



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACION CONTINUA**

**“ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ORIENTADA A
RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE
LICENCIATURA EN ENFERMERÍA”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PRESENTADO POR
IRMA DEL CARMEN RUBIO VIGIL**

**ASESOR
MAESTRA EMILIA VERONICA CARRILLO DE FLORES**

ABRIL DE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN

RECTOR

MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMAN

VICERRECTOR DE INVESTIGACION E INTERNACIONALIZACION

MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUELLAR

VICERRECTOR ACADÉMICO

LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA

VICERRECTORA ADMINISTRATIVA

MARIA JULIA MENJIVAR ALVARADO

DECANA DE LA FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACION CONTINUA

LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO

DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA

SAN SALVADOR. ABRIL 2024



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

**Dra. Dora Esther Chicas Canales
Presidente**

**Mtro. José Aristides Ramos Sáenz
Primer Vocal**

**Mtro. Guillermo Alonso López Colocho
Segundo Vocal**

**Mtra. Emilia Verónica Carrillo de Flores
Asesora**



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Posgrados y Educación Continua

Mes: ABRIL

Año: DOS MIL VEINTICUATRO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las veinte horas del día cinco de abril del año dos mil veinticuatro, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERÍA", presentado por la: LCDA. IRMA DEL CARMEN RUBIO VIGIL, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: APROBAR

DRA. DORA ESTHER CHICAS CANALES
Presidente

MTRO. JOSÉ ARÍSTIDES RAMOS SÁENZ
1er. Vocal

MTRO. GUILLERMO ALONSO LÓPEZ COLOCHO
2do. vocal

LCDA. IRMA DEL CARMEN RUBIO VIGIL
Sustentante

DEDICATORIAS

Dedico esta investigación a DIOS todopoderoso por guiarme, iluminar mis pasos, brindarme la sabiduría y fuerza necesaria para alcanzar los ideales; permitirme llegar a la culminación de esta nueva meta, poner los medios y las personas idóneas durante el proceso de investigación.

A mi familia por su comprensión y sus palabras de amor en los momentos difíciles; los cuales fueron fundamentales para demostrar que querer es poder.

Honro a mi madre doña Santos Vigil (de grata recordación) que siempre me inspiro a lograr mis sueños y metas.

A mis amigas y amigos que me dieron su apoyo en todo el proceso; con palabras de ánimo.

A mi padre Don Heriberto Rubio ejemplo de fortaleza.

Irma Del Carmen Rubio Vigil

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especialmente a DIOS, por darme sabiduría, protección, Fe y paciencia. Por guiarme en mi formación profesional proporcionándome fortaleza en medio de mis dificultades.

A mi Maestra Emilia Verónica Carrillo de Flores por su amistad dedicación, asesoría y empeño en la realización de este trabajo de investigación.

Agradezco a mi Maestra Rebeca Ramos De Caprile por su alto nivel Profesional y su calidad humana en su enseñanza.

A los miembros del jurado evaluador, por su colaboración, dedicación y tiempo empleado en la revisión y sugerencias aportadas a mi trabajo de investigación.

A mis compañeras y amigas y todas que de alguna y otra manera me dieron su apoyo y motivación para alcanzar esta meta.

Agradezco a mi familia que me apoyo en todo el proceso de investigación.

Irma del Carmen Rubio Vigil.

RESUMEN

Este trabajo de investigación fue elaborado con el fin de analizar la aplicación de la gestión orientada a resultados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

El periodo de investigación fue de marzo a noviembre 2022; este trabajo de investigación se enfocó directamente en el proceso de gestión orientada a resultados para contribuir con una propuesta de mejora; para la aplicación de la gestión orientada a resultados.

En el planteamiento del problema, podemos observar el desarrollo de la investigación que tiene como objetivo responder a la pregunta: ¿Cómo es la aplicación del modelo de gestión orientada a resultados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería? El Marco Teórico nos deja ver el contexto como se organizaron las teorías que orientaron el estudio y el conjunto de conceptos que se relacionan con el problema de investigación.

Para efectos de lo antes mencionado, se opta por una investigación de carácter descriptivo; la perspectiva metodológica que se siguió en este estudio fue la Cualitativa. Su Finalidad fue teórica o básica; se caracteriza por permanecer en un marco teórico.

Con el fin de lograr los objetivos planteados, se recopiló la información mediante revisión documental y entrevistas realizadas; los participantes en este estudio de investigación pertenecen a la Universidad de El Salvador de la carrera de Licenciatura en Enfermería. Se tomó a la carrera de Licenciatura en Enfermería de la Universidad de El Salvador (UES) como muestra, ya que es la única institución estatal que ofrece la Carrera de Licenciatura en Enfermería.

En el análisis y discusión de resultados, se presenta el procesamiento y análisis de los resultados de la investigación, evidenciando la interpretación del tema estudiado realizando una vinculación con los objetivos trazados. Para el análisis de datos en esta investigación se utilizó el Método científico: Se aplicó la

lógica inductiva; de lo particular a lo general. Método de síntesis: Se utilizó para construir e integrar las partes de la investigación.

En la investigación, se utilizó la modalidad conocida como triangulación, se realizó con los instrumentos, de la lista de cotejo y la entrevista a profundidad en base a las categorías de análisis.

Se registran las conclusiones y recomendaciones orientadas por la teoría y hallazgos que son la base para la interpretación y elaboración de la propuesta de mejora.

La gestión orientada a resultados se pretende recomendar la implementación por medio de una propuesta a la gestión institucional y se alude que se podrá implementar dicha gestión para la mejora de las instituciones de educación superior y el beneficio del logro de metas y estrategias de la Universidad de El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería. Finalmente, se entregará el plan de acción para la implementación, con el objetivo de que esta herramienta sirva de guía para propiciar la implementación de un modelo de GpR en la institución.

ABSTRACT

This research work was prepared in order to analyze the application of results-oriented management at the University of El Salvador in the Bachelor's Degree in Nursing.

The research period was from March to November 2022; This research work focused directly on the results-oriented management process to contribute with a proposal for improvement; for the application of results-oriented management.

In the statement of the problem, we can observe the development of the research that aims to answer the question: How is the application of the results-oriented management model at the University of El Salvador in the Bachelor's degree in Nursing? The Theoretical Framework allows us to see the context of how the theories that guided the study were organized and the set of concepts that are related to the research problem.

For the purposes mentioned above, a descriptive research was chosen. The methodological perspective followed in this study was Qualitative Methodology. Its purpose was theoretical or basic; It is characterized by remaining within a theoretical framework.

In order to achieve the stated objectives, the information was collected through documentary review and interviews conducted; The participants in this research study belong to the University of El Salvador with a Bachelor's degree in Nursing. The Bachelor's Degree in Nursing at the University of El Salvador (UES) was taken as a sample since it is the only state institution that offers the Bachelor's Degree in Nursing.

In the analysis and discussion of results, the processing and analysis of the research results is presented, evidencing the interpretation of the topic studied by making a link with the established objectives. For data analysis in this research, the

Scientific Method was used: inductive logic was applied; from particular to general.
Synthesis Method: it was used to build and integrate the parts of the research.

In the research, the modality known as triangulation was used, it was carried out with the instruments, the checklist and the in-depth interview based on the analysis categories.

The conclusions and recommendations guided by the theory and findings that are the basis for the interpretation and preparation of the improvement proposal are recorded and as a result of the analysis of the information it is concluded that the elements of Results Oriented Management are not equated with the strategic planning of the University of El Salvador.

Results-oriented management aims to recommend implementation through a proposal to institutional management and it is alluded to that said management can be implemented for the improvement of higher education institutions and the benefit of achieving the goals and strategies of the University of El Salvador in the Bachelor's degree in Nursing. Finally, the action plan for implementation will be delivered, with the objective that this tool serves as a guide to promote the implementation of a Management by Results (RM) model in the aforementioned higher education institution.

INDICE

PRESENTACIÓN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
1.1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	31
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	33
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
1.4. JUSTIFICACIÓN	34
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	39
1.5.1 ALCANCES	39
1.5.2 LIMITACIONES	39
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	40
2.1 ENFOQUE DE LOS MODELOS DE GESTIÓN UN IVERSITARIA	40
2.1.1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO SALVADOREÑO	50
2.1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA EDUCACION SUPERIOR	53
2.1.3 LEGISLACIÓN NACIONAL ASOCIADA A GPR	54
2.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO	56
2.3 INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSITARIA	59
2.4 GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS	62
2.4.1 CICLO DE GESTION ORIENTADA A RESULTADOS	66
2.4.2 PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS	69
2.4.3 PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS	71

2.4.4 GESTIÓN FINANCIERA ORIENTADA A RESULTADOS	75
2.4.5 GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	78
ORIENTADOS A RESULTADOS	78
2.4.6 MONITOREO Y EVALUACIÓN.	79
2.5 MODELO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	81
2.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	82
2.6.1. BARRERAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:	83
2.6.2. LOS COMPONENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	84
2.7 INSTRUMENTOS DE LA ESTRUCTURA RESULTADOS.	88
2.7.1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	91
2.7.2 ADMINISTRACION ESTRATEGICA	101
2.7.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER. 110	
2.7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	115
2.7.5 REGLAMENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	117
2.7.6 MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	119
2.7.7 PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL	120
2.7.8 CODIGO DE ETICA INSTITUCIONAL.	123
2.8 DEFINICIÓN DE INSUMOS.	124
2.9 CADENA DE VALOR	126
2.10 ANÁLISIS, ESTRATEGIAS, EVALUACIÓN Y MONITOREO	128
2.11 GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL	129
2.12 PLAN DE ACCIÓN	132
2.13 PLAN DE SEGUIMIENTO.	134

2.14 PROPUESTA.....	135
ESTUDIOS ANTERIORES SOBRE GESTIÓN DE RESULTADOS Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	137
CAPITULO 3. METODOLOGIA.....	141
3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	141
3.2 PROFUNDIDAD DE LA INVESTIGACIÓN:	141
3.3 ENFOQUE METODOLÓGICO.....	142
3.4 SEGÚN EL ALCANCE.....	145
3.5 FUENTES DE INVESTIGACION.	145
3.6. NATURALEZA DE LA INVESTIGACION:	146
3.7. CRITERIOS DE INCLUSION	147
3.7.1. PARTICIPANTES.....	148
3.7.3. TECNICAS.....	149
3.7.4. MÉTODOS:	153
3.8. CATEGORIAS DE ANALISIS.....	153
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	174
4.1. DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	175
4.2 MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	176
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.....	247
5.1 CONCLUSIONES. -	247
5.2 PROPUESTA DE MEJORA.....	253
APÉNDICE.....	286
GUIA DE REVISION DOCUMENTAL.....	287
ENTREVISTA GERENTES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE	290

**MEDICINA, DIRECTORA Y DOCENTES DE LA CARRERA DE
LICENCIATURA DE ENFERMERIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

.....290

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	292
<i>Ilustración 2.1</i> Ciclo de la Gestión Orientado a Resultados.....	293
Ilustración 2.2 Modelo PDC.....	294
<i>Ilustración 2.3</i> Niveles de Análisis del SEP.....	295
<i>Ilustración 2.4</i> Composición del Índice GpRD.....	296
<i>Ilustración 2.5</i> Los 4 Instrumentos de Presupuestos Orientado a Resultado 297	297
<i>Ilustración 2.6</i> Plan Estratégico Institucional.....	298
<i>Ilustración 2.7</i> Componentes de la Etapa de Panificación Estratégica.....	299
<i>Ilustración 2.8</i> Niveles Organizativos.....	300
<i>Ilustración 2.9</i> Cadena de Resultados.....	301
<i>Ilustración 2.10</i> Cadena de Resultados Insumos Actividades Productos Resultados Metas.....	302
<i>Ilustración 2.11</i> Análisis, Estrategias, Evaluación y Monitoreo.....	303
<i>Ilustración 3.1.</i> Elementos del Ciclo de la Gestión Orientado a Resultados 304	304
<i>Ilustración 3.2.</i> Componentes y Definición de Cada Una De La Cadena de Resultados.....	305
<i>Ilustración. 3.3.</i> Componentes Marco Estratégico de Referencia.....	306
Ilustración. 3.4. Tipología de Indicadores.....	307
<i>Ilustración. 4.1.</i> Elementos del Ciclo de la Gestión de la UES.....	308
Ilustración. 4.2. Componentes Marco Estratégico de Referencia Cadena de resultados Insumos Actividades Productos Resultados Metas. Aplicados a la Carrera De Licenciatura En Enfermería.....	309
Ilustración. 4.4. Objetivos Del Desarrollo Sostenible (ODS).....	313

ANEXOS 314

ANEXO 1. EJEMPLO DE TRANSCRIPCIÓN DE REVISION DOCUMENTAL DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA UES.....315

ANEXO 2. EJEMPLO DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA GERENTES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA, DIRECTORA Y DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA DE ENFERMERIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR343

ANEXO 3. FOTOGRAFIAS DE PROCESOS DE ENTREVISTA PRESENCIALES REALIZADOS CON GERENTE ADMINISTRATIVO, DIRECTORA DE LA CARRERA Y DOCENTES DE LA UES.....354

PRESENTACIÓN

La presente investigación fue realizada por un maestrante egresado del posgrado en Administración de la Educación de la Universidad Pedagógica de El Salvador Dr. Luis Alonso Aparicio. Como parte de su trabajo de graduación, se presenta tesis titulada **“LA GESTION ORIENTADA A RESULTADOS APLICADA EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA”**; para optar el grado de Maestra en Administración de la Educación.

La investigación de este tema de estudio fue con intereses académicos específicos, se realizó una revisión documental de una de las Instituciones de Educación Superior (IES), habiendo seleccionado la institución de educación gubernamental donde actualmente existe la demanda de gestión eficiente para obtener resultados; por lo cual, se indago la gestión orientada a resultados en la educación superior; avances en el conocimiento y aplicación en el desarrollo social para evidenciar y fortalecer la importancia de los resultados de la educación superior.

Con el propósito de analizar la gestión orientada a resultados, EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR desde la planificación estratégica; mediante la cual se evidencio la puesta en práctica del proceso de planeamiento, organización y evaluación en la CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA.

El resultado de esta investigación, proporciono un análisis de la aplicación de la gestión orientada a resultados en las IES lo que espera que genere mejora en la gerencia.

INTRODUCCIÓN

Este documento está conformado en un primer momento por los antecedentes; estos son de tipo bibliográfico, que respalda la importancia de esta investigación, mostrando por un lado la evolución del tema en cuestión sobre la gestión orientada a resultados, ha tenido desde su aparición hasta la fecha. Por otro lado, muestra como este tema LA GESTION en el ámbito UNIVERSITARIO como un elemento de gran impacto en la sociedad y se menciona las teorías que respaldan **LA GESTION ORIENTADA A RESULTADOS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR (IES)** y términos importantes para la investigación.

En el siguiente apartado se planteó el problema desde un enfoque sistémico, definiendo la gestión universitaria en base a lo planteado por distintos autores, hasta llegar a gestión orientada a resultados, se considera su relación a las perspectivas académicas y administrativas orientada a resultados de las universidades en función de la eficiencia y eficacia se enuncia el problema en las preguntas en las que la investigación se centró.

A continuación, se presentan los objetivos que orientaron esta investigación que es lo que se espera alcanzar, que va de lo general a lo específico; **DESDE EL ANALISIS DE APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION ORIENTADO A RESULTADOS HASTA LA APLICACIÓN DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DE LA GESTION ORIENTADA A RESULTADOS.**

El objeto de estudio de esta investigación fue “LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA FACULTAD DE MEDICINA EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA”; como la única institución de educación superior gubernamental.

Seguidamente, se encuentra la justificación que expresa las razones por las que se llevó a cabo la investigación, planteando la relevancia del estudio, así como, los beneficios para la población educativa y la sociedad.

Las limitaciones de la investigación se presentan como siguiente apartado, presentando las dificultades que se tuvieron durante el desarrollo de la investigación en cuanto a la recolección de la información y otras situaciones que obstaculicen el desarrollo pleno de esta.

El Capítulo 2. Marco Teórico: se organizaron las teorías que orientaron el estudio y el conjunto de conceptos que se relacionan con el problema de investigación.

En el Capítulo 3. Metodología: En este capítulo se describieron los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar para la ejecución de la investigación, y se presentó la estrategia de análisis de datos.

En el capítulo 4. En este capítulo el análisis y discusión de resultados, se presenta el procesamiento y análisis de los resultados de la investigación, evidenciando la interpretación del tema estudiado realizando una vinculación con los objetivos trazados.

Por último, en el capítulo 5. Se registran las conclusiones y recomendaciones orientadas por la teoría y hallazgos que son la base para la interpretación y elaboración de la propuesta de mejora.

Se espera con este estudio, mediante el análisis de la aplicación de la gestión orientada a resultados, ofrecer una propuesta capaz de responder a la institución de educación superior en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería; con base a los aportes obtenidos del estudio.

La propuesta a la aplicación de la gestión orientada a resultados estará planificada y será una propuesta elaborada con información objetiva.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se dan a conocer las razones e importancia por las cuales se debe de llevar a cabo un estudio sobre **“LA APLICACIÓN DE LA GESTION ORIENTADA A RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA”**.

En el presente estudio con un enfoque cualitativo, donde se realizo un análisis de la gestión ORIENTADA A RESULTADOS como el eje de accionar de la IES, donde se plantea la problemática que detallara el estudio y se establecerán los antecedentes del problema, las preguntas que guiarán la investigación, con el objetivo general y objetivos específicos de la investigación y la justificación de este, así como también los alcances y limitaciones del proyecto.

1.1 ANTECEDENTES.

Es de importancia el análisis de gestión orientada a resultados en el ámbito de las instituciones de educación superior; esta teoría de gestión orientada a resultados es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población.

La aplicación de este modelo de gestión orientada a resultados en la institución de educación superior es reciente y las investigaciones son pocas, para hacer consultas. La importancia del análisis en el ámbito de la educación superior se realiza una revisión de literatura en organizaciones de postgrado con el propósito de encontrar investigaciones que sustenten el marco conceptual y metodológico del estudio; no se cuenta con estudios sobre esta temática a nivel nacional; pero a nivel internacional se encontraron estudios sobre el tema del modelo de gestión orientada a resultados.

El tema “Propuesta de un modelo de gestión orientada a resultados en la Universidad Técnica Nacional (UTN). Pauleth Melissa Hidalgo Corrales Alonso Salinas Morales, Universidad de Costa Rica sistema de estudios de posgrado”

Con la experiencia adquirida a partir de esta investigación se determinaron las siguientes conclusiones respecto a la propuesta del Modelo de implementación de Gestión para Resultados en la Universidad Técnica Nacional. El diagnóstico efectuado respecto a la GpR en la Universidad permitió la identificación de las debilidades y fortalezas en este tema, dando como resultado la necesidad de trabajar, principalmente, en los Pilares 0 y 4 Liderazgo orientado a Resultados y Gestión de Programas y Proyectos, respectivamente, ambos necesarios para la implementación efectiva de la GpR.

También muestra datos importantes en los Pilares 1 y 3 relacionados con Planificación para Resultados y Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones, los cuales constituyen las bases para asentar un modelo de GpR. La relación entre la planificación, el presupuesto y la gestión de programas y proyectos está estrechamente vinculada, a partir de allí, el análisis de dichos pilares debe ser en conjunto, pues no es posible desligar uno del otro, los resultados en el presente estudio dejan en claro que existe una desvinculación de dichos pilares pues, las puntuaciones tienen amplias variaciones. Cualquier análisis que se realice por pilar, no debe olvidar la relación mencionada.

Lo anterior, es recalcado mediante el análisis que se realizó de manera comparativa con el Índice de Gestión Institucional pues aspectos como el presupuesto tienen una puntuación perfecta, sin embargo, cuando el análisis se traduce al factor relacionado con la planificación, está completamente desligado de ella. Esta es una situación similar cuando se trata del modelo propuesto. Por otro lado, se evidencia que la divulgación del Plan Estratégico, Plan Nacional de Educación Superior, Informes Presupuestarios e Informes de Auditoría ha sido ineficaz, pues existe desconocimiento por parte de la comunidad universitaria.

Otras investigaciones:

Tesis Bases para el Diseño de un Modelo de Gestión en instituciones estatales de Educación Superior de ciencias económicas. tomo I

La investigación consiste en estudio de casos, con una estrategia cualitativa focalizada en la gestión de cinco instituciones de educación superior de ciencias económicas pertenecientes a universidades incluidas entre las quinientas mejores del mundo según los “rankings” de la Universidad Jiao Tong de Shanghai, y el periódico The Times. El inicio de la investigación se basó en la hipótesis de que la gestión de esos casos de estudio podría mejorarse utilizando criterios y herramientas probadas con éxito en otras áreas diferentes a la actividad universitaria.

El material sirvió para establecer bases para el diseño de un modelo de gestión de instituciones similares.

Otra investigación Tema de tesis Modelo de Gestión por Resultados, para mejorar las habilidades investigativas, en las estudiantes de la especialidad de educación inicial de la facultad de ciencias histórico-sociales y educación de la unprg-Lambayeque2013.

El estudio de investigación se ha desarrollado en la Facultad de Ciencias Histórico-Sociales y Educación, de la UNPRG, de Lambayeque. Abarca y pretende demostrar los logros de las habilidades investigativas, en la Especialidad de Educación inicial y propone como medida de solución un Modelo de Gestión por resultados, sustentado en las teorías de la gestión por resultados, liderazgo situacional y socio cognitiva.

El objeto de estudio es el proceso de formación de los estudiantes de Educación Inicial y el Objetivo General consiste en diseñar, elaborar y proponer un Modelo de Gestión por resultados que permita superar las deficiencias en el logro de las habilidades investigativas, de la Unidad del estudio.

El Campo de Acción el Modelo frente a los deficitarios logros de las habilidades investigativas. La hipótesis: Si se diseña, elabora y propone un Modelo de Gestión por resultados sustentado por las teorías de la gestión por

resultados, liderazgo situacional y socio cognitiva; entonces, se superan los deficitarios logros de las habilidades investigativas, en la Especialidad de Educación Inicial la FACHSE-, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, de Lambayeque y por lo tanto mejoran los procesos de planificación, organización, ejecución y control educativos y naturalmente, mejora el ejercicio de los modos de actuación de los estudiantes en la Práctica Profesional y en los sucesos sociales a los que se enfrentan en su interacción profesional.

Diversos estudiosos y expertos de la gestión pública plantearon los beneficios que el enfoque de la GpR. En la base de estas nuevas ideas se encontraba una preocupación generalizada sobre los cambios que el entorno exigía y sobre la necesidad imperiosa de repensar el papel del Estado; mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos; y optimizar el desempeño de los empleados públicos y de las organizaciones en las que trabajaban.

El concepto de "resultados" varía notablemente entre las distintas instituciones públicas. Las instituciones privadas orientan los indicadores como la clave del logro de las metas y objetivos como son la rentabilidad, beneficios, cuotas de mercado. Muchos autores destacan la dificultad de determinar y evaluar los resultados de la acción estatal como una de las características que diferencian la gestión del sector público de la del privado.

La Gestión por Resultados su origen en los países desarrollados es para enfrentar las crisis fiscales y financieras y para mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En los países en desarrollo el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

La aplicación e implementación de una buena gestión orientada a resultados en las instituciones de educación superior está condicionada a el convencimiento de las autoridades institucionales en generar mejoras de políticas; existe resistencia a la modernización del estado y actualización de conocimientos y resistencia en los actores del estado en los propósitos del cambio.

La implementación de las GpR requiere del convencimiento de las autoridades institucionales, quienes deben ser fuerzas promotoras e impulsoras, en la gestión del cambio en la organización.

Requiere, además, integrar conceptos como la planificación, la presupuesto, la gestión de programas y proyectos, la auditoría, la gestión financiera y las adquisiciones y el seguimiento y la evaluación y, es necesario poner énfasis en el desempeño organizacional.

La convicción de que la gestión por resultados genera una efectividad de la mejora de las políticas de las reformas y la modernización del estado, sin embargo, existe una resistencia en los actores del estado en los propósitos al cambio y la actualización en términos de conocimientos a la gerencia educativa, empática, servicial, proactiva.

Si una universidad implementa su planificación estratégica, tendrá una mejora en su competitividad; una mayor generación de ingresos; captación de estudiantes; retención de estudiantes; mayor inversión para investigación y desarrollo, o para proyectos de responsabilidad social.

La planificación por resultados es la base de una gestión. Eficaz y eficiente, ya que mediante su uso se establecen objetivos claros y prioritarios así, como las estrategias para alcanzarlos, lo cual facilita el seguimiento y evaluación de los cambios o transformaciones que se buscan. Es una de las formas como las IES encuentran una herramienta para responder a su encargo social con calidad y excelencia académica.

La introducción de la GpR en las instituciones públicas de educación superior requiere dirigir la gestión hacia la generación de valor público, sus acciones deben orientarse a la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

Contribuir con las universidades públicas a generar una propuesta de valor para enfrentar los cambios con prontitud relacionados con el aprovechamiento de los fondos público; permite la construcción de mecanismos que establecen relaciones de causalidad entre las acciones educativas, la investigación, la acción

social y la obtención de valor público, de modo que, por medio de ésta se contribuye a generar un impacto en la ciudadanía; Su implementación requiere un cambio cultural para fortalecer a la organización.

Para las autoridades es un reto, lo que implica ajustar e integrar sus procesos en función de los resultados. en el que la ciudadanía demanda mayor rendición de cuentas, participación y resultados.

La mejora continua mediante la implementación de un modelo de GpR que integre, articule y fortalezca la planificación, el presupuesto, la gestión financiera, las adquisiciones, el seguimiento y la evaluación.

El modelo de GpR, debe contrastarse con la situación existente en la universidad para identificar las brechas existentes y con ello, elaborar un plan de implementación del modelo. Para proponer los cambios de la organización de las acciones y así dirigir sus objetivos a la generación de valor público de una forma armónica entre los efectos, productos, procesos, insumos.

La educación superior es aquella que contempla la última fase del proceso de aprendizaje académico, es decir, aquella que viene luego de la etapa secundaria. Es impartida en las universidades, institutos superiores o academia de formación técnica; la enseñanza que ofrece la educación superior es a nivel profesional.

Los procesos de formación docente, investigación, extensión universitaria, proyección social; o vinculación con la sociedad puedan establecer nuevas acciones, metas y objetivos; que proyecten a obtener resultados exitosos de una eficiente gestión.

Diferentes autores definen y conceptualizan la Gestión Universitaria relacionados con las funciones sustantivas de las IES, (Cejas y Alfonso 2019. citado por (Mora, 2019a) expresan que la gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al

servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la formación, la investigación, la extensión y los recursos humanos.

León (2013); citado por (Murillo Mora 2019b) menciona otros recursos relacionados con las funciones sustantivas de las IES, considerando que la gestión en las universidades tiene como objetivo operar y desarrollar eficientemente la docencia académica, la investigación y la extensión, así como también los recursos financieros vinculados con las IES, a fin de alcanzar los mejores resultados para la institución y la sociedad cumpliendo con el marco regulatorio vigente para una excelencia académica.

VELIZ en (2017); citado por (Mora; 2019c) que al estudiar la gestión universitaria expresa su definición:

Qué es un proceso global, complejo e integrador que genera y requiere de la conjunción de los principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, el cual pueda fortalecer y desarrollar sosteniblemente la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado y así “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de cambios constantes, que orienten para una mejor toma de decisiones participativas, ágiles y pertinentes, para mejorar las funciones universitarias tanto así como la enseñanza, investigación y extensión.(PAG. 10).

La definición abarca aspectos fundamentales y esenciales de la gestión de estudios superiores en la actualidad, la cual será sometida constantemente a cambios y necesidades que la sociedad exige. En los últimos años la organización de estudios superiores y su gestión ha sido aún más compleja, y particularmente en lo relacionado en aquellas dimensiones organizadas y operativas relacionadas con tareas, recursos, procesos, resultados e impactos.

Para el análisis de la gestión universitaria es necesario considerar que el resultado siempre estará relacionado a las perspectivas académicas y administrativas que se determinen. El enfoque preciso para el análisis y los procesos vinculados a resultados en el desarrollo de las funciones de la docencia, donde la Investigación y proyección social adquieran un enfoque con resultados de las instituciones en función de su capacidad eficiencia y eficacia en lo académico, a nivel de procesos teniendo en cuenta la universidad en función de cumplimiento con sus objetivos.

La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación. Sus objetivos principales son mejorar el aprendizaje administrativo y cumplir las obligaciones de rendición de cuentas mediante la información de desempeño. (*Adaptado de Meier, 2003.*) citado por: (OCDE-CAD, SF, pág. 30).

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La GpR requiere de la aceptación consciente y del compromiso de los agentes involucrados en ponerla en práctica, para promover la adopción de un enfoque centrado en los resultados como un hecho importante que vale la pena desarrollar. En este sentido, se necesita un compromiso político de alto nivel que promueva la GpR más allá de los límites temporales de un gobierno.

Las acciones específicas deben estar orientadas a generar las capacidades para que los gestores públicos puedan actuar sobre los procesos de creación de valor con las demandas ciudadanas.

Sin los compromisos y la preparación adecuados, la GpR puede ser percibida como una amenaza más que como una oportunidad.

El desarrollo de la GpR, debe tener en cuenta la idiosincrasia organizativa, y debe partir de ella en su propuesta de desarrollo, convirtiendo en oportunidad a la hora de implantar en el sistema.

Es necesario verificar culturas, capacidades y habilidades, debilidades y carencias antes de decidir el planteamiento del cambio y la estrategia concreta para su desarrollo, lo que significar-, fundamentalmente, escoger con quién y por dónde empezar en su revisión y adaptación a las exigencias del modelo de gestión existente.

La estrategia para seguir consiste en orientar el desarrollo de la GpR hacia aquellas áreas en las que se encuentren menos resistencias

La educación superior enfrenta la demanda de mejor calidad, mayor cobertura, para los sistemas de información y tecnología para la educación vanguardista, más acercamiento y aplicabilidad al ambiente laboral, alianzas estratégicas, certificaciones de calidad; para garantizar que los estudios que se imparten sean equiparables a nivel internacional.

Contar con herramientas para la toma de decisiones. Hay que tener presente que la propuesta no elimina la necesidad de su aplicación integral y la búsqueda de equilibrio en sus tres dimensiones principales: entorno institucional y social, desarrollo organizativo y desarrollo productivo.

Los agentes promotores, implicados y afectados por la GpR deben percibir su implantación como un aporte y en ningún caso como una amenaza. Los agentes relevantes deben poder hacer un análisis costo-beneficio del sistema, que les ofrezca un saldo positivo; caso contrario, el proceso no aplicarlo

El estado moderno requiere cambios sustanciales en la organización y la redistribución del poder político, su funcionamiento y así mismo establecer las reglas claras que deben regir a sus trabajadores en el sector público para el desempeño mejor y así contribuir a la transformación de la vida de la población, y posibilitar una relación más armónica entre el Estado con la ciudadanía

En la actualidad se demanda que las universidades puedan hacer gestiones eficientes y eficaces para la obtención de los resultados. Se requieren instituciones de educación superior comprometidas con el desarrollo social y orientado a satisfacer las necesidades de la sociedad; evidenciar y fortalecer la importancia de los resultados de la educación superior para construir una sociedad más equitativa; en la innovación de la gestión orientada a resultados a partir del conocimiento.

Enfermería es una de las muchas profesiones existentes en el mundo y que requiere que se posea una profunda vocación humanística, y una sólida formación científica, técnica y social, acompañado de un permanente interés en su crecimiento profesional. Deberá estar capacitado tanto para la atención de personas enfermas como para la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades, velando siempre por la seguridad y protección de las personas y la comunidad. Debe Poseer aptitudes para el trabajo interdisciplinario y en equipo, valorando su propia actividad y respetando los límites de sus incumbencias.

Cabe referir que dentro del marco de modernización del Estado se da la reforma educativa en 1996 que reguló los grados y períodos de formación de Enfermería en: Técnico, Tecnólogo y Licenciatura, así mismo la existencia de Universidades e instituciones especializada para ofrecer dichos grados académico.

La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones de la administración pública, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación. Propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población.

Aplicándolo en el ámbito de la educación superior se definiría como la orientación de todos los recursos de las Instituciones Públicas de Educación Superior en la formación de profesionales, para este caso del área de enfermería .

La gestión orientada a resultados es la utilización de los recursos, con eficiencia, eficacia y calidad para el logro del desarrollo integral de los profesionales que forman en las instituciones de educación superior, al ser una teoría aplicada a la gestión pública esta se aplico a la Universidad de El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería, siendo que esta institución es la única entidad Publica en nuestro país

Tomando en cuenta que la carrera de Enfermería tiene mucha demanda y que actualmente la formación de enfermería en El Salvador es realizada por 1 institución pública (UES), 4 Universidades privadas, 1 Instituto de Educación Superior (privado) y 1 Instituto Técnico (privado) a nivel nacional; pero su gran mayoría están concentrados en el área urbana de San Salvador, 7 en total.

Las instituciones formadoras de recursos humanos de enfermería han incrementado la oferta y la demanda ya que están egresando al mercado laboral anualmente los recursos de enfermería; lo que nos lleva al tema de la calidad en la formación y a analizar si realmente se está haciendo una gestión orientada a resultados en la preparación académica de estos recursos por cada una de las instituciones formadoras.

1.1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La constante necesidad de la mejora de la calidad, eficacia y eficiencia de las instituciones de educación superior hace necesaria la implementación de los nuevos modelos de gestión, entre dichos modelos tenemos el más reciente que es el de gestión orientada a resultados por lo que será pertinente indagar sobre la aplicación de los ejes que contiene el modelo antes mencionado que permitan la orientación de esta investigación.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿COMO ES LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION ORIENTADA A RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA DE ENFERMERIA?

Como se plantea en la situación problemática, surgen una serie de interrogantes para dar respuesta a la situación problemática y que constituyen las preguntas de estudio; ¿Cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la institución universitaria? ¿Existen indicadores de la gestión orientada a resultados en la institución universitaria? ¿Cuentan con la cadena de valor de la gestión orientada a resultados en la institución universitaria?

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la aplicación de la gestión orientada a resultados de la Universidad de El Salvador de la Carrera de Licenciatura en Enfermería.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.
2. Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.
3. Indagar los indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Enfermería es una de las muchas profesiones existentes en el mundo y que requiere que se posea una profunda vocación humanística, y una sólida formación científica, técnica y social, acompañado de un permanente interés en su crecimiento profesional. Deberá estar capacitado tanto para la atención de personas enfermas como para la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades, velando siempre por la seguridad y protección de las personas y la comunidad. Debe Poseer aptitudes para el trabajo interdisciplinario y en equipo, valorando su propia actividad y respetando los límites de sus incumbencias.

Cabe referir que dentro del marco de modernización del Estado se da la reforma educativa en 1996 que reguló los grados y períodos de formación de Enfermería en: Técnico, Tecnólogo y Licenciatura, así mismo la existencia de Universidades e instituciones especializada para ofrecer dichos grados académico.

La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones de la administración pública, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación. Propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población.

Aplicándolo en el ámbito de la educación superior se definiría como la orientación de todos los recursos de las Instituciones Públicas de Educación Superior en la formación de profesionales, para este caso del área de enfermería.

La gestión basada en resultados es la utilización de los recursos, con eficiencia, eficacia y calidad para el logro del desarrollo integral de los profesionales que se forman en las instituciones de educación superior, al ser una teoría aplicada a la gestión pública esta se aplicara a la Universidad de El

Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería, siendo que esta institución es la única entidad Pública en nuestro país.

La nueva gestión pública de acuerdo con las nuevas exigencias propone formular las estructuras de trabajo y convertirse en una gestión con interacción horizontal, con el objetivo de modernizar y brindar beneficios a los ciudadanos incorporando los modelos de gestión orientado a resultados.

El modelo de gestión orientada a resultados en cada organización; integra los elementos de gestión aplicables en instituciones de educación superior; los cambios estructurales; la descentralización con la cercanía de los ciudadanos con énfasis a los resultados un proceso flexible e innovador adaptándose a los cambios en el entorno.

Las Instituciones que ofrecen la educación superior deben reforzar su rol para una formación profesional acorde con los requerimientos del contexto para responder a las dinámicas de la sociedad actual.

Una gestión universitaria exitosa y efectiva se realiza con el logro de sus objetivos y metas, las proyecciones de la institución universitaria, la definición de estrategias y formulación de planes y programas de la universidad y la estructura organizacional.

La gestión organizacional es determinante para la gestión académica la ejecución de las funciones propias de la universidad: la academia, la investigación y la extensión, todos los esfuerzos institucionales deben estar orientados en procura del mejoramiento de la gestión.

La gestión universitaria tradicional relaciona a la misión y los objetivos de la institución, dejando de lado el contexto específico y las necesidades de la sociedad cambiante. El enfoque al cliente hace que las universidades reenfoquen su organización en la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de sus grupos objetivos, con el propósito de generar desarrollo en todas las direcciones.

Con una gerencia abierta al cambio y participativa, la educación es un factor fundamental para el desarrollo humano, económico y social. Haciendo realidad las políticas de descentralización, participación y autonomía orientadas al fortalecimiento y mejoramiento de los servicios de las instituciones educativas.

Los criterios como eficacia, eficiencia y trascendencia tienen relación con los cambios de las organizaciones educativas; cuando a la carrera de licenciatura en enfermería esta se enfoca en el proceso formativo y en el producto formado, dando seguimiento a sus logros y alcances en el desarrollo de la profesión.

Los retos de un mundo globalizado, y la competitividad ocasionan la transformación social, los procesos cambios e innovación; la gestión del conocimiento de la organización con el fin de poder hacer frente a los diferentes y continuos cambios del entorno y es por ello la importancia de la cualificación en los procesos de enseñanza aprendizaje particularmente en este caso con la profesión de enfermería que es nuestro objeto de estudio ya que es una de las profesiones que requiere mucho carisma, entrega, empatía, conocimiento científico y desarrollo de habilidad entre otros.

Con esta investigación se pretende hacer un análisis de la aplicación del modelo de “La gestión orientada a resultados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería”.

Ya que se considera a este uno de los modelos más moderno de cualificación y que se basa en una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual y menor cantidad de recursos

La finalidad de este trabajo es aportar herramientas que ayuden a generar un análisis de la gestión orientada a resultados que brinde a las instituciones de educación superior, la oportunidad de potenciar los perfiles de egreso de la carrera que sean acorde con la realidad dinámica de la sociedad.

Los aportes de teóricos son generar teoría empírica de aplicación al modelo de gestión orientada a resultados que fortalezcan la toma de decisiones en lo referente a las funciones sustantivas de las universidades y los diferentes procesos que se dan en las instituciones educativas están enfocados en la educación, investigación, y la transformación social; por lo que la eficiencia en las instituciones educativas está relacionada al logro de los objetivos.

Analizando los cinco pilares de la gestión orientada a resultados:

- 1) Planificación orientada a resultados
- 2) Presupuesto orientado a resultados
- 3) Gestión financiera, auditoría y adquisiciones
- 4) Gestión de programas y proyectos
- 5) Monitoreo y evaluación.

La adopción de un enfoque de GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS fortalece los proyectos y garantiza que se puedan medir, como los resultados contribuyen al logro de los resultados dentro de la agenda 2030, como ayudarán a avanzar los objetivos del desarrollo sostenible.

Con la investigación se beneficiarán:

Sus aportes a el estudiante, al campo de estudio e instituciones del sector público. Aportes a la disciplina de la gestión pública.

Aportes de la investigación al estudiante.

Brinda la oportunidad de enfrentar un problema de estudio real e interactuar con el recurso humano de la institución. Así como, brinda la oportunidad de la aplicación de los aprendizajes obtenido durante la maestría, aplicando conocimientos, y el profesionalismo. Además, La capacidad de generar una propuesta de acuerdo con las necesidades de la universidad, y pueda ser aplicado a las instituciones de educación superior.

Muestra las aptitudes y habilidades profesionales que la carrera puede generar en las personas estudiantes mediante el proceso de formación, al brindar alternativas de respuesta a problemas en el campo de estudio y trabajos prácticos donde se ofrece una retribución a la sociedad. Integra a las instituciones con las y los estudiantes en un proceso beneficioso para ambos grupos en múltiples sentidos.

Involucra la capacidad profesional y técnica de la carrera, el direccionamiento de los docentes y una serie de recursos al servicio de la administración de los servicios de la gestión.

Aportes para el campo de estudio.

A nivel teórico, la información obtenida incrementará los conocimientos sobre la gestión orientada a resultados en las instituciones de educación superior y su aplicación en la Universidad De El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería lo que implicara la aceptación de modelos de gestión con enfoques en la modernización de la gestión en la institución educativa superior, y servirá de un referente de consulta teórica para la formulación de futuros estudios a través de la revisión de documentación importante, en el contexto de las instituciones educativas a nivel superior salvadoreño.

La investigación trae consigo nuevas alternativas de implementación al modelo de GpR, el cual puede ser aplicado a distintas instituciones del sector público, generar nuevos campos de estudio e investigaciones con distintas perspectivas.

No es un proceso estático, su aplicación contribuirá a medir la evolución de la Institución en términos de la implementación del modelo de gestión orientada a resultados, por lo que se vuelve una herramienta útil para la gestión.

Aportes a la disciplina de Gestión Pública.

Relevancia práctica, como todo proceso investigativo, el estudio presenta una implicación a la práctica, porque es mediante el análisis de la aplicación se pretende ofrecer una propuesta capaz de responder a la institución de educación superior en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería; con base a los aportes obtenidos del estudio. La propuesta a la aplicación de la gestión orientada a resultados estará planificada y será una propuesta elaborada con información objetiva.

1. 5. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

1.5.1 ALCANCES.

La investigación esta centrada en la aplicación de la teoría de la gestión orientada a resultados aplicada a la EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERÍA.

- El periodo de investigación fue de marzo a noviembre 2022.
- Este trabajo de investigación se enfocó directamente en el proceso de gestión orientada a resultados
- Se busca contribuir con una propuesta de mejora para la aplicación de la gestión orientada a resultados.

1.5.2 LIMITACIONES.

- El estudio no abarca la fase de implementación de propuesta de mejora de la gestión orientada a resultados.
- La teoría de gestión orientada a resultados es una orientación de la administración pública, que propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. La aplicación de este modelo de gestión orientada a resultados

en la institución de educación superior es reciente y las investigaciones son pocas, para hacer consultas.

- Debido a la pandemia del COVID-19, se han restringido las actividades dentro de los espacios universitarios y esto generó retraso en la investigación, pero se realizaron citas virtuales con los encargados de las áreas de gestión involucrada

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 ENFOQUE DE LOS MODELOS DE GESTIÓN UNIVERSITARIA.

El enfoque de modelos de gestión universitario es lo que se propone para alcanzar los objetivos institucionales en su relación con el contexto donde se desarrolla la implementación del sistema de gestión y la cultura de trabajo en la universidad.

La Gestión organizacional: como el conjunto de procesos dirigidos al cumplimiento de objetivos y metas. Relacionada con recursos y políticas; desde tres niveles: nivel de la acción, nivel de las personas y nivel de la información; intervienen roles de comunicación y control.

El nivel de las personas, son estas quienes se convierten en el medio a través del cual se cumplen los propósitos institucionales asumiendo el directivo una posición de liderazgo y desde el nivel de la acción, los directivos, como personas que hacen o dirigen la ejecución de un modo directo en lugar de hacerlo de forma indirecta a través de la dirección de personas o mediante el proceso de información.

Variables de la gestión organizacional: Estilo directivo, Estructura organizacional, Dirección estratégica.

Medición instrumentos de medición de la gestión: Prácticas para retroalimentación, Modelo de gestión asumido por la organización, Proceso de toma de decisiones.

Gestión académica: La gestión académica como el criterio de mayor relevancia en cuanto a la contribución a la calidad de la gestión en un programa de educación superior, los encargados de la gestión en las instituciones de educación superior deben orientar sus esfuerzos a la identificación de las brechas existentes entre los resultados logrados en los diferentes aspectos de la gestión académica y las metas formuladas en el direccionamiento estratégico, Gestión de programas curriculares, planes de estudio, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje.

Variables en el ámbito de la gestión académica universitaria:

Factor Humano: equipo docente, roles y competencias, Contexto sociocultural de los estudiantes: pertinencia de los programas, Desarrollo curricular: planes de estudio y programas, Recursos de apoyo a la gestión académica, Innovación programática, Acompañamiento a estudiantes actuales; así como, Seguimiento a egresados, Modelos y formas de evaluación.

La calidad del servicio. Está directamente relacionado con los modelos de excelencia, las expectativas de los usuarios sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización

En la gestión de servicios como la enseñanza, sobre las expectativas y percepciones de calidad del servicio de estudiantes, ya que esto facilita la toma de decisiones que benefician los procesos de acreditación de los programas.

Gestión de calidad: Orientada fundamentalmente al aseguramiento y mejora de los niveles de calidad del servicio educativo.

Gestión de calidad: se pueden distinguir dos tipos de calidad, la interna y la externa: La organización posee garantía de calidad interna cuando tiene mecanismos para identificar si cumple sus objetivos y estándares.

Gestión externa: La proyección universitaria enfocada; La orientación al mercado, la responsabilidad social universitaria, y el tema de evaluación.

Orientación al mercado: La organización genera la información de mercado las necesidades actuales y futuras de los clientes, su diseminación al interior de la organización y el posterior desarrollo y puesta en práctica de una respuesta de mercado global.

La orientación al mercado permite una ventaja competitiva.

La responsabilidad social universitaria. Se refiere a la capacidad de la Universidad de aplicar un conjunto de principios y valores, declarados en su filosofía de gestión, en sus funciones básicas: gestión, docencia, investigación, producción y extensión, para dar respuesta a las demandas de los grupos de interés de su entorno.

La gestión educativa, es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.

La filosofía de la educación postula la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y de las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

La educación está relacionada con la sociedad, uno de los fines de la gestión educativa es la de transformar a los individuos; lo que acontece en el

mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Como proceso social y su posible cambio.

Los directivos de las instituciones educativas los cuales se conforman por un grupo de personas en los cuales intervienen profesores y estudiantes; para algunos autores, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder o gerente. Este grupo de sujetos ejecutan una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes.

La influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

La gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases planeación, organización, ejecución y control.

Las cinco tendencias que desde la gestión educativa se vienen impulsando, en instituciones de educación superior para un futuro próximo, el afianzamiento de la autonomía universitaria, la expansión de la democracia en la educación superior, el mejoramiento de la calidad en educación, el resurgimiento de la formación integral y la consolidación de la universidad virtual.

EL AFIANZAMIENTO DE LA AUTONOMIA una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro es necesaria consultar las necesidades del entorno.

La autonomía sugiere autorreflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso. Ejercer autonomía no significa caos, por el contrario, requiere articular las dimensiones de la gestión educativa,

enfazando en diferentes aspectos de los procesos educativos, de forma tal que puedan integrarse a teorías que aborden las siguientes dimensiones: Pedagógica, Administrativa, Social comunitaria y política educativa.

Uno de desafíos a los que se enfrentan algunas instituciones de Educación Superior son las barreras que imponen los Ministerios de Educación para conseguir la figura de la autonomía universitaria.

LA EXPANSIÓN DE LA DEMOCRACIA EN LA EDUCACION La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de Participación ciudadana en la planificación administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. El fortalecimiento institucional de las entidades de educación superior deberá impulsar la democratización basado en una política de participación.

El concepto de democracia está estrechamente ligado con la calidad de la educación, lo que significa que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores lo cual significa que se debe desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativas

EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EDUCACION El nuevo ordenamiento de la economía y el proceso de modernización que caracteriza a nuestras sociedades genera fuertes exigencias especialmente en lo relacionado

con el análisis del mercado de trabajo y la formación cualitativa del talento humano, para nadie es un secreto que la prosperidad interna de los países está determinada por la posición que ocupan en el concierto internacional y una de las variables que hace parte de la medición es precisamente la calificación del talento humano.

El tipo de sociedad que tiende a predominar en el siglo que comienza se caracteriza por una gran capacidad científico-técnica, y por la posibilidad de aplicar esta capacidad al proceso productivo. La generación constante y cada vez más rápida de nuevos conocimientos y su difusión en el conjunto de la sociedad constituyen actualmente, la base sobre la que se asienta la competitividad internacional la cual, requiere una formación de calidad. La gestión educativa para mejorar la calidad deberá ajustarse a las nuevas demandas de ciencia y la tecnología.

Si aceptamos que los docentes tienen la gran responsabilidad de formar a los estudiantes en nuevos conocimientos y técnicas, los programas de capacitación a los docentes es otro de los retos que tiene la calidad de la educación para cubrir los vacíos y deficiencias que se presentan en este campo.

Para alcanzar la calidad, la gestión educativa deberá preocuparse por: cumplir con los reglamentos que emanan de los ministerios, acatar las normas que se deriven desde las instancias superiores de las secretarías Departamentales y Municipales y deberá enfatizar sobre la necesidad de la calidad del trabajo de los educadores, lo cual exige una alta capacitación del docente.

La educación superior debe orientar sus objetivos a diseñar propuestas para la formación profesional, ocupacional y la educación técnica, permitiendo así avanzar en el mejoramiento de la calidad educativa en relación con las demandas de los sectores económicos, planificando y ejecutando acciones que conduzcan a cambios profundos.

La investigación y la extensión que han estado presentes en las entidades de educación superior latinoamericanas. La educación superior tiene el deber de hacer investigación acatando las exigencias del desarrollo científico y tecnológico aportando recursos humanos altamente cualificados para actuar en la sociedad del conocimiento con sentido ético y ecológico.

La extensión se constituye así, en un canal de comunicación que permite: conocer las innovaciones producidas en los países más avanzados, establecer redes para realizar las mejores prácticas, transferir conocimientos, retroalimentar el proceso docente educativo, dinamizar la movilidad académica, fortalecer las prácticas empresariales, acercar los graduados con la academia; constituyéndose en carta de presentación ante el ámbito donde operan sus procesos educativos; los anteriores son retos que deberá enfrentar la universidad del nuevo milenio.

EL RESURGIMIENTO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial han acentuado la crisis de valores éticos y morales; lo que se convierte en un obstáculo para la formación integral.

La educación con visión integradora enfatiza en la necesidad de impartir la formación de valores en la educación de hoy como una tendencia actual. Al respecto se dice lo siguiente: Una formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas, trasciende en su formación moral sobre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad.

El tema de la formación integral en la educación superior ha cobrado un marcado interés, en relación con la sistemática profundización en la labor docente-educativa que se desarrolla en la Educación Superior.

LA CONSOLIDACION DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL Otra de las tendencias de la gestión educativa consiste en que las entidades de la Educación Superior deberán preocuparse por montar dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha las denominadas universidades virtuales. Esto implica, crear otra universidad, se trata de superponer una universidad digital que sólo es visible a través de los computadores, sobre otra universidad que es visible y que la hemos denominado campus universitario, con sus oficinas, salones de clase canchas, piscinas y cafeterías.

Pero para que la universidad virtual funcione requiere de una gestión permanente y los conocimientos, pero tanto el rector como las personas que la dirigen, no solo deben de tener altos conocimientos académicos y pedagógicos sino que deben de tener una sólida formación en sistemas de gestión, pedagógica, diseño curricular, métodos de evaluación y sobre todo ofrecer en forma continua pero virtual, los diferentes programas que despierten el entusiasmo de los nuevos asistentes matriculados en la misma.

Estos programas exigen altos estándares de calidad y deben cumplir con una serie de requisitos, tales como: legalizarlos ante los ministerios de educación, ofrecerlos en forma permanente, realizar exámenes y certificar a los estudiantes que hayan aprobado las diferentes pruebas.

Una universidad virtual deberá fortalecer las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Tener una red propia de banda ancha con unos servidores de alta capacidad debidamente conectados a los servidores de la web y el internet. Sugiere que deberá contar con una biblioteca virtual que permita difundir la lectura de textos y documentos a los estudiantes conectados en forma digital.

Capacitar a los docentes que se adapten a la enseñanza y aprendizaje de los sistemas virtuales, desde el diseño curricular, hasta los métodos y técnicas más adecuados para digitalizar las cátedras y por supuesto realizar las pruebas a los alumnos matriculados.

La universidad virtual presupone recursos financieros para dotar a las universidades de edificios inteligentes con cableados de banda ancha, salas de computadores, oficinas para el funcionamiento de la universidad virtual, auditorios de reuniones para orientar a los estudiantes virtuales, el montaje de portales que dispongan de información permanente, revistas virtuales que se conviertan en canales de divulgación, en otras palabras se trata de avanzar en telecomunicaciones y conectividad, asunto imprescindible en la sociedad del conocimiento. Pero, además, se requiere de un equipo humano permanente de directivos, profesores, monitores y auxiliares, expertos en el tema, que son en definitiva los orientadores, responsables y motivadores del programa.

La gerencia educativa según; (Ospina Ramirez, Burgos Laiton, & Madera Ruiz, 2017, Enero a junio) proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales por medio de una eficiente gestión y donde el gerente educativo lidera y dirige sus equipos hacia las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos a cada paso del proceso.

Según el estudio de la Universidad Católica de Manizales, son las características de la gerencia educativa: Eficacia pedagógica, Eficiencia administrativa, Efectividad comunitaria y Trascendencia social.

La eficacia pedagógica es la capacidad instalada de las instituciones para ser generadoras de conocimiento al interior de la comunidad educativa.

Una organización aprende cuando adquiere una función calificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que atenta para responder a las demandas y cambios externos.

La eficiencia de las instituciones educativas se relaciona con los recursos de las organizaciones y la administración de estos.

La eficiencia es el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. Costo no solo se refiere a lo monetario.

Un costo representa el desgaste o el sacrificio de un recurso, tangible o intangible. Por tanto, podría referirse al uso de tiempo, al desgaste o deterioro de un recurso ambiental o al deterioro o sacrificio de otro "bien" no tangible como el capital social, la solidaridad ciudadana o la confianza.

La efectividad y la trascendencia social de la educación: La planificación es una herramienta básica que permiten trazar el rumbo futuro de la educación. Consiste en establecer las políticas y ejecutar las acciones necesarias pertinentes desde la gestión educativa, para obtener los objetivos deseados.

La gestión se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones.

El diccionario de la Real Academia de la lengua española presenta la Gestión como la acción y efecto de administrar.

Para otros autores, el concepto de gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos, técnicos financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración".

Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, tiene que ver con el manejo y uso de los recursos.

Para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; la buena administración es fundamental para la buena gestión.

La administración se convierte así, no en un fin en sí mismo, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión, presentes en la teoría de la administración al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina es el estudio de la organización del campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero, además, existen otras disciplinas que han permitido

enriquecer el análisis como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología.

La universidad del siglo XXI tiene varios desafíos: afianzar la figura de la autonomía universitaria, establecer un clima democrático, mejorar la calidad de la educación, fortalecer la educación integral, y construir la universidad virtual.

2.1.1. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO SALVADOREÑO

Para el nivel de educación superior, en EL SALVADOR el marco legal previo a la reforma estaba constituido por las disposiciones contenidas en la ley general de educación (1990), la ley orgánica de la universidad de el salvador (1972) y la ley de universidades privadas (1965).

La reforma educativa está sustentada en cuatro fundamentos cobertura, modernización institucional y formación de valores humanos, éticos y cívicos.

Las características del nuevo marco legal de la educación superior, la racionalidad de los procesos, fundamentos que propicien la participación, la democratización y la mejora sustantiva de la calidad académica; hay más beneficios como también exigencias tras una misma meta eficiencia y eficacia de lo educativo a este nivel.

En el sistema educativo salvadoreño, la educación formal está constituido por cuatro niveles: parvulario, básico medio y superior este último se subdivide en educación universitaria y tecnológica.

Conforme al artículo 36 de la ley general de educación, aprobada por decreto legislativo n°495 del 11 de mayo de 1990, la educación superior tiene los siguientes objetivos:

Formar en su nivel, profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y solidos principios morales.

Promover la investigación en todas sus formas.

Prestar servicio social y; cooperar en la conservación, difusión, y enriquecimiento del legado cultural que el hombre ha producido en su dimensión nacional e universal.

Este nivel educativo tiene como prerrequisito los estudios de educación media y se estructura en función de las necesidades del país y los intereses vocacionales de los estudiantes. Así mismo, ofrece estudios que dan derecho a la obtención de títulos y grados, en áreas tecnológicas, profesionales y científicas.

Los diferentes grados intermedios de la educación superior conceden las potestades laborales que especifican los planes de estudio legalmente aprobados y no tienen carácter terminal.

La ley contiene elementos importantes y novedosos, siendo los más notorios los siguientes:

La unificación del marco regulatorio de la educación superior que hoy abarca tanto a las instituciones estatales como a las privadas.

La organización, institucional del nivel en instituciones tecnológicas, instituciones especializadas y universitarias.

Establecimiento del coeficiente de unidades de mérito (CUM) para efectos de cuantificar el rendimiento académico del educando.

Creación del Consejo de Educación Superior (CCES) como un organismo consultivo y propositivo, cuya conformación es multisectorial y por lo tanto, multidisciplinario, compuesto de nueve miembros.

Determinación expresa de los requisitos mínimos que deben cumplir las instituciones para mantener su autorización de funcionamiento.

Mecanismos obligatorios de seguimiento y de verificación denominados: calificación institucional, proceso que se realiza anualmente, y evaluación institucional que se lleva a cabo cada año alterno.

Mecanismo voluntario: Acreditación institucional de la calidad la cual tiene una vigencia de cinco años para las instituciones que se someten al proceso de acreditación.

Otro aporte importante que la ley efectúa es la contribución significativa en cuanto que la definición de los programas de estudio para la formación docente es determinada por el MINISTERIO DE EDUCACION, así como también las exigencias académicas para que ciertas instituciones posean autorización para impartir estas carreras.

Debido a la iniciativa que presento la ley para que las instituciones de educación superior mejoraran sus sistemas educativos al cumplir los requisitos establecidos en la misma.

Reformas a la ley de educación superior el cual fue aprobado por la asamblea legislativa el 14 de octubre de 2004. Las reformas más significativas que hicieron a las IES son:

Facultar al MINED para normar las licenciaturas en ciencias de la educación en todas sus especialidades.

Se establece la obligatoriedad de actualización de carreras durante el plazo de duración de las mismas estatales.

Se amplía el plazo para la evaluación institucional a tres años y se posibilita la acredita de carreras según intensidad de la enseñanza, por programas.

Se establecen incentivos para las instituciones de educación acreditadas tales como: las carreras nuevas no requerirán autorización previa del MINED: subsidios o apoyos de programas; exención del proceso de evaluación obligatorio (la acreditación tiene su propio plazo); podrán acordar plazos de duración de carreras según la intensidad de la enseñanza.

2.1.2. CARACTERIZACIÓN DE LA EDUCACION SUPERIOR

La educación superior en EL SALVADOR el sistema total este compuesto por tres tipos de instituciones: Universidades Estatales (que dependen presupuestariamente del ejecutivo) y privadas (que son entidades de utilidad pública y sin fines de lucro) ambos tipos de instituciones poseen carácter multidisciplinario.

Institutos especializados que son instituciones que ofrecen menos de 5 carreras en una especialidad específica.

Institutos tecnológicos, dedicados a ofrecer carreras técnicas de duración de dos años. En este contexto, el panorama de la educación superior se compone de la siguiente forma:

TIPOLOGIA DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR EN EL SALVADOR

La tipología de las instituciones de educación superior en el salvador universidades estatales (1) universidades privadas (25); institutos especializados estatales (1) institutos privados (4) ; instituto tecnológico estatales (5) institutos privados (4) totales (40) .MINISTERIO DE EDUCACION 2003 (MINED).

El acceso y cobertura de la educación superior, El acceso a la educación superior en el salvador está constituido en términos generales a la ubicación geográfica de las instituciones de educación superior. En el país existen tres puntos referenciales importantes.

Zona metropolitana de san salvador en donde se aglutina un porcentaje alto de la población estudiantil.

La zona occidental con menos de la demanda estudiantil para los departamentos y la zona oriental en donde la población se concentra en los departamentos de san Miguel y Usulután

La educación superior es un servicio público, significa realzar el papel de la Universidad en la construcción y desarrollo social y humano, para lo cual el Estado debe establecer políticas que promuevan, regulen y financien la educación superior; sólo el Estado está en condiciones de coordinar adecuadamente el uso de los recursos y de priorizar y financiar áreas no rentables en lo inmediato. La forma de preservar la integridad de la Universidad radica en el compromiso de los miembros de la comunidad académica por involucrarse en la dirección de la institución, garantizando y fortaleciendo su función académica.

2.1.3 LEGISLACIÓN NACIONAL ASOCIADA A GPR

Nuestra legislación salvadoreña cuenta con una Ley de Educación Superior que aún no contempla la GpR como un enfoque de la mejora en la calidad educativa; aunque con la creación de la Ley se pretendía garantizar la calidad educativa como lo establece en:

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto regular de manera especial la educación superior, así como la creación y funcionamiento de las instituciones estatales y privadas que la impartan.

Art. 3.- La educación superior es todo esfuerzo sistemático de formación posterior a la enseñanza media y comprende: La Educación Tecnológica y la Educación Universitaria.

Establece los requisitos mínimos de funcionamiento de las instituciones de educación superior según sus estatutos:

Art. 34.- Los requisitos mínimos para que una institución de educación superior conserve la calidad de tal, son los siguientes:

a) Ofrecer al menos una carrera tecnológica; una carrera profesional a nivel superior que integre lo técnico, lo científico y lo humanístico; y no menos de cinco carreras profesionales que cubran homogéneamente las áreas científicas,

humanística y técnica; según se trate de un instituto tecnológico, un instituto especializado de nivel superior o una universidad, respectivamente;

b) Disponer de los planes de estudios adecuados y aprobados para los grados que ofrezcan, así como de los programas correspondientes a los cursos, seminarios y prácticas requeridos.

c) Los profesores deben poseer el grado académico que se ofrece y el conocimiento específico de la materia que impartan.

d) Realizar por lo menos un proyecto de investigación por año en las áreas que se ofrecen.

e) Disponer de la adecuada infraestructura física, bibliotecas, laboratorios, campos de experimentación, centros de prácticas apropiadas, y demás recursos de apoyo necesarios para el desarrollo de las actividades docentes, de investigación y administración que garanticen el pleno cumplimiento de sus finalidades.

f) Contar con una relación mínima de un profesor por cada treinta y cinco alumnos, sean éstos hora clase, tiempo parcial o tiempo completo; y una relación mínima, de un profesor a tiempo completo por cada setenta y cinco alumnos.

g) Los profesores a tiempo completo deberán participar en proyectos de investigación e impartir consejería directa a los alumnos.

El Ministerio de Educación fijará a las Instituciones de educación superior, las exigencias equivalentes a las condiciones referidos de este artículo, cuando éstas apliquen metodología de educación a distancia.

CAPITULO VI DEL CONSEJO DE EDUCACION SUPERIOR

CONSTITUCION DEL C ONSEJO DE EDUCACION SUPERIOR

Art. 44.- Se establece el Consejo de Educación Superior como el organismo consultivo y propositivo del Ministerio de Educación, para el mantenimiento y desarrollo de la calidad de la educación superior.

2.2 DESEMPEÑO INSTITUCIONAL UNIVERSITARIO.

La docencia universitaria es una de las funciones esenciales de la universidad y juega un papel fundamental en la mejora de la calidad de las instituciones y como un área relevante de las políticas institucionales para el desarrollo profesional docente.

La evaluación de la docencia universitaria se transforma en un aspecto esencial de la universidad tanto para llevar a cabo políticas de mejoramiento e innovación como para la toma de decisiones políticas, académicas y administrativas.

Para Salmi (2009) Citado por (Cancino. Marquez., 2015) educación superior cumple un rol particularmente relevante en apoyar la creación de una base sustantiva de capital humano, para contribuir a un eficaz sistema nacional de innovación, ayudando de esta forma, a que los países desarrollen economías competitivas sobre la base de recursos humanos calificados, la creación, aplicación y difusión de nuevos conocimientos y tecnologías. También existe un amplio consenso sobre la centralidad que tiene la educación superior en ámbitos como la formación permanente, la investigación básica y aplicada, así como en el desarrollo social y tecnológico de un país.

Para incidir en la cultura gerencial de la organización en el sentido de incorporar prácticas orientadas a la evaluación permanente de cada uno de los procesos de gestión; teniendo como objetivo principal mejorar la calidad y que los estudiantes de nivel superior logren la condición del Perfil de Egreso; teniendo una relación directa con el cumplimiento de los objetivos relacionados con la formación de profesionales.

Para medir de manera objetiva el estado actual de la unidad en sus diferentes áreas funcionales y además conocer los resultados directos de la aplicación de los planes de acción para lograr los objetivos planteados a través de indicadores de desempeño al área académica cuya actividad está basada en

la educación y el conocimiento; se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de la organización dedicada a la enseñanza.

Las medidas o áreas de desempeño que miden diferentes aspectos de la institución de educación superior Enseñanza y Aprendizaje (en directa relación con la Misión y La formación de profesionales en la disciplina). Satisfacción de los alumnos, docentes y empleados.

Actividades Internas (en directa relación con la Misión: La realización de Investigación y su aplicación al entorno tecnológico y social)

Actividades Externas (en directa relación con la Misión: La realización de Investigación y su aplicación al entorno tecnológico y social). Ingresos y Costos

En el área de Enseñanza y Aprendizaje, se tienen dos perspectivas, la de “programas y cursos”, donde se mide lo que tiene directa relación con la “enseñanza”; la calidad de los profesores por parte de los alumnos, la opinión de alumnos y egresados en temas como los métodos de enseñanza utilizados, la coherencia de la malla curricular y la necesidad de nuevos cursos, rigor y exigencia del docente, además de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y de los resultados operativos de la entrega del servicio al cliente (en este caso, los alumnos)

En el seguimiento externo que se hace del egresado desde que egresa de la carrera, el seguimiento interno, el cual conforma los datos históricos del alumno de pregrado en calificaciones, tasa de avance, actividades, comportamiento, la medición cognitiva y conductual (capacidad de liderazgo, resolución de problemas, comunicación interpersonal y formal), la selectividad que da cuenta de la calidad de los alumnos entrantes a la carrera.

El área de Satisfacción, y de recursos humanos, puesto que intenta medir el grado de satisfacción y motivación de los alumnos, docentes y administrativos en sus actividades.

El control de gestión comienza a partir de una planificación estratégica que define 'objetivos para las actividades estratégicas funcionales' las que serán medidas por indicadores en distintas áreas de desempeño., aplicado a la gestión universitaria, pero como siempre, enfocado a la estrategia y los objetivos estratégicos de la Unidad Académica.

De acuerdo con la Revista Iberoamericana de Educación, editada por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), los beneficios de un modelo metodológico destinado a la evaluación de la calidad en una institución educativa se sintetizan a través de dimensiones como eficacia, efectividad, eficiencia; congruencia que son las dimensiones explicativas-relacionales de la calidad. Respecto a la dimensión de eficacia, ésta se entiende como el logro de los propósitos y objetivos propuestos por los estudiantes y egresados, y responde a la pregunta de si una institución logra que sus estudiantes aprendan lo que deben aprender.

Permite establecer relaciones entre los propósitos y objetivos propuestos con los alcanzados. Así, una institución será de buena calidad si sus estudiantes y egresados demuestran los niveles de aprendizaje de contenidos, habilidades, destrezas, actitudes y valores establecidos.

La dimensión de efectividad o validez educativa de una institución se refiere al grado en que los procesos educativos en el aula contribuyen al logro de sus resultados y productos. Esto es, tal dimensión establece una relación entre procesos, resultados y productos. En dicha dimensión, se incluyen también los procesos de apoyo al estudiante como elementos que contribuyen al logro de resultados: tutorías, asesorías, programas de mejoramiento de hábitos de estudio; sobre la eficiencia, una institución será eficiente si los recursos y procesos que emplea son utilizados apropiadamente y éstos cumplen su función.

Tal dimensión cumple un propósito doble: por un lado, está interesada en relacionar el uso apropiado de los recursos en el desarrollo de los procesos; por otro, permite establecer una vinculación entre los procesos seguidos y los resultados alcanzados.

Esta segunda función tiene un propósito explicativo. Una institución será eficiente cuando la proporción entre los estudiantes que ingresan y los que egresan es apropiada, o cuando el tiempo y las etapas en el proceso administrativo para la admisión a la universidad es adecuado, o cuando se encuentra una buena relación entre el número de profesores y la cantidad de proyectos de investigación.

Acerca de la congruencia, una institución será de buena calidad si existe correspondencia entre los insumos humanos y físicos, los procesos y los resultados propuestos. En otras palabras, deberá existir congruencia, por ejemplo, entre las características de los estudiantes que ingresan, los recursos físicos con que se cuenta o que se adquieren, las políticas institucionales, las acciones abiertas o encubiertas de los participantes en el proceso educativo, y los propósitos y objetivos propuestos.

2.3 INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSITARIA

La implantación de un modelo de gestión orientada a resultados persigue el objetivo de focalizar la gerencia pública en el control en los resultados y no sólo en los procedimientos. Los indicadores de resultados evalúan el logro de los objetivos, metas y resultados alcanzados.

Indicadores de Desempeño. Las definiciones estratégicas son acompañadas por indicadores de desempeño, los que permiten conocer aquellas metas más relevantes con las que se compromete cada institución, considerando los recursos consultados en su Presupuesto y sus productos y objetivos estratégicos. Estas metas permiten cuantificar y medir resultados en relación con los bienes y servicios que entrega o provee cada institución a sus beneficiarios, clientes o usuarios.

Los indicadores de desempeño son una herramienta de seguimiento que entrega información cuantitativa o cualitativa respecto del logro o resultado en la provisión de los bienes o servicios generados por las instituciones públicas. Establecen una relación entre dos o más variables, la que, comparada con

períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y apoyar el proceso presupuestario, midiendo aspectos claves para la producción de los bienes y servicios, tales como la capacidad de ejecución del presupuesto institucional y procedimientos de compras y contrataciones públicas

Asimismo, permiten medir la provisión de los bienes y servicios a los usuarios y sus principales características (niveles de producción, costos promedio, cobertura, focalización y tiempos de respuesta o resolución de reclamos a los usuarios) y el resultado intermedio o final (efectos) que estos bienes generan en los usuarios finales.

Los indicadores de desempeño deben cumplir con un conjunto de requisitos: ser pertinentes (permitiendo medir aspectos relevantes de la gestión institucional y/o productos estratégicos de la institución, de modo que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales), tener una razonable independencia de factores externos, permitir la comparabilidad, la información debe ser obtenida a costos razonables, deben ser confiables, simples y comprensivos (su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar) y deben constituir información de carácter público.

Los indicadores permiten efectuar mediciones en tres ámbitos de control: proceso, producto y resultado.

Ámbito de Proceso. Referido a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios públicos, incluyendo procedimientos de compras, procesos tecnológicos, administración financiera.

Ámbito de Producto. Se refiere a los bienes y servicios públicos producidos o entregados a los usuarios o beneficiarios, incluyendo las características o atributos más importantes de estos productos. Corresponden al primer resultado de un programa o acción pública.

Ámbito del Resultado. Este puede ser medido como resultado intermedio o final.

El resultado intermedio corresponde a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios de un programa o acción pública. La ocurrencia de estos cambios facilita y hace más probable alcanzar los resultados finales.

El resultado final o impacto corresponde a los cambios más permanentes en los beneficiarios debido a los bienes o servicios recibidos e implica un mejoramiento sostenible en las condiciones de dichos beneficiarios.

Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central Para cada uno de los ámbitos mencionados es posible medir cuatro dimensiones del desempeño:

Eficacia: se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Eficiencia: describe la relación entre la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. En otros términos, se refiere a alcanzar un cierto nivel de producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos posibles.

Economía: se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el marco de sus objetivos.

• **Calidad del servicio:** es una dimensión específica del concepto de eficacia referida a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus beneficiarios y usuarios. Mide atributos de los bienes o servicios entregados, tales como oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención

Las instituciones públicas trabajan sus indicadores y metas a partir de lo comprometido, haciendo perfeccionamientos o cambios, agregando nuevos

indicadores y/o eliminando indicadores que se consideren menos relevantes, y haciendo más exigentes las metas.

2.4 GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

La Gestión Orientada a Resultados (GpR) se apunta en la necesidad de generar más eficiencia y eficacia en los servicios públicos, en repensar acerca de los resultados que las instituciones públicas obtienen, en el valor público que pueden generar a sus usuarios. A partir de allí, brinda orientación en el accionar de las organizaciones en un sentido: mejorar la calidad de vida de las personas. De manera indistinta, sea cual sea la organización, la reflexión es hacia el servicio que se le brinda al ciudadano y si éste, le aporta valor alguno.

La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación. Sus objetivos principales son mejorar el aprendizaje administrativo y cumplir las obligaciones de rendición de cuentas mediante la información de desempeño (*Adaptado de Meier, 2003.*) Como se cita en: (OCDE-CAD, SF, pág. 30).

Existe la exigencia de mejorar la efectividad del sector público hacer mejor uso de los recursos (eficiencia) y de cumplir metas establecidas (eficacia) y con el fin de alcanzar los avances en cuanto al grado de resultados alcanzados en la mejora de los servicios, el uso eficiente de los recursos y la gestión efectiva de las instituciones, los gobiernos han formulado nuevas leyes, introducir instrumentos y metodología innovadoras de gestión.

La gestión orientada a resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual y menor cantidad de recursos. enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados., otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo

estricto de los resultados alcanzados, los resultados en términos de logro de objetivos y metas; sirven como instrumentos para verificar y priorizar los avances en cuanto al grado de resultados alcanzados.

La gestión orientada a resultados (RBM) Es una estrategia de gestión; integral en su enfoque para la planificación de proyectos y programas, supervisión y evaluación de proyectos y programas. La finalidad de la gestión es contar con organizaciones que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente la manera de mejorar su desempeño y garantizando que los procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados deseados.

Para la gestión por resultados debe existir una democracia estable y consolidada, ya que la concepción que desde la GpR se tiene sobre la acción del Estado solo es compatible con un régimen político donde la ciudadanía tiene el control. Un entorno institucional estable resulta imprescindible para implementar esfuerzos sistemáticos y continuos que permitan instaurar la GpR, el grado de madurez de la democracia se expresa en la solidez institucional y en el ordenamiento territorial, jurídico económico y administrativo. La seguridad jurídica es fundamental para el funcionamiento de organismos públicos comprometidos con la creación de valor público.

Estabilidad institucional, estructural y política, para que el sistema de GpR pueda sostenerse y trascender en el tiempo y se den las condiciones necesarias para su desarrollo; permitir la flexibilidad y la capacidad de rápida adaptación de los organismos públicos que la GpR, así como la implementación de los mecanismos que logren dotar de mayor autonomía a la acción de los gestores públicos. Reconocimiento y aceptación del modelo para que los responsables se comprometan. Sistemas de sanciones e incentivos. que estimulen a las organizaciones y a los funcionarios a tener un mejor desempeño y a enfocarse en el logro de objetivos establecidos de desempeño, de resultados, de desempeño organizacional y no exclusivamente en el cumplimiento de funciones. Se espera con ello la creación de formas de gestión basada en la vulnerabilidad de la compensación y remuneración; para ello se debe evaluar el desempeño.

Disponibilidad del uso de la información, ya que la GpR requiere contar con la información continua y confiable sobre los efectos que la acción pública tiene en la sociedad y sobre el cumplimiento de los resultados esperados (no solo sobre la ejecución financiera, insumos y la ejecución física actividades y productos) para que esta sea analizada interpretada y asimilada; su sostenibilidad y evolución se relacionan directamente con las características del entorno institucional y de las instituciones mismas en las que pretende aplicar.

El término "gestión por resultados" fue presentado por primera vez por Peter Drucker, uno de los más importantes teóricos de la administración moderna, en su libro *The Practice of Management*, de 1954.

Cuando una empresa aplica la gestión por resultados, decide que:

Los resultados son la referencia clave para todo el proceso de su gestión;

- Todos son responsables de los resultados obtenidos y no obtenidos (oportunidades perdidas);

- Todas las unidades de negocio deben ser integradas y caminar juntas para los mismos resultados, cada una contribuyendo con sus atribuciones;

- El énfasis no está en los procesos y procedimientos, sino en los resultados obtenidos.

La esencia de la gestión por resultados es la definición de los objetivos, la elección de las acciones y la toma de decisiones de forma participativa, es decir, los liderazgos y sus liderados, dentro de la planificación estratégica, definen en conjunto. Así, la medición y la comparación del desempeño real de cada empleado se realiza de acuerdo con los estándares establecidos. De acuerdo

con Drucker, cuando los propios empleados participan en el establecimiento de metas y eligen las acciones a seguir, ellos son más propensos a cumplir sus responsabilidades.

Cinco pasos de la gestión por resultados

De acuerdo con Peter Drucker, la gestión por resultados consiste en las siguientes etapas:

- Revisión de los Objetivos organizativos

Los gestores deben tener una visión clara de los objetivos macros, conocer la planificación estratégica y las ambiciones de la empresa.

- Definición de los objetivos de los colaboradores

Los gestores y sus líderes deben reunirse para firmar acuerdos sobre los objetivos y los resultados esperados con su trabajo. También establecen un plazo para la presentación de estos resultados y la evaluación del rendimiento.

- Monitoreo del proceso

De vez en cuando, antes de la finalización del plazo acordado, gestores y liderados se reúnen para verificar si los objetivos se están alcanzando.

- Evaluación de rendimiento

Al final del período de funcionamiento normal, el desempeño del trabajador es juzgado de acuerdo con el logro o no de los objetivos.

- Recompensa

En la última etapa del ciclo, los colaboradores reciben recompensas por los resultados obtenidos.

Ventajas que la empresa obtiene al implementar la gestión por resultados

A continuación, vea las principales ventajas que la gestión por resultados ofrece a los negocios:

- Motivación de los colaboradores: al involucrarse en todo el proceso de definición de objetivos, ellos reconocen el valor de su trabajo y se comprometen más;
- Mejoras en la comunicación y coordinación: hay una aproximación natural de los líderes y sus líderes, con intercambio de información, retroalimentación y colaboración, lo que contribuye a la armonía organizacional.
- Más claridad de objetivos: los empleados tienden a tener un compromiso mayor con los objetivos que se establecieron para sí mismos que aquellos que les son impuestos por otra persona. Además, la claridad de objetivos contribuye con la sensación de pertenencia y, consecuentemente, con la autoestima de los profesionales;
- Mejoras en la productividad: los empleados más comprometidos, con más información y con los objetivos claros, producen más y mejor.

2.4.1 CICLO DE GESTION ORIENTADA A RESULTADOS

El ciclo de gestión consta de cinco pilares: 1) planificación orientada a resultados, 2) Presupuesto orientados a resultados, 3) gestión financiera, auditoría y adquisiciones, 4) gestión de programas y proyectos y 5) monitoreo y evaluación

Se compone de un conjunto de pasos y elementos desde el diagnóstico de la situación social que será objeto de la Intervención pública hasta la rendición de cuentas sobre la evidencia de los cambios producidos en la situación original

(BID&CLAD, 2007) Citado en (García López, 2010) Cada elemento del ciclo se asocia con los eslabones de la cadena de resultados y cada uno de ellos

contribuye a producir los resultados de la gestión pública. Los elementos del sistema deben articularse coherentemente para que cada eslabón facilite la ejecución del siguiente. Cada uno de estos está asociado a la vez con uno o más instrumentos que ayudan a su formulación, el reto de la GpR es alinear los instrumentos para que actúen de forma coordinada y complementaria para alcanzar los resultados deseados. Es importante indicar a los directivos y funcionarios las conductas laborales y resultados esperados.

Ver Ilustración 1 Ciclo de la Gestión Orientada a Resultados

Las características de la GpR y sus procesos de creación de valor público se pueden articular en el modelo planificar, hacer, evaluar y reconducir (PDCA, según las siglas del inglés Plan, Do, Check, Act.), formulado inicialmente por Walter Shewhart (1939), quien mejor plasma este enfoque al identificar los componentes del ciclo de gestión por su dinámica cíclica, donde la rendición de cuentas, la auditoría social y su constante recolección de información sobre seguimiento y evaluación de la gestión lleva a perfeccionar e introducir adaptaciones antes de empezar un nuevo ciclo.

PDCA. Da su nombre a una herramienta que se utiliza en la gestión de calidad de los procesos. El enfoque es la resolución de problemas siguiendo las cuatro fases indicadas por las letras (plan, Do, Check y Act =Planificar, Hacer, Verificar y Actuar)

Ver Ilustración 2 Modelo PDC

El proceso continuo de hacer, aprender y mejorar se conoce como enfoque del ciclo de vida de la GpR. Tiene como objetivo, la gestión de riesgos y la rendición de cuentas, mejorar los resultados de programas y proyectos existentes, también refuerza la capacidad de la organización y de los individuos para tomar mejores decisiones y para la formulación de programas y proyectos futuros. Es esencial que la gerencia, el personal y las partes interesadas aprenden de los éxitos y fracasos de cada programa, proyecto. Las prácticas y sistemas de la GBR son eficaces cuando van acompañadas de disposiciones

claras para la rendición de cuentas y de incentivos apropiados, deben incluir la promoción de una cultura de orientación a los resultados y asegurar que la personas sean responsables de los resultados y de las acciones de comportamiento.

La base sobre lo cual descansa la GpR son los cambios sociales por lo cual es el punto de partida en el ciclo de gestión pública es la identificación de un problema social a resolver. El cambio de una situación social la con lleva a una serie de procesos conocidas como ciclo de gestión pública. Estos procesos parten de la definición de objetivos claros y medibles en la fase de planificación, hasta llegar a la rendición de cuentas y la medición de impactos en la fase de evaluación.

Herramienta de medición para la gestión por resultados del desarrollo El Sistema de Evaluación Prodev (SEP) surge como un instrumento que facilita la medición de las capacidades institucionales de los países para implementar la gestión basada en resultados. Para lograr capturar el grado de avance de los sistemas públicos institucionales y su capacidad para orientar la GpRD, el SEP basa el análisis en cinco pilares desagregados en componentes, los cuales se dividen en indicadores que se alimentan a la vez, de la información sobre diversos requisitos recolectados mediante diversas fuentes (BID 2016 4), Como se cita en (Garcia Lopez, 2010)

Ver Ilustración 3 Niveles de Análisis del SEP

La recopilación de datos se realiza con la revisión del marco legal; como base para la interrelación de los pilares. Se deben revisar los diagnósticos existentes luego se complementa la información de cada pilar con las oficinas de planificación, finanzas sistema de auditoria, adquisiciones y estadística, Se valida la información y divulgación de la información e indicadores creados (BID, 2010: 17) Como se cita en (Garcia Lopez, 2010). La información recabada se califica en una escala que va de 0 a 5, donde 5 es la situación óptima. Esta puede analizarse a nivel de indicador global, componentes y pilares

Ver Ilustración 4 Composición del Índice GpRD

La herramienta del BID relativa a la evaluación SEP permite diagnosticar la capacidad que institucionalmente que tienen los países para la implementación de una gestión enfocada en resultados, se trata de una herramienta para determinar cómo y en que se avanzó, se retrocedió o se reflejó un estancamiento, partiendo de ello, delinear aquellas acciones que se consideren urgentes para para hacer más eficientes y eficaz la gestión pública

2.4.2 PLANIFICACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

En su origen, la planificación estratégica —una de las dimensiones de la planificación orientada a resultados— surgió como una herramienta para mejorar la gestión de las empresas privadas que también requieren definir el rumbo a seguir y controlar que se avance; se adaptó para ser utilizada en la gestión de organismos públicos, en los ámbitos, primero central y luego local.

La planificación orientada a resultados (PoR) consiste en una combinación de técnicas mediante las cuales las autoridades del gobierno nacional definen el conjunto de resultados que se quiere lograr bajo la forma de lineamientos estratégicos, los ciudadanos contribuyen a definir las prioridades, los directivos subnacionales definen los planes estratégicos para el logro de esos resultados y los funcionarios públicos tienen la responsabilidad de implementar los planes con eficacia y eficiencia, contando para ello con la participación de los ciudadanos.

La planificación por resultados es la base de una gestión. Eficaz y eficiente, ya que mediante su uso se establecen objetivos claros y prioritarios así, como las estrategias para alcanzarlos, lo cual facilita el seguimiento y evaluación de los cambios o transformaciones que se buscan. Se considera que la gestión debe tener como principal objetivo la realización de los derechos humanos como criterio para la consecución del desarrollo; la utilización de un enfoque de planificación por resultados que clarifique el curso de acción en la gestión.

De acuerdo al BID (2015) Como se cita en (Garcia Lopez, 2010), la planificación por resultados debe ser

a) Estrategia en el sentido que debe establecer resultados estratégicos (que contribuyan sustancialmente a los cambios que se buscan).y plantear caminos o rumbos que sean eficientes para alcanzarlos)

b) Participativa, de manera que la ciudadanía sea el centro de la planificación para conseguir las transformaciones propuestas

c) Operativa, aterrizar las acciones incluyendo su financiamiento para concretar los objetivos prioritarios.

La planificación participativa es un elemento clave, pues es la expresión de objetivos prioritarios y estrategias, con un sentido de legitimidad puesto que no son establecidos unidireccionalmente bajo un enfoque ofertista, si no basado en la participación de la ciudadanía, que es quien conoce las necesidades y los cambios vinculando así la oferta y la demanda.

Facilita la construcción de gobiernos efectiva y eficiente. Debe tener como elementos indispensables una capacidad prospectiva (planificación estratégica) legitimidad fundamentada en un ejercicio democrático de participación. La planificación orientada a resultados tiene que ser al mismo tiempo estratégica, operativa y participativa. El producto de la planificación debe ser un plan de mediano plazo (2-3 años) con objetivos, acciones, metas e indicadores.

La planificación es el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos. La planificación implica diferentes procesos: Identificar la visión, las metas u objetivos que se deben lograr Formular las estrategias necesarias para alcanzar la visión y los objetivos.

Sin una planificación adecuada y una articulación clara de los resultados, no está claro qué se debería supervisar, y a que se debe dar el seguimiento. Sin una planificación eficaz (marcos de resultados claros), no se puede hacer bien la evaluación. Sin un seguimiento cuidadoso, no se pueden recabar los datos necesarios, para hacer bien la evaluación. El seguimiento facilita la evaluación,

utiliza la recopilación de nuevos datos adicionales y diferentes marcos para el análisis.

El seguimiento y la evaluación de un programa llevarán a cambios en los planes del programa. Esto puede significar cambios adicionales o modificaciones en la recolección de datos para el seguimiento. Determinar y asignar los recursos (financieros y de otro tipo) necesarios para alcanzar la visión y los objetivos. Perfilar los planes de implementación, lo que incluye los planes para supervisar y evaluar los avances logrados para alcanzar la visión y las metas. Es evidente que tener un plan lleva a una mayor eficacia y eficiencia. La planificación nos ayuda a definir lo que una organización, un programa o un proyecto pretende lograr.

Una buena planificación, combinada con un seguimiento y una evaluación eficaces, pueden desempeñar un rol importante para mejorar la eficacia de los programas y proyectos de desarrollo. La planificación nos orienta en los resultados importantes, y el seguimiento y la evaluación nos permiten aprender de los éxitos y retos pasados y a tomar decisiones con conocimiento, de manera que las iniciativas estén orientadas a la mejora de la vida de la gente y ampliar sus posibilidades de elección.

2.4.3 PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS.

El presupuesto por resultados asigna recursos (dinero) para lograr ciertos efectos y cambios en la sociedad. Para lograrlo es necesario que los recursos sean utilizados en la ejecución de actividades destinadas a generar productos sobre los que se establecerán metas anuales

El programa como el presupuesto representan guías para la acción, pero estas deben ser flexibles porque es razonable esperar que se produzcan desviaciones. La labor primordial de un directivo es utilizar la información disponible para evaluar la necesidad de introducir las medidas necesarias para corregir las desviaciones en la ejecución de los programas.

De acuerdo con el BID /2015) Como se cita en (Garcia Lopez, 2010), el presupuesto por resultados consiste en “un conjunto de procesos e instrumentos que permiten utilizar sistemáticamente información sobre el desempeño (resultados) de las políticas, programas y proyectos en el ciclo presupuestario con el objeto de maximizar su impacto en el desarrollo económico y social

El objetivo de la presupuestación por resultados consiste en mejorar la eficiente y eficacia del gasto público, vinculando la asignación y uso de los recursos a resultados de la gestión de las instituciones utilizando sistemáticamente, la información del desempeño para la toma de decisiones presupuestaria (Arenas de Mesa & Berner Herrera, 2010 febrero).

Dentro de la gestión por resultados, cuando se proponen resultados a intervenciones diseñadas se elabora la programación presupuestaria por resultados. La forma en que se elabora el presupuesto de las instituciones orientado a resultados se orienta a cómo mejorar la calidad de vida del ciudadano, y los servicios que necesita la población

En los resultados estratégicos se especifican los productos necesarios para su logro y se forman los programas y actividades presupuestarias. El programa identifica el resultado y las actividades definen el producto que al ser entregado a la población contribuye al logro de los resultados.

El presupuesto multianual es la programación del gasto, que permite prever las necesidades que la población tiene en el mediano plazo y los suministros que el Estado tiene para poder brindar los servicios al ciudadano y lograr los resultados propuestos en favor del ciudadano; si no se dan los resultados esperados se debe evaluar cambiar o mejorar las intervenciones (productos), en aspectos como los lugares en los que se prestan los servicios a la población o las que se dirigen las actividades o incluso la forma o método en que se entrega servicio a la población.

El Presupuesto por Resultados (PpR) se define como una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos a productos y resultados

medibles en favor de la población. La existencia de una definición clara y objetiva de los resultados a alcanzar, el compromiso por parte de entidades para alcanzarlos, la determinación de responsables tanto para la implementación de los instrumentos del PpR como para la rendición de cuentas del gasto público, y el establecimiento de mecanismos para generar información sobre los productos, los resultados y la gestión realizada para su logro.

Esta estrategia se implementa progresivamente a través de: i) los Programas Presupuestales, las acciones de Seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, las Evaluaciones Independientes, y los Incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que determine el Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP) en colaboración con las demás entidades del Estado.

Presupuesto por Resultados, es una manera diferente de realizar el proceso de asignación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del Presupuesto Público. Implica superar la tradicional manera de realizar dicho proceso, centrado en instituciones (pliegos, unidades ejecutoras, etc.), programas y/o proyectos y en líneas de gasto o insumos; a otro en el que eje es el Ciudadano y los Resultados que éstos requieren y valoran.

Por lo tanto, la aplicación de la naturaleza de la estrategia PpR, a diferencia del modelo tradicional de presupuesto, requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente:

- Superar la naturaleza inercial de los presupuestos tradicionales para pasar a cubrir productos que benefician a la población.
- Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos.
- Responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas.

- Producción de la información de desempeño y los resultados, productos y el costo.
- Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos.
- El presupuesto por resultados debe:
 - a) Elaborarse con base en políticas considerando los resultados establecidos en el plan nacional o planes sectoriales de manera que exista coherencia entre el plan y el presupuesto.
 - b) contar con una perspectiva de mediano plazo; la articulación de los resultados implica que haya también una presupuestación más allá de un ejercicio fiscal, debe lograr coherencia entre lo que se presupuesta; permitiendo así una mayor vinculación presupuestaria con los resultados estratégicos que se han planteado.
 - c) reglas de estabilidad fiscal; dado que se persiguen resultados con eficacia y eficiencia, es necesario contar con cierta previsibilidad de los recursos públicos sobre todo para no desbordar las posibilidades y no alcanzar los objetivos y resultados planteados.

Dos factores se consideran relevantes para el surgimiento del PpR:

Desde una perspectiva general, la crisis del estado tradicional generó la necesidad de reformarlo para responder a los desafíos del nuevo contexto global y a las necesidades y demandas legítimas de los ciudadanos.

Desde una perspectiva económica, la necesidad, sobre todo en los países emergentes y en desarrollo, que la política fiscal se concentre no solo en la disciplina fiscal sino también en la calidad del gasto público y contribuya a la reducción de las desigualdades y al crecimiento económico.

2.4.4 GESTIÓN FINANCIERA ORIENTADA A RESULTADOS

La GFR es el conjunto de elementos administrativo de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público.

Está conformado por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de recurso (Makon,2000) Citado por (Garcia Moreno & Garcia Lopez, 2011).

La GFP está integrada por los siguientes componentes: Administración del presupuesto; contabilidad; Administración de la deuda (crédito público); Administración del efectivo (tesorería) y Administración tributaria. Para ser efectivos, estos componentes deben estar integrados y actuar de forma interrelacionada, bajo la dirección de un órgano legislador con competencia para su reglamentación y sus principios; normas procedimientos deben ser coherentes entre si interrelacionarse automáticamente a través de medios electrónicos.

La falta de integración en materia de administración financiera provoca entre otros problemas, información fragmentada y duplicada, dificultad para usar los datos en los procesos de planificación y administración del presupuesto y transacciones fiscales ocultas, todo lo cual resta transparencia a los procesos y propicia los actos de corrupción. (transparencia internacional, 2000.) Como se cita en (Garcia Moreno & Garcia Lopez, 2011). La integración de los sistemas de administración financiera es un requisito importante para la GpRD. Además, los sistemas electrónicos de administración financiera (SIAF) están conectados con otros subsistemas conexos como los de inversión pública adquisiciones, recursos humanos y patrimonios. También es importante que estén integrados otros sistemas del ciclo de gestión, como la planificación, el control, el seguimiento y la evaluación (Seco ,2010) Como se cita en (Garcia Lopez, 2010)

También se requiere que la clasificación contable y la clasificación programática del presupuesto de manera que haya unidad taxonómica entre el plan, el presupuesto la contabilidad.

El modelo de control actual busca asegurar que las organizaciones públicas operen de la manera prevista, para lo cual cuenta con mecanismos externos e internos a la organización. Los mecanismos externos son puestos en marcha por la entidad fiscalizadora superior dependiente del poder legislativo, mientras que los mecanismos internos son ejercidos por las mismas entidades públicas.

El control ex antes se basa en un sistema de revisión y aprobación de los gastos por parte de un ente exterior a la organización ejecutora antes de que se comprometan los recursos. El control ex post se fundamenta en un sistema en que la gerencia de la organización toma decisiones de asignación de recursos financieros y no financieros cuyos resultados son examinados posteriormente por un ente externo.

Se ha privilegiado el control externo ex ante que, a pesar de ser poco eficaz, es relativamente seguro pues vigila que los recursos se empleen según los procedimientos establecidos antes que se realicen las inversiones, para así constatar el resultado que se obtiene de ellas. Por el contrario; la tendencia actual en los países desarrollados es un modelo en que la responsabilidad del control ex antes recae en la propia organización (control interno). Este modelo también fortalece el control externo ex post que examina la calidad de la información sobre el desempeño institucional y analiza el proceso de gestión estratégica (OCDE,2007) Como se cita en: (OCDE-CAD, SF,).

Así, la evaluación d la gestión pública se hace principalmente a través del análisis del cumplimiento o del incumplimiento de metas o no a partir del respeto a reglas. La evaluación del desempeño de las instituciones no sirve solo para establecer si las metas fueron alcanzadas, sino también como un instrumento técnico útil para que las organizaciones aprendan de sus errores, y a partir de esto elaboren sus estrategias futuras.

Esta manera de aprendizaje organizacional es fundamental para que la gestión pública no se limite solamente a sancionar o encontrar responsables por el eventual mal desempeño de los organismos públicos, sino que se logre que los servicios públicos desarrollen la capacidad de aprender de su desempeño y mejoren continuamente (CLAD,1998) Como se cita en (Garcia Lopez, 2010).

En esta perspectiva, el control interno es un proceso efectuado por la gerencia y el personal de las entidades públicas que proporciona una seguridad razonable acerca de que la organización : se apega a ley, a las regulaciones y directrices gerenciales, promueve la economía, la eficiencia, y la eficacia de las operaciones y logra los resultados esperados, salvaguarda los recursos contra el fraude, el desperdicio , el abuso y el mal uso , proporciona productos de calidad y servicios consistentes con su misión , desarrollo y mantiene datos financieros e información gerencial confiables, y la presenta de forma oportuna.

Los gerentes y los auditores internos desempeñan un papel destacado. El control externo es un mecanismo regulador que debe señalar oportunamente las desviaciones normativas de los principios de legalidad, rentabilidad, utilidad y racionalidad de las operaciones financieras desde la perspectiva de la GpRD, los controles internos y externos tienen una gran importancia para la gestión institucional y constituyen instrumentos claves para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas del sector público.

ADQUISICIONES PÚBLICAS El sistema de adquisiciones gubernamentales es el conjunto de principios, normas, organismos. Recursos y procedimientos que, mediante su operación permiten que el Estado adquiera los bienes, las obras y los servicios que necesita para la gestión de las organizaciones, en la calidad y la oportunidad adecuada de las mejores condiciones de mercado. (Makon,2000) Como se cita en (Garcia Moreno & Garcia Lopez, 2011).

Un sistema de adquisiciones adecuada y ágil permitirá que las instituciones que ejecutan los programas provean bienes y servicios de calidad, a tiempo y a un costo razonable, todo lo cual redundará en mayor eficacia en la gestión.

Los contratos y las adquisiciones están presentes en las actividades relativas al complejo proceso de creación del valor público e involucran una gran cantidad de recursos públicos. Si estos recursos, que siempre son escasos, se emplean mal en contratos mal concebidos y administrados los ciudadanos resultarían perjudicados.

El uso de sistemas electrónicos modernos regulados por un marco normativo adecuado, permite transparentar estos procesos y reduce la corrupción y estimula a la competencia,

La incorporación de buenas prácticas en las adquisiciones públicas es un elemento clave para asegurar el uso eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado. La competencia abierta para la adjudicación de los contratos ha demostrado ser la mejor base para lograr eficiencia en la adquisición de insumos y precios razonables en lo que respecta a la prestación de servicios y ejecución de programas públicos.

2.4.5 GESTIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

ORIENTADOS A RESULTADOS

La gestión de programas y proyectos está en el centro de la creación de valor público, y por lo tanto de la GpRD pues es el medio a través del cual el Estado produce los bienes y servicios que permiten alcanzar los objetivos establecidos en el plan de gobierno. Es importante que los ministerios que tienen a cargo la gestión de proyectos y programas posean un plan sectorial de mediano plazo alineado con los objetivos y estrategias del plan nacional.

Se requiere que los planes establezcan metas plurianuales y anuales de provisión de bienes y servicios, que indiquen quienes son los funcionarios responsables de cumplirlos.

Muchos bienes y servicios se producen a través de los proyectos es indispensable que se realicen análisis sobre su pertinencia y sus beneficios potenciales antes de ser financiados. El sector público cuenta con un instrumento de evaluación ex antes de los proyectos; además de revisar la factibilidad económica social y ambiental de los proyectos.

Solamente los proyectos con evaluación positiva deberán obtener el financiamiento para su ejecución. La producción de los ministerios sectoriales debería enmarcarse en contratos de gestión y desempeño acordados entre la autoridad del ministerio o la secretaria y los gerentes públicos. Además, las organizaciones deben disponer una estrategia para el mejoramiento continuo de los bienes y servicios basada siempre en las necesidades de los usuarios y clientes.

Se espera que en la gestión de los recursos humanos se utilicen mecanismos de evaluación de desempeño que incentiven el personal a trabajar en función de la obtención de resultados personales e institucionales.

Este pilar es el centro de la creación del valor público, expresa las debilidades y las fortalezas del conjunto de componentes del ciclo de gestión. El elemento más crítico de este pilar es la debilidad de las estrategias de mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios.

2.4.6 MONITOREO Y EVALUACIÓN.

En la gestión pública, el monitoreo busca conocer el avance de los objetivos y las metas del gobierno que están consignados en un plan nacional.

La función del monitoreo que se ejecuta con los recursos del presupuesto público y está estrechamente ligada a las de la planificación y de presupuesto y analiza toda la consecución de los objetivos como los recursos que se invierten para lograrlos.

El sistema de monitoreo es un instrumento que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y las metas, mediante un conjunto de indicadores en la gestión del sector público

Los indicadores para medir el desempeño deberán dar cuenta de los dos aspectos importantes de las intervenciones para el desarrollo: los resultados establecidos en la planificación (los productos, los efectos y los impactos) Los criterios, las normas las directrices que guían la intervención de las entidades.

Usando de referencia la cadena de resultados se pueden identificar las dimensiones críticas que den cuenta de los aspectos del desempeño.

El desempeño es una función transversal del ciclo de gestión, pues cada uno de los pilares desempeña un papel en su ejecución.

El pilar de planificación se encarga de establecer los objetivos de gestión, el de PpR participa en el establecimiento de metas, y la GFR provea información. El sistema de monitoreo se ocupa de informar sobre los distintos niveles en los que se ejecutan las políticas públicas; los servicios; los programas, las instituciones, las políticas.

Las características de transversalidad y de integridad imponen retos muy exigentes a la construcción del sistema de monitoreo, retos que solo pueden enfrentarse mediante una mejora continua que trasciende varios periodos gubernamentales.

El monitoreo ofrece información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política, programa o proyecto.

La evaluación explica porque esos objetivos se están logrando (o no se han logrado) y expone los cambios que se han producido en los beneficiarios y en la sociedad. Emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras.

La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información para la creación de programas, proyectos y actividades, ayudan a evidenciar problemas no detectados, justifican decisiones presupuestarias y contribuyen a la difusión de información a la ciudadanía mediante la rendición de cuentas.

2.5 MODELO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

La tercera fase de la planificación estratégica es la implementación. La planificación no es sólo una representación del futuro ya que no existe un plan si no se toman decisiones en función de él. El proceso de planificación estratégica no culmina con la elaboración de un documento sino con la ejecución de su contenido.

La ejecución de un plan estratégico implica asignar recursos a las actividades y realizarlas en forma ordenada a través de un programa con el fin de alcanzar las metas y los objetivos propuestos. La meta es un indicador de los resultados, generalmente cuantitativo, del camino recorrido y de los logros alcanzados. Los objetivos estratégicos son propósitos que expresan los resultados a los que se desea llegar por lo que deben ser claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí.

La implementación del plan transforma en hechos reales las ideas contenidas en el plan de objetivos; es necesario definir las actividades y los tiempos, los recursos y la secuencia temporal de los mismos, las responsabilidades de los organismos y las personales, la asignación de recursos a lo largo del tiempo y los sistemas de indicadores; se debe consultar de las restricciones de recursos para que colaboren en la jerarquización; debe ajustarse el plan a las disponibilidades de recurso.

Así como en cualquier organización que pretende perdurar en el tiempo, en una de tipo universitario, será necesario articular una estrategia que le permita lograr alguna(s) ventaja(s) competitiva (s) a largo plazo sobre sus competidores. Esta estrategia estará sujeta a tareas de planificación que aborden los distintos niveles jerárquicos según el tamaño de la institución.

2.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apunta a conseguir, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico.

Contiene los términos de referencia con un alcance mucho mayor que los proyectos detallados en cada una de ellas para cumplir responsabilidades específicas y limitadas a su campo especializado de acción, desarrollando una imagen asociada de futuro con diferentes niveles o modelos que van desde lo general a lo particular desde el punto de partida en la misión hasta el cumplimiento total en el tiempo futuro de la visión estipulada.

Los macroprocesos que dan respuestas concretas a la necesidad de alinear correctamente las etapas de planeación y ejecución, a partir de la brecha existente entre la misión y la visión. Cuáles son las decisiones de futuro en cuanto a metas, objetivos y recursos de la organización o proyecto.

Los cambios continuos en el entorno obligan a su aterrizaje efectivo en el plano de la realidad que obligan a los gerentes a enfrentarse en contextos cada vez menos lineales y de elevada velocidad.

La falta de direccionamiento estratégico es una de las causas fatales que provocan la no ejecución en todo plan y sus consecuentes errores gerenciales, lo cual crea una cultura permisiva que estanca cualquier iniciativa de cambio y dejar a un lado toda creencia equivocada de que los resultados satisfactorios suceden por arte de magia.

Cuando se establecen prioridades que aportan la disciplina necesaria para obligarnos a reflexionar y afrontar el futuro. Se trata de reconocer que el principal beneficio es el proceso en sí mismo, en la medida en que pueda ayudar a su posterior implementación.

2.6.1. BARRERAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:

- 1) la falta de entendimiento de la visión;
- 2) la poca intervención de los gerentes y empleados en la planeación estratégica;
- 3) la no idoneidad de las personas seleccionadas que tienen falta de conocimiento, de coraje, comodidad psicológica y el no compromiso en el proyecto;
- 4) el no ligamiento de los recursos tangibles e intangibles para alcanzar los objetivos estratégicos.

Esto impide conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para efectuar acciones correctivas cuyas herramientas garanticen una verdadera cultura de la ejecución.

En los aspectos micro del proyecto, el direccionamiento estratégico influye en los planes operativos que debe tener el desarrollo exhaustivo del qué, cómo, cuándo y quién, dejando claro los hitos de cumplimiento de la estrategia y los factores críticos de éxito para fomentar la responsabilidad en el proceso y tomar decisiones claves para realizar las actividades de ejecución.

Se deben contar con modelos de seguimiento que permitan adoptar las medidas de ajuste necesarias para que la implementación se convierta en algo sistemático con respecto al desempeño en todos los niveles, detectar los problemas y solucionarlos, creando una noción de mejoramiento continuo y el alineamiento de todos los objetivos dentro de los análisis causa, efecto del rendimiento.

Los planteamientos propuestos en esta parte no equivalen a rigidez o falta de enfoque en el largo plazo en detrimento de lo táctico, ya que cuentan con una retroalimentación constante que permita hacer dichos ajustes en tiempo real según los sistemas de información que se empleen para su medición.

La importancia de formular las políticas institucionales que son consecuentes con los principios de actuación implícita o explícita declarados en la misión y la visión, expresando sus compromisos con la forma cómo desea o aspira hacer realidad cada proyecto a emprender y las interrelaciones con todas las áreas involucradas a su disposición.

Finalmente, permite desplegar los verdaderos intereses, valores y criterios que todo gerente de proyectos desea tener como impronta o sello en todos los actos a realizar, como cualquier opción asumida frente a dilemas críticos y las grandes transformaciones para agregar valor significativo a los macroprocesos que concreten y sean consecuentes con la misión y visión del plan estratégico.

2.6.2. LOS COMPONENTES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

LA MISION

La misión es la afirmación que describe el concepto y la naturaleza del proyecto, la razón de ser y existir de quien la formula como una declaración duradera de su objetivo central y que lo distingue de otros similares. Es una aseveración de los principios que se tienen con respecto a su identidad, las interrelaciones con los demás, la construcción de un testimonio y/o reputación basada en la credibilidad y la transparencia, así como el deseo por una calidad inspiradora que se preocupe por el crecimiento integral, la perdurabilidad y la sostenibilidad de cada plan establecido.

Responde básicamente a cuatro preguntas fundamentales: 1) ¿distingue a la persona del resto?; 2) ¿identifica valores que guíen el comportamiento?; 3) ¿refleja de alguna manera los proyectos que ofrece y las personas con que se relaciona?; 4) ¿es sostenible en el largo plazo?

La misión incluye un plano general del nivel de los objetivos y finalidades que no deben ser confundidos con la visión al expresar el quehacer institucional de los planes y proyectos que entrega a terceros, y de la calidad con que se compromete a realizarlos.

Puede contener un bagaje técnico con matices filosóficos que deben ser comprendidos claramente por aquellos que hacen parte de él y las personas beneficiarias de dichas acciones o valores, es decir, en la noción del presente a la que se enfoca y las particularidades de lo que pretende alcanzar frente al entorno donde se encuentra y los recursos asignados. También se podría definir como la facultad o poder dado a una persona para realizar cierto encargo, en función del propósito general que condiciona sus tareas actuales y futuras, proporcionando unidad y sentido de dirección en la toma de decisiones estratégicas.

LA VISION.

La visión es una imagen factible del futuro que se caracteriza por ser atractiva y realista o expresado en otras palabras, es sentir desde el presente lo que seremos cuando lleguemos al cumplimiento perfecto y completo del plan estratégico.

También se define como el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que cada uno quiere ser en un horizonte tiempo, señalando el rumbo y la dirección de toda acción o proyecto que está supeditado a toda gestión de alcance, tiempo y recursos. Es una representación creativa de cómo se cree el futuro para todas las áreas y personas involucradas, la cual es capaz de inspirar y motivar a todos para cristalizar aquello que se desea en un momento específico.

Expresado en términos más filosóficos, es vivir en la actualidad bajo la reproducción de la imagen proyectada que tengamos de la institución (seremos en nuestro tiempo cronológico), aunque lo que es realmente no tenga ningún atisbo de ver lo que se sueña y quiere materializarse.

Una visión bien estructurada permite una mayor facilidad en la toma de decisiones estratégicas, el establecimiento de prioridades para no desenfocarse de la meta final, el rompimiento del paso a seguir con los nuevos elementos competitivos del plan y la cohesión de todos los lineamientos estratégicos y el equipo de trabajo para lograr fines comunes. Son los pasos o apuestas para crear indefectiblemente en la realidad del cumplimiento de las metas u objetivos organizacionales, más allá de las circunstancias cuyo rango de afectación esté en el presente.

Es el punto de partida de la creación para tomar responsabilidad de lo que la organización quiere ser y el potencial que tiene para alcanzar grandes resultados, trascendiendo el propósito general de nuestra existencia en el mundo, los valores profundamente arraigados de que ciertas cualidades son deseables y expresan el significado de lo que es correcto, así como tener una hoja de ruta trazada y no quedarse estancando en el proceso para lograrlo. Se basa en el compromiso de ser sinceros consigo mismo y el principio de dar para recibir: servir para ser recompensado.

Sus elementos más importantes radican en el enfoque para centrar nuestras fuerzas y energías en lo que realmente sirve, la unidad para construir una red de trabajo que te ayude a ir adelante, la persistencia que imprime tenacidad en el capital humano para formar el carácter y la humildad en el logro de las metas corporativas, las habilidades únicas cuyos conocimientos y destrezas la hacen diferentes a los demás, la resiliencia para reaccionar sabiamente ante las adversidades y la educación para enseñar y crecer con los otros, siendo un sistema abierto de aprendizaje y mejoramiento continuo.

LOS EJES ESTRATEGICOS.

Se definen como los pilares fundamentales que resumen las áreas de desarrollo que giran en torno al plan estratégico como el centro de toda actividad o meta establecida, brindando las pautas de avance o progreso para consolidar

las posiciones de marca cada uno de los proyectos como temas dominantes en cuanto al enfoque en el diseño de las conductas finales,

La habilidad que empleamos para cumplir con todos los objetivos estipulados. Son los aspectos donde contemplamos desde una perspectiva especial todo lo que sabemos: una visión gestáltica y sistémica de las interrelaciones entre las distintas partes que interactúan entre sí con base en fines comunes.

Los ejes estratégicos articulan el examen crítico de los hechos para distinguir los acontecimientos más esenciales que influyen en la realización del plan con vigencia en el largo plazo y describir las instrucciones generales de las posibilidades y restricciones que tenga en el entorno frente a la competencia. No se trata de dar órdenes detalladas para acciones concretas, sino que sirven para inspirar todos los movimientos tácticos que se realicen en el futuro. Se circunscriben a lo que se podría denominar “cambiar el paso” en cuatro aspectos fundamentales:

- 1) abrir brechas más amplias entre la posición inicial y la profundización de la estrategia frente a los demás.
- 2) desarrollar acciones tácticas rápidas en el control de gestión.
- 3) ocupar territorios desatendidos por las otras empresas, sacando máximo provecho de las zonas blancas en el entorno.
- 4) implementar una estrategia diferenciadora antes de que el resto de los competidores tenga tiempo de reaccionar.

LOS VALORES Y PRINCIPIOS.

Son los cimientos espirituales, morales y éticos sobre los cuales se forman los pensamientos, actitudes y preferencias institucionales, construyendo el marco referencial de toda acción, respuesta, reconocimiento externo y alineación con

los objetivos estratégicos del plan enfocados hacia el cumplimiento del mismo. Revelan las pautas de acción como organización en cada ámbito de influencia según su identidad, actuaciones públicas y los mecanismos internos de resolución de problemas que están presentes en la toma de decisiones a nivel organizacional.

Los valores y principios son el ancla para permanecer incólume en lo que una empresa considera que es correcto y loable en la conjunción de sus intereses corporativos y el bienestar social, siendo los estándares de calidad que giran en torno a una fuerte convicción de lo valioso o deseable al manejar sabiamente cualquier dificultad que desvía su enfoque de negocios y los esfuerzos de la hoja de ruta trazada del plan estratégico, no cometiendo el error de tomar “atajos” hacia el éxito.

Al igual que los ejes estratégicos, articulan la misión y la visión en un plano axiológico común que rechazan cualquier desviación o falla sistemática en el cumplimiento perfecto y completo de los proyectos determinados para cada una de las áreas fundamentales de existencia.

Siendo radical en la aplicación de los estatutos y principios empresariales. Son el presente y futuro de todo plan, decisión o actuación que deben vivirse y sustentar todo esfuerzo realizado, a partir de la coherencia entre lo que se dice y se hace; se convierten en las reglas de juego para cada uno de las operaciones y funciones, lo que equivale a asegurarse de depender de las propiedades objetivas de los más altos estándares éticos y no de las conjeturas sobre la base de pretensiones subjetivas que se traducen en comportamientos inadecuados.

2.7 INSTRUMENTOS DE LA ESTRUCTURA RESULTADOS.

Los **instrumentos** o herramientas de **gestión** son un conjunto de documentos técnicos que regulan aspectos de **gestión** interna, generalmente respaldados por una Norma Administrativa.

Los instrumentos básicos de la GPR son:

Planes estratégicos.

Presupuesto por resultados.

Marco fiscal de mediano plazo.

Gestión financiera y de riesgos integrada.

Sistema de adquisiciones públicas.

Sistema de recursos humanos

Contratos de gestión.

Incentivos.

Estándares de calidad

Indicadores de desempeño.

Evaluaciones.

Rendición de cuentas.

Además, es importante considerar la importancia de los organigramas; así como de los manuales de procedimientos administrativos. La formulación, evaluación y retroalimentación de las herramientas de gestión; tomando en cuenta los lineamientos técnicos y los componentes estratégicos

LOS 4 INSTRUMENTOS DEL PPR

Programas presupuestales. Categoría que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un Resultado Específico en la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de política pública.

VENTAJAS DE LOS PP.

Coloca al ciudadano como objetivo principal; Vincula planificación con presupuesto; Permite identificar duplicidades; Prioriza lo potencialmente efectivo (reduce la inercia); Mejora la focalización (cobertura de brechas de productos); Genera una agenda de definición y seguimiento de indicadores. Le da “evaluabilidad” al gasto público (se esclarece la lógica causal y la forma en que se van a medir las cosas). Señaliza las prioridades y la articulación de los niveles de gobierno hacia el logro de resultados nacionales.

SEGUIMIENTO. Proceso continuo de recolección y análisis de información de desempeño sobre en qué medida un proyecto, programa o política está logrando los resultados previstos y cómo se está ejecutando.

Indicadores de seguimiento

INDICADOR DE DESEMPEÑO:

Es la medida del logro de los resultados esperados de un PP, se ubican a nivel de productos y resultados y es una medida relativa (porcentaje, ratio, entre otros).

Puede haber más de un indicador de desempeño para resultados y productos.

INDICADOR DE PRODUCCIÓN FÍSICA:

Es la unidad de medida de las cantidades de bienes y servicios provistos por una intervención pública, se ubica a nivel de producto y actividades.

Todo producto y actividad tiene solo un indicador de producción física.

Objetivos del seguimiento de los PP.

Verificar el logro de objetivos a favor de la población y la ejecución de los bienes y servicios previstos (no profundiza las causas).

Verificar la eficiencia en el uso de los recursos.

Identificar dificultades en la gestión interna, así como de factores externos, de una organización que dificulten el logro de sus objetivos.

Mejorar la transparencia frente a los agentes internos y externos.

Evaluaciones Independientes (EI). Consiste en el análisis sistemático y objetivo de un programa o política en curso o concluido, en razón a su diseño, gestión, resultados de desempeño e impactos, según necesidad de información.

Contribuyen a mejorar la asignación de recursos, sustentar la continuidad o crecimiento de los PP o intervenciones públicas, generar evidencia para mejorar su diseño, y mejorar su implementación.

Instrumentos del PpR: Programa de Incentivos a la mejora de la gestión municipal (PI)

Transferencia condicionada de recursos financieros adicionales, por el logro de metas semestrales/anuales.

- Contribuye a mejorar la recaudación, impulsar la simplificación administrativa, y mejorar la provisión de servicios.
- Apoya la implementación de los PP y el logro de sus resultados en el ámbito local.

Ver Ilustración 5 Los 4 Instrumentos de Presupuestos por Resultado

2.7.1 PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL.

Los planes estratégicos permiten que los líderes de la organización traduzcan la visión y la misión de la misma en actividades mensurables. El desarrollo del plan estratégico exige hacer una revisión sistemática de la organización para averiguar cómo se relaciona cada una de sus partes con el todo. El plan estratégico se enfoca en las metas clave de la organización que respaldan su visión y su misión.

Estos permiten que la organización traduzca un buen propósito; el cliente es lo más importante; modificar el comportamiento corporativo y conducta de los empleados para apoyar el enfoque en el cliente. Los planes estratégicos definen las instituciones y su participación como organización, el tipo de organización, a sus empleados, a sus clientes y en general a todos los que tienen una relación con ella.

El plan enumera las metas y objetivos de la organización, incluyendo la manera en que éstos se lograrán. El plan estratégico se concentra en los factores críticos para el éxito (FCE) de la organización, ofreciendo mecanismos para cerrar la brecha que existe entre lo que ésta es capaz de hacer en la actualidad y lo que necesita ser capaz de hacer.

Mediante el uso de indicadores o mediciones de desempeño, la organización vigilará su progreso hacia el cumplimiento de las metas de corto, mediano y largo plazos. Estos indicadores de desempeño revisten enorme importancia, ya que permiten que la organización determine si está en el camino correcto para lograr sus objetivos.

Las organizaciones eficientes analizan la brecha entre el desempeño actual y el que se exige en el plan estratégico. La evidencia de un desempeño inferior al esperado, la organización debe poner en práctica acciones correctivas para eliminar la causa y mejorar el desempeño hacia la consecución de la meta y reducir la brecha. Un buen plan estratégico incluye también estrategias de contingencia que se implementarán en caso de que alguno de los supuestos básicos sea erróneo o de que ocurran cambios significativos en el mercado.

Para crear un plan estratégico, es preciso que los líderes de la organización determinen: Cuál es el negocio de la organización (¿en qué negocio participan realmente?); Los principales hallazgos que se obtengan a partir de los Elementos necesarios para un proceso efectivo de planificación estratégica:

Ver Ilustración 6 Plan Estratégico institucional.

Elementos necesarios para un proceso efectivo de planificación estratégica:

1 Visión: la dirección estratégica que seguirá la organización en el futuro previsible 2. Misión: la traducción de la visión de la organización en acciones estratégicas 3. Factores críticos para el éxito: entre 3 y 10 factores —identificados por los clientes— que la compañía debe tomar en cuenta sin falta si quiere prosperar 4- Metas: lo que debe lograrse

5. Objetivos las acciones específicas y cuantificables que la organización debe realizar para contribuir al logro de las metas y, en última instancia, de la misión y la visión

6. Indicadores: las mediciones del desempeño que indican si la organización está avanzando hacia la consecución de sus objetivos, metas, misión y visión

7. Planes de contingencia: los planes que se ponen en práctica para permitir que la organización siga siendo flexible en un entorno complejo y competitivo

Cuando se lleva a cabo correctamente, la planificación estratégica requiere tiempo y esfuerzo.

Los planes estratégicos bien contruidos contribuyen por mejorar la manera en que la organización dirige las instituciones. Las instituciones que no le dedican la suficiente atención, porque no comprenden bien el impacto que tiene la planificación estratégica (o su ausencia) en las operaciones de las organizaciones.

Los planes estratégicos deben asignar con claridad en quién o en qué recae la responsabilidad de los resultados; identificar las mediciones de desempeño. Las organizaciones se ven beneficiadas por planes estratégicos que contienen mediciones del desempeño de las actividades propuestas. Los planes estratégicos deben asignar lo que se quiere lograr en la organización y cómo lo conseguirá.

LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Los objetivos y la estrategia dan fundamento a las acciones de planificación y programación. La planificación y la programación deben referirse al conjunto de actividades que desarrolla la institución y servir de fundamento a la asignación de recursos.

La planificación universitaria. La planificación es un proceso que puede ser conceptualizado y operacionalizado acudiendo a distintas perspectivas:

Como la ordenación de los medios para el logro de los fines institucionales, conforme a un proceso racional en el que, en primer lugar, se establecen los objetivos prioritarios y en base a ellos se asignan los recursos, Como un proceso inverso de ordenación de los medios existentes hacia un objetivo que se viable independientemente de su deseabilidad absoluta. En este sentido, la planificación debe alcanzar cierta coherencia en las acciones en curso.

Las universidades plantean algunos interrogantes particulares con respecto a la planificación de las actividades:

Exigen que la planificación institucional sea flexible, ya que la coordinación interna no puede hacerse a través de la jerarquía o por medio de detallados programas preestablecidos, sino que requiere una continua retroalimentación y reformulación, su personal básico - docentes e investigadores, tiene muy alta calificación técnica y goza de gran autonomía en los aspectos académicos y operativos, por lo que, sin su participación, la planificación institucional no puede tener efectividad,

Los condicionamientos contextuales limitan la posibilidad de planificar con detalle, entre ellos están: necesidades imprevistas de nuevas investigaciones; compromisos nacionales e internacionales que es forzoso cumplir; ofertas imprevistas de trabajo que pueden aprovecharse; recursos humanos asignados

imprevistamente; el presupuesto aprobado tarde y con recortes; objetivos impuestos externamente que distorsionan el plan institucional.

Los mecanismos para la formulación de estrategias, políticas y planes: La unidad de orientación de la institución exige disponer de la capacidad para formular planes y programas, con metas explícitas, secuencias en las acciones y previsiones para el seguimiento y la evaluación. Por consiguiente, deberá determinarse: la existencia de mecanismos formales para la formulación de planes y programas (unidades de planeamiento), las actividades efectivamente realizadas por estos mecanismos y sus productos, la metodología utilizada y el grado de participación de los distintos actores en este proceso, la existencia de un plan estratégico, los contenidos de ese plan estratégico.

El análisis procurará identificar las características y atributos fundamentales del sistema de planificación. La planificación puede estar altamente formalizada y explicitada o puede realizarse en forma no diferenciada en los ámbitos regulares de toma de decisiones institucionales.

Se determinará la existencia de grupos con funciones específicas referidas a la planificación y programación, el carácter de esos grupos (permanentes o circunstanciales), su integración, su dimensión, la representatividad del grupo, las tecnologías de planificación utilizadas, su jerarquía dentro de la universidad, las relaciones funcionales con niveles y ámbitos institucionales, la centralización o descentralización en el desempeño de la función, los mecanismos existentes para coordinar las labores vinculadas a las distintas facetas de la planificación, las unidades colaboradoras, la naturaleza de esas relaciones (suministro de información, apoyo técnico, prestación de servicios, soporte de legitimación, etc.) y los niveles y ámbitos de participación.

Se considerará además la proyección temporal de las decisiones procesadas en la planificación, las oportunidades de revisión y la existencia de previsiones para afrontar cambios en la situación o contingencias.

El plan estratégico: constituye el marco ordenador de la acción institucional. Encuentra su expresión formalizada en el plan estratégico

Ver Ilustración 7 Componentes de la Etapa de Planificación Estratégica

El plan estratégico debe señalar hacia dónde se dirige la institución y la aplicación de los medios organizacionales conforme a prioridades sustantivas. Además, el reconocimiento de la diversidad de la institución universitaria y de la heterogeneidad de situaciones que debe enfrentar requiere contar con la capacidad para formular estrategias diferenciadas frente a distintos ámbitos relevantes.

Los insumos para el planeamiento estratégico: se utiliza para la elaboración de los proyectos institucionales que según la institución requiere:

Conocer la situación, proyecciones y requerimientos en materia oferta y demanda educativa y, en particular, de la educación superior de su ámbito de actuación y en su contexto relevante, su dimensionamiento, el régimen y los niveles de la prestación y su composición (estimaciones de las demandas para las carreras de grado y posgrado, su localización y modalidades específicas) .

Conocer la situación, proyecciones y requerimientos en lo referido a los campos del conocimiento en los que plantea sus ofertas académicas y sus actividades de investigación y transferencia.

Conocer la situación, proyecciones y requerimientos en lo referido a los campos del conocimiento que no forman parte de sus ofertas académicas y que podrían dar lugar a nuevos programas.

Definir los atributos deseados para la institución conforme al perfil definido según la misión y el visión institucional, así como para su modelo organizativo y de gestión.

Analizar los factores operantes que explican la situación actual.

Evaluar las necesidades existentes a partir de la contratación de la situación actual con los atributos deseados conforme al perfil adoptado y la misión y la visión institucional

Definir una estrategia de superación de las deficiencias en el marco de las restricciones enfrentadas y las oportunidades identificadas,

Identificar las acciones requeridas para satisfacer estas necesidades,
Integrar las acciones en programas y proyectos.

Determinar los recursos necesarios para la ejecución de esas acciones.

Comprendiendo su articulación, secuencia y adjudicación de responsabilidades.

Prever los mecanismos para la gestión del proceso.

ELABORACION DE DIAGNOSTICO

Para la elaboración del plan estratégico es preciso disponer de adecuados diagnósticos. Los requisitos que deben satisfacer estos diagnósticos. Estos mismos requisitos son los que debe satisfacer la autoevaluación que la universidad realice:

Rigurosidad: el diagnóstico debe estar fundado en el mejor de los conocimientos disponibles, de manera de asegurar que las relaciones postuladas sean susceptibles de verificación empírica y que estén lógicamente articuladas.

Sistematicidad: el diagnóstico debe ser realizado siguiendo procedimientos explicitados, integrantes de un método que asegure la conexión lógica de las proposiciones que integrarán el diagnóstico y haciendo uso de técnicas que den garantías de confiabilidad a los datos analizados.

Objetividad: resultado, la objetividad debe ser un requisito a satisfacer para que el diagnóstico pueda convertirse en un instrumento de validez en la administración pública, no susceptible de cuestionamiento por el carácter de las apreciaciones que contiene.

Comprensividad El diagnóstico debe tener carácter comprensivo, incorporando todos los aspectos que contribuyen a la comprensión y a la explicación de la situación observada, así como aquellos que permiten pronosticar la tendencia a seguir por la introducción de acciones de cambio.

Operacionalidad: el diagnóstico debe permitir identificar elementos o variables manipulables de manera de lograr aquellos cambios deseados en los modos de funcionamiento y en los resultados de la organización. Las cuatro condiciones anteriores son requisitos para la correcta operacionalidad del diagnóstico.

El análisis de demandas y capacidades: En particular, las metodologías usuales incorporan los siguientes análisis como básicos para el proceso de planificación:

Análisis contextual y relevamiento de demandas Las universidades deben orientar sus actividades a la satisfacción de las necesidades, sociales, políticas, culturales, científicas, tecnológicas, económicas, etc. existentes en el contexto en que desarrollen sus actividades.

Estas necesidades sociales pueden manifestarse en forma de demandas formuladas por distintos actores o ser asumidas e interpretadas por la institución.

Ello exige que la universidad cuente con mecanismos e instancias para la consideración, captación y explicitación de esas necesidades y demandas. La universidad debe dar respuesta al interrogante sobre cuáles son las necesidades efectivas que está contribuyendo a satisfacer de manera de posibilidad la evaluación del impacto institucional.

Análisis de las capacidades institucionales Para el planeamiento estratégico pueden utilizarse distintos tipos de metodologías. Todas ellas, independientemente de sus denominaciones e instrumentos utilizados, realizan una caracterización de sus capacidades y posiciones competitivas. Un instrumento frecuentemente utilizado apunta a identificar fortalezas y debilidades, así como las oportunidades o las amenazas que enfrenta la institución.

El resultado debe ser una autoevaluación de las capacidades institucionales y una fundamentación de las estrategias propuestas.

Contenidos de la definición estratégica: La definición de las estrategias institucionales debe abarcar, entre otras, las siguientes definiciones:

- Ofertas académicas
- Ofertas académicas de grado y posgrado
- Relación entre investigación y docencia
- Perfil de la planta docentes e investigadores
- Criterios de relevancia y pertinencia para las tareas
- Servicios a la comunidad
- Sistemas y mecanismos de acceso a las ofertas académicas y a los servicios
- Cobertura territorial de las acciones
- Articulaciones con el sistema educativo secundario, terciario y universitario, con la comunidad local y con las organizaciones sociales

- **Financiamiento:** fuentes de financiamiento centrales y adicionales y políticas de participación sobre los ingresos generados por la venta de servicios y proyectos
- **Actualización docente y de investigación.** Definición de planteles
- **Mecanismos y criterios de evaluación de la actividad institucional** en todos sus niveles.

El plan resultante debe ser evaluado, además de su integralidad, en función de su coherencia y viabilidad. La evaluación analizará:

Las interrelaciones y complementariedades entre las distintas dimensiones, objetivos, metas y cursos de acción contenidos en el plan estratégico.

La inclusión de análisis de viabilidad desde las perspectivas: política, técnica, organizacional, económico-financiera y administrativa.

La relación con las políticas y las estrategias efectivamente adoptadas.

Definición de Planeación Estratégica

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones internacionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión.

Los objetivos estratégicos son los pasos para lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo

2.7.2 ADMINISTRACION ESTRATEGICA

Administración estratégica • Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

El término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias. • Planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. • Aprender Planeación Estratégica sin considerar que esta es una herramienta administrativa que debe ser implementada monitoreada deja la disciplina de la Planeación incompleta.

Un plan estratégico es el plan de juego de la organización. • Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos.

En el sector público y en el no gubernamental: • ¿Quiénes son los propietarios? • ¿Quiénes son los competidores? • ¿Cuáles son las ganancias (utilidades) buscadas? • ¿Cómo se mediría la rentabilidad (social)?

Etapas de la administración estratégica

Formulación de estrategias

Implementación de la estrategia

Evaluación de estrategias

Formulación de estrategias • Implica desarrollar una Visión y Misión; establecer Objetivos a largo plazo; identificar las oportunidades y amenazas externas a la organización que impacten con el logro de los Objetivos; determinar

las fortalezas y debilidades internas; generar estrategias alternativas y elegir las áreas estratégicas particulares que se han de seguir.

- Formulación de estrategias
- Decidir en qué nuevos negocios/mercados incursionar.
- Qué negocios/mercados abandonar.
- Cómo asignar recursos.
- Si expandir operaciones o diversificarse.
- Si ingresar a mercados internacionales.
- Si fusionarse o formar alianzas.

Implementación de la estrategia • Requiere que la organización establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. • Suele conocerse como la “etapa de acción”.

Evaluación de estrategias • Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas.

- Las actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos: superior, departamental o de las unidades estratégicas de negocio y funcional.
- La administración estratégica ayuda a que una organización funcione como un equipo competitivo.

Términos clave de la administración estratégica

Declaración de la Misión • Afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una organización de otras similares. • Identifica el alcance de las operaciones de una institución en términos de producto, servicio y mercado o beneficiarios. • Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro propósito?” o sea “Cuál es nuestra razón de existir”

Se considera como el segundo paso en la planeación estratégica. • El primer paso fue la declaración de filosofía organizacional.

Tercer paso en la planeación estratégica.

Declaración de la Visión • Responde a la pregunta: “¿En qué nos queremos convertir?” • “¿Dónde nos vemos en x años?”

Oportunidades y amenazas externas • Se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro

Algunas oportunidades y amenazas

La digitalización de la enseñanza irá en aumento. • La intensa competencia por recursos de diferentes instituciones • Las tasas de desempleo y subempleo permanecen altas, lo cual reduce el presupuesto del Estado y los fondos propios disponibles. • Tasas de interés en aumento. • Los ciclos de vida de los conocimientos se acortan. • Los gobiernos centrales y locales son financieramente débiles. • Las regulaciones pueden endurecerse o ablandarse

• Fortalezas y debilidades internas • Las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es muy bueno o malo. • Están relacionadas a los competidores.

Objetivos • Los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. • El largo plazo significa un periodo superior a un año. • Deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros

Estrategias • Los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. • Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos y/o servicios, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.

Objetivos anuales

Son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo.

Deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados.

En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional.

Ejemplo de estrategias en acción en 2020

Virtualización de la enseñanza • Internacionalización de la educación • Educación continua

Políticas • Son los medios para alcanzar objetivos anuales. • Consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. • Orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

El modelo de la administración estratégica

¿En dónde estamos en este momento? ¿Hacia dónde queremos ir?
¿Cómo llegaremos ahí?

Beneficios de la administración estratégica

Desde sus orígenes, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica.

La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso; es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los como los empleados se comprometen a apoyar a la organización.

Beneficios financieros

• Las organizaciones que utilizan los conceptos de administración estratégica muestran una mejoría significativa en áreas como ventas, rentabilidad, productividad, captación de recursos, niveles de ejecución en

comparación con aquellas organizaciones que no cuentan con actividades sistemáticas de planeación. • Las organizaciones de alto rendimiento parecen tomar decisiones mejor informadas con una correcta previsión de las consecuencias a corto y largo plazo.

Beneficios no financieros

- Permite identificar, jerarquizar y explotar las oportunidades. • Proporciona una visión objetiva de los problemas administrativos

- Es un modelo para una mejor coordinación y control de las actividades.
- Minimiza los efectos de las condiciones y los cambios adversos

Permite que se tomen decisiones importantes en apoyo de los objetivos establecidos; mejor asignación de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.

Asignación de menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o improvisadas.

Crea un marco para la comunicación interna entre el personal.

Errores en la planeación estratégica

Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.

Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.

Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.

No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada. Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.

Los directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.

- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño. • Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.

- No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.

- Formular demasiadas estrategias a la vez

Evaluación y control de la estrategia

Tener una administración estratégica sin evaluación ni control es como jugar fútbol sin ninguna portería.

- A menos que la administración estratégica mejore el rendimiento de la institución, la planeación estratégica ha sido solamente un ejercicio teórico o el cumplimiento de un trámite.

- En la industria de la educación, el rendimiento en el aprovechamiento para lograr la mejora en la formación de los usuarios/clientes.

Toda organización que recibe fondos (pública, no lucrativa o con fines de lucro), la institución educativa debe lograr la viabilidad económica (ingresos superando gastos) que garanticen su estabilidad en el tiempo. • Si las personas no están dispuestas a pagar más de lo que cuesta proporcionar el servicio, esta actividad dejará de existir. • La evaluación y el control son las partes más difíciles de la administración estratégica.

Por este motivo, se deben usar no sólo las medidas tradicionales de rendimiento financiero, sino que también es necesario considerar el uso de un cuadro de mando integral, entre otras posibilidades. • Aún el intento de medir algo afecta al objeto de estudio y nada puede ser mejorado si no se mide. • La medición del rendimiento puede generar acciones orientadas hacia el corto plazo y el desplazamiento de metas.

Proceso de Evaluación y Control

El proceso de evaluación y control garantiza que una institución logre lo que se propuso llevar a cabo. • Compara el rendimiento con los resultados deseados y proporciona la retroalimentación necesaria para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas, según se requiera. • Este proceso es visto como un modelo de retroalimentación de cinco pasos

Proceso de Evaluación y Control

1. Determinar lo que se medirá: los administradores de alto nivel y los administradores operativos necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar. • Los procesos y resultados se deben medir de manera razonablemente objetiva y congruente. • El enfoque se debe centrar en los elementos más importantes de un proceso, es decir, en los que justifican la mayor proporción del gasto o el mayor número de problemas. • Se deben encontrar medidas para todas las áreas importantes, sin importar la dificultad
2. Establecer estándares de rendimiento: los estándares que se usan para medir el rendimiento son expresiones detalladas de objetivos estratégicos. Los conocemos como indicadores. • Son medidas de resultados de rendimiento aceptables. • Cada estándar incluye generalmente un margen de tolerancia que define las desviaciones aceptables. • Los estándares se establecen no sólo para el resultado final, sino también para las etapas intermedias
3. Medir el rendimiento real: las mediciones se deben realizar en momentos predeterminados.

4. Comparar el rendimiento real con el estándar: si los resultados del rendimiento real se encuentran dentro del margen de tolerancia deseado, el proceso de medición se detiene

5. Tomar medidas correctivas: si los resultados reales quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder las siguientes preguntas: a. ¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional? b. ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta? c. ¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados? Se deben tomar medidas que no sólo corrijan la desviación, sino que también eviten que suceda de nuevo. d. ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas?

Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos deben estar al tanto de esta deficiencia para poder corregir la actividad de los empleados. La administración de alto nivel no necesita estar involucrada.

No obstante, si se obtiene un rendimiento indeseado debido a los procesos mismos, tanto los altos directivos como los administradores operativos deben saberlo para que desarrollen nuevos programas o procedimientos de implementación.

La información para la evaluación y control debe ser pertinente a las supervisiones de acuerdo con los objetivos. Uno de los obstáculos para el control eficaz es la dificultad para desarrollar medidas adecuadas de actividades y resultados importantes.

Medición del rendimiento

El rendimiento es el resultado final de una actividad. Las medidas que se seleccionarán para evaluar el rendimiento dependen de la unidad organizacional que se evaluará y los objetivos a lograr.

Los objetivos que se establecieron anteriormente en la etapa de formulación de la estrategia del proceso de administración estratégica se deben usar ciertamente para medir el rendimiento corporativo después de implementar las estrategias.

Tipos de controles

Los controles se establecen para concentrarse en los resultados reales de rendimiento (salida), las actividades que generan el rendimiento (desempeño) o los recursos que se utilizan para generarlo (entrada). Los controles del desempeño especifican cómo se debe hacer algo por medio de políticas, reglas, procedimientos operativos estándar y órdenes de un superior.

Los controles de salida especifican lo que se debe lograr centrándose en el resultado final de los comportamientos a través del uso de objetivos y metas de rendimiento o logros importantes. Los controles de entrada especifican los recursos, como conocimientos, destrezas, habilidades, valores y motivación de los empleados.

Los controles de desempeño, salida y entrada no son intercambiables. Los de desempeño (como seguir los procedimientos de la institución, llegar al trabajo a tiempo) son más adecuados cuando los resultados de rendimiento son difíciles de medir o se depende del tiempo para tenerlos, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados es clara.

Los controles de salida (como el volumen de matrícula, la cantidad de graduados, los graduados trabajando en su campo después de un

cierto tiempo y las encuestas sobre la satisfacción del cliente) son más apropiados cuando se han acordado medidas de salida específicas, pero la relación causa-efecto entre las actividades y los resultados no es clara. Los controles de entrada (como el número de catedráticos con maestrías y doctorados, experiencia laboral de los docentes, recursos tecnológicos de la institución) son más adecuados cuando la salida es difícil de medir y no existe una relación causa-efecto clara entre el desempeño y el rendimiento (como ocurre en la enseñanza universitaria)

2.7.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

Michael E. Porter. La planeación de la estrategia es la fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles son sus objetivos y las políticas que serán necesarias para alcanzar los objetivos, Valora a los competidores

El producto o servicio que se ofrece no debe ser fácil de sustituir

Identifica las amenazas que afectan a otras empresas del sector y

Comprueba la disponibilidad de proveedores

Se indaga de todas las posibilidades.

Fuerza 1; Rivalidad entre las empresas competidoras. **Fuerza 2:** Entrada potencial de Nuevos Competidores. **Fuerza 3:** Amenaza de productos sustitutos **Fuerza 4:** Poder de Negociación de los Proveedores. **Fuerza 5:** Poder de negociación de los compradores

1: Rivalidad entre las empresas competidoras

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Rivalidad entre empresas competidoras • La más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. • Se enfoca en ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos de compañías competidoras.

CONDICIONES QUE PROVOCAN UNA ALTA RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS COMPETIDORAS

- Número elevado de compañías competidoras
- Semejanza en el tamaño de las compañías competidoras
- Reducción de la demanda de productos de la industria
- Caída de los precios de productos/ servicios de la industria
- Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad
- Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas
- Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas
- Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
- Cuando los productos son perecederos

- Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad
- Cuando los rivales tienen un exceso de inventario
- Cuando los rivales venden productos/servicios similares
- Cuando las fusiones son comunes en la industria.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

Las barreras contra el ingreso. La alta calidad, los precios más altos y los recursos de marketing

Barreras contra el ingreso

- Necesidad de lograr economías de escala.
- Necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados.
- Falta de experiencia.
- Fuerte lealtad por parte de los consumidores.
- Sólidas preferencias por determinadas marcas.
- Grandes requerimientos de capital.
- Ausencia de canales de distribución adecuados.
- Políticas de regulación gubernamental, aranceles.
- Posesión de patentes/autorizaciones/convenios
- Ubicaciones poco deseables.
- Contraataque por parte de instituciones bien afianzadas.
- Potencial saturación del mercado.

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

• La presión aumenta cuando: • Los precios y/o el costo de los sustitutos disminuyen. • El costo puede cambiar a otros productos disminuye el costo para los consumidores.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

4. Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

El poder de negociación de los proveedores (catedráticos, investigadores etc.) aumenta cuando: Hay pocos proveedores. El costo de cambiar a otras materias primas (estudiantes) es especialmente alto. La estrategia de integración hacia atrás ayuda a obtener el control o apropiarse de los proveedores.

La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

5. Poder de negociación de los compradores:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Aumenta el poder de negociación de los compradores cuando:

1. Si pueden cambiar a otras instituciones o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
2. Si son importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si es su decisión comprar un producto y cuando hacerlo.

Fuentes de información externa

Fuentes inéditas. Incluyen las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, los discursos en reuniones de académicos y autoridades reguladoras, congresos académicos, los programas de televisión y/o medios digitales, las entrevistas y las conversaciones con los grupos de interés. • Fuentes publicadas. Incluyen periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales.

El modelo fue planteado por Michael E. Porter en año 1.980 y se denominó: "Una visión sobre una de las fuerzas externas con mayor impacto sobre las empresas: la competencia" y constituye una herramienta que permite profundizar el análisis de la estrategia competitiva de una empresa. A partir de un diagnóstico, se pueden diseñar estrategias competitivas.

Según Porter, la competencia es el conjunto de empresas que se dedican a brindar un mismo producto o servicio en el mismo mercado. La estrategia competitiva es definida como el camino o los cursos de acción que una empresa se propone seguir en el mediano o largo plazo para alcanzar los objetivos planteados previamente.

Porter plantea este análisis para empresas industriales, pero es trasladable a otros rubros como servicios, comercial o financiero.

Son cinco factores externos a los que denomina "FUERZAS" por el impacto que produce en la empresa cualquier acontecimiento o suceso que ocurra con ellos.

2.7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. Es el documento en el que se describe la organización de la Institución Educativa; las funciones de cada uno de los órganos y/o unidades organizativas; los cargos que comprenden; y las relaciones que se establecen entre ellos. La descripción de estas funciones debe ser ordenada, precisa y detallada, de manera que, cada miembro de la comunidad educativa pueda ubicar sus propias funciones, la de los demás y las responsabilidades que ellas conllevan. Para elaborar el manual de funciones se recomienda:

1. Analizar y evaluar la pertinencia de la estructura organizativa vigente en relación con los cargos, las funciones, las relaciones y los canales de comunicación entre los diferentes órganos, los niveles de autoridad y dependencia.
2. Definir las responsabilidades de los diferentes órganos y su dependencia orgánica y establecer las funciones pertinentes al contexto.
3. Una manera de obtener estos datos es que cada miembro de la comunidad educativa identifique y analice lo que compete a su quehacer en su institución.

Los modelos organizacionales son los marcos dentro de los que se lleva a cabo la acción. Comprende el diseño institucional, las normas que regulan la distribución y el ejercicio de capacidades decisorias, las unidades creadas para atender temáticas específicas y los medios a por los que se recompone la unidad institucional disuelta por la diferenciación estructural y la especialización funcional.

Cuando se hace mención la “organización”, debe entenderse una unidad académica que tiene bajo su administración diferentes carreras. Una unidad académica depende de una institución universitaria; su relación es directamente con el cumplimiento de los objetivos relacionados con la formación de profesionales.

La universidad que afronte los nuevos retos; en su nivel jerárquico más elevado debe tener una estructura que se acople al Esquema de Organización que definidas las instancias académicas y las administrativas que tienen un fin de apoyo y asesoramiento, por los objetivos de una universidad,

La diferenciación de esta estructura organizacional evita la duplicidad de funciones, separa la gestión académica de la administrativa, evita que las unidades esencialmente académicas, cumplan simultáneamente a su quehacer, engorrosas labores administrativas y permite además que el control y la supervisión fluyan a través de un esquema que permite ver con mayor facilidad cada responsabilidad.

Un vicerrectorado académico por tanto se concentraría en la coordinación de las acciones de las direcciones generales académicas (postgrado, vinculación e investigación), dejando las acciones administrativas que son transversales, a un vicerrectorado administrativo que se encargaría de supervisar la gestión de Talento Humano, Planificación, Administración y Finanzas, al tiempo que asegura que los profesionales que son responsables de esas áreas asimilen las particularidades que efectivamente tiene la universidad pública.

2.7.5 REGLAMENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

La innovación institucional como reto o medio puede realizarse a partir de la consideración de los componentes estáticos (objetivos, estructuras y sistema relacional) o dinámicos (dirección y funciones organizativas) de las instituciones.

Podemos mejorar el funcionamiento de una organización: Clarificando y consensuando los objetivos que se pretenden, Potenciando estructuras más flexibles y adecuadas a los objetivos pretendidos, Atendiendo a las necesidades organizativas y personales relacionadas con las personas, Estableciendo un modelo de dirección y actuación coherente con los demás componentes, Ordenando la actividad de acuerdo a las exigencias del proceso organizativo en todas sus fases.

Aunque es indudable que la atención a uno o varios de los aspectos antes mencionados puede ayudar a mejorar las organizaciones, lo característico de la acción organizativa es la atención a las múltiples relaciones que se dan entre ellos. De todas formas, las tareas que se vayan a realizar y el énfasis que se ponga en cualquiera de los componentes citados dependerá de las concepciones que se tengan de la organización y de las que se apliquen en el análisis y resolución de problemas: enfoques tecnocráticos confiarán a menudo en un buen organigrama y en una descripción detallada de los puestos de trabajo y de las tareas que en ellos se deben realizar; en cambio, perspectivas simbólicas o sociocríticas pondrán el acento en la atención a los intereses de las personas o el énfasis en los problemas

Las posibilidades de las organizaciones y las actuaciones que realizan dependerán de:

- Las posibilidades y limitaciones que permita el sistema administrativo o estructural del que dependa la organización. Marcos muy normativos y estructuras administrativas uniformadoras restan margen de maniobra a las organizaciones, y las convierten en meras ejecutoras de decisiones administrativas dadas.

Las finalidades y funciones asignadas. Por ejemplo, el carácter de instituciones educativas les hace compartir el sentido de lo educativo, dirigido al

desarrollo de la persona (fomentar la creación de una escala de valores educativa) en la perspectiva individual, y a potenciar el proceso de socialización en la perspectiva social. Por otra parte, como son instituciones creadas y mantenidas por la sociedad, están obligadas a asumir las funciones que ésta les asigna en cada momento histórico. La atención de una manera interactiva de los diferentes elementos considerados nos permite presentar un esquema válido para el análisis de las organizaciones.

Tan sólo habría que añadirle algunas observaciones: • Se identifican los componentes fundamentales de las organizaciones sin que ello agote la consideración de otros elementos de menor relevancia, pero también importantes en el proceso organizativo.

La interrelación de los distintos elementos permite explicar el funcionamiento institucional, y es la base para comprender el clima organizacional, como conjunto y resumen de las condiciones existentes en una organización y como extensión de la cultura organizativa subyacente.

La interrelación mencionada ha de analizarse desde la dimensión espaciotemporal: todo existe en un espacio y tiempo determinado, y es consecuencia de un proceso histórico que lo explica y condiciona. La innovación resulta ser prioridad para el funcionamiento de los centros educativos, a través de la cual se intentan cumplir de la mejor manera posible las exigencias socioculturales que la sociedad demanda.

La cultura resulta ser subyacente, y el clima un resultado de la interacción de los distintos elementos. Pero más allá de la simple presentación de los elementos básicos de las organizaciones, nos interesa destacar su interrelación y dependencia. Así, cualquier actuación o cambio en los objetivos institucionales debería suponer una revisión de la adecuación de las estructuras y actuaciones relacionadas con la dirección, las personas y las funciones organizativas. Del mismo modo, una determinada estructura física, de recursos humanos o incluso de posibilidades temporales puede condicionar la actuación de las personas y los objetivos realistas que la organización puede conseguir.

2.7.6 MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES.

La pirámide organizacional muestra la estructura jerárquica de responsabilidades y de funciones en una organización. Toda organización pública o privada tiene un nivel principal que se encuentra en la parte más alta de la pirámide. En este nivel se definen los lineamientos estratégicos a nivel nacional. El nivel de alta dirección del gobierno subnacional ya sea el gobernador, el intendente o el alcalde y su equipo de planificación, es donde se definen los objetivos estratégicos del plan. En este nivel se centran las funciones de planificación, programación y control de gestión. El nivel siguiente, el operativo, está constituido por profesionales y mandos medios del gobierno subnacional que son responsables de la ejecución del plan.

La posibilidad de desarrollar políticas eficaces y eficientes en el nivel subnacional depende de las competencias que tengan los gobiernos de ese nivel pero, fundamentalmente, de sus capacidades. Las capacidades estatales son habilidades para conducir políticas eficientes, efectivas y sostenibles. Muchas veces los gobiernos subnacionales influyen en la determinación de las prioridades estratégicas del gobierno central: esa capacidad depende del grado de autonomía y el peso a nivel nacional que posean los gobiernos subnacionales. (Hilderbrand y Grindle, 1994) y el desarrollo de estas depende de la utilización de ciertos instrumentos como la planificación estratégica que permite hacer efectivas esas condiciones y realizar su seguimiento y evaluación.

Ilustración 8 Niveles Organizativos

2.7.7 PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL.

La planificación operativa es el camino que nos indica cómo se puede llegar al lugar donde se desea ir. Los planes operativos son definidos de forma tal que su cumplimiento sucesivo permite lograr los objetivos de desarrollo definidos en el plan estratégico. El éxito de un plan estratégico se sustenta en alcanzar los objetivos de los sucesivos planes operativos.

Se trata de un procedimiento que permite alcanzar objetivos intermedios que contribuyen al logro de los resultados finales y asignarles los recursos en cada tramo del proceso. Los planes operativos son elaborados con mayor detalle que los estratégicos y comprenden la definición de metas —en general anuales, cuyo alcance se aproxima a los objetivos de mediano plazo—, plazos, etapas, responsables, y de las actividades tendientes a generar productos (bienes y servicios) sobre los que se fijan las metas.

La planificación operativa utiliza recursos para desarrollar sus actividades y los presupuestos anuales deben preverlos de manera suficiente. La articulación entre lo planeado en relación con los recursos materiales a través de las actividades es lo que permite que los deseos se conviertan en realidades. Si no se efectivizan las actividades planeadas, el objetivo quedará en un enunciado, pero no será un hecho real ni un resultado.

El plan operativo tiene por objetivo avanzar en el logro de los objetivos estratégicos y las metas anuales expresan cuánto se pretende alcanzar en un año de ese objetivo plurianual. Se trata de un documento formal en el que los responsables de una entidad enumeran los objetivos a conseguir durante el año y la forma de alcanzarlos. Los objetivos anuales cuantificados se expresan en metas, que es el nivel de logro que se espera alcanzar al finalizar el año y se expresa como una situación alcanzada.

LAS METAS Y LOS PLANES OPERATIVOS

Las metas y los planes operativos deben corresponderse en sus contenidos y en sus modalidades de acción con las definiciones del perfil institucional y con los contenidos del plan estratégico.

En toda estrategia operativa debe abordarse, en primer lugar, el contenido, que es un conjunto de medidas mediante las cuales la universidad pretende conseguir una ventaja competitiva sostenible- en el largo plazo (competencias distintivas) sobre los demás participantes en el sector de educación superior (estructura del sector educacional) y en cada uno de los grandes programas en los que la universidad participa.

Estas metas y planes operativos deben referirse al conjunto de actividades a través de las que las universidades procuran el logro de sus objetivos.

Se entiende que estas actividades son las que conforman los procesos de transformación básica (investigación, docencia, extensión, información, asistencia técnica, etc.) y las que dan apoyo al normal desenvolvimiento de éstas.

Se debe tener presente que estas actividades no tienen la misma configuración a lo largo del tiempo, sino que presentan cambios debido a la aparición de nuevas demandas y nuevos conocimientos; como respuesta a contingencias diversas y conflictos.

Demanda:

- a) flexibilidad en los planes operativos,
- b) metas que puedan ser revisadas para dar cuenta de estos cambios.

Las actividades difieren, además, en cuanto a su programabilidad. Algunas tareas tienen características y requerimientos de autonomía en su ejecución debido a las incertidumbres que deben enfrentar.

Esto determina que los planes operativos de las diferentes unidades deban diferir en cuanto al detalle de las actividades a programar, sin por ello reducir las exigencias con respecto a la formulación de las metas para orientar la acción y permitir su evaluación. Esta realidad requiere de cierto "pluralismo" que posibilite el tratamiento diferenciado de cada una de las actividades desarrolladas dentro de una Universidad.

CRITERIOS PARA LA ELECCIÓN DE LAS METAS

Las metas deben satisfacer los siguientes requerimientos:

Especificidad, de manera de permitir su seguimiento a través de indicadores debidamente validados. Articulación recíproca de las acciones para el logro de las metas. Agrupamiento de las metas conforme a la homogeneidad de acciones e impactos. Además, las metas deben formularse de manera que contribuyan a alguna de las siguientes dimensiones:

Eficiencia técnica, como relación entre insumos para las actividades sustantivas y de apoyo y los productos académicos alcanzados,

Eficacia, como el logro de los objetivos académicos definidos y de los impactos buscados. En esta dimensión se incluye a la calidad de procesos y productos académicos.

Efectividad, entendida como la combinación de las dos anteriores, incluyendo la capacidad política e institucional para responder a los requerimientos sociales, para aprovechar las oportunidades abiertas por la acción y la flexibilidad en la gestión,

Responsabilidad ante la sociedad por las actividades, procesos, productos, resultados e impactos,

Legitimidad social.

Los objetivos de la gestión por resultados La implementación progresiva de un plan estratégico de mediano plazo a través del diseño de planes operativos anuales (POA): Que estos constituyen aproximaciones más cercanas a la realidad cotidiana y por ello, más detalladas y con mayores desafíos en términos de logros concretos.

Definir acciones que vuelven operativo al plan estratégico, con una articulación estrecha entre el plan y el presupuesto; el plan y la estructura organizativa; y el mediano a corto plazo; para maximizar resultados con los recursos disponibles y con responsables. Identificados para cada una de las metas del plan; evaluaciones a corto plazo de los avances alcanzados en la implementación del plan estratégico de mediano plazo. Examinar para garantizar que se realizan los pasos necesarios que permiten llegar a los objetivos estratégicos a partir de planes operativos de corto plazo. Identificar si hay una adecuada articulación entre el plan y el presupuesto.

2.7.8 CODIGO DE ETICA INSTITUCIONAL.

Los valores organizacionales son el conjunto de principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa.

Ética empresarial. Importancia de los valores La empresa, cuyo carácter es eminentemente social, debe regirse por una serie de valores o principios tendientes a lograr el bienestar de la sociedad. Si bien es cierto que a lo largo de su historia las empresas han desvirtuado su fin último al orientarse solamente a la consecución de utilidades, sin importarles el entorno humano y ambiental, también lo es que en esta época de crisis de valores y ante los continuos problemas originados en la misma, la empresa se ha reorientado hacia la consecución de una ética y valores institucionales.

Los valores primordiales que debe perseguir cualquier organización son:

1. Compromiso. Satisfacción del bien común.
2. Respeto. Protección del medio ambiente y respeto a los empleados y a la sociedad en general.
3. Equidad y justicia. Creación de fuentes de trabajo y salarios justos.
4. Calidad. Producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores y promuevan su bienestar.
5. Responsabilidad. Mejoramiento de la situación económica de la comunidad.
6. Honestidad. La honradez y la integridad en las relaciones con los clientes, proveedores y empleados

La filosofía organizacional es el conjunto de valores, principios y compromisos que orientan la actuación de la institución

La filosofía de la empresa implica la existencia de una serie de valores que le permiten orientar sus acciones hacia el bien común. De esta manera, el emprendedor debe tener en cuenta la importancia de los valores en la cultura organizacional para la operación de la empresa, y la selección de sus integrantes; además el empresario debe dar a sus colaboradores el ejemplo con una actuación ética y socialmente responsable. Los valores básicos que todo emprendedor debe poseer son: honestidad, responsabilidad, equidad, justicia y respeto

2.8 DEFINICIÓN DE INSUMOS.

El insumo es todo aquello susceptible de dar servicio y paliar necesidades del ser humano, todas las materias primas que son utilizadas para producir nuevos elementos.

En economía y sociedad se relaciona el insumo con aquellos bienes intermedios con los que se pueden producir otros bienes pero que deben emplearse con otros (son interdependientes entre sí) para construir el bien. Además, son siempre destinados para la elaboración de otros productos y se consumen directamente.

TIPOS DE INSUMO Existen diferentes tipos de insumos, caracterizados por su utilidad, finalidad y fase en el proceso productivo. Estos insumos han sido definidos tradicionalmente en la economía como: Trabajo o mano de obra: se componen de aquellos agentes que dan forma a la masa laborar, es decir, a los empleados que realizan el proceso de producción.

PUEDE SER FISICO O PRODUCTIVO: Ya sea que forme parte de mobiliarios y bienes fijos, o de máquinas, tecnología y desarrollo e innovación que procesan la transformación de los recursos.

TIERRA O RECURSOS NATURALES: se relacionan con los bienes o insumos a transformar, como recursos naturales, materias primas o agentes naturales (tierra, agua, sol).

MATRIZ INSUMO PRODUCTO dentro de la producción empresarial, el matriz insumo producto establece un cuadro de cuentas de doble entrada donde se ponen de manifiesto las relaciones de todos los factores productivos, de tal forma que establece la consecuencia o producto resultante cuando varia uno de los factores. A su vez trata de establecer el punto de equilibrio o de máxima ganancia para la empresa, es aquel punto que rentabiliza todos los recursos.

2.9 CADENA DE VALOR.

La cadena de valor (CVP)

El modelo lo constituye lo que se denomina cadena de producción pública. Esto postula que el sector público puede ser como un conjunto de instituciones dedicadas a generar productos, bienes o servicios que se entregan a la población. Estos productos constituyen la razón de ser de una institución, a través de ellos satisfacen necesidades sociales contribuyendo de esta forma al logro de políticas, que se operacionalizan en resultados e impactos esperados. Para producir los bienes y servicios se requieren insumos y para adquirirlos se necesitan recursos financieros.

Sobre esta cadena convergen cinco funciones críticas del proceso de producción de políticas públicas: la planificación estratégica de alta dirección, la planificación operativa, la formulación presupuestaria, el monitoreo y la evaluación. Estas funciones cuentan con herramientas metodológicas, técnicas e instrumentos diferenciados.

La definición de los impactos y resultados esperados de una política, e incluso la definición del perfil de producción de las organizaciones públicas para alcanzar los objetivos es materia de la planificación estratégica de alta dirección.

La planificación operativa es el proceso mediante el cual una organización diseña en detalle las acciones que permitirán transformar los insumos en los productos requeridos por la política de las organizaciones.

La fórmula presupuestaria debe reflejar estos procesos productivos, garantizando que los recursos financieros estén asignados adecuadamente y que se les pueda gestionar de manera ágil y efectiva durante la implementación.

El proceso de transformación de los recursos en bienes y servicios haya sido de deficiente calidad o no se haya respetado la tecnología de producción prevista. Se trata de relaciones técnicas que relacionan insumos productos y son

programados durante los procesos de planificación operativa y formulación presupuestaria.

Los esfuerzos destinados a observar de manera sistemática la información relevante sobre la CVP. Se le denomina monitoreo.

Los eslabones de la CVP y las relaciones establecidas entre ellos constituyen las principales referencias para la construcción de los indicadores. Los indicadores constituyen la base de la tarea de la evaluación

La cadena de producción pública o cadena de resultados denominada cadena de valor público (CVP)

Valor público Se denomina valor público a la mejoría en las condiciones de vida de la población lograda con equidad, es decir, con acceso generalizado a los bienes y servicios que producen mayor bienestar. Se genera valor público cuando disminuye la pobreza, mejora la educación o la salud. En general la satisfacción de necesidades humanas no se realiza en forma inmediata y directa sino que es el resultado final de un proceso de asignación de recursos que va generando la distribución de bienes a través de una cadena de resultados.

La cadena de resultados es el proceso de usar recursos para generar productos que contribuyen al logro de resultados que en última instancia genera efectos o impacto de mejora en la sociedad. Se entiende que el uso de insumos es la causa y que los efectos son las consecuencias de las acciones que generarán el impacto deseado en la sociedad. El impacto social es la consecuencia última de las asignaciones de recursos a través de una cadena de resultados. Esta cadena de resultados constituye la cadena de generación de valor del sector público.

Ver Ilustración 9 Cadena de Resultados

2.10 ANÁLISIS, ESTRATEGIAS, EVALUACIÓN Y MONITOREO

Una buena planificación, combinada con un seguimiento y una evaluación eficaces, pueden desempeñar un rol importante para mejorar la eficacia de los programas y proyectos de desarrollo. Una buena planificación nos ayuda a concentrarnos en los resultados que importan, mientras que el seguimiento y la evaluación nos ayudan a aprender de los éxitos y retos pasados y a tomar decisiones con conocimiento de causa, de manera que las iniciativas actuales y futuras sean más capaces de mejorar la vida de la gente y ampliar sus posibilidades de elección.

Sin una planificación adecuada y una articulación clara de los resultados buscados, no está claro qué se debería supervisar, ni cómo; por tanto, no se puede hacer bien el seguimiento. Sin una planificación eficaz (marcos de resultados claros), la base de la evaluación es débil, por tanto, no se puede hacer bien la evaluación. Sin un seguimiento cuidadoso, no se pueden recabar los datos necesarios, y no se puede hacer bien la evaluación. El seguimiento es necesario, pero no suficiente, para la evaluación. El seguimiento facilita la evaluación, pero la evaluación utiliza la recopilación de nuevos datos adicionales y diferentes marcos para el análisis. El seguimiento y la evaluación de un programa llevará a cambios en los planes del programa. Los cambios adicionales y las modificaciones en la recolección de datos para el seguimiento

Ver Ilustración 10 Análisis, Estrategias, Evaluación y Monitoreo

La planificación, el seguimiento y la evaluación se resumen en GBR. Se define GBR como “una estrategia general de gestión cuyo objetivo es lograr un mejor desempeño y resultados demostrables”, que ha sido adoptada por muchas organizaciones multilaterales de desarrollo, agencias de desarrollo bilaterales y administraciones públicas en todo el mundo. Algunas de estas organizaciones

ahora se refieren a GBR como GpRD para poner más énfasis en el desarrollo que en los resultados de la organización.

Los principales objetivos de una buena planificación, seguimiento y evaluación (es decir, una GBR) son: Apoyar una rendición de cuentas sustantiva a los gobiernos, los beneficiarios, los donantes, otros asociados e interesados directos, y a la Junta Ejecutiva del PNUD Inducir una acción correctiva Asegurar una toma de decisiones bien fundada Promoverla gestión de riesgos Mejorar el aprendizaje individual y el de la organización Estos objetivos están vinculados entre sí en un proceso continuo,

2.11 GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN INTEGRAL

SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL: Es el conjunto de actividades que interrelacionadas y a través de acciones específicas, permiten definir e implementar los lineamientos generales y de operación de la institución, con el fin de alcanzar los objetivos de acuerdo a estándares adoptados. La gestión por procesos se refiere al conjunto de actividades que se interrelacionan, y los lineamientos generales son las políticas y directrices que gobiernan la gestión.

ESTANDARES QUE COMPRENDEN ESTE SISTEMA DE GESTION SON:

Lineamientos del CCNA para la acreditación institucional

ISO9001:2008/

GESTION DE LA CALIDAD

ISO: 30301:2012/

GESTION PARA LOS DOCUMENTOS

ISO14001:2004/

GESTION DE SISTEMA AMBIENTAL.

ISO270012013/

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD
DE LA INFORMACIÓN

OHSAS 18001:2007/

SISTEMA GESTIÓN PARA LA SALUD

OCUPACIONAL Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

Integrar los sistemas de gestión una forma de enfocar las actividades de las instituciones para controlar integralmente y de forma efectiva las variables. El logro de una política integrada de gestión asegurando la competitividad que permita responder a las exigencias de los grupos de interés.

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION INTEGRAL. La adopción de un sistema de gestión integral posibilita:

Beneficios para los estudiantes Tecnologías que posibiliten su proceso formativo, Infraestructura física dispuesta para experimentar y aprender, Ambientes de aprendizaje que favorecen el desarrollo de las competencias; Servicios administrativos que responden a las expectativas para la comunidad educativa saludable y segura Modelo de gestión educativa de alta calidad.

Beneficios para los colaboradores Condiciones de trabajo estables y seguras.

Claridad en las responsabilidades que asumen y en las decisiones que se deben tomar, en las cargas laborales y el perfil del cargo que ocupa.

Herramientas que faciliten la gestión del día a día. Infraestructura física adecuada para el desarrollo de sus actividades.

Beneficio para los proveedores Reglas claras de negociación. Seguridad y facilidad en los tramites. Condiciones de trabajo saludables y seguras en la prestación del servicio. Confiabilidad en el manejo de la información.

Beneficios para los miembros directivos Disminución huella ambiental. controles acordes a las normas y políticas de la institución. sostenibilidad financiera. información precisa para la toma de decisiones.

Beneficios para el estado Disminución de la huella ambiental. Confianza y seguridad en operaciones financieras. Cumplimiento de los asuntos legales y normativos.

Para la sociedad Disminución de la huella ambiental. Producción de conocimientos acorde a las necesidades del entorno. Desarrollos científicos y tecnológicos que dan solución a problemas sensibles, Gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genere.

2.12 PLAN DE ACCIÓN

Plan de acción de GpR es un conjunto de pasos ordenados y sistemáticos que se proponen para la implementación del modelo de GpR, (Gestión por Resultados) se deberá tomar en cuenta los factores críticos de cada pilar. (enfaticando cada uno de los pilares de la gestión orientada a resultados)

El modelo de GpR propuesto se enfocará en las mejoras del modelo actual según el tipo de gestión, con el objetivo de generar mayor valor público y a su vez realizar los cambios a la gestión.

El plan de acción, con el compromiso de los gerentes y directores para implementarlo, en los diferentes procesos, tales como, la planificación tanto estratégica, como operativa, la presupuestación, los procesos de ejecución de proyectos de docencia, el seguimiento, la evaluación, las adquisiciones de bienes y servicios.

El proceso debe dar inicio con la capacitación de los gerentes y administradores de las instituciones de educación superior, diseño de metodologías, incorporación de elementos para la planificación, el diseño e incorporación de las evaluaciones, tanto de producción de bienes y servicios, como la de efectos.

El plan de acción estará compuesto de tres fases; una etapa previa de preparación, una etapa de implantación y, por último, una etapa de análisis y mejoramiento que culmina con la gestión de mejoras en el modelo. La propuesta realizada el plan de implementación de cada dos años: el modelo pueda ser aplicado y definir las acciones pertinentes para la mejora de los componentes

Etapa de implementación: Consiste en concientizar Etapa previa: Inicia con una selección de funcionarios claves de las jefaturas de dichas instancias

responsables en las instituciones de educación superior que intervienen en los procesos principales relacionados con la gestión.

Seguidamente, se desarrollarán las capacitaciones necesarias a los funcionarios sobre el tema de GpR y se elabora los resultados para la elaboración del diagnóstico de las instituciones.

al personal de las instancias claves de funcionarios en las jefaturas para explicar el trabajo que se espera de ellos, lograr el convencimiento de los beneficios y la colaboración del personal a favor de la GpR, se debe elaborar una metodología para la implementación de las acciones, posteriormente, será necesario identificar las instancias que deben realizar las medidas de fortalecimiento de los pilares y asignar las responsabilidades, estableciendo los requerimientos de recursos necesarios y un periodo determinado para su conclusión, en consenso con las instancias.

Además de explicar los mecanismos de seguimiento que se determinen y velar por su aplicación, preparar lo necesario para que se realice la revisión.

Etapa de análisis y mejoramiento: Esta etapa se llevará a cabo durante dos momentos, el primero, durante la implementación mediante el registro de los incidentes y dificultades que se susciten a lo largo de la misma con las y los actores involucrados y el segundo, posterior a la etapa de implementación, haciendo un análisis de las posibles oportunidades de mejora que puedan surgir, estos momentos estarán a cargo de la comisión de implementación, las recomendaciones podrán ser incorporadas en la metodología y el proceso de gestión de forma que se identifiquen las debilidades que presente el proceso. Por otra parte, posterior a la conclusión de la etapa de implementación del modelo de gestión, para registrar la evolución en los pilares para una evaluación de los efectos logrados a partir de la implementación, y los nuevos retos a los que se puede aspirar por parte de la institución a la GpR.

2.13 PLAN DE SEGUIMIENTO.

El seguimiento permite apoyar la toma de decisión en forma oportuna, contribuye al mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público

De acuerdo con Mideplan y Minhac el seguimiento se define como “un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste” (2016, p. 20) citado por (MEDIPLAN, 2016 julio)

El seguimiento sirve para determinar si los resultados obtenidos generan efectos e impactos a sus beneficiarios, además, aportan información para la toma de decisiones, contribuyendo a determinar si una intervención está siendo efectiva o si requiere ajustes, conlleva además a la determinación de la existencia o no de valor público y determinar si hay una mejora en la calidad de vida de los usuarios o clientes de las instituciones educativas.

El seguimiento permite apoyar la toma de decisiones en forma oportuna, contribuye al mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público

Es la existencia de una instancia que se encargue de velar por el seguimiento de los objetivos y metas del plan estratégico. Se asigna la unidad encargada del seguimiento de los objetivos y metas del plan estratégico. El cumplimiento de los objetivos y metas del plan estratégico son verificados mediante una instancia dedicada al seguimiento" La instancia tiene normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente. Alcance del seguimiento de los programas y proyectos Se refiere a la cobertura de los programas y proyectos a los que se les hace seguimiento.

2.14 PROPUESTA

El modelo de gestión debe generar un valor público , ¿ podría la Gestión orientada a Resultados contribuir con las universidades públicas a generar una propuesta de valor para enfrentar los cambios con prontitud y despejar los cuestionamientos relacionados con el aprovechamiento de los fondos públicos?, La GpR permite la construcción de mecanismos que establecen relaciones de causalidad entre las acciones educativas, la acción social y la obtención de valor público, de modo que, por medio de ésta se contribuye a generar un impacto en la ciudadanía y ello, podría disminuir los cuestionamientos.

La introducción de la GpR en las instituciones públicas requiere dirigir la gestión hacia la generación de valor público, por ende, sus acciones deben orientarse a la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

Su implementación requiere un cambio cultural para fortalecer a la organización, además, es necesario que las autoridades acepten el reto, lo que implica ajustar e integrar sus procesos en función de los resultados.

Contar con una propuesta técnica viable adecuada a las necesidades para la implementación de un modelo de gestión orientada a resultados, podría tomar la decisión de cambiar la organización de las acciones y así dirigir sus objetivos a la generación de valor público de una forma armónica entre los efectos, productos, procesos, insumos.

El modelo de GpR, el cual puede ser aplicado a distintas instituciones del sector público, Por otra parte, no es un proceso estático, esto quiere decir que su aplicación contribuye a medir la evolución de la Institución en términos de la implementación del modelo, por lo que se vuelve una herramienta útil para la gestión.

El Modelo debe incorporar en las instituciones públicas, responsabilizar las personas en posiciones de dirección deben formar parte de la estrategia para promover y fortalecer los cinco pilares de la Gestión orientada a Resultados. El

valor de los pilares que componen la GpR, para que sean el pilar base del modelo.

La GpR: Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país.

El valor público: es imperativo hacer referencia al concepto de valor público, el cual está inherentemente asociado a la GpR, el valor público es “la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático” (Mideplan y Minhac, 2016, p. 15) Como se cita en (MEDIPLAN, 2016 julio)

La cadena de resultados, la cadena de resultados es uno de los conceptos básicos que debe comprenderse para la GPR pues favorece el análisis del “proceso de transformación de los insumos y actividades en productos, de cuya utilización se obtienen efectos e impactos para el desarrollo sostenible y la consecuente generación de valor público” (Mideplan y Minhac, 2016,) Como se cita en (MEDIPLAN, 2016 julio) que son clave, como insumo, actividad, producto, efecto e impacto, todos ellos forman parte de lo que se conoce como cadena de resultados.

La cadena de resultados es la articulación de los insumos, las actividades y los productos para obtener un efecto o impacto una vez realizada una intervención de un programa o proyecto específico.

Los términos de referencia reflejan lo que ocurre durante o posterior a la ejecución de un programa o proyecto de intervención, los mismos encuentran una relación con los objetivos que tiene el proyecto, estos últimos se plantean en

la génesis de la intervención y demuestran una aspiración que se desea alcanzar con el desarrollo de esta, por el contrario, los resultados son el producto final de lo ejecutado con las acciones desempeñadas y que se ofreció a la población objetivo.

Las actividades son todas aquellas acciones realizadas para transformar un insumo en un producto; los insumos pueden ser de tipo humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para llevar a cabo las actividades y finalmente, los productos son los bienes o servicios producidos a partir de los insumos y actividades. El efecto por su parte se refiere a los cambios negativos o positivos que se producen sobre la población objetivo como consecuencia del uso de los bienes y servicios (productos), de los cuales se pueden obtener algunos efectos previstos y otros imprevistos.

El impacto es consecuencia de los efectos de un proyecto. En este sentido, expresa el grado de cumplimiento de los objetivos. Una de las características primordiales de la cadena de resultados es que tiene dos etapas, en primer lugar, la ejecución, que es el momento en el cual se trabaja con los insumos y para posteriormente en una segunda etapa, dar lugar a los resultados, los cuales pueden ser productos, efectos o impactos

ESTUDIOS ANTERIORES SOBRE GESTIÓN DE RESULTADOS Y LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

Actualmente no se cuenta con estudios sobre esta temática a nivel nacional; pero a nivel internacional encontré un estudio que arroja la siguiente conclusión:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL (UTN). PAULETH MELISSA HIDALGO CORRALES ALONSO SALINAS MORALES, UNIVERSIDAD DE COSTA RICA SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Con la experiencia adquirida a partir de esta investigación se determinaron las siguientes conclusiones respecto a la propuesta del Modelo de

implementación de Gestión orientada a Resultados en la Universidad Técnica Nacional.

El diagnóstico efectuado respecto a la GpR en la Universidad permitió la identificación de las debilidades y fortalezas en este tema, dando como resultado la necesidad de trabajar, principalmente, en los Pilares 0 y 4 Liderazgo orientado a Resultados y Gestión de Programas y Proyectos, respectivamente, ambos necesarios para la implementación efectiva de la GpR. También muestra datos importantes en los Pilares 1 y 3 relacionados con Planificación orientada a Resultados y Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones, los cuales constituyen las bases para asentar un modelo de GpR.

La relación entre la planificación, el presupuesto y la gestión de programas y proyectos está estrechamente vinculada, a partir de allí, el análisis de dichos pilares debe ser en conjunto, pues no es posible desligar uno del otro, los resultados en el presente estudio dejan en claro que existe una desvinculación de dichos pilares pues, las puntuaciones tienen amplias variaciones.

Cualquier análisis que se realice por pilar, no debe olvidar la relación mencionada. Lo anterior, es recalcado mediante el análisis que se realizó de manera comparativa con el Índice de Gestión Institucional pues aspectos como el presupuesto tienen una puntuación perfecta, sin embargo, cuando el análisis se traduce al factor relacionado con la planificación, está completamente desligado de ella.

Esta es una situación similar cuando se trata del modelo propuesto. Por otro lado, se evidencia que la divulgación del Plan Estratégico, Plan Nacional de Educación Superior, Informes Presupuestarios e Informes de Auditoría ha sido ineficaz, pues existe desconocimiento por parte de la comunidad universitaria en estos temas, a partir de la revisión documental se pudo constatar que están colgados en el sitio web de la Institución. Lo cual sugiere una mala comunicación y mal uso del sitio web por parte de las personas funcionarias de la Universidad.

La construcción de una visión sectorial en el caso de las Universidades Públicas es un elemento que debe considerarse como responsabilidad conjunta entre las Instituciones de Educación Superior Pública, no puede ni debe ser únicamente atendido por la Universidad en estudio. El ejercicio realizado posibilitó la inclusión de las personas funcionarias, este acontecimiento es importante pues la GpR debe ser participativa, desde la incorporación de los sectores con incidencia en la UTN, como el productivo, estudiantil y empresarial, hasta el componente humano, necesario para llevar a cabo la implementación, lo cual se calificó entre los aspectos débiles de la planificación en el estudio.

De este modo, la incorporación del Pilar 0. “Liderazgo orientado a Resultados” tiene como objetivo hacer énfasis en el capital humano y considerar que cualquier implementación de un modelo requiere del convencimiento de las personas, así como el liderazgo claro de sus autoridades. Este pilar, es la base del modelo planteado y es pues, el primer paso, hacia la GpR. Además, se evidencia, la inexistencia de mecanismos que funcionen como incentivos para la gestión, tanto desde el punto de vista presupuestario, es decir, la obtención de presupuesto para programas y proyectos, así como desde el punto de vista del talento humano, desarrollando mecanismos que incentiven el buen desempeño.

La GpR es una herramienta que podría contribuir con la gestión universitaria, el modelo aquí presentado fue diseñado a partir de las necesidades de la UTN, tiene el interés de entregar a las autoridades de la institución un estado actual en este tema, con base en el diagnóstico efectuado, y se acompaña de una propuesta para su implementación.

La GpR posibilita a la Universidad la identificación de resultados claros y orientados a la generación de valor público en el contexto actual, esto es de gran importancia pues permite divulgar y sensibilizar a la ciudadanía sobre la importancia de las Universidades Públicas con datos concretos y medibles.

Durante las sesiones para la aplicación de los cuestionarios, se determinó que existen limitaciones de conocimiento en las personas funcionarias y personas en posiciones de liderazgo de la UTN en lo que se refiere a la GpR,

además de eso, se evidencia el bajo dominio de competencias en las personas en posiciones de liderazgo para ejercerlo de manera efectiva con el fin de lograr mejorar la gestión de las y los colaboradores basados en el compromiso y la confianza, lo que dificultaría la implementación de un modelo de GpR, puesto que un primer paso, debe ser el convencimiento de las autoridades universitarias en promover este tema.

Como resultado de esta investigación se diseñó una herramienta en formato Excel que puede procesar las respuestas de los cuestionarios aplicados, de esta forma podrá ser útil para la Universidad su aplicación, así mismo, se elaboró un Índice que señala el nivel de madurez una vez procesados los datos y finalmente, se entregará el plan de acción para la implementación, con el objetivo de que esta herramienta sirva de guía para propiciar la implementación de un modelo de GpR en la Institución.

CAPITULO 3. METODOLOGIA

En este capítulo se presentó el enfoque y método desde el que se realizó la investigación, describiendo a los participantes o sujetos a consultar para la obtención de datos, los tipos de instrumentos a utilizar con los cuales se obtuvo la información y se presentó la estrategia de análisis de datos.

3.1 FINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Su Finalidad fue teórica o básica; se caracteriza por permanecer en un marco teórico, en esta investigación su propósito fue generar una propuesta estratégica que permita aplicar el enfoque de gestión orientada a resultados en la gestión estratégica de la carrera de Enfermería de la Universidad de El Salvador. De acuerdo con el carácter del estudio la investigación tuvo como propósito fundamental la aplicación de un enfoque de gestión orientada a resultados.

3.2 PROFUNDIDAD DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación fue de Carácter descriptivo, esto significa que se parte los constructos conceptuales del enfoque de gestión tradicional y se replantean desde la teoría de gestión orientada a resultados en el modelo de gestión y administración universitaria de la carrera de enfermería.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y características que se somete al análisis y medir y recoger información de manera independiente. Busca especificar propiedades del modelo, características del modelo y rasgos importantes del modelo de gestión orientada a resultados de desarrollo.

De carácter Descriptivo. Describe tendencias de un grupo o población en la investigación solo analiza la aplicación de la gestión orientada a resultados en la Carrera de Enfermería de UES y presenta sus características.

Caracterizando los procesos que la Universidad de El Salvador en la carrera de licenciatura en enfermería aplica para traducir el modelo de gestión orientado a resultados.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga (Hernandez Sampiere., Fernandez. Collado, & Baptista Lucio, 2006,a pág. 102)”.

3.3 ENFOQUE METODOLÓGICO.

En este capítulo se presentó la estructura y el proceso del diseño de la investigación también los elementos como el tipo de estudio, las unidades de análisis, las categorías, subcategorías, las técnicas de recolección de los datos y los instrumentos, la población y muestra, y la manera que se tratara la información.

3.3.1 Enfoque metodológico.

La perspectiva metodológica que se siguió en este estudio fue la Cualitativa, estos estudios cualitativos intentan describir sistemáticamente las características de las variables y de los fenómenos con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales que permitan descubrir y validar las relaciones de los procesos de la gestión educativa desde la gestión orientada a resultados que permita comparar los constructos y postulados generados a partir

de la gestión orientada a resultados, la cual tiene como propósito el generar desarrollo y bienestar desde la gestión pública.

Según Sampieri, (2006) “el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Hernandez et al., 2006,b pág. 49)

El proceso de la investigación cualitativa no tiene secuencia lineal, es decir, se realizan acciones que se van efectuando una con otra para cumplir los objetivos que se establecieron para responder a la pregunta de investigación. (Hernandez et al., 2006,c pág. 363)

Según Sampieri, (2006) La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente). (Hernandez et al., 2006,d pág. 50)

En este estudio se describió la gestión tradicional que presenta la Universidad de El Salvador en la carrera de enfermería, para posteriormente traducirlas a los elementos de la gestión orientada a resultados. Presentando la definición y descripción de cada uno de los procesos.

3.3.2 Técnica estudio de casos

Para este estudio se presentó la gestión orientada a resultados de desarrollo como un caso único, el cual se aplicara a la gestión universitaria en la carrera de Licenciatura en Enfermería, uno de los objetivos de la gestión orientada a resultados es perseguir, la calidad, eficacia y eficiencia en los procesos, en este caso en la formación de profesionales en enfermería, es importante resaltar que el plan de formación es único, por lo tanto las

universidades solo son implementadoras, la gestión orientada a resultados es un constructo que ha aplicado en la gestión pública.

Las Universidades por lo general tiene un enfoque metodológico para la gestión administrativa, en este caso el propósito será aplicar el enfoque de gestión orientada a resultados de desarrollo en la carrera de Licenciatura en Enfermería, para lo cual será necesario aplicar y definir los elementos del enfoque al ámbito universitario, partiendo del análisis de los planes estratégicos, programas de estudio, programas complementarios y presupuesto de inversión.

El proceso de la investigación cualitativa no tiene secuencia lineal, es decir, se realizan acciones que se van efectuando una con otra para cumplir los objetivos que se establecieron para responder a la pregunta de investigación (Hernandez et al; 2006, pág.f 363)

Para esta investigación fue ¿De qué manera la propuesta de la aplicación del modelo de gestión orientada a resultados incide en mejorar la gestión académica, administrativa y financiera de la carrera de Licenciatura en Enfermería en la Universidad de El Salvador?

Para poder generar una propuesta de pasos a seguir para pasar de un modelo de gestión tradicional a un modelo de gestión orientada a resultados de desarrollo será necesario identificar los elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la institución universitaria también identificar la cadena de valor de la gestión orientada a resultados en la institución universitaria y los indicadores de la gestión orientada a resultados en la institución universitaria.

3.4 SEGÚN EL ALCANCE.

Según su alcance temporal

Transversal: porque las variables fueron medidas en una sola ocasión, en el periodo de marzo a noviembre del 2022, Una sola intervención las categorías serán analizadas en una sola ocasión.

Es transversal o transeccional. Al respecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 151) señalaron que este tipo de diseños “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (Hernández et al., 2006, g pág. 208).

3.5 FUENTES DE INVESTIGACION.

Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados.

Proporcionan la información. Las Fuentes primarias (o directas):

Fuentes Primarias. Son todo aquellos usuarios y acompañantes a quienes se les aplicara el instrumento de investigación. En este caso, los datos provienen directamente de la población o una muestra de esta. Estas fuentes contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de la investigación.

Las fuentes primarias; las personas que se aplicó el instrumento para la recolección de la información por medio de cuestionario y entrevista se obtendrá las informaciones del personal de la carrera de Enfermería de la Universidad de El Salvador esta incluyen:

- Gerentes administrativos (1)
- Directora de la carrera (1)
- Docentes de la carrera (14)

HERRAMIENTAS DE RECOLECCION DE DATOS PRIMARIOS.

Entrevistas a expertos; Para la recolección de datos primarios, se realizaron entrevistas con preguntas relacionadas a la planificación estratégica, programas e inversión. Las fuentes primarias proporcionaron datos de primera mano, se realizó una revisión al plan estratégico de los últimos 5 años, para identificar elementos que se pueden aplicar al enfoque de resultados de desarrollo.

Fuentes secundarias Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados, para la revisión de documentos se realizará una guía de análisis de los elementos del plan estratégico, programa de estudio y prácticas profesionales.

3.6. NATURALEZA DE LA INVESTIGACION:

La investigación es cualitativa la una técnica de investigación cualitativa que se aplicó en esta investigación se encarga de recopilar y seleccionar información a través de documentos y entrevistas con los autores que participan en la gestión y planeación universitaria de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Características de la investigación documental:

Documentos, registros, materiales y artefactos Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos. materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el proceso de la gestión tradicional y de la gestión basada en resultados y permitirá aplicar la teoría a la gestión universitaria.

Los diferentes tipos de materiales, documentos, registros y objetos pueden ser obtenidos como fuentes de datos cualitativos bajo tres circunstancias: a) Solicitar a los participantes de un estudio que proporcionen muestras de tales elementos. b) Solicitar a los participantes que los elaboren a propósito del estudio. c) Obtener los elementos para análisis, sin solicitarlos directamente a los participantes (como datos no obstruidos. (PAG 649)2006 CUARTA EDICION (Hernández et al., 2006.i pág. 649).

3.7. CRITERIOS DE INCLUSION

Se tomaron en cuenta los siguientes criterios de inclusión la selección de los participantes debe tener mínimo 5 años de trabajo en la institución y que hayan participado en la elaboración del plan:

- En este estudio participarán Los gerentes administrativos de la facultad de Medicina que participaron en la planificación estratégica.
- Directora o coordinadora de la carrera de licenciatura en enfermería.
- Docentes de la Carrera de Enfermería.

Los criterios de exclusión serán los siguientes:

- Personal administrativo en la Facultad de medicina y/o en la Carrera de Enfermería que no esté ejerciendo.
- Docentes de la Carrera de Licenciatura en Enfermería que no cumplan con los criterios de este estudio.
- Docentes de la Carrera de Licenciatura de Enfermería que no estén de acuerdo de participar en la investigación.

Esta investigación no se limitó únicamente a la recolección de datos, también al análisis de estos y para apoyar a las instituciones educativas en cuestión se elaborará una propuesta que apoyará a las instituciones desde otra perspectiva de la gestión orientada a resultados.

3.7.1. PARTICIPANTES

Los participantes en este estudio de investigación pertenecen a la Universidad de El Salvador de la carrera de Licenciatura en Enfermería

Se entrevistó Gerentes Administrativos de la facultad de medicina, directora y docentes de la carrera de Licenciatura de Enfermería de la Universidad de El Salvador.

Para la selección de los participantes se utilizó mediante los criterios de inclusión del estudio al ser una investigación cualitativa lo importante fue que los participantes y los documentos consultados ayudaron al alcance de los objetivos.

La gestión orientada a resultados se pretende recomendar la implementación por medio de una propuesta a la gestión institucional y se alude que se podrá implementar dicha gestión para la mejora de las instituciones de educación superior y el beneficio del logro de metas y estrategias de la Universidad de El Salvador en La Carrera de Licenciatura en Enfermería.

3.7.2. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

El diseño, al igual que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, sufre modificaciones, según se vaya a enfocar el fenómeno de interés. Dentro del marco del diseño se realizan las actividades mencionadas hasta ahora: inmersión inicial y profunda en el ambiente, estancia en el campo, recolección de los datos, análisis de los datos y generación de teoría (Hernández et al, 2014, p.470).

Universo: Las instituciones de educación superior que forman profesionales de la salud del área de Licenciatura en Enfermería y que sean de origen público.

Población: Los profesionales de la carrera de la Licenciatura en Enfermería de la Universidad de El Salvador que participan en la planificación estratégica y

la gestión universitaria de la universidad de El Salvador de la carrera de Licenciatura en Enfermería

Muestra: Se tomó a la carrera de Licenciatura en Enfermería de la UES como muestra ya que es la única institución estatal que ofrece la Carrera de Licenciatura en Enfermería. Los participantes en este estudio de investigación pertenecen a la Universidad de El Salvador de la Carrera de Licenciatura en Enfermería. Se entrevistó Gerentes Administrativos de la facultad de medicina, directora y Docentes de la carrera de Licenciatura de Enfermería de la UES. participan en La planificación estratégica y la gestión universitaria de la carrera Licenciatura en Enfermería de la Universidad de El Salvador

- Gerentes administrativos (1)
- Directora de la carrera (1)
- Docentes de la carrera (14)

3.7.3. TECNICAS

Para la realización del presente trabajo de investigación, se utilizaron los procedimientos y técnicas para recolectar y registrar información, dentro de las cuales están: la entrevista, y el análisis de revisión de documentos

Entrevista.

La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (Hernández et al., 2006.j pág. 630).

Esta técnica permitirá recolectar información a través de la conversación mantenida entre investigador/investigados para comprender, a través de las propias palabras de los sujetos entrevistados, la aplicación de la gestión orientada a resultados en la Carrera de Enfermería de la UES, se realizara una entrevista no estructurada, que será utilizada al principio del estudio antes de comenzar la observación, esto ayudara a tomar las decisiones sobre aspectos centrales del problema a investigar a partir de la observación.

Para solventar información que requieran una mayor profundización para comprender cierto tipo de acciones, o para clarificar ciertas contradicciones entre lo observado y la información recogida por otras fuentes (entrevistas anteriores, documentos, etc.), que pudieran crear problemas de relación si los intentáramos esclarecer durante el estudio.

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Según Denzin y Lincoln 2005, la entrevista es “Es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de información, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador.

Este tipo de técnica incluye un entrevistador y un informante, en este caso los informantes serán las personas que estén involucradas en la elaboración de la planificación estratégica.

Tipos de entrevistas por su diseño y estructura.

Entrevistas estructuradas

El investigador planifica previamente de todas las preguntas que quiere formular, y prepara un guion con preguntas realizado de forma secuenciada y dirigida.

El entrevistado no podrá llevar realizar ningún tipo de comentarios, ni realizar apreciaciones. Las preguntas serán de tipo cerrado y sólo se podrá

afirmar, negar o responder una respuesta concreta y exacta sobre lo que se le pregunta.

Entrevista semi estructurada.

Taylor y Bogdan definen la entrevista en profundidad como encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras.

Entrevistas

no estructuradas o abiertas

Llamada también entrevista abierta es muy útil en la investigación cualitativa. En este breve recorrido para recolección de datos a través de preguntas abiertas que realiza un entrevistador a un entrevistado

Este tipo de entrevistas aporta elementos importantes para el logro de los objetivos. En este tipo de entrevista será necesario generar rapport es decir generar, confianza y vincular al investigador con los informantes, en este caso, se realizarán acercamientos previos para dar a conocer el propósito de la investigación.

Antes de ejecutar la entrevista se realizó lo siguiente.

- El investigador selecciono previamente al informante adecuado según los criterios de inclusión definidos en el estudio.
- El investigador entrego un consentimiento informado para que el informante conociera la temática del estudio.
- El investigador compartió un conjunto de preguntas que realizo, con el propósito de dirigir la entrevista a buen fin.

Consentimiento informado.

Es un proceso de explicación verbal y escrita, donde se invita a los informantes a ser parte de la investigación; La explicación verbal se refiere a una conversación entre el Investigador responsable y el participante, para generar un diálogo y de esta manera crear un primer vínculo de confianza que lleva a una colaboración y que conlleva compromisos, tanto por parte del investigador como del informante.

La explicación escrita es la recogida de información a través de un documento firmado por el investigador, para ratificar el proceso de información, y por el informante para confirmar que otorga consentimiento para participar en el estudio, el consentimiento Informado es fundamental para la protección de las personas que participan voluntariamente en las investigaciones.

Revisión documental

Consiste en detectar, obtener, consultar y extraer información bibliográfica relacionada con el tema en estudio. Para conseguir resultados provechosos es importante iniciar esta labor con una revisión selectiva de la fuente y la Revisión documental de las páginas web de Universidad de El Salvador en la Licenciatura en Enfermería.

Para llevar a cabo dicho análisis el proceso a seguir es el siguiente:

- Rastrear el plan estratégico de la carrera
- Verificar el contenido del plan estratégico y las personas que participan en ello.
- Se verificará el contenido de los documentos seleccionados, mediante una lista de cotejo para extraer elementos de análisis que permitan determinar la información relevante que se pueda utilizar en la gestión por resultados.

ANEXO. (A continuación, se presentan los instrumentos aplicados en este proceso investigativo).

3.7.4. MÉTODOS:

Los métodos para utilizar:

Método científico: Que proporcionará los principios, operaciones y reglas que orientaran todo el proceso para alcanzar el resultado propuesto, y establecer los pasos para la recolección de la información.

Método lógico: permitirá llevar una secuencia del proceso desde la planificación hasta la ejecución del estudio que permitirá conocer la aplicación de la gestión orientada a resultados en la Carrera de Enfermería de la UES.

Se aplica la lógica inductiva. De lo particular a lo general [de los datos a las generalizaciones no estadísticas y la teoría]. (Hernandez et al., 2006, pág. 53)

Método analítico: permitirá estudiar la información en forma desglosada y secuencial para facilitar la interpretación de los resultados a obtener de la variable en estudio.

Método de síntesis: se utilizará para construir e integrar las partes de la investigación, permitirá conocer las características propias a observar del objeto en estudio y analizar la información para realizar posteriores conclusiones.

3.8. CATEGORIAS DE ANALISIS

Las categorías de análisis de esta investigación surgen a partir del marco teórico sobre la gestión orientada a resultados, con ellas se definieron los conceptos que se usaron para explicar el tema de investigación.

TABLA 1

CATEGORÍAS Y DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Categorías	Definición conceptual	Definición operacional
Planificación estratégica	En el contexto de la educación superior, Lockwook y Davies (1985) definieron el concepto de «planificación estratégica» como el ejercicio de previsión continuo y colectivo de estas instituciones en el proceso integrado de toma de decisiones para el futuro.	Se considera una acción que favorece el cambio positivo y orienta a las instituciones de educación superior sobre su estado real generando un impulso para alcanzar el estado deseado para ello es necesario analizar <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos estratégicos • Las estrategias • Políticas institucionales • Programas y proyectos • Presupuestos de inversión • Procedimientos académicos y administrativos
Gestión orientada a resultados de desarrollo	La gestión orientada a resultados es el correcto uso del presupuesto público para generar impactos positivos en la	Este enfoque genera mayor aprovechamiento en la administración de los recursos, en este caso los recursos que

	<p>vida de la ciudadanía. Este enfoque sirve para que las entidades públicas hagan mejor uso de sus recursos y esto se traduzca en una mejora en las condiciones de la población.</p>	<p>intervienen en el desarrollo de los profesionales de la salud del área de enfermería, para ello será necesario generar una propuesta de implementación de</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El Planeamiento Estratégico 2) Presupuesto orientado a Resultados 3) Gestión Financiera 4) Gestión de Programas y Proyectos 5) Monitoreo y Evaluación.
--	---	--

<p>Valor publico</p>	<p>El concepto de valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población. (Moore 2006)</p>	<p>Según Edgar Ortégón el valor público tiene tres componentes: qué grado de satisfacción tiene el ciudadano al acceder a ese servicio público, si le dan una oportunidad al ciudadano, y también si incorpora elementos de participación, empoderamiento, y de crear ciudadanía”, esto debe desarrollar competencias y habilidades en el perfil profesional que son importantes ya hoy, e imprescindibles en los trabajos del futuro, creatividad, capacidad para comunicar (y escuchar) por distintos canales, flexibilidad cognitiva, capacidad de autoaprendizaje, resolver problemas en entornos de incertidumbre, trabajo en equipo, pensamiento crítico, para ello será necesario identificar los elementos de la cadena</p>
-----------------------------	--	---

		de valor en el proceso formativo de la carrera de enfermería.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Subcategorías estas son claves para poder encontrar las unidades de análisis que se contestaran en los instrumentos de recolección de información

TABLA 2

SUBCATEGORÍA Y UNIDADES DE ANÁLISIS

Categorías	Subcategorías	Unidades de análisis
<p>Planificación estratégica</p>	<p><i>Los objetivos estratégicos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responden de la misión, visión e ideario de la institución • Los objetivos están planteados para ser alcanzados a largo, mediano y corto plazo.
	<p><i>Las estrategias institucionales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias se planifican en base a los objetivos • Las estrategias responden a la misión, visión e ideario.
	<p><i>Políticas Institucionales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas institucionales responden a los ejes estratégicos del sistema nacional de educación superior.

	Programas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Los programas y proyectos responden a las estrategias de acción del sistema nacional de educación superior.
	Presupuestos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y • formación académica, inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica.
	Sistema de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos del sistema de monitoreo y evaluación • Identificar indicadores de evaluación y monitoreo
	El Planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Gestión orientada a resultados de desarrollo		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores para el logro de los objetivos • Metas para evaluar los resultados
	<i>Presupuesto Orientado a Resultados</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa presupuestal • Seguimiento • Evaluaciones Incentivos
	<i>Gestión Financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de presupuesto • Administración de deuda • Administración de efectivo • Auditorías internas y externas • Rendición de cuentas
	<i>Gestión de Programas y Proyectos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Generen valor público. • Estándares de calidad en los perfiles de la carrera

		<ul style="list-style-type: none"> • Bienes y servicios basados en las necesidades de profesionales de enfermería. • Gestión de recurso humano. • Espacios de práctica profesional.
	<p>Monitoreo y Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de datos e indicadores • Desarrollo de indicadores de avances, logros e inversión para el alcance de los objetivos. • Identificar en la planificación los productos, los efectos y los impactos. • Establecer Criterios, normas y directrices que guían la carrera de enfermería.
	<p>Identificar los proveedores de insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades relevantes de

Valor publico		profesionales de la salud en el área de enfermería.
	Ofertas de formación de profesionales de la salud en el área de enfermería	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de bienes y servicios
	Demandante intermedio	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soluciones eficientes
	Demandante final	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de satisfacción de estudiantes en formación y de centros de práctica.

Fuente: Elaboración propia

3.8.1 MATRIZ DE CONGRUENCIA.

Relación entre objetivo específico, preguntas de investigación, categorías, subcategorías y unidades de análisis e instrumentos de recolección de información.

Tema	ANALISIS DE LA APLICACIÓN DE LA GESTION ORIENTADA A RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA				
objetivo general	Analizar la aplicación de la gestión orientada a resultados de la Universidad de El salvador de la Carrera de Licenciatura en enfermería.				
objetivo especifico	preguntas de investigación	categorías de análisis	subcategorías de análisis	unidades de análisis	instrumento
Identificar los elementos de la gestión orientados a resultados aplicados en la Universidad	¿Cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la institución universitaria?	Planificación estratégica	Los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Responden de la misión, visión e ideario de la institución. • Los objetivos están planteados para ser alcanzados a largo, mediano y corto plazo. 	Entrevista Lista de cotejo

de El Salvador en la carrera de licenciatura en enfermería.			Las estrategias institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias se planifican en base a los objetivos. • Las estrategias responden a la misión, visión e ideario. 	
			Políticas institucionales	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas institucionales responden a los ejes estratégicos del sistema nacional de educación superior. 	
Describir la cadena de valor de la gestión orientada a	¿Cuál es la cadena de valor de la gestión orientada a resultados en la		Presupuestos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica, 	

resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería	institución universitaria?			inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica.	
			Sistema de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos del sistema de monitoreo y evaluación. • Identificar indicadores de evaluación y monitoreo 	
	¿Existen indicadores de la gestión orientada a resultados en la institución universitaria?	Gestión orientada a	El Planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos a corto, mediano y largo plazo • Indicadores para el logro de los objetivos 	

aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en Enfermería.		resultados de desarrollo		<ul style="list-style-type: none"> • Metas para evaluar los resultados 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto orientado a Resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa presupuestal • Seguimiento • Evaluaciones • Incentivos 	
			<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de presupuesto • Administración de deuda • Administración de efectivo 	

				<ul style="list-style-type: none"> • Auditorías internas y externas • Rendición de cuentas 	
			<ul style="list-style-type: none"> •Gestión de Programas y Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Generen valor público. • Estándares de calidad en los perfiles de la carrera • Bienes y servicios basados en las necesidades de profesionales de enfermería. • Gestión de recurso humano. • Espacios de práctica profesional. 	

			<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de datos e indicadores • Desarrollo de indicadores de avances, logros e inversión para el alcance de los objetivos. • Identificar en la planificación los productos, los efectos y los impactos. • Establecer Criterios, normas y directrices que guían la carrera de enfermería. 	
Aplicar el concepto de valor público		Valor publico	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los proveedores de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar necesidades relevantes de 	Estructura del ciclo de valor

<p>a la formación de profesionales de salud de la carrera de enfermería.</p>			<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas de formación de profesionales de la salud en el área de enfermería • Demandante intermedio • Demandante final 	<p>profesionales de la salud en el área de enfermería.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de bienes y servicios • Brindar soluciones eficientes • Nivel de satisfacción de estudiantes 	<p>para la carrera de Enfermería.</p>
--	--	--	---	---	---------------------------------------

3.9 Estrategia de Análisis de Datos.

Al estudiar las diferentes técnicas para el análisis de datos en la investigación cualitativa, se considera que la triangulación es una de las técnicas más útiles para procesar información en trabajos de investigación. Para (Tashakkori, A., & Teddlie, C., 2003) La triangulación sirve para comprobar la validez y fiabilidad del estudio, utilizada eminentemente en la investigación cualitativa, de la cual expone Bisquerra (1996), "...que permite reconocer y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí", por lo que mediante el uso de esta técnica se hace posible contrastar las fuentes de información obtenidas.

En la presente investigación, se utilizó la modalidad conocida como triangulación de fuentes de la cual consiste en diferentes fuentes para el estudio de un único fenómeno, por lo cual se considera que fue útil para el análisis de los resultados, en este caso, la triangulación se realizó con los instrumentos, de la lista de cotejo y la entrevista a profundidad en base a las categorías de análisis.

Dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos).

Las debilidades de cada estrategia en particular no se superponen con las de las otras y que en cambio sus fortalezas sí se suman. Se supone que, al utilizar una sola estrategia, los estudios son más vulnerables a sesgos y a fallas metodológicas inherentes a cada estrategia y que la triangulación ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos (sea cual sea el tipo de triangulación) y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos.

Una de las ventajas de la triangulación es que cuando dos estrategias arrojan resultados muy similares, esto corrobora los hallazgos; pero cuando, por el

contrario, estos resultados no lo son, la triangulación ofrece una oportunidad para que se elabore una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno en cuestión, porque señala su complejidad y esto a su vez enriquece el estudio y brinda la oportunidad de que se realicen nuevos planteamientos.

La triangulación es vista también como un procedimiento que disminuye la posibilidad de malos entendidos, al producir información redundante durante la recolección de datos que esclarece de esta manera significados y verifica la respetabilidad de una observación. También es útil para identificar las diversas formas como un fenómeno se puede estar observando.

La triangulación no sólo sirve para validar la información, sino que se utiliza para ampliar y profundizar su comprensión.

Tipos de triangulación cuatro tipos de triangulación: la metodológica, la de datos, la de investigadores y, la de teorías.

Triangulación metodológica

En la triangulación diferentes métodos se busca analizar un mismo fenómeno a través de diversos acercamientos. Aunque generalmente se utilizan distintas técnicas cualitativas, se pueden utilizar tanto cuantitativos como cualitativas en conjunto. Algunos autores recalcan que esto presenta mayores dificultades durante el proceso de análisis de datos, ya que por las características propias de las investigaciones cualitativa y cuantitativa las preguntas de investigación que éstas responden pueden tener diversos grados de incompatibilidad que hacen que la convergencia de los hallazgos sea más difícil de definir.

El arte de este tipo de triangulación consiste en dilucidar las diferentes partes complementarias de la totalidad del fenómeno y analizar por qué los distintos métodos arrojan diferentes resultados.

Triangulación de datos

Para realizar la triangulación de datos es necesario que los métodos utilizados durante la observación o interpretación del fenómeno sean de corte cualitativo para que éstos sean equiparables. Esta triangulación consiste en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos. La inconsistencia en los hallazgos no disminuye la credibilidad de las interpretaciones y, el análisis de las razones por las que los datos difieren sirve para analizar el papel de la fuente que produjo los datos en el fenómeno observado y las características que la acompañaban en el momento en el que el fenómeno se observó.

Aunque persiste el cuestionamiento de cómo evaluar apropiadamente la calidad de un estudio cualitativo, continúa siendo claro que algunas características como la relevancia de la pregunta de investigación, su claridad, la base teórica del estudio, la descripción clara y completa de cómo se llevó a cabo la investigación y de la forma como se recolectaron y analizaron los datos; se constituyen en marcadores que dan alguna idea de las fortalezas y debilidades de cualquier estudio cualitativo.

Ninguna de las estrategias que se utilicen en la búsqueda de garantizar la calidad de los resultados es por sí sola suficiente y todas deben ser vistas en conjunto. Evidentemente, la triangulación no es una excepción, por esto según algunos autores, más que un método de validez debe ser vista como una alternativa para esta validación.

La triangulación es una herramienta enriquecedora que le confiere a un estudio rigor, profundidad, complejidad y permite dar grados variables de consistencia a los hallazgos. Permite reducir sesgos y aumentar la comprensión de un fenómeno. Se ha propuesto el uso de términos o metas diferentes para los estudios cualitativos entre las que encontramos la adopción de alternativas el grado de credibilidad más que su validez. También puede ser más importante a la hora de revisar un estudio cualitativo que los hallazgos sean más comprensibles

Es de mayor utilidad que la descripción de la metodología utilizada en el estudio sea clara para que éste saque sus propias conclusiones y determine en qué grado son aplicables a su práctica los resultados ofrecidos. La triangulación es de gran ayuda en estas diferentes medidas, ya que aumenta la visión del panorama de un fenómeno humano estudiado.

La **triangulación** dentro de un método consiste en analizar los datos utilizando un solo método, pero seleccionando diversas técnicas de recogida de información enmarcadas dentro de la línea estratégica del método utilizado.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de lograr los objetivos planteados, para este capítulo se recopiló la información mediante revisión documental y entrevistas realizadas a **Gerente** de la Escuela Ciencias de la Salud (carrera de Licenciatura Enfermería) de la Facultad de Medicina, directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería y docentes de la Universidad de El Salvador de la carrera de Licenciatura en Enfermería. Para la realización de las entrevistas y el llenado de los instrumentos se procedió a realizar tres visitas presenciales con todas las medidas de bioseguridad pertinentes en las instalaciones. Asimismo, se utilizaron herramientas virtuales que permitieron potenciar la comunicación y poder completar la información pertinente para este estudio.

El trabajo de campo generó el alcance de los objetivos, aportando insumos claves dentro de la problemática planteada **COMO ES LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION ORIENTADA A RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA DE ENFERMERIA** y para dar respuesta a las interrogantes planteadas en situación problemática y que constituyen las preguntas de estudio; ¿Cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la institución universitaria **en la carrera de Licenciatura de Enfermería?**, ¿Existen indicadores de la gestión orientada a resultados en la institución universitaria **en la carrera de Licenciatura de Enfermería?** y ¿Cuentan con la cadena de valor de la gestión orientada a resultados en la institución universitaria **en la carrera de Licenciatura de Enfermería?** Y así comprender si en la Universidad de El Salvador se aplica la gestión orientada a resultados **en la carrera de Licenciatura de Enfermería.**

4.1. DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el desarrollo del trabajo de campo, se concertó de manera virtual la cita con la directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería, con quien se estableció el acuerdo de visitar la Universidad de El Salvador en las fechas de julio 14 y 15 y planificando la reunión con los docentes; fecha 28 y 29 de julio aprovechando la presencia de docentes para ejecución de las entrevistas, debido al contexto generado por la Pandemia COVID 19. Durante la primera visita, se desarrolló la entrevista en profundidad realizada con la directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

En la segunda visita, pudo ser abordado el grupo de docentes, quienes se encontraban presentes para procesos administrativos. Para aportar sus opiniones de acuerdo con su percepción.

Se realizó una tercera visita y se entrevista realizada con el gerente de la escuela ciencias de la salud (carrera de Licenciatura en Enfermería) de la facultad de medicina fecha 12 agosto.

Previo a la realización de las entrevistas, se realizó la revisión documental del plan estratégico vigente a la fecha.

Se exponen a continuación las matrices para el análisis de resultados, que contienen cada categoría y subcategoría de análisis, que con respaldo teórico fueron elegidas, al final de cada categoría se presenta un análisis general que permite interpretar los elementos teóricos conjugados con los elementos empíricos.

4.2 MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE RESULTADOS

TEMA DE INVESTIGACION “ANALISIS DE LA APLICACIÓN DE LA GESTION ORIENTADA A RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA”.

OBJETIVO 1

Identificar los elementos de la gestión orientados a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de licenciatura en enfermería.

TABLA 1

Objetivo 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería

Categoría de análisis 1: Identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Pregunta general: ¿Cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería?

Preguntas específicas:

¿Dentro de la planificación estratégicas existe relación entre misión, visión e ideario?

¿Los objetivos están planteados para ser alcanzados a largo, mediano y corto plazo?

Sub-Categoría: 1 objetivo 1: los objetivos estratégicos

Fuente Gerente de la Escuela Ciencias de la Salud (carrera de Licenciatura Enfermería).

EI GERENTE de la Escuela de las Ciencias de la Salud UES manifestó. Siempre se planifica según propuesta de la planificación del nivel central se retoman, las indicaciones para el cumplimiento de actividades y objetivos. Posteriormente, después de reuniones con el personal docente se llevan acuerdos metodológicos para mejorar los procesos de resultados de los estudiantes; llevando planificaciones ciclo y modulo; con la planificación ejecutada se mejoran los procesos metodológicos de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Se planifica de acuerdo con el periodo de gestión cada 2 años, se planifica de acuerdo con los objetivos, con la misión y visión de la carrera de enfermería es específico. UES con participación y apoyo al análisis interno y externo, la formulación de acciones para el logro de los objetivos.

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

La planificación estratégica la elabora la dirección de la carrera de enfermería de acuerdo con los objetivos de cada año académico. La planificación depende siempre de la dirección de la carrera siempre con cada ciclo académico o modulo, la carrera de enfermería elabora sus programas educativos de cada módulo. Planifica según el periodo de gestión de 2 años de las autoridades; Los objetivos los define la dirección, la carrera de cada año académico.

La dirección de la carrera de Enfermería hace uso de la planeación estratégica, como herramienta administrativa que conlleva al logro de sus objetivos. Actualmente, la dirección no tiene a disponibilidad la actualización de la planificación estratégica, depende de la dirección de la carrera, se elabora de acuerdo con los objetivos de didácticos cada ciclo académico o modulo.

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA:

Se planifica a nivel central por un periodo a largo plazo de 5 años; Se planifican de acuerdo o según sean los objetivos y metas establecidos cada periodo de gestión 4 o 5 años. En la carrera de Licenciatura de Enfermería se planifica de

acuerdo los objetivos de cada año académico, cada ciclo académico o modulo cambio de los objetivos por periodo de gestión decide comité de gestión.

Actualmente, de acuerdo con la innovación tecnológica, la planificación debe responder en las áreas de docencia, proyección social e investigación y debe tener relación ya que sino está acorde no es aprobado por la organización de gobierno de la universidad.

Los docentes mencionaron que, la dirección no tiene a disponibilidad la actualización de la planificación estratégica. Es asignación de la dirección de la carrera en cada ciclo académico o modulo.

Aspectos teóricos Revisión Documental:

De acuerdo con la teoría y definición La Planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes no se puede saber cómo organizar al personal, ni sus recursos debidamente, incluso es importante organizar las actividades a realizar. Los planes se actualizan de acuerdo con las necesidades identificadas para el logro de los objetivos y metas.

Objetivos o metas son las líneas hacia las cuales se dirige una actividad, representan no solo el objetivo final, sino también el fin hacia el que se encamina la institución educativa, la integración de personal, la dirección y el control.

La misión establece que la UES es una institución pública y autónoma basada en principios y en altos valores, La visión está enfocada a una formación innovadora de profesionales y con una alta calidad y en la promoción de conocimientos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS: Los planes Estratégicos en la carrera de Licenciatura en Enfermería (instituciones de educación superior); son fundamentales para el logro de las metas de cada año académico. En el momento del trabajo de campo, no se había actualizado la planificación en la carrera de enfermería y con la normativa de la UES debe responder a las funciones sustantivas y a la innovación tecnológica. Es decir, la planificación debe responder en las áreas de docencia, proyección social e investigación y debe tener relación con la

planificación estratégica central, debido a que si no está acorde no es aprobado por la organización de gobierno de la universidad.

La planificación estratégica a nivel de la gerencia de la Licenciatura en Enfermería, de la UES, si se toma en cuenta la misión y visión para la planificación tanto de la Carrera de Licenciatura en Enfermería, como de la misma universidad. Por lo tanto, si guarda relación los objetivos de la planificación con la misión y visión. La Misión y Visión de la Carrera de Licenciatura en Enfermería y de acuerdo a los profesionales de la salud, los objetivos en la planificación estratégica están planteados de acuerdo a la formación de los profesionales y su formación curricular y académica a largo plazo y de acuerdo a los objetivos académicos a corto plazo y según la nueva gestión orientada a resultados debe tener relación y ser específica con la misión y visión institucional y específicamente para el logro de los objetivos.

De la Misión y Visión general de la UES se elabora la de las diferentes carreras de la institución. La carrera de Licenciatura en Enfermería cuenta con su propia Misión y Visión y de acuerdo con su organización depende de la facultad de Medicina de la cual depende para la realización y cumplimiento de metas y objetivos.

Utilizar la Misión como guía de la planificación institucional y asegurar que sus fines y objetivos sean comprendidos para la mejora educativa. En la carrera de Licenciatura en Enfermería los objetivos se definen en tiempo; Cada 2 años de acuerdo con el periodo de cada gestión.

Tabla 2:

Objetivo 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Categoría de análisis 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Pregunta General:

¿Cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería?

Pregunta específica:

¿Participación en la elaboración del plan estratégico?

¿Describe el proceso que se utiliza para realizar el plan estratégico?

¿Las líneas estratégicas responden a la misión, visión e ideario de la universidad?

¿Se definen los objetivos en tiempo?

SUBCATEGORIA. 1 OBJETIVO 1: Los objetivos estratégicos

FUENTE GERENTE DE LA ESCUELA CIENCIAS DE LA SALUD (CARRERA DE LA LICENCIATURA EN ENFERMERIA)

La gerencia administrativa manifestó que en la carrera de enfermería los objetivos se definen en tiempo; Cada 2 años de acuerdo con el periodo de gestión; según sus programas; la planificación estratégica de largo plazo para un periodo de 5 años y actualización de los objetivos de acuerdo con las evaluaciones por cada ciclo académico. Se planifica según propuesta de la planificación del nivel central, se retoman la propuesta y se planifican para el cumplimiento de actividades y objetivos.

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

La directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería manifestó que la planificación estratégica de acuerdo o según sean los resultados están establecidos cada 4 o 5 años y los objetivos se revisan en la carrera cada ciclo del año académico y cada módulo. Los planes estratégicos de la facultad están acorde a las indicaciones del nivel central. La planificación estratégica es socializada por el Decano y Vicedecano de la Facultad de Medicina de la UES.

LOS DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Respecto a la elaboración de la planificación estratégica en la Carrera de Licenciatura en Enfermería, manifestaron que se elaboran con poca participación. Solamente se da apoyo al análisis interno y externo. Los docentes solamente tienen participación en la formación de los futuros profesionales; de acuerdo con las funciones operativas algunas líneas estratégicas de acuerdo con el plan institucional y los objetivos de la carrera de enfermería. Los docentes tienen participación en la elaboración de análisis FODA de la Carrera de Licenciatura en Enfermería. La dirección de la carrera tiene la responsabilidad administrativa de elaborar el plan estratégico, se presenta el diagnóstico del análisis interno y externo; se identifican las necesidades de la carrera según prioridad. La planeación estratégica es función de la jefatura de la carrera retomando las directrices del plan estratégico de la Facultad de Medicina.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

De acuerdo con la teoría Planeación: “Es el proceso formal de elección de una misión y de metas organizacionales generales a corto y a largo plazo; determinación de las metas divisionales departamentales e incluso individuales con base a las metas de la institución educativa; Selección de estrategias y procedimientos para el logro y cumplimiento de las metas; y asignación de recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para las diversas estrategias y procedimientos.

En el contexto de la educación superior, Lockwook y Davies (1985) definieron el concepto de «planificación estratégica» como el ejercicio de previsión continuo y colectivo de estas instituciones en el proceso integrado de toma de decisiones para el futuro. La planificación estratégica, se considera una acción que favorece el cambio positivo y orienta a las instituciones de educación superior sobre su estado real generando un impulso para alcanzar el estado deseado y para ello es necesario analizar: los objetivos estratégicos, las estrategias, políticas institucionales, programas y proyectos. Así como, presupuesto de inversión, procedimientos académicos y administrativos.

LOS OBJETIVOS CURRICULARES: de la carrera de Licenciatura en Enfermería son específicos y se definen de acuerdo con las metas:

1. Formar profesionales de Enfermería conscientes de que el conocimiento es ilimitado y que por tal razón deben ser investigadores permanentes, para que conociendo la realidad el proceso Salud-Enfermedad de la población salvadoreña y aplicando los avances tecnológicos contribuyan a la transformación de esta, a través de las intervenciones de Enfermería en las áreas de su accionar como son investigación, Administración, Docencia y atención al usuario, familia y comunidad.

2. Formar profesionales de Enfermería conscientes del valor del trabajo en equipo como medio para resolver los problemas de Salud-Enfermedad de la población salvadoreña comprendiendo al hombre en una forma integral, como ser bio-psico-socio cultural y espiritual.

3. Formar profesionales de Enfermería, cuyos valores humanos, habilidades, destrezas estén orientados a la salud comunitaria desarrollando intervenciones de Enfermería en forma integral en la promoción, preservación y restitución de la salud del individuo, familia y comunidad en los diferentes niveles de atención. En Línea (UES) Universidad de El Salvador PEI U. d., 2022)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El planeamiento orientado a resultados genera mayor aprovechamiento en la administración de los recursos, en este caso los recursos que intervienen en el desarrollo de los profesionales de la salud del área de Enfermería.

La Universidad de El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería, cuenta con responsables de dirigir el proceso de planificación estratégica e instrumentos de planificación definidos a mediano y largo plazo, para ello, cuentan con la normativa interna que facilite la elaboración de esos instrumentos y su correspondiente divulgación.

En materia de planificación, la teoría plantea tres tipos, corto, mediano y largo plazo. Actualmente, en la carrera de la Licenciatura en Enfermería de la Universidad de El Salvador, tanto la gerencia de la escuela en Ciencias de la Salud como la dirección de la Carrera de Enfermería, planifican para cada 2 años, según el período que dura cada gestión. Es decir, la planificación que hacen las fuentes consultadas es a corto plazo. En este sentido, la planificación tiene una limitante que consiste en solamente planificar a corto plazo, pero no permite planificar a mediano y largo plazo.

TABLA 3

Objetivo 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería.

Categoría de análisis 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería.

PREGUNTA GENERAL: ¿Cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la en la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA?

PREGUNTAS ESPECIFICAS

¿Cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la institución universitaria?

¿Las líneas estratégicas responden a la misión, visión e ideario de la universidad, de acuerdo con la misión y visión de la carrera de enfermería?

SUBCATEGORIA 2. Las estrategias institucionales

Fuente Gerente de la escuela ciencias de la salud (carrera de licenciatura enfermería)

El gerente manifestó según la propuesta a la gestión actual; que los ejes de acción según la gerencia administrativa están orientados a la gestión administrativa, gestión académica, la innovación en la investigación, la vinculación universidad y sociedad; la autonomía de la Facultad de Medicina, el seguimiento a graduados y la innovación de la infraestructura.

La durabilidad de la planificación estratégica es elaborada según duración de la gestión electa se trabaja de acuerdo con el plan general de la UES Lo definen según reglamento académico cada facultad Junta directiva de la facultad, las autoridades

de la institución, el consejo superior universitario, de acuerdo con los tiempos administrativos de cada gestión se establece nuevo plan se revisa cada año

Las líneas estratégicas responden a la misión, visión e ideario de la universidad, De acuerdo con la misión y visión de la carrera de Licenciatura en Enfermería, la propuesta general de gestión institucional actualmente es de fortalecer en el mejoramiento de la calidad.

LOS DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Respecto a la elaboración de la planificación estratégica mencionaron:

Existen planes con poca participación de la docencia, se considera la planeación muy fundamental. Solamente hay participación en el análisis interno y externo ;se participa en la formación de los futuros profesionales de acuerdo a la planificación académica; y de acuerdo con las funciones operativas algunas líneas estratégicas de acuerdo al plan institucional y los objetivos de la carrera de Licenciatura en Enfermería, los docentes tienen Participación en la elaboración de análisis FODA, la dirección de la carrera tiene la responsabilidad administrativa de elaborar el plan estratégico ,Se presenta el diagnóstico del análisis interno y externo; se identifican las necesidades de la carrera según prioridad

La planeación estratégica, es una de las funciones administrativa de la jefatura de la carrera retomando las directrices del plan de la facultad de la Carrera de Medicina

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

Según la teoría. El proceso **estratégico** se debe iniciar con el análisis de la situación actual, Diagnóstico actual; Identidad organizacional; Análisis del entorno; para luego formular la visión, misión y objetivos de la institución específicamente de

la Carrera De Licenciatura En Enfermería; Objetivos estratégicos; Plan de acción u operativo; Seguimiento.

La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en las organizaciones de la administración pública, mejorando el desempeño relacionado a los resultados. Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo de resultados, para el bien de la población.

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

En la gestión orientada a resultados El éxito de la aplicación del proceso estratégico se produce cuando todas las personas de la organización comprenden las estrategias y la aplican en los procesos educativos. Por eso es necesario que todos compartan la misma información y los criterios que se tienen que seguir para llevar a cabo el plan de acción con efectividad.

Involucrar a la planta docente en las diversas actividades de planificación institucional que guarden relación con el ámbito académico. Se considera que favorece el cambio positivo y orienta a las instituciones de educación superior sobre su estado real generando un impulso para alcanzar el estado deseado para ello es necesario analizar; Los objetivos estratégicos; Las estrategias Políticas institucionales; Programas y proyectos Presupuestos de inversión.

Aplicándolo en el ámbito de la educación superior; como la orientación de todos los recursos de las Instituciones Públicas de Educación Superior en la formación de profesionales, para este caso del área de enfermería.

Tabla 4

Objetivo 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Categoría de análisis 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Pregunta general: ¿cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería?

Preguntas específicas:

¿Cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la institución universitaria?

¿En base a que se definen las metas del plan estratégico?

Subcategoría 2 las estrategias institucionales

Fuente gerente de la Escuela de la Salud (carrera de Licenciatura en Enfermería)

Gerente manifestó que de acuerdo a los objetivos se definen las metas y se establecen prioridades según las necesidades identificadas, las metas dependen del ciclo académico. Los objetivos se planifican de acuerdo con las metas de cada ciclo o modulo académico.

Directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería

Las metas del plan estratégico; se definen de acuerdo con los objetivos del más alto nivel, se establecen prioridades estratégicas del nivel operativo y se presentan las metas.

Docentes de la carrera de Licenciatura en Enfermería

La participación en el plan estratégico a nivel docente en la formación de los futuros profesionales, el punto de vista docente es participativo en la ejecución y optimización de algunas líneas estratégicas de acuerdo con el plan institucional y los objetivos de la Carrera de Licenciatura en Enfermería.

Los docentes participan y presentan el diagnóstico del análisis interno y externo; se identifican las necesidades de la carrera según prioridad. Actualmente, pendiente la revisión y la actualización de la planificación estratégica directamente de la jefatura de la carrera y luego la socialización y la validación después con los docentes.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

Según la teoría la gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en las organizaciones de la administración pública, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central. proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo de resultados, para el bien de la población.

La planificación orientada a resultados (por) consiste en una combinación de técnicas mediante las cuales las autoridades del gobierno nacional definen el conjunto de resultados que se quiere lograr bajo la forma de lineamientos estratégicos, los ciudadanos contribuyen a definir las prioridades, los directivos subnacionales definen los planes estratégicos para el logro de esos resultados y los

funcionarios públicos tienen la responsabilidad de implementar los planes con eficacia y eficiencia, contando para ello con la participación de los ciudadanos.

Análisis de resultados

Aplicándolo en el ámbito de la educación superior en la Universidad de El Salvador de la carrera de Licenciatura en Enfermería, se definiría como la orientación de todos los recursos de las instituciones públicas de educación superior en la formación de profesionales. La formulación de las estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas y el logro por el cumplimiento de la misión de la universidad; cómo alcanzar las metas, como desarrollar competencias, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición de la institución a largo plazo.

Las metas de la planificación estratégica de la carrera de la Licenciatura en Enfermería de la Universidad de El Salvador, se definen en base a los objetivos. Las metas son elaboradas por ciclo académico, es decir, se planifica a corto plazo. Sin embargo, estas tienen vinculación con los objetivos de la planificación estratégica que se elabora desde los órganos de gobierno de la referida universidad. Es decir, en términos prácticos, la planificación estratégica tiene su origen desde las autoridades universitarias y termina en los docentes por en cada ciclo académico, logrando una concatenación que ofrece un sentido de uniformidad al trabajo de planificación desarrollado en la UES.

Tabla 5

Objetivo 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería

Categoría de análisis 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Pregunta general: ¿cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería?

Preguntas específicas:

¿Cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la carrera de Licenciatura en Enfermería?

¿El programa de formación de profesionales de enfermería es propio de la institución?

¿Cómo se da el proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería?

Subcategoría 3 políticas institucionales

Fuente gerente de la Escuela de la Salud (carrera de Licenciatura en Enfermería)

Gerente manifestó. El programa educativo de la carrera de Licenciatura en Enfermería es un programa con sistema modular; actualmente, con evaluación para la actualización y elaboración del plan curricular por competencia.

La evaluación del programa y actualización se realiza cada 5 años, actualmente finalizando programa por competencia curricular.

La gerencia administrativa menciona que el programa de formación de profesionales de enfermería es propio de la institución, es un programa con sistema modular, actualmente con evaluación del plan curricular por competencia en proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería, actualmente finalizando programa por competencia curricular

Seguimiento a estudiantes graduados en la UES no hay capacidad instalada para darle el seguimiento a los graduados. En la carrera hay reconocimiento y si es de forma parcial y con egresados empleados en las diferentes instituciones y estudiantes incorporados en el extranjero.

El seguimiento a egresados es en forma parcial y lo realizan en las diferentes carreras es iniciativa propia.

Actualmente, para los informes de los resultados de cada ciclo para evaluar el logro de las actividades planificadas con énfasis al cumplimiento de los programas se elaboran memorias de labores institucionales de acuerdo con las metas programadas

Los resultados son evaluados cada año académico según necesidades identificadas; la gestión académica de los docentes y la gerencia es para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes. Es un enfoque administrativo gerencial que se basa en el cumplimiento de las metas de los aprendizajes de los estudiantes en cada módulo o ciclo académico en una planificación específica

Directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

La Dirección de la carrera de Licenciatura en Enfermería menciona que la actualización y evaluación del programa curricular UES está trabajando en la

modernización del plan de estudio de sistema modular a una curricular por competencias: es un programa basado en objetivos por medio de un plan modular

El programa de formación de profesionales de enfermería es propio de la institución, si es un programa basado en objetivos por medio de un plan modular

Para el cumplimiento de los fines de la UES y especialmente contribuir a formar profesionales capacitados y con sentido humanístico, se establece la proyección social como el conjunto de actividades planificadas que persiguen objetivos académicos, investigativos y de servicio; con el fin de incorporar los estudiantes universitarios a las comunidades y para obtener una toma de conciencia con la salud de las personas e integración con la realidad de las comunidades para su intervención en los problemas de salud .

La proyección social comprende docencia, investigación, servicio social, formación de opinión pública, realización de actividades que retribuya a la sociedad el que hacer universitario para crear conciencia social y aportar a solución de problemas.

Docentes de la carrera de Licenciatura en Enfermería

Docentes de la carrera de Licenciatura en Enfermería mencionaron que la actualización y evaluación del programa curricular UES se está trabajando en la modernización del plan de estudio de sistema modular a una curricular por competencias. actualmente es un programa basado en objetivos, un plan modular; el proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería la revisión curricular cada 5 años

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

Según la teoría De acuerdo con Drucker, cuando los propios empleados participan en el establecimiento de metas y eligen las acciones a seguir, ellos son más propensos a cumplir sus responsabilidades.

CINCO pasos de la gestión por resultados:

De acuerdo con Peter Drucker, la gestión por resultados consiste en las siguientes etapas:

Revisión de los Objetivos organizativos La gestión deben tener una visión clara de los objetivos, conocer la planificación estratégica y las ambiciones de la institución

Definición de los objetivos de los colaboradores. Los gestores y sus líderes deben reunirse para firmar acuerdos sobre los objetivos y los resultados esperados con su trabajo. También establecen un plazo para la presentación de estos resultados y la evaluación del rendimiento.

Monitoreo del proceso antes de la finalización del plazo acordado, gestores y liderados se reúnen para verificar si los objetivos se están alcanzando.

Evaluación de rendimiento. Al final del período de funcionamiento normal, el desempeño del trabajador es juzgado de acuerdo con el logro o no de los objetivos.

Recompensa. En la última etapa del ciclo, los colaboradores reciben recompensas por los resultados obtenidos.

Ventajas que la empresa obtiene al implementar la gestión por resultados

Motivación de los colaboradores: al involucrarse en todo el proceso de definición de objetivos, ellos reconocen el valor de su trabajo y se comprometen más.

Mejoras en la comunicación y coordinación: hay una aproximación natural de los líderes y sus líderes, con intercambio de información, retroalimentación y colaboración, lo que contribuye a la armonía

ANALISIS DE RESULTADOS:

En la elaboración de la planificación estratégica de la carrera de Licenciatura en Enfermería, es de importancia; definir una gestión orientada a resultados: su definición de los objetivos, la elección de las acciones y la toma de decisiones de forma participativa, la evaluación y medición del desempeño real de cada empleado de acuerdo con los indicadores establecidos en la carrera de Licenciatura en Enfermería.

En efecto, el programa para la formación de estudiantes de enfermería es propio de la Licenciatura en Enfermería de la Universidad de El Salvador. La evaluación y actualización de este programa se realiza cada cinco años. Este programa actualmente tiene como enfoque la competencia curricular. Es decir, es un programa que tiene como finalidad desarrollar las competencias de los estudiantes de enfermería según las necesidades del perfil de enfermería demandadas por las instituciones públicas y privadas.

Tabla 6

Objetivo 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la universidad de el salvador en la carrera de licenciatura en enfermeria

categoría de análisis 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la universidad de el salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermeria

Pregunta general: ¿cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la en la universidad de el salvador en la carrera de licenciatura en enfermeria?

Preguntas específicas

¿Qué sabe usted sobre la gestión orientada a resultados

¿El seguimiento a estudiantes graduados?

¿Las políticas institucionales responde en a los ejes estratégicos del sistema nacional de educación superior?

Subcategoría 3 políticas institucionales

Gerente de la escuela de la salud (carrera de Licenciatura de Enfermería)

Gerente manifestó sobre la gestión orientada a resultados, es un enfoque administrativo gerencial que se basa en el logro de resultados en una planificación específica que se debe monitorear deben participar todos los niveles y los miembros de la organización actualmente para los informes de los resultados de cada ciclo para evaluar el logro de las actividades planificadas con énfasis al cumplimiento de los programas se elaboran memorias de labores institucionales de acuerdo con las metas programadas. los resultados; son evaluados cada año académico según necesidades identificadas; la gestión académica de los docentes y la gerencia es para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes. es un enfoque administrativo gerencial que se basa en el cumplimiento de las metas de los aprendizajes de los estudiantes en cada módulo o ciclo académico en una planificación específica.

Seguimiento a estudiantes graduados en la UES no hay capacidad instalada para darle le seguimiento a los graduados. en la carrera hay reconocimiento y si es de forma parcial y con egresados empleados en las diferentes instituciones y estudiantes incorporados en el extranjero. el seguimiento a egresados es en forma parcial y lo realizan en las diferentes carreras es iniciativa propia.

Directora de la carrera de licenciatura en enfermería

La dirección opina sobre la gestión orientada a resultados, según las necesidades identificadas para mejorar el futuro de la carrera, se definen los objetivos para el logro de las metas, se planifican las metas que son alcanzables. Los informes de los resultados de cada ciclo se elaboran las memorias de labores institucionales de acuerdo con las metas programadas, los resultados cada año según necesidades identificadas

Docentes de la carrera de licenciatura en enfermería

La docencia manifestó sobre la gestión orientada a resultados; se planea de acuerdo con las necesidades según diagnóstico educativo y las expectativas de los estudiantes, las políticas de gobierno, el plan de gobierno, autonomía de la UES, ley organizativa de la UES. la gestión es para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes, las metas del plan estratégico se definen en base a enfoque nacional, institucional de la carrera de enfermería docentes y estudiantes según la misión y visión.

La planificación orientada a resultados se inicia con la planificación y la medición de resultado con la evaluación y el monitoreo, los docentes de la carrera opinan que, conocen el término de gestión orientada a resultados solo en teoría, pero no aplicada a la carrera de enfermería. Los informes de los resultados de cada ciclo se elaboran memorias de labores institucionales de acuerdo con las metas programadas.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

Según teoría: las políticas son reglas /guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. las políticas definen una brecha dentro de la cual se

debe tomar una decisión y aseguran que esta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo.

La acreditación de los procesos de autorregulación y el aseguramiento de la calidad garantizando la mejora continua de los procesos de la institución y de la carrera de licenciatura en enfermería

art. 27. la educación superior se regirá por una ley especial y tiene los objetivos siguientes: formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales; promover la investigación en todas sus formas; prestar un servicio social a la comunidad; y cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal. determina los objetivos generales de la educación (según revisión documental la ley general de educación decreto legislativo nº 495 de fecha 11 de mayo de 1990 capítulo vi educación superior)

artículo 89. es el conjunto de exigencias académicas y administrativas que deberán cumplir los estudiantes, según la ley de educación superior, la ley orgánica de la universidad de el salvador, para optar a un grado académico. (título vi plan de estudio, ciclo y año académico capítulo i aprobación, estructura, revisión y modificación del plan de estudios plan de estudios).

Artículo 90. los planes de estudio de las carreras que administra la universidad de el salvador deberán ser aprobados por el consejo superior universitario a propuesta de la respectiva junta directiva, quien los aprobará, previo dictamen favorable de la respectiva asamblea general del personal académico y asesoría de la comisión curricular de la facultad respectiva.

Este proceso deberá ser acompañado por la unidad de desarrollo curricular de acuerdo con sus atribuciones. la secretaria de asuntos académicos por medio de la unidad curricular verificará, el cumplimiento de lo establecido en el presente reglamento en relación con la estructura de planes de estudio, previo a su aprobación por el consejo superior universitario.

Ningún plan de estudios podrá ofertarse o ejecutarse sin haber sido aprobado por el consejo superior universitario.

Citado por ((UES) U. D., RECOPIACION DE LEGISLACION VINCULADA CON EL QUEHACER DE LA UES. RECOPIACION DE LEYES. REGLAMENTO CONSEJO SUPERIOR UNIVERSITARIO, s.f.)(marco legal de la universidad de el salvador a. leyes. constitución de la república de el salvador, decreto no. 38, año 1983.)

Tiene por objeto establecer los principios y fines generales en que se basará la organización y el funcionamiento de la universidad de el salvador. la rectoría es la máxima autoridad ejecutiva de la universidad y tiene a su cargo ejecutar y hacer cumplir las resoluciones de la asamblea general universitaria y del consejo superior universitario. ley orgánica de la universidad de el salvador, decreto no. 597, año 1999.)

Análisis de resultados

En la universidad de El Salvador; la calidad de los procesos académicos sus políticas definen una brecha dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que esta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo

En la Universidad de El Salvador; la calidad de los procesos académicos, científicos; administrativos y la rendición de cuentas se refleja en la excelencia académica y el compromiso con la población estudiantil: permite el reconocimiento público de la calidad académica, organización, funcionamiento y cumplimiento de las funciones institucionales.

Análisis de resultados: objetivo 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la universidad de el salvador en la carrera de licenciatura en enfermería.

objetivo 1 identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la universidad de el salvador en la carrera de licenciatura en enfermería

categoría de análisis 1: identificar los elementos de la gestión orientada a resultados aplicados en la universidad de el salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería

Pregunta general: ¿cuáles elementos de la gestión orientada a resultados son aplicados en la en la universidad de el salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería?

Desde el punto de vista teórico operacional, la planificación estratégica es una acción que favorece el cambio positivo y orienta a las instituciones de educación superior sobre su estado real, generando un impulso para alcanzar el estado deseado y para ello se analizaron los objetivos estratégicos, las estrategias, políticas institucionales, programas y proyectos, presupuesto de inversión, procedimientos académicos y administrativo.

En el estudio realizado los hallazgos en la recolección de la información sobre la gestión orientada a resultados, los elementos de la planificación estratégica se concluyen que la aplicación en la gestión orientada a resultados; se aplica como un enfoque administrativo gerencial que se basa en el cumplimiento de las metas de los aprendizajes de los estudiantes en cada módulo o ciclo académico en una planificación específica, y para los informes de los resultados de cada ciclo y para la evaluación con el logro de las actividades planificadas con énfasis al cumplimiento de los programas solamente; elaboran memorias de labores institucionales de acuerdo con las metas programadas. Los resultados son

evaluados cada año académico según necesidades identificadas; la gestión académica de los docentes y la gerencia para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes.

La Universidad de El Salvador es la institución pública de educación superior del país que oferta la carrera de Licenciatura en Enfermería, por ello requiere la identificación de necesidades para establecer prioridades y actores para la programación de actividades que solventen esas necesidades. La planificación debe ser estratégica, operativa, sectorial y participativa. En la investigación se encontró que la participación en el plan estratégico a nivel docente solamente está inmersa en la formación de los futuros profesionales, el punto de vista docente es participativo en la ejecución y optimización de algunas líneas estratégicas de acuerdo con el plan institucional y los objetivos de la Carrera de Licenciatura en Enfermería.

La investigación se encontró que la gestión orientada a resultados; es necesario que este planeada de acuerdo con las necesidades según diagnóstico educativo y las expectativas de los estudiantes, las políticas de gobierno, el plan de gobierno, autonomía de la UES, ley organizativa de la UES. la gestión es para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes, las metas del plan estratégico; deben plantearse en base a enfoque nacional, institucional de la carrera de enfermería docentes y estudiantes según la misión y visión.

En la carrera de Licenciatura en Enfermería, la planeación estratégica ; debe ser específica y describir el perfil ; los procesos; el futuro de la atención del profesional con el grado de Licenciatura en Enfermería en el sistema de salud, se debe elaborar un plan estratégico propio de la carrera de Licenciatura en Enfermería que su contenido defina la existencia de Misión y la Visión complementada con objetivos, acciones metas y los respectivos indicadores estos deben permitir un adecuado cumplimiento de los planes estratégicos y operativos.

En la investigación, se encontró que la carrera de Licenciatura en Enfermería, los programas educativos son por módulos y se está actualizando y evaluando a un

programa curricular UES; en la modernización del plan de estudio de sistema modular a una curricular por competencias; el proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería la revisión curricular cada 5 años.

El diseño de la propuesta de planeación estratégica incluye, la formulación de la visión, misión y objetivos; estrategias, para la carrera de Licenciatura en Enfermería; las metas, políticas y recursos necesarios. la programación de actividades a mediano y corto plazo, y un plan de implementación y un adecuado control y evaluación de la planeación.

La esencia de la gestión por resultados es la definición de los objetivos, la elección de las acciones y

la toma de decisiones de forma participativa, dentro de la planificación estratégica, estos se definen en conjunto; y la medición y la comparación del desempeño real de cada empleado se realiza de acuerdo con los indicadores establecidos en este caso por la carrera de Licenciatura en Enfermería.

ver ilustración 4.1 elementos de gestión de la UES

TABLA 7

OBJETIVO ESPECIFICO 2

Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

CATEGORIA: Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería en la institución universitaria.

PREGUNTAS GENERAL: ¿Cuál es la cadena de valor de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera De Licenciatura en Enfermería?

PREGUNTA ESPECÍFICA:

PREGUNTA ¿Cómo se define el presupuesto de inversión, en base a qué, y si responde a los resultados del desarrollo?

SUBCATEGORIA 4 OBJETIVO 2 presupuesto de inversión orientado a resultados

FUENTE GERENTE DE ESCUELA DE LA SALUD CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

GERENTES Si existe presupuesto por facultad de acuerdo con los costos presupuestado para infraestructura es menos.

El presupuesto establecido y asignado por el estado por la asamblea legislativa desde hace años solo con pequeñas modificaciones es derivado para cada facultad sin tomar en cuenta número de carreras , número de estudiantes.

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

La carrera de Licenciatura en Enfermería manifestó que no se cuenta con un presupuesto disponible para la ejecución de programas educativos a los docentes, existe presupuesto asignado a la facultad el cual no es suficiente a la demanda de estudiantes, planta docente e infraestructura.

La asignación presupuestaria se debe incrementar se necesita el apoyo financiero. Es necesario Realizar los programas de capacitación continua al personal

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

DOCENTE No se dispone de un presupuesto específico a la carrera; es un presupuesto institucional se distribuye de acuerdo con las necesidades de cada facultad, pero no cubre de acuerdo con número de estudiantes.

Presupuesto para infraestructura es muy limitado no existe un presupuesto de inversión. El presupuesto es de la universidad y se comparte en todas las carreras.

El consejo superior universitario y la junta directiva de cada facultad define de acuerdo con el plan de desarrollo de cada carrera, no obstante, se distribuye equitativamente para los insumos de oficina.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

La planificación orientada a resultados hace énfasis en lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente los costos y el valor de los resultados.

La gestión orientada a resultados es la utilización de los recursos, con eficiencia, eficacia y calidad para el logro del desarrollo integral de los profesionales que forman en las instituciones de educación superior.

La Gestión Orientada a Resultados (GpR) se apunta en la necesidad de generar más eficiencia y eficacia en los servicios públicos, en repensar acerca de los resultados que las instituciones públicas obtienen, en el valor público que pueden generar a sus usuarios. A partir de allí, brinda orientación en el accionar de las organizaciones en un sentido: mejorar la calidad de vida de las personas. El servicio que se le brinda al ciudadano y si éste, le aporta valor alguno.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El Presupuesto de Educación Superior de la carrera de Licenciatura en Enfermería los recursos que se destinan para la educación superior. Se debe priorizar las consideraciones de carácter estratégico de acuerdo con los desafíos y la visión de la sociedad, con el proyecto político, social y económico de quienes tienen la responsabilidad del manejo del estado y el presupuesto a la Educación superior de carácter público.

En la infraestructura existe poco espacio físico disponible, espacios físicos que no se han utilizado dentro de las diferentes sedes de la UES a nivel nacional, de acuerdo con el plan de desarrollo de la infraestructura física se necesita el aprovechamiento de los espacios con el que cuenta la institución de las instalaciones de aulas de laboratorios para el mejorar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje de la Universidad. La actualización de las carreras y planes de estudio y la capacidad para atender la demanda de ingreso a la Universidad para alcanzar un nivel de desarrollo institucional sostenible.

TABLA 8

OBJETIVO ESPECIFICO 2

Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

CATEGORIA: Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería en la institución universitaria.

PREGUNTAS GENERAL: ¿Cuál es la cadena de valor de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería?

PREGUNTA ESPECÌFICA:

PREGUNTA ¿Existe presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica, inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica?

SUBCATEGORIA 4 OBJETIVO 2 presupuesto de inversión orientado a resultados.

FUENTE GERENTE DE ESCUELA DE LA SALUD CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Según la gerencia administrativa menciona: el presupuesto de inversión no es congruente con los resultados del desarrollo, aunque no se dispone de presupuesto específico a la carrera es un presupuesto institucional se distribuye de acuerdo con las necesidades de cada facultad, pero no cubre de acuerdo con número de estudiantes.

Directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería

La dirección de la carrera de Licenciatura en Enfermería menciona, la asignación presupuestaria se debe incrementar se necesita el apoyo financiero; es necesario la realización de los programas de capacitación continua al personal docente de la carrera; beneficiando a los estudiantes con el programa de la mejora continua.

Docentes de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Docente de la carrera de Licenciatura en Enfermería; beneficiando a los estudiantes para la mejora continua. El presupuesto de la facultad de medicina se distribuye en las 11 carreras.

El presupuesto destinado para los proyectos de mejora no es suficiente de acuerdo con los diferentes proyectos y programas de la institución y de acuerdo con la demanda de estudiantes universitarios en la carrera de enfermería. En la UES las políticas impulsadas por las autoridades. Gubernamentales deben ser orientada a los recursos financieras destinados a la UES, con los presupuestos del estado de cada año.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

El programa de acuerdo con el presupuesto son guías para la acción, pero estas deben ser flexibles la labor primordial de un directivo es utilizar la información disponible para evaluar la necesidad de introducir las medidas necesarias para la ejecución de los programas.

La planificación orientada a resultados hace énfasis en lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente los costos y el valor de los resultados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

De acuerdo al presupuesto por resultados es la asignación de recursos (dinero) para lograr cambios en la educación, los recursos se deben utilizar en la ejecución de actividades destinadas a generar productos sobre los que se establecerán las metas de la institución.

El desarrollo institucional y de la carrera de Licenciatura en Enfermería, está relacionado con la misión y los fines de la institución, en el caso de la UES todos los esfuerzos se deben asignar a lograr la excelencia académica en la formación de profesionales integrales que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural del país a través de la mejora continua y la ampliación en la prestación de los servicios que ofrece.

Los esfuerzos a obtener refuerzos presupuestarios son para invertir en las áreas relacionadas con los ejes fundamentales: Proyección Social, Investigación y la Docencia y otras áreas como infraestructura, oferta académica, y la capacidad para atender nuevos estudiantes.

TABLA 9

OBJETIVO ESPECIFICO 2 Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería

CATEGORIA: Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería en la institución universitaria

PREGUNTAS GENERAL: ¿Cuál es la cadena de valor de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera De Licenciatura en Enfermería? en

PREGUNTA ESPECÍFICA

PREGUNTA ¿El presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica, inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica?

SUBCATEGORIA 7 8OBJETIVO 3 •Gestión Financiera

Fuente Gerente de escuela de la salud carrera de Licenciatura en Enfermería

El Presupuesto de Inversión, si se relacionada con el Desarrollo Institucional, y el presupuesto, donde el mayor rubro al que se destinan recursos monetarios es el que corresponde a las remuneraciones de pagos a personal y recursos financieros de los diferentes nombramientos.

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Presupuesto asignado a la UES proviene del Gobierno, destinado a gasto corriente y muy poco al desarrollo institucional en infraestructura y equipamiento, capacitación docente, investigación y proyección social y programas de postgrado como maestrías y doctorados, y poca asignación para incrementar la oferta de cupos destinada a la atención de nuevos estudiantes, La asignación presupuestaria

se debe incrementar se necesita el apoyo financiero, es necesario para realizar los programas de capacitación continua al personal.

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA MANIFESTARON

sí existe presupuesto asignado a la facultad, pero no es suficiente a la demanda de estudiantes, planta docente e infraestructura. El presupuesto destinado para los proyectos de mejora no es suficiente de acuerdo con los diferentes proyectos y programas de la institución y de acuerdo con la demanda de estudiantes universitarios en la carrera de enfermería.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

Según la teoría. La GFR es el conjunto de elementos administrativo de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público.

La aplicación de la naturaleza de la estrategia PpR, a diferencia del modelo tradicional de presupuesto, requiere avanzar en el cumplimiento de lo siguiente:

- Superar la naturaleza inercial de los presupuestos tradicionales para pasar a cubrir productos que benefician a la población.

Entidades verdaderamente comprometidas con alcanzar sus resultados propuestos.

- Responsabilidad en el logro de resultados y productos que posibilite la rendición de cuentas.
- Producción de la información de desempeño y los resultados, productos y el costo.
- Hacer uso de la información generada en el proceso de toma de decisiones de asignación presupuestaria, y hacerlo con transparencia hacia las entidades y los ciudadanos.

El presupuesto por resultados debe:

- Elaborarse con base en políticas considerando los resultados establecidos en el plan nacional o planes sectoriales de manera que exista coherencia entre el plan y el presupuesto.
- Contar con una perspectiva de mediano plazo; la articulación de los resultados implica que haya también una presupuestación más allá de un ejercicio fiscal, debe lograr coherencia entre lo que se presupuesta; permitiendo así una mayor vinculación presupuestaria con los resultados estratégicos que se han planteado.
- Reglas de estabilidad fiscal; dado que se persiguen resultados con eficacia y eficiencia, es necesario contar con cierta previsibilidad de los recursos públicos sobre todo para no desbordar las posibilidades y no alcanzar los objetivos y resultados planteados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

El presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica, inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica es importante para el funcionamiento y la ejecución de los programas.

Las autoridades de la UES cada año solicitan refuerzos hacia el presupuesto universitario que se asigna a través del Fondo General de la Nación, una de las bases para justificar es la relación porcentual que existe en otros países del istmo centroamericano, con respecto a los recursos monetarios percibidos por parte de sus respectivos Gobiernos, las autoridades argumentan que El Salvador es el país que tiene el menor nivel de inversión en educación superior a nivel de la región centroamericana.

No se cuenta con presupuesto acorde a las necesidades de las instituciones públicas para su aplicación para el logro de los objetivos y las metas de la UES de

acuerdo con el diagnóstico y la priorización relacionada al número de estudiantes que ingresan a la carrera en cada ciclo académico.

TABLA 10

OBJETIVO ESPECIFICO 2 Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

CATEGORIA: Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería en la institución universitaria.

PREGUNTAS GENERAL: ¿Cuál es la cadena de valor de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera De Licenciatura en Enfermería?

PREGUNTA ESPECÌFICA:

PREGUNTA ¿El presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica, inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica?

SUBCATEGORIA 7 OBJETIVO 3 •Gestión Financiera.

FUENTE GERENTE DE ESCUELA DE LA SALUD CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Se asigna el presupuesto de cada facultad de acuerdo con los costos presupuestados. La administración del presupuesto en la UES, asignación para incrementar la oferta de cupos destinada a la atención de nuevos estudiantes.

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Según directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería manifestó: La administración del presupuesto en la UES, el presupuesto de la facultad de medicina se distribuye en las 11 carreras.

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Manifestaron, no manejamos presupuesto, si existe presupuesto asignado a la facultad, pero no es suficiente a la demanda de estudiantes, planta docente e infraestructura.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

La programación presupuestaria de los ingresos y los gastos efectivos. se refiere al equilibrio financiero que se debe mantener en la institución mediante. la Relación entre gasto y presupuesto.

El artículo 61 de la constitución salvadoreña, establece que la universidad de el salvador goza de autonomía en el aspecto docente, administrativo y económico. la constitución también establece la obligación del estado, de asignar anualmente una partida de su presupuesto para asegurar y acrecentar el patrimonio de esta. Citado por (marco legal de la universidad de el salvador a. leyes. constitución de la república de el salvador, decreto no. 38, año 1983.)

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Es importante de contar con un presupuesto destinado a la Inversión en toda institución es de carácter primordial, ya que, con dicho presupuesto, se pueden trazar las líneas de Desarrollo Institucional. Es de importancia, de conocer cuánto dinero y en qué proporción la UES destina sus ingresos a la inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica, inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica.

La enseñanza superior universitaria, en concreto la de la UES, está ampliamente relacionada a los cambios, para el logro de un mejor proceso de

enseñanza y aprendizaje universitario; es necesario considerar todo lo que está relacionado con el desarrollo institucional de la universidad.

De acuerdo con la Constitución de la República, el Estado está obligado a destinar una proporción de su presupuesto para la enseñanza superior, por tal motivo, es importante conocer la relación que existe entre el presupuesto que se le otorga a la UES con respecto a la producción de los bienes y servicios generado por la economía.

TABLA 11

OBJETIVO ESPECIFICO 2 Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería

CATEGORIA: Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera de Licenciatura En Enfermería en la institución universitaria

PREGUNTAS GENERAL: ¿Cuál es la cadena de valor de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera De Licenciatura Enfermería?

PREGUNTA ESPECÍFICA

PREGUNTA ¿Cuál es la cadena de valor de la gestión orientada a resultados en la institución universitaria?

Pregunta ¿Existe un perfil institucional descrito de los profesionales en enfermería que se gradúan en esta institución?

SUBCATEGORIA 8 OBJETIVO 2 Ofertas de formación de profesionales de la salud en el área de enfermería.

Fuente Gerente de Escuela de la salud carrera de Licenciatura en Enfermería

GERENTES El perfil Es integral según el campo laboral y de acuerdo con las competencias requeridas por el profesional. La Universidad de El Salvador ha de formar Enfermeros capacitados para el ejercicio profesional. El perfil actualmente basado en objetivos, pero se está trabajando en perfil por competencias.

Directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería

DIRECTORA Perfil Profesional en el área de desempeño de acuerdo con las instituciones empleadoras. El perfil un enfoque en los aprendizajes en la atención de calidad y calidez con alto conocimiento científico de habilidades y destrezas, formar profesional integral.

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Perfil de acuerdo con las demandas laborales de empresa privadas y públicas. De acuerdo con las necesidades de los campos laborales, actualmente basado en objetivos, pero se está trabajando en perfil por competencias. Formar un profesional comprometido con la sociedad ayudar a la satisfacción de las necesidades bajo un enfoque integral y humanitario a través del conocimiento científico aptos para el área clínica y comunitaria

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

La revisión documental: Define La gestión orientada a resultados es la utilización de los recursos, con eficiencia, eficacia y calidad para el logro del desarrollo integral de los profesionales que forman en las instituciones de educación superior.

La formación profesional de Enfermería requiere de una metodología activa que permita la adquisición de conocimientos de formación profesional de Enfermería los cuales deben aplicarse a una práctica concreta; es por ello por lo que el Curriculum Modular inicia con una fundamentación general y básica que junto con las otras

disciplinas que conforman el equipo de salud, abordan el proceso Salud-enfermedad desde una perspectiva socio natural.

En el área específica de Enfermería, para aprender haciendo, se da asistencia directa a los usuarios, tanto dentro de las instituciones de salud Hospitales y Unidades de Salud; aplicando la metodología participativa y de investigación, haciendo énfasis en el trabajo en equipo, haciendo énfasis en el trabajo con grupos poblacionales

La carrera de Enfermería cuenta desde sus inicios con convenios con los Hospitales nacionales para la realización de las diferentes prácticas hospitalarias, teniendo en cuenta el grado de complejidad que se requiera en cada momento

La carrera de licenciatura en enfermería de la universidad de el salvador imparte los módulos necesarios establecidos para el pensum de enfermería tanto para el área teórica como práctica, en un plan de estudios formulado en módulos, cada módulo dividido a su vez en horas prácticas, teóricas y de asistencia comunitaria, impartiendo dos módulos por año lectivo es decir un módulo por cada ciclo. (citado PMI ENFERMERIA ((UES) U. d., 2022)

Para Salmi (2009) Citado por (Cancino. Marquez., 2015) educación superior cumple un rol particularmente relevante en apoyar la creación de una base sustantiva de capital humano, para contribuir a un eficaz sistema nacional de innovación, ayudando de esta forma, a que los países desarrollen economías competitivas sobre la base de recursos humanos calificados, la creación, aplicación y difusión de nuevos conocimientos y tecnologías. También existe un amplio consenso sobre la centralidad que tiene la educación superior en ámbitos como la formación permanente, la investigación básica y aplicada, así como en el desarrollo social y tecnológico de un país

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La gestión orientada a resultados aplicada a la gestión pública esta se aplicará a la Universidad de El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería, siendo que esta institución es la única entidad Publica en nuestro país

La nueva gestión pública de acuerdo con las nuevas exigencias propone formular las estructuras de trabajo y convertirse en una gestión con interacción horizontal, con el objetivo de modernizar y brindar beneficios a los estudiantes de la carrera de licenciatura en enfermería de la UES incorporando los modelos de gestión orientado a resultados

Tabla 12

OBJETIVO ESPECIFICO 2 Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

CATEGORIA: Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera de Licenciatura En Enfermería en la institución universitaria.

PREGUNTAS GENERAL: ¿Cuál es la cadena de valor de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera De Licenciatura Enfermería?

PREGUNTA ESPECÌFICA

¿Existe un perfil institucional descrito de los profesionales en enfermería que se gradúan en esta institución?

¿Cuál es el perfil institucional que llevan los profesionales en enfermería que se gradúan en esta institución?

¿Aplicar el concepto de valor público a la formación de profesionales de salud de la carrera de enfermería?

¿Estructura del ciclo de valor para la carrera de Enfermería?

SUBCATEGORIA 9 OBJETIVO Ofertas de formación de profesionales de la salud en el área de enfermería

FUENTE GERENTE DE ESCUELA DE LA SALUD CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

La Revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo con énfasis en el logro del perfil institucional que llevan los profesionales en enfermería que se gradúan en esta institución. Integración de los profesionales según el campo laboral y de acuerdo con las competencias requeridas por el profesional.

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

DIRECTORA Perfil Profesional en el área de desempeño de acuerdo con las instituciones empleadoras. Perfil de acuerdo con las demandas laborales de empresa privadas y públicas. El perfil es acorde a las necesidades de los campos laborales. El perfil un enfoque en los aprendizajes en la atención de calidad y calidez con alto conocimiento científico de habilidades y destrezas, formar profesional integral.

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Formar un profesional comprometido con la sociedad ayudar a la satisfacción de las necesidades bajo un enfoque integral y humanitario a través del conocimiento científico aptos para el área clínica y comunitaria.

Es integral según el campo laboral y de acuerdo con las competencias requeridas por el profesional. El Perfil Profesional es de acuerdo al área de desempeño de acuerdo con las instituciones empleadoras; formar Enfermeros capacitados para el ejercicio profesional.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

EL PERFIL DE EGRESO DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Atender necesidades de salud de poblaciones con actitud solidaria, ética y de servicio.

Administrar y evaluar los recursos de los servicios de enfermería en coordinación con el equipo de salud.

Mejorar las condiciones de salud en su comunidad y en el ámbito nacional o internacional.

Contribuir a conservar y recuperar la salud de la población en la que desarrolla sus servicios. Contribuir en el logro de la salud y bienestar tanto individual como colectivo.

Asesorar y administrar programas de capacitación de recursos humanos para la mejora de la calidad del servicio.

Desarrollar programas de trabajo y de educación para la salud. Administrar la atención de enfermería asegurando la calidad de conformidad los lineamientos establecidos.

Administrar la atención de enfermería asegurando la calidad de conformidad los lineamientos establecidos.

La universidad debe estar orientada al desarrollo local con un mayor impacto en la sociedad y en el desarrollo económico social de su nación, que profundicen en la formación de una ciudadanía orientada a la solución de problemas de su sociedad, con el dominio de las herramientas y conocimientos específicos de su

profesión y que fortalezcan la preparación del talento humano con una alta responsabilidad social. Que contribuyen a lograr estos objetivos y perfeccionar la gestión universitaria. Citado por (PEI ENFERMERIA EN LINEA ((UES) U. d., 2022)

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

En el estudio realizado los hallazgos en la recolección de la información La enseñanza superior universitaria, en concreto la de la UES, está ampliamente relacionada a los cambios, para el logro de un mejor proceso de enseñanza y aprendizaje universitario; es necesario considerar todo lo que está relacionado con el desarrollo institucional de la universidad.

De acuerdo con la Constitución de la República, el Estado está obligado a destinar una proporción de su presupuesto para la enseñanza superior, por tal motivo, es importante conocer la relación que existe entre el presupuesto que se le otorga a la UES con respecto a la producción de los bienes y servicios generado por la economía.

La UES tiene autonomía administrativa; en lo económico permite disponer y administrar libre mente los elementos de su patrimonio de conformidad con lo dispuesto en La Constitución de la Republica y en su propio régimen jurídico; y en lo normativo le permite darse sus propios reglamentos e instrumentos legales dentro del marco que le fijan su Ley Orgánica y el orden jurídico de la Republica.

En la universidad de El Salvador; la calidad de los procesos académicos sus políticas definen una brecha dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que esta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo

En la Universidad de El Salvador; la calidad de los procesos académicos, científicos; administrativos y la rendición de cuentas se refleja en la excelencia académica y el compromiso con la población estudiantil: permite el reconocimiento público de la calidad académica, organización, funcionamiento y cumplimiento de las funciones institucionales, garantizando la mejora continua de los procesos de la institución y de la carrera de licenciatura en enfermería.

ANÁLISIS DE RESULTADOS: OBJETIVO ESPECIFICO 2 Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería

OBJETIVO ESPECIFICO 2 Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería

CATEGORIA 2: Describir la cadena de valor de la gestión orientada a resultados aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera de Licenciatura En Enfermería en la institución universitaria

PREGUNTAS GENERAL: ¿Cuál es la cadena de valor de la gestión orientada a resultados son aplicados en la Universidad De El Salvador en la Carrera De Licenciatura Enfermería?

Según Edgar Ortegón el valor público tiene tres componentes: qué grado de satisfacción tiene el ciudadano al acceder a ese servicio público, si le dan una oportunidad al ciudadano, y también si incorpora elementos de participación, empoderamiento, y de crear ciudadanía”, esto debe desarrollar competencias y habilidades en el perfil profesional que son importantes ya hoy, e imprescindibles en los trabajos del futuro, creatividad, capacidad para comunicar (y escuchar) por distintos canales, flexibilidad cognitiva, capacidad de autoaprendizaje, resolver problemas en entornos de incertidumbre, trabajo en equipo, pensamiento crítico, para ello será necesario identificar los elementos de la cadena de valor en el proceso formativo de la carrera de enfermería.

En la universidad una brecha dentro de la cual se debe tomar una decisión y de El Salvador; la calidad de los procesos académicos sus políticas definen Universidad aseguran que esta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo

En la de El Salvador; la calidad de los procesos académicos, científicos; administrativos y la rendición de cuentas se refleja en la excelencia académica y el compromiso con la población estudiantil: permite el reconocimiento público de la calidad académica, organización, funcionamiento y cumplimiento de las funciones institucionales.

En la carrera de Licenciatura en Enfermería, en el estudio realizado los hallazgos en la recolección de la información, se concluyó que en la carrera se ejecuta una revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo con énfasis en el logro del perfil institucional que llevan los profesionales en enfermería que se gradúan en esta institución y la Integración de los profesionales según el campo laboral y de acuerdo con las competencias requeridas por el profesional.

Formar un profesional comprometido con la sociedad ayudar a la satisfacción de las necesidades bajo un enfoque integral y humanitario a través del conocimiento científico aptos para el área clínica y comunitaria.

Es integral según el campo laboral y de acuerdo con las competencias requeridas por el profesional. El Perfil Profesional es de acuerdo al área de desempeño de acuerdo con las instituciones empleadoras; formar Enfermeros capacitados para el ejercicio profesional. Perfil de acuerdo con las demandas laborales de empresa privadas y públicas. El perfil es acorde a las necesidades de los campos laborales El perfil un enfoque en los aprendizajes en la atención de calidad y calidez con alto conocimiento científico de habilidades y destrezas, formar profesional integral.

La enseñanza superior universitaria, en concreto la de la UES, está ampliamente relacionada a los cambios, para el logro de un mejor proceso de enseñanza y aprendizaje universitario; es necesario considerar todo lo que está relacionado con el desarrollo institucional de la universidad.

De acuerdo con la Constitución de la República, el Estado está obligado a destinar una proporción de su presupuesto para la enseñanza superior, por tal

motivo, es importante conocer la relación que existe entre el presupuesto que se le otorga a la UES con respecto a la producción de los bienes y servicios generado por la economía.

Ver Ilustración 4.2 CADENA DE VALOR.

TABLA 13

OBJETIVO ESPECIFICO 3 Indagar los indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

Categoría de Análisis 3 Existen indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados en la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Pregunta general: ¿Existen indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados en la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA?

Pregunta específica:

¿Cómo se definen los indicadores de monitoreo y evaluación?

¿Existen informes de monitoreo y Evaluación del plan??

¿Cuenta la planificación estratégica con un sistema de monitoreo?

¿Se evidencia un sistema de evaluación interna y externa en el plan?

SUBCATEGORIA 5 OBJETIVO 3 Sistema de monitoreo y evaluación

Fuente Gerente de la escuela ciencias de la salud (carrera de Licenciatura en Enfermería)

Se describe el proceso de evaluación y monitoreo que se aplica en la planificación estratégica. El Gerente manifestó que solamente se ejecuta la medición de resultados en cuanto a calidad y aplicación de indicadores de cumplimiento de metas con énfasis y de acuerdo con objetivos de la carrera

En las carreras de manera periódica como está el trabajo académico en el desarrollo de cada ciclo académico

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

La dirección evalúa y ejecuta una revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo. El proceso de evaluación es establecido por la dirección de la carrera de enfermería, y el seguimiento de las actividades realizadas. Existen auditorías del ministerio de hacienda y auditorías internas de la facultad. Se evalúa de acuerdo con lo planeado en el logro de metas y objetivos planeados.

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Los docentes manifestaron que el proceso de evaluación es establecido por la dirección de la carrera de enfermería y el seguimiento de las actividades realizadas.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

En la gestión pública, el monitoreo busca conocer el avance de los objetivos y las metas del gobierno que están consignados en un plan nacional.

La función del monitoreo que se ejecuta con los recursos del presupuesto público y está estrechamente ligada a las de la planificación y de presupuesto y

analiza toda la consecución de los objetivos como los recursos que se invierten para lograrlos.

El sistema de monitoreo es un instrumento que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y las metas, mediante un conjunto de indicadores en la gestión del sector público. Los indicadores para medir el desempeño deberán dar cuenta de los dos aspectos importantes de las intervenciones para el desarrollo: los resultados establecidos en la planificación (los productos, los efectos y los impactos) Los criterios, las normas las directrices que guían la intervención de las entidades.

Usando de referencia la cadena de resultados se pueden identificar las dimensiones críticas que den cuenta de los aspectos del desempeño. El desempeño es una función transversal del ciclo de gestión, pues cada uno de los pilares desempeña un papel en su ejecución.

El sistema de monitoreo se ocupa de informar sobre los distintos niveles en los que se ejecutan las políticas públicas; los servicios; los programas, las instituciones, las políticas. El monitoreo ofrece información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política, programa o proyecto.

La evaluación explica porque esos objetivos se están logrando (o no se han logrado) y expone los cambios que se han producido en los beneficiarios y en la sociedad. Emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras.

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

La evaluación de la gestión Universitaria es a través de una instancia que se encargue de velar por la evaluación de los programas y proyectos institucionales, así como de la normativa correspondiente.

El seguimiento y la evaluación de programas y proyectos permite apoyar la toma de decisiones en forma oportuna contribuyendo al mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público.

En la investigación se concluyó que la evaluación se realiza con el seguimiento de las actividades realizadas y existen auditorías del ministerio de hacienda y auditorías internas de la facultad. Se evalúa de acuerdo con la planificación de metas y objetivos logrados. Cuando se plantea una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, se busca, sin duda, realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance.

La nueva gestión pública de acuerdo con las nuevas exigencias propone formular las estructuras de trabajo y convertirse en una gestión con interacción horizontal, con el objetivo de modernizar y brindar beneficios a los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Enfermería de la UES incorporando los modelos de gestión orientado a resultados.

Para medir de manera objetiva el estado actual de la unidad en sus diferentes áreas funcionales y además conocer los resultados directos de la aplicación de los planes de acción para lograr los objetivos planteados a través de indicadores de desempeño al área académica cuya actividad está basada en la educación y el conocimiento; se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de la institución dedicada a la enseñanza.

El control de gestión comienza a partir de una planificación estratégica que define 'objetivos para las actividades estratégicas funcionales' las que serán medidas por indicadores en distintas áreas de desempeño., aplicado a la gestión universitaria, pero como siempre, enfocado a la estrategia y los objetivos estratégicos de la Unidad Académica.

TABLA 14

OBJETIVO ESPECIFICO 3 Indagar los indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

Categoría de Análisis 3 Existen indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados en la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Pregunta general: ¿Existen indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados en la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA?

Preguntas:

¿Cómo se definen los indicadores de monitoreo y evaluación?

¿Cuál es la clasificación de los indicadores de monitoreo y evaluación

SUBCATEGORIA 5 OBJETIVO 3 Sistema de monitoreo y evaluación

Fuente Gerente de la escuela ciencias de la salud (carrera de licenciatura enfermería)

¿Cuál es la clasificación de los indicadores de monitoreo y evaluación?

GERENTES: Eficiencia y eficacia de acuerdo a lo académico de acuerdo con objetivos y los procesos que se realizan

¿Cómo se definen los indicadores de monitoreo y evaluación?

GERENTES En la carrera el director los define de acuerdo con los objetivos y se evalúa el rendimiento académico.

La gerencia administrativa manifestó que Cómo se definen los indicadores de monitoreo y evaluación En la carrera de enfermería la gerencia los define de acuerdo con los objetivos y se evalúa el rendimiento académico; De la forma de medir el cumplimiento de los objetivos académicos, de los resultados esperados, La

Evaluación de la calidad del servicio dado Evaluación de los recursos y de los insumos.

El proceso de evaluación y monitoreo que se aplica en la planificación estratégica.

Solamente medición de resultados en cuanto a calidad y aplicación de indicadores de cumplimiento de metas con énfasis a la eficacia y eficiencia de acuerdo con objetivos de la carrera y la Revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

La dirección de la carrera opino sobre El proceso de evaluación y monitoreo que se aplica en la planificación estratégica: Se realiza la revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo con énfasis en el logro de los objetivos; Cuando se plantea una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, se busca, sin duda, realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance. Se evalúa la calidad de servicio

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Los docentes manifiestan que no es rubro de la carrera es según la carrera y la institución lo establezca, se evalúa la Calidad (eficacia y eficiencia)

La docencia universitaria es una de las funciones esenciales de la universidad y juega un papel fundamental en la mejora de la calidad de las instituciones y como un área relevante de las políticas institucionales para el desarrollo profesional docente. La evaluación de la docencia universitaria se transforma en un aspecto esencial de la universidad tanto para llevar a cabo políticas de mejoramiento e innovación como para la toma de decisiones políticas, académicas y administrativas.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

Para medir de manera objetiva el estado actual de la unidad en sus diferentes áreas funcionales y además conocer los resultados directos de la aplicación de los planes de acción para lograr los objetivos planteados a través del desempeño al área académica cuya actividad está basada en la educación y el conocimiento; se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de la institución dedicada a la enseñanza.

El control de gestión comienza a partir de una planificación estratégica que define 'objetivos para las actividades estratégicas funcionales' las que serán medidas en distintas áreas de desempeño., aplicado a la gestión universitaria, pero como siempre, enfocado a la estrategia y los objetivos estratégicos de la Unidad Académica

Evaluación de la calidad del servicio dado Evaluación de los recursos y de los insumos

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

La nueva gestión pública de acuerdo con las nuevas exigencias propone formular las estructuras de trabajo y convertirse en una gestión con interacción horizontal, con el objetivo de modernizar y brindar beneficios a los estudiantes de la carrera de licenciatura en enfermería de la UES incorporando los modelos de gestión orientado a resultados

Cuando se plantea una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, se busca, sin duda, realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance

Para medir de manera objetiva el estado actual de la unidad en sus diferentes áreas funcionales y además conocer los resultados directos de la aplicación de los planes de acción para lograr los objetivos planteados a través de indicadores de

desempeño al área académica cuya actividad está basada en la educación y el conocimiento; se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de la institución dedicada a la enseñanza

El control de gestión comienza a partir de una planificación estratégica que define 'objetivos para las actividades estratégicas funcionales' las que serán medidas por indicadores en distintas áreas de desempeño., aplicado a la gestión universitaria, pero como siempre, enfocado a la estrategia y los objetivos estratégicos de la Unidad Académica.

TABLA 15

OBJETIVO ESPECIFICO 3 Indagar los indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

Categoría de Análisis 3 Existen indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados en la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA.

Pregunta general: ¿Existen indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados en la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA?

Pregunta Especifica

¿La planificación estratégica de la carrera responde al modelo de gestión orientada a resultados?

¿Existe programa de seguimiento a estudiantes graduados que permitan medir el alcance del impacto de la institución en la sociedad

¿Qué sabe usted sobre la gestión orientada a resultados?

SUBCATEGORIA 10 OBJETIVO 3•Gestión de Programas y Proyectos

Fuente Gerente de la escuela ciencias de la salud (carrera de licenciatura enfermería)

Gestión orientada a resultados el gerente manifestó. La gestión es para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes. Se elaboran memorias de labores institucionales de acuerdo con las metas programadas. Se realiza el proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería, evaluación del programa actualmente finalizando programa por competencia curricular, la revisión curricular se realiza cada 5 años

Según el programa de formación de profesionales de enfermería es propio de la institución la gestión es para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes.

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

La carrera de Licenciatura en Enfermería no cuenta con un programa de seguimiento a estudiantes graduados que permitan medir el alcance del impacto de la institución en la sociedad. El seguimiento y las reuniones con exalumnos es indicador de los resultados de impacto, también mide los resultados al darle el seguimiento de los exalumnos que son los productos de la institución

La dirección de la carrera opino sobre El proceso de evaluación y monitoreo que se aplica en la planificación estratégica: Se realiza la revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo con énfasis en el logro de los objetivos; Cuando se plantea una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance.

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Actualización y evaluación del programa curricular UES está trabajando en la modernización del plan de estudio de sistema modular a un currículo por competencias. Docentes manifestaron que el programa de gestión orientada a

resultados Se inicia con la planificación y la medición del resultado con la evaluación y el monitoreo solo en teoría se conoce, pero no se aplica a la carrera de enfermería.

Es un enfoque administrativo gerencial que se basa en el logro de resultados en una planificación específica que se debe monitorear deben participar todos los niveles y los miembros de la organización

No hay capacidad instalada para darle el seguimiento a posterior a los graduados

En la carrera hay reconocimiento de forma parcial y empleados en las diferentes instituciones y estudiantes incorporados en él. Si hay un seguimiento en forma parcializada en las diferentes carreras es iniciativa de ellas, no definidos en su totalidad en la práctica se mantiene identificada la institución

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

La calidad de la enseñanza universitaria no solo depende del presupuesto que se asigna a la UES para fortalecer sus tres ejes fundamentales: Docencia, Proyección Social e Investigación Científica, en gran medida depende de la variación que exista entre el incremento presupuestario y el incremento de la población activa de la UES.

Para medir de manera objetiva el estado actual de la unidad en sus diferentes áreas funcionales y además conocer los resultados directos de la aplicación de los planes de acción para lograr los objetivos planteados a través de indicadores de desempeño al área académica cuya actividad está basada en la educación y el conocimiento; se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de la institución dedicada a la enseñanza.

El control de gestión comienza a partir de una planificación estratégica que define objetivos para las actividades estratégicas funcionales las que serán medidas por indicadores en distintas áreas de desempeño., aplicado a la gestión

universitaria, pero como siempre, enfocado a la estrategia y los objetivos estratégicos de la Unidad Académica.

La UES dentro de sus ejes estratégicos como desarrollo institucional tiene la Investigación Científica, para realizar dicho objetivo es importante contar con una asignación presupuestaria que permita realizar investigaciones. Las necesidades que tiene la UES, la transparente ejecución de recursos que son asignados a la Alma Máter. El Salvador tiene poca inversión estatal en Educación Superior,

“En la medida que los Gobiernos se concienticen de la importancia y la visión que tiene invertir en educación superior, en esa medida vamos a lograr superar nuestros problemas de Nación y así saldremos del subdesarrollo”, opinión el Rector de la UES Roger Arias.

A partir de 2021, la UES impulsó la gratuidad para todos los estudiantes, incluidos los que salieron de colegios privados, los 65 mil estudiantes no pagan ni un centavo, este tipo de estrategias que permite que los estudiantes concluyan sus estudios universitarios y no desistan, bajo esa lógica los salvadoreños más pobres logran superarse y llevar el desarrollo a sus familias.

Actualmente, se está desarrollando el proyecto de Universidad Digital que permitirá al Alma Máter innovar y modernizar las aulas con el equipamiento de pantallas inteligentes; además se planea la instalación de un sistema de video vigilancia para fortalecer la seguridad institucional.

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

El modelo de gestión orientada a resultados para impulsar acciones que contribuyan al crecimiento socioeconómico y ambiental del país mediante la ejecución eficiente y eficaz de los proyectos de inversión pública para garantizar el ambiente social de los ciudadanos busca fortalecer la capacidad de la organización para generar valor público, con la consecución de resultados en atención a las necesidades de la sociedad, mediante los programas y proyectos de inversión pública. la planificación estratégica en la carrera de Licenciatura en Enfermería no aplica dicho modelo;

Con la aplicación del modelo de gestión orientado a resultados se logra garantizar el ambiente social de los ciudadanos, busca fortalecer la capacidad de la organización para generar valor público, con la consecución de resultados en atención a las necesidades de la sociedad, mediante los programas y proyectos de inversión pública.

La carrera de Licenciatura en Enfermería cuenta con 14 Docentes 1 directora la cual no realiza actividades académicas, las funciones que realiza son administrativas, y 14 docentes se distribuyen por módulo ejerciendo una de ellas la función de Coordinadora del Módulo al cual está asignada.

Asimismo, dentro de la asignación de funciones para Docentes se toma en cuenta la experiencia profesional y la categoría según clasificación Docente, aunque este punto no es del todo cumplido ya que no se cuenta con recursos suficientes siendo necesario cubrir áreas específicas con el propósito de lograr objetivos. Existe además una docente responsable de realizar las supervisiones a los estudiantes de Licenciatura en Enfermería en Servicio Social con el propósito de conocer el desempeño del estudiante y el logro de objetivos en el campo.

Según opinión de la gerencia administrativa de la carrera de licenciatura en enfermería explica El programa de formación de profesionales de enfermería es propio de la institución, es un Programa con sistema modular, Actualmente con evaluación del plan curricular por competencia

El proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería, Evaluación del programa Actualmente finalizando programa por competencia curricular, la Revisión curricular cada 5 años La calidad de la enseñanza universitaria no solo depende del presupuesto que se asigna a la UES para fortalecer sus tres ejes fundamentales: Docencia, Proyección Social e Investigación Científica, en gran medida depende de la variación que exista entre el incremento presupuestario y el incremento de la población activa de la UES

La dirección de la carrera de licenciatura en enfermería manifestó El proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería es un programa basado en objetivos por medio de un plan modular; cada modulo les permite el logro de una o mas funciones profesionales, permitiendo alcanzar objetivos educacionales de capacidades , destrezas y actitudes que les permiten desempeñar diferentes actividades

El programa de seguimiento a estudiantes graduados que permitan medir el alcance del impacto de la institución en la sociedad; no existe programa de seguimiento a graduados; no definido en su totalidad en la práctica se mantiene identificada la institución

La UES dentro de sus ejes estratégicos como desarrollo institucional tiene la Investigación Científica, para realizar dicho objetivo es importante contar con una asignación presupuestaria que permita realizar investigaciones

ANÁLISIS DE RESULTADOS: OBJETIVO ESPECIFICO 3 Indagar los indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

OBJETIVO ESPECIFICO 3 Indagar los indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados a la Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

Categoría de Análisis 3 Existen indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados en la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Pregunta general: ¿Existen indicadores de la gestión orientada a resultados aplicados en la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA?

Los indicadores, son una alternativa para realizar el seguimiento de áreas relacionadas con el desarrollo institucional generando datos relevantes sobre su avance o en su defecto de su retroceso también se convierten en una opción para realizar el monitoreo en momentos que se presenta un cambio o transición institucional ya que a través de los indicadores es posible identificar diferentes escenarios en los ámbitos donde se fomenta el cambio disminuyendo la incertidumbre sobre los avances alcanzados ya que los indicadores permiten ordenar y sistematizar procesos complejos y difíciles ya que les otorgan objetividad, también dan a conocer la manera en que trabajan las instituciones al público en general dándole mayor transparencia a su gestión y mejorando su imagen y también permiten la detección de errores y omisiones de manera rápida para que puedan ser corregidos.

Para medir de manera objetiva el estado actual de la unidad en sus diferentes áreas funcionales y además conocer los resultados directos de la aplicación de los planes de acción para lograr los objetivos planteados a través de indicadores de desempeño al área académica cuya actividad está basada en la educación y el

conocimiento; se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de la organización dedicada a la enseñanza.

La investigación da como resultado, que el accionar de las instituciones de educación superior es dinámico y que esto agrega cierta complejidad de su desarrollo, por eso es necesario contar con referentes que posibiliten dimensionar sus alcances particularmente en aspectos estratégicos para su desempeño.

El control de gestión comienza a partir de una planificación estratégica que define objetivos para las actividades estratégicas funcionales' las que serán medidas por indicadores en distintas áreas de desempeño, aplicado a la gestión universitaria, pero como siempre, enfocado a la estrategia y los objetivos estratégicos de la Unidad Académica

El proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería es un programa basado en objetivos por medio de un plan modular; cada modulo les permite el logro de una o mas funciones profesionales, permitiendo alcanzar objetivos educacionales de capacidades , destrezas y actitudes que les permiten desempeñar diferentes actividades

Las medidas o áreas de desempeño que miden diferentes aspectos de la institución de educación superior Enseñanza y Aprendizaje (en directa relación con la Misión y La formación de profesionales en la disciplina). Satisfacción de los alumnos, docentes y empleados. Calidad (eficacia y eficiencia)

Algunos docentes manifiestan que no es rubro de la carrera es según la carrera y la institución lo establezca

La docencia universitaria es una de las funciones esenciales de la universidad y juega un papel fundamental en la mejora de la calidad de las instituciones y como un área relevante de las políticas institucionales para el desarrollo profesional docente. La evaluación de la docencia universitaria se transforma en un aspecto esencial de la universidad tanto para llevar a cabo

políticas de mejoramiento e innovación como para la toma de decisiones políticas, académicas y administrativas.

La nueva gestión pública de acuerdo con las nuevas exigencias propone formular las estructuras de trabajo y convertirse en una gestión con interacción horizontal, con el objetivo de modernizar y brindar beneficios a los estudiantes de la carrera de licenciatura en enfermería de la UES incorporando los modelos de gestión orientado a resultados

La eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, se realiza la administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance

En el área de Enseñanza y Aprendizaje, se tienen dos perspectivas, la de programas y cursos, donde se mide lo que tiene directa relación con la enseñanza; la calidad de los profesores por parte de los alumnos, la opinión de alumnos y egresados en temas como los métodos de enseñanza utilizados, la coherencia de la malla curricular y la necesidad de nuevos cursos, rigor y exigencia del docente, además de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y de los resultados operativos de la entrega del servicio al cliente (en este caso, los alumnos).

En el seguimiento externo que se hace del egresado desde que egresa de la carrera, el seguimiento interno, el cual conforma los datos históricos del alumno de pregrado en calificaciones, tasa de avance, actividades, comportamiento, la medición cognitiva y conductual (capacidad de liderazgo, resolución de problemas, comunicación interpersonal y formal), la selectividad que da cuenta de la calidad de los alumnos entrantes a la carrera. En la investigación se encontró, no hay capacidad instalada para darle el seguimiento a posterior a los graduados; en la carrera hay reconocimiento de forma parcial y empleados en las diferentes instituciones y estudiantes incorporados en el extranjero y si hay en forma parcializada en las diferentes carreras es iniciativa de ellas.

El área de Satisfacción, y de recursos humanos, puesto que intenta medir el grado de satisfacción y motivación de los alumnos, docentes y administrativos en sus actividades.

En la carrera de Licenciatura en Enfermería la gerencia administrativa en la investigación se encontró que definen los indicadores de monitoreo y evaluación de acuerdo con los objetivos y se evalúa el rendimiento académico; De la forma de medir el cumplimiento de los objetivos académicos, de los resultados esperados, La Evaluación de la calidad del servicio dado Evaluación de los recursos y de los insumos.

El proceso de evaluación y monitoreo que se aplica en la planificación estratégica, solamente medición de resultados en cuanto a calidad y aplicación de indicadores de cumplimiento de metas con énfasis a la eficacia y eficiencia de acuerdo con objetivos de la carrera y la Revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo

Los indicadores que tienen que ver con las funciones básicas de la Universidad d el salvador en la carrera de licenciatura en enfermería, el número de proyectos de investigación aprobados y la cantidad de proyectos de investigación científica que la UES ejecuta. La función de Proyección Social; el número de proyectos de proyección social; la secretaria de Proyección Social lleva un registro de los proyectos ejecutados.

La función docente, el porcentaje del presupuesto asignado a la capacitación para el personal; para lograr fortalecer el área que más relacionada esta con el proceso de enseñanza aprendizaje, convirtiéndose en un freno para desarrollar un nivel de excelencia académica.

Porcentaje del Presupuesto Asignado a Capacitación Docente. Este indicador establece el porcentaje del presupuesto de la UES que se destina a la capacitación y formación docente. Una asignación importante del presupuesto a este rubro será indicadora de la importancia que la institución le da a la función de la docencia con el objetivo de desarrollar habilidades académicas y alcanzar la especialización docente.

Estos tres son los que más revisten importancia, dado el carácter de pilares fundamentales que representan dentro de la función, misión y objetivos que persigue la UES, además de su importancia relativa en el fortalecimiento del desarrollo institucional.

En el estudio realizado los hallazgos en la recolección de la información sobre la gestión orientada a resultados, los elementos de la planificación estratégica se concluyen que la aplicación en la gestión orientada a resultados; se aplica como un enfoque administrativo gerencial que se basa en el cumplimiento de las metas de los aprendizajes de los estudiantes en cada módulo o ciclo académico en una planificación específica, y para los informes de los resultados de cada ciclo y para la evaluación con el logro de las actividades planificadas con énfasis al cumplimiento de los programas solamente; elaboran memorias de labores institucionales de acuerdo con las metas programadas. Los resultados son evaluados cada año académico según necesidades identificadas; la gestión académica de los docentes y la gerencia para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes.

Ver Ilustración 4.3 INDICADORES DE GESTION DE LA UES

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA CATEGORIA No. 4: GESTION ORIENTADA AL DESARROLLO.

TABLA 16

OBJETIVO GENERAL: Analizar la aplicación de la gestión orientada a resultados de la Universidad de El salvador de la Carrera de Licenciatura en enfermería.

OBJETIVO GENERAL: Analizar la aplicación de la gestión orientada a resultados de la Universidad de El salvador de la Carrera de Licenciatura en enfermería.

OBJETIVO ESPECIFICO: Estructura del ciclo de valor Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería

PREGUNTA ¿Qué sabe usted sobre la gestión orientada a resultados?

SUBCATEGORIA OBJETIVO 2 GESTION ORIENTADA AL DESARROLLO

CATEGORIA DE ANALISIS: GESTION ORIENTADA AL DESARROLLO

Fuente Gerente de la escuela ciencias de la salud (carrera de licenciatura enfermería)

La gestión es para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes

Se elaboran memorias de labores institucionales de acuerdo con las metas programadas. Resultados cada año según necesidades identificadas

DIRECTORA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA.

Es un enfoque administrativo gerencial que se basa en el logro de resultados en una planificación especifica que se debe monitorear deben participar todos los niveles y los miembros de la organización. Su fin es crear esfuerzos de cooperación hacia metas de desarrollo

DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

Se inicia con la planificación y medir el resultado con la evaluación y el monitoreo Lo conozco solo en teoría, pero no aplicada a la carrera de enfermería.

Aspectos teóricos de la Revisión Documental:

El planeamiento estratégico orientado a resultados: Este enfoque genera mayor aprovechamiento en la administración de los recursos, en este caso los recursos que intervienen en el desarrollo de los profesionales de la salud del área de enfermería.

- 1) El Planeamiento Estratégico.
- 2) Presupuesto orientado a Resultados.
- 3) Gestión Financiera.
- 4) Gestión de Programas y Proyectos.
- 5) Monitoreo y Evaluación.

Se realizó la revisión documental de El Plan Estratégico 2013-23, aprobado por el Honorable Consejo Superior Universitario (CSU), mediante Acuerdo No. 052-2011-2013 (V), el 06 de diciembre de 2012, que contiene las líneas maestras a corto, mediano y largo plazo por las que regirá el Alma máter., la mayor participación al personal universitario el presente Plan Estratégico 2013-23, abierto a las diferentes propuestas innovadoras, así como a las críticas constructivas. Pues se trata de una propuesta inclusiva y democrática. Citado por ((UES) U. D., PLAN ESTRATEGICO 2013_2023 APROBADO MEDIANTE ACUERDO N°. 052_2011_2013,2012)

ANÁLISIS DE RESULTADOS:

El enfoque de modelos de gestión universitario es lo que se propone para alcanzar los objetivos institucionales en su relación con el contexto donde se desarrolla la implementación del sistema de gestión y la cultura de trabajo en la universidad

La Gestión organizacional: como el conjunto de procesos dirigidos al cumplimiento de objetivos y metas. Relacionada con recursos y políticas; desde tres niveles: nivel de la acción, nivel de las personas y nivel de la información; intervienen roles de comunicación y control.

El nivel de las personas, son estas quienes se convierten en el medio a través del cual se cumplen los propósitos institucionales asumiendo el directivo una

posición de liderazgo y desde el nivel de la acción, los directivos, como personas que hacen o dirigen la ejecución de un modo directo en lugar de hacerlo de forma indirecta a través de la dirección de personas o mediante el proceso de información.

Gestión académica: La gestión académica como el criterio de mayor relevancia en cuanto a la contribución a la calidad de la gestión en un programa de educación superior, los encargados de la gestión en las instituciones de educación superior deben orientar sus esfuerzos a la identificación de las brechas existentes entre los resultados logrados en los diferentes aspectos de la gestión académica y las metas formuladas en el direccionamiento estratégico, Gestión de programas curriculares, planes de estudio, métodos, recursos, actividades y ambientes para el aprendizaje.

Las Variables en el ámbito de la gestión académica universitaria:

Factor Humano: equipo docente, roles y competencias, Contexto sociocultural de los estudiantes: pertinencia de los programas, Desarrollo curricular: planes de estudio y programas, Recursos de apoyo a la gestión académica, Innovación programática, Acompañamiento a estudiantes actuales, Seguimiento a egresados, Modelos y formas de evaluación

La calidad del servicio. Está directamente relacionado con los modelos de excelencia, las expectativas de los usuarios sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la organización

En la gestión de servicios como la enseñanza, sobre las expectativas y percepciones de calidad del servicio de estudiantes, ya que esto facilita la toma de decisiones que benefician los procesos de acreditación de los programas.

Gestión de calidad: Orientada fundamentalmente al aseguramiento y mejora de los niveles de calidad del servicio educativo.

Gestión de calidad: se pueden distinguir dos tipos de calidad, la interna y la externa: La organización posee garantía de calidad interna cuando tiene mecanismos para identificar si cumple sus objetivos y estándares.

Gestión externa: La proyección universitaria enfocada; La orientación al mercado, la responsabilidad social universitaria, y el tema de evaluación.

Orientación al mercado: La organización genera la información de mercado las necesidades actuales y futuras de los clientes, su disseminación al interior de la organización y el posterior desarrollo y puesta en práctica de una respuesta de mercado global.

La orientación al mercado permite una ventaja competitiva. La responsabilidad social universitaria, se refiere a la capacidad de la Universidad de aplicar un conjunto de principios y valores, declarados en su filosofía de gestión, en sus funciones básicas: gestión, docencia, investigación, producción y extensión, para dar respuesta a las demandas de los grupos de interés de su entorno.

La gestión educativa, es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. La filosofía de la educación postula la acción educativa, como una relación dialéctica en la cual, interviene un grupo de sujetos, directivos, profesores, estudiantes y familias de los estudiantes, que toman decisiones y ejecutan acciones, también es necesario reconocer las semejanzas y de las diferencias por parte de este grupo de actores, así como, la definición de una serie de acciones concretas que conduzcan a los actores al logro de un objetivo en común.

La educación está relacionada con la sociedad en donde, uno de los fines de la gestión educativa es la de transformar a los individuos; lo que acontece en el mundo educativo tiene que ver con los agentes que le dan vida con sus acciones. Como proceso social y su posible cambio. Los directivos de las instituciones educativas los cuales se conforman por un grupo de personas en los cuales

intervienen profesores y estudiantes; para algunos autores, la gestión está asociada a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por el gerente para que ejecuten una serie de acciones concretas orientadas al logro de objetivos comunes.

La influencia que ejerce la administración sobre la gestión educativa se ha trasladado las mismas escuelas del pensamiento administrativo, a la gestión educativa. Hoy en día, existe un consenso general que sostiene que la gestión educativa tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de las ciencias del comportamiento administrativo.

La gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases planeación, organización, ejecución y control.

La gestión orientada a resultados es el correcto uso del presupuesto público para generar impactos positivos en la vida de la ciudadanía. Este enfoque sirve para que las entidades públicas hagan mejor uso de sus recursos y esto se traduzca en una mejora en las condiciones de la población.

OBJETIVO GENERAL: Analizar la aplicación de la gestión orientada a resultados de la Universidad de El Salvador de la Carrera de Licenciatura en enfermería.

OBJETIVO GENERAL: Analizar la aplicación de la gestión orientada a resultados de la Universidad de El Salvador de la Carrera de Licenciatura en enfermería.

OBJETIVO ESPECIFICO: Estructura del ciclo de valor Universidad de El Salvador. en la carrera de licenciatura en enfermería.

SUBCATEGORIA OBJETIVO 2 GESTION ORIENTADA AL DESARROLLO

¿La planificación estratégica de la carrera responde al modelo de gestión orientada a resultados?

CATEGORIA DE ANALISIS: GESTION ORIENTADA AL DESARROLLO

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA CATEGORIA No 4: GESTION ORIENTADA AL DESARROLLO

Los aportes de teóricos generaron a la teoría empírica de aplicación al modelo de gestión orientada a resultados para fortalecer la toma de decisiones en lo referente a las funciones sustantivas de las universidades y los diferentes procesos que se dan en las instituciones educativas están enfocados en la educación, investigación, y la transformación social; por lo que la eficiencia en las instituciones educativas está relacionada al logro de los objetivos.

Analizando los cinco pilares de la gestión orientada a resultados:

- 1) Planificación orientada a resultados
- 2) Presupuesto orientado a resultados
- 3) Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

4) Gestión de programas y proyectos

5) Monitoreo y evaluación.

La adopción de un enfoque de GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS fortalece los proyectos y garantiza que se puedan medir, como los resultados contribuyen al logro de los resultados dentro de la agenda 2030, como ayudarán a avanzar los objetivos del desarrollo sostenible.

La gestión orientada a resultados es el correcto uso del presupuesto público para generar impactos positivos en la vida de la ciudadanía. Este enfoque sirve para que las entidades públicas hagan mejor uso de sus recursos y esto se traduzca en una mejora en las condiciones de la población.

Este enfoque genera mayor aprovechamiento en la administración de los recursos, en este caso los recursos que intervienen en el desarrollo de los profesionales de la salud del área de enfermería, la implementación de El Planeamiento Estratégico; Presupuesto orientado a Resultados; Gestión Financiera; Gestión de Programas y Proyectos; Monitoreo y Evaluación.

La Proyección Social constituye una de las tres funciones esenciales de la Universidad junto a la Docencia y la Investigación Científica y se define, como el conjunto de actividades planificadas que persiguen objetivos académicos, de investigación y de servicio; con el fin de poner a los miembros de la comunidad universitaria, en contacto con la realidad y obtener conciencia ante la problemática social salvadoreña e incidir en la transformación y superación de la sociedad.

El presupuesto que se asigna para educación superior desde el Ejecutivo, no se corresponde a la realidad de las necesidades que tiene que cubrir la UES; pero por otro lado, también es responsabilidad de las autoridades universitarias en el sentido de que se debe realizar una mejor gestión de los fondos y presentar argumentos técnicos que permitan respaldar sus necesidades financieras, también se debe mandar señales de confianza realizando una mejora en la ejecución del presupuesto, reasignando fondos priorizando las áreas que son fundamentales en

el desarrollo de la institución como la investigación, docencia, proyección social y la capacidad de atender una mayor cantidad de estudiantes.

La docencia universitaria es una de las funciones esenciales de la universidad y juega un papel fundamental en la mejora de la calidad de las instituciones y como un área relevante de las políticas institucionales para el desarrollo profesional docente.

La evaluación de la docencia universitaria se transforma en un aspecto esencial de la universidad tanto para llevar a cabo políticas de mejoramiento e innovación como para la toma de decisiones políticas, académicas y administrativas.

Inversión en Capital Humano. La inversión en capital humano es un área muy importante dentro del desarrollo de cualquier institución sobre todo de educación superior, para la UES la necesidad de mantener una constante capacitación y formación de todo el personal que labora tanto en el área administrativa como docente adquiere una importancia relevante dado la función de formar profesionales con alto grado académico que la sociedad demanda.

La necesidad de contar con el mejor recurso humano de la UES, dentro de las funciones de la UES son promover la investigación científica y proporcionar una enseñanza de alta calidad por lo tanto las autoridades de la institución están obligadas a realizar todos los esfuerzos que sean necesarios para garantizar que estos objetivos se cumplan de acuerdo con lo establecido en la legislación Universitaria, y la inversión en la formación del capital humano.

ILUSTRACION 4.4. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1 CONCLUSIONES. -

En el análisis de la aplicación de la gestión orientada a resultados de la Universidad de El Salvador de la Carrera De Licenciatura En Enfermería.

Con base en los resultados del estudio de la aplicación del Modelo Gestión orientada Resultados (GpR), en la carrera de la Licenciatura en Enfermería de la Universidad de El Salvador, se concluye que:

a) Los elementos que forman parte del actual modelo de planificación de la carrera de la Licenciatura en Enfermería de la Universidad de El Salvador no equiparan a los elementos del Modelo de la Gestión por Resultados. Es decir, los elementos de la Gestión por Resultados son integrales y complementarios y se adecuan a las nuevas necesidades y tendencias del modelo de planificación que tiene como última instancia lograr una mayor eficiencia en el manejo de los recursos públicos y alcanzar un impacto social en términos de bienestar y desarrollo.

b) Esta investigación da como resultado que la GpR en la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería, no es aplicada a una estrategia de gestión orientada a resultados de las instituciones públicas. La Universidad de El Salvador y específicamente en la carrera de Licenciatura en Enfermería, en función de la gestión orientada a resultados, es generadora del desarrollo, bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la persona humana; para generar el mayor valor público en los estudiantes y consecuentemente alcanzar un impacto positivo en la ciudadanía. A través del uso de instrumentos de gestión, para el logro de los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la optimización de los recursos de la Universidad de El Salvador y los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

c) La Planificación Estratégica orientada a resultados incorporara la participación de diversos sectores de interés en el proceso de planificación institucional, hace referencia a la revisión de los objetivos del sector universitario público, en un plan de la educación superior pública y la articulación de este plan con la definición de objetivos, metas, y la asignación presupuestaria a nivel institucional. Esta investigación da como resultado que la carrera de Licenciatura en Enfermería cuenta con la planificación estratégica que carece de algunos de los elementos de una gestión orientada a Resultados; el diseño de la propuesta de Planificación Estratégica debe incluir, la formulación de la Visión, Misión y Objetivos; estrategias, para la carrera; las metas, políticas y recursos necesarios. La programación de actividades a mediano y corto plazo, y un plan de implementación y un adecuado control y evaluación de la planeación.

d) Los indicadores son una alternativa para realizar el seguimiento de áreas relacionadas con el desarrollo institucional, generando datos relevantes sobre su avance o en su defecto de su retroceso, a través de los indicadores se identifica el cambio sobre los avances alcanzados. En este sentido, esta investigación presenta datos sobre la enseñanza superior universitaria, en concreto de la UES, está ampliamente relacionada a los cambios, para el logro de un mejor proceso de enseñanza y aprendizaje universitario; todo lo que está relacionado con el desarrollo institucional de la universidad. Se identificaron los indicadores de resultados de la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería en función de la eficiencia y eficacia en el marco académico. Sin embargo, aplicando el modelo de la GpR, incluye otros indicadores que permitirían para el caso un sentido más holístico como lo son los indicadores de: realización, resultado, desempeño, impacto o de gestión. Es decir, con base a este modelo, la UES lograría un análisis de desempeño más amplio y complejo, pero que le permitiría un uso más eficiente de los recursos financieros.

e) El modelo gestión orientado a resultados es la definición de los objetivos, la elección de las acciones y la toma de decisiones de forma participativa, es decir, haciendo que el cuerpo docente participe de la planificación estratégica, esto permitiría que tanto el personal administrativo y docente estén comprometidos con el logro de los objetivos y metas dentro de la planificación estratégica. Además, considerando los hallazgos encontrados en la presente investigación, en relación con la carrera de Licenciatura en Enfermería, se concluye que, la planeación estratégica cuenta con la misión y la visión institucional, describe el perfil del profesional de Licenciado en Enfermería adecuado a las necesidades de las instituciones que los demandan, de tal forma, que se adecua al servicio en el sistema de salud.

f) El valor público: Es imperativo hacer referencia al concepto de valor público, el cual esta inherentemente asociado a la GpR, el valor público es: “la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades dentro de un contexto democrático”. (Mideplan y Minhac 2016, p.15) como se cita en (MEDIPLAN, 2016 julio). En este sentido, la presente investigación da como resultado que, en la actualidad, el perfil del estudiante egresado de Licenciatura en Enfermería esta basado en un currículum por módulos, sin embargo, se recomienda el perfil basado en un currículum por competencias. Así como, formar un profesional comprometido con la sociedad, ayudar a la satisfacción de las necesidades bajo un enfoque integral, humanitario y ético a través del conocimiento científico aptos para el área clínica y comunitaria y comprometidos con elevar la calidad de vida de la sociedad.

g) Las políticas nacionales de modernización del estado, en el caso de las IES (Instituciones de Educación Superior), están orientadas al estudiante con visión institucional, al logro de objetivos. Dentro de la función, misión y objetivos que persigue la UES, y su importancia en el fortalecimiento del desarrollo institucional; es necesario orientar y articular los cinco pilares en la planificación orientada a

resultados como: Planeamiento Estratégico, Presupuesto orientado a Resultados, Gestión Financiera, Gestión de Programas y Proyectos; Monitoreo y Evaluación.

Esta investigación da como resultado que, en la carrera de Licenciatura en Enfermería, el presupuesto asignado a la Universidad de El Salvador es el más bajo de la región centroamericana. El presupuesto que se asigna para educación superior desde el Ejecutivo no corresponde a la realidad de las necesidades que tiene que cubrir la UES. Este presupuesto se distribuye en salarios del personal docente y administrativo, es necesario reasignar fondos para priorizar las áreas que son fundamentales en el desarrollo de la institución como la investigación, docencia, proyección social y la capacidad de atender una mayor cantidad de estudiantes.

h) Las funciones básicas y sustantivas de la Universidad de El Salvador son la Proyección Social, docencia, investigación con el propósito de transformar la educación superior que retribuya a la sociedad y el que hacer universitario para crear conciencia social y aportar solución de problemas. Esta investigación da como resultado que, la nueva gestión pública de acuerdo con las nuevas exigencias, propone formular las estructuras de trabajo y convertirse en una gestión con interacción horizontal, con el objetivo de modernizar y brindar beneficios a los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Enfermería de la UES; incorporando los modelos de gestión orientado a resultados. La institución universitaria en función de la gestión orientada a resultados se debe revisar, en función de la expectativa del estudiante o servicio final que se entrega, con las exigencias del perfil de los estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Enfermería y, considerando las necesidades de la sociedad, de esta manera, identificar los retos y responsabilidad de la universidad ante la sociedad.

i) El planeamiento estratégico orientado a resultados; genera mayor aprovechamiento en la administración de los recursos, en este caso, los recursos que intervienen en el desarrollo de los profesionales de la salud del área de la carrera de Licenciatura en Enfermería. En este sentido, se concluye que, la docencia universitaria es una de las funciones esenciales de la universidad y

juega un papel fundamental en la mejora de la calidad de las instituciones y como un área relevante de las políticas institucionales para el desarrollo profesional docente. La evaluación de la docencia universitaria se transforma en un aspecto esencial de la universidad tanto para llevar a cabo políticas de mejoramiento e innovación como para la toma de decisiones políticas, académicas y administrativas.

Es necesario desarrollar los programas de capacitación continua al personal docente de la carrera de Licenciatura en Enfermería; beneficiando a los estudiantes con el programa de la mejora continua del cuerpo docente. Asimismo, dentro de las funciones principales de la UES como lo es la docencia universitaria, y en este sentido, para proporcionar una enseñanza de alta calidad, por lo tanto, las autoridades de la institución están obligadas a realizar todos los esfuerzos que sean necesarios para garantizar que estos objetivos se cumplan de acuerdo con lo establecido en la legislación universitaria y la inversión en la formación del capital humano.

j) La cadena de resultados tiene dos etapas, la primera la ejecución, que es el momento en el cual se trabaja con los insumos y en segundo lugar y posteriormente, dar lugar a los resultados, los cuales pueden ser productos, efectos o impactos. En consecuencia, se considera que la Universidad de El Salvador, en la carrera de Licenciatura en Enfermería, debe generar un valor competitivo en el mercado laboral. De esta manera, se concreta en una ventaja competitiva, otorgándole un valor, un prestigio, nombre y credibilidad a la Universidad de El Salvador. Así como, el ejercicio de los valores y principios morales institucionales. El Seguimiento a estudiantes egresados y graduados, como la mejor estrategia de mercadeo a un estudiante generador de calidad y prestigio de la referida institución de educación superior.

k) La planificación orientada a resultados hace énfasis en lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente los costos y el valor de los resultados. Además, la Universidad de El Salvador en la carrera de Licenciatura en Enfermería tiene como función social producir profesionales con conocimientos científicos, ética profesional y compromiso para elevar el desarrollo de la sociedad salvadoreña.

Esta investigación da como resultado que, es de importancia incorporar el programa de seguimiento a estudiantes graduados que permitan medir el alcance del impacto de la institución en la sociedad es de importancia la disponibilidad de capacidad instalada para darle el seguimiento posterior a los graduados; de la carrera de Licenciatura en Enfermería debe continuar y dar el seguimiento al reconocimiento en las diferentes instituciones y a los estudiantes incorporados en el extranjero. El impacto es consecuencia de los efectos de un proyecto, expresa el grado de cumplimiento de los objetivos. En el seguimiento externo que se hace del egresado desde que egresa de la carrera, el seguimiento interno, (capacidad de liderazgo, resolución de problemas, comunicación interpersonal y formal), la selectividad que da cuenta de la calidad de los alumnos de la carrera.

l) Se requiere un cambio en la institución para fortalecer la organización, las autoridades, el gerente administrativo y la dirección de la carrera de Licenciatura en Enfermería deben ajustar e integrar sus procesos gerenciales en función a la planificación de la gestión orientada a resultados.

5.2 PROPUESTA DE MEJORA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO
VICERRECTORÍA ACADÉMICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

NOMBRE DE LA PROPUESTA:

**Propuesta de un modelo de gestión orientada a resultados UNIVERSIDAD DE
EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA**

INSTITUCIÓN BENEFICIARIA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN
ENFERMERIA**

La propuesta del Modelo de implementación de Gestión orientada a Resultados en la Universidad de El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería.

El Modelo debe incorporar en las instituciones públicas, responsabilizar las personas en posiciones de dirección deben formar parte de la estrategia para promover y fortalecer los cinco pilares de la Gestión orientada a Resultados. El valor de los pilares que componen la GpR, para que sean el pilar base del modelo.

La GpR: Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país.

La introducción de la GpR en las instituciones públicas requiere dirigir la gestión hacia la generación de valor público, por ende, sus acciones deben orientarse a la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía. Su implementación requiere un cambio cultural para fortalecer a la organización, además, es necesario que las autoridades acepten el reto, lo que implica ajustar e integrar sus procesos en función de los resultados.

Contar con una propuesta técnica viable adecuada a las necesidades para la implementación de un modelo de gestión orientada a resultados, podría tomar la decisión de cambiar la organización de las acciones y así dirigir sus objetivos a la generación de valor público de una forma armónica entre los efectos, productos, procesos e insumos.

El modelo de GpR, el cual puede ser aplicado a distintas instituciones del sector público. Por otra parte, no es un proceso estático, esto quiere decir que su aplicación contribuye a medir la evolución de la Institución en términos de la implementación del modelo, por lo que se vuelve una herramienta útil para la gestión.

El plan de mejora para la modernización de la gestión orientada a resultados se fundamenta

a) El modelo de gestión debe generar un valor público. La Gestión orientada a Resultados contribuirá con las universidades públicas a generar una propuesta de valor para enfrentar los cambios con prontitud y despejar los cuestionamientos relacionados con el aprovechamiento de los fondos públicos.

La GpR permite la construcción de mecanismos que establecen relaciones de causalidad entre las acciones educativas, la acción social y la obtención de valor público, de modo que, por medio de ésta se contribuye a generar un impacto en la ciudadanía y ello, podría disminuir los cuestionamientos.

b) La capacitación y actualización de la gestión orientada a resultados en el desarrollo personal y profesional que es retomado durante el proceso investigativo de la APLICACIÓN DE LA GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA LICENCIATURA EN ENFERMERIA.

c) Los incentivos para la efectividad de la gestión desde el punto de vista de la asignación presupuestaria en programas y proyectos, reconsiderar los mecanismos para la asignación de los presupuestos, que funcione como un mecanismo para fortalecer la gestión universitaria.

Los incentivos de la gestión del talento humano, sobre qué componentes pero que estén enfocados al desempeño con base en resultados.

d) Para la implementación del modelo, se desarrollará un plan de capacitación en GpR a las personas en posiciones gerenciales, lo cual es una competencia fundamental que deben tener las autoridades universitarias para gestionar la implementación de un modelo de orientado hacia los resultados.

e) La UES en la Carrera de Licenciatura en Enfermería debe desarrollar un plan de capacitación para generar competencias en la gestión del cambio gerencial y fortalecer los pilares de gestión orientada a resultados y se facilite la implementación

del modelo propuesto en el presente documento por parte de los gerentes administrativos mediante su convencimiento.

f) Es necesario realizar una concientización a la comunidad universitaria, en el tema de GpR para poder involucrar a las personas que tengan el compromiso y la disposición de generar el cambio en la Carrera de Licenciatura en Enfermería y establecer alianzas de forma que funcionen como propulsores para divulgar el propósito y los beneficios del nuevo modelo, puede ser utilizado por otras universidades u organizaciones públicas.

I. DIAGNÓSTICO

Esta propuesta de mejora se fundamenta en el interés de apoyar y fortalecer los procesos de GESTION EDUCATIVA DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR que se ejercen dentro de la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA a manera de potenciar las siguientes áreas estratégicas:

a) La construcción de una visión sectorial en el caso de las Universidades Públicas es un elemento que debe considerarse como responsabilidad conjunta entre las Instituciones de Educación Superior Pública.

b) La relación entre la planificación, el presupuesto y la gestión de programas y proyectos está estrechamente vinculada, pues no es posible desligar uno del otro.

c) El impacto es consecuencia de los efectos de un proyecto; expresa el grado de cumplimiento de los objetivos. Una de las características primordiales de la cadena de resultados es que tiene dos etapas, en primer lugar, la ejecución, que es el momento en el cual se trabaja con los insumos y para posteriormente en una segunda etapa, dar lugar a los resultados, los cuales pueden ser productos, efectos o impactos.

d) Las actividades son todas aquellas acciones realizadas para transformar un insumo en un producto; los insumos pueden ser de tipo humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para llevar a cabo las actividades y finalmente, los productos son los bienes o servicios producidos a partir de los insumos y actividades.

e) El efecto se refiere a los cambios negativos o positivos que se producen sobre la población como consecuencia del uso de los bienes y servicios (productos), de los cuales se pueden obtener algunos efectos previstos y otros imprevistos.

f) La cadena de resultados, la cadena de resultados es uno de los conceptos básicos que debe comprenderse para la GpR pues favorece el análisis del “proceso de transformación de los insumos y actividades en productos, de cuya utilización se obtienen efectos e impactos para el desarrollo sostenible y la consecuente generación de valor público” (Mideplan y Minhac, 2016). Como se cita en (MEDIPLAN, 2016 julio) que son clave, como insumo, actividad, producto, efecto e impacto, todos ellos forman parte de lo que se conoce como cadena de resultados.

(La cadena de resultados es la articulación de los insumos, las actividades y los productos para obtener un efecto o impacto una vez realizada una intervención de un programa o proyecto específico).

I. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general:

Contar con una propuesta técnica viable adecuada a las necesidades para la implementación de un modelo de gestión orientado a resultados, tomar la decisión de cambiar la organización gerencial en la carrera de Licenciatura en Enfermería; las acciones y dirigir sus objetivos a la generación de valor público de una forma armónica entre los efectos, productos, procesos e insumos.

Objetivos específicos

REFORZAR LA APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTION ORIENTADA A RESULTADOS MEDIANTE LA

1. Propuesta de mejora en la aplicación del modelo de gestión orientado a resultados a la generación de valor público en los profesionales de la salud de la carrera de Licenciatura en Enfermería de la Universidad de El Salvador.
2. Aplicar el concepto de valor público a la formación de profesionales de salud de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

II. JUSTIFICACIÓN

La Gestión Orientada a Resultados (GpR) apunta en la necesidad de generar más eficiencia y eficacia en los servicios públicos, en repensar acerca de los resultados que las instituciones públicas obtienen, en el valor público que pueden generar a sus usuarios. Orientación en el accionar de las organizaciones en un sentido: mejorar la calidad de vida de las personas. De manera que, las instituciones

de educación superior y la necesidad en los resultados de una gestión eficiente, hacia la formación del estudiante y futuro profesional en Licenciatura en Enfermería su aporte que genera a la sociedad (valor alguno).

La exigencia de mejorar la efectividad del sector público hacer mejor uso de los recursos (eficiencia) y de cumplir metas establecidas (eficacia) y con el fin de resultados alcanzados en la mejora de los servicios, el uso eficiente de los recursos y la gestión efectiva de las instituciones, los gobiernos han formulado nuevas leyes, introducir instrumentos y metodología innovadoras de gestión. El ciclo de gestión orientado a resultados.

El ciclo de gestión consta de cinco pilares: 1) planificación orientada a resultados, 2) Presupuesto orientados a resultados, 3) gestión financiera, auditoría y adquisiciones, 4) gestión de programas y proyectos y 5) monitoreo y evaluación.

Se compone de un conjunto de pasos y elementos desde el diagnóstico de la situación social que será objeto de la intervención pública hasta la rendición de cuentas sobre la evidencia de los cambios producidos en la situación original.

Las cinco tendencias que desde la gestión educativa se vienen impulsando, en instituciones de educación superior para un futuro próximo, el afianzamiento de la autonomía universitaria, la expansión de la democracia en la educación superior, el mejoramiento de la calidad en educación, el resurgimiento de la formación integral y la consolidación de la universidad virtual.

EL AFIANZAMIENTO DE LA AUTONOMIA una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro es necesaria consultar las necesidades del entorno.

La autonomía sugiere autorreflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso. Ejercer autonomía no significa caos, por el contrario, requiere articular las dimensiones de la gestión educativa, enfatizando en diferentes aspectos de los procesos educativos, de forma tal que puedan integrarse a teorías que aborden las siguientes dimensiones: Pedagógica, Administrativa, Social comunitaria y política educativa.

Uno de desafíos a los que se enfrentan algunas instituciones de Educación Superior son las barreras que imponen los ministerios de educación para conseguir la figura de la autonomía universitaria.

LA EXPANSIÓN DE LA DEMOCRACIA EN LA EDUCACION La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de Participación ciudadana en la planificación administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. El fortalecimiento institucional de las entidades de educación superior deberá impulsar la democratización basado en una política de participación.

EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA EDUCACION El nuevo ordenamiento de la economía y el proceso de modernización que caracteriza a nuestras sociedades genera fuertes exigencias especialmente en lo relacionado con el análisis del mercado de trabajo y la formación cualitativa del talento humano, para nadie es un secreto que la prosperidad interna de los países está determinada por la posición que ocupan en el concierto internacional y una de las variables que hace parte de la medición es precisamente la calificación del talento humano.

El tipo de sociedad que tiende a predominar en el siglo que comienza se caracteriza por una gran capacidad científico-técnica, y por la posibilidad de aplicar esta capacidad al proceso productivo. La generación constante y cada vez más rápida de nuevos conocimientos y su difusión en el conjunto de la sociedad constituyen actualmente, la base sobre la que se asienta la competitividad internacional la cual, requiere una formación de calidad. La gestión educativa para mejorar la calidad deberá ajustarse a las nuevas demandas de ciencia y la tecnología.

Si aceptamos que los docentes tienen la gran responsabilidad de formar a los estudiantes en nuevos conocimientos y técnicas, los programas de capacitación a los docentes es otro de los retos que tiene la calidad de la educación para cubrir los vacíos y deficiencias que se presentan en este campo.

Para alcanzar la calidad, la gestión educativa deberá preocuparse por: cumplir con los reglamentos que emanan de los ministerios, acatar las normas que se deriven desde las instancias superiores de las secretarías Departamentales y Municipales y deberá enfatizar sobre la necesidad de la calidad del trabajo de los educadores, lo cual exige una alta capacitación del docente.

La educación superior debe orientar sus objetivos a diseñar propuestas para la formación profesional, ocupacional y la educación técnica, permitiendo así avanzar en el mejoramiento de la calidad educativa en relación con las demandas de los sectores económicos, planificando y ejecutando acciones que conduzcan a cambios profundos.

La investigación y la extensión que han estado presentes en las entidades de educación superior latinoamericanas. La educación superior tiene el deber de hacer investigación acatando las exigencias del desarrollo científico y tecnológico aportando recursos humanos altamente cualificados para actuar en la sociedad del conocimiento con sentido ético y ecológico.

La extensión se constituye así, en un canal de comunicación que permite: conocer las innovaciones producidas en los países más avanzados,

establecer redes para realizar las mejores prácticas, transferir conocimientos, retroalimentar el proceso docente educativo, dinamizar la movilidad académica, fortalecer las prácticas empresariales, acercar los graduados con la academia; constituyéndose en carta de presentación ante el ámbito donde operan sus procesos educativos; los anteriores son retos que deberá enfrentar la universidad del nuevo milenio.

EL RESURGIMIENTO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial han acentuado la crisis de valores éticos y morales; lo que se convierte en un obstáculo para la formación integral.

La educación con visión integradora enfatiza en la necesidad de impartir la formación de valores en la educación de hoy como una tendencia actual. Al respecto se dice lo siguiente: Una formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas, trasciende en su formación moral abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad.

El tema de la formación integral en la educación superior ha cobrado un marcado interés, en relación con la sistemática profundización en la labor docente-educativa que se desarrolla en la Educación Superior.

LA CONSOLIDACION DE LA UNIVERSIDAD VIRTUAL, Incluye otra de Las cinco tendencias que desde la gestión educativa se vienen impulsando, en instituciones de educación superior para un futuro próximo. Otra de las tendencias de la gestión educativa consiste en que las entidades de la Educación Superior deberán preocuparse por montar dependencias dedicadas a gestionar y poner en marcha las denominadas universidades virtuales.

Pero para que la universidad virtual funcione requiere de una gestión permanente y los conocimientos, pero tanto el rector como las personas que la dirigen, no solo deben de tener altos conocimientos académicos y pedagógicos sino

que deben de tener una sólida formación en sistemas de gestión, pedagógica, diseño curricular, métodos de evaluación y sobre todo ofrecer en forma continua pero virtual, los diferentes programas que despierten el entusiasmo de los nuevos asistentes matriculados en la misma.

Capacitar a los docentes que se adapten a la enseñanza y aprendizaje de los sistemas virtuales, desde el diseño curricular, hasta los métodos y técnicas más adecuados para digitalizar las cátedras y por supuesto realizar las pruebas a los estudiantes matriculados.

La universidad del siglo XXI tiene varios desafíos: afianzar la figura de la autonomía universitaria, establecer un clima democrático, mejorar la calidad de la educación, fortalecer la educación integral, y construir la universidad virtual

Para Salmo (2009) Citado por (Cancino. Marquez., 2015) educación superior cumple un rol particularmente relevante en apoyar la creación de una base sustantiva de capital humano, para contribuir a un eficaz sistema nacional de innovación, ayudando de esta forma, a que los países desarrollen economías competitivas sobre la base de recursos humanos calificados, la creación, aplicación y difusión de nuevos conocimientos y tecnologías. También existe un amplio consenso sobre la centralidad que tiene la educación superior en ámbitos como la formación permanente, la investigación básica y aplicada, así como en el desarrollo social y tecnológico de un país.

Para incidir en la cultura gerencial de la organización en el sentido de incorporar prácticas orientadas a la evaluación permanente de cada uno de los procesos de gestión; teniendo como objetivo principal mejorar la calidad y que los estudiantes de nivel superior logren la condición del Perfil de Egreso; teniendo una relación directa con el cumplimiento de los objetivos relacionados con la formación de profesionales.

III. METODOLOGÍA PROPUESTA

Este plan está diseñado como una estrategia que permite la aplicación de la gestión orientada a resultados en la UES complementar los procesos de gerencia administrativa y uso efectivo de herramientas de gestión por parte de los gerentes administrativos, dirección y docentes de la carrera de Licenciatura en Enfermería UES, a fin de que la gerencia administrativa la dirección y docentes fortalezcan líneas de acción estratégicas para hacer posible la implementación.

Las GpR de acuerdo con las acciones implementadas para la adaptación del modelo en la UES y detectar oportunidades de mejora comité de implementación e instancias responsables para indagar sobre la aplicación de los pilares y escoger los nuevos retos.

Registro de incidentes dificultades y hallazgos y oportunidades de mejora durante la implementación manera innovadora y constructiva.

Se apoya en un enfoque holístico que resalta la necesidad de desarrollar metodologías los intereses de los participantes en la actividad, es propositivo en el ámbito de la metodología para los procesos de gestión la integración de las diferentes herramientas administrativas. De este modo, el proyecto de implementación de gestión orientada a resultados permitirá adaptar el estilo de gerencia de acuerdo con los nuevos retos de modernización de la gestión orientada a resultados.

Es importante que este tipo de estrategias en el sentido que la nueva gerencia administrativa permita la integración de los administradores de la educación superior a las nuevas tendencias: **Las cinco tendencias que desde la gestión educativa** se vienen impulsando, en instituciones de educación superior para un futuro próximo, el afianzamiento de la autonomía universitaria, la expansión de la democracia en la educación superior, el mejoramiento de la calidad en

educación, el resurgimiento de la formación integral y la consolidación de la universidad virtual.

El plan de acción estará compuesto de tres fases; una etapa previa de preparación, una etapa de implantación y, por último, una etapa de análisis y mejoramiento que culmina con la gestión de mejoras en el modelo. La propuesta realizada el plan de implementación de cada dos años: el modelo pueda ser aplicado y definir las acciones pertinentes para la mejora de los componentes.

PLAN DE ACCION PARA IMPLEMENTAR EL MODELO GpR EN LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA

ACCIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	INDICADORES DE RESULTADOS
PLAN DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO Gp EN LA UES CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA Etapa previa Objetivo específico preparar los requerimientos necesarios y el equipo de personas responsables por medio de la generación de	Selección del grupo de personas gerentes administrativos, y directora de la Carrera de Licenciatura En Enfermería y Personal docente que participen en la planificación estratégica	Gerente director de Escuela de las Ciencias De la Salud de la facultad de Medicina, directora de la carrera De Licenciatura En Enfermería de la UES y personal experto en gestión administrativa.	Personal docente y directivo permiten de manera efectiva garantizar los procesos de gestión administrativa con perfil de acuerdo con las funciones administrativas y gerenciales

capacitaciones y respaldo de las autoridades para el proceso de implementación de la GpR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERNERIA			
Etapa previa Objetivo específico preparar los requerimientos necesarios y el equipo de personas responsables por medio de la generación de capacitaciones y respaldo de las autoridades para el proceso de implementación de la GpR EN LA CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERNERIA	y elaboración de un documento de compromiso a las instancias a la aplicación del modelo propuesto aprobación del documento formulación del plan para el fortalecimiento de los pilares de acuerdo con debilidades identificadas.	Autoridades responsables de la implementación	aprobación del documento compromiso de las autoridades determinar acciones para el fortalecimiento de los planes de acuerdo con el diagnóstico
Etapa de implementación	Concientizar al personal de las instancias	Equipos: pedagógico, de gestión y evaluación.	instancias participantes en las

<p>DESARROLLO Y ATENCIÓN A PROBLEMAS</p> <p>Etapa de implementación</p> <p>Objetivo específico</p> <p>Ejecutar las acciones pertinentes descritas en el diagnóstico para el fortalecimiento de los planes de las instancias responsables de los procesos que intervienen en las GpR</p> <p>Diseño de la metodología para la implementación de las acciones.</p> <p>Metodología según las necesidades de la institución para el mejoramiento de la gestión.</p>	<p>participante sobre el modelo de GpR</p> <p>Comisión responsable de implementación e instancias responsables</p>	<p>Responsable comisión de implementación e instancias</p> <p>Responsables Avances elaboración de la metodología cumplimiento de los requerimientos para guiar el proceso de la Gestión Orientada A Resultados (GpR)</p>	<p>capacitaciones compromiso formal de todas las instancias claves para el proceso</p> <p>Comisión responsable de implementación e instancias responsables</p>
--	--	--	--

<p>SEGUIMIENTO</p> <p>Ejecución de las acciones comisión de implementación e instancias responsables</p> <p>Ejecución presupuestaria de acuerdo con el avance de las tareas según ejecución</p>	<p>Ejecución y monitoreo de procesos.</p> <p>acciones comisión de implementación e instancias responsables</p>	<p>Equipos pedagógicos y de Gestión</p> <p>Seguimiento de las acciones comisión implementadora e instancias responsables</p> <p>Ejecución presupuestaria de acuerdo a lo establecido.</p>	<p>Los equipos docentes trabajan de manera efectiva mediante la comunicación asertiva y la potenciación de sus liderazgos.</p> <p>Ejecución presupuestaria de acuerdo con el avance de las tareas según ejecución.</p>
<p>EVALUACIÓN</p> <p>Etapas de análisis y mejoramiento objetivo específico evaluar el nivel de madurez de las GPS de acuerdo con las acciones implementadas para la adaptación del modelo en la UES y detectar oportunidades de mejora</p>	<p>Valoración de resultados de mejora.</p> <p>Análisis mediante grupos focales de hallazgos y oportunidades de mejora posterior a la implementación.</p> <p>Aplicar método de registro de comité de implementación e instancias responsables para indagar sobre la</p>	<p>Equipo de evaluación</p> <p>Registro de incidentes dificultades y hallazgos y oportunidades de mejora durante la implementación</p>	<p>Los procesos evaluativos son permanentes y permite el desarrollo de la mejora continua.</p> <p>comité de implementación e instancias responsables</p> <p>Elaboración de protocolo para registro de incidentes</p>

Registro de incidentes dificultades y hallazgos y oportunidades de mejora durante la implementación	aplicación de los pilares y escoger los nuevos retos		Establecimiento de insumos necesarios responsables de recibir reportes, sistema de registros canales de comunicación ante otros para registro de incidentes
---	--	--	---

Se desarrollará por medio de diversas actividades en las que participarán directora todos los miembros docentes,

Etapa 1: una etapa previa de preparación Desarrollo de capacitaciones

Capacitación de personal, Equipos de Trabajo de docentes.

Plan de acción de GpR es un conjunto de pasos ordenados y sistemáticos que se proponen para la implementación del modelo de GpR, (Gestión por Resultados).

Tomar en cuenta los factores críticos de cada pilar. (enfaticando cada uno de los pilares de la gestión orientada a resultados)

Objetivo de la etapa: Desarrollar en el personal docente y directivo

capacitaciones que permitan a los docentes hacer uso efectivo de las herramientas de gestión. se desarrollarán las capacitaciones necesarias a los directivos y docentes sobre el tema de GpR

Se elabora los resultados para la elaboración del diagnóstico de las instituciones.

Etapa 2: etapa de implementación Análisis y planificación

Objetivo de la etapa: Etapa de implementación: Consiste en concientizar al personal de las instancias claves de funcionarios en las jefaturas para explicar el trabajo que se espera de ellos,

lograr el convencimiento de los beneficios y la colaboración del personal a favor de la GpR,

Elaborar una metodología para la implementación de las acciones, posteriormente, será necesario identificar las instancias que deben realizar las medidas de fortalecimiento de los pilares Asignar las responsabilidades, estableciendo los requerimientos de recursos necesarios y un periodo determinado para su conclusión, en consenso con las instancias.

Explicar los mecanismos de seguimiento que se determinen y velar por su aplicación, preparar lo necesario para que se realice la revisión

El modelo pueda ser aplicado y definir las acciones pertinentes para la mejora de los componentes.

Etapa 3: etapa de análisis y mejoramiento que culmina con la gestión de mejoras en el modelo

Objetivo de la etapa: Desarrollo e Identificación de necesidades problemas según diagnostico

Para ser operativa esta etapa, es importante considerar los siguientes aspectos:

- a) Coordinador/a de equipo de trabajo utilizando la estrategia de diagnóstico e identificación de necesidades de problemas y objetivos (Modelo de gestión), determinan los metas objetivos actividades, según prioridades.
- b) A cada una de las estrategias planteadas, se describirá las líneas de acción operativa para darle seguimiento y minimizar o erradicar los problemas detectados.
- c) Elaborar el plan de acciones, programadas con tiempos claves, a manera de poder hacer adecuaciones en el transcurso de su desarrollo.
- d) Un coordinador, monitorea, apoya, verifica y decide junto al director y docentes los ajustes pertinentes durante el desarrollo de la propuesta.
- e) El trabajo directivo, apoyados de los docentes, podrá dar respuesta a las necesidades que tengan docentes durante el desarrollo efectivo de los procesos.
- f) Cada dos o tres meses el equipo evalué los resultados de sus acciones, de acuerdo con indicadores de desempeño de la gestión para la toma de decisiones oportunas.
- g) posterior a la conclusión de la etapa de implementación del modelo de gestión, para registrar la evolución en los pilares para una evaluación de los efectos logrados a partir de la implementación, y los nuevos retos a los que se puede aspirar por parte de la institución a la GpR.

Etapa 4: Seguimiento

El seguimiento permite apoyar la toma de decisión en forma oportuna, contribuye al mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor público

De acuerdo con Mideplan y Minhac, el seguimiento se define como “un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con

el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste” (Mideplan y Minhac, 2016, p. 20) citado por (MEDIPLAN, 2016 julio)

El seguimiento sirve para determinar si los resultados obtenidos generan efectos e impactos a sus beneficiarios.

Aportan información para la toma de decisiones.

Contribuyendo a determinar si una intervención está siendo efectiva o si requiere ajustes, conlleva además a la determinación de la existencia o no de valor público

Determinar si hay una mejora en la calidad de vida de los usuarios o clientes de las instituciones educativas.

La existencia de una instancia que se encargue de velar por el seguimiento de los objetivos y metas del plan estratégico.

Se asigna la unidad encargada del seguimiento de los objetivos y metas del plan estratégico.

El cumplimiento de los objetivos y metas del plan estratégico son verificados mediante una instancia dedicada al seguimiento" La instancia tiene normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente.

Alcance del seguimiento de los programas y proyectos Se refiere a la cobertura de los programas y proyectos a los que se les hace seguimiento.

Objetivo de la etapa: Será la ejecución de las diversas actividades que se desarrollan

El seguimiento sirve para determinar los resultados.

Generar efectos e impactos a sus beneficiarios,

Aportar información para la toma de decisiones,

Contribuir a determinar si una intervención está siendo efectiva o si requiere ajustes,

Determinación de la existencia o no de valor público

Determinar si hay una mejora en la calidad de vida de los usuarios o clientes de las instituciones educativas UES Carrera De Licenciatura En Enfermería.

Determinar la instancia que se encargue de velar por el seguimiento de los objetivos y metas del plan estratégico.

Se asigna la unidad encargada del seguimiento de los objetivos y metas del plan estratégico.

El cumplimiento de los objetivos y metas del plan estratégico son verificados mediante una instancia dedicada al seguimiento"

La instancia tiene normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente. Alcance del seguimiento de los programas y proyectos

Cobertura de los programas y proyectos a los que se les hace seguimiento

Etapa 5: Evaluación

Objetivo de la etapa: Se realizará una evaluación trimestral, cada tres meses a fin de verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos y metas trazadas en la planificación. procesos de evaluación y mejora continua.

Los aspectos fundamentales: En la gerencia y Dirección para la evaluación, los docentes son responsables de la ejecución de los planes estratégicos y a desarrollar resultados en la cadena de valor para los resultados y el impacto en la sociedad y la transparencia en el informe a nivel de la comunidad universitaria, en el logro de objetivos metas y productos de acuerdo con la MISION Y VISION de la carrera de licenciatura de enfermería.

La metodología debe permita la responsabilidad, enriqueciendo el proceso de participación de los autores de la planificación estratégica de la carrera de licenciatura en enfermería. Sin embargo, es requerido un compromiso institucional que englobe e involucre activamente directora de la carrera de licenciatura en enfermería UES, los docentes de la carrera de licenciatura en enfermería UES.

IV. UBICACIÓN EN EL TIEMPO

El Proyecto se ejecutará durante el año lectivo 2025, en el período comprendido entre los meses de: enero a octubre de 2025

V. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

VI. RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS

Recursos humanos:

Los recursos humanos imprescindibles para la ejecución de la propuesta de mejora son:

Gerente Director de la Escuela De las Ciencias de la Salud Facultad de Medicina, Directora de la Carrera de Licenciatura en Enfermería, Docentes de la Carrera de Licenciatura en Enfermería.

Desarrollar una planeación estratégica que permita vincular todos los procesos propuestos: capacitación, gestión, análisis y planificación, ejecución, evaluación y control de procesos.

- Docentes de la carrera de Licenciatura en Enfermería.

Se involucran en los procesos, desde en identificación de necesidades, planificación estratégica orientada a resultados y ejecución y evaluación.

Se gestionan, los procesos de soporte tecnológico que permitirán brindar procesos virtuales para la continuidad del curso de Gestión Orientado a Resultados.

- Equipos: pedagógico, de gestión y evaluación

Se involucra, construyen, proponen y dan acompañamiento a la dirección administrativa en los procesos establecidos.

Materiales:

Los materiales para utilizar en la ejecución de la propuesta de mejora son:

- Equipo informático
- Manuales de apoyo.
- Software institucional
- Planificación didáctica.
- Plan de seguimiento
- Material didáctico.

VII. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Plan de acción de GpR es un conjunto de pasos ordenados y sistemáticos que se proponen para la implementación del modelo de GpR, (Gestión por Resultados) se deberá tomar en cuenta los factores críticos de cada pilar. (enfaticando cada uno de los pilares de la gestión orientada a resultados)

El plan de acción estará compuesto de tres fases; una etapa previa de preparación, una etapa de implementación y, por último, una etapa de análisis y mejoramiento que culmina con la gestión de mejoras en el modelo. La propuesta realizada el plan de implementación de cada dos años; el modelo pueda ser aplicado y definir las acciones pertinentes para la mejora de los componentes

No.	LÍNEA DE ACCIÓN	ALCANCE
1	<p>Conformar equipos de trabajo y realizar diagnóstico Etapa previa: Inicia con una selección de gerentes. directora de la carrera y docentes que son responsables en la carrera de Licenciatura En la Universidad De El Salvador institución pública de educación superior que intervienen en los procesos principales relacionados</p>	<p>Generar auto compromisos para desarrollar estrategias de análisis. Así mismo determinar las estrategias que den respuesta a problemas identificados. Los equipos deben conformarse por ciclos o Módulos.</p> <p>El plan de acción, con el compromiso de los gerentes y directores para implementarlo, en los diferentes procesos de la planificación tanto estratégica, como operativa, la presupuestario, los procesos de ejecución de proyectos de docencia, el seguimiento, la evaluación, las adquisiciones de bienes y servicios.</p>

	con la gestión administrativa de la carrera.	
2	Determinar las líneas de acción operativas para el desarrollo de las acciones metodológicas Capacitación a los Gerentes Dirección y docentes en función de las exigencias	El proyecto de mejora enfocado a fortalecer la gestión administrativa orientada a resultados Se desarrollarán las capacitaciones necesarias a los gerentes, dirección y docentes sobre el tema de GpR y se elabora los resultados para la elaboración del diagnóstico de la institución. (UES Carrera de La Licenciatura En Enfermería) El proceso debe dar inicio con la capacitación de los gerentes y administradores. directora y docentes , diseño de metodologías , incorporación de elementos para la planificación , el diseño e incorporación de las evaluaciones, tanto de producción de bienes y servicios, como la de efectos
3	Etapa de implementación: Consiste en concientizar al personal de las instancias claves de funcionarios en las jefaturas para explicar el trabajo que se espera de ellos, lograr el convencimiento de los beneficios y la	Debe elaborar una metodología para la implementación de las acciones, posteriormente, será necesario identificar las instancias que deben realizar las medidas de fortalecimiento de los pilares y asignar las responsabilidades, estableciendo los requerimientos de recursos necesarios y un periodo determinado para su conclusión, en consenso con las instancias.

	colaboración del personal a favor de la GpR.	Además de explicar los mecanismos de seguimiento que se determinen y velar por su aplicación, preparar lo necesario para que se realice la revisión. -
4	<p>Etapa de análisis y mejoramiento:</p> <p>Esta etapa se llevará a cabo durante dos momentos, el primero, durante la implementación mediante el registro de los incidentes y dificultades que se susciten a lo largo de la misma con las y los actores involucrados y el segundo, posterior a la etapa de implementación, haciendo un análisis de las posibles oportunidades de mejora que puedan surgir, estos momentos estarán a cargo de la comisión de implementación, las recomendaciones podrán ser incorporadas en la metodología y el proceso de gestión de forma que se identifiquen las</p>	<p>Revisar priorizar los indicadores de logro y adecuar estrategias metodológicas de manera virtual y presencial.</p> <p>Es necesario que los docentes cuenten con herramientas de gestión para la innovación gerencial</p> <p>Por otra parte, posterior a la conclusión de la etapa de implementación del modelo de gestión, para registrar la evolución en los pilares para una evaluación de los efectos logrados a partir de la implementación, y los nuevos retos a los que se puede aspirar por parte de la institución a la GpR</p>

	debilidades que presente el proceso.	
5	Desarrollar procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación El seguimiento permite apoyar la toma de decisión en forma oportuna, contribuye al mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de los resultados a los usuarios los alumnos de la carrera de Licenciatura en Enfermería y el servicio de la entrega a la sociedad en el logro de los profesionales egresados y la generación de valor público	<p>De acuerdo con Mideplan y Minhac el seguimiento se define como “un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste” (Mideplan y Minhac, 2016, p. 20) citado por (MEDIPLAN, 2016 julio)</p> <p>El seguimiento sirve para determinar si los resultados obtenidos generan efectos e impactos a sus beneficiarios, además, aportan información para la toma de decisiones, contribuyendo a determinar si una intervención está siendo efectiva o si requiere ajustes, conlleva además a la determinación de la existencia o no de valor público y determinar si hay una mejora en la calidad de los resultados y el fortalecimiento al desarrollo institucional.</p>
6	<p>Evaluación</p> <p>Objetivo de la etapa: Se realizará una evaluación trimestral, cada tres meses a fin de verificar el nivel de</p>	<p>Es recomendable que cada trimestre o al final del año durante el proceso, a fin de articular estrategias de mejora en un plan institucional de mejora continua.</p> <p>Los aspectos fundamentales: En la gerencia y Dirección para la evaluación, los docentes son</p>

	cumplimiento de los objetivos propuestos y metas trazadas en la planificación.	responsabilidades de la ejecución de los planes estratégicos y a desarrollar resultados en la cadena de valor para los resultados y el impacto en la sociedad y la transparencia en el informe a nivel de la comunidad universitaria, en el logro de objetivos metas y productos de acuerdo con la MISION Y VISION de la Carrera de Licenciatura En Enfermería UES
--	--	--

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Murillo Mora, M. (2019). Gestion Universitaria "Conceptos y principales tendencias". Atlante.

OCDE-CAD. (SF). Buenas Practicas Recientemente Identificadas de Gestion para Resultados.

Pensantez Aviles, F. (2011). Indicadores de Gestion y Calidad en educacion Superior. Un Modelo de Evaluacion para la Universidad Salesiana.

Clases de fundamentos de enfermería "Historia de Enfermería en El Salvador"

Publicado por Guadalupe de Tejada Recuperado de

<http://clasesfundamentosdeenfermeria.blogspot.com/>

A., H. C. (2019). "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTION POR RESULTADOS EN LA UNIVERSIDAD TECNICA NACIONAL"(UTN) ESTUDIO DE POSGRADO EN ADMINISTRACION PUBLICA. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica.

UNODC. (2018). MANUAL DE GESTION BASADA EN RESULTADOS Y LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE. VIENNA.

Arenas de Mesa, A., & Berner Herrera, H. (2010 febrero). *Presupuesto por Resultados y la Consolidacion del Sistema de Evaluacion y Control de Gestion del Gobierno Central.*

Garcia Lopez, R. G. (2010). *BID La Gestion Para Resultados en El Desarrollo.* BID.

Garcia Moreno, M., & Garcia Lopez, R. (2011). *Gestion para Resultados en el Desarrollo en Gobiernos Subnacionales modulo I Gestion para Resultados en el Ambito Publico.* Manthra Editores.

HACIENDA, M. M. (2016). *Marco Conceptual* .

MEDIPLAN, M.-M. M. (2016 julio). *Marco Conceptual y Estrategico para el Fortalecimiento de la Gestion para Resultados en el Desarro en Costa Rica/ MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA MINISTERIO DE HACIENDA. SAN JOSE COSTA RICA.*

Ospina Ramirez, D. A., Burgos Laiton, S. B., & Madera Ruiz, J. A. (2017, Enero a junio). La Gerencia Educativa y la Gestion del Cambio Universidad Catolica de Manizales. *Dialogos de Saveres*, 190.

Cancino. Marquez., v. (2015). Evaluacion de desempeño de la funcion academica: Analisis de un sistema en el contexto universitario chileno. *Form. Univ vol.8 . la serena.*

VALLE BARRA, M. (s.f.). Modelo de Gestion Universitaria Basada en indicadores por Dimensiones Relevantes. *Revista Iberoamericana de Educacion ISSN 1681-5643.*

MARTINEZ NOGUEIRA, R., & GONGORA, N. (2000). *EVALUACION DE LA GESTION UNIVERSITARIA, INFORME PREPARADO PARA LA COMISION NACIONAL DE EVALUACION Y ACREDITACION UNIVERSITARIA CONEAU.*

HIMMEL, E., & MALLES, S. (1992). *ADMINISTRACION UNIVERSITARIA EN AMERICA LATINA, UNA PERSPECTIVA ESTRATEGICA; PROGRAMA DE POLITICA Y GESTION UNIVERSITARIA (CINDA).*

PALACIO ACERO, L. (s.f.). *DIRECCION ESTRETEGICA II EDICION. ECOE EDICIONES.*

HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2006 ABRIL). *METODOLIGIA DE LA INVESTIGACION IV EDICION. MEXICO DF : MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.*

Hernandez Sampiere., R., Fernandez. Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodologia de la Investigacion. *Editorial Mcgraw Hill. Interamericana Mexico D.F.*, 102.

MORALES HIGUERA, A. E., & ACUÑA CORREDOR, G. A. (Enero _ Junio 2013). *Propuesta de modelo de gestion para educacion superior a distancia: una aproximacion. Revista del instituto de estudios en educacion universitaria del norte.*

GUIA PARA LA PLANIFICACION Y GESTION DE RESULTADOS. Republica de Uruguay, Asuncion.

Recuperado de <https://www.stp.gov.py/v1/guia-gpr/gestion-por-resultados/>

Bases para el diseño de un modelo de gestion en instituciones estatales de educacion superior de ciencias economicas. ((2008)). En M. Sanchez, *Tesis para optar grado de doctorado.* Buenos Aires.

Modelo de gestion por resultados, para mejorar las habilidades investigativas, en las estudiantes de la especialidad de educacion inicial de la facultad de ciencias historico sociales y educacion de la UNPRG_LAMBAYEQUE_2013. (2013). En M. E. Coronado Silupu, *Tesis para obtener grado academico de maestria en ciencias de la educacion con mencion en docencia y gestion universitaria.* Peru.

Universidad de El Salvador (UES) 'PEI Educativo Institucional Carrera De Licenciatura En Enfermeria 2022 UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR C.A. Secretaria General (Disponible en <http://secretariageneral.ues.edu.sv/>)

Universidad de El Salvador (UES) Catalogo Academico novena edicion 2011 Abril san salvador (Disponible en <https://www.ues.edu.sv/>)

Universidad De El Salvador (UES) Plan Estrategico 2013_2023
Aprobado Mediante Acuerdo N° 052_2011_2013 DEL CONSEJO
SUPERIOR UNIVERSITARIO een sesion del 6 de diciembre de 2012(
Disponible en <https://secplan.ues.edu.sv/>)

((UES) U. D., RECOPIACION DE LEGISLACION VINCULADA CON EL
QUEHACER DE LA UES. RECOPIACION DE LEYES. REGLAMENTO CONSEJO
SUPERIOR UNIVERSITARIO,

APÉNDICE

A continuación, se presentan los instrumentos que se aplicaran en este proceso investigativo:

GUIA DE REVISION DOCUMENTAL.

	UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR “DR. LUIS ALONSO APARICIO” FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACION CONTINUA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
INSTRUMENTO Nº1	GUIA DE REVISION DOCUMENTAL

I. GENERALIDADES:

INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

CARRERA LICENCIATURA EN ENFERMERIA

II. OBJETIVO:

La presente guía de revisión documental tiene como finalidad recolectar datos importantes para Analizar la aplicación de la gestión orientada a resultados de la Universidad de El salvador de la Carrera de Licenciatura en enfermería.


II. INDICACIONES:

Chequear en la casilla correspondiente si se cumple o no cada indicador previo a la lectura del plan estratégico de la CARRERA DE LICENCIATURA DE ENFERMERIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.

#	INDICADOR	SI	NO	COMENTARIO OBSERVACIÓN	Y
1	Dentro de la planificación estratégicas existe relación entre misión, visión e ideario.				
2	Los objetivos están planteados para ser alcanzados a largo, mediano y corto plazo.				
3	Las estrategias se planifican en base a los objetivos.				
4	Las estrategias responden a la misión, visión e ideario.				
5	La institución cuenta con ejes estratégicos y estos se responden al sistema de educación superior.				
6	Las políticas institucionales responden a los ejes estratégicos del sistema nacional de educación superior.				
7	Existe presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica.				
8	Existe inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica.				

9	Cuenta la planificación estratégica con un sistema de monitoreo.			
10	Se evidencia un sistema de evaluación interna y externa en el plan.			
11	Existen informes de monitoreo y Evaluación del plan.			
12	La planificación estratégica está diseñada a largo plazo			
13	Existe un perfil institucional descrito de los profesionales en enfermería que se gradúan en esta institución.			
14	En la planificación estratégica participan un equipo multidisciplinario.			
15	La planificación estratégica de la carrera responde al modelo de gestión orientada a resultados.			
Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico				
Fuente de elaboración propia				

**ENTREVISTA GERENTES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE
MEDICINA, DIRECTORA Y DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA
DE ENFERMERIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

	<p>UNIVERSIDAD PEDAGOGICA DE EL SALVADOR</p> <p>“DR. LUIS ALONSO APARICIO”</p> <p>FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACION CONTINUA</p> <p>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN</p>
<p>INSTRUMENTO Nº2</p>	<p>ENTREVISTA PARA EL PERSONAL QUE PARTICIPA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA CARRERA DE ENFERMERIA.</p>

I. GENERALIDADES:

CARGO:

II.OBJETIVO:

La presente entrevista tiene como finalidad recolectar información sobre la aplicación del modelo de gestión orientada a resultados en la carrera de licenciada en la carrera de enfermería.

III.INDICACIONES:

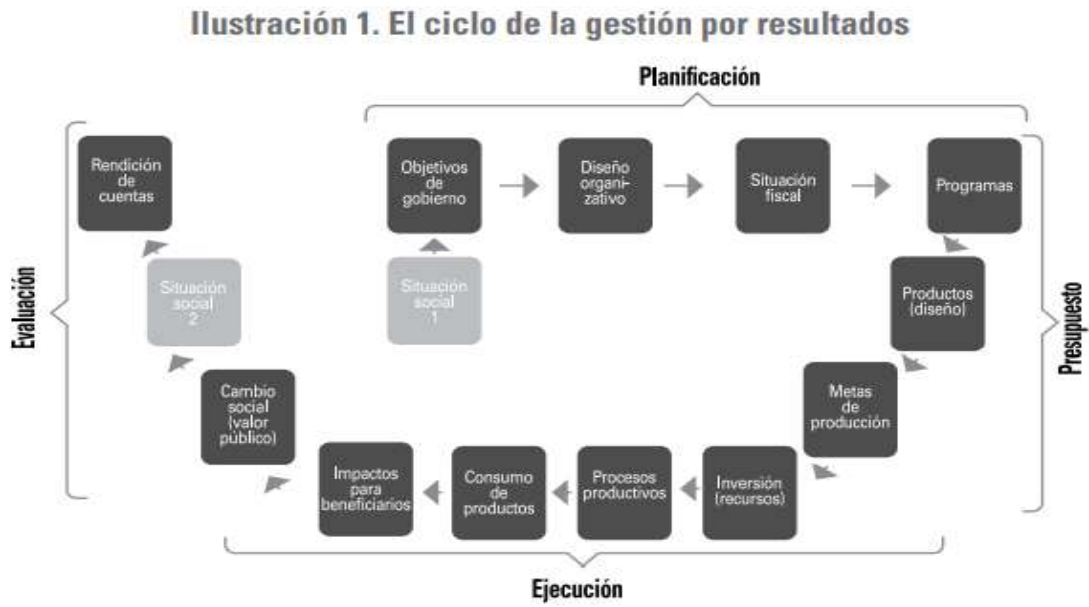
La entrevistadora le solicitara responder a las preguntas según sus conocimientos y experiencia profesional sobre el tema. Su participación es muy importante para recoger datos verídicos y fiables para lograr dicho objetivo, cabe mencionar que las respuestas aquí expresadas son con un único propósito estrictamente académico.

1. ¿Cuál es su participación en la elaboración del plan estratégico?
2. ¿Describa el proceso que se utiliza para realizar el plan estratégico?
3. ¿Cómo se definen los objetivos en tiempo?

4. ¿Para cuantos años se realiza la planificación estratégica?
5. ¿Quiénes deciden la dualidad de la planificación estratégica?
6. ¿En base a que se definen las metas del plan estratégico?
7. ¿Las líneas estratégicas responden a la misión, visión e ideario de la universidad?
8. ¿Cómo se define el presupuesto de inversión, en base a qué, y si responde a los resultados del desarrollo?
9. ¿Existe presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica, inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica?
10. Describa el proceso de evaluación y monitoreo que se aplica en la planificación estratégica.
11. ¿Cómo se definen los indicadores de monitoreo y evaluación?
12. ¿Cuál es la clasificación de los indicadores de monitoreo y evaluación?
13. ¿Cuál es el perfil institucional que llevan los profesionales en enfermería que se gradúan en esta institución?
14. ¿El programa de formación de profesionales de enfermería es propio de la institución?
15. ¿Cómo se da el proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería?
16. ¿Qué sabe usted sobre la gestión orientada a resultados?
17. ¿Existe programa de seguimiento a estudiantes graduados que permitan medir el alcance del impacto de la institución en la sociedad?

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Ciclo de la Gestión Orientado a Resultados

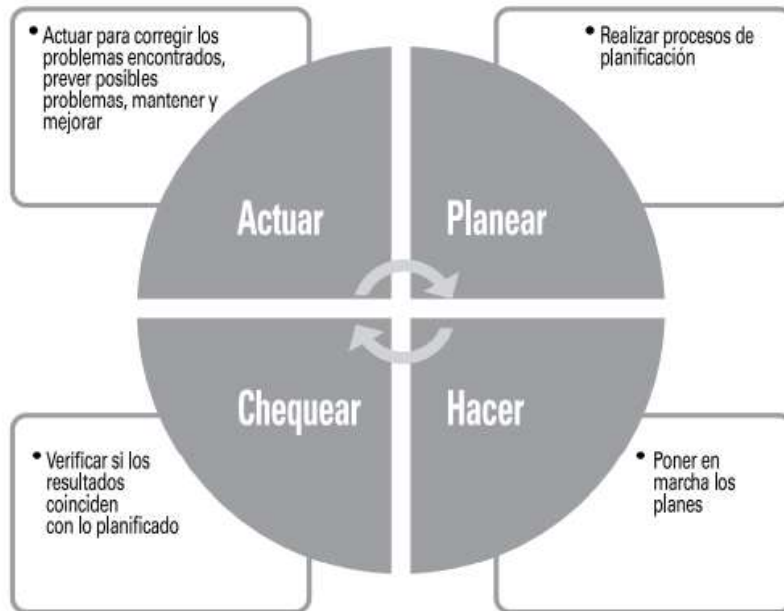


Fuente: Icefi, con base en Kaufman, Sanginés & García (2015)

Ilustración 2.2 Modelo PDC

Modelo PDC

Ilustración 2. Modelo PDCA



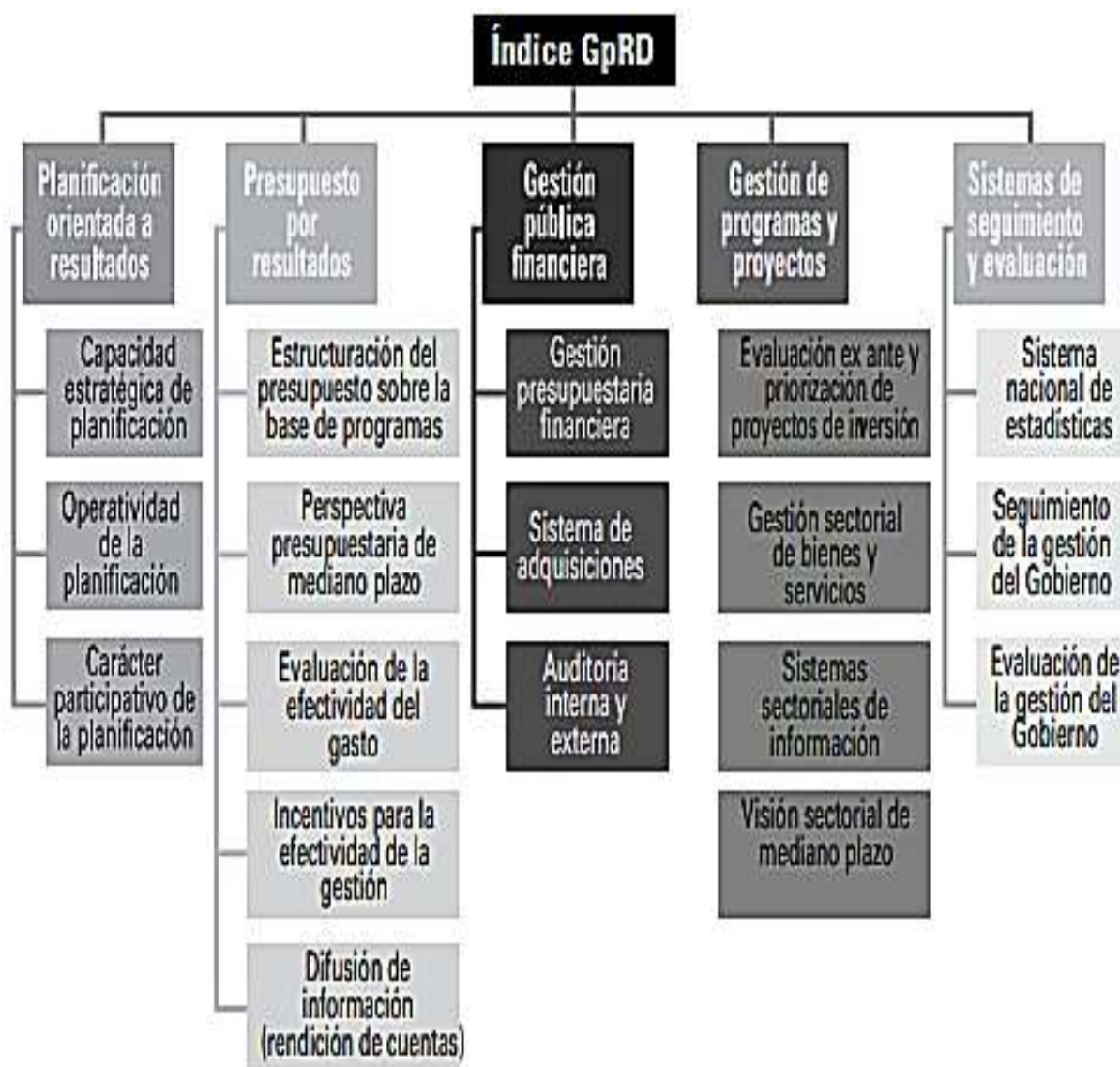
Fuente: Icfef, con base en Kaufmann, Sanginés & García (2015)

Ilustración 2.3 Niveles de Análisis del SEP



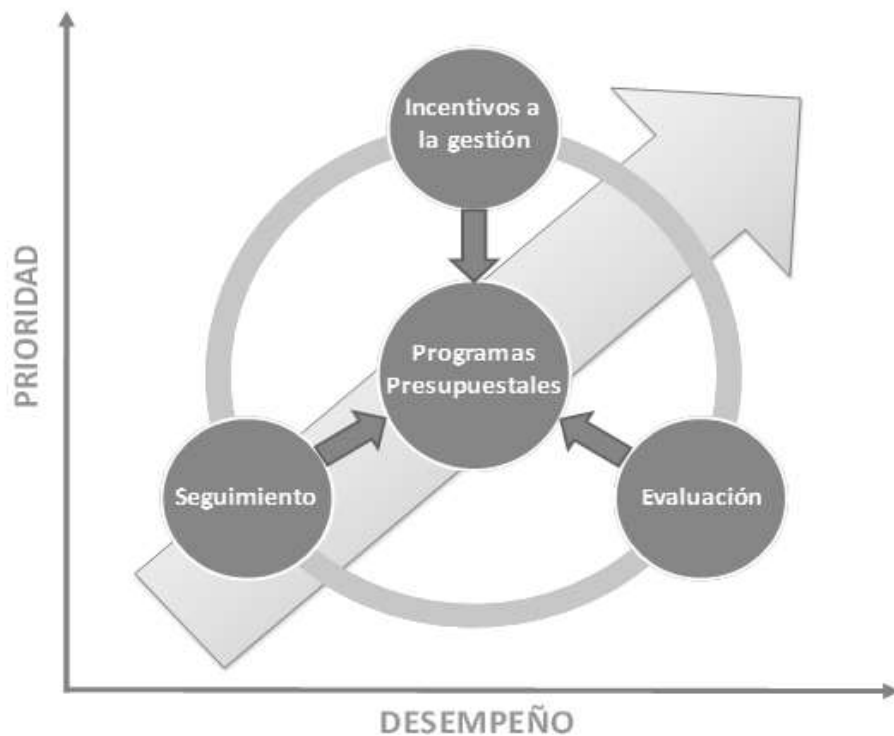
Fuente: BID (s/f)

Ilustración 2.4 Composición del Índice GpRD



zén, con base en datos de indicadores GpRD (BID, 2016)

Ilustración 2.5 Los 4 Instrumentos de Presupuestos Orientado a Resultado



Elaborado por Dirección General de Presupuesto Público – MEF (2017)

Ilustración 2.6 Plan Estratégico Institucional.



Fuente: elaboración propia.

Ilustración 2.7 Componentes de la Etapa de Panificación Estratégica



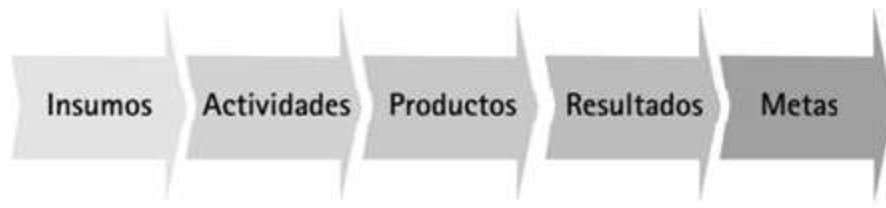
Fuente Elaboración Propia

Ilustración 2.8 Niveles Organizativos



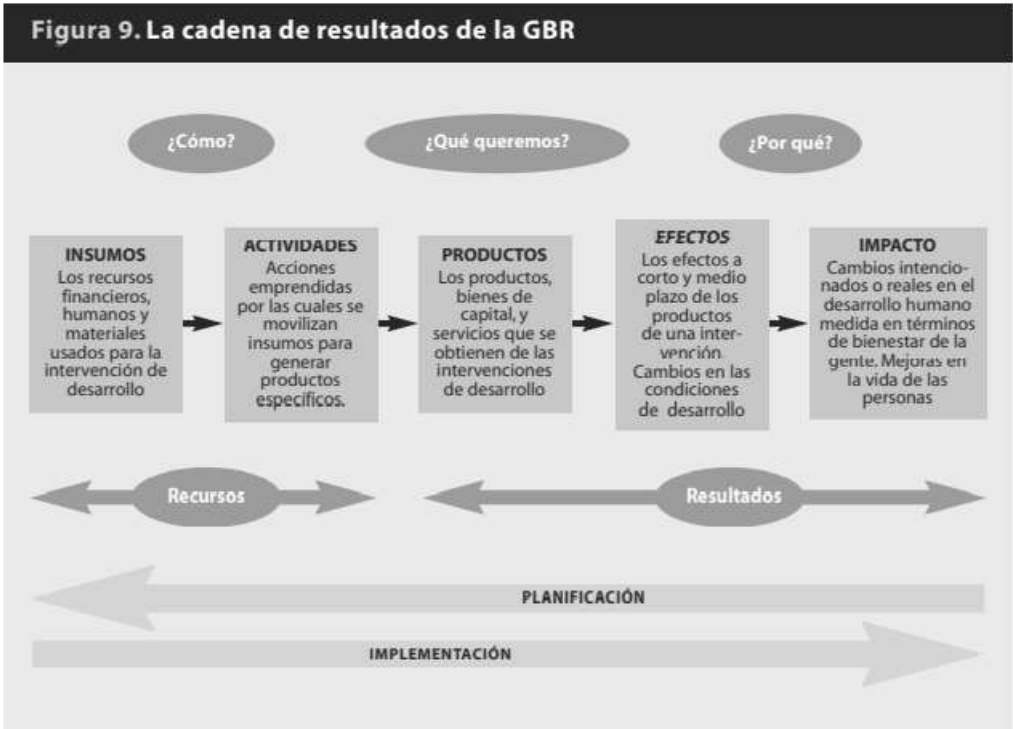
Fuente Elaboración Propi

Ilustración 2.9 Cadena de Resultados



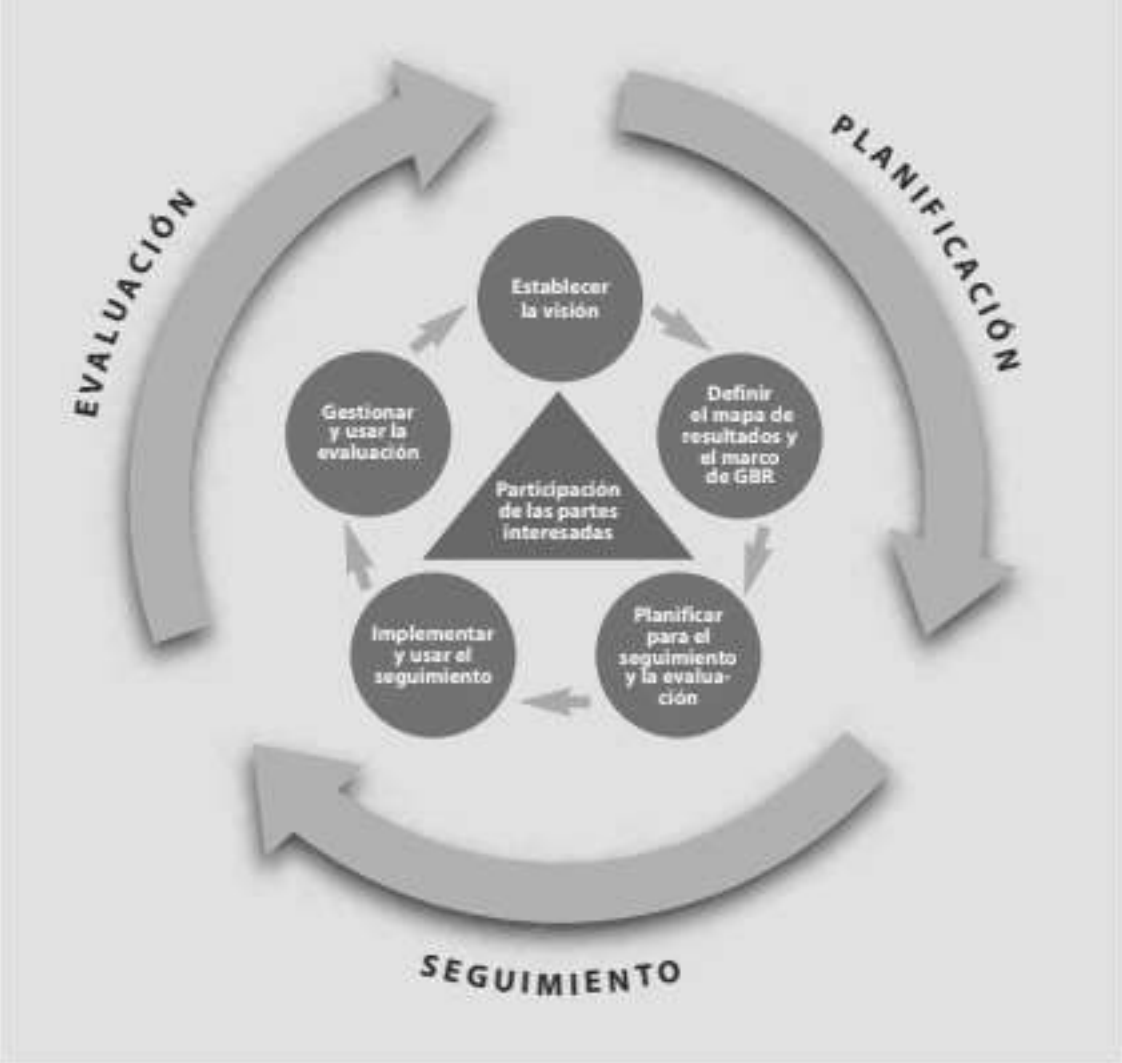
Fuente: elaboración propia.

Ilustración 2.10 Cadena de Resultados Insumos Actividades Productos Resultados Metas



Fuente Elaboración Propia

Ilustración 2.11 Análisis, Estrategias, Evaluación y Monitoreo



fuelle Elaboración Propia

Ilustración 3.1. Elementos del Ciclo de la Gestión Orientado a Resultados



Fuente Elaboración Propia

Ilustración 3.2. Componentes y Definición de Cada Una De La Cadena de Resultados

RECURSOS , PLANIFICACION.



- INSUMOS:** Recursos financieros, humanos y materiales Empleados en una intervencion para el desarrollo
- ACTIVIDADES:** Acciones emprendidas o labor realizada mediante los cuales se movilizan los insumos : fondos , asistencia tecnica y otro tipos de recursos para generar productos determinados
- CADENA DE RESULTADOS:** Es la articulación de los insumos, las actividades y los productos para obtener un efecto o impacto una vez realizada una intervención de un programa o proyecto específico.

EFFECTOS INTENCIONADOS



- PRODUCTO :**Se refiere a los bienes y servicios públicos producidos o entregados a ls usuarios o beneficiarios, incluyendo las características o atributos más importantes de estos productos.
- EFFECTOS:** El conjunto de resultados a corto y mediano plazo, probables y logrados por los productos de la intervencion. Efectos o cambios estrategicos derivados de un programa estrategico.
- IMPACTO:** corresponde a los cambios más permanentes en los beneficiarios debido a los bienes o servicios recibidos e implica un mejoramiento sostenible en las condiciones de dichos beneficiarios.

Fuente: elaboración propia

Ilustración. 3.3. Componentes Marco Estratégico de Referencia.



Fuente: elaboración propia

Ilustración. 3.4. Tipología de Indicadores

INDICADORES DE BASE



REALIZACION : miden el cumplimiento físico el estado de avancede la ejecución. Gastos que incurre durante la realización de una acción de la diferentes medidas de una política o programa. Toma como base de los diferentes proyectos incluidos en una acción (acción /proyecto)

RESULTADO : Miden el producto generado co posteriridadd a la actividad realizada , por tanto mide los efectos directos o inmediatos a la acción

INDICADORES ADICIONALES
INDICADORES DE GESTION: Recopilacion de informacion sobre los procesos de gestion de los programas relacionados con los recursos humanos y materiales

INDICADORES DE DESEMPEÑO: Permiten conocer aquellas metas más relevantes con las que se compromete cada institución.

INDICADORES COMPLEMENTARIOS



EFICACIA: expresan el logro de objetivos previstos sin considerar los costos. Mide realizaciones y resultados conseguidos respecto a la realizaciones y resultados previstos co establecidos como referencia.

La eficacia pedagógica es la capacidad instalada de las instituciones para ser generadoras de conocimiento al interior de la comunidad educativa.

EFICIENCIA: expresa la relacion entre objetivos alcanzados y sus costos (recursos empleados

La eficiencia de las instituciones educativas. La eficiencia se relaciona con los recursos de las organizaciones y la administración de estos

IMPACTO : de una intervencion transcurrido cierto tiempo y que pueden afectar tambien a personas y organizaciones.

Directamente relacionada con la acción realizada. Miden la incidencia Resultados

Fuente: elaboración propia

Ilustración. 4.1. Elementos del Ciclo de la Gestión de la UES



Fuente: Universidad De El Salvador (UES) Plan Estratégico 2013_2023

Ilustración. 4.2. Componentes Marco Estratégico de Referencia Cadena de resultados Insumos Actividades Productos Resultados Metas. Aplicados a la Carrera De Licenciatura En Enfermería

Cadena de Resultados Carrera De Licenciatura En Enfermeria Enfermeria UES

¿Cómo?

¿Qué Queremos?

¿Por qué?

CADENA DE RESULTADOS.

- La cadena de resultados es la articulación de los insumos, las actividades y los productos para obtener un efecto o impacto En la universidad de el salvador; la calidad de los procesos académicos, científicos ; administrativos y la rendición de cuentas se refleja en la excelencia académica y el compromiso con la población estudiantil: permite el reconocimiento público de la calidad académica.

INSUMOS

- Recursos financieros, humanos y materiales Empleados en una intervencion para el desarrollo recursos humanos de la UES CARRERA DE LICENCIATURA EN ENFERMERIA, personal administrativo gerentes , directora de la carrera , docentes , estudiantes

ACTIVIDADES

- Proceso y secuencia de las actividades para lograr Resultados. Acciones emprendidas o labor realizada mediante los cuales se movilizan los insumos : fondos , asistencia tecnica y otro tipos de recursos para generar productos determinados. Procesos de formacion docente, Procesos de investigaciones, proceso de titulacion Proceso de gestion Administrativa

EFFECTOS INTENCIONADOS

PRODUCTOS

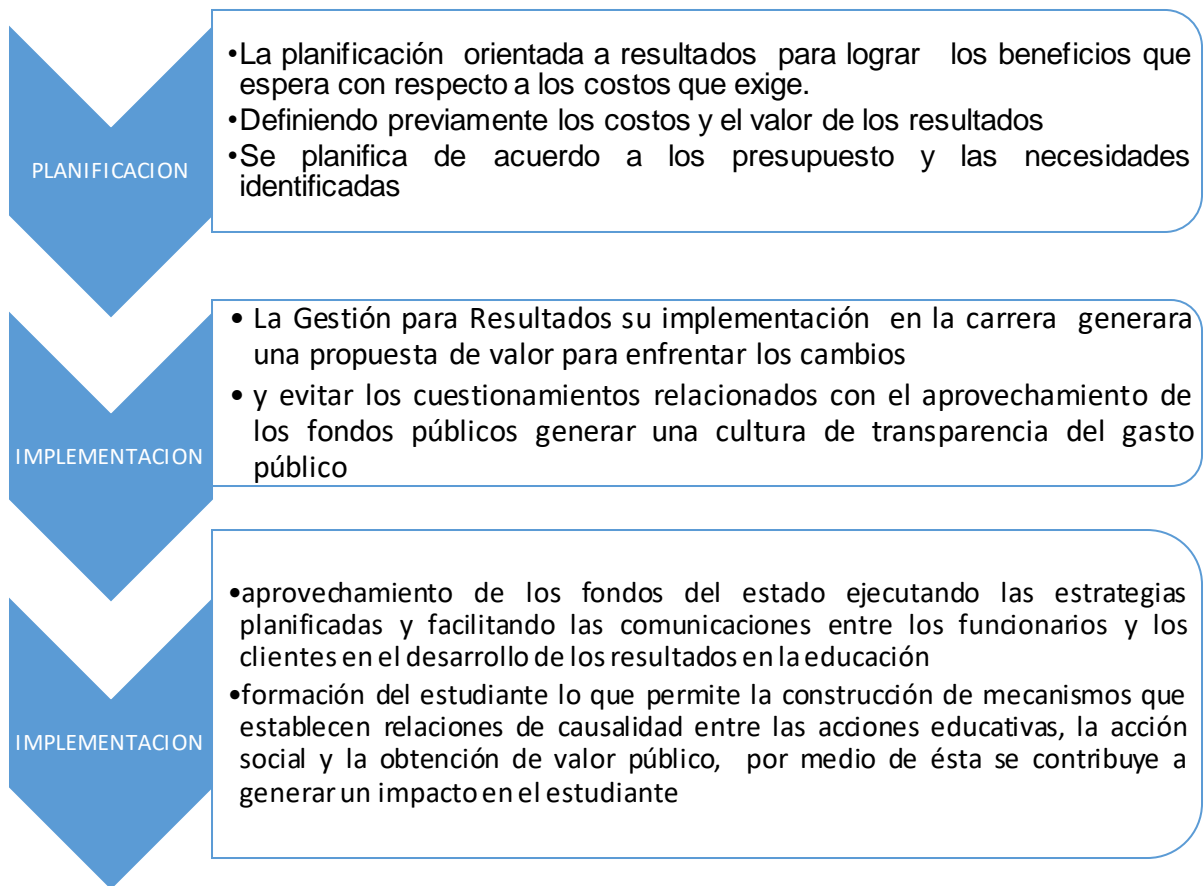
- Comprenden los productos , bienes de capital y servicios que resultan de una intervencion y pueden incluir tambien los cambios resultantes de una intervencion que son pertinentes para el logro de los efectos directos.
- Productos y servicios que deben desarrollarse para producir los efectos directos previstos
- De producto. Se refiere a los bienes y servicios públicos producidos o entregados a los usuarios o beneficiarios, incluyendo las características o atributos más importantes de estos productos. Corresponden al primer resultado de un programa o acción pública. Logro de los objetivos planificados, Resultados de los planes de acción relacionados con la Misión

EFFECTOS

- Representan el conjunto de resultados a corto y mediano plazo, probables y logrados por los productos de la intervencion. Efectos o cambios estratégicos derivados de un programa estratégico.
- El resultado intermedio corresponde a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios de un programa o acción pública.
- La calidad de los profesionales Resultado del proceso enseñanza - aprendizaje, Enseñanza coherente con la malla curricular, Satisfacción de los docentes y los alumnos

IMPACTOS

- Resultados: productos ,efectos o impacto intencional o no positivo o negativo de una intervencion para el desarrollo. Panorama general.
- Estrategia nacional de largo plazo.
- Mejora generalizada de largo plazo para la sociedad
- Impacto corresponde a los cambios más permanentes en los beneficiarios debido a los bienes o servicios recibidos e implica un mejoramiento sostenible en las condiciones de dichos beneficiarios.
- Seguimiento a egresados. Integración de los profesionales al ambito laboral de acuerdo a las exigencias de las instituciones empleadoras



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Ilustración. 4.3 Tipología de Indicadores en La Carrera De Licenciatura Enfermería UES

INDICADORES DE BASE



REALIZACION : Numero de las investigaciones realizadas, Metodos de Enseñanza coherente con la malla curricular , Realizacion de cursos de rigor por los docentes, Numero de proyectos realizados

RESULTADO :Satisfaccion y motivacion de los docentes,, Seguimiento a estudiantes de año social y seguimiento a egresados Transparencia de la gestion, Mejormiento de la imagen de la institucion

IINDICADORES ADICIONALES

INDICADORES DE GESTION: Definicion de la planificacion Estrategica logros de objetivos y metas, objetivos estrategicos Relacionados con La Mision De La Carrera de Licenciatura En Enfermeria

INDICADORES COMPLEMENTARIOS



EFICACIA: Logro de los objetivos en base a los resultados la formacion de los profesionales en salud de acuerdo a las exigencias de la sociedad

La eficacia pedagógica es la capacidad instalada de las instituciones para ser generadoras de conocimiento al interior proceso de enseñanza - aprendizaje de la comunidad educativa.

EFICIENCIA: de los recursos (recursos empleados. Realizacion de las actividades propias de cada docente basadas en la enseñanza

La eficiencia de las instituciones educativas . La eficiencia se relaciona con los recursos de las organizaciones y la administración de estos

IMPACTO : Integracion de los profesionales al ambiente laboral, Rendimiento de calidad de los egresados, Modelo emprendedor de la UES en La Carrera De Licenciatura En Enfermeria

Fuente Elaboración Propia

Ilustración. 4.4. Objetivos Del Desarrollo Sostenible (ODS)

(McCowan, 2019).

Tabla 1.
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

1	Eliminar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.			
2	Eliminar el hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.			
3	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.	1	2	3
4	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	4	5	6
5	Lograr la igualdad de géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.	7	8	9
6	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.	10	11	12
7	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.	13	14	15
8	Promover el crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	16	17	
9	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.			
10	Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.			
11	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.			
12	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.			
13	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.			
14	Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.			
15	Proteger, restaurar y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.			
16	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.			
17	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.			

Fuente: Objetivos Del Desarrollo Sostenible (ODS)

ANEXOS

**ANEXO 1. EJEMPLO DE TRANSCRIPCIÓN DE REVISION DOCUMENTAL
DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA CARRERA DE LICENCIATURA
EN ENFERMERIA UES.**

GUIA DE REVISION DOCUMENTAL

#	INDICADOR	SI	NO	COMENTARIO OBSERVACIÓN	Y
1	<p>Dentro de la planificación estratégicas existe relación entre misión, visión e ideario.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p>De acuerdo con la teoría y definición La Planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes no se puede saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente, quizás incluso no tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con seguridad ni saber cuándo y dónde se dirigen los objetivos y metas. Con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de las instituciones de educación superior, por lo que se considera la planeación muy fundamental.</p> <p>Utilizar la misión como guía de la planificación institucional y</p>	X		<p>SI.</p> <p>Los objetivos en la planificación se relacionan con la misión y visión institucional y específicamente de la carrera de enfermería</p> <p>La misión establece que es una institución pública y autónoma basada en principios y en altos valores, La visión está enfocada a una formación innovadora de profesionales y con una alta calidad y en la promoción de conocimientos</p> <p>De la misión y visión de la UES se elabora las de las diferentes carreras de la institución</p> <p>Misión Visión de la carrera de Licenciatura en enfermería se relaciona con</p>	

<p>asegurar que sus fines y objetivos sean comprendidos para la mejora educativa</p> <p>En la carrera de Licenciatura en Enfermería los objetivos se definen en tiempo Cada 2 años de acuerdo con el periodo de cada gestión</p> <p>LA MISION UES</p> <p>La Universidad de El Salvador es una institución pública y autónoma de educación superior, científica, crítica, participativa, democrática y comprometida con el desarrollo nacional integral, con la formación de profesionales de alta calidad humana, científica, tecnológica y con el medio ambiente y la vida, en todas sus formas y manifestaciones, así como con la producción y aplicación contextualizada del conocimiento, a través de la praxis integrada de la docencia, la investigación y la proyección social</p> <p>VISION UES</p> <p>Ser la Universidad pública y autónoma rectora de la educación superior en el país, cuyo liderazgo educativo nacional e internacional en la formación innovadora de</p>		<p>la misión y visión institucional y cada carrera</p>
---	--	--

<p>profesionales emprendedores de la más alta calidad y en la producción de conocimientos científicos y tecnológicos la posibiliten para ser autora y actora democrática y crítica de los cambios socioeducativos, que conlleven a la construcción de una sociedad desarrollada, más justa educada, sostenible, científica y segura</p> <p>Misión Visión de la carrera de Licenciatura en enfermería</p> <p>Misión</p> <p>Formar recursos humanos en salud de elevada calidad científica, técnica y humana, desarrollar la investigación y la generación de conocimiento científico para que incidan propositivamente en la problemática del proceso salud-enfermedad en la sociedad salvadoreña.</p> <p>Promover el debate nacional en torno a la salud e interactuar con instituciones y organismos nacionales e internacionales y la comunidad para el cumplimiento de sus funciones de docencia, investigación y proyección social.</p>			
---	--	--	--

	<p>Para lo anterior destina sus servicios a estudiantes de pregrado y profesionales ya formados a través de programas de posgrado y educación continuada.</p> <p>Visión</p> <p>La labor académica de la Facultad será de una excelencia incuestionable que la hará ser reconocida como la líder en el ámbito nacional y subregional en la formación de recursos, lo que se reflejará en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelencia y calidad Profesional 			
2	<p>Los objetivos están planteados para ser alcanzados a largo, mediano y corto plazo.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p>	X		<p>En la carrera de Licenciatura en Enfermería los objetivos se definen en tiempo; Cada 2 años de acuerdo con el periodo de cada gestión</p>
3	<p>Las estrategias se planifican en base a los objetivos.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p>La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr</p>	X		<p>EN LA REVISIÓN DOCUMENTAL: El proceso estratégico, se inicia con el análisis de la situación actual, Diagnóstico actual; Identidad organizacional; Análisis del</p>

	<p>cambios importantes en las organizaciones de la administración pública, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central.</p> <p>Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo de resultados, para el bien de la población.</p>		<p>entorno; para luego formular la visión, misión y objetivos de la institución; Objetivos estratégicos; Plan de acción u operativo; Seguimiento</p> <p>-Involucrar a la planta docente en las diversas actividades de planificación institucional que guarden relación con el ámbito académico.</p> <p>De esta forma, el éxito de la aplicación del proceso estratégico se produce cuando todas las personas de la organización comprenden las estrategias y la aplican en los procesos educativos. Por eso es necesario que todos compartan la misma información y los criterios que se tienen que seguir para llevar a cabo el plan de acción con efectividad</p> <p>Se considera una acción que favorece el cambio positivo y orienta a las instituciones de educación superior sobre su estado real generando un impulso para alcanzar el</p>
--	--	--	--

			estado deseado para ello es necesario analizar; Los objetivos estratégicos; Las estrategias Políticas institucionales; Programas y proyectos; Presupuestos de inversión.
4	<p>Las estrategias responden a la misión, visión e ideario.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p>EN LA REVISIÓN DOCUMENTAL: El proceso estratégico, se inicia con el análisis de la situación actual, Diagnóstico actual; Identidad organizacional; Análisis del entorno; para luego formular la visión, misión y objetivos de la institución; Objetivos estratégicos; Plan de acción u operativo; Seguimiento</p> <p>-Involucrar a la planta docente en las diversas actividades de planificación institucional que guarden relación con el ámbito académico.</p> <p>De esta forma, el éxito de la aplicación del proceso estratégico</p>		<p>Estrategia Para Henry Mintzberg define estrategia como “plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.” Una estrategia formulada adecuadamente ayuda a poner orden y asignar, con base en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.</p> <p>La importancia de la misión si bien la UES, tiene claro su</p>

<p>se produce cuando todas las personas de la organización comprenden las estrategias y la aplican en los procesos educativos. Por eso es necesario que todos compartan la misma información y los criterios que se tienen que seguir para llevar a cabo el plan de acción con efectividad</p> <p>Se considera una acción que favorece el cambio positivo y orienta a las instituciones de educación superior sobre su estado real generando un impulso para alcanzar el estado deseado para ello es necesario analizar; Los objetivos estratégicos; Las estrategias Políticas institucionales; Programas y proyectos; Presupuestos de inversión.</p> <p>La gestión orientada a resultados es un enfoque orientado a lograr cambios importantes en las organizaciones de la administración pública, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados como la orientación central.</p> <p>Proporciona el marco de la gestión y las herramientas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo de</p>		<p>visión es necesario buscar esas mejora e innovaciones educativas que forme a sus estudiantes con valores y calidad educativa.</p>
---	--	--

	resultados, para el bien de la población.			
5	<p>La institución cuenta con ejes estratégicos y estos se responden al sistema de educación superior.</p> <p>La formación integral de excelencia es un compromiso de la UES, la cual debe ofrecerse a través de investigación, docencia y proyección social con altos estándares de calidad profesional, en un proceso continuo de mejoramiento de los métodos didácticos y de las diferentes formas de apropiación y producción del conocimiento. Dicho proceso de mejora debe ocupar un lugar preponderante en las actividades educativas, con un enfoque pluralista y democrático, tanto en la defensa del sistema político democrático como en la determinación de sus propios procedimientos de gobernabilidad interna.</p>	X		<p>La gerencia actual que van a trabajar ejes de acción: La gestión administrativa, gestión académica, la innovación en la investigación, la vinculación universidad y sociedad; la autonomía de la Facultad de Medicina, el seguimiento a graduados y la innovación de la infraestructura.</p>
6	Las políticas institucionales responden a los ejes estratégicos	X		<p>Las Políticas son reglas /guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.</p>

<p>del sistema nacional de educación superior.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p>SEGÚN REVISION DOCUMENTAL LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN DECRETO LEGISLATIVO Nº 495 DE FECHA 11 DE MAYO DE 1990 CAPÍTULO VI EDUCACIÓN SUPERIOR Art. 27. La Educación superior se regirá por una Ley Especial y tiene los objetivos siguientes: formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales; promover la investigación en todas sus formas; prestar un servicio social a la comunidad; y cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal. Determina los objetivos generales de la educación</p> <p>TITULO VI PLAN DE ESTUDIO, CICLO Y AÑO ACADEMICO CAPITULO I APROBACION, ESTRUCTURA, REVISION Y MODIFICACION DEL PLAN DE</p>		<p>Las políticas definen una brecha dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que esta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo</p> <p>En la Universidad de El Salvador; la calidad de los procesos académicos, científicos; administrativos y la rendición de cuentas se refleja en la excelencia académica y el compromiso con la población estudiantil</p> <p>Permite el reconocimiento público de la Calidad Académica, organización, funcionamiento y cumplimiento de las funciones institucionales.</p> <p>La Acreditación de los Procesos de Autorregulación y el Aseguramiento de La calidad garantizando la Mejora Continua de los procesos de la institución y de la carrera de licenciatura en enfermería</p>
--	--	--

	<p>ESTUDIOS PLAN DE ESTUDIOS.</p> <p>Artículo 89. Es el conjunto de exigencias académicas y administrativas que deberán cumplir los estudiantes, según la Ley de Educación Superior, la Ley Orgánica de la Universidad de El Salvador, para optar a un grado académico.</p> <p>Artículo 90. Los planes de estudio de las carreras que administra la Universidad de El Salvador deberán ser aprobados por el Consejo Superior Universitario a propuesta de la respectiva Junta Directiva, quien los aprobará, previo dictamen favorable de la respectiva Asamblea General del Personal Académico y asesoría de la Comisión Curricular de la Facultad respectiva.</p> <p>Este proceso deberá ser acompañado por la Unidad de Desarrollo Curricular de acuerdo con sus atribuciones. La secretaria de Asuntos Académicos por medio de la Unidad Curricular verificará, el cumplimiento de lo establecido en el presente Reglamento en relación a la estructura de Planes de estudio,</p>			
--	--	--	--	--

<p>previo a su aprobación por el Consejo Superior Universitario.</p> <p>Ningún plan de estudios podrá ofertarse o ejecutarse sin haber sido aprobado por el Consejo Superior Universitario.</p> <p>MARCO LEGAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR</p> <p>A. Leyes. CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR, DECRETO No. 38, AÑO 1983. El artículo 61 de la Constitución Salvadoreña, establece que la Universidad de El Salvador, goza de autonomía en el aspecto docente, administrativo y económico. La Constitución también establece la obligación del Estado, de asignar anualmente una partida de su presupuesto para asegurar y acrecentar el patrimonio de esta.</p> <p>LEY ORGÁNICA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, DECRETO No. 597, AÑO 1999. Tiene por objeto establecer los principios y fines generales en que se basará la organización y el funcionamiento de la Universidad de El Salvador. La Rectoría es la máxima autoridad</p>			
--	--	--	--

	<p>ejecutiva de la universidad y tiene a su cargo ejecutar y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General Universitaria y del Consejo Superior Universitario.</p>			
7	<p>Existe presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p>Según la revisión documental: Presupuesto de Educación Superior los recursos que dispone el gobierno central y los que se destinan para la educación superior. se debe priorizar las consideraciones de carácter estratégico que buscan dar respuesta a los desafíos del entorno, y a aquellas que derivan de una determinada visión de sociedad, con el proyecto político, social y económico de quienes tienen la responsabilidad del manejo del Estado. Las decisiones sobre presupuesto que afectan a la Educación superior de carácter público</p> <p>El desarrollo institucional es un concepto multidimensional que está</p>		X	<p>La planificación orientada a resultados hace énfasis en lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente los costos y el valor de los resultados</p> <p>En la infraestructura existe un acondicionamiento no óptimo del espacio físico disponible, espacios físicos que no se han utilizado correctamente o que están subutilizados dentro de las diferentes sedes de la UES a nivel nacional, y que no se ha seguido un plan de desarrollo de la infraestructura física que permita aprovechar al máximo todo el espacio con el que cuenta la institución provocando que se genere una sobreocupación de las</p>

	<p>íntimamente relacionado con la misión y los fines de cada institución, en el caso de la UES estos esfuerzos deben ir encaminados a lograr la excelencia académica en la formación de profesionales integrales que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural del país a través de la mejora continua y la ampliación en la prestación de los servicios que ofrece. Los esfuerzos a obtener refuerzos presupuestarios necesarios para invertir en las áreas relacionadas con los ejes fundamentales: Proyección Social, Investigación y la Docencia y también se han tomado en cuenta otras áreas como infraestructura, oferta académica, y la capacidad para atender nuevos estudiantes</p>		<p>instalaciones tanto de aulas como de laboratorios desmejorando la calidad del proceso enseñanza aprendizaje dentro de la institución.</p> <p>Además, existe una desactualización de las carreras y planes de estudio y la incapacidad para atender la demanda de ingreso a la Universidad año tras año. Esto es lo que a su vez se ha convertido en un freno para alcanzar un nivel de desarrollo institucional sostenible y congruente con los pilares fundamentales que dieron origen al Alma Mater</p>
8	<p>Existe inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p>	X	<p>La enseñanza superior universitaria, en concreto la de la UES, está ampliamente ligada a los cambios que se dan en el marco de la actualidad en la que se vive,</p>

<p>Presupuesto asignado a la UES cuyo mayor porcentaje proviene del Gobierno, se ha destinado en gran medida al gasto corriente y muy poco al desarrollo institucional en infraestructura y equipamiento, capacitación docente, investigación y proyección social y programas de postgrado como maestrías y doctorados, además de poca asignación para incrementar la oferta de cupos destinada a la atención de nuevos estudiantes</p> <p>El Presupuesto de Inversión, es la parte que está relacionada con el Desarrollo Institucional, y el presupuesto que se destina al Gasto Corriente, donde el mayor rubro al que se destinan recursos monetarios es el que corresponde a las remuneraciones.</p> <p>De acuerdo con la Constitución de la República, el Estado está obligado a destinar una proporción de su presupuesto para la enseñanza superior, por tal motivo, es importante conocer la relación que existe entre el presupuesto que se le otorga a la UES con respecto a la producción de los bienes y servicios generado por la economía</p>		<p>por tal motivo, pensar en variables que conlleven a una mejor enseñanza universitaria nos obliga a considerar todas aquellas que están relacionadas con el desarrollo institucional de la Universidad</p>
--	--	--

<p>La necesidad de generar recursos propios para el funcionamiento de la UES es de mucha importancia, ya que el presupuesto otorgado tiende a ser insuficiente, o escaso, por tal motivo, los ingresos que se generan como parte de las actividades y ventas de servicio que la UES ofrece, son importantes y contribuyen al desarrollo institucional de la entidad.</p> <p>La UES cuenta con otra fuente de financiamiento muy importante proveniente de la Cooperación Internacional</p> <p>Las máximas autoridades de la UES cada año solicitan refuerzos hacia el presupuesto universitario que se asigna a través del Fondo General de la Nación, una de las bases para justificar dicha solicitud, casi siempre suele ser la relación porcentual que existe en otros países del istmo centroamericano, con respecto a los recursos monetarios percibidos por parte de sus respectivos Gobiernos, las autoridades argumentan que El Salvador es el país que tiene el menor nivel de inversión en</p>			
---	--	--	--

	educación superior a nivel de la región centroamericana.			
9	<p>Cuenta la planificación estratégica con un sistema de monitoreo.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p>Evaluación de la gestión Universitaria, Es la existencia de una instancia que se encargue de velar por la evaluación de los programas y proyectos institucionales, así como de la normativa correspondiente el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos permite apoyar la toma de decisiones en forma oportuna contribuyente al mejoramiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y la transparencia en beneficio de la ciudadanía y la generación de valor publico</p> <p>El Reglamento General de la Ley Orgánica de La Universidad de El Salvador establece que el Régimen Administrativo Financiero de la Universidad deberá regularse en un Reglamento de carácter general, el cual contendrá en otros aspectos,</p>		X	<p>La autonomía administrativa; en lo económico permite disponer y administrar libremente los elementos de su patrimonio de conformidad con lo dispuesto en La Constitución de la Republica y en su propio régimen jurídico; y en lo normativo le permite darse sus propios reglamentos e instrumentos legales dentro del marco que le fijan su Ley Orgánica y el orden jurídico de la Republica. En ese sentido corresponde a la Asamblea General Universitaria aprobar el anteproyecto de presupuesto y del sistema de salarios que le presenta el Consejo Superior Universitario, tomando como base los requerimientos de las distintas unidades que la integran, la aprobación de la Junta Directiva de cada Facultad del anteproyecto</p>

	<p>sus atribuciones deberes y su dependencia jerárquica y funcional, esto en base a la autonomía que tiene la Universidad de darse sus propios reglamentos e instrumentos legales, establecido en su ley Orgánica</p> <p>Cuando se plantea una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, se busca, sin duda, realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance</p>			<p>del presupuesto, presentado por su respectivo Decano, todo bajo la dirección y coordinación del Rector con la participación de la Vicerrectoría Administrativa y la Unidad Financiera Institucional por medio de la Sección de Presupuesto.</p>
10	<p>Se evidencia un sistema de evaluación interna y externa en el plan.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p>La nueva gestión pública de acuerdo con las nuevas exigencias propone formular las estructuras de trabajo y convertirse en una gestión con interacción horizontal, con el objetivo de modernizar y brindar beneficios a los estudiantes de la carrera de licenciatura en enfermería de la UES incorporando</p>			

	<p>los modelos de gestión orientado a resultados</p> <p>Cuando se plantea una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, se busca, sin duda, realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance</p> <p>Para medir de manera objetiva el estado actual de la unidad en sus diferentes áreas funcionales y además conocer los resultados directos de la aplicación de los planes de acción para lograr los objetivos planteados a través de indicadores de desempeño al área académica cuya actividad está basada en la educación y el conocimiento; se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de la institución dedicada a la enseñanza</p>			
11	<p>Existen informes de monitoreo y Evaluación del plan.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p>El control de gestión comienza a partir de una planificación estratégica que define</p>		X	<p>Para medir de manera objetiva el estado actual de la unidad en sus diferentes áreas funcionales y además conocer los resultados directos de la aplicación de los planes de acción para lograr los</p>

	<p>'objetivos para las actividades estratégicas funcionales' las que serán medidas por indicadores en distintas áreas de desempeño., aplicado a la gestión universitaria, pero como siempre, enfocado a la estrategia y los objetivos estratégicos de la Unidad Académica.</p>		<p>objetivos planteados a través de indicadores de desempeño al área académica cuya actividad está basada en la educación y el conocimiento; se deben aplicar las medidas de desempeño de acuerdo con las actividades propias de la institución dedicada a la enseñanza.</p> <p>El control de gestión comienza a partir de una planificación estratégica que define objetivos para las actividades estratégicas funcionales las que serán medidas por indicadores en distintas áreas de desempeño., aplicado a la gestión universitaria, pero como siempre, enfocado a la estrategia y los objetivos estratégicos de la Unidad Académica.</p>
--	--	--	---

12	<p>La planificación estratégica está diseñada a largo plazo</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p>	X		
13	<p>Existe un perfil institucional descrito de los profesionales en enfermería que se gradúan en esta institución.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p style="text-align: center;">PERFIL GENERAL</p> <p>La Educación superior se regirá por una Ley Especial y tiene los objetivos siguientes: formar profesionales competentes con fuerte vocación de servicio y sólidos principios morales; promover la investigación en todas sus formas; prestar un servicio social a la comunidad; y cooperar en la conservación, difusión y enriquecimiento del legado cultural en su dimensión nacional y universal.</p> <p>La formación profesional de Enfermería requiere de una metodología activa que permita la adquisición de conocimientos de</p>	X		<p>El perfil de egreso de Licenciatura en Enfermería</p> <p>Atender necesidades de salud de poblaciones con actitud solidaria, ética y de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar y evaluar los recursos de los servicios de enfermería en coordinación con el equipo de salud • Mejorar las condiciones de salud en su comunidad y en el ámbito nacional o internacional • Contribuir a conservar y recuperar la salud de la población en la que desarrolla sus servicios • Contribuir en el logro de la salud y bienestar tanto individual como colectivo • Asesorar y administrar programas de capacitación

<p>formación profesional de Enfermería los cuales deben aplicarse a una práctica concreta; es por ello que el Curriculum Modular inicia con una fundamentación general y básica que junto con las otras disciplinas que conforman el equipo de salud, abordan el proceso Salud-enfermedad desde una perspectiva sacionatural.</p> <p>En el área específica de Enfermería, para aprender haciendo, se da asistencia directa a los usuarios, tanto dentro de las instituciones de salud Hospitales y Unidades de Salud; así como en el lugar de vivienda de las familias atendidas Comunidades Urbano-Marginales y/o Rurales, continuando el trabajo en equipo y aplicando la metodología participativa y de investigación, haciendo énfasis en el trabajo en equipo, haciendo énfasis en el trabajo con grupos poblacionales</p> <p>La carrera de Enfermería cuenta desde sus inicios con convenios con los Hospitales nacionales para la realización de las diferentes prácticas hospitalarias, teniendo en</p>		<p>de recursos humanos para la mejora de la calidad del servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de trabajo y de educación para la salud • Administrar la atención de enfermería asegurando la calidad de conformidad los lineamientos establecidos <p>La universidad debe estar orientada al desarrollo local con un mayor impacto en la sociedad y en el desarrollo económico social de su nación, que profundicen en la formación de una ciudadanía orientada a la solución de problemas de su sociedad, con el dominio de las herramientas y conocimientos específicos de su profesión y que fortalezcan la preparación del talento humano con una alta responsabilidad social. Que contribuyen a lograr estos objetivos y perfeccionar la gestión universitaria.</p>
---	--	--

	<p>cuenta el grado de complejidad que se requiera en cada momento</p> <p>La carrera de licenciatura en enfermería de la universidad de el salvador imparte los módulos necesarios establecidos para el pensum de enfermería tanto para el área teórica como práctica, en un plan de estudios formulado en módulos, cada módulo dividido a su vez en horas prácticas, teóricas y de asistencia comunitaria, impartiendo dos módulos por año lectivo es decir un módulo por cada ciclo.</p> <p>La revisión documental: Define La gestión orientada a resultados es la utilización de los recursos, con eficiencia, eficacia y calidad para el logro del desarrollo integral de los profesionales que forman en las instituciones de educación superior, al ser una teoría aplicada a la gestión pública esta se aplicara a la Universidad de El Salvador en la Carrera de Licenciatura en Enfermería, siendo que esta institución es la única entidad Publica en nuestro país</p>			
--	---	--	--	--

14	<p>En la planificación estratégica participan un equipo multidisciplinario.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p>		X	<p>La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso; es decir, a través del diálogo y la participación, tanto los como los empleados se comprometen a apoyar a la organización.</p>
15	<p>La planificación estratégica de la carrera responde al modelo de gestión orientada a resultados.</p> <p>Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico</p> <p>La gestión orientada a resultados (RBM). Es una estrategia de gestión; integral en su enfoque para la planificación de proyectos y programas, supervisión y evaluación de proyectos y programas. La finalidad de la gestión es contar con organizaciones que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente la manera de mejorar su desempeño y garantizando que los procesos,</p>		X	<p>La gestión orientada a resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual y menor cantidad de recursos. enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados., otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados, los resultados en términos de logro de objetivos y metas; sirven</p>

<p>productos y servicios contribuyan al logro de los resultados deseados.</p> <p>Para la gestión por resultados debe existir una democracia estable y consolidada, ya que la concepción que desde la GpR se tiene sobre la acción del Estado solo es compatible con un régimen político donde la ciudadanía tiene el control. Un entorno institucional estable resulta imprescindible para implementar esfuerzos sistemáticos y continuos que permitan instaurar la GpR, el grado de madurez de la democracia se expresa en la solidez institucional y en el ordenamiento territorial, jurídico económico y administrativo. La seguridad jurídica es fundamental para el funcionamiento de organismos públicos comprometidos con la creación de valor público.</p>		<p>como instrumentos para verificar y priorizar los avances en cuanto al grado de resultados alcanzados.</p> <p>Los indicadores para medir el desempeño deberán dar cuenta de los dos aspectos importantes de las intervenciones para el desarrollo: los resultados establecidos en la planificación (los productos, los efectos y los impactos) Los criterios, las normas las directrices que guían la intervención de las entidades.</p> <p>Usando de referencia la cadena de resultados se pueden identificar las dimensiones críticas que den cuenta de los aspectos del desempeño.</p> <p>El desempeño es una función transversal del ciclo de gestión, pues cada uno de los pilares desempeña un papel en su ejecución.</p> <p>El pilar de planificación se encarga de establecer los objetivos de</p>
--	--	---

			<p>gestión, el de PpR participa en el establecimiento de metas, y la GFR provea información. El sistema de monitoreo se ocupa de informar sobre los distintos niveles en los que se ejecutan las políticas públicas; los servicios; los programas, las instituciones, las políticas.</p> <p>Las características de transversalidad y de integridad imponen retos muy exigentes a la construcción del sistema de monitoreo, retos que solo pueden enfrentarse mediante una mejora continua que trasciende varios periodos gubernamentales.</p> <p>El monitoreo ofrece información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política, programa o proyecto.</p> <p>La evaluación explica porque esos objetivos se</p>
--	--	--	---

			<p>están logrando (o no se han logrado) y expone los cambios que se han producido en los beneficiarios y en la sociedad. Emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras.</p> <p>La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información para la creación de programas, proyectos y actividades, ayudan a evidenciar problemas no detectados, justifican decisiones presupuestarias y contribuyen a la difusión de información a la ciudadanía mediante la rendición de cuentas.</p>
Comentarios concluyentes de la exploración del plan estratégico			

1 De acuerdo con la teoría y definición La Planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes no se puede saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente, quizás incluso no tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con seguridad ni saber cuándo y dónde se dirigen los objetivos y metas. Con mucha frecuencia los planes deficientes afectan el futuro de las instituciones de educación superior, por lo que se considera la planeación muy fundamental.

Utilizar la misión como guía de la planificación institucional y asegurar que sus fines y objetivos sean comprendidos para la mejora educativa

En la carrera de Licenciatura en Enfermería los objetivos se definen en tiempo; Cada 2 años de acuerdo con el periodo de cada gestión

LA MISION UES

La Universidad de El Salvador es una institución pública y autónoma de educación superior, científica, crítica, participativa, democrática y comprometida con el desarrollo nacional integral, con la formación de profesionales de alta calidad humana, científica, tecnológica y con el medio ambiente y la vida, en todas sus formas y manifestaciones, así como con la producción y aplicación contextualizada del conocimiento, a través de la praxis integrada de la docencia, la investigación y la proyección social

VISION UES

Ser la Universidad pública y autónoma rectora de la educación superior en el país, cuyo liderazgo educativo nacional e internacional en la formación innovadora de profesionales emprendedores de la más alta calidad y en la producción de conocimientos científicos y tecnológicos la posibiliten para ser autora y actora democrática y crítica de los cambios socioeducativos, que conlleven a la construcción de una sociedad desarrollada, más justa educada, sostenible, científica y segura

Misión Visión de la carrera de Licenciatura en Enfermería

Misión

Formar recursos humanos en salud de elevada calidad científica, técnica y humana, desarrollar la investigación y la generación de conocimiento científico para que incidan propositivamente en la problemática del proceso salud-enfermedad en la sociedad salvadoreña.

Promover el debate nacional en torno a la salud e interactuar con instituciones y organismos nacionales e internacionales y la comunidad para el cumplimiento de sus funciones de docencia, investigación y proyección social.

Para lo anterior destina sus servicios a estudiantes de pregrado y profesionales ya formados a través de programas de posgrado y educación continuada.

Visión

La labor académica de la Facultad será de una excelencia incuestionable que la hará ser reconocida como la líder en el ámbito nacional y subregional en la formación de recursos, lo que se reflejará en:

- Excelencia y calidad

ANEXO 2. EJEMPLO DE TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA GERENTES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE MEDICINA, DIRECTORA Y DOCENTES DE LA CARRERA DE LICENCIATURA DE ENFERMERIA DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

1. ¿Cuál es su participación en la elaboración del plan estratégico?

GERENTES.

Siempre se planifica según propuesta de la planificación del nivel central se retoman. Las indicaciones para el cumplimiento de actividades y objetivos Posteriormente después de reuniones con el personal docente se llevan acuerdos metodológicos para mejorar los procesos de resultados de los estudiantes; llevando planificaciones ciclo y modulo; con la planificación ejecutada se mejoran los procesos metodológicos de la carrera de enfermería.

GERENTE Apoyo y participación al análisis interno y externo la formulación de acciones para el logro de los objetivos.

dirección de la carrera de enfermería hace uso de la planeación estratégica, como herramienta administrativa que conlleva al logro de sus objetivos.

La dirección no tiene a disponibilidad la actualización de la planificación estratégica.

DOCENTES se participa en la formación de los futuros profesionales En mi punto de vista opera tizo algunas líneas estratégicas de acuerdo al plan institucional y los objetivos de la carrera de enfermería Participación en la elaboración de análisis FODA de la carrera de enfermería Directamente poca participación la dirección de la carrera tiene la responsabilidad administrativa de elaborarlo. Se presenta el

diagnóstico del análisis interno y externo; se identifican las necesidades de la carrera según prioridad.

Lo realiza la jefatura de la carrera retomando las directrices del plan de la facultad de la carrera de medicina Actualmente no se ha revisado la planificación estratégica; hay poca participación Lo elabora la jefa de la carrera se valida después con los docentes

2. ¿Describe el proceso que se utiliza para realizar el plan estratégico?

Según gerente de la carrera de enfermería se planifica según propuesta de la planificación del nivel central se retoman la propuesta y se planifican para el cumplimiento de actividades y objetivos.

La gerencia administrativa manifestó que en la carrera de enfermería Los objetivos se definen en tiempo; Cada 2 años de acuerdo con el periodo de gestión; según sus programas; la planificación estratégica de Largo plazo para un periodo de 5 años y actualización de los objetivos de acuerdo con las evaluaciones por cada ciclo académico.

La directora de la carrera de Licenciatura en Enfermería manifestó que la planificación estratégica de acuerdo o según sean los resultados están establecidos cada 4 o 5 años y los objetivos se revisan en la carrera cada ciclo del año académico y cada módulo.

La Facultad de medicina cada 2 años de medicina Se elabora la planificación según el periodo de las autoridades cada 4 años.

LOS DOCENTES DE LA CARRERA DELICENCIATURA EN ENFERMERIA respecto a la elaboración de la planificación estratégica mencionaron: Existen planes con poca participación, se considera la planeación muy fundamental.

Solamente se da apoyo al análisis interno y externo; se participa en la formación de los futuros profesionales; de acuerdo con las funciones se operativas algunas líneas estratégicas de acuerdo al plan institucional y los objetivos de la carrera de enfermería, los docentes tienen Participación en la elaboración de análisis FODA de la carrera de enfermería. Directamente poca participación la dirección de la carrera tiene la responsabilidad administrativa de elaborar el plan estratégico, Se presenta el diagnóstico del análisis interno y externo; se identifican las necesidades de la carrera según prioridad.

La planeación estratégica Lo realiza la jefatura de la carrera retomando las directrices del plan de la facultad de la carrera de medicina.

De acuerdo con la teoría Planeación “Es el proceso formal de elección de una misión y de metas organizacionales generales a corto y a largo plazo; determinación de las metas divisionales departamentales e incluso individuales con base a las metas de la institución educativa; Selección de estrategias y procedimientos para el logro y cumplimiento de las metas; y asignación de recursos (personas, dinero, equipo e instalaciones) para las diversas estrategias y procedimientos.

3. ¿Cómo se definen los objetivos en tiempo?

GERENTE

Cada 2 años de acuerdo con el periodo de gestión

DIRECCION

La carrera de enfermería según sus programas

La Facultad de medicina cada 2 años elabora la planificación según el periodo de las autoridades.

Lo define la dirección de la carrera y los objetivos de cada año académico

Depende de la dirección de la carrera es cada ciclo académico o modulo.

DOCENTES Largo plazo para un periodo de 5 años

Se planifican de acuerdo o según sean los resultados están establecidos cada 4 o 5 años.

En la carrera según los objetivos de cada año académico, cada ciclo académico o modulo.

Largo plazo para un periodo de 5 años Se planifica de acuerdo o según sean los resultados están establecidos cada 4 o 5 años.

Según la carrera, los objetivos de cada año académico y de la carrera es cada ciclo académico o modulo.

La Facultad de medicina cada 2 años de medicina Se elabora la planificación según el periodo de las autoridades cada 4 años.

Cambio por periodo de gestión decide comité de gestión.

4. ¿Para cuantos años se realiza la planificación estratégica?

Lo definen según reglamento académico cada facultad.

Junta directiva de la facultad, las autoridades de la institución, el consejo superior universitario, de acuerdo con los tiempos administrativos de cada gestión se establece nuevo plan se revisa cada año

Si responde en las áreas de docencia, proyección social e investigación y tiene que tener relación yaqué sino está acorde no es aprobado por la organización de gobierno de la universidad.

5. ¿Quiénes deciden la durabilidad de la planificación estratégica?

La durabilidad de la planificación estratégica según duración de la gestión electa se trabaja de acuerdo con el plan general de la UES.

Lo definen según reglamento académico cada facultad.

Junta directiva de la facultad, las autoridades de la institución, el consejo superior universitario, de acuerdo con los tiempos administrativos de cada gestión se establece nuevo plan se revisa cada año.

6. ¿En base a que se definen las metas del plan estratégico?

GERENTES De acuerdo a los objetivos y se establecen prioridades y se establecen las metas y dependen del ciclo académico.

DIRECCION Se definen los objetivos del más alto nivel, se establecen prioridades estratégicas del nivel operativo y se presentan las metas.

DOCENTES Según las necesidades identificadas para mejorar el futuro de la carrera, se definen los objetivos para el logro de las metas, se planifican las metas que son alcanzables.

De acuerdo a las necesidades de la sociedad según diagnóstico educativo y las expectativas de los estudiantes, las políticas de gobierno, el plan de gobierno, autonomía de la UES, Ley organizativa de la UES.

Pendiente actualizar plan estratégico de la carrera

Las metas del plan estratégico se definen en base a enfoque nacional, institucional de la carrera de enfermería docentes y estudiantes según la Misión y Visión.

7. ¿Las líneas estratégicas responden a la misión, visión e ideario de la universidad?

GERENTES De acuerdo con la misión y visión de la carrera de enfermería Es específico en línea con la misión y visión UES.

DOCENTES Si responde se debe actualizar de acuerdo con la innovación tecnológica.

Si responde en las áreas de docencia, proyección social e investigación y tiene que tener relación; sino está acorde no es aprobado por la organización de gobierno de la universidad.

Formular estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas y como luchar por el cumplimiento de la misión de la Universidad; cómo alcanzar las metas, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición de la institución a largo plazo. La institución cuya misión es brindar servicios educativos con excelencia académica.

8. ¿Cómo se define el presupuesto de inversión, en base a que, y si responde a los resultados del desarrollo?

GERENTES No se dispone de presupuesto específico a la carrera es institucional. NO SE dispone de presupuesto de inversión solamente el institucional asignado por el estado.

DIRECTORA presupuesto establecido y asignado por el estado por la asamblea legislativa desde hace años solo con pequeñas modificaciones es derivado para cada facultad sin tomar en cuenta número de carreras, número de estudiantes.

DOCENTES. No se dispone de presupuesto específico a la carrera es un presupuesto institucional se distribuye de acuerdo con las necesidades de cada facultad, pero no cubre de acuerdo con número de estudiantes.

Presupuesto para infraestructura es muy limitado no presupuesto de inversión.

El presupuesto es de la universidad y se comparte en todas las carreras El consejo superior universitario y la junta directiva de cada facultad define de acuerdo al plan de desarrollo de cada carrera, no obstante, se distribuye equitativamente para los insumos de oficina.

9. ¿Existe presupuesto de inversión en infraestructura, equipamiento y formación académica, inversión en docencia, proyección social, investigación y producción científica?

GERENTES Si existe por facultad de acuerdo con los costos presupuestado para infraestructura es menos.

DIRECTORA No manejamos presupuesto, si existe presupuesto asignado a la facultad, pero no es suficiente a la demandade estudiantes, planta docente e infraestructura.

La asignación presupuestaria se debe incrementar se necesita el apoyo financiero.

Es necesario Realizar los programas de capacitación continua al personal DOCENTE de la carrera de enfermería; beneficiando a los estudiantes para la mejora continua.

DOCENTE El presupuesto de la facultad de medicina se distribuye en las 11 carreras.

El presupuesto destinado para los proyectos de mejora no es suficiente de acuerdo con los diferentes proyectos y programas de la institución y de acuerdo con la demanda de estudiantes universitarios en la carrera de enfermería En la UES las políticas impulsadas por las autoridades gubernamentales deben ser orientada a los recursos financieras destinados a la UES, con los presupuestos del estado de cada año.

10. Describa el proceso de evaluación y monitoreo que se aplica en la planificación estratégica.

GERENTES; Solamente medición de resultados en cuanto a calidad y aplicación de indicadores de cumplimiento de metas con énfasis y de acuerdo con objetivos de la carrera.

DIRECTORA; En las carreras de manera periódica como está el trabajo académico en el desarrollo de cada ciclo académico.

Revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo

DOCENTES; El proceso de evaluación es establecido por la dirección de la carrera de enfermería.

El seguimiento de las actividades realizadas

Existen auditorías del ministerio de hacienda y auditorías internas de la facultad.

Sé evalúa de acuerdo con los indicadores planeados en el logro de metas y objetivos planeados.

11. ¿Cómo se definen los indicadores de monitoreo y evaluación?

GERENTES: Eficiencia y eficacia de acuerdo con lo académico de acuerdo con objetivos y los procesos que se realizan (calidad de servicio) y con los proyectos la productividad de la institución.

DIRECTORA: de acuerdo el desempeño académico de cada ciclo o periodo universitario.

DOCENTES Calidad (eficacia y eficiencia) Algunos docentes manifiestan que no es rubro de la carrera es según la carrera y la institución lo establezca.

12. ¿Cuál es la clasificación de los indicadores de monitoreo y evaluación?

La gerencia administrativa manifestó que Cómo se definen los indicadores de monitoreo y evaluación En la carrera de enfermería la gerencia los define de acuerdo con los objetivos y se evalúa el rendimiento académico; De la forma de medir el cumplimiento de los objetivos académicos, de los resultados esperados,

La Evaluación de la calidad del servicio dado Evaluación de los recursos y de los insumos.

El proceso de evaluación y monitoreo que se aplica en la planificación estratégica.

Solamente medición de resultados en cuanto a calidad y aplicación de indicadores de cumplimiento de metas con énfasis a la eficacia y eficiencia de acuerdo con objetivos de la carrera y la Revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo.

La dirección de la carrera opino sobre El proceso de evaluación y monitoreo que se aplica en la planificación estratégica: Se realiza La Revisión periódica del trabajo académico durante el desarrollo de cada ciclo con énfasis en el logro de los objetivos; Cuando se plantea una mayor eficiencia y eficacia de la gestión universitaria, se busca, sin duda, realizar una mejor administración de los recursos para el cumplimiento de los objetivos con un mayor alcance.

13. ¿Cuál es el perfil institucional que llevan los profesionales en enfermería que se gradúan en esta institución?

GERENTES Es integral según el campo laboral y de acuerdo con las competencias requeridas por el profesional.

DIRECTORA Perfil Profesional en el área de desempeño de acuerdo con las instituciones empleadoras.

DOCENTES Perfil de acuerdo con las demandas laborales de empresa privadas y públicas.

El perfil es acorde a las necesidades de los campos laborales

El perfil un enfoque en los aprendizajes en la atención de calidad y calidez con alto conocimiento científico de habilidades y destrezas, formar profesional integral.

El perfil actualmente basado en objetivos, pero se está trabajando en perfil por competencias.

Formar un profesional comprometido con la sociedad ayudar a la satisfacción de las necesidades bajo un enfoque integral y humanitario a través del conocimiento científico aptos para el área clínica y comunitaria.

La Universidad de El Salvador ha de formar Enfermeros capacitados para el ejercicio profesional.

14. ¿El programa de formación de profesionales de enfermería es propio de la institución.

GERENTES Si es un Programa con sistema modular, actualmente con evaluación del plan curricular por competencia.

DIRECCION

DOCENTES SI es un programa basado en objetivos por medio de un plan modular.

15. ¿Cómo se da el proceso para elaboración, actualización e implementación de los programas de formación de profesionales de enfermería?

GERENTES Evaluación del programa Actualmente finalizando programa por competencia curricular. Revisión curricular cada 5 años

DOCENTES Actualización y evaluación del programa curricular UES está trabajando en la modernización del plan de estudio de sistema modular a una currícula por competencias.

16. ¿Qué sabe usted sobre la gestión orientada a resultados?

GERENTES La gestión es para obtener y ejecutar acciones en beneficio de los estudiantes.

Se elaboran memorias de labores institucionales de acuerdo con las metas programadas. Resultados cada año según necesidades identificadas

DOCENTES Se inicia con la planificación y medir el resultado con la evaluación y el monitoreo Lo conozco solo en teoría, pero no aplicada a la carrera de enfermería.

Es un enfoque administrativo gerencial que se basa en el logro de resultados en una planificación específica que se debe monitorear deben participar todos los niveles y los miembros de la organización

Su fin es crear esfuerzos de cooperación hacia metas de desarrollo.

17. ¿Existe programa de seguimiento a estudiantes graduados que permitan medir el alcance del impacto de la institución en la sociedad?

GERENTES No hay capacidad instalada para darle el seguimiento a posterior a los graduados.

DIRECCION En la carrera hay reconocimiento de forma parcial y empleados en las diferentes instituciones y estudiantes incorporados en el extranjero Si hay en forma parcializada en las diferentes carreras es iniciativa de ellas:

DOCENTES No definidos en su totalidad en la práctica se mantiene identificada la institución.

ANEXO 3. FOTOGRAFIAS DE PROCESOS DE ENTREVISTA PRESENCIALES REALIZADOS CON GERENTE ADMINISTRATIVO, DIRECTORA DE LA CARRERA Y DOCENTES DE LA UES.



ENTREVISTA PRESENCIAL GERENTE DE LA FACULTAD DE MEDICINA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA SALUD.



ENTREVISTA PRESENCIAL SECRETARIA DE LA DECANA DE LA FACULTAD DE MEDICINA.



**ENTREVISTA PRESENCIAL
DIRECTORA DE LA CARRERA DE
LICENCIATURA EN ENFERMERIA
FACULTAD DE MEDICINA UES.**



**ENTREVISTA PRESENCIAL
DOCENTE DE LA CARRERA
DE LICENCIATURA EN
ENFERMERIA FACULTAD DE
MEDICINA UES**



**ENTREVISTA
PRESENCIAL DOCENTE
DE LA CARRERA DE
LICENCIATURA EN
ENFERMERIA FACULTAD
DE MEDICINA UES**



**ENTREVISTA
PRESENCIAL DOCENTE
DE LA CARRERA DE
LICENCIATURA EN
ENFERMERIA FACULTAD
DE MEDICINA UES**



**ENTREVISTA PRESENCIAL DOCENTE DE
LA CARRERA DE LICENCIATURA EN
ENFERMERIA FACULTAD DE MEDICINA
UES**



**ENTREVISTA PRESENCIAL
DOCENTE DE LA CARRERA DE
LICENCIATURA EN
ENFERMERIA FACULTAD DE
MEDICINA UES**



**ENTREVISTA PRESENCIAL
DOCENTE DE LA CARRERA DE
LICENCIATURA EN
ENFERMERIA FACULTAD DE
MEDICINA UES**