tres cuartas partes de los encuestados con un 81,3 %, aseguran que la gestión de los procesos si evidencian el uso de mecanismos de control.

En el caso de los mecanismos de control, es evidente su uso, puesto que la OPSU, como órgano rector, ha direccionado a través de los años, el uso de indicadores de gestión que la UNET, ha ajustado y calculado, bajo la dirección y supervisión del Consejo de Planificación, el cual de una manera u otra ha presentado proyectos iniciales en materia del manejo prospectivo y la evaluación institucional.

En referencia a la aplicación de la Prospectiva Estratégica, el 84,4 % han escuchado sobre la disciplina, aunque solo el 15,6 %, de los encuestados discurre que, en la gestión de los procesos de la Universidad, se estiman alternativas de mejora, y solo el 18,8 %, reflexiona sobre la existencia de un compromiso compartido entre las autoridades, decanos y comunidad universitaria, para llevar a la UNET, a un futuro próspero. Lo que permite inferir que aun cuando existen conocimientos en referencia a prospectiva, se han presentado iniciativas en el tema, desde la precepción de los representantes de la comunidad universitaria, no existe un camino trazado que lleve al compromiso de las autoridades de la Universidad y su futuro como institución.

Realidad que se evidencia desde la percepción de los elementos muestrales, cuando solo el 12,5 %, asegura el uso de mecanismos de evaluación para la toma de decisiones y anticipación de acciones, en favor de aprovechar o evitar escenarios favorables o desfavorables, por parte de quienes dirigen la UNET, y tan solo el 9,4 %, estima la formulación de una planeación prospectiva estratégica en pro de obtener: flexibilidad y capacidad de respuesta estratégica por parte de la Universidad, por lo que tan solo el 6,3 % de los elementos muestrales, exponen que si existe una cultura evaluativa en la UNET, quedando la interrogante del porque el 92,7 %, consideran la no existencia de cultura evaluativa en la institución.

Menos de la cuarta parte de los encuestados con un 21,9 %, consideran que las autoridades y responsables de la UNET, fomentan el análisis reflexivo en pro de asumir una actitud optimista y realista, frente a los retos que el futuro depara a la Universidad, aunque solo el 12,5 %, considera que en la UNET existen procesos que permiten una reflexión colectiva, desde la visión de expertos en consonancia con quienes dirigen la Universidad, que le da a la UNET, la capacidad de autogestionarse y autofinanciarse desde la realidad de sus procesos actuales. El 53,1 % de los encuestados, afirma haber recibido lineamientos por parte de los entes del Estado venezolano, que indican políticas e instrumentos para desarrollar procesos de evaluación y acreditación universitaria en la UNET, y solo el 56,3 %, aseveran conocer el proyecto de creación del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA.

**Cuadro 6. Respuestas de la muestra de estudio en referencia a la gestión de procesos y la concepción de la evaluación institucional**

1. ¿Usted, dentro de la comunidad universitaria forma parte del?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Personal académico	1	3,1
Personal administrativo	18	56,3
Personal de apoyo	1	3,1
Estudiante	11	34,4
Egresado	1	3,1
Total	32	100,0
2. ¿Usted, actualmente funge como?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administrador de programa académico o administrativo	17	53,1
Representante estudiantil	11	34,4
Presidente de gremio	4	12,5
Total	32	100,0
5. ¿Qué tipo de indicadores maneja, formula y calcula Usted en su unidad administrativa-académica?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Académicos	4	12,5
Administrativos	10	31,3
Académicos y administrativos	12	37,5
No he manejado indicadores	5	15,6
No he trabajado en ninguna unidad académica - administrativa	1	3,1
total	32	100,0
10. ¿Para Usted que es la evaluación institucional?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Medir los procesos académicos y administrativos en la UNET	7	21,9
El manejo y cálculo de indicadores de gestión	4	12,5
Es un proceso que permite, potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsa acciones para mejorar	21	65,6
Total	32	100,0
12. ¿Para Usted que es la acreditación Universitaria?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Proceso mediante el cual una organización mide la calidad de servicios o productos, y el rendimiento de los mismos	5	15,6
Proceso voluntario de evaluación del cumplimiento de las funciones universitarias y la calidad de los Programas	22	68,8
Una manera de obtener reconocimiento, crédito, reputación	3	9,4
No poseo información	2	6,3
Total	32	100,0
15. ¿Para Usted, que es la transformación universitaria?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Transformar y mejorar los procesos en la UNET	5	15,6
Mejorar la eficiencia, la eficacia y la relación calidad-coste	8	25,0
Proceso de apropiación colectiva que permita crear condiciones para profundizar un proyecto educativo pertinente	18	56,3
No poseo información	1	3,1
Total	32	100,0

Fuente: Anexo E. Cuadros: P1, P2, P5, P10, P12, P15.

**Cuadro 6. Respuestas de la muestra de estudio en referencia a la gestión de procesos y la concepción de la evaluación institucional (continuación)**

23. ¿Cuál cree Usted que es el objetivo de la prospectiva estratégica?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Profetizar el futuro	5	15,6
Configurar el futuro	20	62,5
Predecir el futuro	7	21,9
Total	32	100,0
26. ¿Para Usted, en que consiste el análisis prospectivo?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En revisar la visión y misión de la UNET	2	6,3
Realizar un ejercicio sistemático de la imaginación y la razón sobre el futuro.	22	68,8
Es un elemento de apoyo a la decisión en la planificación estratégica	8	25,0
Total	32	100,0
30. ¿Considera Usted que, existen procesos sistémicos y sistemáticos, que permitan evaluación, la autoevaluación y la autorregulación en la UNET?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Algunas aproximaciones a la evaluación	23	71,9
La evaluación y la autoevaluación	3	9,4
No poseo información	6	18,8
Total	32	100,0
32. ¿Desde su perspectiva hacia donde apunta la evaluación institucional?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Medición y valoración	5	15,6
Pertinencia, acreditación, transformación	20	62,5
Mejoramiento continuo de la calidad	5	15,6
No tengo conocimiento	2	6,3
Total	32	100,0
33. ¿Desde su perspectiva hacia donde apunta una adecuada gestión de procesos?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Estandarización	5	15,6
Integración de funciones y control	10	31,3
Análisis estructural integrativo	17	53,1
Total	32	100,0
34. ¿Desde su perspectiva hacia donde apunta el manejo de una visión prospectiva estratégica?		
Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Imaginación para construir futuro	8	25,0
Reflexión colectiva: para la construcción de escenarios	20	62,5
Anticipación y propensión	4	12,5
Total	32	100,0

Fuente: Anexo E. Cuadros: P23, P26, P30, P32, P33, P34.

Los datos evidencian el correcto uso del proceso de muestreo al momento de aplicar la encuesta, dado que las frecuencias simples de cada estrato de la población, coinciden con el número de encuestas aplicadas a cada uno. Por lo que se puede comenzar por aseverar que el 81,3 % de los elementos muestrales aseguran haber manejado indicadores de gestión académicos, administrativos o ambos inclusive.

El 65,6 % de los encuestados, consideran que la evaluación institucional es un

proceso que permite, potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsa acciones para mejorar la calidad institucional y académica, el 68,8 % estima que la acreditación universitaria es un proceso voluntario de evaluación del cumplimiento de las funciones universitarias que da información fidedigna sobre la calidad de los programas académicos, y menor medida, con un 56,3% aseguran que la transformación universitaria es un proceso de apropiación colectiva que permite a la UNET, crear condiciones para profundizar un proyecto educativo pertinente a la realidad de la región y el país, proporciones que evidencian una claridad medianamente aceptable por parte de los responsables de los procesos, sobre los temas de calidad institucional y académica, de acreditación y transformación universitaria.

Siguiendo una tendencia aceptable, el 62,5 % de los encuestados, están claros que el objetivo de la prospectiva estratégica, es configurar el futuro, es así, que el 68,8% de los encuestados consideran que el análisis prospectivo consiste en realizar un ejercicio sistemático de la imaginación y la razón sobre el futuro, aun cuando solo el 71,9 %, opina que, en la UNET, apenas se han dado algunas aproximaciones a la evaluación institucional.

En cuanto al conocimiento de los elementos muestrales sobre la evaluación, el 62,5 %, estima que la evaluación institucional apunta a mejorar la pertinencia, alcanzar la acreditación e instituir la transformación universitaria. En esta misma proporción, consideran que el manejo de una visión prospectiva estratégica fomenta la reflexión colectiva para la construcción de escenarios, valores que son alentadores, puesto que implican más allá de la mitad de los elementos muestrales, aunque no son suficientes.

Por último, solo el 53,1 de los elementos muestrales tienen la visión que una adecuada gestión de procesos, implica un análisis estructural integrativo, más allá de la estandarización y la incorporación de funciones y control.

**Cuadro 7. Respuestas de la muestra de estudio en referencia al cumplimiento de la gestión de procesos y la concepción de la evaluación institucional**

INFERENCIA	TD	D	NAND	A	TA	TOTAL
	%	%	%	%	%	%
37. Se observa un compromiso personal de los máximos dirigentes en la elaboración de una estrategia encaminada a definir la orientación y la cultura de la universidad (p. Ej. Misión).	25	50	25	0	0	100
38. Se muestra compromiso con los instrumentos y conceptos de la gestión de calidad.	25	50	25	0	0	100
39. Se comunican a las distintas dependencias de la Universidad, su visión, misión, valores y principios éticos	0	0	25	75	0	100
40. Participan personalmente todas las autoridades, directores y jefes, en el proceso de desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Universidad.	50	25	25	0	0	100
41. Las autoridades, directores y jefes interaccionan con clientes, asociados y representantes de la sociedad, participando de manera activa en acciones con ellos	0	25	75	0	0	100
42. Se comprometen personalmente las autoridades, directores y jefes en reconocer de manera puntual los esfuerzos realizados por cada persona y equipo que participe en la elaboración de mejoras en la Universidad.	50	25	25	0	0	100
43. La actitud de las autoridades, directores y jefes, mediante acciones, demuestra y pone de relieve la definición y el impulso de cambios en la Universidad	25	50	25	0	0	100
44. Las autoridades, directores y jefes de la Universidad se aseguran que sus políticas, estrategias, planes y metas cumplan con los objetivos que se derivan de la visión, misión, valores y principios éticos de la institución.	25	50	25	0	0	100
45. Para la planificación estratégica, las autoridades, directores y jefes utiliza con frecuencia grandes cantidades de datos referidos a clientes, asociados, representantes de la sociedad con el fin de conjugar dicha planificación con sus necesidades.	0	25	75	0	0	100
46. La Universidad posee un método para asegurarse que los objetivos y planes derivados de la planificación estratégica se desplieguen, revisen, y actualicen.	0	75	25	0	0	100
47. En la Universidad las autoridades, directores y jefes comunican y despliegan a todos los miembros de la comunidad universitaria su política y estrategia a través de esquemas de procesos clave.	0	25	75	0	0	100
48. Los planes de contratación, formación, capacitación y desarrollo del personal se inspiran directamente en los requisitos propios de los planes y objetivos estratégicos de la Universidad.	25	50	25	0	0	100

Fuente: Anexo E. Cuadros: P37, P38, P39, P40, P41, P42, P43, P44, P45, P46, P47, P48.

**Cuadro 7. Respuestas de la muestra de estudio en referencia al cumplimiento de la gestión de procesos y la concepción de la evaluación institucional (cont.)**

INFERENCIA	TD	D	NAND	A	TA	TOTAL
	%	%	%	%	%	%
49. La Universidad posee un proceso que permite identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacitación de su personal.	25	50	25	0	0	100
50. En la Universidad se concede a su personal cada vez más posibilidades de actuar con mayor autoridad y responsabilidad en relación con las decisiones y cambios.	75	25	0	0	0	100
51. En la Universidad se garantiza que el incremento de responsabilidad y poder a las personas no conlleve a un mayor riesgo para la institución.	50	50	0	0	0	100
52. En la Universidad se reconocen y recompensan los esfuerzos destinados a mejorar la calidad de manera igual a otros aspectos (antigüedad en la organización, comisiones, etc.)	50	50	0	0	0	100
53. En la Universidad se ha conseguido que la comunicación en ambos sentidos (jefe-subalterno) sea eficiente.	0	25	75	0	0	100
54. En la Universidad consideran que las personas sean correctamente informadas y se tienen en cuenta las opiniones que expresan	0	25	75	0	0	100
55. La Universidad posee un enfoque que permite identificar oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones, sociedad, asociados y proveedores.	25	25	50	0	0	100
56. En la Universidad se garantiza que la asignación y utilización de los recursos económicos y financieros refleje y apoye el cumplimiento de la misión de la institución y el despliegue de sus políticas y estrategias	50	25	25	0	0	100
57. La Universidad posee un enfoque que le permite mejorar de manera continua el control y uso eficiente de los edificios, equipos y materiales.	25	50	25	0	0	100
58. En la Universidad existe un método que permite la gestión de la tecnología (identificación, aplicación o sustitución) con el fin de apoyar la política y estrategia de la institución.	0	50	50	0	0	100
59. La Universidad desarrolla una estrategia de gestión de la información y del conocimiento que apoya la política y estrategia de la institución.	0	0	25	75	0	100
60. En la Universidad se ha identificado desde el principio hasta las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos respecto a productos y servicios.	0	0	50	50	0	100

Fuente: Anexo E. Cuadros: P49, P50, P51, P52, P53, P54, P55, P56, P57, P58, P59, P60.

**Cuadro 7. Respuestas de la muestra de estudio en referencia al cumplimiento de la gestión de procesos y la concepción de la evaluación institucional (cont.)**

INFERENCIA	TD	D	NAND	A	TA	TOTAL
	%	%	%	%	%	%
61. La Universidad posee un método que permite el diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.	0	0	25	75	0	100
62. En la Universidad se desarrollan, se mantienen y se suministran los productos y servicios de acuerdo a los criterios de diseño y desarrollo establecidos y en función de las necesidades y expectativas de los clientes.	0	0	25	75	0	100
63. La Universidad posee un método que permite el ejercicio y la mejora de las relaciones con los clientes.	0	0	100	0	0	100
64. La Universidad se comunica habitualmente con sus clientes con el fin de abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.	0	50	50	0	0	100
65. La Universidad tiene una visión realista y exacta del nivel total de quejas que se reciben en todas las áreas y funciones de la institución.	25	50	25	0	0	100
66. La Universidad tiene un sistema de evaluación que gestiona las relaciones con sus clientes mediante medidas que anticipan o influyen en su satisfacción.	0	25	75	0	0	100
67. En la Universidad se llevan a cabo medidas rutinarias sobre la comunicación, manejo de quejas y relación con los clientes, que apuntan a la mejora.	0	50	50	0	0	100
68. La Universidad posee un método rutinario para el establecimiento de objetivos y metas que mejoren la actuación en sus sistemas de medición	50	25	25	0	0	100
69. Existen normas bien definidas y niveles de servicios dirigidos a los requisitos claves de los clientes	0	50	50	0	0	100
70. La Universidad tiene un sistema para medir factores que influyen en la satisfacción y motivación de las personas, tales como: ausentismo, quejas, movilidad, nivel de formación, evaluación del desempeño, promoción profesional, etc.	0	50	50	0	0	100
71. La Universidad tiene un sistema de evaluación de la percepción de las personas respecto a temas como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con autoridades, directores y jefes, participación en los objetivos, opciones de formación, reconocimiento en el trabajo	0	75	25	0	0	100
72. Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación de las personas	0	50	50	0	0	100

Fuente: Anexo E. Cuadros: P61, P62, P63, P64, P65, P66, P67, P68, P69, P70, P71, P72.

**Cuadro 7. Respuestas de la muestra de estudio en referencia al cumplimiento de la gestión de procesos y la concepción de la evaluación institucional (cont.)**

INFERENCIA	TD	D	NAND	A	TA	TOTAL
	%	%	%	%	%	%
73. Se compara el grado de satisfacción de las personas con el de otras universidades similares	0	0	25	75	0	100
74. Se mide de manera frecuente la percepción que la sociedad en general tiene de la Universidad.	0	0	25	75	0	100
75. La Universidad tiene un plan destinado a prevenir o reducir daños o perjuicios a las personas o el medio ambiente en general (salud, seguridad, difusión de información, mejora del entorno, relaciones con órganos e instituciones)	0	0	100	0	0	100
76. En la Universidad existe un plan destinado a conservar y proteger los recursos (uso de energía, material reciclado, tratamiento de residuos, impacto en el medio ambiente)	0	50	50	0	0	100
77. En la Universidad existe un plan destinado a ayudar a la comunidad (educación, formación, ocio, deporte)	25	50	25	0	0	100
78. Se miden y, por <u>tanto</u> se conocen, los resultados de la mayoría de los productos y servicios de la Universidad.	0	25	75	0	0	100
79. Los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios siguen una tendencia favorable.	0	50	50	0	0	100
80. Se comparan los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios con los de otras universidades.	50	25	25	0	0	100
81. Se conocen, los resultados sobre aspectos no económicos (resultados obtenidos comparados con objetivos establecidos, tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios, índices de éxito en función de la misión-visión, volúmenes de gestión, cumplimiento de legislación y códigos de conducta o buenas prácticas, resultados de auditorías o inspecciones, entre otras.	0	50	50	0	0	100
82. Los indicadores clave tanto económicos como no económicos, de la Universidad siguen una tendencia favorable	0	50	50	0	0	100
83. Existen resultados de mediciones de indicadores económicos y no económicos que son comparables o superiores a los de otras universidades	0	75	25	0	0	100

Fuente: Anexo E. Cuadros: P73, P74, P75, P76, P77, P78, P79, P80, P81, P82, P83.

Para fijar la actitud o postura que mantienen los elementos muestrales ante la gestión de los procesos en pro del cumplimiento de los objetivos y metas de la UNET, se utilizó el escalamiento tipo Likert, con número significativo de preguntas que van desde la

pregunta 37 a la pregunta 83, grupo de preguntas que como bien se expresó anteriormente, sirvió para calcular el Alfa de Cronbach, a la prueba piloto, resultando un instrumento altamente confiable, el cual se podía aplicar a toda la muestra de estudio.

El 75 % de los encuestados está como mínimo en desacuerdo y el 25 % restante es indiferente a la consideración que, en la UNET, se evidencia un compromiso personal de los máximos dirigentes en la elaboración de una estrategia encaminada a definir la orientación y la cultura de la universidad. Aunado a esta realidad, en las mismas proporciones los encuestados consideran que no se muestra compromiso en el uso de instrumentos y conceptos de la gestión de calidad. Aunque el 75 % de los encuestados está de acuerdo que se comunica a las distintas dependencias de la Universidad, la visión, misión, valores y principios éticos de la institución.

El 75 % de los encuestados está como mínimo en desacuerdo y el 25 % restante es indiferente a la consideración que todas las autoridades, directores y jefes, participan personalmente en el proceso de desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Universidad. En proporción inversa solo un 25 % está en desacuerdo y el restante 75 % es indiferente a la aseveración que las autoridades, directores y jefes interaccionan con clientes, asociados y representantes de la sociedad, participando de manera activa en acciones con ellos.

La tendencia se mantiene en referencia a que el 75 % de los encuestados están como mínimo en desacuerdo y el 25 % restante es indiferente, puesto que ningún miembro de la muestra está de acuerdo, con las aseveraciones siguientes: que existe un compromiso personal de las autoridades, directores y jefes en reconocer de manera puntual los esfuerzos realizados por cada persona y equipo que participe en la elaboración de mejoras; puesto que tampoco están de acuerdo, en que la actitud de las autoridades, directores y jefes, mediante acciones, demuestra y pone de relieve la definición y el impulso de cambios en la Universidad.

Tampoco se presenta ningún elemento muestral que esté como mínimo de acuerdo con las aseveraciones: de que las autoridades, directores y jefes de la Universidad se aseguran que sus políticas, estrategias, planes y metas cumplan con los objetivos que se derivan de la visión, misión, valores y principios éticos de la institución; que para la planificación estratégica, las autoridades, directores y jefes utilicen con frecuencia datos

referidos a clientes, asociados, representantes de la sociedad con el fin de relacionar dicha planificación con sus necesidades; que exista un método en la institución, para asegurar que los objetivos y planes derivados de la planificación estratégica se desplieguen, revisen, y actualicen; y que las autoridades, directores y jefes, comunican y despliegan a todos los miembros de la comunidad universitaria su política y estrategia a través de esquemas de procesos claves.

Los resultados producto de la evaluación y manejo de los datos, demuestra un alto nivel de desacuerdo o indiferencia en gran parte de los casos, a las aseveraciones como: que los planes de contratación, formación, capacitación y desarrollo del personal se inspiran directamente en los requisitos propios de los planes y objetivos estratégicos de la Universidad; que se posee un proceso que permite identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacitación de personal UNET; que se concede al personal cada vez más posibilidades para actuar con mayor autoridad y responsabilidad en relación con las decisiones y cambios; que se garantiza que el incremento de responsabilidad y poder a las personas no conlleve un riesgo para la institución. Evidenciándose la falta de consideraciones positivas y de aprobación a los procesos presentados por parte de los elementos muestrales.

Los elementos muestrales, tampoco están de acuerdo con las aseveraciones de: que se reconocen y recompensan los esfuerzos destinados a mejorar la calidad de manera igual a otros aspectos; que se ha conseguido que la comunicación en ambos sentidos (jefe-subalterno) sea eficiente; que se busca que las personas sean correctamente informadas y se tienen en cuenta las opiniones que expresan; que se posee un enfoque que permite identificar oportunidades para establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones, sociedades, asociados y proveedores; que se garantiza que la asignación y utilización de los recursos económicos y financieros reflejen y apoyen el cumplimiento de la misión de la institución y el despliegue de sus políticas y estrategias; que se implementa un enfoque que le permite mejorar de manera continua el control y uso eficiente de los edificios, equipos y materiales y que existe un método que permite la gestión de la tecnología (identificación, aplicación o sustitución) con el fin de apoyar la política y estrategia de la institución.

En lo que respecta a la consideración que la Universidad desarrolla una estrategia

de gestión de la información y del conocimiento que apoya la política y estrategia de la institución, en un 75 % están de acuerdo, aunque solo la mitad está de acuerdo con que se ha identificado desde el principio las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos respecto a productos y servicios, por lo que el 75 % de los encuestados están de acuerdo que se cuenta con un método que permite el diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes: igualmente consideran que se desarrollan, se mantienen y se suministran los productos y servicios de acuerdo a los criterios de diseño y desarrollo establecidos y en función de las necesidades y expectativas de los clientes. Aunque se mantienen totalmente indiferentes a la consideración que se posee un método que permite el ejercicio y la mejora de las relaciones con los clientes.

Siguiendo la tendencia, lo elementos muestrales se mostraron en desacuerdo o indiferentes ante las consideraciones como: que hay comunicación habitual con los clientes con el fin de abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones; que se tiene una visión realista y exacta del nivel total de quejas que se reciben en todas las áreas y funciones de la institución; que se cuenta con un sistema de evaluación que gestiona las relaciones con los clientes mediante medidas que anticipan o influyen en su satisfacción; que se llevan a cabo medidas rutinarias sobre la comunicación, manejo de quejas y relación con los clientes, que apuntan a la mejora; que se posee un método rutinario para el establecimiento de objetivos y metas que mejoren la actuación en sus sistemas de medición; que existen normas bien definidas y niveles de servicios dirigidos a los requisitos claves de los clientes; que se tiene un sistema para medir factores que influyen en la satisfacción y motivación de las personas, tales como: ausentismo, quejas, movilidad, nivel de formación, evaluación del desempeño, promoción profesional, etc; que se cuenta con un sistema de evaluación de la percepción de las personas respecto a temas como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con autoridades, directores y jefes, participación en los objetivos, opciones de formación, reconocimiento en el trabajo y que existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación de las personas

El 75 % de los encuestados está de acuerdo que, en la UNET, se compara el grado de satisfacción de las personas con el de otras universidades similares y que se mide de

manera frecuente la percepción que la sociedad en general tiene de la Universidad.

En definitiva la tendencia se mantiene en que los elementos muestrales están en desacuerdo o son indiferentes en gran medida, sin dar ni un porcentaje a la aprobación de las aseveraciones expuestas: porque no consideran; que la institución tenga un plan destinado a prevenir o reducir daños o perjuicios a las personas o el medio ambiente en general, salud, seguridad, difusión de información, mejora del entorno, relaciones con órganos e instituciones; que exista un plan destinado a conservar y proteger los recursos, uso de energía, material reciclado, tratamiento de residuos, impacto en el medio ambiente; que exista un plan destinado a ayudar a la comunidad en ámbitos como la educación, la formación, manejo del ocio, el deporte, entre otros; que se miden y, por tanto se conocen, los resultados de la mayoría de los productos y servicios de la UNET; los datos muestran una evolución positiva en los procesos de productos y servicios; se realizan comparaciones con otras universidades en varios aspectos, como objetivos alcanzados, lanzamiento de nuevos productos, éxito según la misión, volúmenes de gestión y cumplimiento de normativas; en la UNET, los indicadores económicos y no económicos siguen una tendencia favorable y se destacan resultados superiores a los de otras instituciones en diversas mediciones.

**Cuadro 8. Modelo SERVQUAL para determinar la calidad de los servicios que presta la UNET desde la visión de los elementos muestrales**

1.- LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN	1	2	3	4	5	Total
37. Se observa un compromiso personal de los máximos dirigentes en la elaboración de una estrategia encaminada a definir la orientación y la cultura de la universidad (p. Ej. Misión).	8	16	8			32
38. Se muestra compromiso con los instrumentos y conceptos de la gestión de calidad.	8	16	8			32
39. Se comunican a las distintas dependencias de la Universidad, su visión, misión, valores y principios éticos			8	24		32
40. Participan personalmente todas las autoridades, directores y jefes, en el proceso de desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Universidad.	16	8	8			32
41. Las autoridades, directores y jefes interaccionan con clientes, asociados y representantes de la sociedad, participando de manera activa en acciones con ellos		8	24			32
42. Se comprometen personalmente las autoridades, directores y jefes en reconocer de manera puntual los esfuerzos realizados por cada persona y equipo que participe en la elaboración de mejoras en la Universidad.	16	8	8			32
43. La actitud de las autoridades, directores y jefes, mediante acciones, demuestra y pone de relieve la definición y el impulso de cambios en la Universidad	8	16	8			32
a.- número de veces que se ha seleccionado la opción	56	72	72	24	0	224
b.-factor	1	2	3	4	5	
valor de a *b	56	144	216	96	0	
total, de las opciones	512					
promedio	2,29					45,71%
2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA	1	2	3	4	5	Total
44. Las autoridades, directores y jefes de la Universidad se aseguran que sus políticas, estrategias, planes y metas cumplan con los objetivos que se derivan de la visión, misión, valores y principios éticos de la institución.	8	16	8			32
45. Para la planificación estratégica, las autoridades, directores y jefes utiliza con frecuencia grandes cantidades de datos referidos a clientes, asociados, representantes de la sociedad con el fin de conjugar dicha planificación con sus necesidades.		8	24			32
46. La Universidad posee un método para asegurarse que los objetivos y planes derivados de la planificación estratégica se desplieguen, revisen, y actualicen.		24	8			32
47. En la Universidad las autoridades, directores y jefes comunican y despliegan a todos los miembros de la comunidad universitaria su política y estrategia a través de esquemas de procesos clave.		8	24			32
a.- número de veces que se ha seleccionado la opción	8	56	64	0	0	128
b.-factor	1	2	3	4	5	
valor de a *b	8	112	192	0	0	
total, de las opciones	312					
promedio	2,44					48,75%

**Cuadro 8. Modelo SERVQUAL para determinar la calidad de los servicios que presta la UNET desde la visión de los elementos muestrales (continuación)**

3.- DESARROLLO DE LAS PERSONAS	1	2	3	4	5	Total
48. Los planes de contratación, formación, capacitación y desarrollo del personal se inspiran directamente en los requisitos propios de los planes y objetivos estratégicos de la Universidad.	8	16	8			32
49. La Universidad posee un proceso que permite identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacitación de su personal.	8	16	8			32
50. En la Universidad se concede a su personal cada vez más posibilidades de actuar con mayor autoridad y responsabilidad en relación con las decisiones y cambios.	24	8				32
51. En la Universidad se garantiza que el incremento de responsabilidad y poder a las personas no conlleve a un mayor riesgo para la institución.	16	16				32
52. En la Universidad se reconocen y recompensan los esfuerzos destinados a mejorar la calidad de manera igual a otros aspectos (antigüedad en la organización, comisiones, etc.)	16	16				32
53. En la Universidad se ha conseguido que la comunicación en ambos sentidos (jefe-subalterno) sea eficiente.		8	24			32
54. En la Universidad consideran que las personas sean correctamente informados y se tienen en cuenta las opiniones que expresan		8	24			32
a.- número de veces que se ha seleccionado la opción	72	88	64	0	0	224
b.-factor	1	2	3	4	5	
valor de a *b	72	176	192	0	0	
total, de las opciones	440					
promedio	1,96					39,20%
4.- RECURSOS Y ASOCIADOS	1	2	3	4	5	Total
55. La Universidad posee un enfoque que permite identificar oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones, sociedad, asociados y proveedores.	8	8	16			32
56. En la Universidad se garantiza que la asignación y utilización de los recursos económicos y financieros refleje y apoye el cumplimiento de la misión de la institución y el despliegue de sus políticas y estrategias	16	8	8			32
57. La Universidad posee un enfoque que le permite mejorar de manera continua el control y uso eficiente de los edificios, equipos y materiales.	8	16	8			32
58. En la Universidad existe un método que permite la gestión de la tecnología (identificación, aplicación o sustitución) con el fin de apoyar la política y estrategia de la institución.		16	16			32
59. La Universidad desarrolla una estrategia de gestión de la información y del conocimiento que apoya la política y estrategia de la institución.			8	24		32
a.- número de veces que se ha seleccionado la opción	32	48	56	24	0	160
b.-factor	1	2	3	4	5	
valor de a *b	32	96	168	96	0	
total, de las opciones	392					
promedio	2,45					49,00%

**Cuadro 8. Modelo SERVQUAL para determinar la calidad de los servicios que presta la UNET desde la visión de los elementos muestrales (continuación)**

5.- CLIENTES	1	2	3	4	5	Total
60. En la Universidad se ha identificado desde el principio hasta las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos respecto a productos y servicios.			16	16		32
61. La Universidad posee un método que permite el diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.			8	24		32
62. En la Universidad se desarrollan, se mantienen y se suministran los productos y servicios de acuerdo a los criterios de diseño y desarrollo establecidos y en función de las necesidades y expectativas de los clientes.			8	24		32
63. La Universidad posee un método que permite el ejercicio y la mejora de las relaciones con los clientes.			32			32
64. La Universidad se comunica habitualmente con sus clientes con el fin de abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.		16	16			32
a.- número de veces que se ha seleccionado la opción	0	16	80	64	0	160
b.-factor	1	2	3	4	5	
valor de a *b	0	32	240	256	0	
total, de las opciones						528
promedio						3,30
						66,00%
6.- RESULTADOS DE CLIENTES	1	2	3	4	5	Total
65. La Universidad tiene una visión realista y exacta del nivel total de quejas que se reciben en todas las áreas y funciones de la institución.	8	16	8			32
66. La Universidad tiene un sistema de evaluación que gestiona las relaciones con sus clientes mediante medidas que anticipan o influyen en su satisfacción.		8	24			32
67. En la Universidad se llevan a cabo medidas rutinarias sobre la comunicación, manejo de quejas y relación con los clientes, que apuntan a la mejora.		16	16			32
68. La Universidad posee un método rutinario para el establecimiento de objetivos y metas que mejoren la actuación en sus sistemas de medición	16	8	8			32
69. Existen normas bien definidas y niveles de servicios dirigidos a los requisitos claves de los clientes		16	16			32
a.- número de veces que se ha seleccionado la opción	24	64	72	0	0	160
b.-factor	1	2	3	4	5	
valor de a *b	24	128	216	0	0	
total, de las opciones						368
promedio						2,30
						46,00%
7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS	1	2	3	4	5	Total
70. La Universidad tiene un sistema para medir factores que influyen en la satisfacción y motivación de las personas, tales como: ausentismo, quejas, movilidad, nivel de formación, evaluación del desempeño, promoción profesional, etc.		16	16			32
71. La Universidad tiene un sistema de evaluación de la percepción de las personas respecto a temas como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con autoridades, directores y jefes, participación en los objetivos, opciones de formación, reconocimiento en el trabajo		24	8			32
72. Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación de las personas		16	16			32
73. Se compara el grado de satisfacción de las personas con el de otras universidades similares	16	8	8			32
a.- número de veces que se ha seleccionado la opción	16	64	48	0	0	128
b.-factor	1	2	3	4	5	
valor de a *b	16	128	144	0	0	
total, de las opciones						288

**Cuadro 8. Modelo SERVQUAL para determinar la calidad de los servicios que presta la UNET desde la visión de los elementos muestrales (continuación)**

8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	1	2	3	4	5	total	
74. Se mide de manera frecuente la percepción que la sociedad en general tiene de la Universidad.		8	24			32	
75. La Universidad tiene un plan destinado a prevenir o reducir daños o perjuicios a las personas o el medio ambiente en general (salud, seguridad, difusión de información, mejora del entorno, relaciones con órganos e instituciones)		16	16			32	
76. En la Universidad existe un plan destinado a conservar y proteger los recursos (uso de energía, material reciclado, tratamiento de residuos, impacto en el medio ambiente)			8	24		32	
77. En la Universidad existe un plan destinado a ayudar a la comunidad (educación, formación, ocio, deporte)				32		32	
a.- número de veces que se ha seleccionado la opción	0	24	48	56	0	128	
b.-factor	1	2	3	4	5		
valor de a *b	0	48	144	224	0		
total, de las opciones						416	
promedio						3,25	65,00%
9.- RESULTADOS GLOBALES	1	2	3	4	5	total	
78. Se miden y, por tanto, se conocen, los resultados de la mayoría de los productos y servicios de la Universidad.			8	24		32	
79. Los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios siguen una tendencia favorable.		16	16			32	
80. Se comparan los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios con los de otras universidades.		32					
81. Se conocen, los resultados sobre aspectos no económicos (resultados obtenidos comparados con objetivos establecidos, tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios, índices de éxito en función de la misión-visión, volúmenes de gestión, cumplimiento de legislación y códigos de conducta o buenas prácticas, resultados de auditorías o inspecciones, entre otras.		32				32	
82. Los indicadores clave tanto económicos como no económicos, de la Universidad siguen una tendencia favorable		32				32	
83. Existen resultados de mediciones de indicadores económicos y no económicos que son comparables o superiores a los de otras universidades			8	24		32	
a.- número de veces que se ha seleccionado la opción	0	112	32	48	0	192	
b.-factor	1	2	3	4	5		
valor de a *b	0	224	96	192	0		
total, de las opciones						512	
promedio						2,67	53,33%

El grupo de preguntas, tipo de escalamiento Likert, conformado por las preguntas de la 37 a la 83, además de servir para medir la actitud que tienen los elementos muestrales, en conformidad con las aseveraciones presentadas, para validar la gestión de procesos, las relaciones que se establecen en la gestión de proceso en cuanto a la concepción los procesos de evaluación institucional, y la visión prospectiva y estratégica, sirve para alimentar el modelo de evaluación SERVQUAL, bajo la adaptación del modelo

de instrumento para la evaluación de instituciones de educación superior elaborado y validado bajo los lineamientos del Modelo Europeo de Calidad EFQM, por la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona, España.

En el cuadro 8, se plasma el cálculo utilizado para revisar cada uno de los nueve (9) criterios contemplados en el modelo de Calidad EFQM, presentándose de manera consecutiva; Liderazgo y Estilo de Gestión; Política y Estrategia; Desarrollo de las personas; Recursos y Asociados; Clientes; Resultados de Clientes; Resultados del Desarrollo de las Personas; Resultados en la Sociedad; y Resultados Globales. Valores que se condensan en la Tabla 5, donde se plasma, los resultados de cada criterio y se calcula un valor que encierra el cumplimiento de los objetivos de calidad y razón de la UNET, desde la visión de los elementos muestrales, formados por un grupo importante de representantes de la comunidad universitaria.

De manera general, con base en los resultados del modelo EFQM, desde la percepción de los elementos muestrales, la UNET, está respondiendo medianamente a los objetivos de calidad y su razón de ser, puesto que su valor es menor al 50%, en virtud, que si el valor de cinco (5) se corresponde con el valor más alto a obtener, 2,46, está por un poco menos de la mitad de dicho valor. De manera particular el criterio que dio más alto y sobrepasó la mitad fue el de clientes, con un valor de 3,30 y del cual se puede resaltar que los elementos muestrales consideran que la universidad, mantiene un nivel de comunicación medio, con sus clientes internos y externos con relación a la identificación de necesidades y expectativas. Por otra parte, el criterio que dio más bajo, fue el de, el desarrollo de las personas conforme a la percepción de los encuestados.

De manera particular el valor del criterio desarrollo de las personas fue de tan solo 1,96, por lo que se puede inferir que, desde la percepción de los elementos muestrales, los planes destinados a la contratación, formación y desarrollo del talento humano definitivamente no están en concordancia con los requerimientos de los planes y objetivos estratégicos de la universidad y de su talento humano.

**Cuadro 9. Promedio de percepciones de las dimensiones evaluadas y promedio general de la prestación del servicio de la UNET.**

Criterios	Expectativas	Percepciones	Brechas	Promedio general de la percepción de la prestación de servicios	Promedio general de la brecha
1.Liderazgo y estilo de gestión	5	2,29	2,71	2,54	2,46
2.Política y estrategia		2,44	2,56		
3.Desarrollo de las personas		1,96	3,04		
4.Recursos y asociados		2,45	2,55		
5.Clientes		3,30	1,70		
6.Resultados de clientes		2,30	2,70		
7.Resultados del desarrollo de las personas		2,25	2,75		
8.Resultados en la sociedad		3,25	1,75		
9.Resultados globales		2,67	2,67		

De manera general, con base en la percepción de los elementos muestrales, la UNET, no está llegando al cumplimiento de las expectativas de sus clientes.

**Análisis cualitativo**

A continuación, se presenta el análisis y la interpretación cualitativa de los datos, los cuales son los resultados sistematizados de la información aportada por los nueve (9) informantes clave, con el objeto de darle continuidad a la investigación de campo desde la dimensión cualitativa, lo cual, tal y como se refleja en UPEL (2016) es el análisis sistemático de situaciones en la vida real, para describirlas, interpretarlas, comprender su naturaleza y factores, explicar sus causas y efectos, o predecir su aparición, utilizando métodos propios de diferentes paradigmas de investigación.

Desde lo expuesto por la UPEL, se concluye que es el proceso que se sigue al analizar la información suministrada, donde en el caso particular de la investigación, es la percepción que tienen los informantes claves, como sujetos que forman parte de la alta gerencia y la gerencia media de la UNET, sobre los aspectos propios de la gestión de

procesos, la evaluación institucional y la visión prospectiva – estratégica en la Universidad, por lo que, tal y como se expresa la UPEL (2016), es una investigación que se valida a partir de datos originales o primarios, donde el dato, de acuerdo a Rodríguez et al (1999) es el antecedente que presenta el contenido informativo donde se soporta la información referente a la realidad producto de las interacciones de los sujetos estudiados que el investigador va encajando utilizando la evidencia recogida, que posteriormente utilizará para dirigir una nueva búsqueda de posibles evidencias que sean susceptibles de incorporarse a un esquema emergente de posibilidades que puede dar una explicación de la realidad estudiada.

En consonancia con lo expresado por Martínez (2006), el análisis comenzó al asignar categorías o clases *significativas*, que se fueron diseñando y rediseñando, integrando y reintegrando el todo y las partes, cotejando eventos de estudios preestablecidos en materia de evaluación institucional, gestión de procesos y visión prospectiva estratégica, a los cuales se le fue incorporando la información tomada del desarrollo y análisis de las entrevistas. Las respuestas emitidas por los informantes, se plasmaron en forma de texto reflexivo, puesto que son producto de las emociones y consideraciones de informante, sobre los temas de interés. El texto fue dividido en unidades específicas, segmentados, categorizados, modificados y refinados, conforme al análisis de la lectura y la información aportada, hasta llevar la información un punto manejable y satisfactorio, que permitió la comparación, la contrastación, la valoración y la verificación de las posibles categorías, que finalmente, desde la combinación de elementos de diversos estilos, ideas o posibilidades, permitiera desarrollar teoría, desde la realidad de los datos. Esto se logra cuando se sigue un proceso básico que consiste de acuerdo con Millán (2008) en reducir, categorizar, clarificar, organizar, sintetizar, contrastar y comparar los datos, para de esta manera poder presentar la información y conceptualizar, bajo un tipo de regularidad emergente,

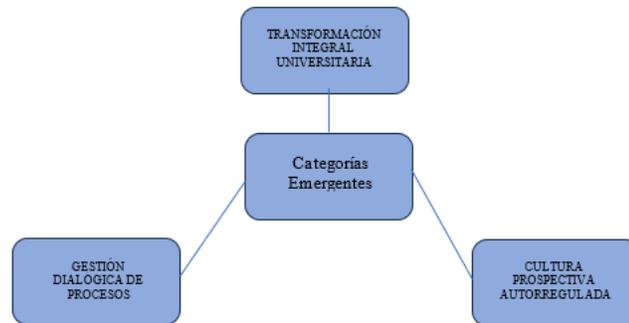
### **Reducción y categorización de las entrevistas**

Para Millán (2008), la reducción y categorización, comienza con la reducción de los datos por parte del investigador con el objeto expresarlos y describirlos de forma conceptual, numérica o gráfica, y es aquí donde la categorización para a ser la

clasificación más básica de la conceptualización, que divide lo expresado en clases de objetos de los que puede decirse algo específicamente, y que luego puede ser comparado. Razón por la cual, en la investigación cualitativa, las categorías emergen del análisis de los datos y de la información que resulta de dicho análisis, para de esa forma asegurar resultados fiables.

En consecuencia, la categorización en la presente investigación, se creó desde la segmentación de elementos singulares, palabras principales, opiniones e ideas similares, que resultan relevantes y significativas desde el punto de vista del objeto de estudio y el interés del investigador, cumpliendo con la premisa que, al denotar las categorías, no se deben emitir conclusiones a priori y sobre todo manejar con respeto la información obtenida por parte de los informantes claves.

A continuación, se presenta las tres (03) categorías emergentes; (1) Transformación Integral Universitaria, (TIU)(CE-01), (2) Gestión Dialógica de Procesos, (GDP) (CE-02) y (3) Cultura Prospectiva Autorregulada, (CEA) (CE-03). Que se formaron de lo expuestos por los informantes claves y se evidencia en los cuadros de categorización, presentados por cada unidad de análisis, incluidos en el anexo F.



Nota: Creación del autor.

**Figura 3. Categorías emergentes.**

## Unidad de análisis

**Cuadro 10. Sinóptico de categorías y subcategorías.**

<i>Categorías</i>	<i>Subcategorías</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Subcategorías emergentes</i>	<i>Categorías emergentes</i>
<i>Evaluación institucional</i>	<i>Evaluación</i> <i>Gestión Universitaria</i> <i>Calidad</i> <i>Acreditación</i>	<i>Modelos de Evaluación</i> <i>Transformación Universitaria</i> <i>Control de la Calidad</i> <i>Estándares y normas para la acreditación</i>	<i>Modelo emergente de la evaluación universitaria</i>	<i>Transformación Integral Universitaria, TIU</i>
<i>Gestión de procesos</i>	<i>Planificación</i> <i>Ejecución</i> <i>Control</i> <i>Mejora</i>	<i>Modelos de Planificación</i> <i>Procesos administrativos</i> <i>Control de gestión</i> <i>Mejoramiento continuo</i>	<i>Auditoría administrativa de procesos</i>	<i>Gestión Dialógica de Procesos, GDP</i>
<i>Visión prospectiva estratégica</i>	<i>Prospectiva Estratégica</i> <i>Planificación Futura</i> <i>Mejora institucional</i>  <i>Compromisos Compartidos</i>	<i>Planificación Estratégica</i> <i>Planificación prospectiva</i> <i>Planificación Sistémica y Sistemática</i> <i>Trabajo en equipo</i>	<i>Proyecto integral de desarrollo</i>	<i>Cultura Prospectiva Autorregulada, CPA</i>

## **La evaluación institucional universitaria para orientar la gestión de procesos desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET.**

La evaluación institucional universitaria, siempre ha sido propuesta por los expertos como una herramienta para medir la gestión universitaria, de cuyos resultados, se decide mantener los procesos o implementar ajustes que garanticen estándares de calidad y competitividad para dinamizar el desarrollo y transformación de la institución, apoyándose en la autoevaluación, autorregulación y el mejoramiento continuo. Razón por la cual, marca una serie de pasos, que cuando los responsables y expertos de realizar la evaluación institucional universitaria, reflexionan intencionada y sistemáticamente sobre la praxis de la evaluación, deberían determinar que, por ser procesos inherentes a la filosofía de gestión, deben ser de fiel cumplimiento en todas las instancias funcionales y operativas de las instituciones de educación superior.

La evaluación, la autoevaluación y autorregulación institucional, para que realmente garanticen la acreditación y la adaptación de las IES a las necesidades actuales del entorno venezolano, deben apuntar a la transformación de los procesos académicos y administrativos de las Universidades, de manera que dichos procesos se adapten desde la planificación, la ejecución, el manejo de las herramientas de control y la implementación de estrategias de mejora, a partir de una visión sistémica y sistemática, que permita a la medición, la valoración, adaptación e innovación de los procesos de docencia, extensión, investigación y administración.

En el sistema de la Educación Superior, el uso de los postulados teóricos de la evaluación institucional, están direccionados hacia la evaluación, la autoevaluación y sobre todo la mejora continua de la calidad, centrándose básicamente, en procesos constructivos y consensuados. Lo que en esencia se pretende fomentar, más allá de solo dar un resultado de las condiciones en que se encuentra una institución, es que los principales actores y responsables de los procesos, desde una reflexión crítica, compromisos compartidos y consensuados, ajusten los procesos actuales y construyan e innoven en nuevos procesos cónsonos con los estándares y normativas de calidad, además de implementar distintas herramientas administrativas como por ejemplo las 5 C del trabajo en equipo, para asegurar su perdurabilidad y vigencia en el tiempo.

Solo así, los responsables y expertos tendrán una visión real de las capacidades

y fortalezas de cada proceso y su productividad, en pro de detectar los puntos claves de proceso, las alternativas de mejora, que llevan finalmente a la acreditación institucional universitaria y mantener posiciones de alto reconocimiento nacional y mundial. Pero para llegar a esta realidad se requiere que los miembros de la comunidad universitaria, tenga una visión prospectiva-estratégica del uso y beneficios de la evaluación institucional en cuanto a la gestión de procesos. Puesto que toda institución cuyos lideres y responsables poseen una visión estratégica, tiene la garantía que se desarrollen proyectos prospectivos, donde se anticipe y se pronostiquen distintos escenarios, que desde el consenso y aporte de todos llevará a la construcción del futuro deseado para la Universidad.

### Categorización

#### Categoría emergente 1: Transformación Integral Universitaria TIU (CE-01).

#### Cuadro 11. Categoría 1: Transformación Integral Universitaria TIU (CE-01).

Categorías demostrativas	Evaluación Institucional (EI -CD-01)			
Subcategorías demostrativas	Evaluación (E-CD-01.01)	Gestión Universitaria (GU-CD-01.02)	Calidad (C-CD-01.03)	Acreditación (A-CD-01.04)
Dimensiones	Modelos de Evaluación (Mde-01-01.01)	Transformación Universitaria (Tu-01-01.02)	Control de Calidad (Cc-01-01.03)	Estándares y Normas para la Acreditación (Ena-01-01.04)
Subcategoría emergente	Modelo Emergente de Evaluación Institucional Universitaria (Meeiu-Sce-01.01)			
Categoría emergente	Transformación Integral Universitaria (TIU-CE-01)			

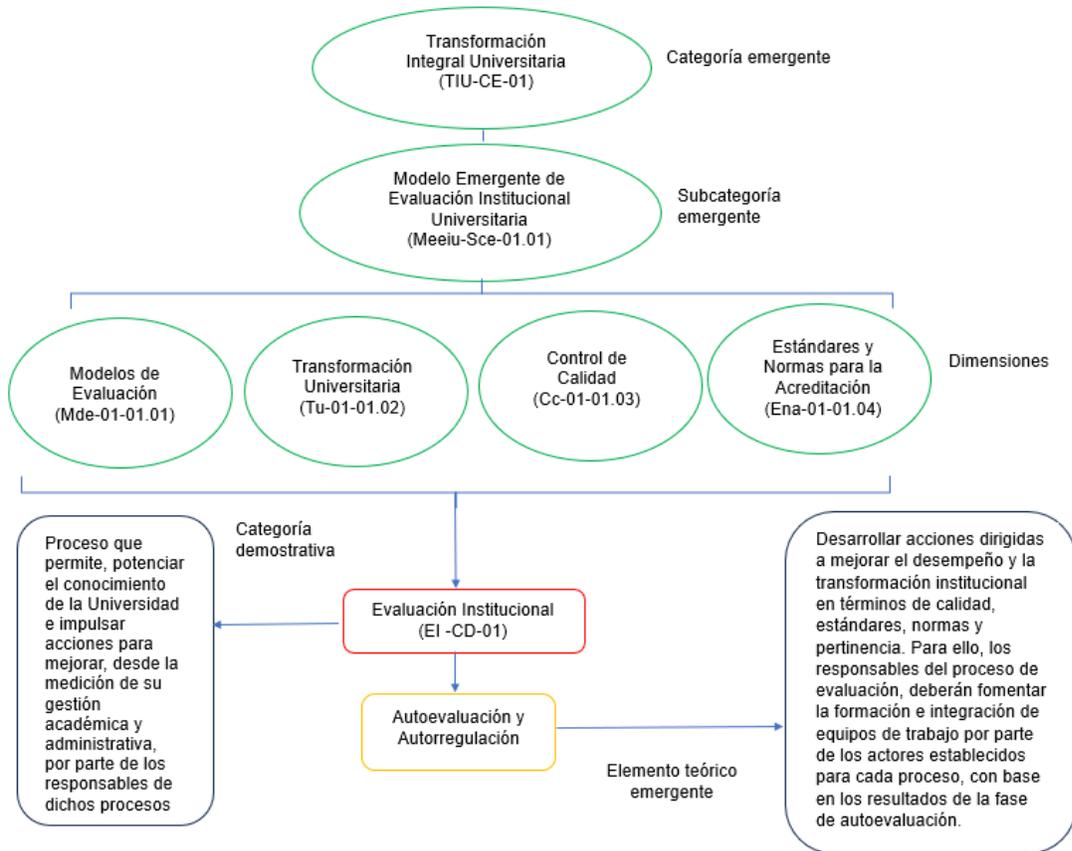
Varias fueron las convergencias y divergencias develadas por los informantes claves en referencia a la Evaluación Institucional Universitaria, y la contribución de la teoría que destaca su concepción, como función de la gestión institucional y como proceso central, cuya política es contribuir al perfeccionamiento de la calidad de la gestión y de los resultados académicos, en pro de transformar las universidades y alcanzar los estándares estipulados en las normativas para lograr la acreditación por parte de los entes rectores.

La Evaluación Institucional Universitaria, desde sus primeros pasos, fue concebida como un compendio de herramientas, mecanismos, lineamientos y políticas, integradas

en modelos, que varían conforme, a insumos, acciones y recursos de la institución, así como de los productos que se desean obtener de la evaluación, los cuales deben cooperar con el desarrollo de los procesos estratégicos, claves y de apoyo de la organización, en consonancia con la visión y misión institucional, y contenida bajo un esquema funcional fundamentado en la planificación, la dirección, la evaluación, el control y la planificación prospectiva.

El Estado, ha direccionado a las instituciones de educación superior venezolanas, en distintas ocasiones propuestas, metodologías y proyectos para realizar procesos evaluativos, los cuales, desde la opinión de los informantes claves, ninguno ha sido adoptado por la comunidad universitaria, alegando que dichos proyectos, solo se quedan en la justificación teórica, si incluir los procesos que operacionalizan las actividades, para recrear la evaluación institucional. Aunado a esta realidad, los informantes claves, consideran que otra de las razones, por la cual los proyectos se han quedado como esfuerzos vanos por parte del estado sin lograr los objetivos trazados, es el hecho, que la formulación de dichos procesos, viene desde el órgano rector de arriba a hacia abajo, realidad que va en contraste con la opinión de los expertos que consideran que los referentes teóricos de evaluación institucional deben emerger de la visión y contribución innovadora de todos los actores institucionales.

**Figura 4. Subcategoría 1: Modelo Emergente de Evaluación Institucional Universitaria (MEEIU-01.01).**



Nota: Creación del autor.

**Subcategoría 1: *Modelo Emergente de Evaluación Institucional Universitaria.***

Los principales actores y representantes de los procesos académicos y administrativos de la comunidad universitaria de la UNET, consideran que para poder dirigir un proceso evaluativo en la institución que además de medir y emitir resultados de la gestión universitaria actual, contribuya a la transformación de su estructura y procesos, la EIU debe devenir de un proyecto de evaluación emergente, consensuado y reflexivo, que evidencie los aportes desde la visión de los expertos, el manejo del basamento teórico y la información constante, aportada por los principales usuarios y responsables claves en la toma de decisiones en la gerencia media y operativa de la Universidad, para su inclusión en la fundamentación teórica de evaluación institucional propuesta.

Un modelo de evaluación institucional emergente desde el seno de los dueños de los procesos, se distingue como una estrategia de regulación, para ajustar el

funcionamiento de los procesos, en cumplimiento de las normas, la mejora en el desarrollo de sus funciones académicas y administrativas, que puede llevar a la capacidad de autogestión y autonomía a la Universidad. Aunado a esta realidad, la evaluación institucional también puede percibirse como una estrategia de regulación mediante la cual un ente rector, reconoce la capacidad de autonomía y autorregulación de las universidades para la mejora en el desarrollo de sus funciones académicas y administrativas.

En este sentido, la dimensión **modelos de evaluación** está relacionada con los elementos que integran los modelos de evaluación institucional en la UNET que se han realizado como iniciativas y procesos de evaluación en la institución. A continuación, criterios de los informantes clave.

**IC1:** *Si se realizó una evaluación por la década de los 90, pero fue una acción netamente política y que no dejó huella. En la actualidad no hay iniciativas de ninguna índole que se mire hacia la evaluación institucional mucho menos hacia la transformación. Y con respecto a la acreditación de sus programas, solo se ha realizado para dos programas académicos de pregrado y algún intento para tres programas de postgrado. (1-8)*

**IC2:** *En los últimos quince años, no se ha evidenciado iniciativa alguna en la UNET, en lo referente a Evaluación Institucional, las últimas iniciativas se dieron entre los años 2005 y 2008, desde el Consejo de Planificación UNET, donde algunos de sus miembros en el marco de los proyectos desarrollados a través del cumplimiento de la LOCTI, procuraron presentar una metodología para el manejo de los procesos de evaluación y acreditación institucional y la visión prospectiva de la universidad para los próximos años, en cara a la nueva realidad del siglo XXI. (34-42)*

**IC3:** *Uno de los recursos escasos de las instituciones de educación universitaria es la evaluación institucional, por consiguiente, es un asunto que le compete al Consejo Superior, Consejo Universitario y el Consejo de Planificación en el caso de la UNET. Recuerde que la universidad tiene un sistema de gobierno colegiado, tipificado en su reglamento, conformado por el Consejo Superior, el Consejo Universitario, el Consejo Académico y los Consejos de los diferentes Decanatos y los órganos fundamentales que deben impulsar las políticas, programas y planes de evaluación institucional son el Consejo Superior y el Consejo Universitario, las cuales están bien definidas dentro de sus atribuciones reglamentarias, en tal sentido, de ahí parte el asunto. ¿ y porque no se cumplen?, bueno, porque se evidencian escasas reflexiones y debates de docentes, investigadores, estudiantes, egresados conjuntamente con los órganos colegiados de gobierno y autoridades personales, que favorezcan la construcción de consensos sobre futuras políticas de desarrollo, situación que se agudiza por cuanto dichos entes gubernamentales invierten demasiado tiempo en foros vacíos*

*de cuestiones burocráticas y postergan todas aquellas decisiones referidas a estrategias institucionales, académicas-administrativas que permitan transformaciones sustantivas, un desarrollo organizacional acorde con su misión esencial y su entorno. Y si lo quiere reducir, en una palabra, la Rutinización, es las que impide abordar con eficiencia, la evaluación universitaria. (81-106)*

**IC4:** *Si se han realizado, puedo citar: a) La Evaluación Institucional, en una segunda mitad de los 80 aproximadamente, yo pertencí a una mesa, pero no sé los resultados de la misma; b). Siendo director de COPLAN, el profesor Nichols impulsó una evaluación en donde, entre otros, abordó la Voz del Cliente Interno y la Voz del Cliente Externo, llegando a resultados finales expuestos en documento oficial; c) Por el año 2009, Arquitectura se sumó al Sistema Evaluativo de Acreditación Regional de Carreras Universitarias para el MERCOSUR, ARCU-SUR; a través del CEAPIES; resultando acreditado la carrera de Arquitectura, anteriormente ya lo había sido Agronomía; Todos los profesores participamos en distintos roles, fuimos entrenados o acompañados durante todo el proceso por personal del CEAPIES, quienes vinieron en dos oportunidades y, finalmente, en la tercera, para el veredicto final; cuatro dimensiones aglutinaron la evaluación: contexto institucional, comunidad académica (yo la coordiné), proyecto académico e infraestructura, el jefe del Dpto. fungió como Coordinado General. Hoy día, este documento es muy solicitado por estudiantes e instituciones foráneas, particularmente latinoamericanos; d) existen otros más bien espasmódicos, emergente o puntuales, como por ejemplo la evaluación de los estudiantes hacia los profesores, impulsada por el CODE; e); cuando fui jefe del Dpto. de Arquitectura, a través del CODE, se aplicó la evaluación de percepción estudiantil a TODOS los profesores de Arquitectura, siendo pionera y única, ya que este instrumento se dejaba de aplicar al pasar a la condición de ordinaria, por cierto, hoy día no se aplica, siendo necesario hacerlo; .f) Cuando fui Coordinadora de la Comisión de la Maestría Arquitectura, Ciudad e Identidad en Postgrado UNET, siempre se aplicó un instrumento de percepción de los estudiantes que engloba varios aspectos; hoy día se retomó, a los efectos de reactivar dichos estudios de postgrado. Como se observa, todos estos ejemplos obedecen a iniciativa propia, a una necesidad de evaluar para analizar y tomar correctivos sobre el particular (presente, futuro, pero yo también agrego el pasado) es decir, prospectivo, sin que haya una política, motivación o requerimiento institucional al respecto. (203-242)*

**IC5:** *Como académico considero, que dentro de la universidad no se tiene una política, ni cultura de la evaluación institucional de lo que se hace, en pro de implementar mejoras y transformaciones que apunten a la acreditación y a procesos de internacionalización institucional. En postgrado se dan algunos procesos de acreditación de programas académicos. (288-293)*

**IC6:** *En los últimos cinco (5) años no he tenido conocimiento que haya propuestas en esa dirección. Pero si considero que se debe incentivar procesos de evaluación que lleve a la autogestión de la UNET. 8320-323)*

**IC7:** *En la UNET, a través de la Dirección del Consejo de Planificación, se han desarrollado proyectos que apuntan a la transformación de la Universidad en el marco de procesos de evaluación institucional, desde los años 80, 90 y principios del año 2000, aunque en los últimos diez años no se han visto nuevas iniciativas. (350-355)*

**IC8:** *En la institución no existen mecanismos o procesos orientados a la planificación estratégica, táctica y operativa, y por ende, carecemos de indicadores de procesos y resultados que permitan evaluar y apalancar la transformación universitaria o la mejora continua. (389-393)*

**IC9:** *Aunque muy poco se ha realizado, sin embargo, a nivel de postgrado se ha logrado la acreditación de los programas de maestría en Gerencia Educativa, en proceso de acreditación los programas de Gerencia de Empresas mención Mercadeo, Gerencia de Empresas mención Industria, Administración de Instituciones de Salud, Gerencia de Empresas mención Finanzas, la recién aprobación del programa de maestría en Enseñanza Aprendizaje de las Ciencias Básicas mención Biología y Química, Enseñanza Aprendizaje de las Ciencias Básicas mención Física y Matemática, Doctorado en Gerencia Evaluativa Tecnológica Empresarial y Educativa. En otros programas a nivel de especialización y maestría las comisiones de cada programa están avocadas en el proceso de acreditación. (412-425)*

Los informantes clave (IC), asumen que actualmente no hay iniciativas de ninguna índole que apunten hacia la evaluación institucional y transformación universitaria, concluyendo que la EIU es un recurso escaso para las Universidades. En referencia a la acreditación solo se han acreditado algunos programas de postgrado. Históricamente, en lo que respecta a la EIU en la UNET, se plantearon las etapas iniciales en algunos proyectos hechos a principios del siglo XXI, en referencia a una metodología básica para la evaluación institucional, el manejo de indicadores y los proyectos prospectivos. Las dimensiones que se contemplaron al momento del desarrollo de los proyectos fueron; contexto institucional, comunidad académica, proyecto académico e infraestructura.

Destacan también los IC, que es competencia del Estado venezolano, y de los Consejos Universitarios de las IES, impulsar políticas, programas y planes de evaluación institucional que sean viables y factibles, para asegurar su cumplimiento. Puesto que en la UNET no existe una cultura evaluativa por parte de los miembros de la comunidad universitaria, dado que, los planteamientos en referencia a EIU que han desarrollado, obedecen a iniciativas propias, que responden a una necesidad de evaluar para analizar y tomar correctivos sobre un aspecto particular, presente, pasado y futuro. También destacaron que es prioridad desarrollar proyectos de EIU, que permitan crear procesos

de autoevaluación, la autorregulación, y sobre todo la autogestión de la UNET, para asegura su sostenibilidad en el tiempo, dado que, según los IC, la UNET carece de *planificación estratégica, táctica y operativa, de indicadores de procesos y resultados que permitan evaluar y apalancar la transformación universitaria o la mejora continua.*

Por otro lado, la dimensión **transformación universitaria**, vista desde la gestión universitaria, a partir de los elementos propios de la evaluación institucional, que siguen los responsables de las áreas académicas y administrativas actualmente en la UNET, se debe partir de la premisa que, de acuerdo a la perspectiva de los expertos, la EIU es considera como el principal medio para conseguir dicha transformación, la cual, deber ser un proceso de apropiación colectiva, que permita ordenar la gestión universitaria desde una visión sistémica y sistemática donde involucre los procesos académicos y administrativos. A continuación, criterios de los informantes clave.

**IC1:** Por puros impulsos, pero no hay una política institucional direccionada hacia ello. (9-10)

**IC2:** En referencia a elementos propios de Evaluación Institucional, que siguen los responsables de las áreas académicas y administrativas, solo el manejo de algunos indicadores y bases de datos estadísticos, que, en la mayoría de los casos, contribuyen para el desarrollo del Plan Operativo Anual y la Memoria y Cuenta de la ejecución operativa y presupuestaria, para evidenciar el cumplimiento de metas. Pero, la realidad es que no existen lineamientos ni procesos claros, que respondan a políticas institucionales ni del ente rector OPSU, en materia de Evaluación Institucional. (43-52)

**IC3:** En primer término, permanecen los valores institucionales que es importante para la gestión académica y administrativa, fundamentalmente con la formulación de los Planes Operativos Anuales, que se evalúan de manera moderada. El talento humano comprende toda la dinámica procesual de la gestión académica y administrativa, las dependencias actúan constantemente con base a las normativas y leyes vigentes, tanto nacionales como universitarias. En resumen, se cumplen con los procesos de control y seguimiento de todas las acciones de la dinámica organizacional, aunque con resultados dispersos. (107-117)

**IC4:** Asumen elementos subjetivos, de acuerdo con lo que se cree debe evaluarse por cada dependencia, o grupo evaluador y de acuerdo con las prácticas aprendidas bien por estudios y/o por el ejercicio de diversos cargos; pero esto es muy escueto y esporádico; no existe unificación ni política institucional sobre el particular, ni siquiera las dependencias involucradas en la evaluación institucional giran instrucciones, tampoco lo hace ningún nivel gerencial...porque no se ha creado la cultura de evaluación. Creo que, también, porque no se sabe cómo hacerlo, ni su importancia o su necesidad. O.... será miedo de sus resultados? (243-253)

**IC5:** *En función de la realidad que se vive dentro del país y de la universidad, los elementos que prevalecen es la incertidumbre y la desmotivación académica de los profesores y personal administrativo y de apoyo, al no contar con la seguridad social, remuneración acorde al rol universitario que tenemos, ausencia de recursos económicos para cumplir las funciones institucionales. Por todo ello, los elementos propios de evaluación que se siguen, es como logro satisfacer algunos objetivos y funciones institucionales con las limitaciones que se tienen. (294-303)*

**IC6:** *La Evaluación institucional es un elemento necesario en cualquier organización. Sin embargo, en el caso universitario, la misma ley no establece mecanismo alguno de evaluación institucional. Pero, si prevé que los consejos universitarios son órganos que puedan generar instrumentos valoración institucional, académica, administrativa. Que en el caso UNET, no se está orientando como una política dentro de la misma organización, que fomente una cultura evaluativa, que nos lleve a la transformación y a la acreditación. (324-332)*

**IC7:** *En la UNET, se calculan algunos indicadores en el orden académico, de extensión, de investigación y de gestión administrativa, cuyos datos para su cálculo son solicitados por los funcionarios del Consejo de Planificación a las administradoras y ejecutoras de los programas académicos y administrativos de la Universidad, que son utilizados para la elaboración de los planes operativos anuales y la memoria y cuenta de la ejecución operativa y presupuestaria. (356-363)*

**IC8:** *En la institución no existe una cultura orientada a la planificación, control y seguimiento de sus procesos y resultados que permita evaluar las áreas académicas y administrativas, el comportamiento de la organización está enfocado a la gestión normativa y operativa, sin definir esquemas para la planificación estimada y su ejecución real que facilite la generación de indicadores de eficiencia, efectividad, eficacia y calidad. (394-401)*

**IC9:** *Se siguen los lineamientos dados desde el Consejo Consultivo Nacional de Postgrado para la acreditación de programas vigentes y para la solicitud de aprobación de nuevos programas. En ambos casos la Coordinación Académica instruye a los responsables de cada programa a seguir los lineamientos correspondientes y elaborar los informes respectivos. (426-432)*

De lo anteriormente presentado, se puede concluir en referencia a elementos propios de EIU, que siguen los responsables de los procesos académicos y administrativos, solo se evidencia el manejo de algunos indicadores para revisar la gestión universitaria, que, en la mayoría de los casos, se desarrollan con la ejecución del Plan Operativo Anual POA y permite justificar algunos logros de cumplimiento en la Memoria y Cuenta con base en la ejecución física y presupuestaria, por lo que, desde la opinión de los informantes claves, no existen lineamientos ni procesos claros, que

respondan a políticas institucionales ni del ente rector OPSU, direccionadas a la Evaluación Institucional, ni al logro de la transformación universitaria, aun cuando, de manera general para la gestión universitaria de los procesos regulares de la institución, se cumplen con los procesos de control y seguimiento de todas las acciones de la dinámica organizacional, aunque con resultados dispersos.

Las autoridades están claras que la EIU es el camino para lograr la transformación universitaria, mediante procesos de autoevaluación y autorregulación, pero resaltan que se deben presentar estrategias desde lo objetivo y subjetivo del proceso evaluativo, que eleven la moral de los miembros de la comunidad universitaria, que destaque la necesidad de evaluarse en pro de la mejora y que unifique política, metodologías e instrucciones que fijen la ruta a seguir para lograr la EIU y por ende la transformación institucional, fomentando una cultura de evaluación, que permita que los logros perduren en el tiempo.

Seguidamente, en la dimensión **control de la calidad**, vista desde las iniciativas en pro de mejorar la calidad en los procesos académicos y administrativos en la UNET desde la comparación de los elementos que integran dichos procesos como: valores, modelo de gestión, actividades, fases, resultados, productos, efectos e impactos, que al compararlos con los elementos teóricos definen hasta donde se está cumpliendo con las expectativas, requisitos, normativas y necesidades de los miembros de la comunidad universitaria, de los principales actores de la sociedad y sobre todo, con la visión y misión de la Universidad. A continuación, la opinión de los entrevistados:

**IC1:** *La evaluación en la Universidad debe ser entendida como una política permanente para garantizar la expansión de ella con el impacto social de la institución con la comunidad a la cual nos debemos. Con la evaluación se logra fortalecer la calidad de sus programas ofreciendo garantías a la sociedad de que efectivamente la función educativa al que accede, ha sido sometida a alguna forma de control. Con la evaluación permanente se cumple con el objetivo de mejorar la visión de los conceptos y propósitos de la universidad, consecuencias, servicios brindados y dificultades. En consecuencia, con el enfoque de gestión de procesos, los diferentes espacios de la institución, frente a las actitudes sociales, gremiales y expectativas, están obligándola a avanzar hacia una evaluación específica significativa, en comunión con la calidad de sus infraestructuras, procesos, historia y resultados. (11-25)*

**IC2:** *Es altamente necesario la implementación de procesos de evaluación institucional, que permita la mejora continua de los procesos académicos,*

que lleven a la transformación universitaria, para lo cual uno de los elementos puede ser el Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA, con ajustes que permitan cambiar la visión del mismo desde la realidad de los actores de cada universidad, puesto que, aun cuando las autoridades de distintas universidades del país fueron consultadas para su formulación, gran parte del proyecto, está formulado desde la visión del ente rector, mas no de los aportes de quienes realmente están a la cabeza y dirección de las universidades venezolanas. El proyecto actual del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA, marca aspectos generales sobre la evaluación desde su concepción epistemológica e ideológica, así como los fundamentos jurídicos que lo enmarca. Pero en lo que respecta a los procesos metodológicos, no presenta una visión clara de los procesos que se deben seguir por parte de los actores y representantes de las universidades. (53-72)

**IC3:** Es una necesidad inaplazable. Con base a la autonomía y democracia de las universidades públicas venezolanas, con rango constitucional e insertas en la sociedad de la información y del conocimiento, los entes directivos deben considerar con determinación, la redefinición de agendas institucionales que interprete de manera consensuada con el personal académico, sus estudiantes, egresados, autoridades unipersonales y colegiadas, los nuevos retos que impone la realidad social y sus nuevos códigos culturales, políticos, sociales entre otros, y movilizar el cumulo de saberes universitarios hacia nuevos procesos de dirección universitaria eficaz y transparente, mediante, la apertura de espacios de participación, nuevas formas de relacionarse con el entorno, nuevas estructuras ; y así, generar confianza y compromiso institucional que eleven la calidad del sistema universitario, independientemente de las fuerzas restrictivas gubernamentales de orden superior. Es importante, que las autoridades tomemos conciencia que la Universidad que representamos se debe primero que todo a la comunidad universitaria y a las fuerzas vivas que conforman el entorno donde esta circunscrita, que en el caso particular de la UNET, es el estado Táchira, y gran parte de los estados occidentales venezolanos, como lo son Barinas, Mérida, Trujillo y Zulia, pero sobre todo el eje fronterizo colombo-venezolano, puesto que estos actores internos y externos son los que demarcan las necesidades a cumplir en referencia a la formación académica, la generación del conocimiento y la investigación, la labor de extensión y la relación con el entorno en cuanto al asesoramiento del sector industrial de producción y servicios, el sector agropecuario. Y son estos actores quienes también valoran si sus expectativas son cumplidas con base en la comparación de los productos y servicios que como universidad ofrecemos. En la misma dirección, es importante entonces, un franco entendimiento con todos los actores universitarios para reconocer las limitaciones existentes y utilizar el conocimiento como factor estratégico para la generación de valor económico, social y cultural para el desarrollo y bienestar de la sociedad contemporánea. (118-157)

**IC4:** Si señor, de acuerdo, porque ello garantiza la viabilidad de la institución, según la visión de los cibernéticos, quienes asimilan las instituciones con los organismos vivos; esto es, su perennidad en el tiempo y para ello, amerita, actualizarse constantemente, porque la dinámica mundial es cada vez más voraz y vertiginosa, en cuyos movimientos debe ser capaz de asimilarse la institución y responder a ello; como anécdota, al principio de mi gestión como Secretaria, la Jefa de COPLAN para entonces, emprendió una forma de evaluación institucional, empezando con las cuatro autoridades, es decir, desde la cúspide piramidal hacia abajo (no al revés); teníamos actividades presenciales, tipo talleres, donde escribíamos a partir de interrogantes planteadas por la facilitadora; creo, alcanzamos unas cuatro sesiones, porque era obligatorio que estuviésemos los cuatro. Se comenzó a trabajar en la construcción de una nueva misión y visión de la UNET; no continuamos con tal disciplina, creo la profesora requirió salir de Venezuela y no hubo continuidad administrativa del proyecto. NO hubo resultados concretos. (254-272)

**IC5:** En la Universidad se reconocen y recompensan los esfuerzos destinados a mejorar la calidad, principalmente en el Decanato de Investigación, principalmente en el manejo de los procesos académicos y administrativos que se direccionan desde las coordinaciones a los diferentes programas y grupos de investigación, esto con el objeto de fomentar una cultura evaluativa, que nos lleve a la autoevaluación, para poder adaptarnos a los estándares nacionales e internacionales en materia de investigación y publicaciones. (304-312)

**IC6:** Desde la gestión de los procesos, es la clave, puesto que se debe administrar un proceso en procura de la mejora del mismo. Y es aquí donde la evaluación institucional en educación, se presta para mejorar la calidad educativa en todos los ámbitos. Precisamente la unión de ambos conceptos, debería ser la política que desde la universidad se plantee como iniciativas. (333-339)

**IC7:** Desde el ente rector, he escuchado que para el 2021, se propuso nuevamente un posible proyecto para la evaluación de las universidades, llamado Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA, del cual, solo he escuchado las siglas, más no tengo claro, que abarca y que objetivo tiene para las universidades, puesto que tan solo, lo he visto a través de las redes sociales, percibiendo que es una propaganda más del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, que siguiendo su agenda populista, pretende crear una matriz de opinión, que dé como mensaje, que la universidad venezolana se está transformando. Pero desde la realidad de la UNET, considero que cada autoridad, director o jefe, pretende aplicar procesos de calidad, desde su propio conocimiento o lo que tiene como referente de calidad desde las posibilidades de la universidad, aunque no creo que se lleve a procesos que realmente aporte mejora continua y aumente la calidad de los procesos académicos y administrativos de la UNET. (364-381)

**IC8:** Existen indicadores de gestión y administrativos que permiten de una

*manera u otra, tener una idea, del cumplimiento actual de los procesos, pero no hay una estructura clara a seguir por parte de quienes llevamos la Universidad, que nos permita mejorar la calidad, y menos aún que nos encamine hacia la acreditación y transformación universitaria. (402-407)*

**IC9:** *La principal iniciativa, viene del Estado venezolano, puesto que propone el Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria (SESA) a principios del año 2000 con muy poca proyección y resultados. Para el 2012 se elabora y aprueba en mi concepto el primer documento SESA con el propósito de ejercer una estricta supervisión de la actividad educativa universitaria, conteniendo aspectos muy importantes como los procesos de evaluación, supervisión, acreditación y acompañamiento. El SESA contiene una orientación de cómo hacer el diagnóstico, manejo y ejecución de la evaluación y la autoevaluación. Sin embargo, basado en los principios de democratización universitaria cada institución debe diseñar su propia metodología sobre la base de su estructura y funcionamiento, alejándose de los aspectos politiqueros que tanto han enturbiado los procesos de gestión universitaria, por lo que no comparto son la política y el desacato a la democracia universitaria. (433-450)*

De acuerdo a las ponencias exhibidas, se concluyó que la mejora de la calidad de la universidad que permita llevar a una transformación, comienza con la inclusión de nuevos procesos de dirección institucional eficaces y transparentes, mediante, la apertura de espacios de participación, nuevas formas de relacionarse con el entorno, nuevas estructuras; y así, generar confianza y compromiso institucional que eleven la calidad del sistema universitario, para poder enfrentar los nuevos retos que impone la realidad social y sus nuevos códigos culturales, políticos, sociales, entre otros, y generar productos y servicios que cumplan con esta nuevas necesidades y expectativas.

Se debe fomentar una cultura evaluativa que lleve a desarrollar procesos pensando en el mejoramiento continuo que garanticen la viabilidad de la institución, mediante la asimilación de sus actores y responsables, de crear procesos innovadores que coloque a la UNET en la vanguardia, y que aseguren su perennidad en el tiempo por lo que se requiere la actualización contante, dado que la dinámica mundial es cada vez más voraz y vertiginosa, en cuyos movimientos debe ser capaz de asimilarse la institución.

Las autoridades están conscientes que el Estado venezolano, ha propuesto nuevamente una iniciativa para evaluar las universidades, pero desde su discernimiento del proyecto presentado y llamado SESA por sus siglas, no consideran que dicho

proyecto realmente tenga lo necesario desde la dinámica y los procesos para lograr una Evaluación Institucional Universitaria que realmente transforme a la universidad venezolana.

Por último, en referencia a la dimensión **estándares y normas** de necesario cumplimiento para optar a la acreditación de los programas académicos de pregrado y postgrado, desde la ejecución de los procesos actuales que se siguen en la UNET, la opinión de los entrevistados es la siguiente:

**IC1:** *La UNET de post pandemia indudablemente debe modernizar su estructura administrativa y académica curricular, propiciando la acreditación institucional regional (en primera instancia), para así validar el ser la principal institución universitaria de la región, definir hacia que derroteros debe propiciar la calidad de sus programas académicos, evaluación permanente de su educación. (26-32)*

**IC2:** *Para optar a la acreditación de sus programas académicos, la UNET, debe fijar una propuesta donde se presenten las pautas para evaluar los programas académicos y procesos administrativos de la institución en pro de la acreditación universitaria, en cumplimiento con los lineamientos emitidos por los entes del estado, pero bajo las políticas de la UNET, para de esta manera diseñar instrumentos, que se ajusten a las realidades de la Universidad. (73-80)*

**IC3:** *Desde la UNET, son escasas las intenciones por presentar alternativas que evidencien la intención de evaluar los procesos y programas académicos y procesos administrativos en pro de la acreditación universitaria, por su parte el Estado venezolano, siempre ha presentado opciones y mecanismos como el programa SEA del 2001 elaborado por Dr. Cesar Villaroel documento que la OPSU, dirigido en aquel entonces por el ex-rector de la UCV, Dr. Luis Fuenmayor que se intentó aplicar en la mayoría de las universidades con resultados inconclusos. Y hoy día, el SESA aprobado por en la gestión ministerial del MPPEU del Dr. Cesar Trompiz en su fase final de gestión. Los documentos de naturaleza académica tendentes a reformar la universidad tienen que ser basados en el valor del conocimiento. Si queremos evaluar a las universidades desde el plano ontológico, epistemológico, axiológico, metodológico y teleológico, los sistemas de evaluación deben ser un conjunto de pautas para que desde la autonomía de las universidades se realice una evaluación con base a esos planos. Cuando usted analiza el documento SESA y observa que se orienta y fundamenta en el respeto y apoyo decidido a la autonomía de las universidades y la realidad es que hoy las universidades nacionales están obligadas a realizar unas elecciones basadas en una Sentencia del máximo órgano de justicia venezolana, surge la pregunta ¿y el artículo 109 de la constitución de la república bolivariana de Venezuela?, ¿se respeta, se cumple?, en ese artículo establece que las universidades se darán sus propias normas de gobierno. ¿Y porque esta invisible el asunto del*

*Financiamiento de la Educación Universitaria? ¿Y el asunto de los derechos laborales no existen?, entonces esos aspectos deberían estar bien explícitos y eliminar otro aspecto que subyace en ese documento sobre el control social de la universidad. Estoy de acuerdo que se elija un líder social de todos los consejos comunales del Táchira, que se involucre con compromiso universitario, porque es importante la opinión de los líderes sociales y empresariales, y se fomenta verdaderamente la democracia participativa y protagónica como lo expresaron en el SESA del 2012. Por todo esto, opino que desde esta realidad la UNET, no está preparada para optar a la acreditación de sus programas académicos, si antes no hace los ajustes pertinentes, dado que la acreditación no se concibe actualmente como un proceso voluntario de evaluación del cumplimiento de las funciones universitarias que, de información fidedigna sobre la calidad de los Programas Académicos, que la UNET desarrolla. (158-202)*

**IC4:** *Como exprese en la respuesta a la pregunta anterior, se presentaron iniciativas que no llevaron a resultados concretos, y actualmente no se evidencia la intención de evaluar los programas académicos y procesos administrativos en pro de la acreditación universitaria desde el seno de la UNET, aun cuando en el año 2021, explotó como un “bum” gubernamental aprobado el SESA por el CNU, en gestión del ministro Trompiz; Donde nos llegó el documento a todas las universidades, pero no pasó de allí; fue analizado muy someramente, no fue debatido, desglosado ni aplicado, por lo menos en la UNET.: Por lo que, no sé el estado actual del SESA. En conclusión, en la UNET, a la fecha no se realizó un proceso voluntario de evaluación que permita revisar la calidad de los Programas Académicos, que la UNET administra. (273-287)*

**IC5:** *En el Decanato de Investigación, procuramos medir si cumplimos con las necesidades de nuestros clientes internos y externos, desde la cooperación voluntaria de cada uno de los coordinadores y representantes de los grupos de investigación, en pro de evaluar el cumplimiento de las funciones de investigación universitaria y la calidad de los programas investigativos y de publicaciones. (313-319)*

**IC6:** *Para poder optar a la acreditación de los programas académicos de pregrado y postgrado, así como de los cursos de formación permanente, debemos fomentar la transformación, la evaluación constante y sobre todo la autoevaluación para la toma de decisiones, que nos lleven a ajustar los procesos y las dependencias, niveles de responsabilidad y la autonomía de las autoridades para gestionar sus propios procesos y de esta forma si ser pertinente a las necesidades de los clientes y a la sociedad como Universidad. (340-349)*

**IC7:** *Para que la UNET, pueda optar por la acreditación de sus programas académicos y administrativos, requiere implementar una cultura evaluativa, que realmente transforme la Universidad, ajuste sus procesos a nuevas realidades, la incorporación de tecnología, el manejo y análisis de pasos interconectados que lleven al conocimiento de las necesidades de clientes y usuarios. (382-388)*

**IC8:** *Definitivamente, no, yo creo que debemos conocer, ante todo, cuáles*

*son los parámetros y estándares de calidad exigidos por parte de los entes del estado que permitan optar a la acreditación. (408-411)*

**IC9:** *Para que la UNET, se pueda acreditar desde sus programas de pregrado y sus procesos administrativos debe transformarse ya adaptarse a las nuevas realidades del siglo XXI, desde sus procesos tecnológicos, desde su estructura académica y administrativa, así cambiar paradigmas en pro de cumplir con las necesidades actuales de clientes y comunidad en general. (451-457)*

Los entrevistados consideran que la UNET, desde su realidad, no está preparada para optar a la acreditación de sus programas académicos, por lo que, desde la ejecución de los procesos actuales, debe modernizar su estructura administrativa y académica curricular, comenzando por fijar las pautas para evaluar los programas académicos y los procesos administrativos, en cumplimiento con los lineamientos emitidos por los entes del estado, pero ante todo bajo las políticas de la UNET, para de esta manera diseñar una ruta metodológica basada en el conocimiento, que motive y aumente la intención de autoevaluarse desde la opinión y compromiso de la comunidad universitaria, pero también de representantes de las fuerzas vivas del estado Táchira, bajo la premisa del compromiso universitario.

De manera general, todos consideran que el SESA es una iniciativa por parte del ente rector, que puede servir para aumentar el deseo y compromiso voluntario por parte de los miembros de la comunidad UNET, en desarrollar proyectos de evaluación que lleven a la transformación universitaria y a la acreditación, con la salvedad que el SESA, realmente fije una ruta que vaya más allá de la postura filosófica de la EIU por parte del Estado, para institucionalizar una cultura evaluativa en las IES, que realmente transforme la Universidad,

## Categoría emergente 2: Gestión Dialógica de Procesos (CE-02).

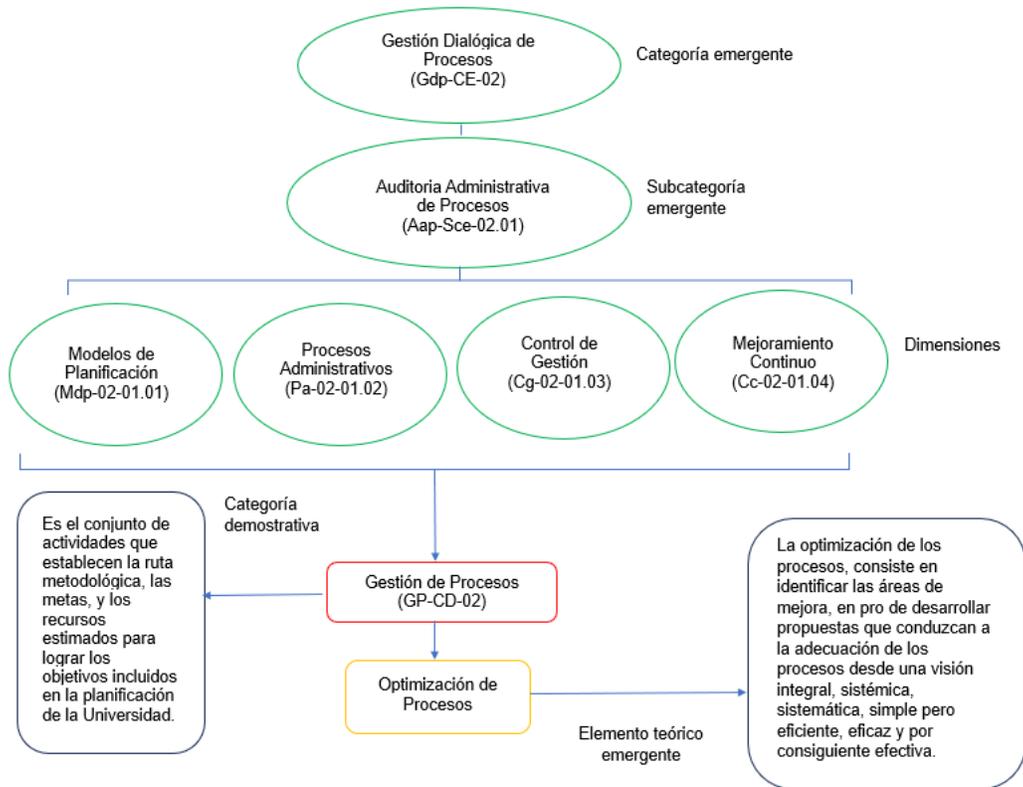
### Cuadro 12. Categoría 2: Gestión Dialógica de procesos CE-02)

Categorías demostrativas	Gestión de Procesos (GP-CD-02)			
Subcategorías demostrativas	Planificación (P-CD-02.01)	Ejecución (E-CD-02.02)	Control (C-CD-02.03)	Mejora (M-CD-02.04)
Dimensiones	Modelos de Planificación (Mdp-02-01.01)	Procesos Administrativos (Pa-02-01.02)	Control de Gestión (Cg-02-01.03)	Mejoramiento Continuo (Cc-02-01.04)
Subcategoría emergente	Auditoria Administrativa de Procesos (Aap-Sce-02.01)			
Categoría emergente	Gestión Dialógica de Procesos (Gdp-CE-02)			

La EIU, vista desde una gestión dialógica de procesos, es un proceso de carácter organizacional suscitado por los diferentes actores de la UNET, donde se evidencie el compromiso y responsabilidad de todos quienes están encargados de la gestión de los procesos académicos, administrativos y financieros de la institución: de esta manera comparten el poder y la responsabilidad de sostener y facilitar una adecuada gestión de dichos procesos, desde una visión de compromiso compartido más allá de la jerarquía que ofrecen los cargos académicos y administrativos.

La gestión dialógica de procesos, facilita a la UNET alcanzar los estándares deseados de la mano de sus representantes, puesto que fomenta, además de una visión de control que audite y administre los procesos, ir más allá, cuando desde el seno de las propias autoridades, se propongan las estrategias de evaluación, autoevaluación, regulación y autorregulación que propicien los verdaderos cambios que llevan a la transformación de la institución y por consiguiente al logro de sus objetivos estratégicos, ajustando la visión teleológica de sus responsables de una evaluación tradicional que solo busca calificar a la visión moderna de la evaluación que va en pro de la mejora. Concepción que requiere de un modelo de evaluación institucional, que justifique una adecuada planificación y manejo de procesos administrativos ajustados a las necesidades de control de la gestión universitaria, capaz de propiciar la información necesaria para la toma de decisiones colegiadas, sistémicas, oportunas y pertinentes, y así mantener estándares de calidad y procesos que contribuyan al mejoramiento continuo.

## Subcategoría: Auditoría administrativa de procesos (AAP-CE-02.01).



Nota: Creación del autor.

### Figura 5. Subcategoría 2: Auditoría administrativa de procesos

La visión de los representantes de la UNET, en definitiva, consideran que deben, mantener una auditoría administrativa de procesos, que vele por el buen manejo de los modelos de planificación, los procesos administrativos, y la incorporación de una práctica de control de la gestión que contribuya al mejoramiento continuo, para de esta forma, llevar la gestión a posibles niveles de optimización de los procesos, desde una visión integral, sistémica, sistemática, simple pero eficiente, eficaz y por consiguiente efectiva .

De lo antes expuesto, se desprende; la primera dimensión llamada **modelos de planificación**, la cual se corresponde con una gestión de procesos que pueda ser sometido a procesos evaluativos desde el manejo de una adecuada planificación. De la cual los informantes claves expusieron que:

**IC1:** El uso de la planificación en la UNET se centra en el diseño del plan

operativo anual, POA, siguiendo los lineamientos emitidos por el ente rector, quien es el que fija la estructura presupuestaria que va a regir cada año, para la asignación de recursos, igualmente se manejan bases de datos estadísticos para el cálculo de indicadores de gestión de carácter académico y administrativo. Indicadores que permiten justificar los resultados obtenidos al elaborar la memoria y cuenta de la institución. (458-466)

**IC2:** En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se debe planificar, contemplando el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marquen una adecuada ejecución y que permitan procesos de evaluación, la autoevaluación y la autorregulación (479-484)

**IC3:** La UNET, por ser una institución universitaria pública, debe realizar un proyecto de ejecución de sus actividades en consonancia con los programas que desarrolla, en sus distintas funciones básicas, pregrado, postgrado, investigación, extensión, y la gestión administrativa, que mediante de la herramienta de marco lógico, expresa en objetivos y metas, con una asignación de recursos aproximada, que plasma en los diferentes sistemas y estructuras presupuestarias que en el ente rector, CNU, coloca año a año para tal fin, y el cual se ejecuta bajo el nombre de la formulación del plan operativo anual. (508-518)

**IC4:** En la UNET, la planificación permite que todo esté relacionado, porque la UNET se comporta como un sistema muy estructurado desde su nacimiento, compuesto por una trama de redes y redes, vínculos y enlaces entramados entre sí, como una urdimbre institucional, incapaces de desenredarse; en la UNET, todo se relaciona con todo; la UNET es como un "holosistema". (563-569)

**IC5:** En la planificación de nuestros programas y proyectos, aun sin presupuesto se busca cumplir con las políticas, planes y formación institucional. (599-601)

**IC6:** La gestión de procesos debe ser medida desde el manejo de indicadores y estándares de calidad, que debe ser en parte facilitados por los entes del Estado venezolano, en discusión y consenso con las autoridades de la Universidades Venezolanas, ¿para que se formulen las políticas e instrumentos para desarrollar procesos de evaluación y acreditación universitaria. (617-623)

**IC7:** La UNET, por ser una universidad de carácter experimental, desde su nacimiento ha sido única, marcando sistemas y procesos muy entramados que permiten una amplia vinculación entre sí. Por lo que se estima que no sería difícil, para los actores y responsables de los procesos de la Universidad, establecer una sinergia en el manejo de procesos de evaluación y transformación universitaria. (648-654)

**IC8:** En las organizaciones existe una vista estática que viene dado por su estructura jerárquica y sus canales de comunicación, y una vista dinámica que está definida por sus procesos, independientemente de la vista estática. En mi opinión debería diseñarse en la vista dinámica modelos de gestión orientado a procesos que permita su evaluación y monitoreo que

*facilite la transformación y la mejora continua de los mismos. (675-682)*

**IC9:** Partiendo que la finalidad de la evaluación institucional es plantear mejoras en el sistema educativo UNET, se puede deducir que en los actuales momentos el bajo sueldo de todo el talento humano, el escaso equipamiento de laboratorios y talleres, las muy limitadas posibilidades de capacitación y/o actualización de los conocimientos del personal, retrata un clima organizacional desfavorable para tal fin. Para ello es necesario diseñar nuevas estrategias en la búsqueda de recursos, donde participe toda la comunidad universitaria alejándonos del tan trillado estado paternalista. (706-715)

El uso de la planificación en la UNET se centra en el diseño del plan operativo anual POA, siguiendo los lineamientos emitidos por el ente rector, quien es el que fija la estructura presupuestaria que va a regir cada año. De allí se desprende la ejecución y gestión de los procesos administrativos, los sistemas de control de gestión, que consisten básicamente en el manejo de indicadores de primero y segundo nivel; en las áreas de la docencia, investigación, extensión y soporte administrativo, que de manera general sirve para justificar el manejo de las actividades administrativas y el alcance de logros y productos, que año a año se registran en la memoria y cuenta de la Universidad y en algunos casos muy puntuales son utilizados para la toma de decisiones y en la generación alternativas y propuestas que apuntan hacia la mejora de la gestión de procesos. Destacándose que dicha gestión debe responder a una planificación que destaque el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marquen una adecuada ejecución que permitan procesos de evaluación, autoevaluación y autorregulación.

La planificación de las actividades debe ser cónsona con el cumplimiento de los objetivos y metas que desarrolla, en sus distintas funciones básicas, pregrado, postgrado, investigación, extensión, y la gestión administrativa, de manera que actúen como un sistema estructurado, compuesto por una trama de redes, vínculos y enlaces entramados entre sí, que permita establecer una sinergia en el manejo de procesos de evaluación y transformación universitaria, *a la vista dinámica de modelos de planificación y gestión orientados a procesos evaluativos y de monitoreo que facilite la optimización y la mejora continua de los mismos.*

Por otro lado, la dimensión **procesos administrativos** es vista desde la ejecución de las actividades en consonancia con el manejo de la planificación y los postulados de las ciencias administrativas en pro del cumplimiento de las directrices de la UNET. A lo

cual los informantes claves emitieron su opinión aseverando que:

**IC1:** *La ejecución de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas responde al manejo de pasos donde se destaca la relación entre dos o más departamentos que se requieren mutuamente y mediante un trabajo sinérgico y coordinado se evidencia una adecuada ejecución. (467-471)*

**IC2:** *La realidad de la planificación en la UNET, es que solo se realiza para justificar la ejecución presupuestaria, la cual, en un alto porcentaje, en la ejecución regular durante el año contable, requiere de grandes cantidades de traspasos entre cuentas para poder solventar las necesidades y situaciones que se presentan en la ejecución de procesos. (485-490)*

**IC3:** *Si existen por parte de las unidades competentes, dentro de la estructura organizativa de la institución, una adecuada gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas que se evidencia mediante el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marcan una adecuada ejecución, aunque desde el contraste entre la ejecución de lo que se hace en referencia a lo planificado, la realidad que se vislumbra en la UNET, es que, con base a la asignación de recursos y al presupuesto anual, que el Estado asigna a las Universidades, son muy pocos los proyectos que se ejecutan en su totalidad, puesto que la UNET, aun cuando tiene procesos que apoyan la autogestión, y la generación de ingresos propios, no alcanzan a cubrir, las necesidades de presupuesto que requiere, para cumplir cabalmente con los proyectos que marcan su gestión como Institución de Educación Superior. (519-534)*

**IC4:** *En la UNET, se evidencia una adecuada gestión de los procesos en consonancia con la estructura administrativa de la institución, marcada por la implementación de fases interdependientes y coordinadas, que marcan una apropiada ejecución, por lo menos de los ingresos que se reciben por presupuesto ordinario o ingresos propios, en relación con la ejecución de los proyectos que definen a la Universidad. Como los son la Docencia, la Investigación y la Extensión. (570-577)*

**IC5:** *La gestión de los procesos dentro de las coordinaciones del Decanato de Investigación, responden, al uso coordinados de fases, desde la elaboración del POA, hasta la realización de la memoria y cuenta, que evidencia una ejecución óptima (602-605)*

**IC6:** *Cada año, el Consejo de Planificación, marca la pauta de la estructura presupuestaria que se debe seguir para poder realizar y presentar por parte de las administradoras de la Universidad, el Plan Operativo Anual, que responde a una estructura de programas rígidos y exactos, con algunas consideraciones, en cuanto a lo que realmente podemos incluir. Y posteriormente a esa realidad, se desprende la memoria y cuenta, que involucra el informe de la gestión efectuada. (624-632)*

**IC7:** *Como lo exprese en otra respuesta, la UNET, se ha caracterizado por cumplir años a año, con la formulación de POA y la memoria y cuenta, lo cual se debe hacer en cumplimiento de una estructurada presentada por el ente rector, igualmente cuando estaba como jefe de la Coordinación de*

*Control y Evaluación de Estudios, se formulaban estadísticas para formular y calcular indicadores de gestión. (655-662)*

**IC8:** *La ejecución de actividades responden primeramente al cumplimiento del Plan Operativo Anual, lo cual se evidencia en la ejecución presupuestaria y el informe de memoria y cuenta, además se han presentado propuestas individuales por parte de los decanos para implementar procesos y mecanismos que mejoren la gestión, tal ha sido el caso del Decanato de Docencia, que ha propuesto desde el cambio de una educación presencial a una educación con enfoque mixto, así como procesos que involucran cambios en el currículo y el tiempo de permanencia. (683-692)*

**IC9:** *En la Universidad siempre se han manejado los procesos tomando como base para su ejecución el POA. (716-717)*

Para un grupo de autoridades, la ejecución de los procesos administrativos, dentro de las Unidades Académicas y Administrativas de la UNET, evidencia el manejo de pasos donde se subraya la relación entre departamentos que se requieren mutuamente, mediante un trabajo sinérgico y coordinado. Para otro grupo de autoridades la planificación en la UNET, se reduce a justificar la ejecución presupuestaria, en la formulación del POA, la cual, en un alto porcentaje, es el manejo de partidas y procesos regulares que se realizan durante el año contable en la ejecución del presupuesto ordinario asignado, sucediendo que, por no responder a una planificación cónsona con las necesidades reales de la institución, a lo largo del año, se registran grandes cantidades de traspasos entre cuentas para poder solventar las situaciones que se presentan en la ejecución de procesos.

Por ello, las autoridades destacaron que la planificación y la ejecución de los procesos administrativos se ha reducido al manejo de los recursos asignados, conforme al presupuesto ordinario, que el Estado asigna a la Universidad, presupuesto en la mayoría de los casos solo cubre parte de los gastos de funcionamiento y mantenimiento básico, dejando por fuera, proyectos en el área de la docencia, la investigación y la extensión, por falta de fondos, concluyen las autoridades, que son muy pocos los proyectos que se ejecutan en su totalidad, puesto que la UNET, aun cuando tiene procesos que apoyan la autogestión, y la generación de ingresos propios, no alcanzan a cubrir, las necesidades de presupuesto que requiere, para cumplir cabalmente con los proyectos que marcan su gestión como Institución de Educación Superior.

Otra dimensión importante en la gestión dialógica de procesos en la referente al

**control de gestión** en conformidad con la implementación de mecanismos que llevan al cálculo de indicadores estadísticos, el manejo de bases de datos, entre otros, que le den bases e información clave a los diferentes actores de la Universidad, para evaluar las decisiones que se debe tomar en pro de la administración de la institución, a lo que los informantes claves contestaron lo siguiente:

**IC1:** *Se realiza un análisis estructural e integral, que permite la unificación de funciones y el control. (472-473)*

**IC2:** *Los mecanismos por excelencia que se han realizado en la UNET, son indicadores de gestión de primero y segundo nivel, de los procesos de docencia, investigación y extensión, así como de los procesos administrativos y los procesos de auditoría. (491-495)*

**IC3:** *En definitiva el control de gestión en la Universidad se ha desarrollado a través de los años, mediante el manejo de indicadores de gestión, que se tomaron de una aproximación de proyecto de evaluación mediante el uso de indicadores, elaborado por el trabajo de una comisión de representantes de la Universidad Central de Venezuela, de la Universidad de los Andes y de la Universidad Simón Bolívar, quienes tomaron la propuesta emitida por el Consejo Nacional de Universidades en su proyecto de evaluación, llamado Sistema de Evaluación y Acreditación SEA, donde se indicaba la forma de formular indicadores de segundo nivel, el manejo administrativo y estadísticos de los datos y la factibilidad de cálculo de los indicadores, desde la realidad de cada institución y sus procesos académicos y administrativos, sirviendo este aporte a los representantes de la UNET ha crear e implementar algunos indicadores de control. (535-550)*

**IC4:** *A principios del siglo XXI, se calculaban indicadores de gestión y datos estadísticos, que se enviaban a la OPSU, a través de un sistema estadístico, diseñado para tal fin, que era coordinado por funcionarios de la Dirección del Consejo de Planificación, y apoyado por la Coordinación de Control y Evaluación de Estudios, la Dirección de Recursos Humanos, la Unidad de Admisión, la jefatura de presupuesto, computación, entre otros, que permitían, levantar dicha información y calcular los indicadores, aunque es importante resaltar que nunca se recibió, comentario o retroalimentación alguna en referencia a los valores y datos suministrados, por parte del ente rector. A la fecha, aun cuando, tengo información que se siguen calculando algunos indicadores de gestión, no existe un mecanismo de consulta, que permita tomar el valor de dichos indicadores, para la toma de decisiones. (578-593)*

**IC5:** *En el Decanato de Investigación procuramos calcular indicadores de gestión que permiten revisar, el número de investigadores activos, la participación en proyectos de investigación, el número de artículos y publicaciones que alimentan nuestra revista científica y el fondo editorial UNET, entre otros, que nos lleva a tomar decisiones y puntos de mejora de nuestra gestión. (606-612)*

**IC6:** *En el Decanato de Extensión, se han formulado indicadores de*

*Gestión de primer y segundo nivel, para medir algunos de los procesos de las coordinaciones de extensión agraria, laboratorio de suelos, industria, formación permanente, entre otras, que sirve para revisar los niveles de participación, la asistencia a eventos, la matrícula en los cursos de extensión, en la toma de decisiones y en el manejo de las fuentes de ingresos propios. (633-640)*

**IC7:** *Si definitivamente la UNET, posee aproximaciones a indicadores de gestión, principalmente para describir los logros de los procesos de docencia y admisión. (663-665)*

**IC8:** *Existen mecanismos de control como lo son los indicadores de gestión que apoyan la formulación de la memoria y cuenta y la toma de decisiones. (693-695)*

**IC9:** *Si desde la estructura del Plan Operativo, el informe de memoria y cuenta y el manejo de indicadores de gestión, se puede decir que hay un proceso iniciado en referencia al control de los procesos. (718-721)*

La gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas definitivamente evidencia el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marcan una adecuada ejecución, resaltando el uso mecanismos que permiten la unificación de las funciones y el control, desde el análisis estructural e integral. Esta realidad ha permitido el manejo y cálculo indicadores de gestión de primero y segundo nivel, de los procesos de docencia, investigación y extensión, así como de los procesos administrativos, facilitando los procesos de auditoría y la toma de decisiones.

Definitivamente la UNET, cuenta con algunas aproximaciones a indicadores de gestión, principalmente para describir los logros en los procesos de docencia, investigación, extensión y procesos administrativos y admisión, pero no se cuenta con escalas de valoración que sirvan de referencia por parte de los entes rectores, que den un posicionamiento de las Universidades con base en un baremo, solo emiten el Rankin, de las instituciones de educación superior venezolanas, sin el diagnóstico y análisis llevado a cabo para emitir el veredicto ni menos aun una metodología para su elaboración.

La última dimensión, pero igualmente importante es la que se refiere al **mejoramiento continuo**, y como los responsables y principales actores de los procesos, proponen nuevas orientaciones y estructuras en educación superior, que les permita asegurar y mantener la calidad en sus funciones, actividades y programas, a lo que los informantes claves expusieron lo siguiente:

**IC1:** *Se requiere fomentar una cultura evaluativa, que involucre a todos los*

*miembros de la comunidad universitaria, en pro de lograr cambios significativos que redunden en la transformación de los procesos y conlleve a alcanzar la excelencia universitaria y la acreditación. (474-478)*

**IC2:** *En la actualidad, considero que la UNET, como universidad experimental, tiene el marco jurídico y legal, así como el talento para renovarse, pero al igual que el ejecutivo nacional, se requiere que sus principales actores y miembros de la comunidad universitaria apunten a concebir esa nueva visión de universidad. En este mismo orden, entra la Evaluación Institucional, puesto que aun cuando sea propuesta por un grupo minoritario de investigadores, los procesos que se conciben y adopten deben venir finalmente de un proceso de reflexión y consenso de la mayoría de los actores y responsables de los procesos y de la comunidad universitaria en general. (496-507)*

**IC3:** *Actualmente no existe una cultura evaluativa que demarque un proceso voluntario de evaluación del cumplimiento de las funciones universitarias que ofrezca información fidedigna sobre la calidad de los Programas Académicos, que la UNET desarrolla por parte de los responsables de los procesos y que permita potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones para mejorar la calidad institucional y académica. Por ello es importante que la transformación universitaria, se aborde desde un proceso de apropiación colectiva que permita crear condiciones para profundizar un proyecto educativo pertinente a la realidad de la región y el país. (551-562)*

**IC4:** *Los responsables de cada proceso, desde sus posibilidades, proponen alternativas y estrategias con el objeto de mejorar la calidad de sus funciones, aunque no se evidencia una cultura que apunte hacia la evaluación y la mejora continua de los procesos. (594-598)*

**IC5:** *Sí, es urgente proponer e implementar nuevas concepciones, orientaciones y estructuras, que se adapten a la globalidad, nuevas tendencias educativas y tecnológicas, entre otros aspectos (613-616)*

**IC6:** *Toda o cualquier institución de la índole que sea. Necesita tener resiliencia a los cambios en su entorno social y económico. La universidad no es la excepción, también debe trascender más allá del ámbito de la administración del currículo y la investigación. Sino que tiene que servir para apalancar los mismos procesos sociales a través, de la extensión y la producción. (641-647)*

**IC7:** *La UNET, desde su perfil de universidad experimental, tiene la base jurídica y la venia de poder transformarse conforme a las nuevas realidades que requiere el entorno académico, empresarial y social, para que de esta forma pueda seguir siendo pertinente y cumpla con su misión inicial desarrollar al Táchira y el eje fronterizo Colombo-Venezolano, desde el crecimiento académico, social y empresarial a través de sus funciones básicas; la docencia, la investigación y la extensión en un marco adecuado de gestión administrativa (666-674)*

**IC8:** *Es importante iniciar el proceso de transformación o reingeniería de la institución que permita romper los esquemas y paradigmas de las instituciones de educación (IES) tradicionales que permita su*

*sobrevivencia, orientando sus políticas, estructuras organizacionales y normativas flexibles y adaptables a las nuevas realidades del país y de las instituciones de educación (IES) públicas, como también, de la transformación digital que se vive en la actualidad en el mundo. Todo ello amparado bajo una visión estratégica clara para la institución. (696-705)*  
**IC9:** *Indudablemente que sí, sin sesgos políticos o de cualquier otro tipo. (722-723)*

Las autoridades consideran que para implementar mecanismos que aseguren un mejoramiento continuo se debe fomentar una cultura evaluativa que involucre a todos los miembros de la comunidad universitaria, en pro de lograr cambios significativos que redunden en la transformación de los procesos y conlleve a alcanzar la excelencia y la acreditación universitaria, partiendo de la capacidad y talento de sus principales actores para renovarse y concebir una nueva visión de la UNET desde la reflexión y el consenso colectivo y voluntario.

Puntualizan las autoridades que *la transformación universitaria, debe devenir de un proceso de apropiación colectiva, apalancándose en la resiliencia, la evolución y reingeniería de la institución, que permita asegurar el cumplimiento de las funciones universitarias que ofrezca información fidedigna sobre la calidad de los Programas Académicos, y conlleve a la creación de un proyecto educativo pertinente a la realidad de la región y el país*

### Categoría emergente 3: Cultura Prospectiva Autorregulada (CE-03).

**Cuadro 13. Categoría 3: Cultura Prospectiva Autorregulada (CE-03)**

Categorías demostrativas	Visión Prospectiva Estratégica (VPE-CD-03)			
Subcategorías demostrativas	Prospectiva Estratégica (PE-CD-03.01)	Planificación Futura (PF-CD-03.02)	Mejora Institucional (MI-CD-03.03)	Compromisos Compartidos (CC-CD-03.04)
Dimensiones	Planificación Estratégica (Pe-03-01.01)	Planificación Prospectiva (Pp-03-01.02)	Planificación Sistémica y Sistemática (Pss-03-01.03)	Trabajo en Equipo (Tee-03-01.04)
Subcategoría emergente	Proyecto Integral de Desarrollo (Pid-Sce-03.01)			
Categoría emergente	Cultura Prospectiva Autorregulada (Cpa-CE-03)			

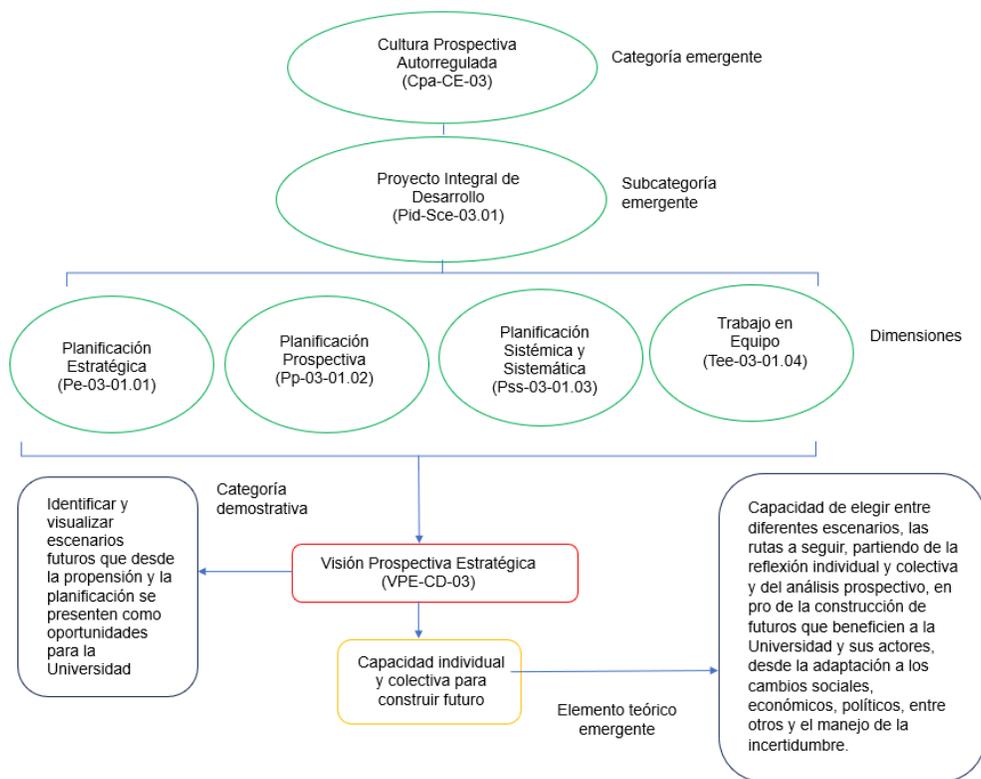
Para fomentar una cultura prospectiva autorregulada se debe comenzar por comprender que la prospectiva, es una disciplina que permite a los representantes de una institución, evaluar distintos posibles escenarios futuros, basándose en el análisis y comportamiento de distintas variables e indicadores en el pasado y en el presente, en pro de seleccionar los escenarios más provechosos y factibles para la institución con base en la realidad del contexto donde está circunscrita, en consonancia con su misión y visión. Es por esto, que la prospectiva no trata sobre profetizar o adivinar un futuro para la UNET, trata sobre cómo construir un futuro, desde la visión prospectiva de los representantes que tomando el rol de expertos y haciendo uso de su capacidad individual y colectiva construyan un futuro para la UNET, partiendo del análisis de los posibles escenarios, sopesando cuales son más provechosos y factibles de alcanzar desde las capacidades, fortalezas y debilidades, de la Universidad, y como se pueden solventar dichas debilidades, desde el ajuste de los procesos, el aprovechamiento de la oportunidades para vencer amenazas y sobre todo desde la convicción y pensamiento de los miembros de la comunidad universitaria, entre otros, que finalmente, permita colocar la Universidad en una posición de prestigio y ventaja competitiva.

Por su parte la cultura evaluativa autorregulada es la capacidad individual y colectiva de responder a la necesidad de crear escenarios futuros óptimos, partiendo del conjunto de actitudes y cualidades que posee un individuo para comunicarse con otras personas para tratar aspectos de carácter prospectivo; para concentrarse en atender y simular actividades a mediano y largo plazo; para coordinar acciones conjuntas en

materia prospectiva; y para lograr el consenso sobre una visión de futuro desde el compromiso compartido en pro de alcanzar objetivos y presentar resultados,

Una cultura evaluativa autorregulada permitirá a los miembros de la comunidad universitaria replantear un nuevo proyecto integral de desarrollo, así como lo hicieron los padres fundadores de la Universidad, donde concreten directrices y lineamientos estratégicos que marquen el actuar de la UNET, para los próximos veinticinco años, desde su visión y misión, haciendo uso de la planificación estratégica y prospectiva, señalando claramente objetivos, metas y acciones para dar continuidad a los procesos desde una gestión sistémica y sistemática, que desde un equipo de trabajo inteligente resalten las fortalezas, disminuyan las debilidades, aprovechen las oportunidades y venzan las amenazas.

**Figura 6. Subcategoría 3: Proyecto integral de desarrollo. (PID-CE-03.01)**



Nota: Creación del autor

Anticiparse al futuro es un carácter distintivo que da ventaja competitiva a un estrategia, puesto que, desde el análisis estratégico de una organización y su entorno,

puede evaluar que escenarios pueden ser más favorables o desfavorables para dicha organización, en armonía con lo que espera de ella. Por ello, estos análisis y diagnósticos sirven de punto de partida, para que el experto desde la planificación y la propensión, fije los pasos a seguir para resaltar aquellos aspectos que debe ser prioritarios ejecutar y construir o en su defecto se deben evitar para llegar al futuro deseado. Esta cualidad es lo que se distingue por parte de los expertos como visión prospectiva estratégica. Y de manera particular en el caso de los miembros de la comunidad universitaria de la UNET, de los equipos de trabajo y de los grupos de investigación, se puede precisar como la capacidad individual y colectiva para construir futuro.

La primera dimensión que se trata en referencia a los aspectos tratados es la **planificación estratégica**, que actualmente se lleva a cabo en la UNET, que contribuya a fomentar una visión prospectiva-estratégica, en los miembros de la comunidad universitaria. Desde las consideraciones de los informantes claves:

**IC1:** *En este mundo global caracterizado por el cambio acelerado y profundo, las organizaciones, empresas y también los países actúan en ambientes cambiantes, de inestabilidad permanente e incertidumbre. Lamentablemente en nuestra institución ni siquiera un análisis convencional para el diagnóstico ni para el pronóstico de cambios, se han visualizado por lo que se hace indispensable que la administración estratégica institucional disponga de nuevas herramientas que expliquen las posibles evaluaciones y apliquen hacia futuras soluciones; además que se posibilite reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados permitan adoptar las estrategias más adecuadas para mejorar la toma de decisiones enfocada al futuro de la institución. (724-736)*

**IC2:** *Es necesario que se consideren elementos que permitan mantener una planificación que lleve al cumplimiento de los principales preceptos de la UNET, que facilite el manejo de escenarios prospectivos que como institución universitaria marque el rumbo a seguir por parte de sus actores en los años venideros. Que se institucionalice el uso constante de mecanismos para evaluar el cumplimiento y alcance de metas. Y que, ante todo, sea elementos que desde su versatilidad y pragmatismo sean adoptados por los actores y miembros de la UNET, para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad y así alcanzar la excelencia académica, no para un periodo de tiempo, sino por siempre. (768-779)*

**IC3:** *Todos los actores universitarios están claros respecto a la transformación, renovación, reestructuración de la universidad en cuanto a lo normativo, organizacional, los procesos y fundamentalmente en lo relacionado con los acelerados cambios del entorno, a nivel global, nacional, regional y local. No conocen “el cómo”. Incluso tienen conocimiento de la burocracia excesiva, la lentitud de los procesos que son*

*atribuibles a los manuales de normas y procedimientos tradicionales y más claro están respecto a la flexibilidad, la optimización y la agilización de los procesos. Debemos pasar entonces de la pasión al pensamiento, porque lo dominamos, al hacer, al actuar, asumir riesgos, acercarnos a la sociedad, a las empresas, a las universidades nacionales e internacionales, que permitan tener un nuevo concepto de universidad y adaptarnos a estos entornos complejos y diversos. EL modelo universitario actual caducó, y si queremos plantear escenarios futuros, con las tecnologías de la información y la comunicación, pues generemos la sinergia que permitan aglutinar a todos los líderes transformacionales que existen en todos los estamentos de la organización, con valentía y objetividad. Poseemos el talento humano calificado, y eso es esencial. (805-826)*

**IC4:** *No tienen ninguna, empezando porque habría qué explicar a la comunidad que debe entenderse por visión prospectiva - estratégica dentro del contexto espacio – temporal de aplicación de la evaluación, que tiene que ver con la visión del mundo para el momento. (941-945)*

**IC5:** *Considero que los miembros de la comunidad universitaria tienen una clara visión prospectiva – estratégica la necesidad de una transformación, por lo que la evaluación institucional como política y cultura es fundamental para que la gestión de procesos tenga los efectos de eficiencia, eficacia y flexibilidad. Es importante señalar, que para lograrlo se requiere implementar una estrategia de motivación del talento humano para que dichas acciones la comunidad universitaria se involucre. (962-970)*

**IC6:** *Es difícil emitir opinión sobre la visión de los miembros de la comunidad universitaria sobre la materia. Lo que se pudiese establecer es la evaluación institucional que vaya, desde lo particular, hasta el conglomerado institucional. En este sentido, es más sencillo ya que cada miembro de la comunidad unetense. Está cumpliendo un rol, dentro del proceso mismo de gestión. Todos saben cuál es su función (hipotéticamente). Pero no saben, si son eficientes, ineficientes, sobre estimados, subestimados y qué tanto de nuestro trabajo pueda afectar otro proceso. (991-1000)*

**IC7:** *Desde la realidad del ente rector OPSU, existen propuestas y modelos que apuntan a la evaluación institucional, que en su mayoría son de carácter general, pero que no especifican los pasos a seguir para realizar un proceso evaluativo y de acreditación, dado que la explicación y requerimiento se han reducido a la fecha a la solicitud y manejo de bases de datos y estadísticas. Razón por la cual la visión que tienen los miembros de las comunidades universitarias y especialmente de la UNET, es muy general sin un fundamento teórico y metodológico claro. (1018-1027)*

**IC8:** *IC8: Es muy escasa la visión estratégica enfocada a la evaluación y transformación institucional, por no decir que es inexistente, que oriente a la definición de modelos de gestión de procesos que permita la generación de indicadores. (1053-1056)*

**IC9:** *IC9: El acelerado desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación ha generado cambios en la gestión de procesos, dando paso*

*a nuevas propuestas gerenciales que la gerencia media de la universidad ha asumido. Aun cuando hay muchos procesos, normas y reglamentos que se deben actualizar considero que no debe ser disruptivo sino ir avanzando en ello sobre la base de las necesidades de cambio con los recursos que se dispongan. (1083-1990)*

Las autoridades opinan que, en la UNET, no se realiza una planificación que fomente una visión prospectiva-estratégica, dado que no se presenta, ni siquiera un análisis convencional para el diagnóstico ni para el pronóstico de cambios, por lo que se hace indispensable el uso de la planificación estratégica institucional, para disponer de nuevas herramientas que expliquen las posibles evaluaciones y apliquen hacia futuras soluciones, además que se posibilite reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados permitan adoptar las estrategias más adecuadas para mejorar la toma de decisiones enfocada al futuro de la institución.

En definitiva, se requiere el uso de la planificación en pro de desarrollar un proyecto integral de desarrollo PID, donde se proyecte el cumplimiento de los principales preceptos de la UNET, que marque el rumbo a seguir por parte de sus actores en los años venideros, que describa los procesos para lograr la transformación, renovación, y reestructuración de la universidad en cuanto a lo normativo, organizacional, los procesos y fundamentalmente en lo relacionado con los acelerados cambios del entorno, a nivel global, nacional, regional y local, donde se institucionalice el uso constante de mecanismos para evaluar el cumplimiento y alcance de metas. Y que, ante todo, sea elementos que, desde su versatilidad y pragmatismo, propongan un modelo universitario actualizado, en referencia al uso de tecnologías de la información y la comunicación, el manejo de la sinergia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad y así alcanzar la excelencia académica, no para un periodo de tiempo, sino por siempre.

De igual forma, otro elemento importante es como la dimensión **planificación prospectiva** se piensa desde los elementos que se deben concebir de la evaluación institucional universitaria, en pro de planificar un futuro próspero para la UNET, de lo cual, los informantes claves expusieron:

**IC1:** *La evaluación se sustenta en la planificación, en el autocontrol, en la autoevaluación, en el aseguramiento y en la mejora permanente, por lo que no se centra sólo en el producto o servicio, sino también en la forma de lograrlo en el tiempo y en el espacio. En tal sentido y para responder la pregunta concretamente; para que esto ocurra se requiere como elemento fundamental: el compromiso de la alta dirección, incluyendo la planificación*

*estratégica, direccionada hacia el Consejo Universitario, la asignación de los recursos y otras actividades sistemáticas, como su periodicidad, promoción, acreditaciones y la toma de decisiones oportunas. (737-747)*

**IC2:** *Básicamente, se deben integrar los diferentes espacios de la institución, bajo un enfoque real de gestión de procesos, que permita dar respuesta a las demandas de nuestros clientes internos y externos, en las dimensiones académicas, sociales, de producción, comercialización y políticas, entre otras, propias de la región y del estado. En pro que las estructuras y áreas de la UNET, sean más pertinentes y cónsonas a la visión de país que tienen los venezolanos. (780-787)*

**IC3:** *Tenemos que definir como premisa ¿qué evaluación universitaria constituye el medio para la renovación, redefinición o transformación de la universidad? y para ello debemos determinar ¿cuáles dimensiones se deben considerar desde una perspectiva crítica, analítica y reflexiva de los actores universitarios involucrados? Entre las dimensiones a definir, como una primera aproximación, se tiene el contexto, regional, local y nacional, y porque no, también el latinoamericano para identificar donde estamos insertos para satisfacer las demandas de la sociedad y contribuir al desarrollo nacional; otra muy importante es la dimensión gobernanza, ¿quiénes, y como toman decisiones?, ¿si son productivas, efectivas o no, para lograr los objetivos institucionales?; la otra dimensión a tomar en cuenta es la académica o curricular, revisar de manera exhaustiva pregrado y postgrado para poder tener noción de la calidad educativa. Igual tenemos que subrayar la función investigación como dimensión esencial de una universidad, para determinar que tanto impacto tienen en la región en nuestro caso el Táchira, el nivel de publicaciones en revistas indexadas o arbitradas y el recurso humano calificado, para precisar cuál es el talento humano productivo e improductivo, y aquí hay algo importante, podemos tener un gran número de profesores, empleados administrativos con especializaciones, maestrías y doctorado, ¿Cuáles son productivos?; la función extensión es otra dimensión a considerar, por cuanto la educación continua o formación permanente es una categoría importante a evaluar, así como la cultural, la industrial como un todo que es la ventana que vincula efectivamente a la universidad con el sector empresarial y gubernamental, en nuestra institución, y esto tómelo como una crítica constructiva, pareciera que solo se dedica o a dedicaba a ubicar pasantes; en estos tiempos es importante tomar en cuenta la dimensión tecnológica no solo la de la educación a distancia, virtual o mixta, sino identificar si los profesores la utilizan para algunas unidades curriculares, por ejemplo Estadística con el manejo de los paquetes estadísticos, asignaturas como señales y telecomunicaciones, simulación y control, en donde existe un avance tecnológico importante son software especializados, todo ello involucra necesariamente, en esta dimensión tecnológica, la biblioteca donde hoy existen múltiples recursos didácticos en red, libros, manuales, videos en todos los ámbitos del saber. Seguramente faltarán algunas otras dimensiones, pero lo importante es que la planificación, la metodología, el diseño de las fases de la evaluación institucional, tiene que ser clara, sin*

*sesgos y maquillajes. Como sugerencia, desde mi perspectiva, la evaluación institucional tiene que ser ascendente, es decir, de abajo hacia arriba, con todos los actores involucrados, profesores, estudiantes, administrativos, obreros, egresados internos y externos; la evaluación tiene que ser multidireccional y continua, cuyos resultados, analizados e interpretados correctamente nos permita tomar la mejor decisión para una verdadera transformación universitaria. Finalmente quiero destacar lo siguiente: el asunto de la ética, del respeto a la dignidad humana y de la autonomía y democracia universitaria es un valor institucional indiscutible, es un precepto constitucional y para ubicarlo en su justo lugar es supraconstitucional. Entonces, se debe evaluar a las instituciones de educación universitaria, tanto el Ministerio de Educación Superior Universitaria, igualmente debe realizar su propia autoevaluación, a través del Consejo Nacional de Universidades, órgano máximo colegiado, conformados rectores, y el cogobierno representado por los designados por los estudiantes universitarios, diputados de la asamblea nacional; a objeto de revisar si se cumplen con lo establecido en la carta magna. No se pueden desvincular de algún sistema de evaluación que se diseñe, por cuanto los resultados serian subjetivos. (827-896)*

**IC4:** *Entiendo como elementos: las tendencias, los riesgos, las cuestiones emergentes que desde un presente pueden avizorarse para tomar decisiones al respecto en función de su posible comportamiento, naturaleza, características, permanencia, implicaciones, mitigando sus consecuencias negativas, pero potenciando la Institución, esto sería la planificación estratégica, la elaboración de políticas, programas, proyectos, acciones.... en fin. (946-953)*

**IC5:** *El talento humano (formación, compromiso, motivación, resultados, entre otros) El impacto mediático y la disponibilidad del conocimiento a la población y al entorno. Vinculación del egresado con la institución. (971-974)*

**IC6:** *Creo que primero se deberían definir qué elementos del proceso institucional se van a valorar, definir los indicadores y aplicarlos, sistemáticamente para poder opinar sobre la visión del resto de comunidad universitaria. Muchos miembros de la comunidad desconocen o carecen de información. (1001-1006)*

**IC7:** *La acreditación de los programas académicos de pregrado y postgrado, que coloque a la UNET en peldaños de reconocimiento y ranking a nivel nacional e internacional. La concepción de una estructura administrativa que permita la autogestión de la institución, mediante el manejo de las estructuras y espacios académicos y de servicios, en pro de la generación de ingresos propios, que permita la mejora de los servicios estudiantiles y la manutención de su personal en general, el cambio y actualización de tecnología en pro del servicio que se debe prestar y de la formación de los egresados que espera la UNET y necesita el país. (1028-1039)*

**IC8:** *En función de lo planteado en la pregunta 5, los elementos a considerar en una evaluación institucional podrían ser los siguientes: 1.*

*La presencialidad de nuestras carreras a nivel nacional e internacional que permita fortalecer la demanda. 2. La generación de ingresos extraordinario para la sobrevivencia de la institución como de su personal. 3. La planificación estratégica, táctica y operativa de la institución y sus indicadores de cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas. 4. La eficiencia, efectividad, eficacia y calidad de los procesos académicos (docencia, investigación, extensión y postgrado) y administrativos de la institución. 5. La adaptación de la universidad a las nuevas realidades tecnológicas a nivel mundial, producto de la transformación digital que se vive en la actualidad. 6. El perfil del egresado en función de la formación del profesional del futuro y de las necesidades de los diferentes sectores de la sociedad. (1057-1072)*

***IC9:** El rendimiento estudiantil, analizar la prosecución de los estudiantes, la deserción, el tiempo que tarda un estudiante para graduarse. También desde los docentes los resultados de cada semestre o lapso académico (aprobados, reprobados, deserción, notas...), el trato con los alumnos (empatía, acoso...). Finalmente, desde la institución: condiciones, equipamiento, ... (1091-1097)*

*La evaluación institucional en la UNET se debe sustentar en la planificación estratégica y prospectiva, en el autocontrol, en la autoevaluación, en el aseguramiento de la calidad y la mejora continua, en el producto o servicio, en los procesos, y sobre todo en el compromiso de la alta dirección, para integrar los diferentes espacios de la institución, en proyectos prospectivos que faciliten la renovación, redefinición y la transformación de la universidad.*

*La evaluación institucional tiene que ser ascendente, es decir, de abajo hacia arriba, con todos los actores involucrados, profesores, estudiantes, a administrativos, obreros, egresados internos y externos; además la evaluación tiene que ser multidireccional y continua, cuyos resultados, analizados e interpretados correctamente permita tomar la mejor decisión para una verdadera transformación universitaria.*

De igual manera se requiere revisar como la dimensión **planificación sistémica y sistemática** contribuye a fomentar una visión prospectiva que impacte en la mejora institucional, desde la postura de los informantes claves:

***IC1:** En los últimos años no se ha desarrollado un proyecto prospectivo en la UNET, aunque desde el despacho rectoral, los directores y demás jefes y representantes en calidad de expertos, brindan desde una reflexión colectiva, alternativas que permiten a las autoridades, imaginar escenarios futuros, sopesar y evaluar las rutas que puede tomar la Universidad. (748-753)*

***IC2:** Visión de manera general ninguna, de manera particular, existen*

*aproximaciones y propuestas que han sido presentadas por algunos investigadores en materia de evaluación, siguiendo y transformando propuestas emitidas por otros expertos e investigadores en la gestión de procesos en Evaluación Institucional, pero sin llegar aun a presentar una propuesta de modelo o sistema que concrete los pasos a seguir para desarrollar un proceso de evaluación de la UNET. (788-795)*

**IC3:** *Actualmente la UNET, no cuenta con un proyecto prospectivo, que permita a la institución presentar alternativas que contribuyan a la mejora institucional a mediano y largo plazo, desde una reflexión colectiva que consienta la construcción de escenarios, a partir de la visión de expertos en consonancia con quienes dirigimos la Universidad. (897-902)*

**IC4:** *La realidad es que, en la UNET, no se ha implementado en los últimos años un proyecto que permita configurar un futuro, desde la visión de expertos y la reflexión colectiva. (954-956)*

**IC5:** *Es necesario que, nosotros como autoridades de la UNET, fomentemos actividades que involucren expertos en las distintas áreas del saber, de la ciencia, de los diferentes sectores económicos, políticos y sociales de la región, que, desde su reflexión crítica, nos ayuden a discernir cuales son los caminos que puede tomar la UNET en el futuro, ante la realidad país y de manera particular como una Universidad de frontera. Es decir, como podemos llevar a la institución a la Universidad que todos queremos. (975-983)*

**IC6:** *No tengo evidencia de este tipo de proyectos, pero definitivamente en aras de una nueva elección de autoridades y decanos, debemos fomentar, actividades que nos lleven a revisar desde la visión de los expertos internos y externos, las posibilidades de futuro que tiene la UNET. (1007-1011)*

**IC7:** *No he visto por parte de las autoridades, acciones que lleven a plantear futuros probables para la UNET, donde un grupo de expertos, planteen escenarios sopesados en el análisis estratégico de la Universidad y de la región. (1040-1043)*

**IC8:** *No he visto iniciativas que lleven al manejo de proyectos prospectivos ni análisis estratégicos, que permitan plantear escenarios futuros para la UNET, por lo que considero que es prioridad, puesto que la Universidad desde el año 1997, debió renovar el Plan Integral de Desarrollo PID. (1073-1077)*

**IC9:** *Actualmente no se han desarrollado proyectos prospectivos que involucre la consulta de expertos en pro de planificar estratégicamente el futuro de la UNET. (1098-1100)*

De lo indicado anteriormente por los entrevistados se puede dilucidar que en la UNET, en los últimos años no se ha realizado *un proyecto prospectivo, aun cuando desde el despacho rectoral y sus equipos de trabajo, han presentado papeles de trabajo que de manera sistémica y sistemática, brindan desde una reflexión colectiva de la gestión universitaria, alternativas que permiten a las autoridades, imaginar escenarios*

futuros, así como sopesar y evaluar las rutas que puede tomar la Universidad. Aunque resaltan que es importante que las autoridades involucren expertos en diferentes disciplinas y escenarios que contribuyan a fortalecer el análisis prospectivo, sistémico y sistemático en pro de dirigir proyectos prospectivos que planteen escenarios futuros a considerar.

El último elemento importante a considerar es la dimensión **trabajo en equipo**, y es vista desde la revisión, de que, si existe un compromiso real, por parte de las autoridades y comunidad en general, por llevar a la UNET, a estándares de calidad que la sitúen como una universidad de prestigio nacional e internacional, a lo que los informantes claves contestaron:

**IC1:** *Es prioritario llevar a la UNET, a escenarios que la coloquen en puestos de excelencia académica, desde la evaluación constante de la calidad, la autoevaluación y la autorregulación, para lo cual todas las autoridades, directores y jefes debemos manejar un método de evaluación que nos marque el camino. Por ejemplo, el proyecto SESA como lo planteábamos, desde el seno del AVERU, podría ser una solución, si se unifican criterios, para ranquear las universidades desde el punto de vista de calidad de la generación de conocimiento y de formación de talento, por lo menos esa es la idea de SESA, que tenemos los rectores de las universidades venezolanas, y no un medio de politizar, popularizando la educación al incrementar matriculas en las diferentes IES, o generando más universidades. (754-767)*

**IC2:** *El deber ser, indica que las autoridades de una Institución de Educación Superior, unan esfuerzos en pro de crear y presentar alternativas que eleven la calidad del sistema universitario, independientemente de sus ideas e intereses personales, donde prevalezca el consenso y el compromiso compartido. Solo de esta forma se podrán aplicar metodologías que lleven al establecimiento de un sistema de evaluación, de autoevaluación y autorregulación, que redunde en la calidad y transformación de las universidades. (796.804)*

**IC3:** *Como lo expresé en las anteriores respuestas, la metodología debe ser ascendente, desde los núcleos de conocimiento hasta el máximo órgano colegiado y sus autoridades unipersonales. Evaluar el entorno inmediato, el Táchira con una ubicación geopolítica estratégica por ser un estado fronterizo, las tendencias de las universidades venezolanas y latinoamericanas, así como las internacionales e incluso las directrices que establece la UNESCO a través de la IESALC. (933-940)*

**IC4:** *La realidad exige que las autoridades de la institución, mantenga un compromiso compartido que permita llevar la institución hacia un futuro, en el cual todos los miembros de la comunidad universitaria estemos de acuerdo y luchemos para hacerlo, ante los escenarios adversos. (957-961)*

**IC5:** *Considero que se debe presentar una transformación y una*

*renovación, que fomente el compromiso compartido de todos los miembros de la comunidad universitaria, principalmente quienes tengan cargos de autoridad, para que exista la voluntad de tomar nuevos modelos de evaluación, autoevaluación, autorregulación, que rankeen a la UNET, en el escalafón nacional e internacional. (984-990)*

**IC6:** *Considero que las autoridades tienen un compromiso más individual que colectivo, por lo que definitivamente es necesario la renovación, y la adopción de modelos de evaluación que fijen los estándares de calidad a alcanzar y fomente el compromiso institucional de parte de todas las autoridades. (1012-1017)*

**IC7:** *Definitivamente si se desea llevar a la UNET, a un estado donde prevalezca la calidad y la pertinencia social, en los programas académicos de investigación, extensión y por supuesto de docencia con egresados de alto perfil y que gocen del reconocimiento mundial, las autoridades deben tener un compromiso individual, pero ante todo un compromiso compartido, que lleve a la universidad en un solo rumbo, y que no se sienta una institución donde solo existen islas sin un rumbo claro. (1044-1052)*

**IC8:** *Actualmente considero que existe un compromiso individual de cada autoridad por mantener la Universidad a flote, pero no considero que exista un compromiso compartido, que organice las expectativas de las autoridades en pro de la transformación y acreditación de la UNET. (1078-1082)*

**IC9:** *Le puedo asegurar que existe un compromiso individual de cada autoridad por dar lo mejor de sí, en pro de prestar un servicio de calidad y deslumbrar en sus gestiones, pero a manera de colectivo, no veo que exista un compromiso en conjunto que lleve a la UNET a cumplir estándares de calidad. (1101-1105)*

La autoridades de la Universidad, consideran que, llevar a la UNET, a escenarios que la coloquen en puestos de excelencia académica, desde la evaluación constante de la calidad, la autoevaluación, la autorregulación y la transformación, requiere que las autoridades, directores, jefes y demás miembros de la comunidad universitaria, deben fomentar procesos de evaluación institucional que marquen el camino, donde se evidencie el trabajo en equipo, la unión de esfuerzos en pro de crear y presentar alternativas que eleven la calidad del sistema universitario, independientemente de sus ideas e intereses personales, donde prevalezca el consenso y el compromiso compartido, que permita llevar la institución hacia un futuro, en el cual todos los miembros de la comunidad universitaria estén de acuerdo y luchen para hacerlo y conservarlo, ante escenarios adversos, así como la implementación de nuevos retos y nuevos modelos de evaluación, autoevaluación, autorregulación, para asegurarle un puesto de reconocimiento a la UNET, que perdure en el Ranking nacional e internacional.

En conclusión, las autoridades consideran que existen compromisos de carácter individual mas no colectivos, y que el objetivo radica, precisamente en alinear a las autoridades y comunidad en general en lograr ese compromiso compartido, para poder emprender cualquier acción futura que busque transformar a la UNET.

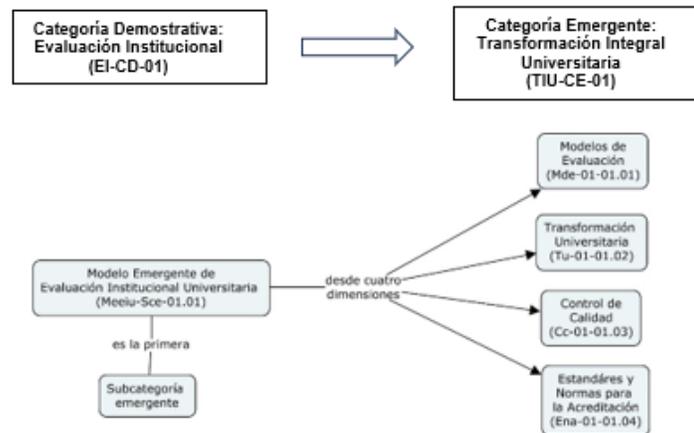
### **Integración - Teorización**

En este apartado se presenta la integración y teorización de la concepción de la evaluación institucional universitaria para ajustar la gestión de procesos desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET, en consonancia con lo expresado al principio de este capítulo IV, donde se estimó presentar los resultados por separado de los enfoques que integran el método mixto, para luego integrarse en esta fase de interpretación mediante el uso de la triangulación concurrente.

De esta manera, la teorización de la investigación se fundamentó en hacer una ilustración íntegra del objeto de estudio tomando en cuenta toda la información obtenida de la aplicación de los procesos propios del método cuantitativo y cualitativo, desarrollados de forma independiente y simultánea, dándose así, la interpretación y legitimación de los datos para la respectiva derivación de conclusiones parciales, que luego mediante el uso del método concurrente (triangulación), permitió llegar a las metainferencias y conclusiones con base en los objetivos planteados.

El esquema utilizado para presentar la triangulación concurrente se basó en integrar los datos del método cuantitativo a las subcategorías preliminares y emergentes del método cualitativo, para luego desarrollar las interpretaciones y explicaciones que lleven a las metainferencias y conclusiones.

## Figura 7. Subcategoría Modelo Emergente de Evaluación Institucional Universitaria



Nota: Creación del autor

## Dimensión Modelos de Evaluación

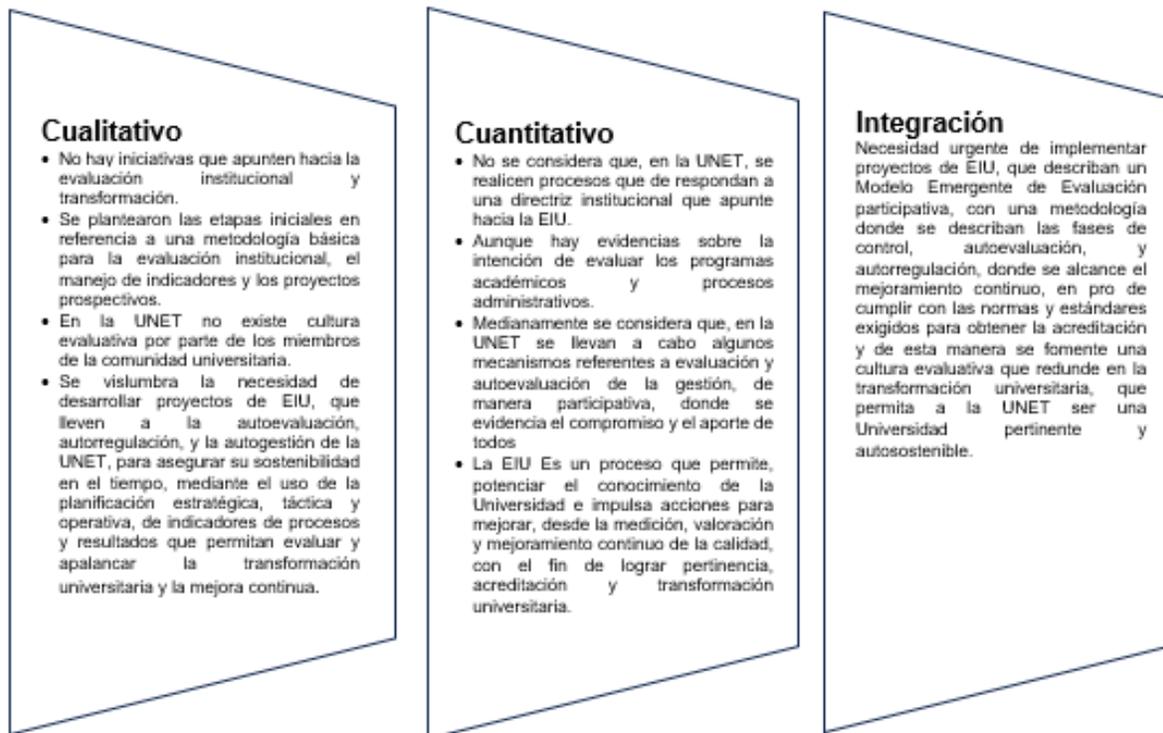
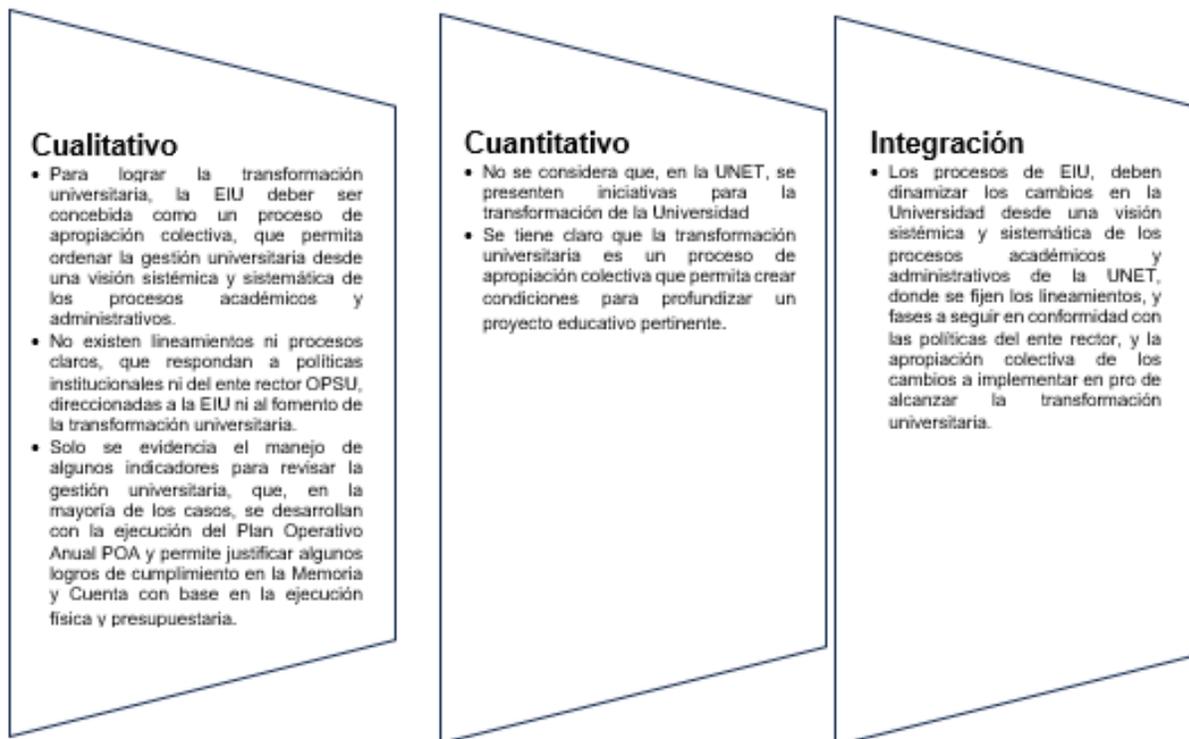


Figura 8: Integración dimensión Modelos de Evaluación

En la dimensión Modelos de Evaluación, se reconoce la necesidad urgente de

implementar proyectos de EIU, que describan un Modelo Emergente de Evaluación participativa, que incluya una metodología donde se describan claramente las fases de diagnóstico, de control, autoevaluación, y autorregulación, que permita alcanzar y estandarizar procesos que aseguren el mejoramiento continuo, en pro de cumplir con las normas y estándares exigidos por parte de los entes rectores y descritos en documentos de manera muy general como el SESA, que refiere las pautas exigidas para obtener la acreditación. Además de estimar que la EIU y la estandarización de los procesos, así como la constante aplicación de sistemas de control, ayudaran a fomentar una cultura evaluativa, que permitirá cambios considerables en la ejecución de procesos administrativos y por consiguiente la transformación universitaria, que permita a la UNET ser una Universidad pertinente y autosostenible.

### Dimensión Transformación Universitaria



**Figura 9: Integración dimensión Transformación Universitaria**

En la dimensión transformación universitaria, se considera que los procesos de EIU, deben dinamizar los cambios en la Universidad desde una visión sistémica y

sistemática de los procesos académicos y administrativos de la UNET, donde se fijan los lineamientos, y fases a seguir en conformidad con las políticas del ente rector, las políticas de la Universidad y la apropiación colectiva por parte de los distintos actores y responsables de decidir que cambios se deben implementar en pro de alcanzar la transformación universitaria, que convierta a la UNET, en la Universidad que la región requiere.

## Dimensión Control de Calidad

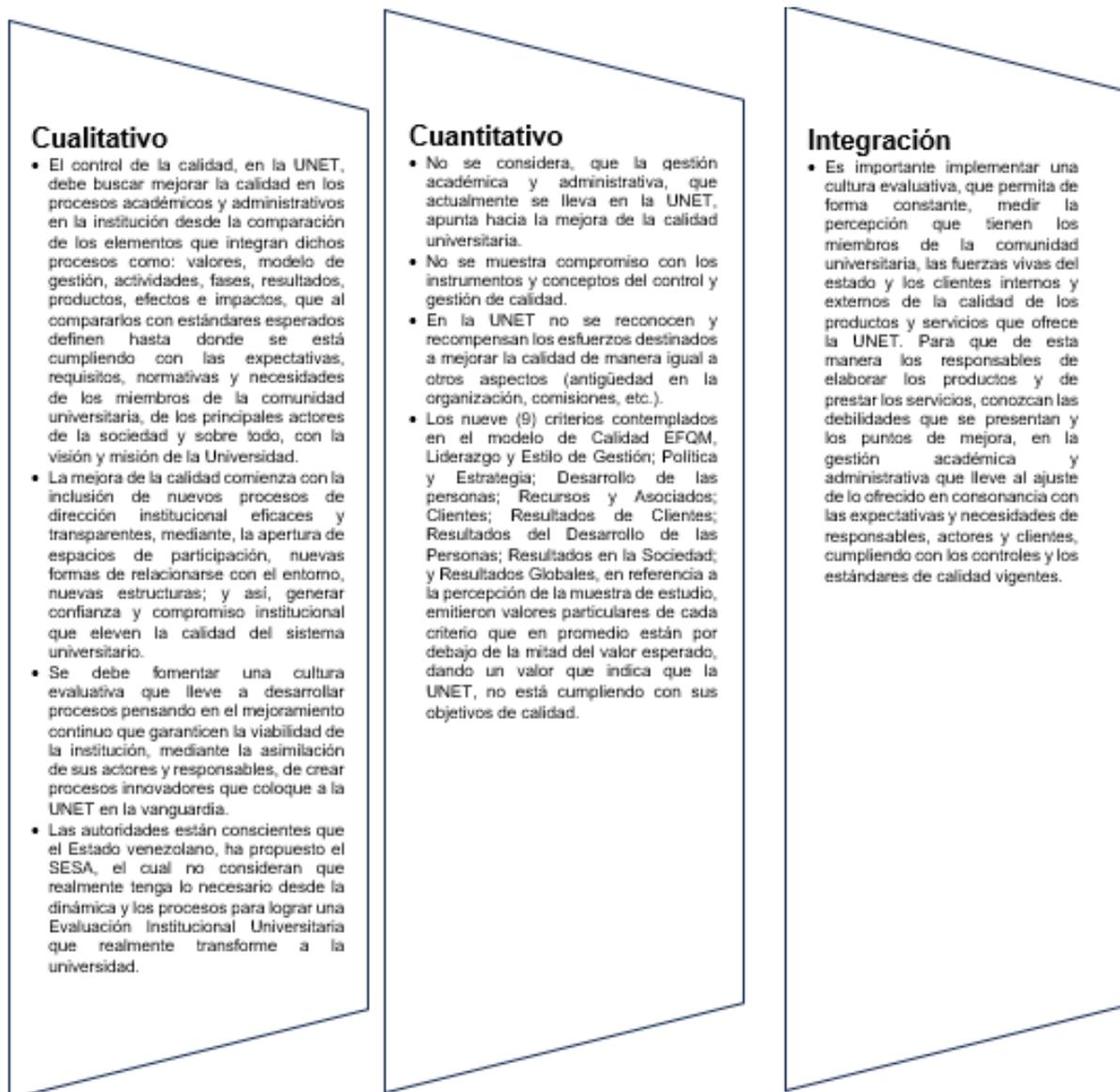
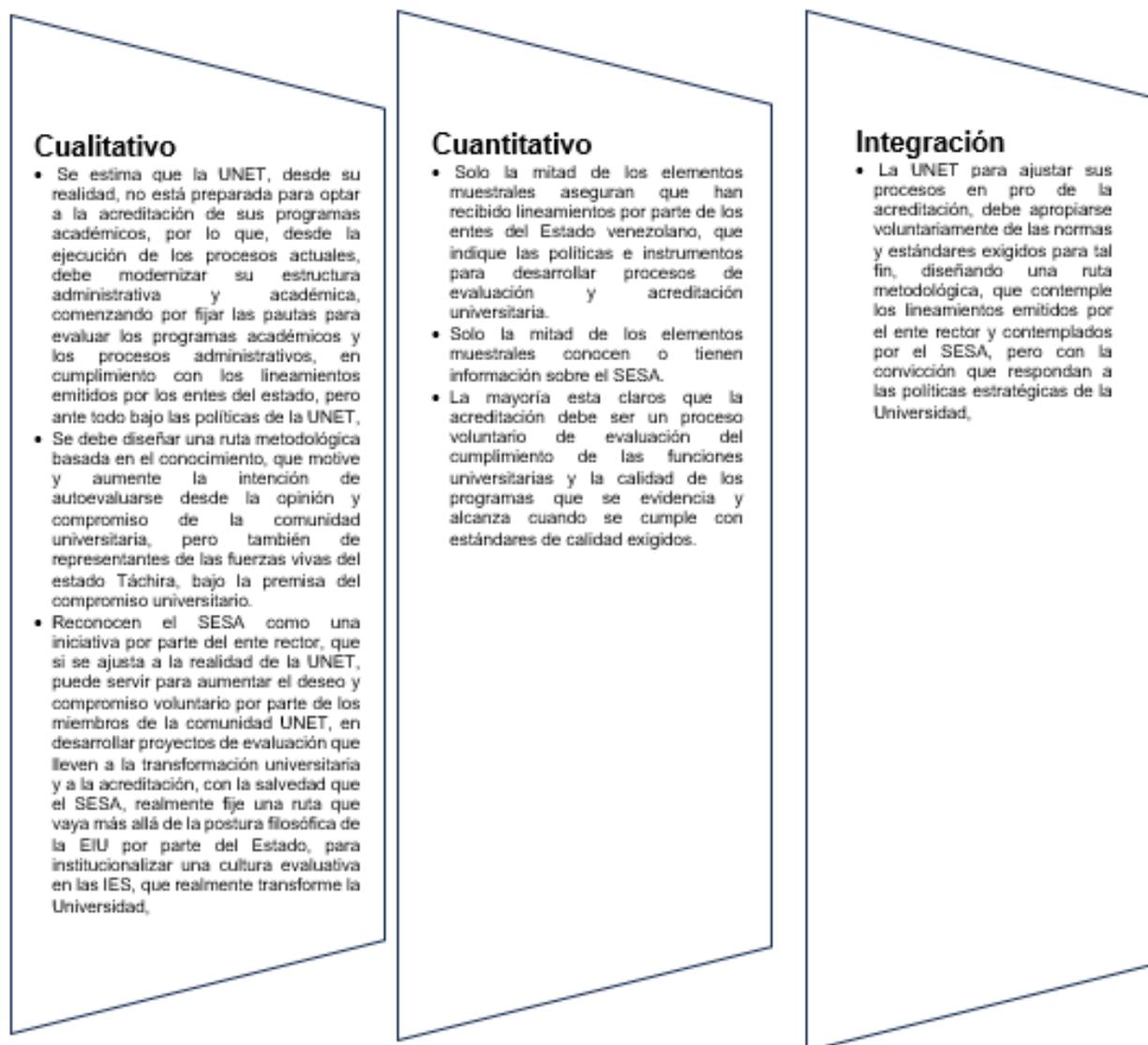


Figura 10: Integración dimensión Control de Calidad

En la dimensión Control de Calidad, se estima que para desarrollar y mantener

procesos de calidad se debe fomentar una cultura evaluativa, donde los miembros de la comunidad universitaria compartan las mismas creencias, los mismos valores individuales y corporativos, para que su comportamiento individual y grupal les permita implementar mecanismos para constantemente medir la percepción que tienen los propios miembros de la comunidad universitaria, las fuerzas vivas del estado y los clientes internos y externos de la calidad de los productos y servicios que ofrece la UNET. Para que de esta manera los responsables de conducir la academia, la generación del conocimiento, la difusión del conocimiento y elaborar productos, sí como la prestación de servicios en la Universidad, conozcan las debilidades que se presentan y los puntos de mejora, en la gestión académica y administrativa que lleve al ajuste de lo ofrecido en consonancia con las expectativas y necesidades de responsables, actores y clientes, cumpliendo con los controles y los estándares de calidad vigentes.

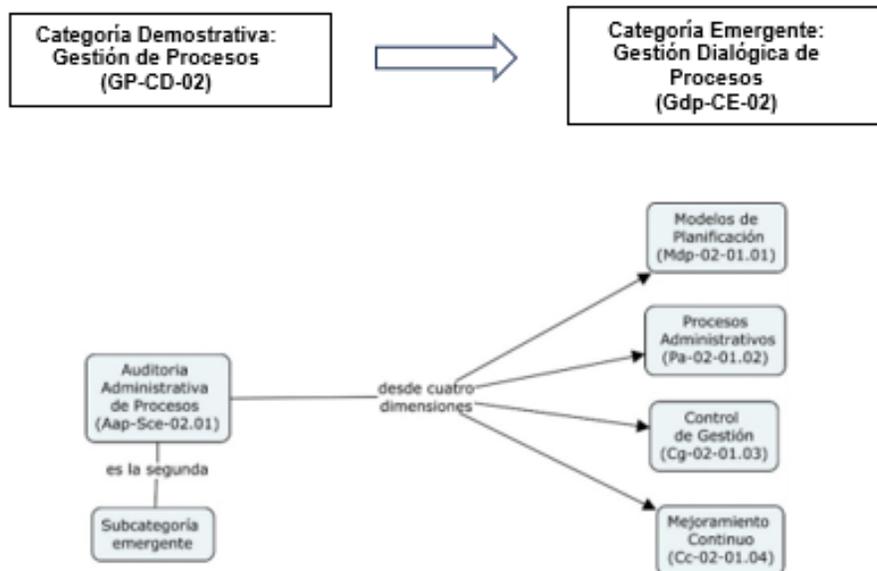
## Dimensión Estándares y Normas para la Acreditación



**Figura 11: Integración dimensión Estándares y Normas para la Acreditación**

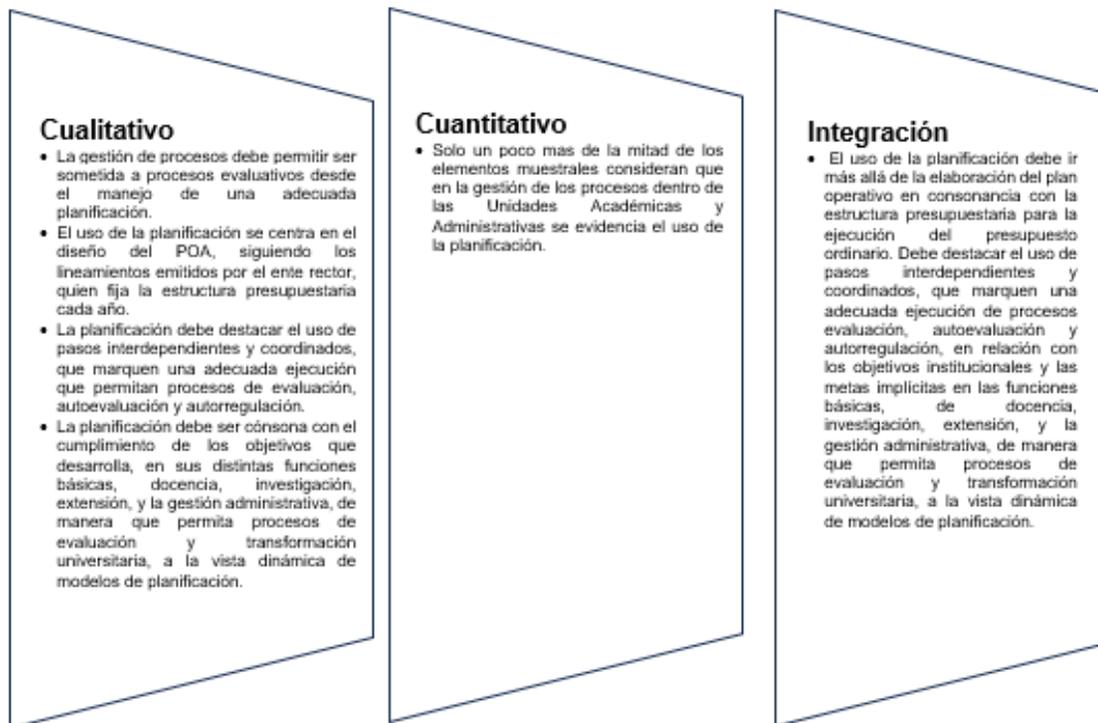
En la dimensión Estándares y Normas para la Acreditación los miembros de la comunidad universitaria de la UNET que deben ajustar sus procesos en pro de la acreditación, lo que según el análisis conlleva a la apropiación voluntaria de las normas y estándares exigidos para tal fin, para de esta manera sea más sencillo comprender dichos requisitos y así diseñar la ruta metodológica, que contemple los lineamientos emitidos por el ente rector y contemplados por el SESA, pero con la convicción que respondan a las políticas estratégicas de la Universidad,

**Figura 12. Subcategoría Auditoría Administrativa de Procesos**



Nota: Creación del autor

**Dimensión Modelos de Planificación**



**Figura 13: Integración dimensión Modelos de Planificación**

En la dimensión Modelos de Planificación se concluyó que el uso de la planificación debe ir más allá de la elaboración del plan operativo en consonancia con la estructura presupuestaria para la ejecución del presupuesto ordinario. Debe destacar el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marquen una adecuada ejecución de procesos evaluación, autoevaluación y autorregulación, en relación con los objetivos institucionales y las metas implícitas en las funciones básicas, de docencia, investigación, extensión, y la gestión administrativa, de manera que permita procesos de evaluación y transformación universitaria, a la vista de la dinámica de los modelos de planificación.

### Dimensión Procesos Administrativos

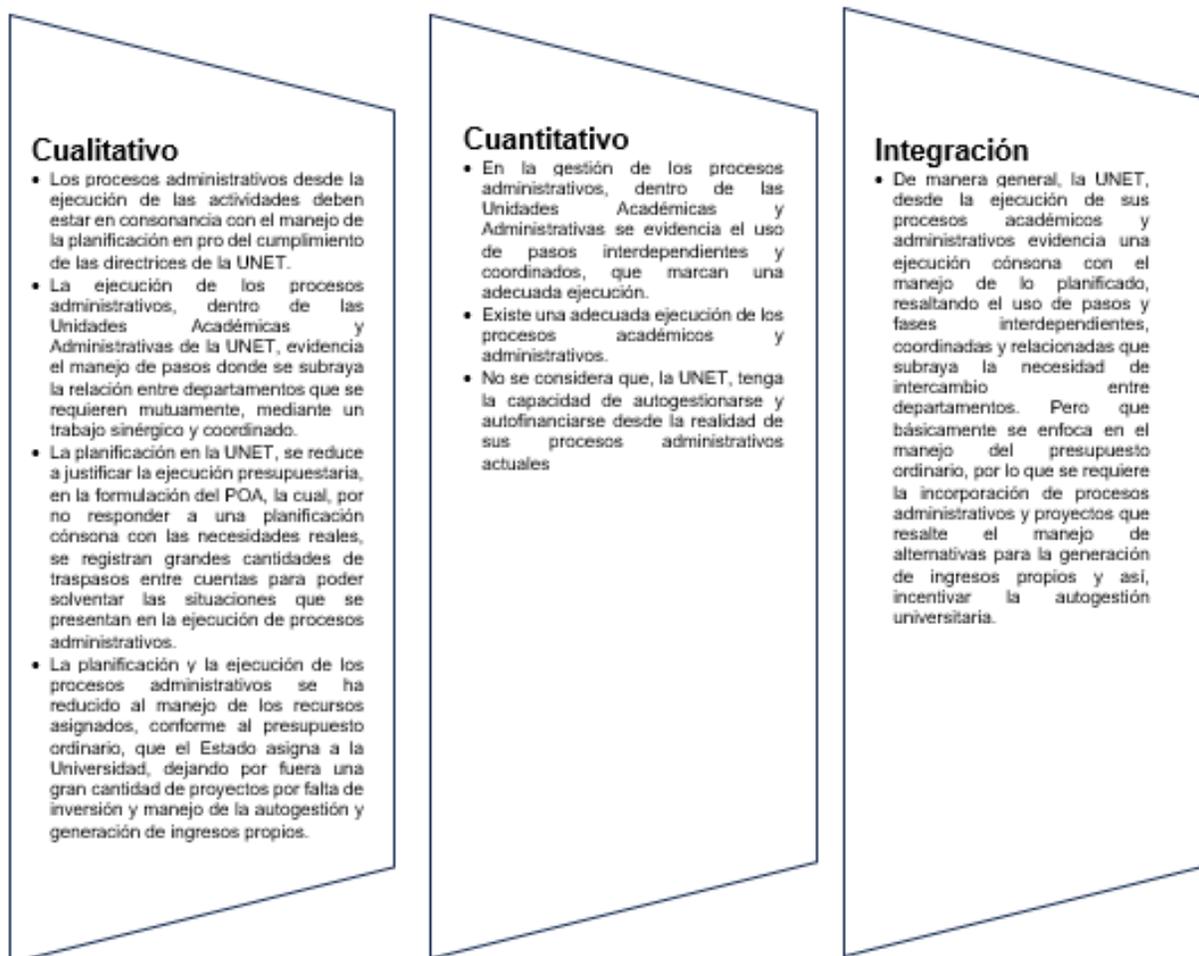


Figura 14: Integración dimensión Procesos Administrativos

En la dimensión Procesos Administrativos, los informantes claves consideran

que la ejecución de los procesos académicos y administrativos de la UNET, es cónsona con el manejo de lo planificado, resaltando el uso de pasos y fases interdependientes, coordinadas y relacionadas que subraya la necesidad de intercambio entre departamentos. Pero que básicamente se enfoca en el manejo del presupuesto ordinario, por lo que se requiere la incorporación de procesos administrativos y proyectos que resalten el manejo de alternativas para la generación de ingresos propios y así, incentivar la autogestión universitaria.

## Dimensión Control de Gestión

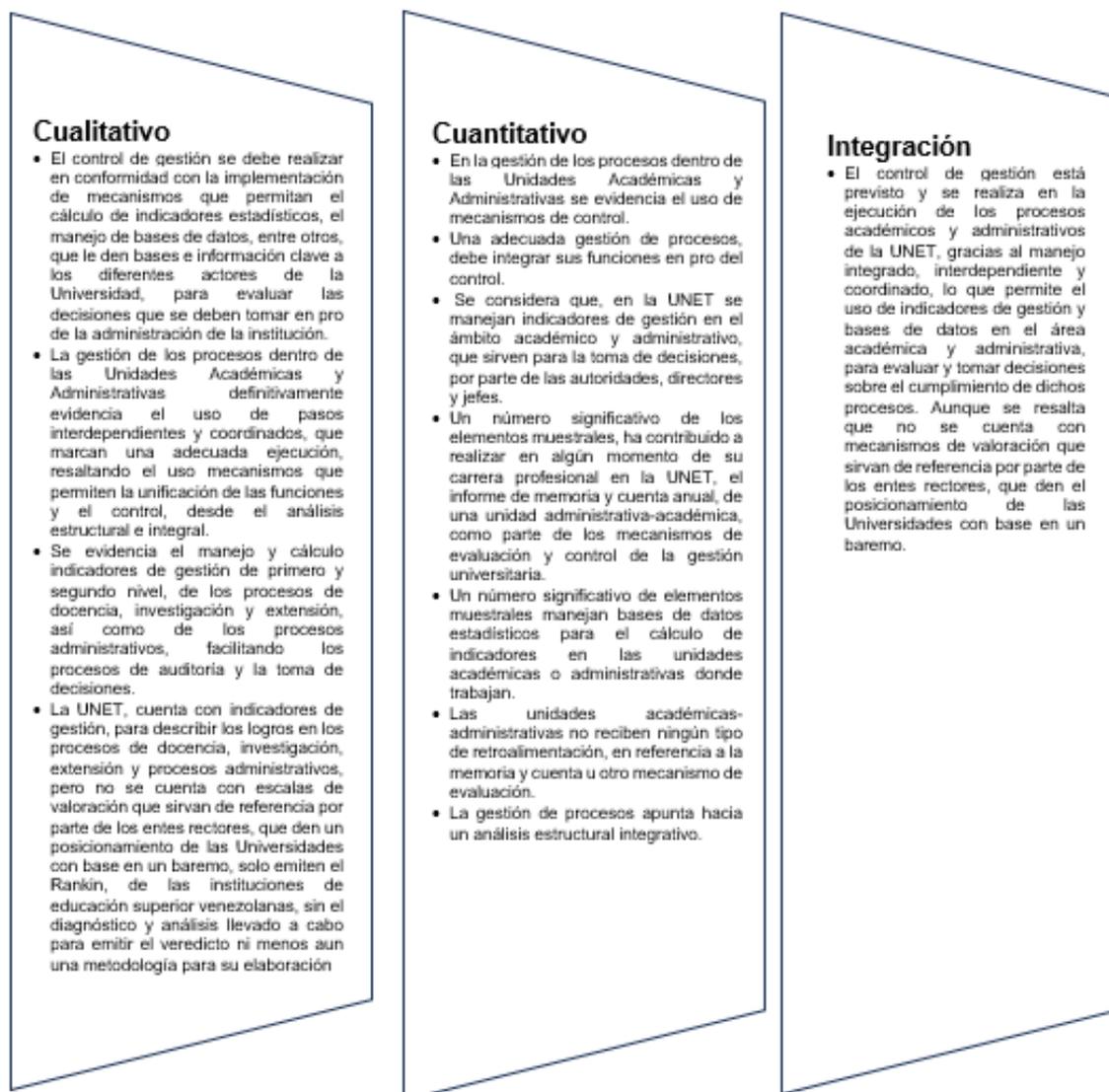


Figura 15: Integración dimensión Control de Gestión

En esta dimensión se estimó que el control de gestión está previsto y se realiza en la ejecución de los procesos académicos y administrativos de la UNET, gracias al manejo integrado, interdependiente y coordinado, lo que permite el uso de bases de datos estadísticos y el diseño, cálculo y manejo de indicadores de gestión del área académica y administrativa, para evaluar y tomar decisiones sobre el cumplimiento de dichos procesos. Aunque los informantes claves resaltan que no se cuenta con referentes de valoración que sirvan de comparación por parte de los entes rectores, que deberían dar el posicionamiento de las Universidades con base en el uso de un baremo.

### Dimensión Mejoramiento Continuo

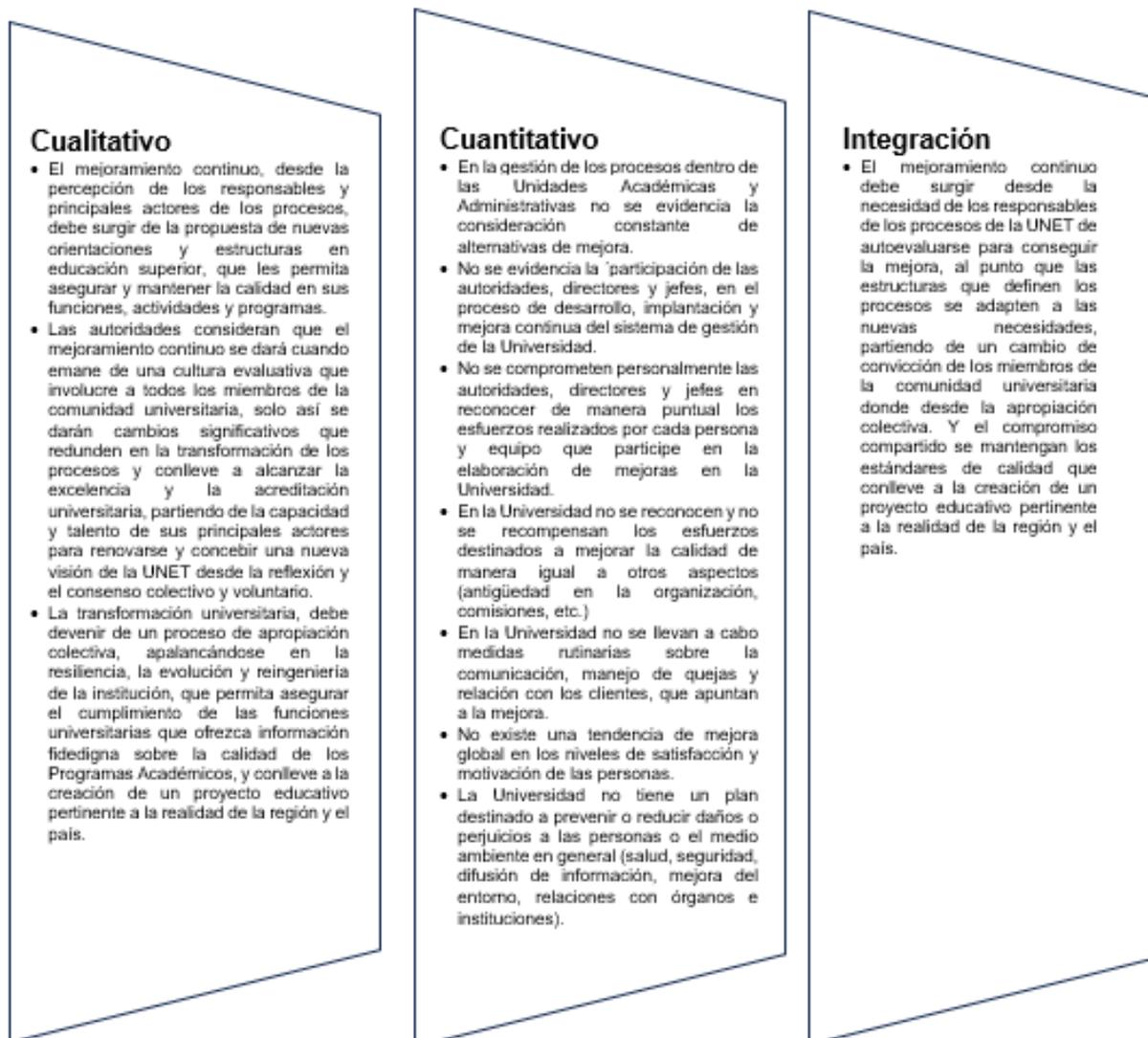
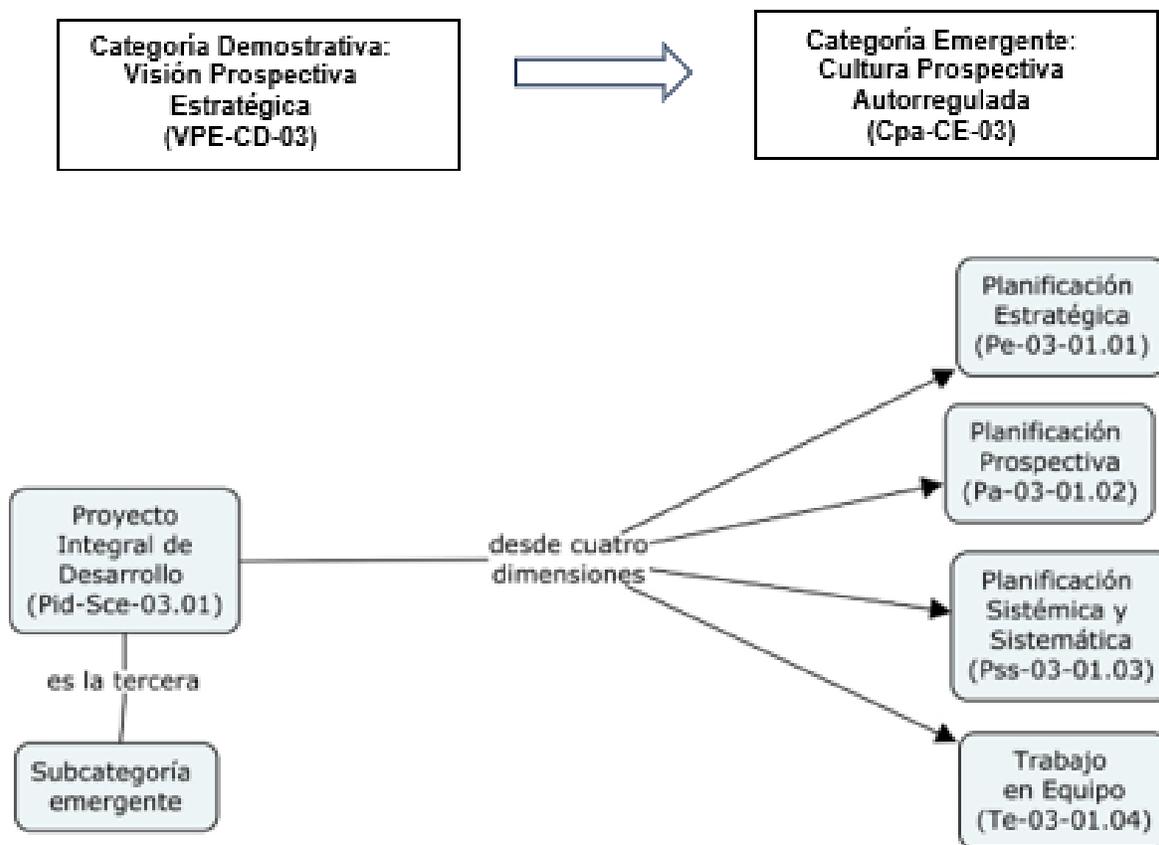


Figura 16: Integración dimensión Mejoramiento Continuo

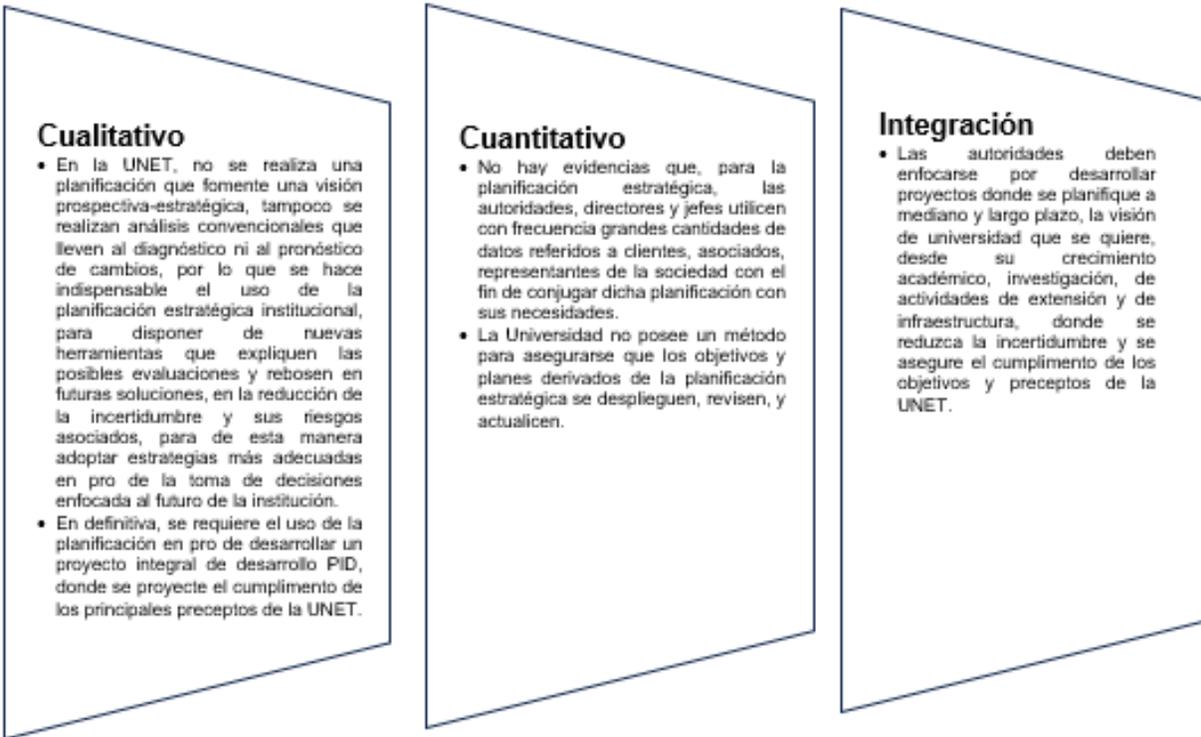
En esta dimensión los informantes claves consideran que el mejoramiento continuo debe surgir desde la necesidad de los responsables de los procesos de la UNET de autoevaluarse para conseguir la mejora, al punto que las estructuras que definen los procesos se adapten a las nuevas necesidades, partiendo de un cambio de convicción de los miembros de la comunidad universitaria donde desde la apropiación colectiva y el compromiso compartido se mantengan los estándares de calidad que conlleven a la creación de un proyecto educativo pertinente a la realidad de la región y el país.

**Figura 17. Subcategoría Proyecto Integral de Desarrollo**



Nota: creación del autor

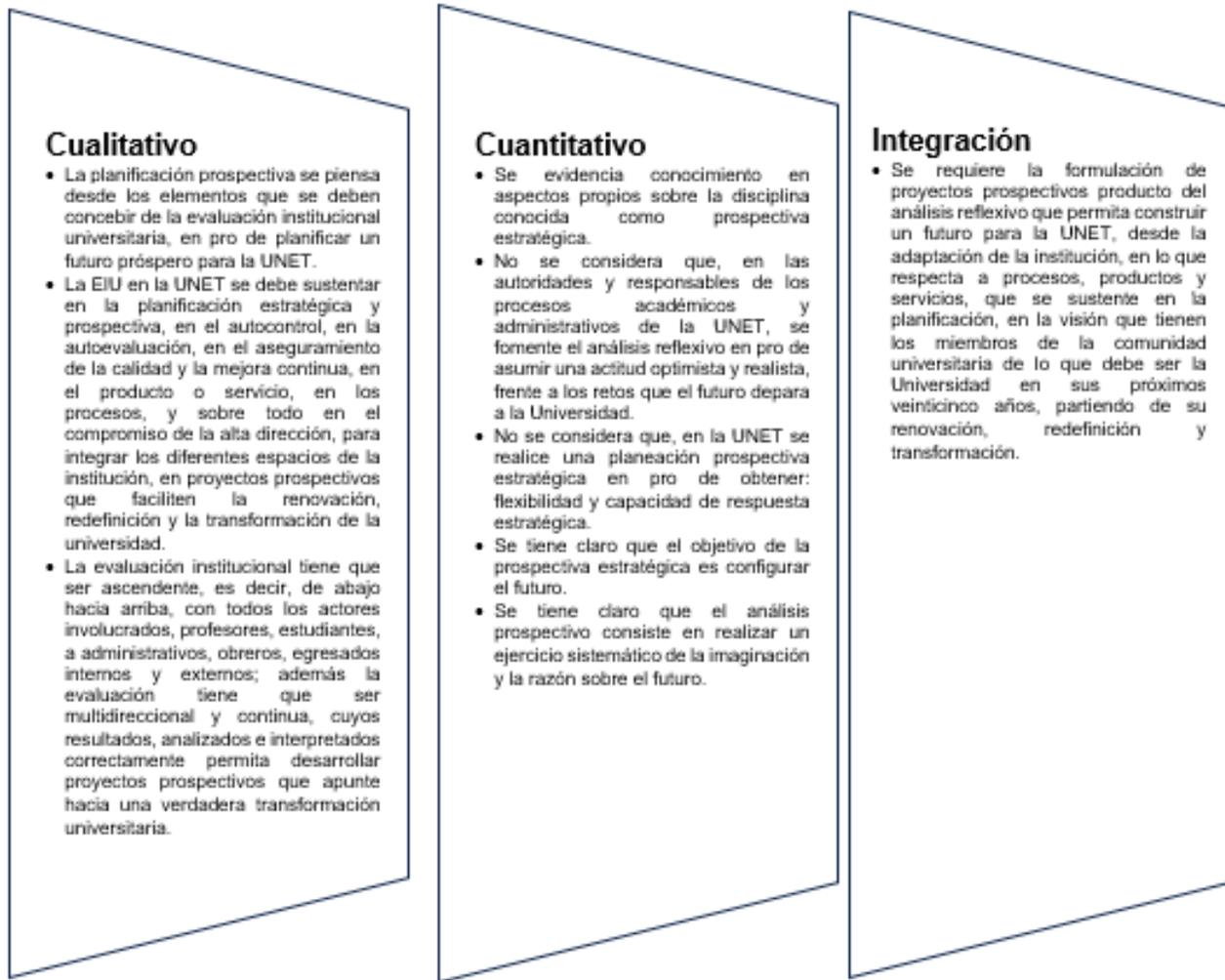
## Dimensión Planificación Estratégica



**Figura 18: Integración dimensión Planificación Estratégica**

En referencia a la dimensión planificación estratégica los miembros de la comunidad universitaria consideran que las autoridades deben enfocarse por desarrollar proyectos donde se planifique a mediano y largo plazo, la visión de universidad que se quiere, desde su crecimiento académico, investigación, de actividades de extensión y de infraestructura, donde se reduzca la incertidumbre y se asegure el cumplimiento de los objetivos y preceptos de la UNET.

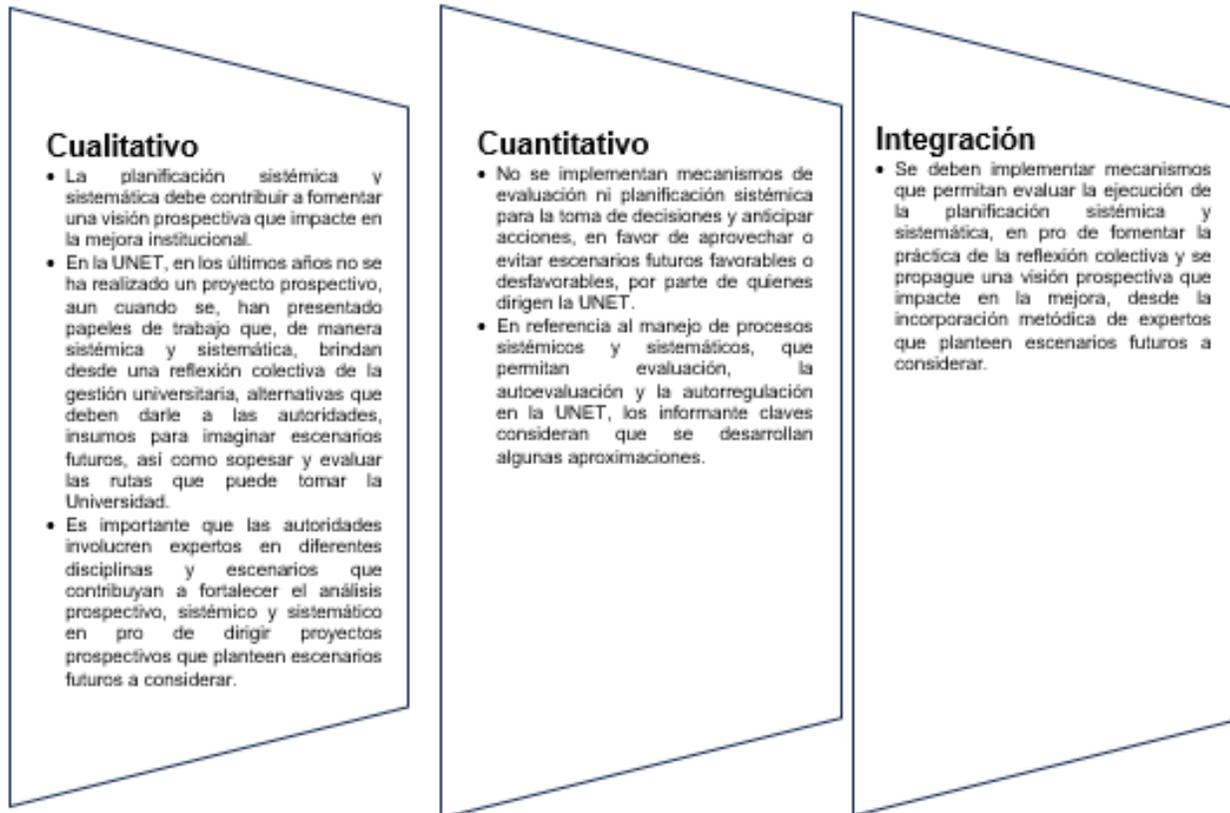
## Dimensión Planificación Prospectiva



**Figura 19: Integración dimensión Planificación Prospectiva**

En la dimensión planificación prospectiva, destacan la necesidad de formular proyectos prospectivos producto del análisis reflexivo que permita construir un futuro para la UNET, desde la adaptación de la institución, en lo que respecta a procesos, productos y servicios, que se sustente en la planificación, en la visión que tienen los miembros de la comunidad universitaria de lo que debe ser la Universidad en sus próximos veinticinco años, partiendo de su renovación, redefinición y transformación.

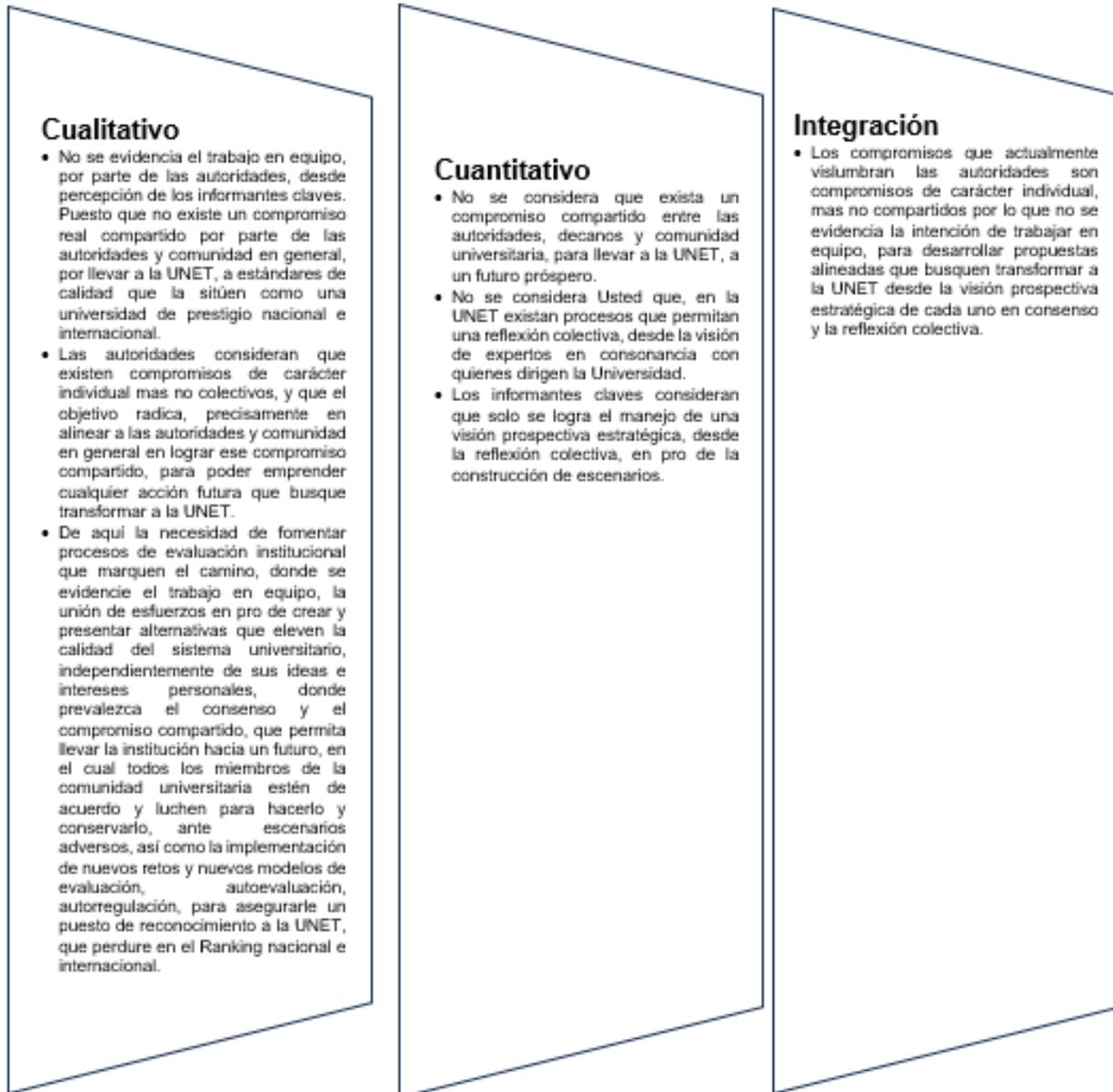
## Dimensión Planificación Sistémica y Sistemática



**Figura 20: Integración dimensión Planificación Sistémica y Sistemática**

En la dimensión planificación sistémica y sistemática, se fija la importancia en la necesidad de implementar mecanismos que permitan evaluar la ejecución de procesos desde la planificación sistémica y sistemática, en pro de fomentar la práctica de la reflexión colectiva y propagar una visión prospectiva que impacte en la mejora, desde la incorporación metódica de expertos que planteen escenarios futuros a considerar.

## Dimensión Trabajo en Equipo



**Figura 21: Integración dimensión Trabajo en Equipo**

En la dimensión trabajo en equipo, los miembros de la comunidad universitaria concuerdan que con bade en el compromiso que actualmente vislumbran las autoridades se revela que son de carácter individual, mas no compartidos por lo que no se evidencia la intención de trabajar en equipo, para desarrollar propuestas alineadas consensuadas y reflexionadas colectivamente que busquen transformar a la UNET desde una visión prospectiva estratégica.

## **CAPÍTULO V**

### **Elementos teóricos emergentes sobre la concepción de la evaluación institucional en la gestión universitaria desde una visión prospectiva-estratégica de la comunidad unetense**

#### **Presentación**

Una vez, aplicados los dos enfoques e integrado datos cuantitativos y cualitativos, que se definieron como los resultados obtenidos en la investigación, haciendo uso de la triangulación concurrente, se alinearon los elementos teóricos en consonancia con las diferentes apreciaciones validadas en referencia a la aplicación de procesos, modelos y metodologías que incurran en procesos evaluativos institucionales en la UNET, para obtener así, tres categorías que desde el manejo propio de cada constructo y sus aspectos más relevantes, formaron los elementos teóricos, los cuales una vez integrados, constituyen el modelo teórico emergente para instituir un proceso de evaluación institucional en la UNET, adaptado a las exigencias del ente rector de la educación superior en Venezuela, a las expectativas de los distintos actores y miembros de la comunidad unetense, a las necesidades del entorno donde la universidad está circunscrita y que permita transformar a la institución en la nueva visión de Universidad que requiere el país y sus ciudadanos, acreditada y autosustentable, capaz de competir con las principales casas de estudios superiores a nivel nacional e internacional.

Como primer paso, se requiere comparar los principales elementos que propone el Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación (SESA), en referencia a lo que se ha realizado en la UNET en cuanto a procesos evaluativos, desde la visión de los responsables de la gestión Universitaria. Por ello, en el cuadro 17, se resumen algunas convergencias o divergencias existentes entre lo que propone el SESA y lo que se realiza en la UNET, tomando en consideración elementos como: la planificación, la gestión de procesos, el control, la visión de futuro y el manejo de proyectos prospectivos, la autoevaluación, el compromiso compartido, el control de calidad y el mejoramiento continuo, que permitieron realizar las comparaciones que justificaran los constructos a incluir en el desarrollo de los tres (3) elementos teóricos

emergentes. De esta forma, la UNET, estará en sintonía con la visión del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), el cual espera que la Universidad venezolana, propongan procesos desde lo interno de sus estructuras, que las lleven a optar a la certificación y acreditación de sus carreras y programas, a implementar procesos que permitan el mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia social de sus productos y servicios.

**Cuadro 14. Cuadro de comparación SESA-UNET**

Criterios de comparación	SESA	UNET
Definición de EIU	Consiste en implementar estrategias que se constituyan en un mecanismo integrador de la certificación y mejoramiento continuo de la calidad y pertinencia social de los programas nacionales de formación, carreras, programas e instituciones universitarias en la República Bolivariana de Venezuela.	Para los miembros de la comunidad universitaria la EIU es un proceso que permite, potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones para mejorar, desde la medición de su gestión académica y administrativa, por medio de la formulación, manejo y cálculo de indicadores por parte de los responsables de dichos procesos.
¿Cómo se logra la EIU?	Mediante la ejecución en forma permanente de la evaluación, supervisión, acompañamiento y acreditación a nivel nacional, para contribuir a los procesos de evaluación y acreditación a la gestión, organización académica y a la integración de las funciones universitarias, como mecanismo articulador con los sistemas de evaluación internacional.	Se estima implementar proyectos de EIU, que describan un modelo emergente de evaluación participativa, con una metodología donde se describan las fases de diagnóstico, control, autoevaluación, y autorregulación, donde se alcance el mejoramiento continuo, en pro de cumplir con las normas y estándares exigidos para obtener la acreditación y de esta manera se fomente una cultura evaluativa que redunde en la transformación universitaria, que permita a la UNET ser una Universidad pertinente y autosostenible.
¿Quién desarrolla la EIU?	La comunidad de evaluadores y evaluadoras integradas por expertos y expertas de cada una de las áreas del conocimiento y de los saberes, que midan los resultados, efectos e impactos de la gestión universitaria y su contribución a la transformación de la realidad. Para de esta manera certificar la calidad académica de programas, carreras, programas nacionales de formación e instituciones universitarias como vía para su transformación.	La evaluación institucional tiene que ser ascendente, es decir, de abajo hacia arriba, con todos los actores involucrados, profesores, estudiantes, a administrativos, obreros, egresados internos y externos; además la evaluación tiene que ser multidireccional y continua, cuyos resultados, analizados e interpretados correctamente permita desarrollar proyectos prospectivos que apunte hacia una verdadera transformación universitaria.
¿Qué se aspira al aplicar procesos de EIU?	Se aspira configurar y consolidar una cultura de evaluación desde el manejo y mejoramiento continuo de la calidad, mediante la evaluación constante de procesos, avances, logros y obstáculos por parte de todos los actores y responsables de la gestión universitaria, con el objeto de resaltar y estandarizar los procesos adecuados y promover acciones correctivas desde la autoevaluación y la autorregulación que eleven finalmente la pertinencia social, económica, territorial, pedagógica, científica tecnológica y cultural de las universidades.	Generar una fundamentación teórica sobre la concepción de la evaluación institucional universitaria desde la flexibilidad que le otorga el ser una universidad experimental, para ajustar la gestión de procesos desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET, así como fomentar el mejoramiento continuo el control de la calidad y una cultura evaluativa que lleve a la transformación de la Universidad, y que pueda cumplir con el rol para lo que fue creada, desde la mejora de sus productos y servicios.
¿Qué referentes definen la EIU?	Para el SESA, son siete (7) los ejes estratégicos, que definen la EIU y le permite desarrollar un robusto sistema de educación universitaria: 1. Educación para la Soberanía y Soberanía Educativa, 2. Educación para la Independencia, 3. Educación para la Justicia, la Paz y la Convivencia, 4. Educación para la Capacidad Productiva Nacional, 5. Educación para la Protección del Planeta y el desarrollo sostenible/sustentable, 6. Educación para la Transformación, Soberanía, Seguridad y Defensa de la Nación, 7. Educación para la Inclusión social, cultural y de género.	La inclusión de los procesos claves (creación del conocimiento, formación profesional y difusión del conocimiento), procesos de apoyo (administración del talento humano, administración de la infraestructura física, administración y gestión financiera, información y comunicación, administración y atención a estudiantes y participantes) y procesos relacionales (asesoría jurídica, auditora de gestión, vinculación con el entorno)

Nota: Creación del autor.

**Cuadro 14. Cuadro de comparación SESA-UNET (cont.)**

Criterios de comparación	SESA	UNET
¿Qué mecanismos de evaluación y control se estima para la EIU?	El SESA, considera el uso de mecanismos de evaluación y control en cuatro dimensiones: la dimensión académica, donde se propone manejar los indicadores de pertinencia, territorialidad, innovación socio productiva, socialización del conocimiento, integración de funciones universitarias y servicios estudiantiles; la dimensión económica donde se propone manejar los indicadores de planificación, ejecución presupuestaria e infraestructura; la dimensión política, donde se propone manejar el marco normativo, gobernabilidad y articulación internacional y la dimensión cultural, donde se propone utilizar, la planificación y acción popular e institucional, la identificación y la creación.	El control y la evaluación está previsto y se realiza en la ejecución de los procesos académicos y administrativos de la UNET, gracias al manejo integrado, interdependiente y coordinado, lo que permite el uso de indicadores de gestión y bases de datos en el área académica y administrativa, para evaluar y tomar decisiones sobre el cumplimiento de dichos procesos. Aunque se resalta que no se cuenta con mecanismos de valoración que sirvan de referencia por parte de los entes rectores, que den el posicionamiento de las Universidades con base en un baremo.
¿En cuantas etapas se estima desarrollar el proceso de EIU?	El SESA contempla cuatro etapas para el desarrollo operativo del sistema, una primera etapa llamada Fase Planificación a cargo del órgano con competencia en materia de Instituciones de Educación Superior, una segunda etapa llamada Fase de Auto-Evaluación, una tercera etapa llamada Fase de Evaluación Externa y una última etapa llamada Fase de Seguimiento.	El proceso de evaluación institucional UNET, se ha estimado como un programa en términos de fases perfectamente diferenciadas, las cuales plantean distintos objetivos y en conjunto, permitirán identificar las áreas de mejora, para así, desarrollar propuestas que conduzcan a la optimización de los procesos institucionales. De hecho, las fases del proceso se pueden estimar como; Fase 1: desarrollo de la metodología de evaluación; fase 2: diagnóstico; fase 3: preparación de la evaluación; fase 4: autoevaluación; fase 5: autorregulación y fase 6: evaluación externa.
¿Cuál debe ser el compromiso de las autoridades y comunidades universitarias ante la EIU?	La EIU debe ser participativa, donde debe existir un compromiso compartido de todos los actores y responsables de los procesos y de la gestión universitaria, puesto que la participación incluye: el diseño, operación y análisis de los resultados, para así conducir a una verdadera concienciación con respecto al papel que juega cada actor dentro de la institución.	La EIU debe surgir desde la necesidad de los responsables de los procesos de la UNET de autoevaluarse para conseguir la mejora, al punto que las estructuras que definen los procesos se adapten a las nuevas necesidades, partiendo de un cambio de convicción de los miembros de la comunidad universitaria donde desde la apropiación colectiva. Y el compromiso compartido se mantengan los estándares de calidad que conlleve a la creación de un proyecto educativo pertinente a la realidad de la región y el país
¿Quiénes deben construir el SESA?	Es un proyecto que está en permanente construcción, desde la participación colectiva para asegurar su validez y aprobación desde la práctica y la operatividad, para obtener un sistema de evaluación que realmente sea compartido por todo el sistema de educación superior venezolano.	Las autoridades de la UNET, están conscientes que el proyecto de EIU, debe ser producto del trabajo compartido entre los representantes de la Universidades y los miembros del ente rector por parte de Estado, pero con la salvedad que realmente se busque la transformación universitaria desde la visión de los universitarios.
¿Cuál es la fundamentación teórica del sistema de EIU?	El SESA tiene su fundamentación teórica en la teoría de sistemas, por cuanto integra funciones de la educación universitaria en cuatro subsistemas; evaluación, supervisión, acompañamiento y acreditación. Donde la evaluación se centra en el diagnóstico y transformación; la supervisión en el seguimiento, verificación y control; el acompañamiento por parte del Estado para fortalecer la institucionalidad y los logros de la EIU y la acreditación el reconocimiento por parte del Estado de la calidad con pertinencia social de las carreras y programas de pregrado y postgrado.	Se centra en el Modelo de Evaluación como Análisis de Sistemas, el cual actúa bajo el enfoque cuantitativo, donde el producto de su evaluación, viene de los resultados que se obtienen de la ejecución de procesos interrelacionados y el manejo de datos producto de la ejecución de una serie de fases; donde al evaluar bajo este enfoque conduce a investigar relaciones de causa y efecto mediante variables cuantificables, con la premisa que importa tanto el resultado, como los procesos a los que son sometidos los insumos con que se alimenta un sistema, con la finalidad de obtener resultados eficientes y eficaces, que a su vez puedan ser retomados como elementos de entrada.

Nota: Creación del autor.

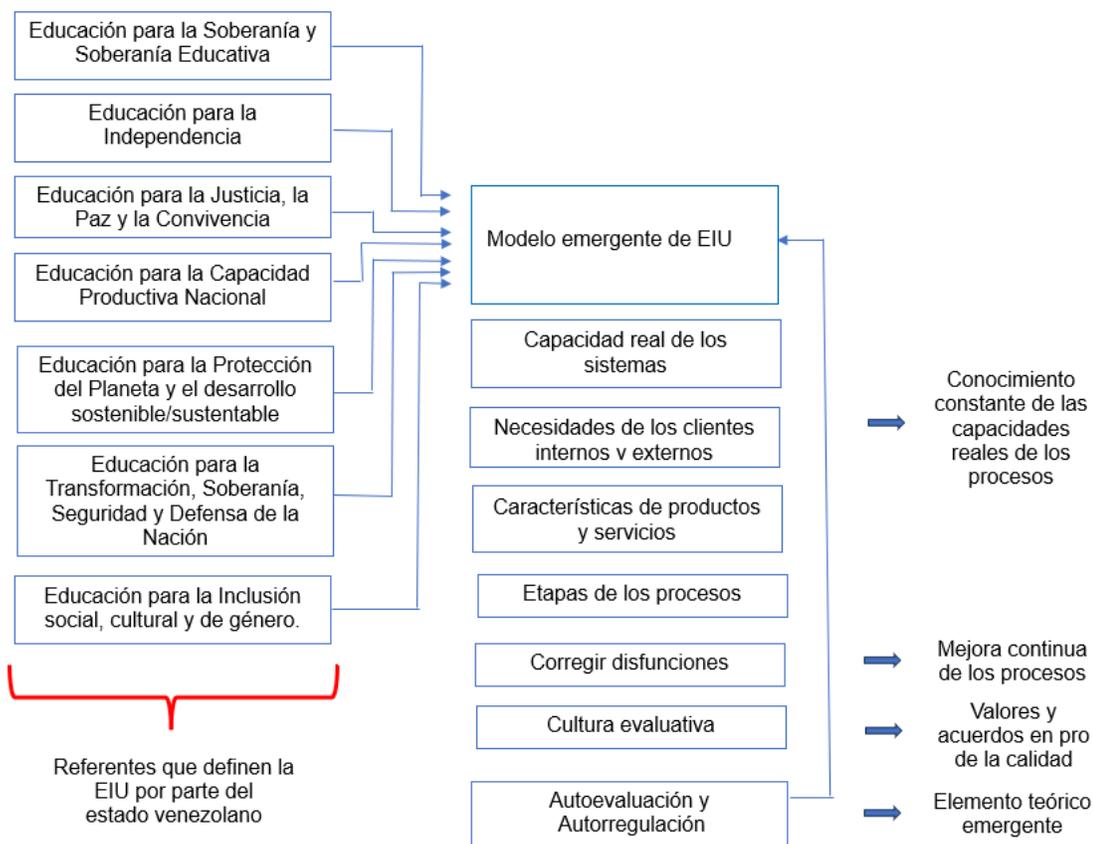
Una vez visualizado el cuadro comparativo de los principales elementos que propone el Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación (SESA), en referencia a lo que se ha realizado o se estima realizar en la UNET en materia de EIU, se procedió a desarrollar los tres (3) elementos teóricos emergentes, que forman parte del producto de la investigación, el cual, está titulado: la concepción de la evaluación institucional universitaria para ajustar la gestión de procesos desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET.

### **Elemento teórico emergente 1: autoevaluación y autorregulación**

El manejo de la autoevaluación y la autorregulación, por parte de los responsables de la gestión universitaria es lo que realmente marca la transformación universitaria, puesto que va más allá de la aplicación de un modelo de evaluación por parte de un grupo de expertos para medir la calidad presente en la gestión académica y administrativa, de la formulación y cálculo de indicadores de gestión para controlar procesos o para definir qué tan cerca o lejos se encuentra la gestión universitaria de cumplir con las normativas y estándares exigidos por los entes rectores del Estado para otorgar la acreditación de carreras y programas académicos. El manejo y uso de la unión de este par de términos; autoevaluación y autorregulación, desde la postura de sus actores marca un aprendizaje metacognitivo, que les permite generar una actitud que los lleva a mantener una evaluación constante de sus propios procesos, una correspondencia de comparación y retroalimentación con los estándares y normativas de calidad, que les permite corregir y remediar sus deficiencias y por consiguiente facilita el mejoramiento continuo, dándole el carácter transformador y participativo que requiere la evaluación institucional universitaria.

En definitiva la autoevaluación y autorregulación, exige a los responsables y actores de los procesos la aplicación de estrategias desde lo objetivo y subjetivo del proceso evaluativo, cuyo efecto e impacto va directamente a elevar la estima individual y colectiva, así como la moral de los miembros de la comunidad universitaria, quienes desde su propio interés, destacan la necesidad de evaluarse en pro de la mejora, unificando políticas, metodologías e instrucciones que ajustan la ruta a seguir para lograr procesos constantes de EIU, fomentando una cultura de evaluación y asegurando que

los logros perduren en el tiempo.



Nota: Creación del autor.

**Figura 22. Elemento teórico: autoevaluación y autorregulación**

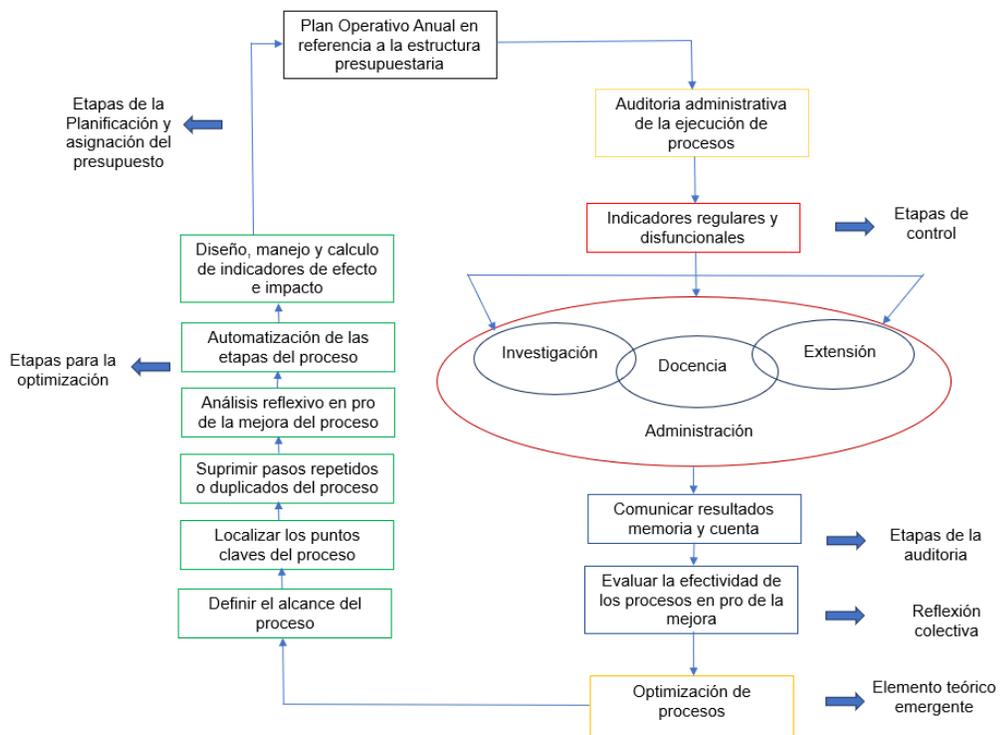
### Elemento teórico emergente 2: optimización de procesos

Aunque se considere utópico, por algunos miembros de la comunidad universitaria de la UNET, los responsables de ostentar cargos académicos y administrativos en la Universidad, deben procurar realizar una gestión dialógica de sus procesos, que permita la optimización de los mismos, esto consiste en cambiar la visión que se tiene en referencia a considerar los departamentos y áreas académicas y administrativas como islas, donde la estructura organizativa jerárquica de la institución otorga pleno poder y responsabilidad para tomar decisiones aisladas, por una actitud donde el poder y la responsabilidad se comparte con los diferentes actores internos o externos de un departamento o varios departamentos responsables de realizar, sostener y facilitar

procesos para desarrollar un producto o prestar un servicio, eliminando de esta forma duplicidad de funciones y disfunciones en las actividades, permitiendo un adecuado manejo de los recursos, la reducción de costos y tiempo, impactando positivamente en las actividades y tareas necesarias para dar cumplimiento a los objetivos y metas de la UNET.

La optimización de los procesos, consiste en identificar las áreas de mejora, en pro de desarrollar propuestas que conduzcan a la adecuación de los procesos desde una visión integral, sistémica, sistemática, simple pero eficiente, eficaz y por consiguiente efectiva. Por tanto, se requiere, implementar una gestión programada en pasos interdependientes y coordinados, desde un análisis estructural integrativo, que marquen una adecuada ejecución, en consonancia con el uso de la planificación, que permita incorporar propuestas de estandarización y funciones de control, que coadyuven al cumplimiento de la misión y visión de la Universidad.

**Figura 23. Elemento teórico: optimización de procesos**

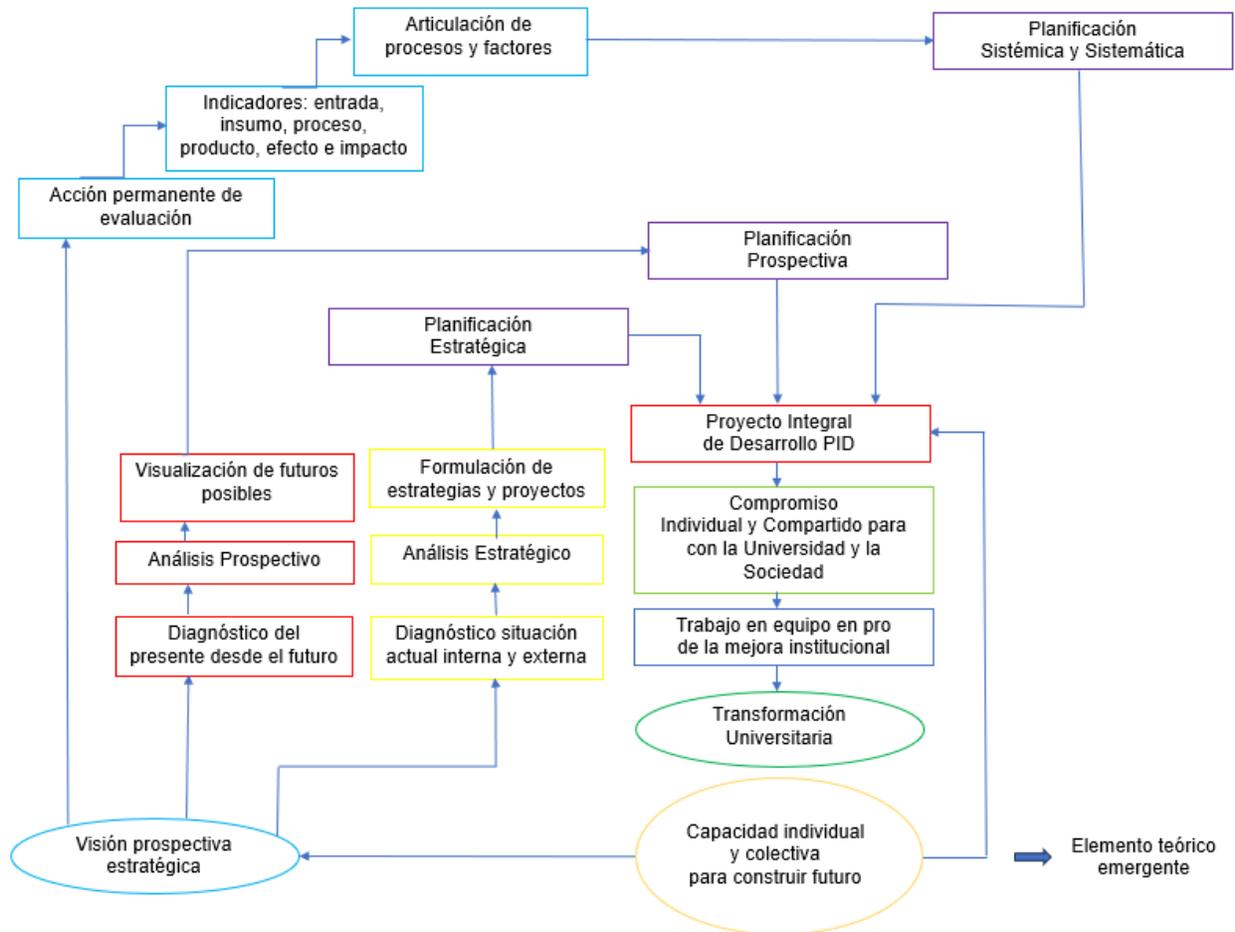


**Nota:** Creación del autor.

### **Elemento teórico emergente 3: capacidad individual y colectiva para construir futuro**

Los padres fundadores de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, llamados así porque bajo la tutela del Dr. Lorenzo Monroy, hicieron posible el sueño de toda una región, que anhelaban tener su propia casa de estudios superior, una Universidad del Táchira, para el Táchira. Los padres fundadores, estaba consittuido por un grupo muy diverso y variado de personalidades, puesto que se contaba con empresarios, banqueros, industriales, productores agropecuarios, politicos, representantes del clero, entre tantos otros, que tenian una peculiaridad que era comun entre todos, la visión de futuro, que nace de la capacidad de elegir entre diferentes escenarios, las rutas a seguir por la Universidad desde sus inicios, partiendo de la reflexión individual y colectiva y del análisis prospectivo, en pro de la construcción de futuros que beneficiaran a la Universidad y sus actores, desde la adaptación a los cambios sociales, económicos, políticos, entre otros y el manejo de la incertidumbre. Es así que este grupo multidisciplinar de profesionales, ciudadanos y personalidades, entregaron al entonces presidente de la republioca Dr. Rafael Caldera un proyecto que ademas de contener la estructura de la Universidad y sus procesos de gestión académica y administrativa, que respondía a la exigencia de una universidad experimemntal, contaba con proyecto prospectivo que agrupaba todas las acciones a seguir por parte de quien tomara la batuta de la institución en los próximos veinticinco años, el cual llamaron el Proyecto Integral de Desarrollo, PID. Proyecto que a la fecha, tercera decada del siglo XXI, cincuenta años despues, no ha sido renovado ni existen inciativas de crear un proyecto de tal magnitud.

**Figura 24. Elemento teórico: capacidad individual y colectiva para construir futuro**



Nota: Creación del autor.

## **Modelo teórico emergente de evaluación institucional de la gestión universitaria desde una visión prospectiva de la comunidad Unetense.**

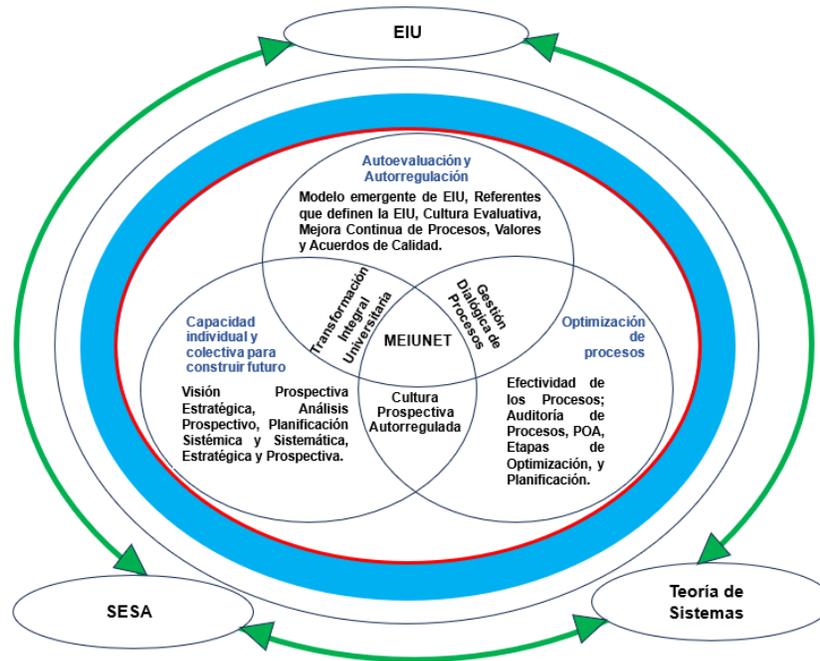
Una vez analizada la información obtenida en la investigación, se concretó la propuesta que circunscribe los elementos teóricos que conforman el modelo de evaluación institucional UNET MEIUNET, que marcará la ruta metodológica a seguir por parte de los miembros de la comunidad universitaria de la UNET, para desarrollar un proceso de evaluación institucional que permita medir la gestión universitaria en pro de la transformación de la institución, así como el desarrollo de proyectos prospectivos que marquen el camino de la UNET, en sus próximos años, desde la construcción y aprovechamiento de apropiados escenarios futuros. Así como también, el manejo adecuado de factores que van emergiendo con el transcurrir del tiempo, de esta forma, el proceso de evaluación permitir a sus principales actores y responsables, mantenerse en constante evolución.

### **Modelo de Evaluación Institucional UNET - MEIUNET**

El Modelo de Evaluación Institucional UNET – MEIUNET, busca que el producto de su evaluación, proyecte resultados obtenidos de la ejecución de procesos interrelacionados a través de la ejecución de una serie de fases; que describa relaciones de causa y efecto mediante variables cuantificables, con la premisa que importa tanto el resultado, como los procesos a los que son sometidos los insumos con que se alimenta un sistema, con la finalidad de obtener resultados eficientes, eficaces y efectivos, que a su vez puedan ser retomados como elementos de entrada.

El MEIUNET se fundamentó en primer lugar, en los tres elementos teóricos que nacieron de la presente investigación, tal como; 1.- Autoevaluación y Autorregulación, 2.- Optimización de Procesos y 3.- La capacidad individual y colectiva para construir futuro. Y, en segundo lugar, en la teoría de evaluación como Análisis de Sistemas; los referentes y lineamientos emitidos por el proyecto SESA y la opinión de los miembros de la comunidad Unetense en referencia a los modelos que ellos consideran marcan un proceso de evaluación institucional universitaria.

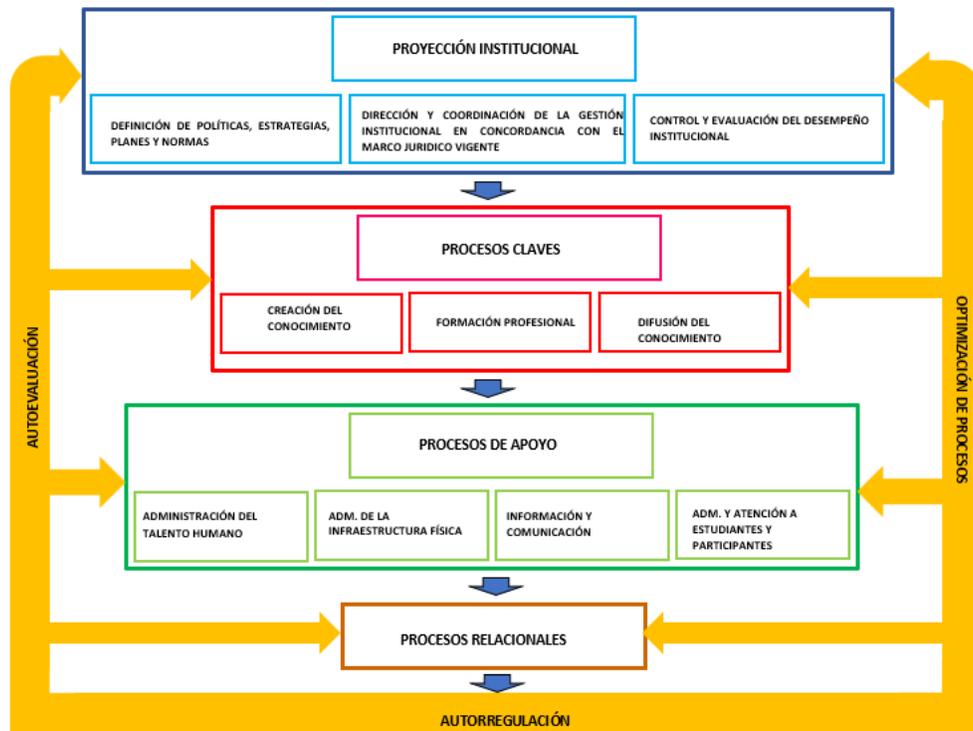
**Figura 25. Modelo de Evaluación Institucional UNET - MEIUNET**



Nota: Creación del autor.

Para darle estructura al modelo se comenzó por definir los procesos que marcan la gestión institucional de la UNET, partiendo de la definición de los procesos que como organización describen las distintas funciones de su estructura administrativa y funcional. Comenzando por definir los procesos estratégicos que definen la proyección institucional, su misión, visión valores, es decir cómo piensa la UNET como organización, hacia donde va, cuáles son sus valores entre otros. Los procesos claves que determinan las funciones básicas de la UNET, como universidad experimental, que incluye la docencia, la investigación y la extensión. Los procesos de apoyo, como su nombre lo dicen, son aquellos procesos administrativos donde se apoya toda la gestión académica y administrativa de la universidad, como lo es el talento humano, la administración, los procesos de auditoría, entre otros, y los procesos relacionales son aquellos procesos que permiten a la Universidad relacionarse con su entorno, entre ellos las relaciones públicas, el manejo de la imagen, etc. Que una vez interconectados, dan una idea de la complejidad de todos los factores que se deben considerar al momento de emprender un proyecto de EIU en la UNET.

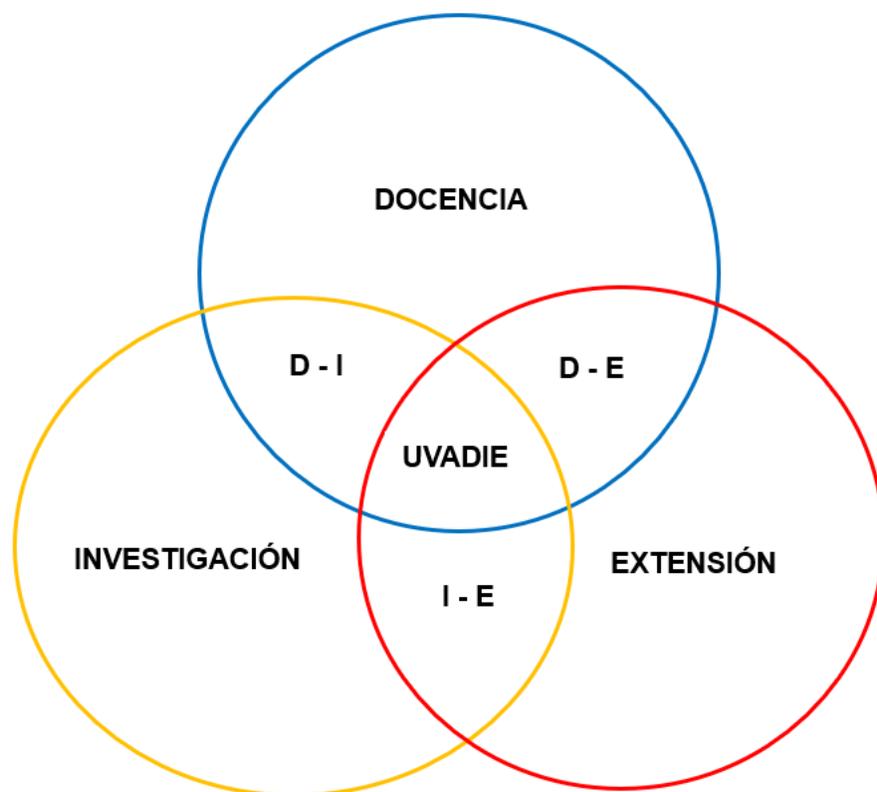
**Figura 26. Procesos institucionales de la UNET**



Nota: Creación del autor.

Entre los procesos claves se incluyen como se observa en la figura 26, las funciones básicas de la UNET, como universidad: descritas como la docencia, que comprende la formación profesional en pregrado y postgrado, la investigación que comprende la generación de conocimiento y la extensión que comprende la difusión del conocimiento, tomando en consideración que existen unidades de vinculación académica entre la docencia, la investigación y la extensión, que pueden ser llamadas por sus siglas como UVADIE .

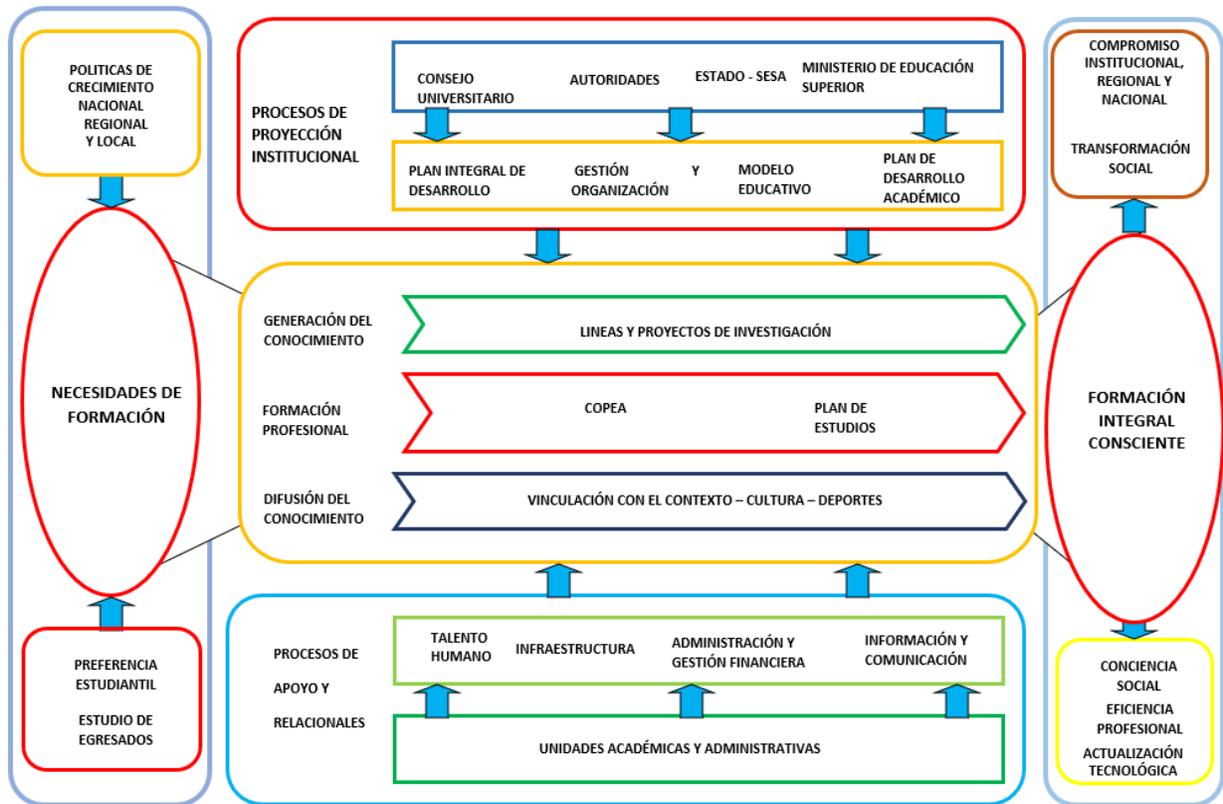
**Figura 27. Procesos Claves UNET**



Nota: Creación del autor.

Los factores que se deben evaluar de la gestión universitaria, se estiman, desde la visión de la gestión dialógica de los procesos y la conexión de las funciones básicas de la Universidad, que se conjugan en su misión como institución que busca la formación académica, a través de la docencia, la investigación, la extensión y la transmisión de la cultura. Es así que, las necesidades y factores que se destacan en cada proceso, parten de las necesidades de formación, la concepción del proceso enseñanza aprendizaje, COPEA, hasta la formación integral consciente del individuo, en consonancia con la posición estratégica de la Universidad, el Consejo Universitario y los lineamientos del ente rector del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria.

**Figura 28. Factores de interés para evaluar de la gestión universitaria**



Nota: Creación del autor.

Como bien se expresó, en el basamento teórico, el Modelo de Evaluación Institucional UNET – MEIUNET, se fundamentó en el Modelo de Evaluación como Análisis de Sistemas, y en la gestión de procesos. En ese sentido, el proceso de evaluación institucional UNET, debe configurarse como un programa en términos de fases perfectamente diferenciadas, las cuales plantean distintos objetivos y en conjunto, permitirán identificar las áreas de mejora, para así, desarrollar propuestas que conduzcan a la optimización de los procesos institucionales. De hecho, las fases del proceso se pueden estimar como; Fase 1: desarrollo de la metodología de evaluación; fase 2: diagnóstico; fase 3: preparación de la evaluación; fase 4: autoevaluación; fase 5: autorregulación y fase 6: evaluación externa.

En detalle, la fase 1, denominada desarrollo de la metodología constituye un

modelo de programa de Evaluación Institucional, que debe comprender el fundamento teórico, la ruta a seguir para llevar a cabo la evaluación y los productos esperados, con el cumplimiento de cada una de las fases.

Seguidamente, la fase 2, denominada fase de diagnóstico, tiene por objeto conocer la situación actual de la institución en términos de calidad de gestión y percepción hacia la mejora, a fin de configurar actividades de sensibilización y establecer criterios de jerarquización para el proceso de autoevaluación y autorregulación. Esta fase comprende dos dimensiones; una cuantitativa y otra cualitativa. La primera dimensión, consiste en el cálculo de los indicadores institucionales propuestos por el Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA), a fin de establecer inferencias respecto al comportamiento de las variables más importantes dentro de la gestión institucional; y la segunda dimensión, consiste en conocer la opinión que posee la comunidad universitaria respecto a la forma de cómo se están ejecutando los procesos que aseguran la gestión de calidad de la institución, con el objeto de determinar las áreas susceptibles de mejora, las cuales deben ser abordadas, logrando un perfil de la Universidad en términos de la conciencia respecto a la necesidad de mejoramiento de los procesos contemplados en la gestión de la institución.

Posteriormente, la fase 3, denominada fase de preparación de la evaluación, tiene por objeto desarrollar instrumentos que serán utilizados para la autoevaluación, en forma conjunta con los actores de cada proceso, identificando los factores de calidad en cada uno de ellos, con el objeto de establecer un modelo de medición y control y la acción participante, logrando realmente tener un modelo de medición y control, que incluya procedimientos, instrumentos y diseño metodológico.

Luego, la fase 4, denominada fase de autoevaluación, consiste en ejecutar el proceso de autoevaluación para determinar los niveles de calidad en los procesos de la institución, en función de los parámetros establecidos. Mediante el desarrollo de tres actividades; a) sensibilización de la comunidad universitaria respecto a la necesidad y beneficios de la autoevaluación propuesta; b) medición de los procesos mediante las técnicas e instrumentos diseñados en la fase 3; y c) análisis integral de la información recopilada a fin de establecer las condiciones de cada proceso en términos de calidad.

Prosigue la fase 5, denominada fase de autorregulación, consiste en desarrollar

acciones dirigidas a mejorar el desempeño institucional en términos de calidad y pertinencia. Para ello, los responsables del proceso de evaluación, deberán fomentar la formación e integración de equipos de trabajo por parte de los actores establecidos para cada proceso, con base en los resultados de la fase de autoevaluación. De tal manera, desarrollarán informes y planes de mejoras e identificarán los proyectos piloto a ser ejecutados, mediante el cálculo de indicadores de eficiencia y eficacia de las acciones desarrolladas y efectividad de los planes propuestos en términos de los indicadores institucionales.

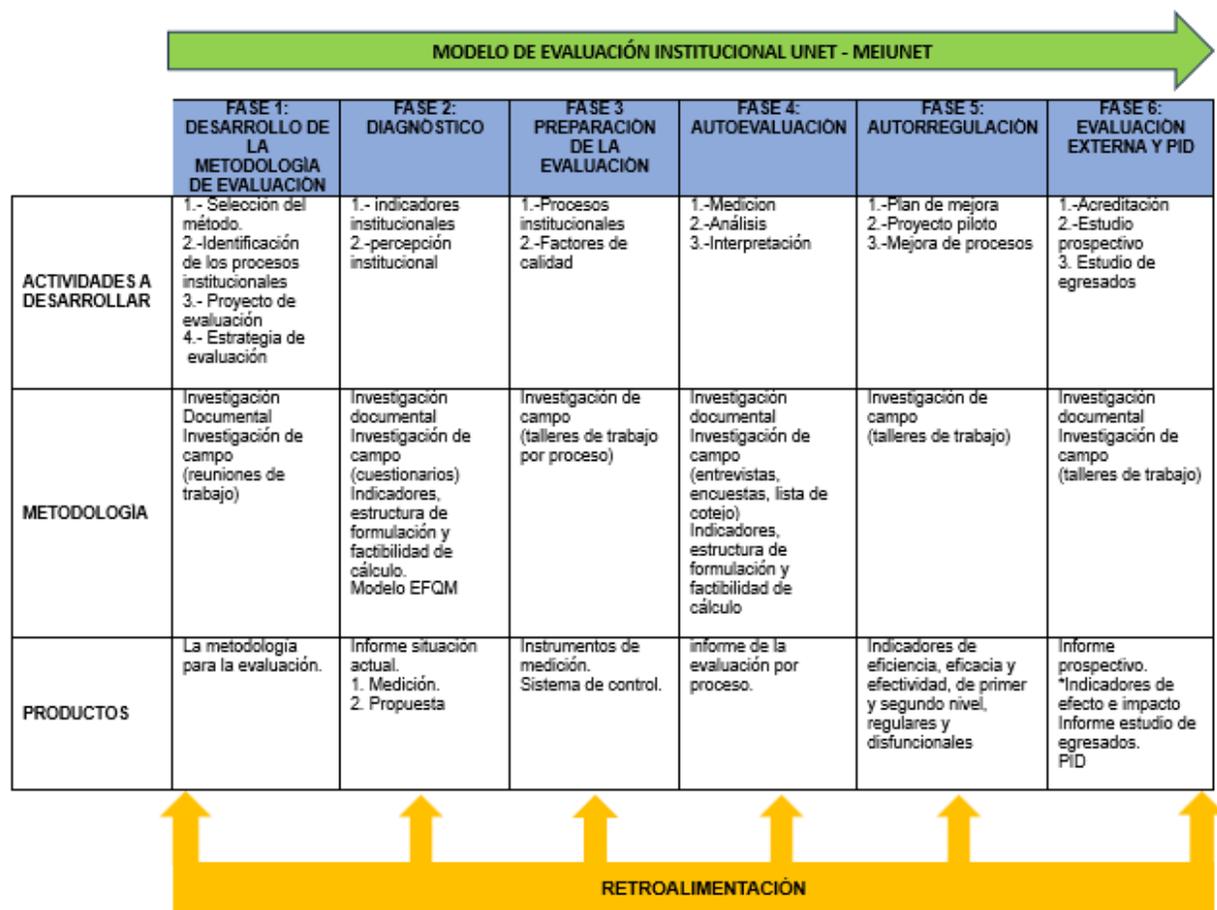
Por último, la fase 6, denominada fase de evaluación externa, consiste en desarrollar acciones dirigidas a lograr la ejecución de los procesos de acreditación por parte de los entes nacionales e internacionales de los programas impartidos en la UNET, así como, promover la evaluación por parte de los entes externos mediante la ejecución de un estudio prospectivo.

Los objetivos a lograr en el proceso de evaluación institucional se basan en:

- ✓ Diagnosticar los niveles de calidad en la UNET.
- ✓ Crear mecanismos evaluativos que permitan a la UNET informar de manera confiable, válida y oportuna acerca de sus niveles de calidad.
- ✓ Incrementar en la UNET, la pertinencia social de sus programas de docencia de pregrado y postgrado, investigación y extensión.
- ✓ Identificar la existencia de algunos programas de excelencia en la UNET.
- ✓ Lograr en la UNET, la permanente rendición de cuentas en cumplimiento de sus compromisos educacionales con la sociedad y el estado.
- ✓ Establecer procedimientos de auto evaluación, seguimiento a la gestión y mejoramiento de los procesos, considerando criterios e indicadores asociados a la calidad percibida para cada una de las funciones académicas desarrolladas.

En síntesis, se requiere el compromiso institucional para determinar y mejorar los procesos académicos y administrativos en función de la gestión universitaria, pensando en la excelencia de la UNET.

**Figura 29. Fases del Modelo de Evaluación Institucional UNET - MEIUNET**



Nota: Creación del autor.

## Reflexiones

Desplegar un proyecto de evaluación institucional en la Universidad Nacional Experimental del Táchira, es sin duda, la mejor alternativa que se le puede proponer a la Universidad como institución de educación superior de revisar sus procesos desde una gestión dialógica, mediante el uso de herramientas y mecanismos que deben surgir desde la percepción de los dueños y responsables de dichos procesos en consonancia con los lineamientos emitidos por los entes rectores que en materia de evaluación y acreditación designe el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior en Venezuela, puesto que la EIU contribuye al perfeccionamiento de la calidad de la gestión y de los resultados académicos.

La EIU debe emerger de un proyecto de evaluación, consensuado y reflexivo, que justifique la valoración de los lineamientos emitidos por los entes rectores y los aportes desde la visión de los expertos, que evidencie el manejo del basamento teórico y la información constante, aportada por los principales usuarios y responsables claves en la toma de decisiones en la alta gerencia, la gerencia media y operativa de la Universidad, que la caracterice como un proyecto institucional producido por los diferentes actores de la UNET, con la particularidad que sea un proceso ascendente, es decir, desde la operatividad hacia la alta gerencia, donde todos los actores involucrados, profesores, estudiantes, administrativos, obreros, egresados internos y externos, asuman un compromiso compartido y tomen la responsabilidad que se requiere para ser encargados de la gestión de los procesos académicos, administrativos y financieros de la Universidad.

Los informantes clave (IC), asumen que actualmente no hay iniciativas de ninguna índole que apunten hacia la evaluación institucional, concluyendo que la EIU es un recurso escaso para las Universidades. En referencia a la acreditación solo se han acreditado algunos programas de postgrado. Históricamente, en lo que respecta a la EIU en la UNET, se plantearon las etapas iniciales en algunos proyectos hechos a principios del siglo XXI, en referencia a una metodología básica para la evaluación institucional, el manejo de indicadores y los proyectos prospectivos.

Las autoridades están claras que la EIU es el camino para lograr la transformación universitaria, mediante procesos de autoevaluación y autorregulación, pero resaltan que

se deben presentar estrategias desde lo objetivo y subjetivo del proceso evaluativo, que eleven la moral de los miembros de la comunidad universitaria, que destaque la necesidad de evaluarse en pro de la mejora y que unifique políticas, metodologías e instrucciones que fijen la ruta a seguir para lograr la EIU y por ende la transformación institucional, fomentando una cultura de evaluación, que permita que los logros perduren en el tiempo.

Por ello el Modelo de Evaluación Institucional para la UNET, que se propone como elemento teórico emergente de la presente investigación, describe seis fases o etapas, que comienzan con la formulación del proyecto de evaluación y la fase de diagnóstico, procurando asentar así bases sólidas para mantener proyectos constantes de EIU y fomentar una cultura evaluativa en los miembros de la comunidad universitaria. En la fase de diagnóstico se proponen métodos e instrumentos propios de los métodos cuantitativos y cualitativos, que fueron utilizados y validados en la presente investigación para describir el proceso de evaluación institucional que siguen los responsables de las áreas académicas y administrativas actualmente en la UNET, el cual se refleja en el uso y manejo de indicadores de primer y segundo nivel regulares y disfuncionales, desde la visión sistémica de los procesos, en etapas de entrada, insumos, procesos, productos, efectos e impactos.

La realidad descrita en el párrafo anterior evidencia que, en la UNET, aun cuando no se ejecutan desde la visión compartida y reflexiva de las autoridades proyectos de evaluación institucional, si se reflejan las relaciones que se establecen en la gestión de procesos en cuanto a la concepción de la evaluación institucional en la Universidad Nacional Experimental Venezolana, en cumplimiento de los lineamientos del SESA. Igualmente, los informantes claves consideran la EIU como el principal medio para conseguir la transformación universitaria, desde un proceso de apropiación colectiva, que ordene la gestión universitaria desde una visión sistémica y sistemática donde involucre los procesos académicos y administrativos.

Para interpretar la transformación universitaria, desde la gestión de procesos, a partir de los elementos propios de la evaluación institucional, que siguen los responsables de las áreas académicas y administrativas actualmente en la UNET, se debe partir de la premisa que, de acuerdo a la perspectiva de todos consideran que el SESA es una

iniciativa por parte del ente rector, que puede servir para aumentar el deseo y compromiso voluntario por parte de los miembros de la comunidad UNET, en desarrollar proyectos de evaluación que lleven a la transformación universitaria y a la acreditación, con la salvedad que el SESA, realmente fije una ruta que vaya más allá de la postura filosófica de la EIU por parte del Estado, para institucionalizar una cultura evaluativa en las IES, que realmente transforme la Universidad, y permita construir un futuro para la UNET, y desarrollar proyectos prospectivos que marque el hacer de la Universidad en los próximos veinticinco años.

## REFERENCIAS

- Alvarez, E., (2018). El proceso de evaluación de los aprendizajes del inglés desde la perspectiva del estudiante universitario. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio". Rubio-Táchira-Venezuela.
- Arias, S., (2015). Aproximación a un modelo causal de gestión innovadora de la evaluación de los aprendizajes. Universidad de Burgos. Facultad de Educación. Programa de Doctorado en Educación. Burgos-España.
- Arias, S., Labrador, N., Gámez, B. (2019). Modelos y épocas de la evaluación educativa. *Educere*, vol. 23, núm. 75, pp. 307-322, 2019. Universidad de los Andes. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/356/35660262007/html/> Fecha de consulta en: abril 2022.
- Aristimuño, M. (2015). Desarrollo de un modelo integral de evaluación para instituciones de educación superior y análisis de su impacto en la planificación y gestión institucional. Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Departamento Ingeniería de Organización, Administración de Empresas y Estadística. Madrid-España. Disponible en: [https://oa.upm.es/35043/1/MINERVA\\_DE\\_LOS\\_ANGELES\\_ARISTIMUNO\\_VAS\\_QUEZ.pdf](https://oa.upm.es/35043/1/MINERVA_DE_LOS_ANGELES_ARISTIMUNO_VAS_QUEZ.pdf). Fecha de consulta en: marzo 2020.
- Badilla, L. (2006). Fundamentos del paradigma cualitativo en la Investigación Educativa. *Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud*, *Revista de Ciencias del Ejercicio y la Salud*. Vol. 4, N°1, 2006., pp. 42-51. Posgrado en Administración Educativa Universidad de Costa Rica. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/4420/442042955005.pdf>. Fecha de consulta: julio 2020.
- Barrios, Maritza. (1997). Conceptualización y Diseños de Estudios de Evaluación Institucional de la Educación Superior. Serie de Trabajos de Ascenso, N° 3. UPEL. (Pág. 28, 30-33,132,173,182)
- Blanco, N., y Pírela, J. (2016). La complementariedad metodológica: Estrategia de integración de enfoques en la investigación social. *Espacios Públicos*, vol. 19, núm. 45, enero-abril, 2016, pp. 97-111. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México. Disponible en: <file:///C:/Users/RICARDO/Desktop/doctorado/seminario%20I/complementariedad.pdf>. Fecha de consulta: agosto 2019
- Bhola, H. (1992). La Evaluación de Proyectos, Programas y Campañas de Alfabetización. Ediciones UNESCO, Caracas. (Pág. 23,24,28,29)
- Campos, A. (2009). Métodos mixtos de investigación. Integración de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa. *Investigar magisterio*.
- Carvajal, A. (2013). Teorías y modelos: formas de representación de la realidad. *Revista Comunicación*, 12(1), 33–46. <https://doi.org/10.18845/rc.v12i1.1212>. Disponible en: <https://revistas.tec.ac.cr/index.php/comunicacion/article/view/1212>. Fecha de consulta: marzo 2020
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (Gaceta Oficial N° 36.860) (1999, Diciembre 30) [Transcripción en línea] Disponible: <http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitucion1999.htm> [Consulta: 2021, Junio 12]
- Correa, A., y Valiente, P. (2012). La Gestión de procesos en la evaluación institucional

del Hospital Militar de Holguín, como sede universitaria Ciencias Holguín, vol. XVIII, núm. 1, enero-marzo, 2012, pp. 1-15 Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba, Holguín, Cuba

Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181522730003.pdf> Fecha de consulta: marzo 2021

De Souza, M., Ferreira, S., Cruz, O. y Gomes, R. (2007). Investigación social. Teoría, método y creatividad. La. ed. 2a reimp. - Buenos Aires: Lugar Editorial, 2007. 64 p.; 20x14 cm. (Salud Colectiva. Didáctica / Hugo Spinelli). Traducido por: Marcelo Urquía. ISBN 978-950-892-171-0

Disponible en: <https://abcproyecto.files.wordpress.com/2013/06/de-souza-minayo-2007-investigacion-social.pdf> Fecha de consulta: marzo 2021

Farias, L., (2008). Modelo de evaluación institucional para la Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG), Venezuela. Universidad Nacional Experimental de Guayana Universidad de la Habana CEPES, Cátedra UNESCO. Cuba. Disponible en: [http://kaleidoscopio.uneg.edu.ve/numeros/k13/k13\\_05.pdf](http://kaleidoscopio.uneg.edu.ve/numeros/k13/k13_05.pdf). Fecha de consulta: marzo 2018

Fernández, N. (2014). Los procesos de evaluación institucional y de la docencia y la planificación estratégica universitaria en Argentina. Revista Argentina de Educación Superior. RAES ISSN 1852-8171 / Año 6/ Número 9 / diciembre 2014. Disponible en: [file:///C:/Users/Planificacion/Downloads/Dialnet-LosProcesosDeEvaluacionInstitucionalYDeLaDocenciaY-6526905%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Planificacion/Downloads/Dialnet-LosProcesosDeEvaluacionInstitucionalYDeLaDocenciaY-6526905%20(1).pdf). Fecha de consulta: noviembre 2021.

González, J., Galindo, N., Galindo, J., Álvarez, E., y Esparza, C. (2004). Análisis estructural integrativo de organizaciones universitarias (AEIOU). Modelo "V" de evaluación y planeación. Universidad Veracruzana. México. Disponible en: <http://www.unife.edu.pe/evaluacion/udual/Modelo%20V.pdf>. Fecha de consulta: marzo 2018.

González, J., Galindo, N., Galindo, J., y Gold, M. (2004). Los paradigmas de la calidad educativa. De la autoevaluación a la acreditación. Unión de Universidades de América Latina, A.C. Circuito norponiente del Estadio Olímpico. Ciudad Universitaria, México, D.F. 04510 ISBN:968-6802-23-1.

Gurdián, A., (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). San José, Costa Rica. Disponible en: <https://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf>. Fecha de consulta: julio 2020.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª ed.). México: McGraw Hill, Interamericana

Herrera, D., y Sánchez, S. (2013). La autoevaluación institucional y su relación con la acreditación universitaria desde la Dirección Educacional. VARONA, núm. 56, enero-junio, 2013, pp. 10-14. Universidad Pedagógica Enrique José Varona. ISSN: 0864-196X La Habana, Cuba. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360633908003>. Fecha de consulta: marzo 2018.

Infante, A. (2010). Modelo de evaluación de calidad de la educación superior dirigido a las instituciones universitarias venezolanas. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias de la Educación. Dirección de estudios de postgrado. Doctorado en

- educación. Valencia. Carabobo-Venezuela. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/629/ainfante.pdf?sequence=1>. Fecha de consulta: septiembre 2018.
- Johnson, B., Onwuegbuzie, A. y Turner, L. (2007) Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112-133.
- Khalil, A., (2013). Construcción de un modelo de evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria desde el punto de vista de los alumnos. Universidad de Córdoba. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Educación. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba. Córdoba-España. Disponible en: <https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/11048/2013000000738.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Fecha de consulta: octubre 2018.
- Leal, J. (2012). La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación. 3era, Edición. Caracas-Venezuela. Disponible en: [https://www.academia.edu/35906076/La\\_Autonom%C3%ADa\\_del\\_Sujeto\\_Investigador\\_y\\_la\\_Metodolog%C3%ADa\\_de\\_Investigaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/35906076/La_Autonom%C3%ADa_del_Sujeto_Investigador_y_la_Metodolog%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n). Fecha de consulta: octubre 2018.
- Ley de Universidades (Gaceta Oficial N.º 1.429) (1970, septiembre 8) [Transcripción en línea] Disponible: <http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/documentos/marcolegal/5.pdf> [Consulta: 2021, junio 12]
- Ley Orgánica de Educación (Gaceta Oficial N.º 5.929) (2009, agosto 15) [Transcripción en línea] Disponible: <http://www.mppeu.gob.ve/web/uploads/documentos/marcolegal/5.pdf> [Consulta: 2021, abril 17]
- Liendo, D. (2021). Aprobada creación del SESA de las universidades que garantizará pertinencia y calidad. Prensa Digital MlppCI / Daniel Liendo / VTV Disponible en: (<http://www.minci.gob.ve/aprobada-creacion-del-sesa-de-las-universidades-que-garantizara-pertinencia-y-calidad/>). Fecha de consulta: octubre 2022.
- López, I., (2011). Paradigmas de evaluación. Enfoques, técnicas e instrumentos. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Instituto Pedagógico "Rafael Alberto Escobar Lara". Aragua-Venezuela. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/259713917/Paradigmas-de-Evaluacion>. Fecha de consulta: marzo 2019.
- Madriz, D. (2013). El direccionamiento de la investigación en las universidades. caso: Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET). Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio". Rubio, estado Táchira.
- Martínez, Miguel (2005), El paradigma emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica, México, Trillas.
- Martínez, Miguel (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. Paradigma v.27 n.2 Maracay dic. 2006. Versión impresa ISSN 1011-2251. Universidad Simón Bolívar. Disponible en: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512006000200002](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512006000200002) Fecha de Consulta: diciembre 2022
- Medina, C., (2001). Paradigmas de la investigación sobre lo cuantitativo y lo cualitativo. Ciencia e Ingeniería Neogranadina, núm. 10, julio 2001, pp. 79-84. ISSN: 0124-8170. [revistaing@unimilitar.edu.co](mailto:revistaing@unimilitar.edu.co). Universidad Militar Nueva Granada Bogotá,

- Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/911/91101010.pdf>. Fecha de Consulta: julio 2020.
- Millán, T. (2008). Investigación cualitativa. Disponible en: <https://metodoinvestigacion.wordpress.com/2008/02/29/investigacion-cualitativa/> Fecha de Consulta: julio 2022.
- Okuda, M. y Gómez, C. (2005). Metodología de investigación y lectura crítica de estudios. Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV / No. 1 /. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf> Fecha de consulta: marzo 2023.
- Padrón, J. (2000). Seminario de epistemología y educación. Trabajo no publicado. UPEL. Táchira. Venezuela.
- Perozo, I. (2010). Autoevaluación autopoiética. Principio regulador de la evaluación institucional para la consolidación de una cultura evaluativa en las instituciones universitarias venezolanas. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias de la Educación. Dirección de Estudios de Postgrado. Doctorado en Educación. Valencia – Carabobo- Venezuela. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/632/lperozo.pdf?sequence=1>. Fecha de consulta: marzo 2018.
- Quintana, J., (2017). Evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Maracay: Una aproximación epistemológica. Bárbula-Maracay- Aragua-Venezuela. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/4622>. Fecha de Consulta: julio 2019.
- Reglamento Orgánico (2008) El reglamento orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. (Gaceta Oficial N.º 39.032. Año CXXXV – Mes XII. Caracas, martes 7 de octubre de 2008), Disponible en: <http://curricular.ucv.ve:8000/Docu/G39032.pdf> Fecha de consulta: abril 2022.
- Reglamento UNET (1993) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. No 4622 Extraordinario. Decreto 3101. Mediante el cual se dicta el Reglamento de la Universidad Nacional Experimental del Táchira, publicada el 3 de septiembre de 1993.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1999). Metodología de la investigación Cualitativa. Segunda edición. ISBN: 84-87767-56-7. Disponible en: <https://issuu.com/jesusmarcelino/docs/128205939-metodologia-de-la-investi> Fecha de consulta: abril 2023.
- Rodríguez, J. (2001). Introducción a la prospectiva: metodologías, fases y explotación de resultados. Prospectiva tecnológica. Economía industrial No 342 • 2001 / VI. Disponible en: <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/342/1JesusRodriguez.pdf> Fecha de consulta: marzo 2023.
- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. Revista de Investigaciones Cesmag Vol. 11 No. 11 (JUN. 2005) p113-118. Disponible en: [file:///C:/Users/RICARDO/Downloads/La\\_Categorizacion\\_Un\\_Aspecto\\_Crucial\\_e n.pdf](file:///C:/Users/RICARDO/Downloads/La_Categorizacion_Un_Aspecto_Crucial_en.pdf) Fecha de consulta: mayo 2023.

- Ruiz Bolívar, Carlos J. (1998). Instrumentos de Investigación Educativa. Ediciones Cideg, C.A. Barquisimeto. Venezuela. Edición 1998.
- Sánchez, J. (2006). Calidad y productividad en la docencia universitaria. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio". Rubio-Táchira-Venezuela.
- Sánchez, J. (2020). Estudio prospectivo del mercado laboral y de los avances científicos y tecnológicos para la licenciatura en gestión y dirección de negocios. Coordinación de seguimiento de egresados, prácticas profesionales y bolsa de trabajo. Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración. Campus Coatzacoalcos. Veracruz, México. Disponible en: [https://www.uv.mx/coatza/admon/files/2020/09/Reporte\\_Prospectiva\\_LGDN.pdf](https://www.uv.mx/coatza/admon/files/2020/09/Reporte_Prospectiva_LGDN.pdf) Fecha de Consulta: julio 2021.
- Santamaria, J., (2013). Paradigmas de investigación educativa: de las leyes subyacentes a la modernidad reflexiva. Entelequia: revista interdisciplinar, ISSN-e 1885-6985, N.º. 16 (Otoño), págs. 91-102. Universidad de Castilla La Mancha, España. jose.ssantamaria@uclm.es. Área de métodos de investigación y diagnóstico en educación. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4768090>. Fecha de Consulta: julio 2020.
- SESA (2020). Proyecto de creación del sistema de evaluación, supervisión, acompañamiento y acreditación universitaria. República Bolivariana de Venezuela. Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. Consejo Nacional de Universidades. Caracas. Venezuela.
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colección Contus. Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia. Sage Publications, Inc. ISBN: 958-655-624-7 (volumen) ISBN: 958-655-623-9 (obra completa). Disponible en: [file:///D:/datos/doctorado/tesis%20de%20grado/materia%20prima/nuevo/Bases\\_d\\_e\\_la\\_investigacion\\_cualitativa\\_Te.pdf](file:///D:/datos/doctorado/tesis%20de%20grado/materia%20prima/nuevo/Bases_d_e_la_investigacion_cualitativa_Te.pdf) Fecha de consulta: marzo 2023
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1992) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós.
- UNESCO. (2006). Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. Caracas, Venezuela. (Pág. 14,37).
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2016). Manual de trabajos de grado de especialización y maestrías y tesis doctorales. 5ta Edición. Caracas. Venezuela.
- Villarroel, C. (2005). Gerencia, planificación y evaluación universitarias. Educere, vol. 9, núm. 31, octubre-diciembre, 2005, pp. 513-522. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603112> Fecha de consulta: marzo 2018
- Villarroel, C. y Camperos, M. (2008). Aseguramiento de la calidad de las carreras universitarias (marco conceptual y teórico, campos, momentos, factores, variables y estándares). Primera versión de informe preliminar. CNU. OPSU. Caracas. Venezuela. Disponible en: [http://portal.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/direccion\\_de\\_extension/Nucleo\\_Autoridades/Documento\\_1.pdf](http://portal.ucv.ve/fileadmin/user_upload/direccion_de_extension/Nucleo_Autoridades/Documento_1.pdf). Fecha de consulta: marzo 2018.

Yépez, A. (2015). La Universidad Nacional Experimental: de una universidad especializada a una universidad investigadora. Integración y Conocimiento ISSN 2347-2658. Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR No 3. Disponible en: file:///D:/datos/doctorado/tesis%20de%20grado/materia%20prima/une.pdf. Fecha de consulta: febrero de 2020.

## **Anexos**

## **Anexo A: Cuestionario**



Señores miembros de la Comunidad Universitaria

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que tiene como objetivo configurar y consolidar una cultura de evaluación desde el manejo y mejoramiento continuo de la calidad, mediante la evaluación constante de procesos, avances, logros y obstáculos por parte de todos los actores y responsables de la gestión universitaria, con el objeto de resaltar y estandarizar los procesos adecuados y promover acciones correctivas desde la autoevaluación y la autorregulación que eleven finalmente la pertinencia social, económica, territorial, pedagógica, científica tecnológica y cultural de la UNET.

Gracias por su colaboración

### Instrucciones generales

El cuestionario es anónimo, las respuestas se analizarán como respuestas de grupo y no como respuestas individuales. Por lo tanto, se le solicita que por favor lea y responda cada una de las siguientes preguntas. Cualquier duda que se le presente, consúltela con el encuestador. La conceptualización de algunos aspectos que aparecen en el cuestionario son opinión exclusiva del autor y usted tiene completa libertad para discrepar de lo aquí expuesto.

<p>1. ¿Usted, dentro de la comunidad universitaria forma parte del?</p> <p>1.1 ___ Personal académico          1.2 ___ Personal administrativo          1.3 ___ Personal de apoyo          1.4 ___ Estudiante          1.4 ___ Egresado</p>	<p>2. ¿Usted, actualmente funge como?</p> <p>2.1 ___ Administrador de programa académico o administrativo          2.2 ___ Representante estudiantil          2.3 ___ Presidente de gremio</p>
<p>3. ¿Considera Usted, que en la UNET se manejan indicadores de gestión en el ámbito académico y administrativo, que sirven para la toma de decisiones, por parte de las autoridades, directores y jefes?</p> <p>3.1 ___ Si          3.2 ___ No          3.3 ___ No poseo información</p>	<p>4. ¿Usted, ha contribuido a realizar en algún momento de su carrera profesional en la UNET, el informe de memoria y cuenta anual, de una unidad administrativa-académica, como parte de los mecanismos de evaluación de la gestión universitaria?</p> <p>4.1 ___ Si          4.2 ___ No          4.3 ___ No conozco el proceso</p>
<p>5. ¿Qué tipo de indicadores maneja, formula y calcula Usted en su unidad administrativa-académica?</p> <p>5.1 ___ Académicos          5.2 ___ Administrativos          5.3 ___ Académicos y administrativos          5.4 ___ No he manejado indicadores</p>	<p>6. ¿Manejan bases de datos estadísticos para el cálculo de indicadores en las unidades académicas o administrativas donde Usted ha trabajado?</p> <p>6.1 ___ Si          6.2 ___ No          6.3 ___ No poseo información          6.4 ___ No he trabajado en ninguna unidad académica o administrativa</p>
<p>7. ¿Considera Usted que las unidades académicas-administrativas reciben algún tipo de retroalimentación, en referencia a la memoria y cuenta u otro mecanismo de evaluación?</p> <p>7.1 ___ Si          7.2 ___ No          7.3 ___ No poseo información</p>	<p>8. ¿Considera Usted, que en la UNET se lleva a cabo mecanismos de evaluación y autoevaluación de la gestión, de manera participativa, donde se evidencia el compromiso y el aporte de todos?</p> <p>8.1 ___ Si          8.2 ___ No          8.3 ___ No poseo información</p>

<p>9. ¿Considera Usted que, en la UNET, se realizan procesos que apuntan hacia la evaluación institucional?</p> <p>9.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>9.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>9.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>	<p>10. ¿Para Usted que es la evaluación institucional?</p> <p>10.1 <input type="checkbox"/> Medir los procesos académicos y administrativos en la UNET</p> <p>10.2 <input type="checkbox"/> El manejo y cálculo de indicadores de gestión</p> <p>10.3 <input type="checkbox"/> Es un proceso que permite, potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsa acciones para mejorar la calidad institucional y académica.</p> <p>10.4 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>
<p>11. ¿Considera Usted, que la gestión académica y administrativa, que actualmente se lleva en la UNET, apunta hacia la mejora de la calidad universitaria?</p> <p>9.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>9.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>9.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>	<p>12. ¿Para Usted que es la acreditación Universitaria?</p> <p>12.1 <input type="checkbox"/> Proceso mediante el cual una organización mide la calidad de servicios o productos, y el rendimiento de los mismos frente a estándares reconocidos a nivel nacional o internacional</p> <p>12.2 <input type="checkbox"/> Proceso voluntario de evaluación del cumplimiento de las funciones universitarias que da información fidedigna sobre la calidad de los Programas Académicos, que la UNET desarrolla.</p> <p>12.3 <input type="checkbox"/> Una manera de obtener reconocimiento, crédito, reputación</p> <p>12.4 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>
<p>13. ¿Considera Usted que, en la UNET, se presentan alternativas que evidencien la intención de evaluar los programas académicos y procesos administrativos en pro de la acreditación universitaria?</p> <p>13.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>13.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>13.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>	<p>14. ¿Considera Usted que, en la UNET, se presentan iniciativas para la transformación de la Universidad?</p> <p>14.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>14.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>14.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>
<p>15. ¿Para Usted, que es la transformación universitaria?</p> <p>15.1 <input type="checkbox"/> Transformar y mejorar los procesos en la UNET</p> <p>15.2 <input type="checkbox"/> Mejorar la eficiencia, la eficacia y la relación calidad-coste.</p> <p>15.3 <input type="checkbox"/> Proceso de apropiación colectiva que permita crear condiciones para profundizar un proyecto educativo pertinente a la realidad de la región y el país.</p> <p>15.4 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>	<p>16. ¿Para Usted, en la UNET existe una adecuada gestión de los procesos académicos y administrativos?</p> <p>16.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>16.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>16.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>
<p>17. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia el uso de la planificación?</p> <p>17.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>17.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>17.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>	<p>18. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marcan una adecuada ejecución?</p> <p>18.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>18.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>18.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>
<p>19. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia el uso de mecanismos de control?</p> <p>19.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>19.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>19.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>	<p>20. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia la consideración constante de alternativas de mejora?</p> <p>20.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>20.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>20.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>
<p>21. ¿Ha escuchado Usted, sobre la disciplina conocida como prospectiva estratégica?</p> <p>21.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>21.2 <input type="checkbox"/> No</p>	<p>22. ¿Considera Usted que, existe un compromiso compartido entre las autoridades, decanos y comunidad universitaria, para llevar a la UNET, a un futuro próspero?</p> <p>22.1 <input type="checkbox"/> Si</p> <p>22.2 <input type="checkbox"/> No</p> <p>22.3 <input type="checkbox"/> No poseo información</p>

<p>23. ¿Cuál cree Usted que es el objetivo de la prospectiva estratégica?</p> <p>23.1 ___Profetizar el futuro</p> <p>23.2 ___ Configurar el futuro</p> <p>23.3 ___ Predecir el futuro,</p> <p>23.4 ___ No poseo información</p>	<p>24. ¿Considera Usted que, se implementan mecanismos de evaluación para la toma de decisiones y anticipar acciones, en favor de aprovechar o evitar escenarios favorables o desfavorables, por parte de quienes dirigen la UNET?</p> <p>24.1 ___ Si</p> <p>24.2 ___ No</p> <p>24.3 ___ No poseo información</p>
<p>25. ¿Considera Usted que, en las autoridades y responsables de los procesos académicos y administrativos de la UNET, fomentan el análisis reflexivo en pro de asumir una actitud optimista y realista, frente a los retos que el futuro depara a la Universidad?</p> <p>25.1 ___ Si</p> <p>25.2 ___ No</p> <p>25.3 ___ No poseo información</p>	<p>26. ¿Para Usted, en que consiste el análisis prospectivo?</p> <p>26.1 ___ En revisar la visión y misión de la UNET</p> <p>26.2 ___ Realizar un ejercicio sistemático de la imaginación y la razón sobre el futuro.</p> <p>26.3 ___ Es un elemento de apoyo a la decisión en la planificación estratégica.</p> <p>26.4 ___ No poseo Información</p>
<p>27. ¿Considera Usted que, en la UNET se realiza una planeación prospectiva estratégica en pro de obtener: flexibilidad y capacidad de respuesta estratégica?</p> <p>27.1 ___ Si</p> <p>27.2 ___ No</p> <p>27.3 ___ No poseo información</p>	<p>28. ¿Considera Usted que, en la UNET existe una cultura evaluativa?</p> <p>28.1 ___ Si</p> <p>28.2 ___ No</p> <p>28.3 ___ No poseo información</p>
<p>29. ¿Considera Usted que, en la UNET existen procesos que permitan una reflexión colectiva, desde la visión de expertos en consonancia con quienes dirigen la Universidad?</p> <p>29.1 ___ Si</p> <p>29.2 ___ No</p> <p>29.3 ___ No poseo información</p>	<p>30. ¿Considera Usted que, existen procesos sistémicos y sistemáticos, que permitan evaluación, la autoevaluación y la autorregulación en la UNET?</p> <p>30.1 ___ Algunas aproximaciones a la evaluación</p> <p>30.2 ___ La evaluación y la autoevaluación</p> <p>30.3 ___ La evaluación, la autoevaluación y la autorregulación</p> <p>30.4 ___ No poseo información</p>
<p>31. ¿Considera Usted que, la UNET, posee la capacidad de autogestionarse y autofinanciarse desde la realidad de sus procesos actuales?</p> <p>31.1 ___ Si</p> <p>31.2 ___ No</p> <p>31.3 ___ No poseo información</p>	<p>32. ¿Desde su perspectiva hacia donde apunta la evaluación institucional?</p> <p>32.1 ___ Medición y valoración</p> <p>32.2 ___ Pertinencia, acreditación, transformación</p> <p>32.3 ___ Mejoramiento continuo de la calidad</p> <p>32.4 ___ No tengo conocimiento</p>
<p>33. ¿Desde su perspectiva hacia donde apunta una adecuada gestión de procesos?</p> <p>33.1 ___ Estandarización</p> <p>33.2 ___ Integración de funciones y control</p> <p>33.3 ___ Análisis estructural integrativo</p> <p>33.4 ___ No tengo conocimiento</p>	<p>34. ¿Desde su perspectiva hacia donde apunta el manejo de una visión prospectiva estratégica?</p> <p>32.1 ___ Imaginación para construir futuro</p> <p>32.2 ___ Reflexión colectiva: para la construcción de escenarios</p> <p>32.3 ___ Anticipación y propensión</p> <p>32.4 ___ No tengo conocimiento</p>
<p>35. ¿Ha recibido lineamientos por parte de los entes del Estado venezolano, que indique las políticas e instrumentos para desarrollar procesos de evaluación y acreditación universitaria?</p> <p>35.1 ___ Si.</p> <p>35.2 ___ No</p> <p>35.3 ___ No poseo información</p>	<p>36. ¿Usted, conoce el proyecto de creación del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA?</p> <p>36.1 ___ Si.</p> <p>36.2 ___ No</p>

Marque con una X, el grado en que está Usted, de acuerdo o en desacuerdo, con cada una de las siguientes afirmaciones. Según la escala: 1. Totalmente en desacuerdo (TD); 2. Desacuerdo (D); 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND); 4. De acuerdo (A); 5. Totalmente de acuerdo (TA).

Afirmación	1.TD	2.D	3.NAND	4. A	5. TA
37. Se observa un compromiso personal de los máximos dirigentes en la elaboración de una estrategia encaminada a definir la orientación y la cultura de la universidad (p. Ej. Misión).					
38. Se muestra compromiso con los instrumentos y conceptos de la gestión de calidad.					
39. Se comunican a las distintas dependencias de la Universidad, su visión, misión, valores y principios éticos.					
40. Participan personalmente todas las autoridades, directores y jefes, en el proceso de desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Universidad.					
41. Las autoridades, directores y jefes interaccionan con clientes, asociados y representantes de la sociedad, participando de manera activa en acciones con ellos					
42. Se comprometen personalmente las autoridades, directores y jefes en reconocer de manera puntual los esfuerzos realizados por cada persona y equipo que participe en la elaboración de mejoras en la Universidad.					
43. La actitud de las autoridades, directores y jefes, mediante acciones, demuestra y pone de relieve la definición y el impulso de cambios en la Universidad.					
44. Las autoridades, directores y jefes de la Universidad se aseguran que sus políticas, estrategias, planes y metas cumplan con los objetivos que se derivan de la visión, misión, valores y principios éticos de la institución.					
45. Para la planificación estratégica, las autoridades, directores y jefes utiliza con frecuencia grandes cantidades de datos referidos a clientes, asociados, representantes de la sociedad con el fin de conjugar dicha planificación con sus necesidades.					
46. La Universidad posee métodos para asegurarse que los objetivos y planes derivados de la planificación estratégica se desplieguen, revisen, y actualicen					
47. En la Universidad las autoridades, directores y jefes comunican y despliegan a todos los miembros de la comunidad universitaria su política y estrategia a través de esquemas de procesos.					
48. Los planes de contratación, formación, capacitación y desarrollo del personal se inspiran directamente en los requisitos propios de los planes y objetivos estratégicos de la Universidad.					
49. La Universidad posee un proceso que permite identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacitación de su personal.					

Marque con una X, el grado en que está Usted, de acuerdo o en desacuerdo, con cada una de las siguientes afirmaciones. Según la escala: 1. Totalmente en desacuerdo (TD); 2. Desacuerdo (D); 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND); 4. De acuerdo (A); 5. Totalmente de acuerdo (TA).

Afirmación	1.TD	2.D	3.NAND	4. A	5. TA
50. En la Universidad se concede a su personal cada vez más posibilidades de actuar con mayor autoridad y responsabilidad en relación con las decisiones y cambios.					
51. En la Universidad se garantiza que el incremento de responsabilidad y poder a las personas no conlleve a un mayor riesgo para la institución.					
52. En la Universidad se reconocen y recompensan los esfuerzos destinados a mejorar la calidad de manera igual a otros aspectos (antigüedad en la organización, comisiones, etc.)					
53. En la Universidad se ha conseguido que la comunicación en ambos sentidos (jefe-subalterno) sea eficiente.					
54. En la Universidad consideran que las personas sean correctamente informados y se tienen en cuenta las opiniones que expresan					
55. La Universidad posee un enfoque que permite identificar oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones, sociedad, asociados y proveedores.					
56. En la Universidad se garantiza que la asignación y utilización de los recursos económicos y financieros refleje y apoye el cumplimiento de la misión de la institución y el despliegue de sus políticas y estrategias					
57. La Universidad posee un enfoque que le permite mejorar de manera continua el control y uso eficiente de los edificios, equipos y materiales.					
58. En la Universidad existe un método que permite la gestión de la tecnología (identificación, aplicación o sustitución) con el fin de apoyar la política y estrategia de la institución.					
59. La Universidad desarrolla una estrategia de gestión de la información y del conocimiento que apoya la política y estrategia de la institución.					
60. En la Universidad se ha identificado desde el principio las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos respecto a productos y servicios.					
61. La Universidad posee un método que permite el diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.					
62. En la Universidad se desarrollan, se mantienen y se suministran los productos y servicios de acuerdo a los criterios de diseño y desarrollo establecidos y en función de las necesidades y expectativas de los clientes.					
63. La Universidad posee un método que permite el ejercicio y la mejora de las relaciones con los clientes.					

Marque con una X, el grado en que está Usted, de acuerdo o en desacuerdo, con cada una de las siguientes afirmaciones. Según la escala: 1. Totalmente en desacuerdo (TD); 2. Desacuerdo (D); 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND); 4. De acuerdo (A); 5. Totalmente de acuerdo (TA).

Afirmación	1.TD	2.D	3.NAND	4. A	5. TA
64. La Universidad se comunica habitualmente con sus clientes con el fin de abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones					
65. La Universidad tiene una visión realista y exacta del nivel total de quejas que se reciben en todas las áreas y funciones de la institución.					
66. La Universidad tiene un sistema de evaluación que gestiona las relaciones con sus clientes mediante medidas que anticipan o influyen en su satisfacción.					
67. En la Universidad se llevan a cabo medidas rutinarias sobre la comunicación, manejo de quejas y relación con los clientes, que apuntan a la mejora.					
68. La Universidad posee un método rutinario para el establecimiento de objetivos y metas que mejoren la actuación en sus sistemas de medición					
69. Existen normas bien definidas y niveles de servicios dirigidos a los requisitos claves de los clientes					
70. La Universidad tiene un sistema para medir factores que influyen en la satisfacción y motivación de las personas, tales como: ausentismo, quejas, movilidad, nivel de formación, evaluación del desempeño, promoción profesional, etc.					
71. La Universidad tiene un sistema de evaluación de la percepción de las personas respecto a temas como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con autoridades, directores y jefes, participación en los objetivos, opciones de formación, reconocimiento en el trabajo					
72. Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación de las personas					
73. Se compara el grado de satisfacción de las personas con el de otras universidades similares					
74. Se mide de manera frecuente la percepción que la sociedad en general tiene de la Universidad.					
75. La Universidad tiene un plan destinado a prevenir o reducir daños o perjuicios a las personas o el medio ambiente en general (salud, seguridad, difusión de información, mejora del entorno, relaciones con órganos e instituciones)					
76. En la Universidad existe un plan destinado a conservar y proteger los recursos (uso de energía, material reciclado, tratamiento de residuos, impacto en el medio ambiente)					
77. En la Universidad existe un plan destinado a ayudar a la comunidad (educación, formación, ocio, deporte)					
78. Se miden y, por tanto, se conocen, los resultados de la mayoría de los productos y servicios de la Universidad.					
79. Los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios siguen una tendencia favorable.					

Marque con una X, el grado en que está Usted, de acuerdo o en desacuerdo, con cada una de las siguientes afirmaciones. Según la escala: 1. Totalmente en desacuerdo (TD); 2. Desacuerdo (D); 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND); 4. De acuerdo (A); 5. Totalmente de acuerdo (TA).

Afirmación	1.TD	2.D	3.NAND	4. A	5. TA
80. Se comparan los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios con los de otras universidades.					
81. Se conocen, los resultados sobre aspectos no económicos (resultados obtenidos comparados con objetivos establecidos, tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios, índices de éxito en función de la misión-visión, volúmenes de gestión, cumplimiento de legislación y códigos de conducta o buenas prácticas, resultados de auditorías o inspecciones, entre otras).					
82. Los indicadores claves tanto económicos como no económicos, de la Universidad siguen una tendencia favorable.					
83. Existen resultados de mediciones de indicadores económicos y no económicos que son comparables o superiores a los de otras universidades.					

## **Anexo B: Guion de entrevista**



**Estimada Autoridad de la prestigiosa Universidad Nacional Experimental del Táchira.**

Me dirijo a Usted, en la oportunidad de saludarle y solicitar de su valiosa colaboración en dar respuesta a las interrogantes que en este documento se plantean, documento que forma parte de un trabajo de investigación que tiene como objetivo configurar y consolidar una cultura de evaluación desde el manejo y mejoramiento continuo de la calidad, mediante la evaluación constante de procesos, avances, logros y obstáculos por parte de todos los actores y responsables de la gestión universitaria, con el objeto de resaltar y estandarizar los procesos adecuados y promover acciones correctivas desde la autoevaluación y la autorregulación que eleven finalmente la pertinencia social, económica, territorial, pedagógica, científica tecnológica y cultural de la UNET.

Es relevante resaltar la importancia que tienen sus aportes como autoridad de la UNET, para la pertinencia de los planteamientos futuros a desarrollar en materia de evaluación institucional, por lo que de antemano le agradezco toda la colaboración brindada.

Muchas gracias

Investigador: José Ricardo Chacón Suárez  
C.I.V.- 7.925.945



**Título:** EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA. PERSPECTIVA TEÓRICA PARA LA UNIVERSIDAD EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA.

### **Objetivo General de la Investigación**

Generar una fundamentación teórica sobre la concepción de la evaluación institucional universitaria para ajustar la gestión de procesos desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET.

### **Objetivos Específicos de la Investigación**

Describir el proceso de evaluación institucional que siguen los responsables de las áreas académicas y administrativas actualmente en la Universidad Nacional Experimental del Táchira.

Interpretar la visión prospectiva-estratégica de los miembros de la comunidad universitaria sobre la evaluación institucional en cuanto a la gestión de procesos.

Analizar las relaciones que se establecen en la gestión de proceso en cuanto a la concepción de la evaluación institucional en la Universidad Nacional Experimental Venezolana

Proponer elementos teóricos de la evaluación institucional universitaria desde la visión prospectiva-estratégica de la comunidad universitaria de la UNET.



## GUION DE ENTREVISTA

### **1. Elementos que integran los procesos de evaluación institucional en la UNET**

1. ¿Considera Usted, que, en la UNET, se han realizado o se realizan iniciativas en el manejo y aplicación de procesos de evaluación institucional?
2. Desde la gestión universitaria ¿Qué elementos propios de evaluación institucional, considera Usted, siguen los responsables de las áreas académicas y administrativas actualmente en la UNET?
3. ¿Considera Usted, que se implementan iniciativas en pro de mejorar la calidad en los procesos académicos y administrativos en la UNET?
4. ¿Considera Usted, que la UNET, en referencia a sus procesos actuales, puede optar por la acreditación de sus programas académicos de pregrado y postgrado?

### **2. Concepción de la evaluación institucional en la UNET desde la gestión de procesos**

5. Desde el manejo de la planificación ¿Considera Usted, que, la gestión de procesos responde al manejo previo de una adecuada planificación, que pueda ser sometida a procesos evaluativos?
6. Desde la ejecución de las actividades ¿Considera Usted, que la ejecución de las actividades en la UNET, evidencia el manejo adecuado de la planificación, en consonancia con las directrices de la institución?
7. Desde el control de la gestión de procesos ¿Considera Usted que, en la UNET, se implementan mecanismos de control, para la toma de decisiones?
8. Desde la mejora ¿Considera Usted que, los responsables y principales actores de los procesos, proponen nuevas orientaciones y estructuras en educación superior, con el fin de mejorar la calidad en sus funciones, actividades y programas?

### **3. Visión prospectiva-estratégica sobre la evaluación institucional en la UNET**

9. ¿Qué visión prospectiva-estratégica, considera Usted, tienen los miembros de la comunidad universitaria?
10. ¿Qué elementos, considera Usted, se deben concebir de la evaluación institucional universitaria, en pro de planificar un futuro próspero para la UNET?
11. ¿Considera Usted, que la visión prospectiva que actualmente se propone, le permite a la UNET, presenta alternativas que contribuyan a la mejora institucional?
12. ¿Considera Usted que, existe un compromiso real, por parte de las autoridades y comunidad en general, por llevar a la UNET, a estándares de calidad que la sitúen como una universidad de prestigio nacional e internacional?

## **Anexo C: Validación de los instrumentos por expertos**

## **Anexo D: Validación de los instrumentos por expertos**



## PROTOCOLO DE VALIDACIÓN DE JUICIO POR LOS EXPERTOS

Doctor Manuel Alejandro Díaz Araque

Universidad: UPEL-IPRGR

Cordial Saludo:

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la validación/valoración del contenido de los instrumentos que se aplicaran para la recolección de información en el desarrollo de la Tesis Doctoral que lleva por Título: EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA. PERSPECTIVA TEÓRICA PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA: tesis en desarrollo como requisito exigido, para optar al Título de Doctor en Educación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Se sugiere, para valorar cada uno de los planteamientos de los instrumentos presentados, los siguientes criterios: (a) Adecuación de la pregunta con la sub categoría y el indicador (c) Relevancia con la intención investigativa (c) Claridad, y, cualquier otro que usted tenga a bien utilizar. De antemano gracias por su colaboración

Atentamente,

José Ricardo Chacón Suárez, estudiante de Doctorado en Educación  
Con cedula de C.I.V. 7.925.945



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe Manuel Alejandro Díaz Araque con título de Dr. en Administración por medio de la presente, manifiesto que he valorado el cuestionario y el guion de entrevista del participante, José Ricardo Chacón Suárez, estudiante del Doctorado en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, cuyo Proyecto de Tesis Doctoral tiene por título: **EVALUACIÓN INSTITUCIONAL UNIVERSITARIA. PERSPECTIVA TEÓRICA PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DEL TÁCHIRA.** Considero que los instrumentos presentados reúnen los requisitos para ser aplicados a los elementos muestrales seleccionados y a los informantes claves.:

En la ciudad de Rubio, a los 05 días del mes de julio de 2023

---

Dr. Manuel Alejandro Díaz Araque  
C.I.V.- 11.112.176

## **Anexo E: Corrida de datos cuantitativos en el SPSS**

**Cuadros de frecuencia por pregunta**

**1. ¿Usted, dentro de la comunidad universitaria forma parte del?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PERSONAL ACADÉMICO	1	3,1	3,1	3,1
	PERSONAL ADMINISTRATIVO	18	56,3	58,3	59,4
	PERSONAL DE APOYO	1	3,1	3,1	62,5
	ESTUDIANTE	11	34,4	34,4	96,9
	EGRESADO	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**2. ¿Usted, actualmente funge como?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrador de programa académico o administrativo	17	53,1	53,1	53,1
	Representante estudiantil	11	34,4	34,4	87,5
	Presidente de gremio	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**3. ¿Considera Usted que, en la UNET se manejan indicadores de gestión en el ámbito académico y administrativo, que sirven para la toma de decisiones, por parte de las autoridades, directores y jefes?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	17	53,1	53,1	53,1
	NO	9	28,1	28,1	81,3
	NO POSEO INFORMACIÓN	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**4. ¿Usted, ha contribuido a realizar en algún momento de su carrera profesional en la UNET, el Informe de memoria y cuenta anual, de una unidad administrativa-académica, como parte de los mecanismos de evaluación de la gestión universitaria?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	20	62,5	62,5	62,5
	NO	1	3,1	3,1	65,6
	NO CONOZCO EL PROCESO	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**5. ¿Qué tipo de Indicadores maneja, formula y calcula Usted en su unidad administrativa-académica?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	ACADÉMICOS	4	12,5	12,5	12,5
	ADMINISTRATIVOS	10	31,3	31,3	43,8
	ACADÉMICOS Y ADMINISTRATIVOS	12	37,5	37,5	81,3
	NO HE MANEJADO INDICADORES	5	15,6	15,6	96,9
	NO HE TRABAJADO EN NINGUNA UNIDAD ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**6. ¿Manejan bases de datos estadísticas para el cálculo de Indicadores en las unidades académicas o administrativas donde Usted ha trabajado?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	22	68,8	68,8	68,8
	NO	2	6,3	6,3	75,0
	NO POSEO INFORMACIÓN	7	21,9	21,9	96,9
	NO HE TRABAJADO EN NINGUNA UNIDAD ACADÉMICA - ADMINISTRATIVA	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**7. ¿Considera Usted que las unidades académicas-administrativas reciben algún tipo de retroalimentación, en referencia a la memoria y cuenta u otro mecanismo de evaluación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	6	18,8	18,8	18,8
	NO	18	56,3	56,3	75,0
	NO POSEO INFORMACIÓN	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**8. ¿Considera Usted, que en la UNET se lleva a cabo mecanismos de evaluación y autoevaluación de la gestión, de manera participativa, donde se evidencia el compromiso y el aporte de todos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	4	12,5	12,5	12,5
	NO	22	68,8	68,8	81,3
	NO POSEO INFORMACIÓN	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**9. ¿Considera Usted que, en la UNET, se realizan procesos que apuntan hacia la evaluación Institucional?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	8	25,0	25,0	25,0
	NO	20	62,5	62,5	87,5
	NO POSEO INFORMACIÓN	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**10. ¿Para Usted que es la evaluación Institucional?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medir los procesos académicos y administrativos en la UNET	7	21,9	21,9	21,9
	El manejo y cálculo de indicadores de gestión	4	12,5	12,5	34,4
	Es un proceso que permite, potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsa acciones para mejorar	21	65,6	65,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**11. ¿Considera Usted, que la gestión académica y administrativa, que actualmente se lleva en la UNET, apunta hacia la mejora de la calidad universitaria?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	10	31,3	31,3	31,3
	NO	22	68,8	68,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**12. ¿Para Usted que es la acreditación Universitaria?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Proceso mediante el cual una organización mide la calidad de servicios o productos, y el rendimiento de los mismos	5	15,6	15,6	15,6
	Proceso voluntario de evaluación del cumplimiento de las funciones universitarias y la calidad de los Programas	22	68,8	68,8	84,4
	Una manera de obtener reconocimiento, crédito, reputación	3	9,4	9,4	93,8
	No poseo información	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**13. ¿Considera Usted que, en la UNET, se presentan alternativas que evidencien la intención de evaluar los programas académicos y procesos administrativos en pro de la acreditación universitaria?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	8	25,0	25,0	25,0
	NO	20	62,5	62,5	87,5
	NO POSEO INFORMACIÓN	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**14. ¿Considera Usted que, en la UNET, se presentan iniciativas para la transformación de la Universidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	8	25,0	25,0	25,0
	NO	20	62,5	62,5	87,5
	NO POSEO INFORMACIÓN	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**15. ¿Para Usted, que es la transformación universitaria?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Transformar y mejorar los procesos en la UNET	5	15,6	15,6	15,6
	Mejorar la eficiencia, la eficacia y la relación calidad-coste	8	25,0	25,0	40,6
	Proceso de apropiación colectiva que permita crear condiciones para profundizar un proyecto educativo pertinente	18	56,3	56,3	96,9
	No poseo información	1	3,1	3,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**16. ¿Para Usted, en la UNET existe una adecuada gestión de los procesos académicos y administrativos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	22	68,8	68,8	68,8
	NO	9	28,1	28,1	96,9
	NO POSEO INFORMACIÓN	1	3,1	3,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**17. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia el uso de la planificación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	19	59,4	59,4	59,4
	NO	12	37,5	37,5	96,9
	NO POSEO INFORMACIÓN	1	3,1	3,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**18. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marcan una adecuada ejecución?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	22	68,8	68,8	68,8
	NO	9	28,1	28,1	96,9
	NO POSEO INFORMACIÓN	1	3,1	3,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

19. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia el uso de mecanismos de control?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	26	81,3	81,3	81,3
	NO	5	15,6	15,6	96,9
	NO POSEO INFORMACIÓN	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

20. ¿En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se evidencia la consideración constante de alternativas de mejora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	5	15,6	15,6	15,6
	NO	20	62,5	62,5	78,1
	NO POSEO INFORMACIÓN	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

21. ¿Ha escuchado Usted, sobre la disciplina conocida como prospectiva estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	27	84,4	84,4	84,4
	NO	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

22. ¿Considera Usted que, existe un compromiso compartido entre las autoridades, decanos y comunidad universitaria, para llevar a la UNET, a un futuro próspero?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	6	18,8	18,8	18,8
	NO	26	81,3	81,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

23. ¿Cuál cree Usted que es el objetivo de la prospectiva estratégica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Profetizar el futuro	5	15,6	15,6	15,6
	Configurar el futuro	20	62,5	62,5	78,1
	Predecir el futuro	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**24. ¿Considera Usted que, se implementan mecanismos de evaluación para la toma de decisiones y anticipar acciones, en favor de aprovechar o evitar escenarios favorables o desfavorables, por parte de quienes dirigen la UNET?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	4	12,5	12,5	12,5
	NO	28	87,5	87,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**25. ¿Considera Usted que, en las autoridades y responsables de los procesos académicos y administrativos de la UNET, fomentan el análisis reflexivo en pro de asumir una actitud optimista y realista, frente a los retos que el futuro depara a la Universidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	7	21,9	21,9	21,9
	NO	25	78,1	78,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**26. ¿Para Usted, en que consiste el análisis prospectivo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En revisar la visión y misión de la UNET	2	6,3	6,3	6,3
	Realizar un ejercicio sistemático de la imaginación y la razón sobre el futuro.	22	68,8	68,8	75,0
	Es un elemento de apoyo a la decisión en la planificación estratégica	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**27. ¿Considera Usted que, en la UNET se realiza una planeación prospectiva estratégica en pro de obtener: flexibilidad y capacidad de respuesta estratégica?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	3	9,4	9,4	9,4
	NO	24	75,0	75,0	84,4
	NO POSEO INFORMACIÓN	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**28. ¿Considera Usted que, en la UNET existe una cultura evaluativa?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	2	6,3	6,3	6,3
	NO	28	87,5	87,5	93,8
	NO POSEO INFORMACIÓN	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

29. ¿Considera Usted que, en la UNET existen procesos que permitan una reflexión colectiva, desde la visión de expertos en consonancia con quienes dirigen la Universidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	4	12,5	12,5	12,5
	NO	25	78,1	78,1	90,8
	NO POSEO INFORMACIÓN	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

30. ¿Considera Usted que, existen procesos sistémicos y sistemáticos, que permitan evaluación, la autoevaluación y la autorregulación en la UNET?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas aproximaciones a la evaluación	23	71,9	71,9	71,9
	La evaluación y la autoevaluación	3	9,4	9,4	81,3
	No poseo información	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

31. ¿Considera Usted que, la UNET, posee la capacidad de autogestionarse y autofinanciarse desde la realidad de sus procesos actuales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	4	12,5	12,5	12,5
	NO	25	78,1	78,1	90,8
	NO POSEO INFORMACIÓN	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

32. ¿Desde su perspectiva hacia donde apunta la evaluación institucional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medición y valoración	5	15,6	15,6	15,6
	Pertinencia, acreditación, transformación	20	62,5	62,5	78,1
	Mejoramiento continuo de la calidad	5	15,6	15,6	93,8
	No tengo conocimiento	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

33. ¿Desde su perspectiva hacia donde apunta una adecuada gestión de procesos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estandarización	5	15,6	15,6	15,6
	Integración de funciones y control	10	31,3	31,3	46,9
	Análisis estructural integrativo	17	53,1	53,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**34. ¿Desde su perspectiva hacia donde apunta el manejo de una visión prospectiva estratégica?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Imaginación para construir futuro	8	25,0	25,0	25,0
	Reflexión colectiva: para la construcción de escenarios	20	62,5	62,5	87,5
	Anticipación y propensión	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**35. ¿Ha recibido lineamientos por parte de los entes del Estado venezolano, que indique las políticas e instrumentos para desarrollar procesos de evaluación y acreditación universitaria?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	17	53,1	53,1	53,1
	NO	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**36. ¿Usted, conoce el proyecto de creación del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SE\$A?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	18	56,3	56,3	56,3
	No	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**37. Se observa un compromiso personal de los máximos dirigentes en la elaboración de una estrategia encaminada a definir la orientación y la cultura de la universidad (p. E). Misión).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**38. Se muestra compromiso con los instrumentos y conceptos de la gestión de calidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**39. Se comunican a las distintas dependencias de la Universidad, su visión, misión, valores y principios éticos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	DE ACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**40. Participan personalmente todas las autoridades, directores y jefes, en el proceso de desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la Universidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**41. Las autoridades, directores y jefes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad, participando de manera activa en acciones con ellos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**42. Se comprometen personalmente las autoridades, directores y jefes en reconocer de manera puntual los esfuerzos realizados por cada persona y equipo que participe en la elaboración de mejoras en la Universidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**43. La actitud de las autoridades, directores y jefes, mediante acciones, demuestra y pone de relieve la definición y el impulso de cambios en la Universidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**44. Las autoridades, directores y jefes de la Universidad se aseguran que sus políticas, estrategias, planes y metas cumplan con los objetivos que se derivan de la visión, misión, valores y principios éticos de la Institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**45. Para la planificación estratégica, las autoridades, directores y jefes utilizan con frecuencia grandes cantidades de datos referidos a clientes, asociados, representantes de la sociedad con el fin de conjugar dicha planificación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**46. La Universidad posee un método para asegurarse que los objetivos y planes derivados de la planificación estratégica se desplieguen, revisen, y actualicen**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**47. En la Universidad las autoridades, directores y jefes comunican y despliegan a todos los miembros de la comunidad universitaria su política y estrategia a través de esquemas de procesos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**48. Los planes de contratación, formación, capacitación y desarrollo del personal se inspiran directamente en los requisitos propios de los planes y objetivos estratégicos de la Universidad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**49. La Universidad posee un proceso que permite identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacitación de su personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**50. En la Universidad se concede a su personal cada vez más posibilidades de actuar con mayor autoridad y responsabilidad en relación con las decisiones y cambios.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	75,0
	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**51. En la Universidad se garantiza que el incremento de responsabilidad y poder a las personas no conlleve a un mayor riesgo para la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**52. En la Universidad se reconocen y recompensan los esfuerzos destinados a mejorar la calidad de manera igual a otros aspectos (antigüedad en la organización, comisiones, etc.)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**53. En la Universidad se ha conseguido que la comunicación en ambos sentidos (jefe-subalterno) sea eficiente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**54. En la Universidad consideran que las personas sean correctamente informados y se tienen en cuenta las opiniones que expresan.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**55. La Universidad posee un enfoque que permite identificar oportunidades para establecer alianzas clave con otras organizaciones, sociedad, asociados y proveedores.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	50,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**56. En la Universidad se garantiza que la asignación y utilización de los recursos económicos y financieros refleje y apoye el cumplimiento de la misión de la institución y el despliegue de sus políticas y estrategias.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**57. La Universidad posee un enfoque que le permite mejorar de manera continua el control y uso eficiente de los edificios, equipos y materiales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**58. En la Universidad existe un método que permite la gestión de la tecnología (identificación, aplicación o sustitución) con el fin de apoyar la política y estrategia de la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

**59. La Universidad desarrolla una estrategia de gestión de la información y del conocimiento que apoya la política y estrategia de la institución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	DE ACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

60. En la Universidad se ha identificado desde el principio hasta las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos respecto a productos y servicios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	DE ACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

61. La Universidad posee un método que permite el diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	DE ACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

62. En la Universidad se desarrollan, se mantienen y se suministran los productos y servicios de acuerdo a los criterios de diseño y desarrollo establecidos y en función de las necesidades y expectativas de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	DE ACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

63. La Universidad posee un método que permite el ejercicio y la mejora de las relaciones con los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	32	100,0	100,0	100,0

64. La Universidad se comunica habitualmente con sus clientes con el fin de abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

65. La Universidad tiene una visión realista y exacta del nivel total de quejas que se reciben en todas las áreas y funciones de la institución.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

66. La Universidad tiene un sistema de evaluación que gestiona las relaciones con sus clientes mediante medidas que anticipan o influyen en su satisfacción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

67. En la Universidad se llevan a cabo medidas rutinarias sobre la comunicación, manejo de quejas y relación con los clientes, que apuntan a la mejora.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

68. La Universidad posee un método rutinario para el establecimiento de objetivos y metas que mejoren la actuación en sus sistemas de medición.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

69. Existen normas bien definidas y niveles de servicios dirigidos a los requisitos claves de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

70. La Universidad tiene un sistema para medir factores que influyen en la satisfacción y motivación de las personas, tales como: ausentismo, quejas, movilidad, nivel de formación, evaluación del desempeño, promoción profesional, etc.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

71. La Universidad tiene un sistema de evaluación de la percepción de las personas respecto a temas como condiciones y ambiente de trabajo, nivel de comunicación con autoridades, directores y jefes, participación en los objetivos, opciones de formación, r

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

72. Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación de las personas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

73. Se compara el grado de satisfacción de las personas con el de otras universidades similares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	75,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

74. Se mide de manera frecuente la percepción que la sociedad en general tiene de la Universidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

75. La Universidad tiene un plan destinado a prevenir o reducir daños o perjuicios a las personas o el medio ambiente en general (salud, seguridad, difusión de información, mejora del entorno, relaciones con órganos e instituciones).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

76. En la Universidad existe un plan destinado a conservar y proteger los recursos (uso de energía, material reciclado, tratamiento de residuos, impacto en el medio ambiente).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	DE ACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

77. En la Universidad existe un plan destinado a ayudar a la comunidad (educación, formación, ocio, deporte).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	32	100,0	100,0	100,0

78. Se miden y, por tanto, se conocen, los resultados de la mayoría de los productos y servicios de la Universidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	DE ACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

79. Los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios siguen una tendencia favorable.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	50,0
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

80. Se comparan los resultados sobre los procesos relativos a productos y servicios con los de otras universidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	32	100,0	100,0	100,0

81. Se conocen, los resultados sobre aspectos no económicos (resultados obtenidos comparados con objetivos establecidos, tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios, índices de éxito en función de la misión-visión, volúmenes de gestión, cumplimiento)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	32	100,0	100,0	100,0

82. Los indicadores clave tanto económicos como no económicos, de la Universidad siguen una tendencia favorable.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EN DESACUERDO	32	100,0	100,0	100,0

83. Existen resultados de mediciones de indicadores económicos y no económicos que son comparables o superiores a los de otras universidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	8	25,0	25,0	25,0
	DE ACUERDO	24	75,0	75,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

## Fiabilidad

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	32	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,987	47

## **Anexo F. cuadros de categorización**

## Anexo F1

### Unidad de análisis

#### Eventos de estudio: Evaluación institucional.

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes	
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Evaluación	1	<b>IC1:</b> Si se realizó una evaluación por la década de los 90, pero fue una acción netamente política y que no dejó huella. En la actualidad no hay iniciativas de ninguna índole que se mire hacia la evaluación institucional mucho menos hacia la transformación. Y con respecto a la acreditación de sus programas, solo se ha realizado para dos programas académicos de pregrado y algún intento para tres programas de postgrado.	Transformación Integral Universitaria, TIU	
			2			
			3			
			4			
			5			
			6			
			7			
			8			
		<i>Gestión universitaria</i> <i>Calidad</i>	9			Por puros impulsos, pero no hay una política institucional direccionada hacia ello.
			10			
			11			La evaluación en la Universidad debe ser entendida como una política permanente para garantizar la expansión de ella con el impacto social de la institución con la comunidad a la cual nos debemos. Con la evaluación se logra fortalecer la calidad de sus programas ofreciendo garantías a la sociedad de que efectivamente la función educativa al que accede, ha sido sometida a alguna forma de control. Con la evaluación permanente se cumple con el objetivo de mejorar la visión de los conceptos y propósitos de la universidad, consecuencias, servicios brindados y dificultades. En consecuencia, con el enfoque de gestión de procesos, los diferentes espacios de la institución, frente a las actitudes sociales, gremiales y expectativas, están obligándola a avanzar hacia una evaluación específica significativa, en comunión con la calidad de sus infraestructuras, procesos, historia y resultados.
			12			
			13			
			14			
			15			
			16			
			17			
			18			
			19			
			20			
			21			
			22			
			23			
			24			
			25			

## Anexo F1. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes	
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Acreditación	26	La UNET de post pandemia indudablemente debe modernizar su estructura administrativa y académica curricular, propiciando la acreditación institucional regional (en primera instancia), para así validar el ser la principal institución universitaria de la región, definir hacia que derroteros debe propiciar la calidad de sus programas académicos, evaluación permanente de su educación.	Transformación Integral Universitaria, TIU	
			27			
			28			
			29			
			30			
			31			
			32			
			33			
			34			Evaluación
			35			
		36				
		37				
		38				
		39				
		40				
		41				
		42				
		43	Gestión Universitaria			
		44				
		45				
46						
47						
48						
49						
50						
51						
52						

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Calidad	53	Es altamente necesario la implementación de procesos de evaluación institucional, que permita la mejora continua de los procesos académicos, que lleven a la transformación universitaria, para lo cual uno de los elementos puede ser el Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA, con ajustes que permitan cambiar la visión del mismo desde la realidad de los actores de cada universidad, puesto que, aun cuando las autoridades de distintas universidades del país fueron consultadas para su formulación, gran parte del proyecto, está formulado desde la visión del ente rector, mas no de los aportes de quienes realmente están a la cabeza y dirección de las universidades venezolanas. El proyecto actual del Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA, marca aspectos generales sobre la evaluación desde su concepción epistemológica e ideológica, así como los fundamentos jurídicos que lo enmarca. Pero en lo que respecta a los procesos metodológicos, no presenta una visión clara de los procesos que se deben seguir por parte de los actores y representantes de las universidades.	Transformación Integral Universitaria, TIU
			54		
			55		
			56		
			57		
			58		
			59		
			60		
			61		
			62		
		63			
		64			
		65			
		66			
		67			
		68			
		69			
		70			
		71			
		72	Acreditación		
74					
75					
76					
77					
78					
79					
80					

## Anexo F1. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Evaluación	81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106	<b>IC3:</b> Uno de los recursos escasos de las instituciones de educación universitaria es la evaluación institucional, por consiguiente, es un asunto que le compete al Consejo Superior, Consejo Universitario y el Consejo de Planificación en el caso de la UNET. Recuerde que la universidad tiene un sistema de gobierno colegiado, tipificado en su reglamento, conformado por el Consejo Superior, el Consejo Universitario, el Consejo Académico y los Consejos de los diferentes Decanatos y los órganos fundamentales que deben impulsar las políticas, programas y planes de evaluación institucional son el Consejo Superior y el Consejo Universitario, las cuales están bien definidas dentro de sus atribuciones reglamentarias, en tal sentido, de ahí parte el asunto. ¿ y porque no se cumplen?, bueno, porque se evidencian escasas reflexiones y debates de docentes, investigadores, estudiantes, egresados conjuntamente con los órganos colegiados de gobierno y autoridades personales, que favorezcan la construcción de consensos sobre futuras políticas de desarrollo, situación que se agudiza por cuanto dichos entes gubernamentales invierten demasiado tiempo en foros vacíos de cuestiones burocráticas y postergan todas aquellas decisiones referidas a estrategias institucionales, académicas-administrativas que permitan transformaciones sustantivas, un desarrollo organizacional acorde con su misión esencial y su entorno. Y si lo quiere reducir, en una palabra, la Rutinización, es las que impide abordar con eficiencia, la evaluación universitaria.	Transformación Integral Universitaria, TIU

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes				
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Gestión Universitaria	107	En primer término, permanecen los valores institucionales que es importante para la gestión académica y administrativa, fundamentalmente con la formulación de los Planes Operativos Anuales, que se evalúan de manera moderada. El talento humano comprende toda la dinámica procesual de la gestión académica y administrativa, las dependencias actúan constantemente con base a las normativas y leyes vigentes, tanto nacionales como universitarias. En resumen, se cumplen con los procesos de control y seguimiento de todas las acciones de la dinámica organizacional, aunque con resultados dispersos.	Transformación Integral Universitaria, TIU				
			108						
			109						
			110						
			111						
			112						
			113						
			114						
			115						
			116						
		117							
						Calidad	118	Es una necesidad inaplazable. Con base a la autonomía y democracia de las universidades públicas venezolanas, con rango constitucional e insertas en la sociedad de la información y del conocimiento, los entes directivos deben considerar con determinación, la redefinición de agendas institucionales que interprete de manera consensuada con el personal académico, sus estudiantes, egresados, autoridades unipersonales y colegiadas, los nuevos retos que impone la realidad social y sus nuevos códigos culturales, políticos, sociales entre otros, y movilizar el cumulo de saberes universitarios hacia nuevos procesos de dirección universitaria eficaz y transparente, mediante, la apertura de espacios de participación, nuevas formas de relacionarse con el entorno, nuevas estructuras ; y así, generar confianza y compromiso institucional que eleven la calidad del sistema universitario, independientemente de las fuerzas restrictivas gubernamentales de orden superior.	
		119							
		120							
		121							
		122							
		123							
124									
125									
126									
127									
128									
129									
130									
131									
132									
133									
134									

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Calidad	135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157	Es importante, que las autoridades tomemos conciencia que la Universidad que representamos se debe primero que todo a la comunidad universitaria y a las fuerzas vivas que conforman el entorno donde esta circunscrita, que en el caso particular de la UNET, es el estado Táchira, y gran parte de los estados occidentales venezolanos, como lo son Barinas, Mérida, Trujillo y Zulia, pero sobre todo el eje fronterizo colombo-venezolano, puesto que estos actores internos y externos son los que demarcan las necesidades a cumplir en referencia a la formación académica, la generación del conocimiento y la investigación, la labor de extensión y la relación con el entorno en cuanto al asesoramiento del sector industrial de producción y servicios, el sector agropecuario. Y son estos actores quienes también valoran si sus expectativas son cumplidas con base en la comparación de los productos y servicios que como universidad ofrecemos. En la misma dirección, es importante entonces, un franco entendimiento con todos los actores universitarios para reconocer las limitaciones existentes y utilizar el conocimiento como factor estratégico para la generación de valor económico, social y cultural para el desarrollo y bienestar de la sociedad contemporánea.	Transformación Integral Universitaria, TIU

## Anexo F1. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Acreditación	158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186	Desde la UNET, son escasas las intenciones por presentar alternativas que evidencien la intención de evaluar los procesos y programas académicos y procesos administrativos en pro de la acreditación universitaria, por su parte el Estado venezolano, siempre ha presentado opciones y mecanismos como el programa SEA del 2001 elaborado por Dr. Cesar Villaroel documento que la OPSU, dirigido en aquel entonces por el ex-rector de la UCV, Dr. Luis Fuenmayor que se intentó aplicar en la mayoría de las universidades con resultados inconclusos. Y hoy día, el SESA aprobado por en la gestión ministerial del MPPEU del Dr. Cesar Trompiz en su fase final de gestión. Los documentos de naturaleza académica tendentes a reformar la universidad tienen que ser basados en el valor del conocimiento. Si queremos evaluar a las universidades desde el plano ontológico, epistemológico, axiológico, metodológico y teleológico, los sistemas de evaluación deben ser un conjunto de pautas para que desde la autonomía de las universidades se realice una evaluación con base a esos planos. Cuando usted analiza el documento SESA y observa que se orienta y fundamenta en el respeto y apoyo decidido a la autonomía de las universidades y la realidad es que hoy las universidades nacionales están obligadas a realizar unas elecciones basadas en una Sentencia del máximo órgano de justicia venezolana, surge la pregunta ¿y el artículo 109 de la constitución de la república bolivariana de Venezuela?, ¿se respeta, se cumple?, en ese artículo establece que las universidades se darán sus propias normas de gobierno. ¿Y porque esta invisible el asunto del Financiamiento de la Educación Universitaria?	Transformación Integral Universitaria, TIU

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Acreditación	187	¿Y el asunto de los derechos laborales no existen?, entonces esos aspectos deberían estar bien explícitos y eliminar otro aspecto que subyace en ese documento sobre el control social de la universidad. Estoy de acuerdo que se elija un líder social de todos los consejos comunales del Táchira, que se involucre con compromiso universitario, porque es importante la opinión de los líderes sociales y empresariales, y se fomenta verdaderamente la democracia participativa y protagónica como lo expresaron en el SESA del 2012. Por todo esto, opino que desde está realidad la UNET, no está preparada para optar a la acreditación de sus programas académicos, si antes no hace los ajustes pertinentes, dado que la acreditación no se concibe actualmente como un proceso voluntario de evaluación del cumplimiento de las funciones universitarias que, de información fidedigna sobre la calidad de los Programas Académicos, que la UNET desarrolla.	Transformación Integral Universitaria, TIU
			188		
			189		
			190		
			191		
			192		
			193		
			194		
			195		
		196			
		197			
		198			
		199			
		200			
		201			
		202			
		203			
		204			
205					
206					
207					
208					
209					
210					
211					
212					
213					
214					
		Evaluación		IC4: Si se han realizado, puedo citar: a) La Evaluación Institucional, en una segunda mitad de los 80 aproximadamente, yo pertenezco a una mesa, pero no sé los resultados de la misma; b). Siendo director de COPLAN, el profesor Nichols impulsó una evaluación en donde, entre otros, abordó la Voz del Cliente Interno y la Voz del Cliente Externo, llegando a resultados finales expuestos en documento oficial; c) Por el año 2009, Arquitectura se sumó al Sistema Evaluativo de Acreditación Regional de Carreras Universitarias para el MERCOSUR, ARCU-SUR; a través del CEAPIES; resultando acreditado la carrera de Arquitectura, anteriormente ya lo había sido Agronomía;	

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Evaluación	215	Todos los profesores participamos en distintos roles, fuimos entrenados o acompañados durante todo el proceso por personal del CEAPIES, quienes vinieron en dos oportunidades y, finalmente, en la tercera, para el veredicto final; cuatro dimensiones aglutinaron la evaluación: contexto institucional, comunidad académica (yo la coordiné), proyecto académico e infraestructura, el jefe del Dpto. fungió como Coordinado General. Hoy día, este documento es muy solicitado por estudiantes e instituciones foráneas, particularmente latinoamericanos; d) existen otros más bien espasmódicos, emergente o puntuales, como por ejemplo la evaluación de los estudiantes hacia los profesores, impulsada por el CODE; e); cuando fui jefe del Dpto. de Arquitectura, a través del CODE, se aplicó la evaluación de percepción estudiantil a TODOS los profesores de Arquitectura, siendo pionera y única, ya que este instrumento se dejaba de aplicar al pasar a la condición de ordinaria, por cierto, hoy día no se aplica, siendo necesario hacerlo; .f) Cuando fui Coordinadora de la Comisión de la Maestría Arquitectura, Ciudad e Identidad en Postgrado UNET, siempre se aplicó un instrumento de percepción de los estudiantes que engloba varios aspectos; hoy día se retomó, a los efectos de reactivar dichos estudios de postgrado. Como se observa, todos estos ejemplos obedecen a iniciativa propia, a una necesidad de evaluar para analizar y tomar correctivos sobre el particular (presente, futuro, pero yo también agrego el pasado) es decir, prospectivo, sin que haya una política, motivación o requerimiento institucional al respecto.	Transformación Integral Universitaria, TIU
			216		
			217		
			218		
			219		
			220		
			221		
			222		
			223		
			224		
			225		
			226		
			227		
			228		
			229		
			230		
			231		
			232		
			233		
			234		
			235		
			236		
			237		
			238		
239					
240					
241					
242					

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Gestión Universitaria	243	Asumen elementos subjetivos, de acuerdo con lo que se cree debe evaluarse por cada dependencia, o grupo evaluador y de acuerdo con las prácticas aprendidas bien por estudios y/o por el ejercicio de diversos cargos; pero esto es muy escueto y esporádico; no existe unificación ni política institucional sobre el particular, ni siquiera las dependencias involucradas en la evaluación institucional giran instrucciones, tampoco lo hace ningún nivel gerencial... porque no se ha creado la cultura de evaluación. Creo que, también, porque no se sabe cómo hacerlo, ni su importancia o su necesidad. O... será miedo de sus resultados?	Transformación Integral Universitaria, TIU
			244		
			245		
			246		
			247		
			248		
			249		
			250		
			251		
			252		
		Calidad	253		
			254		
			255		
			256		
			257		
			258		
			259		
			260		
			261		
			262		
263					
264					
265					
266					
267					
268					
269					
270					
271					
272					

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes							
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Acreditación	273	Como exprese en la respuesta a la pregunta anterior, se presentaron iniciativas que no llevaron a resultados concretos, y actualmente no se evidencia la intención de evaluar los programas académicos y procesos administrativos en pro de la acreditación universitaria desde el seno de la UNET, aun cuando en el año 2021, explotó como un "bum" gubernamental aprobado el SESA por el CNU, en gestión del ministro <u>Trompiz</u> . Donde nos llegó el documento a todas las universidades, pero no pasó de allí; fue analizado muy someramente, no fue debatido, desglosado ni aplicado, por lo menos en la UNET.: Por lo que, no sé el estado actual del SESA. En conclusión, en la UNET, a la fecha no se realizado un proceso voluntario de evaluación que permita revisar la calidad de los Programas Académicos, que la UNET administra.	Transformación Integral Universitaria, TIU							
			274									
			275									
			276									
			277									
			278									
			279									
			280									
			281									
			282									
			283									
			284									
			285									
			286									
			287									
						Evaluación	288	Como académico considero, que dentro de la universidad no se tiene una política, ni cultura de la evaluación institucional de lo que se hace, en pro de implementar mejoras y transformaciones que apunten a la acreditación y a procesos de internacionalización institucional. En postgrado se dan algunos procesos de acreditación de programas académicos.				
		289										
		290										
		291										
		292										
		293										
							Gestión Universitaria			294	En función de la realidad que se vive dentro del país y de la universidad, los elementos que prevalecen es la incertidumbre y la desmotivación académica de los profesores y personal administrativo y de apoyo, al no contar con la seguridad social, remuneración acorde al rol universitario que tenemos, ausencia de recursos económicos para cumplir las funciones institucionales. Por todo ello, los elementos propios de evaluación que se siguen, es como logro satisfacer algunos objetivos y funciones institucionales con las limitaciones que se tienen.	
		295										
		296										
		297										
		298										
		299										
		300										
		301										
		302										
303												

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes		
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Calidad	304	En la Universidad se reconocen y recompensan los esfuerzos destinados a mejorar la calidad, principalmente en el Decanato de Investigación, principalmente en el manejo de los procesos académicos y administrativos que se direccionan desde las coordinaciones a los diferentes programas y grupos de investigación, esto con el objeto de fomentar una cultura evaluativa, que nos lleve a la autoevaluación, para poder adaptarnos a los estándares nacionales e internacionales en materia de investigación y publicaciones.	Transformación Integral Universitaria, TIU		
			305				
			306				
			307				
			308				
			309				
			310				
			311				
			312				
			313				
		Acreditación	314	En el Decanato de Investigación, procuramos medir si cumplimos con las necesidades de nuestros clientes internos y externos, desde la cooperación voluntaria de cada uno de los coordinadores y representantes de los grupos de investigación, en pro de evaluar el cumplimiento de las funciones de investigación universitaria y la calidad de los programas investigativos y de publicaciones.			
			315				
			316				
			317				
			318				
			319				
			Evaluación			320	<b>IC6:</b> En los últimos cinco (5) años no he tenido conocimiento que haya propuestas en esa dirección. Pero si considero que se debe incentivar procesos de evaluación que lleve a la autogestión de la UNET.
						321	
						322	
			Gestión Universitaria			323	La Evaluación institucional es un elemento necesario en cualquier organización. Sin embargo, en el caso universitario, la misma ley no establece mecanismo alguno de evaluación institucional. Pero, si prevé que los consejos universitarios son órganos que puedan generar instrumentos valoración institucional, académica, administrativa. Que en el caso UNET, no se está orientando como una política dentro de la misma organización, que fomente una cultura evaluativa, que nos lleve a la transformación y a la acreditación.
324							
325							
326							
327							
328							
329							
330							
331							
332							

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes			
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Calidad	333	Desde la gestión de los procesos, es la clave, puesto que se debe administrar un proceso en procura de la mejora del mismo. Y es aquí donde la evaluación institucional en educación, se presta para mejorar la calidad educativa en todos los ámbitos. Precisamente la unión de ambos conceptos, debería ser la política que desde la universidad se plantee como iniciativas.	Transformación Integral Universitaria, TIU			
			334					
			335					
			336					
			337					
			338					
			339					
			340					
			341					
		342	Acreditación	343		Para poder optar a la acreditación de los programas académicos de pregrado y postgrado, así como de los cursos de formación permanente, debemos fomentar la transformación, la evaluación constante y sobre todo la autoevaluación para la toma de decisiones, que nos lleven a ajustar los procesos y las dependencias, niveles de responsabilidad y la autonomía de las autoridades para gestionar sus propios procesos y de esta forma si ser pertinente a las necesidades de los clientes y a la sociedad como Universidad.		
		344						
		345						
		346						
		347						
		348						
		349						
		350		Evaluación			351	<b>IC7:</b> En la UNET, a través de la Dirección del Consejo de Planificación, se han desarrollado proyectos que apuntan a la transformación de la Universidad en el marco de procesos de evaluación institucional, desde los años 80, 90 y principios del año 2000, aunque en los últimos diez años no se han visto nuevas iniciativas.
		352						
		353						
		354						
		355						
		356	Gestión Universitaria	357		En la UNET, se calculan algunos indicadores en el orden académico, de extensión, de investigación y de gestión administrativa, cuyos datos para su cálculo son solicitados por los funcionarios del Consejo de Planificación a las administradoras y ejecutoras de los programas académicos y administrativos de la Universidad, que son utilizados para la elaboración de los planes operativos anuales y la memoria y cuenta de la ejecución operativa y presupuestaria.		
		358						
359								
360								
361								
362								
363								
363								

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Calidad	364	Desde el ente rector, he escuchado que para el 2021, se propuso nuevamente un posible proyecto para la evaluación de las universidades, llamado Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria, SESA, del cual, solo he escuchado las siglas, más no tengo claro, que abarca y que objetivo tiene para las universidades, puesto que tan solo, lo he visto a través de las redes sociales, percibiendo que es una propaganda más del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, que siguiendo su agenda populista, pretende crear una matriz de opinión, que dé como mensaje, que la universidad venezolana se está transformando. Pero desde la realidad de la UNET, considero que cada autoridad, director o jefe, pretende aplicar procesos de calidad, desde su propio conocimiento o lo que tiene como referente de calidad desde las posibilidades de la universidad, aunque no creo que se lleve a procesos que realmente aporte mejora continua y aumente la calidad de los procesos académicos y administrativos de la UNET.	Transformación Integral Universitaria, TIU
			365		
			366		
			367		
			368		
			369		
			370		
			371		
			372		
			373		
			374		
			375		
			376		
			377		
			378		
		379			
		380			
		381			
		382	Acreditación		
		383			
		384			
		385			
		386			
		387			
		388			
388					

## Anexo F1. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Evaluación	389	<b>IC8:</b> En la institución no existen mecanismos o procesos orientados a la planificación estratégica, táctica y operativa, y por ende, carecemos de indicadores de procesos y resultados que permitan evaluar y apalancar la transformación universitaria o la mejora continua.	Transformación Integral Universitaria, TIU
			390		
			391		
			392		
			393		
			394		
			395		
			396		
			397		
		398			
		399			
		400			
		401			
		402	Existen indicadores de gestión y administrativos que permiten de una manera u otra, tener una idea, del cumplimiento actual de los procesos, pero no hay una estructura clara a seguir por parte de quienes llevamos la Universidad, que nos permita mejorar la calidad, y menos aún que nos encamine hacia la acreditación y transformación universitaria.		
		403			
		404			
		405			
		406			
407					
408					
409					
410					
411					
412	<b>IC9:</b> Aunque muy poco se ha realizado, sin embargo, a nivel de postgrado se ha logrado la acreditación de los programas de maestría en Gerencia Educativa, en proceso de acreditación los programas de Gerencia de Empresas mención Mercadeo, Gerencia de Empresas mención Industria, Administración de Instituciones de Salud, Gerencia de Empresas mención Finanzas, la recién aprobación del				
413					
414					
415					
416					
417					
418					

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes		
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Evaluación	419	programa de maestría en Enseñanza Aprendizaje de las Ciencias Básicas mención Biología y Química, Enseñanza Aprendizaje de las Ciencias Básicas mención Física y Matemática, Doctorado en Gerencia Evaluativa Tecnológica Empresarial y Educativa. En otros programas a nivel de especialización y maestría las comisiones de cada programa están avocadas en el proceso de acreditación.	Transformación Integral Universitaria, TIU		
			420				
			421				
			422				
			423				
			424				
			425				
			Gestión Universitaria			426	Se siguen los lineamientos dados desde el Consejo Consultivo Nacional de Postgrado para la acreditación de programas vigentes y para la solicitud de aprobación de nuevos programas. En ambos casos la Coordinación Académica instruye a los responsables de cada programa a seguir los lineamientos correspondientes y elaborar los informes respectivos.
						427	
						428	
		429					
		430					
		Calidad	431	La principal iniciativa, viene del Estado venezolano, puesto que propone el Sistema de Evaluación, Supervisión, Acompañamiento y Acreditación Universitaria (SESA) a principios del año 2000 con muy poca proyección y resultados. Para el 2012 se elabora y aprueba en mi concepto el primer documento SESA con el propósito de ejercer una estricta supervisión de la actividad educativa universitaria, conteniendo aspectos muy importantes como los procesos de evaluación, supervisión, acreditación y acompañamiento. El SESA contiene una orientación de cómo hacer el diagnóstico, manejo y ejecución de la evaluación y la autoevaluación. Sin embargo, basado en los principios de democratización universitaria cada institución debe diseñar su propia metodología sobre la base de su estructura y funcionamiento.			
			432				
			433				
			434				
			435				
			436				
			437				
			438				
439							
440							
441							
442							
443							
444							
445							
446							

**Anexo F1. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Disposición de la comunidad universitaria para evaluar la gestión, de manera participativa para potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones de mejora.	Evaluación institucional	Calidad	447	alejándose de los aspectos politiqueros que tanto han enturbiado los procesos de gestión universitaria, por lo que no comparto son la política y el desacato a la democracia universitaria. Para que la UNET, se pueda acreditar desde sus programas de pregrado y sus procesos administrativos debe transformarse ya adaptarse a las nuevas realidades del siglo XXI, desde sus procesos tecnológicos, desde su estructura académica y administrativa, así cambiar paradigmas en pro de cumplir con las necesidades actuales de clientes y comunidad en general.	Transformación Integral Universitaria, TIU
			448		
	449				
	450				
	451				
	452				
	453				
	454				
	455				
	456				
	457				
		Acreditación			

## Anexo F2.

### Unidad de análisis

### Eventos de estudio: Gestión de procesos

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes		
Fases a evaluar desde la gestión estructural e integrativa de los procesos académicos y administrativos	Gestión de procesos	Planificación	458	<b>IC1:</b> El uso de la planificación en la UNET se centra en el diseño del plan operativo anual, POA, siguiendo los lineamientos emitidos por el ente rector, quien es el que fija la estructura presupuestaria que va a regir cada año, para la asignación de recursos, igualmente se manejan bases de datos estadísticos para el cálculo de indicadores de gestión de carácter académico y administrativo. Indicadores que permiten justificar los resultados obtenidos al elaborar la memoria y cuenta de la institución.	Gestión Dialógica de Procesos, GDP		
			459				
			460				
			461				
			462				
			463				
		464					
		465					
		466					
		Ejecución	467			467	La ejecución de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas responde al manejo de pasos donde se destaca la relación entre dos o más departamentos que se requieren mutuamente y mediante un trabajo sinérgico y coordinado se evidencia una adecuada ejecución.
			468			468	Académicas y Administrativas responde al manejo de pasos donde se destaca la relación entre dos o más departamentos que se requieren mutuamente y mediante un trabajo sinérgico y coordinado se evidencia una adecuada ejecución.
			469			469	donde se destaca la relación entre dos o más departamentos que se requieren mutuamente y mediante un trabajo sinérgico y coordinado se evidencia una adecuada ejecución.
		Control	470			470	Se realiza un análisis estructural e integral, que permite la unificación de funciones y el control.
			471			471	Se realiza un análisis estructural e integral, que permite la unificación de funciones y el control.
		Mejora	472			472	Se requiere fomentar una cultura evaluativa, que involucre a todos los miembros de la comunidad universitaria, en pro de lograr cambios significativos que redunden en la transformación de los procesos y conlleve a alcanzar la excelencia universitaria y la acreditación.
			473			473	Se requiere fomentar una cultura evaluativa, que involucre a todos los miembros de la comunidad universitaria, en pro de lograr cambios significativos que redunden en la transformación de los procesos y conlleve a alcanzar la excelencia universitaria y la acreditación.
Planificación	474	474	<b>IC2:</b> En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se debe planificar, contemplando el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marquen una adecuada ejecución y que permitan procesos de evaluación, la autoevaluación y la autorregulación				
	475	475	En la gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas se debe planificar, contemplando el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marquen una adecuada ejecución y que permitan procesos de evaluación, la autoevaluación y la autorregulación				
Ejecución	476	476	La realidad de la planificación en la UNET, es que solo se realiza para justificar la ejecución presupuestaria, la cual, en un alto porcentaje, en la ejecución regular durante el año contable, requiere de grandes cantidades de traspasos entre				
	477	477	La realidad de la planificación en la UNET, es que solo se realiza para justificar la ejecución presupuestaria, la cual, en un alto porcentaje, en la ejecución regular durante el año contable, requiere de grandes cantidades de traspasos entre				
	478	478	La realidad de la planificación en la UNET, es que solo se realiza para justificar la ejecución presupuestaria, la cual, en un alto porcentaje, en la ejecución regular durante el año contable, requiere de grandes cantidades de traspasos entre				

**Anexo F2. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Fases a evaluar desde la gestión estructural e integrativa de los procesos académicos y administrativos	Gestión de Procesos	Ejecución	489	cuentas para poder solventar las necesidades y situaciones que se presentan en la ejecución de procesos. Los mecanismos por excelencia que se han realizado en la UNET, son indicadores de gestión de primero y segundo nivel, de los procesos de docencia, investigación y extensión, así como de los procesos administrativos y los procesos de auditoría. En la actualidad, considero que la UNET, como universidad experimental, tiene el marco jurídico y legal, así como el talento para renovarse, pero al igual que el ejecutivo nacional, se requiere que sus principales actores y miembros de la comunidad universitaria apunten a concebir esa nueva visión de universidad. En este mismo orden, entra la Evaluación Institucional, puesto que aun cuando sea propuesta por un grupo minoritario de investigadores, los procesos que se conciban y adopten deben venir finalmente de un proceso de reflexión y consenso de la mayoría de los actores y responsables de los procesos y de la comunidad universitaria en general. <b>IC3:</b> La UNET, por ser una institución universitaria pública, debe realizar un proyecto de ejecución de sus actividades en consonancia con los programas que desarrolla, en sus distintas funciones básicas, pregrado, postgrado, investigación, extensión, y la gestión administrativa, que mediante de la herramienta de marco lógico, expresa en objetivos y metas, con una asignación de recursos aproximada, que plasma en los diferentes sistemas y estructuras presupuestarias que en el ente rector, CNU,	Gestión Dialógica de Procesos, GDP
			490		
			491		
		Control	492		
			493		
			494		
		Mejora	495		
			496		
			497		
			498		
		Planificación	499		
			500		
			501		
			502		
			503		
			504		
			505		
506					
507					
508					
509					
510					
511					
512					
513					
514					
515					
516					

**Anexo F2. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes	
Fases a evaluar desde la gestión estructural e integrativa de los procesos académicos y administrativos	Gestión de procesos	Planificación	517	coloca año a año para tal fin, y el cual se ejecuta bajo el nombre de la formulación del plan operativo anual.	Gestión Dialógica de Procesos, GDP	
			518			
			Ejecución			519
						520
						521
						522
						523
						524
						525
						526
						527
						528
			Control			529
						530
		531				
		532	Si existen por parte de las unidades competentes, dentro de la estructura organizativa de la institución, una adecuada gestión de los procesos dentro de las Unidades Académicas y Administrativas que se evidencia mediante el uso de pasos interdependientes y coordinados, que marcan una adecuada ejecución, aunque desde el contraste entre la ejecución de lo que se hace en referencia a lo planificado, la realidad que se vislumbra en la UNET, es que, con base a la asignación de recursos y al presupuesto anual, que el Estado asigna a las Universidades, son muy pocos los proyectos que se ejecutan en su totalidad, puesto que la UNET, aun cuando tiene procesos que apoyan la autogestión, y la generación de ingresos propios, no alcanzan a cubrir, las necesidades de presupuesto que requiere, para cumplir cabalmente con los proyectos que marcan su gestión como Institución de Educación Superior.			
		533				
534						
535						
536						
537	En definitiva el control de gestión en la Universidad se ha desarrollado a través de los años, mediante el manejo de indicadores de gestión, que se tomaron de una aproximación de proyecto de evaluación mediante el uso de indicadores, elaborado por el trabajo de una comisión de representantes de la Universidad Central de Venezuela, de la Universidad de los Andes y de la Universidad Simón Bolívar, quienes tomaron la propuesta emitida por el Consejo Nacional de Universidades en su proyecto de evaluación, llamado Sistema de Evaluación y Acreditación SEA, donde se indicaba la forma de formular indicadores de segundo nivel, el manejo administrativo y estadísticos de los datos y la factibilidad de cálculo de los indicadores, desde la realidad de cada					
538						
539						
540						
541						
542						
543						
544						
545						
546						
547						

**Anexo F2. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes		
Fases a evaluar desde la gestión estructural e integrativa de los procesos académicos y administrativos	Gestión de procesos	Control	548	institución y sus procesos académicos y administrativos, sirviendo este aporte a los representantes de la UNET ha crear e implementar algunos indicadores de control.	Gestión Dialógica de Procesos, GDP		
			549				
			550				
			Mejora			551	Actualmente no existe una cultura evaluativa que demarque un proceso voluntario de evaluación del cumplimiento de las funciones universitarias que ofrezca información fidedigna sobre la calidad de los Programas Académicos, que la UNET desarrolla por parte de los responsables de los procesos y que permita potenciar el conocimiento de la Universidad e impulsar acciones para mejorar la calidad institucional y académica. Por ello es importante que la transformación universitaria, se aborde desde un proceso de apropiación colectiva que permita crear condiciones para profundizar un proyecto educativo pertinente a la realidad de la región y el país.
						552	
						553	
		Planificación	554	<b>IC4:</b> En la UNET, la planificación permite que todo esté relacionado, porque la UNET se comporta como un sistema muy estructurado desde su nacimiento, compuesto por una trama de redes y redes, vínculos y enlaces entramados entre sí, como una urdimbre institucional, incapaces de desenredarse; en la UNET, todo se relaciona con todo; la UNET es como un "holosistema".			
			555				
			556				
			557				
			558				
			559				
		Ejecución	560	En la UNET, se evidencia una adecuada gestión de los procesos en consonancia con la estructura administrativa de la institución, marcada por la implementación de fases interdependientes y coordinadas, que marcan una apropiada ejecución, por lo menos de los ingresos que se reciben por presupuesto ordinario o ingresos propios, en relación con la			
			561				
			562				
			563				
			564				
			565				

**Anexo F2. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Fases a evaluar desde la gestión estructural e integrativa de los procesos académicos y administrativos	Gestión de procesos	Ejecución	576	ejecución de los proyectos que definen a la Universidad.	Gestión Dialógica de Procesos, GDP
			577	Como los son la Docencia, la Investigación y la Extensión.	
		Control	578	A principios del siglo XXI, se calculaban indicadores de gestión y datos estadísticos, que se enviaban a la OPSU, a través de un sistema estadístico, diseñado para tal fin, que era coordinado por funcionarios de la Dirección del Consejo de Planificación, y apoyado por la Coordinación de Control y Evaluación de Estudios, la Dirección de Recursos Humanos, la Unidad de Admisión, la jefatura de presupuesto, computación, entre otros, que permitían, levantar dicha información y calcular los indicadores, aunque es importante resaltar que nunca se recibió, comentario o retroalimentación alguna en referencia a los valores y datos suministrados, por parte del ente rector. A la fecha, aun cuando, tengo información que se siguen calculando algunos indicadores de gestión, no existe un mecanismo de consulta, que permita tomar el valor de dichos indicadores, para la toma de decisiones.	
			579		
			580		
			581		
			582		
			583		
			584		
			585		
			586		
			587		
			588		
			589		
			590		
			591		
			592		
593					
Mejora	594	Los responsables de cada proceso, desde sus posibilidades, proponen alternativas y estrategias con el objeto de mejorar la calidad de sus funciones, aunque no se evidencia una cultura que apunte hacia la evaluación y la mejora continua de los procesos.			
	595				
	596				
Planificación	597				
	598				
	599	<b>IC5:</b> En la planificación de nuestros programas y proyectos, aun sin presupuesto se busca cumplir con las políticas, planes y formación institucional.			
Ejecución	600				
	601				
	602	La gestión de los procesos dentro de las coordinaciones del Decanato de Investigación, responden, al uso coordinados de fases, desde la elaboración del POA, hasta la realización de la memoria y cuenta, que evidencia una ejecución optima.			
	603				
	604				
605					

**Anexo F2. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Fases a evaluar desde la gestión estructural e integrativa de los procesos académicos y administrativos	Gestión de procesos	Control	606	En el Decanato de Investigación procuramos calcular indicadores de gestión que permiten revisar, el número de investigadores activos, la participación en proyectos de investigación, el número de artículos y publicaciones que alimentan nuestra revista científica y el fondo editorial UNET, entre otros, que nos lleva a tomar decisiones y puntos de mejora de nuestra gestión.	Gestión Dialógica de Procesos, GDP
			607		
			608		
			609		
			610		
			611		
		Mejora	612		
			613		
			614		
		Planificación	615		
			616		
			617		
			618		
		Ejecución	619		
			620		
			621		
			622		
623					
624					
625					
626					
627					
628					
629					
630					
631					
632					

**Anexo F2. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Fases a evaluar desde la gestión estructural e integrativa de los procesos académicos y administrativos	Gestión de procesos	Control	633	En el Decanato de Extensión, se han formulado indicadores de Gestión de primer y segundo nivel, para medir algunos de los procesos de las coordinaciones de extensión agraria, laboratorio de suelos, industria, formación permanente, entre otras, que sirve para revisar los niveles de participación, la asistencia a eventos, la matrícula en los cursos de extensión, en la toma de decisiones y en el manejo de las fuentes de ingresos propios.	Gestión Dialógica de Procesos, GDP
			634		
			635		
			636		
			637		
			538		
			639		
			640		
			641		
		Mejora	642	Toda o cualquier institución de la índole que sea. Necesita tener resiliencia a los cambios en su entorno social y económico. La universidad no es la excepción, también debe trascender más allá del ámbito de la administración del currículo y la investigación. Sino que tiene que servir para apalancar los mismos procesos sociales a través, de la extensión y la producción.	
			643		
			644		
			645		
			646		
			647		
			648		
		Planificación	649	<b>IC7:</b> La UNET, por ser una universidad de carácter experimental, desde su nacimiento ha sido única, marcando sistemas y procesos muy entramados que permiten una amplia vinculación entre sí. Por lo que se estima que no sería difícil, para los actores y responsables de los procesos de la Universidad, establecer una sinergia en el manejo de procesos de evaluación y transformación universitaria.	
			650		
			651		
652					
Ejecución	653	Como lo exprese en otra respuesta, la UNET, se ha caracterizado por cumplir años a año, con la formulación de POA y la memoria y cuenta, lo cual se debe hacer en cumplimiento de una estructurada presentada por el ente rector, igualmente cuando estaba como jefe de la Coordinación de Control y Evaluación de Estudios, se formulaban estadísticas para formular y calcular indicadores de gestión.			
	654				
	655				
	656				
	657				
	658				
659					
660					
661					
662					

**Anexo F2. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Fases a evaluar desde la gestión estructural e integrativa de los procesos académicos y administrativos	Gestión de procesos	Control	663	Si definitivamente la UNET, posee aproximaciones a indicadores de gestión, principalmente para describir los logros de los procesos de docencia y admisión.	Gestión Dialógica de Procesos, GDP
			664		
			665		
		Mejora	666	La UNET, desde su perfil de universidad experimental, tiene la base jurídica y la venia de poder transformarse conforme a las nuevas realidades que requiere el entorno académico, empresarial y social, para que de esta forma pueda seguir siendo pertinente y cumpla con su misión inicial desarrollar al Táchira y el eje fronterizo Colombo-Venezolano, desde el crecimiento académico, social y empresarial a través de sus funciones básicas; la docencia, la investigación y la extensión en un marco adecuado de gestión administrativa.	
			667		
			668		
			669		
			670		
			671		
		Planificación	672	<b>IC8:</b> En las organizaciones existe una vista estática que viene dado por su estructura jerárquica y sus canales de comunicación, y una vista dinámica que está definida por sus procesos, independientemente de la vista estática. En mi opinión debería diseñarse en la vista dinámica modelos de gestión orientado a procesos que permita su evaluación y monitoreo que facilite la transformación y la mejora continua de los mismos.	
			673		
			674		
			675		
			676		
		Ejecución	677	La ejecución de actividades responden primeramente al cumplimiento del Plan Operativo Anual, lo cual se evidencia en la ejecución presupuestaria y el informe de memoria y cuenta, además se han presentado propuestas individuales por parte de los decanos para implementar procesos y mecanismos que mejoren la gestión, tal ha sido el caso del Decanato de Docencia, que ha propuesto desde el cambio de una educación presencial a una educación con enfoque mixto, así como procesos que involucran cambios en el currículo y el tiempo de permanencia.	
678					
679					
680					
681					
682					
683					
684					
685					
686					
687					
688					
689					
690					
691					
692					

**Anexo F2. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes		
Fases a evaluar desde la gestión estructural e integrativa de los procesos académicos y administrativos	Gestión de procesos	Control	693	Existen mecanismos de control como lo son los indicadores de gestión que apoyan la formulación de la memoria y cuenta y la toma de decisiones.	Gestión Dialógica de Procesos, GDP		
			694				
			695				
			Mejora			696	Es importante iniciar el proceso de transformación o reingeniería de la institución que permita romper los esquemas y paradigmas de las instituciones de educación (IES) tradicionales que permita su sobrevivencia, orientando sus políticas, estructuras organizacionales y normativas flexibles y adaptables a las nuevas realidades del país y de las instituciones de educación (IES) públicas, como también, de la transformación digital que se vive en la actualidad en el mundo. Todo ello amparado bajo una visión estratégica clara para la institución.
						697	
		698					
		699					
		700					
		Planificación	701	<b>IC9:</b> Partiendo que la finalidad de la evaluación institucional es plantear mejoras en el sistema educativo UNET, se puede deducir que en los actuales momentos el bajo sueldo de todo el talento humano, el escaso equipamiento de laboratorios y talleres, las muy limitadas posibilidades de capacitación y/o actualización de los conocimientos del personal, retrata un clima organizacional desfavorable para tal fin. Para ello es necesario diseñar nuevas estrategias en la búsqueda de recursos, donde participe toda la comunidad universitaria alejándonos del tan trillado estado paternalista.			
			702				
			703				
			704				
			705				
			706				
			707				
			708				
			709				
			710				
		Ejecución	711	En la Universidad siempre se han manejado los procesos tomando como base para su ejecución el POA.			
			712				
			713				
		Control	714	Si desde la estructura del Plan Operativo, el informe de memoria y cuenta y el manejo de indicadores de gestión, se puede decir que hay un proceso iniciado en referencia al control de los procesos.			
			715				
716							
Mejora	717	Indudablemente que sí, sin sesgos políticos o de cualquier otro tipo.					
	718						
	719						
			720				
			721				
			722				
			723				

### Anexo F3.

#### Unidad de análisis

#### Eventos de estudio: *Visión prospectiva estratégica.*

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes		
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Prospectiva estratégica	724	<b>IC1:</b> En este mundo global caracterizado por el cambio acelerado y profundo, las organizaciones, empresas y también los países actúan en ambientes cambiantes, de inestabilidad permanente e incertidumbre. Lamentablemente en nuestra institución ni siquiera un análisis convencional para el diagnóstico ni para el pronóstico de cambios, se han visualizado por lo que se hace indispensable que la administración estratégica institucional disponga de nuevas herramientas que expliquen las posibles evaluaciones y apliquen hacia futuras soluciones; además que se posibilite reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados permitan adoptar las estrategias más adecuadas para mejorar la toma de decisiones enfocada al futuro de la institución.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA		
			725				
			726				
			727				
			728				
			729				
			730				
			731				
			732				
			733				
		734					
		735					
		736					
		737	Planificación futura			738	La evaluación se sustenta en la planificación, en el autocontrol, en la autoevaluación, en el aseguramiento y en la mejora permanente, por lo que no se centra sólo en el producto o servicio, sino también en la forma de lograrlo en el tiempo y en el espacio. En tal sentido y para responder la pregunta concretamente; para que esto ocurra se requiere como elemento fundamental: el compromiso de la alta dirección, incluyendo la planificación estratégica, direccionada hacia el Consejo Universitario, la asignación de los recursos y otras actividades sistemáticas, como su periodicidad, promoción, acreditaciones y la toma de decisiones oportunas.
		739					
		740					
		741					
		742					
		743					
		744					
745							
746							
747							
748	Mejora institucional	749	En los últimos años no se ha desarrollado un proyecto prospectivo en la UNET, aunque desde el despacho rectoral, los directores y demás jefes y representantes en calidad de expertos, brindan desde una reflexión colectiva, alternativas que permiten a las autoridades, imaginar escenarios futuros, sopesar y evaluar las rutas que puede tomar la Universidad.				
750							
751							
752							
753							
753							

### Anexo F3. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Compromisos compartidos	754	Es prioritario llevar a la UNET, a escenarios que la coloquen en puestos de excelencia académica, desde la evaluación constante de la calidad, la autoevaluación y la autorregulación, para lo cual todas las autoridades, directores y jefes debemos manejar un método de evaluación que nos marque el camino. Por ejemplo, el proyecto SESA como lo planteábamos, desde el seno del AVERU, podría ser una solución, si se unifican criterios, para ranquear las universidades desde el punto de vista de calidad de la generación de conocimiento y de formación de talento, por lo menos esa es la idea de SESA, que tenemos los rectores de las universidades venezolanas, y no un medio de politizar, popularizando la educación al incrementar matriculas en las diferentes IES, o generando más universidades.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			755		
			756		
			757		
			758		
			759		
			760		
			761		
			762		
			763		
		764			
		765			
		766			
		767			
		768	<b>IC2:</b> Es necesario que se consideren elementos que permitan mantener una planificación que lleve al cumplimiento de los principales preceptos de la UNET, que facilite el manejo de escenarios prospectivos que como institución universitaria marque el rumbo a seguir por parte de sus actores en los años venideros. Que se institucionalice el uso constante de mecanismos para evaluar el cumplimiento y alcance de metas. Y que, ante todo, sea elementos que desde su versatilidad y pragmatismo sean adoptados por los actores y miembros de la UNET, para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad y así alcanzar la excelencia académica, no para un periodo de tiempo, sino por siempre.		
		769			
		770			
		771			
		772			
		773			
774					
775					
776					
777					
778					
779					
780	Planificación futura				
781					
782					
783					
783					

**Anexo F3. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Planificación futura	784	sociales, de producción, comercialización y políticas, entre otras, propias de la región y del estado. En pro que las estructuras y áreas de la UNET, sean más pertinentes y cónsonas a la visión de país que tienen los venezolanos.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			785		
			786		
			787		
			788		
			789		
			790		
			791		
			792		
			793		
		794			
		795			
		796	Compromisos compartidos	El deber ser, indica que las autoridades de una Institución de Educación Superior, unan esfuerzos en pro de crear y presentar alternativas que eleven la calidad del sistema universitario, independientemente de sus ideas e intereses personales, donde prevalezca el consenso y el compromiso compartido. Solo de esta forma se podrán aplicar metodologías que lleven al establecimiento de un sistema de evaluación, de autoevaluación y autorregulación, que redunde en la calidad y transformación de las universidades.	
		797			
		798			
		799			
		800			
		801			
		802			
		803			
804					
805	Prospectiva estratégica	<b>IC3:</b> Todos los actores universitarios están claros respecto a la transformación, renovación, reestructuración de la universidad en cuanto a lo normativo, organizacional, los procesos y fundamentalmente en lo relacionado con los acelerados cambios del entorno, a nivel global, nacional, regional y local. No conocen "el cómo". Incluso tienen conocimiento de la burocracia excesiva, la lentitud de los procesos que son atribuibles a los manuales de normas y procedimientos tradicionales y más claro están respecto a la			
806					
807					
808					
809					
810					
811					
812					
813					

**Anexo F3. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Prospectiva estratégica	814	flexibilidad, la optimización y la agilización de los procesos.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			815	Debemos pasar entonces de la pasión al pensamiento,	
			816	porque lo dominamos, al hacer, al actuar, asumir riesgos,	
			817	acercarnos a la sociedad, a las empresas, a las	
			818	universidades nacionales e internacionales, que permitan	
			819	tener un nuevo concepto de universidad y adaptarnos a	
			820	estos entornos complejos y diversos. EL modelo universitario	
			821	actual caducó, y si queremos plantear escenarios futuros,	
			822	con las tecnologías de la información y la comunicación,	
			823	pues generemos la sinergia que permitan aglutinar a todos	
		824	los líderes transformacionales que existen en todos los		
		825	estamentos de la organización, con valentía y objetividad.		
		826	Poseemos el talento humano calificado, y eso es esencial.		
		827	Tenemos que definir como premisa ¿qué evaluación		
		828	universitaria constituye el medio para la renovación,		
		829	redefinición o transformación de la universidad? y para ello		
		830	debemos determinar ¿cuáles dimensiones se deben		
		831	considerar desde una perspectiva crítica, analítica y reflexiva		
		832	de los actores universitarios involucrados? Entre las		
		833	dimensiones a definir, como una primera aproximación, se		
834	tiene el contexto, regional, local y nacional, y porque no,				
835	también el latinoamericano para identificar donde estamos				
836	insertos para satisfacer las demandas de la sociedad y				
837	contribuir al desarrollo nacional; otra muy importante es la				
838	dimensión gobernanza, ¿quiénes, y como toman				
839	decisiones?, ¿si son productivas, efectivas o no, para lograr				
840	los objetivos institucionales?; la otra dimensión a tomar en				
841	cuenta es la académica o curricular, revisar de manera				
842	exhaustiva pregrado y postgrado para poder tener noción de				
843	la calidad educativa. Igual tenemos que subrayar la función				
		Planificación futura			

### Anexo F3. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Planificación futura	844	investigación como dimensión esencial de una universidad, para determinar que tanto impacto tienen en la región en nuestro caso el Táchira, el nivel de publicaciones en revistas indexadas o arbitradas y el recurso humano calificado, para precisar cuál es el talento humano productivo e improductivo, y aquí hay algo importante, podemos tener un gran número de profesores, empleados administrativos con especializaciones, maestrías y doctorado, ¿Cuáles son productivos?; la función extensión es otra dimensión a considerar, por cuanto la educación continua o formación permanente es una categoría importante a evaluar, así como la cultural, la industrial como un todo que es la ventana que vincula efectivamente a la universidad con el sector empresarial y gubernamental, en nuestra institución, y esto tómelo como una crítica constructiva, pareciera que solo se dedica o a dedicaba a ubicar pasantes; en estos tiempos es importante tomar en cuenta la dimensión tecnológica no solo la de la educación a distancia, virtual o mixta, sino identificar si los profesores la utilizan para algunas unidades curriculares, por ejemplo Estadística con el manejo de los paquetes estadísticos, asignaturas como señales y telecomunicaciones, simulación y control, en donde existe un avance tecnológico importante son software especializados, todo ello involucra necesariamente, en esta dimensión tecnológica, la biblioteca donde hoy existen múltiples recursos didácticos en red, libros, manuales, videos en todos los ámbitos del saber. Seguramente faltarán algunas otras dimensiones, pero lo importante es que la planificación, la metodología, el diseño de las fases de la evaluación institucional, tiene que ser clara, sin sesgos y maquillajes. Como sugerencia, desde mi	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			845		
			846		
			847		
			848		
			849		
			850		
			851		
			852		
			853		
			854		
			855		
			856		
			857		
			858		
			859		
			860		
			861		
			862		
			863		
864					
865					
866					
867					
868					
869					
870					
871					
872					
873					

**Anexo F3. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Planificación futura	874	perspectiva, la evaluación institucional tiene que ser ascendente, es decir, de abajo hacia arriba, con todos los actores involucrados, profesores, estudiantes, administrativos, obreros, egresados internos y externos; la evaluación tiene que ser multidireccional y continua, cuyos resultados, analizados e interpretados correctamente nos permita tomar la mejor decisión para una verdadera transformación universitaria. Finalmente quiero destacar lo siguiente: el asunto de la ética, del respeto a la dignidad humana y de la autonomía y democracia universitaria es un valor institucional indiscutible, es un precepto constitucional y para ubicarlo en su justo lugar es supraconstitucional. Entonces, se debe evaluar a las instituciones de educación universitaria, tanto el Ministerio de Educación Superior Universitaria, igualmente debe realizar su propia autoevaluación, a través del Consejo Nacional de Universidades, órgano máximo colegiado, conformados rectores, y el cogobierno representado por los designados por los estudiantes universitarios, diputados de la asamblea nacional; a objeto de revisar si se cumplen con lo establecido en la carta magna. No se pueden desvincular de algún sistema de evaluación que se diseñe, por cuanto los resultados serian subjetivos.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			875		
			876		
			877		
			878		
			879		
			880		
			881		
			882		
			883		
		884			
		885			
		886			
		887			
		888			
		889			
		890			
		891			
		892			
		893			
894					
895					
896					
897	Mejora institucional	897	Actualmente la UNET, no cuenta con un proyecto prospectivo, que permita a la institución presentar alternativas que contribuyan a la mejora institucional a mediano y largo plazo, desde una reflexión colectiva que consienta la construcción de escenarios, a partir de la visión de expertos en consonancia con quienes dirigimos la Universidad.		
898					
899					
900					
901					
902					

### Anexo F3. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Compromisos compartidos	903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932	Como ya lo expresé es una necesidad generar compromisos compartidos por cada uno de los miembros de la comunidad universitaria que coadyuven a la creación de modelos y procesos que eleven la calidad del sistema universitario, independientemente de las fuerzas restrictivas gubernamentales de orden superior, por ello es que considero que el proyecto SESA, aun cuando marca una metodología clara para el establecimiento de un sistema de evaluación, donde se describen las etapas de diagnóstico, manejo y ejecución de la evaluación, de manera muy general, así como la autoevaluación. La metodología, basada en la autonomía universitaria, la debe formular, diseñar e implementar cada uno de las instituciones de educación universitaria, que conforman el subsistema de educación superior. Está claro que se deben tomar en cuenta con el SESA aprobado por el CNU en el 2021, deslindándose de aspectos ideológicos y algunas pautas contradictorias, tales como lo que mencionó el Ministro en esa oportunidad, donde expresa que se fundamenta en la continuidad de las políticas educativas cuyos vértices son la batalla universitaria de la salud, la Universidad en Casa, que nos es más que la educación multimodal que se implementó por instrucción ministerial, en la pandemia, batalla de las ideas. Además, se inclinan por la transformación cualitativa, donde se deben utilizar metodologías de evaluación mixtas o complementarias, para la transformación no solo cualitativa sino cuantitativa de las universidades, evadiendo el aspecto económico financiero, con énfasis en los derechos laborales, salarios dignos, financiamiento de la salud del personal de las universidades y de sus estudiantes. Las fases de la evaluación están bien, son los estándares latinoamericanos, que tomó él SEA del 2001.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA

### Anexo F3. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Compromisos compartidos	933	Como lo expresé en las anteriores respuestas, la metodología debe ser ascendente, desde los núcleos de conocimiento hasta el máximo órgano colegiado y sus autoridades unipersonales. Evaluar el entorno inmediato, el Táchira con una ubicación geopolítica estratégica por ser un estado fronterizo, las tendencias de las universidades venezolanas y latinoamericanas, así como las internacionales e incluso las directrices que establece la UNESCO a través de la IESALC. <b>IC4:</b> No tienen ninguna, empezando porque habría qué explicar a la comunidad que debe entenderse por visión prospectiva - estratégica dentro del contexto espacio - temporal de aplicación de la evaluación, que tiene que ver con la visión del mundo para el momento. Entiendo como elementos: las tendencias, los riesgos, las cuestiones emergentes que desde un presente pueden avizorarse para tomar decisiones al respecto en función de su posible comportamiento, naturaleza, características, permanencia, implicaciones, mitigando sus consecuencias negativas, pero potenciando la Institución, esto sería la planificación estratégica, la elaboración de políticas, programas, proyectos, acciones.... en fin. La realidad es que, en la UNET, no se ha implementado en los últimos años un proyecto que permita configurar un futuro, desde la visión de expertos y la reflexión colectiva. La realidad exige que las autoridades de la institución, mantenga un compromiso compartido que permita llevar la institución hacia un futuro, en el cual todos los miembros de la comunidad universitaria estemos de acuerdo y luchemos para hacerlo, ante los escenarios adversos.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			934		
			935		
			936		
			937		
			938		
			939		
			940		
			941		
			942		
		943			
		944			
		945			
		946	Planificación futura		
		947			
		948			
		949			
		950			
		951	Mejora institucional		
		952			
953					
954	Compromisos compartidos				
955					
956					
957					
958					
959					
960					
961					

**Anexo F3. (Cont.)**

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Prospectiva estratégica	962	<b>IC5:</b> Considero que los miembros de la comunidad universitaria tienen una clara visión prospectiva – estratégica la necesidad de una transformación, por lo que la evaluación institucional como política y cultura es fundamental para que la gestión de procesos tenga los efectos de eficiencia, eficacia y flexibilidad. Es importante señalar, que para lograrlo se requiere implementar una estrategia de motivación del talento humano para que dichas acciones la comunidad universitaria se involucre.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			963		
			964		
			965		
			966		
			967		
			968		
			969		
			970		
			971		
		Planificación futura	972		
			973		
			974		
			975		
		Mejora institucional	976		
			977		
			978		
			979		
			980		
			981		
Compromisos compartidos	982				
	983				
	984				
	985				
	986				
	987				
	988				
	989				
	990				

### Anexo F3. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Prospectiva estratégica	991	<b>IC6:</b> Es difícil emitir opinión sobre la visión de los miembros de la comunidad universitaria sobre la materia. Lo que se pudiese establecer es la evaluación institucional que vaya, desde lo particular, hasta el conglomerado institucional. En este sentido, es más sencillo ya que cada miembro de la comunidad unetense. Está cumpliendo un rol, dentro del proceso mismo de gestión. Todos saben cuál es su función (hipotéticamente). Pero no saben, si son eficientes, ineficientes, sobre estimados, subestimados y qué tanto de nuestro trabajo pueda afectar otro proceso.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			992		
			993		
			994		
			995		
			996		
			997		
			998		
			999		
			1000		
		Planificación futura	1001		
			1002		
			1003		
		Mejora institucional	1004		
			1005		
			1006		
			1007		
Compromisos compartidos	1008				
	1009				
	1010				
	1011				
	1012				
	1013				
	1014				
1015					
1016					
1017					

### Anexo F3. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes	
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Prospectiva estratégica	1018	<b>IC7:</b> Desde la realidad del ente rector OPSU, existen propuestas y modelos que apuntan a la evaluación institucional, que en su mayoría son de carácter general, pero que no especifican los pasos a seguir para realizar un proceso evaluativo y de acreditación, dado que la explicación y requerimiento se han reducido a la fecha a la solicitud y manejo de bases de datos y estadísticas. Razón por la cual la visión que tienen los miembros de las comunidades universitarias y especialmente de la UNET, es muy general sin un fundamento teórico y metodológico claro.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA	
			1019			
			1020			
			1021			
			1022			
			1023			
			1024			
			1025			
			1026			
			1027			
		Planificación futura	1028			La acreditación de los programas académicos de pregrado y postgrado, que coloque a la UNET en peldaños de reconocimiento y ranking a nivel nacional e internacional. La concepción de una estructura administrativa que permita la autogestión de la institución, mediante el manejo de las estructuras y espacios académicos y de servicios, en pro de la generación de ingresos propios, que permita la mejora de los servicios estudiantiles y la manutención de su personal en general, el cambio y actualización de tecnología en pro del servicio que se debe prestar y de la formación de los egresados que espera la UNET y necesita el país.
			1029			
			1030			
			1031			
			1032			
			1033			
			1034			
Mejora institucional	1035	No he visto por parte de las autoridades, acciones que lleven a plantear futuros probables para la UNET, donde un grupo de expertos, planteen escenarios sopesados en el análisis estratégico de la Universidad y de la región.				
	1036					
	1037					
	1038					
			1039			
			1040			
			1041			
			1042			
			1043			

### Anexo F3. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Compromisos compartidos	1044	Definitivamente si se desea llevar a la UNET, a un estado donde prevalezca la calidad y la pertinencia social, en los programas académicos de investigación, extensión y por supuesto de docencia con egresados de alto perfil y que gocen del reconocimiento mundial, las autoridades deben tener un compromiso individual, pero ante todo un compromiso compartido, que lleve a la universidad en un solo rumbo, y que no se sienta una institución donde solo existen islas sin un rumbo claro.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			1045		
			1046		
			1047		
			1048		
			1049		
			1050		
			1051		
			1052		
			1053		
		1054	Prospectiva estratégica		
		1055			
		1056			
		1057		Planificación futura	
		1058			
		1059			
		1060			
		1061			
		1062			
		1063			
1064					
1065					
1066					
1067					
1068					
1069					
1070					
1071					
1072					

### Anexo F3. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Mejora institucional	1073	No he visto iniciativas que lleven al manejo de proyectos prospectivos ni análisis estratégicos, que permitan plantear escenarios futuros para la UNET, por lo que considero que es prioridad, puesto que la Universidad desde el año 1997, debió renovar el Plan Integral de Desarrollo PID.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA
			1074		
			1075		
		Compromisos compartidos	1076		
			1077		
			1078		
			1079		
			1080		
			1081		
		Prospectiva estratégica	1082		
			1083		
			1084		
			1085		
			1086		
			1087		
			1088		
		Planificación futura	1089		
			1090		
			1091		
1092					
1093					
1094					
1095					
1096					
1097					

### Anexo F3. (Cont.)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	No (L)	Respuesta de los informantes claves	Categorías emergentes	
Habilidad de los actores universitarios para hacer uso de la imaginación y el razonamiento sistemático sobre el futuro, que permita a través de la reflexión colectiva, la construcción de escenarios adecuados para la UNET	Visión prospectiva estratégica	Mejora institucional	1098	Actualmente no se han desarrollado proyectos prospectivos que involucre la consulta de expertos en pro de planificar estratégicamente el futuro de la UNET.	Cultura Evaluativa Autorregulada, CEA	
			1099			
		Compromisos compartidos	1101			Le puedo asegurar que existe un compromiso individual de cada autoridad por dar lo mejor de sí, en pro de prestar un servicio de calidad y deslumbrar en sus gestiones, pero a manera de colectivo, no veo que exista un compromiso en conjunto que lleve a la UNET a cumplir estándares de calidad.
			1102			
			1103			
			1104			
1105						

## **Anexo G. Currículo vitae del investigador**

## Currículo Vitae



José Ricardo Chacón Suárez

C.I: V.- 7.925.945

e-mail: chaconsuarez67@gmail.com

Número de móvil: +58 424-700.03.02

ORCID: 0000-0002-4607-1037

Profesor de la Universidad Nacional Experimental de Táchira UNET, en la categoría de Asociado a dedicación exclusiva.

Nacido en Mariara-Carabobo, Venezuela. M.Sc. en Gerencia de Empresas mención Mercadeo., UNET (2005), Ingeniero Industrial UNET., (1994). Estudios de ampliación: Manejo de la voz y dicción como herramienta facilitadora del proceso enseñanza aprendizaje. UNET (2013). Valores personales y pedagógicos del docente en el aula de clase. UNET (2013). La planificación en el contexto universitario. UNET (2013). Didáctica universitaria. UNET (2013). Evaluación de los aprendizajes. UNET (2014). Formación de tutores en servicio comunitario. UNET (2014). Cursos de actualización y perfeccionamiento profesional en enseñanza en entornos virtuales. UNET (2014). Herramientas de la web 2.0 en la práctica docente. UNET (2013). Taller esencial para escritura de textos académicos. UNET (2013). Curso de ampliación y perfeccionamiento profesional de tutores para el fortalecimiento de la investigación. UNET (2016). Curso de cuarto nivel: capacitación pedagógica para profesionales no docentes. UPEL- IPRGR (2002). Diplomado en: capacitación pedagógica para profesionales no docentes. UPEL-IPRG (2004). Suficiencia investigativa UNET (2005). Diseño y elaboración de proyectos de investigación. UNET (2004). Formación de tutores. UNET (2004). Métodos cualitativos de investigación. UNET (2004). Diseño y construcción de instrumentos de investigación. UNET (2004). Investigación cuantitativa. métodos y análisis para la interpretación de datos. UNET (2004). Trabajos de investigación y la publicación en medios impresos, audiovisuales y electrónicos. UNET (2005). Estadística y SPSS versión 10.0 en español. Universidad Católica del Táchira (2001). Fundamentos de la prospectiva. UNET (2006). Manejo de la plataforma Moodle. UNET (2008). Seminario – taller metodología cualitativa. UNET (2008). Certificado de participación en los módulos de gestión del conocimiento y diseño metodológico de la investigación. Asociación de Instituciones de Educación Superior venezolanas – colombianas. San José de Cúcuta-Colombia (2011). Metodología para la generación e interpretación de indicadores de gestión y resultados. Instituto de altos estudios de control fiscal y auditoría del estado. (2004) Calidad y evaluación en la universidad. ULA (2005). Taller – seminario: cómo diseñar un sistema de control de gestión, para lograr la gestión pública exitosa. Instituto venezolano de estudios avanzados en ciencias y técnicas de gobierno. (2005). Líneas de investigación en las que participa: línea de evaluación institucional, adscrita a la coordinación de investigación socio económico cultural del Decanato de Investigación UNET. Responsable de la línea de investigación en mercadeo y ventas del programa de gerencia de empresas mención industria del Decanato de Postgrado UNET.

