

Cuadernos de Planeación Universitaria

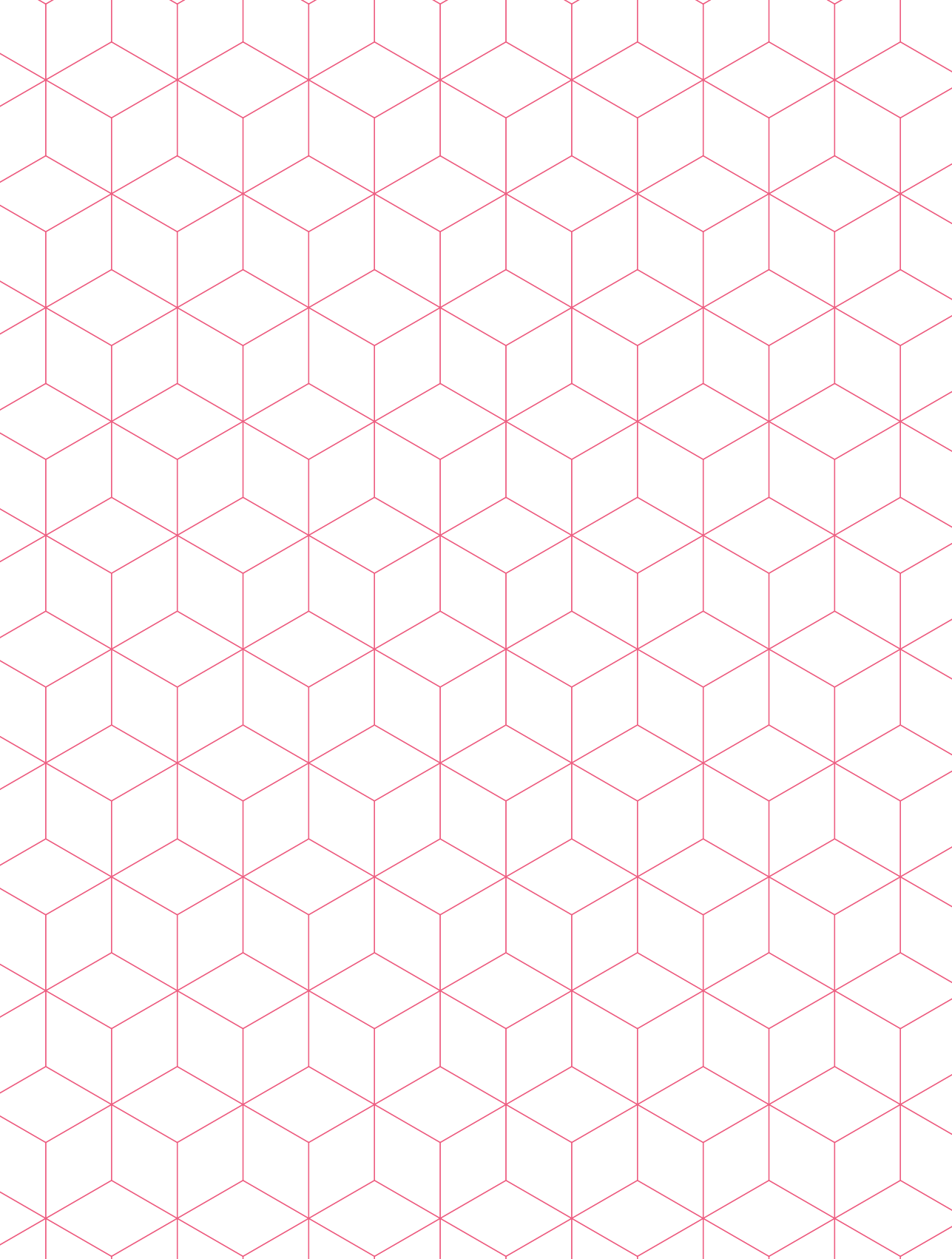
PLANEACIÓN

Elementos para la elaboración
de los Planes de Desarrollo Institucional

UNAM

2016

Secretaría de Desarrollo Institucional
Dirección General de Planeación



Cuadernos de Planeación Universitaria

PLANEACIÓN

Elementos para la elaboración
de los Planes de Desarrollo Institucional

UNAM

2016

Secretaría de Desarrollo Institucional
Dirección General de Planeación



Dr. Enrique Graue Wiechers

Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas

Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez

Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa

Secretario de Desarrollo Institucional

Dr. César Iván Astudillo Reyes

Secretario de Atención a la Comunidad Universitaria

Dra. Mónica González Contró

Abogada General

Lic. Enrique del Val Blanco

Director General de Planeación

2016. D. R. © Universidad Nacional Autónoma de México

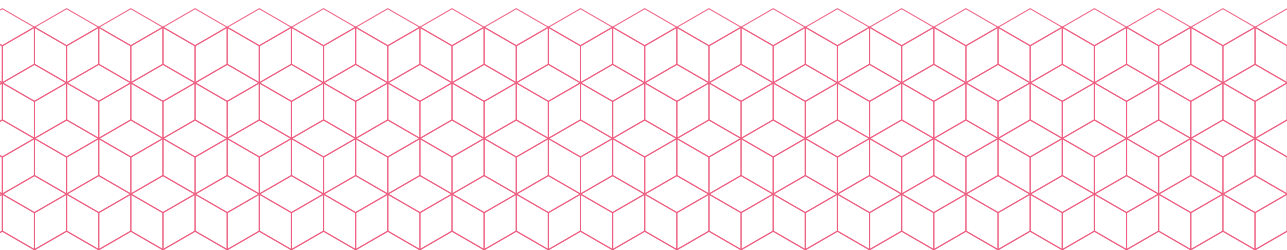
Ciudad Universitaria, 04510, Ciudad de México

Dirección General de Planeación

ISSN 0188-445X

CONTENIDO

Presentación	7
1 El concepto de planeación en la UNAM	10
2 Criterios normativos del proceso de planeación en la UNAM	13
3 Etapas del proceso de planeación institucional	17
4 Criterios metodológicos de los componentes del proceso de planeación	20
1. Diagnóstico	22
2. Objetivos y metas	25
3. Estrategias	27
4. Definición de proyectos y acciones específicas	29
5. Metas e indicadores	31
6. Seguimiento	33
7. Evaluación	34
5 Apoyo metodológico y asesoría para la elaboración de planes de desarrollo de entidades académicas. Cursos taller que ofrece la Dirección General de Planeación	36



PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional Autónoma de México es el proyecto educativo y cultural de mayor dimensión del país. A través de sus múltiples actividades contribuye al desarrollo, genera y transmite conocimiento, promueve la cultura y favorece la capilaridad y el ascenso social.

La UNAM es orgullosamente pública, laica, plural, indeclinablemente autónoma, identificada con los problemas del país y comprometida con la formación de las nuevas generaciones de mexicanos reflexivos, creativos, innovadores, con compromiso social e inquebrantables en su ética profesional.

La Universidad Nacional es una institución en evolución permanente que contribuye a forjar una nación educada y sin desigualdades; una sociedad justa y democrática, una comunidad universitaria tolerante, con libertad de expresión y diversidad ideológica. Los universitarios estamos conscientes de que educar es nuestra principal misión. De ahí que la UNAM eduque sin distingo de ideologías, preferencias o condiciones socioeconómicas.

Otra razón fundacional de nuestra universidad es la investigación en un marco de libertades. Para los investigadores universitarios profundizar en el conocimiento y aportar respuestas a las preguntas que plantean las distintas disciplinas es colaborar con el saber mundial, aspirar a un mundo mejor y contribuir a un México más próspero e innovador.

La UNAM tiene la encomienda de difundir la cultura, que es aquello que nos conecta con el mundo y nos permite compartir y cultivar las riquísimas expresiones culturales de México que nos dan identidad como nación.

En un entorno nacional e internacional particularmente complejo, en el que día con día se ponen a prueba tanto los valores de la humanidad como las instituciones sociales y los grandes o viejos paradigmas, la generación de conocimiento y la preservación de los valores éticos y culturales son los recursos más valioso para el crecimiento y la prosperidad. La UNAM está abocada a ello.

No obstante, en los últimos años el desarrollo de la sociedad del conocimiento ha llevado a una situación en la que cada cinco años la totalidad del conocimiento cambia. Una gran diversidad de temas, así como la docencia, la investigación y la cultura se enriquecen, incorporan nuevos puntos de vista, técnicas o interpretaciones. De este modo, las habilidades que hoy se adquieren pueden no ser compatibles con las que el futuro exija.

Esto agrega un gran reto a nuestra universidad, el reto de enseñar lo que hoy se sabe y enseñar a aprender, a investigar y a innovar para que las generaciones actuales sean partícipes e impulsoras de los cambios, para adaptarse a ellos y para estar siempre actualizados.

El compromiso de la UNAM con la sociedad es enorme y para cumplirlo se requiere de un ejercicio de planeación que le permita responder a la sociedad a la que se debe, retribuyéndola con los beneficios del conocimiento, la cultura y los valores universales.

La planeación es un instrumento indispensable que permite ordenar el trabajo y establecer con claridad las prioridades universitarias,

pero sobre todo, es una forma de trabajo, de participación y diálogo, así como de toma de decisiones para alcanzar los objetivos trazados.

Por el tamaño de la universidad, la diversidad de actividades que en ella se realizan y los retos que se enfrentan, es necesario que las autoridades de todas las entidades y dependencias universitarias compartan un lenguaje y un enfoque común, que permita una adecuada comunicación y coordinación en materia de planeación.

En este documento se presentan elementos básicos de planeación para el desarrollo de una institución que realiza actividades específicas y persigue fines comunes de mediano y largo plazos, como es el caso de una entidad académica o dependencia administrativa universitaria, sujeta como está al marco institucional universitario.

Es importante destacar que en la UNAM, dada su autonomía, tanto la planeación como la evaluación se inscriben en un proceso de autorregulación, lo que distingue a esta institución académica de otras que dependen del gobierno federal o de los gobiernos estatales y, por supuesto, de las particulares. No obstante, en la medida en que toda planeación implica el uso o aplicación eficiente de los recursos disponibles, la planeación universitaria es una actividad económica de optimización, en sentido estricto, sujeta a restricciones presupuestales derivadas de que sus recursos dependen mayoritariamente del subsidio del gobierno federal.

El documento que se presenta establece lineamientos generales para el ejercicio de planeación de las entidades y dependencias que integran la UNAM, a partir de los propósitos que sus titulares han planteado a las propias autoridades universitarias, en forma de programas de trabajo, con el propósito de integrar un plan común que permita la coordinación de las actividades y el uso eficiente de los recursos limitados con los que cuenta la institución.

1 El concepto de planeación en la UNAM

Por planeación se entiende el proceso que permite precisar los objetivos que se desean alcanzar, a la vez que se establecen los medios, mecanismos y acciones para efectivamente llegar a ellos. Para todo proceso de planeación es indispensable saber a dónde se quiere llegar, de dónde se parte, en qué condiciones se encuentra el punto de partida, por qué se quiere llegar a determinados objetivos, cómo y cuándo se pretende alcanzarlos, cuánto cuesta llegar a ellos y cuánto costaría no hacerlo.

Una definición tradicional de planeación la concibe como la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipada, con base en el *conocimiento previo de la realidad*, para controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, todo ello orientado al logro, en condiciones óptimas, de un objetivo deseado. Prever implica anticipar acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible formular planes. Por ello la previsión es la base de la planeación. La previsión

es el concepto que permite definir las condiciones futuras de un proyecto y fija el curso concreto de acción a seguir.

En el mismo sentido, la planeación institucional busca dar sentido y rumbo a toda administración a través de la organización de las actividades en torno a una serie de objetivos y prioridades previamente identificadas, fortaleciendo su capacidad para tomar decisiones y mantener el rumbo deseado.

La magnitud, diversidad, importancia y proyección de la UNAM obligan a que la planeación del quehacer universitario sea una tarea permanente que enriquezca la actividad universitaria sin perder de vista sus grandes objetivos y su compromiso con la sociedad.

De este modo, en la UNAM la planeación es concebida como un proceso permanente que se orienta al cumplimiento de sus fines sustantivos: docencia, investigación y difusión de la cultura. Para cumplir con este objetivo la institución requiere, evidentemente, de la planeación de actividades académicas y culturales, pero también de las actividades administrativas de apoyo.

La planeación contribuye a favorecer la participación de los universitarios en los programas, proyectos y acciones de la UNAM, mediante los órganos colegiados y los mecanismos institucionales existentes, y a fortalecer los vínculos con la sociedad para conocer sus necesidades y anticipar sus requerimientos; sirve para consolidar las relaciones de comunicación, coordinación y complementación entre entidades académicas y entre éstas y las dependencias administrativas; proporciona información oportuna y relevante sobre su desarrollo y, lo que es más importante, constituye el mecanismo idóneo para hacer un uso eficiente y racional de los recursos de la institución.

En síntesis:

- La planeación se asume como un instrumento de gestión que puntualiza el rumbo de la institución y especifica los medios para su consecución.
- Por su condición de autónoma, la UNAM realiza un ejercicio autorregulado de planeación y seguimiento.
- La planeación universitaria considera con objetividad su disponibilidad y necesidades de recursos.

2 Criterios normativos del proceso de planeación en la UNAM

La planeación en la UNAM tiene como fundamentos jurídicos y normativos los siguientes ordenamientos legales:

- *Ley Orgánica* (artículos 8º y 9º);
- *Estatuto General*;
- *Reglamento de Planeación* (1998), y el
- *Acuerdo que reorganiza las funciones y estructura de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México* (2015).

De este marco legal, destacan los siguientes criterios:

- Los procesos institucionales de planeación están vinculados sistemáticamente a los de la evaluación de lo realizado y a los recursos financieros asignados.

- Los planes de desarrollo de las entidades académicas (escuelas, facultades, centros e institutos) y los programas de trabajo de las dependencias administrativas (secretarías, direcciones generales), en tanto son parte constitutiva del sistema de planeación institucional, deben ser coherentes y armonizarse con el Plan de Desarrollo de la UNAM y los programas estratégicos que éste incluye.
- Los planes de desarrollo de las entidades académicas universitarias deben elaborarse dentro de los primeros seis meses de gestión de sus respectivos titulares. Hacerlo adecuadamente comprende la realización de un proceso previo de consulta a sus comunidades.
- En el contexto del proceso de seguimiento y evaluación, los titulares de las entidades académicas deben rendir ante sus respectivas comunidades un informe en el que se dé cuenta de los avances en la ejecución de los programas de la entidad.
- En lo que corresponde a las dependencias administrativas universitarias, sus titulares entregarán dentro del primer mes de cada año calendario, su programa de trabajo anual.

El ejercicio de planeación en la UNAM considera tres niveles:

- El de entidades académicas cuyos titulares son nombrados por la Junta de Gobierno;
 - el de entidades académicas cuyos titulares no son nombrados por la Junta de Gobierno;
 - el de las dependencias que forman parte de la administración central de la UNAM.
1. En el caso de entidades académicas cuyos titulares son designados por la Junta de Gobierno, el Plan de Desarrollo Institucional debe tener como punto de partida el programa de trabajo ofrecido a la Junta de Gobierno por el, en ese momento, candidato(a) a director(a) durante el proceso de selección. Con la puesta en marcha del ejer-

cicio de planeación se debe convertir ese programa en el plan de desarrollo institucional.

El artículo 7º del Reglamento en vigor señala que los “titulares de las entidades académicas, después de consultar a su comunidad en la forma en que lo estimen prudente, presentarán, en los primeros seis meses de su gestión, el plan de desarrollo de la entidad para el cuatrienio correspondiente, que se formulará dentro del marco del Plan de Desarrollo de la Universidad”.

El documento presentado a la Junta de Gobierno durante el proceso de selección será el punto de partida para elaborar un análisis más detallado de la entidad académica que contribuya, con la participación de la comunidad, a construir la propuesta general de trabajo de la nueva administración.

El marco de acción institucional, o si se prefiere, la referencia inmediata, tendrá que ser el Plan de Desarrollo de la UNAM, que tomado como guía de las tareas conducidas desde la administración central, permite a todas las entidades académicas identificar puntos de acuerdo y, en consecuencia, aprovechar rutas comunes de trabajo y contribuir al propósito colectivo.

2. En el caso de entidades académicas cuyos titulares no son nombrados por la Junta de Gobierno, el insumo fundamental para la elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional y su programa específico de trabajo lo constituye el documento presentado por los aspirantes durante el proceso de auscultación y selección del nuevo titular ante la administración central de la UNAM.

De manera similar que en el primer caso, las autoridades nombradas tomarán como referencia el Plan de Desarrollo de la UNAM, y habrán de considerar los planteamientos que recojan el sentir de la comunidad y que reflejen los objetivos y compromisos del titular designado.

3. En el caso que corresponde al trabajo de planeación de las dependencias de la administración central, éstas deben partir de que son corresponsables de la realización y cumplimiento del Plan de Desarrollo de la Universidad, de suerte que la organización de sus actividades esté orientada por los objetivos trazados en éste. Las dependencias participan en la elaboración del plan y, por esa vía, definen las acciones y los programas que les corresponde emprender.

Cabe mencionar que el proceso formal de planeación se establece en el Reglamento de Planeación, en su capítulo II. Instrumentos de Planeación Universitaria, artículos 5º y 7º, los cuales señalan:

Artículo 5º. El Rector, después de consultar a la comunidad universitaria en la forma en que lo estime prudente, presentará, dentro de los primeros seis meses de su gestión, el Plan de Desarrollo de la Universidad para el cuatrienio correspondiente.

Artículo 7º. Los titulares de las entidades académicas, después de consultar a su comunidad en la forma en que lo estimen prudente, presentarán, en los primeros seis meses de su gestión, el plan de desarrollo de la entidad para el cuatrienio correspondiente, que se formulará dentro del marco del Plan de Desarrollo de la Universidad.

3

Etapas del proceso de planeación institucional

Conforme al artículo 3° del Reglamento vigente, la planeación institucional debe cubrir las etapas de:

1. Diagnóstico, que consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria: su situación pasada, actual y sus tendencias, con el fin de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.
2. Determinación de los objetivos y las metas para el corto, mediano y largo plazos.
3. Diseño de soluciones y estrategias que permitan plantear los cursos de acción factibles.
4. Especificación de medios, que consiste en la definición de las políticas, programas y proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos, así como en la identificación de los soportes jurídico y administrativo necesarios.

5. Previsión de recursos, que implica la estimación de los recursos financieros y su distribución racional para hacer posible la ejecución de los programas y proyectos acordados.
6. Seguimiento y evaluación, que consiste en la verificación del cumplimiento de las acciones previstas, así como en la valoración de sus alcances, mediante programas de evaluación de los subsistemas, entidades y dependencias universitarios.

La realización de cada una de estas etapas constituye el proceso mismo de planeación de la institución, entidad o dependencia y sus resultados deben consignarse en el Plan de Desarrollo o programa de trabajo resultante.

El plan detalla:

- El propósito central de la entidad académica.
- Los objetivos que propone la administración que inicia sus funciones.
- Las estrategias (programas de trabajo) que se impulsarán en las principales áreas de actuación de la entidad.
- Las actividades que se instrumentarán para alcanzar los objetivos de los programas y proyectos propuestos.
- Los mecanismos para dar seguimiento y evaluar los proyectos que lo integran.

De este modo, en la UNAM el proceso de planeación es un proceso cíclico que comprende las siguientes fases:

- 1º **Diagnóstico**, que consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria, su situación pasada, actual y sus tendencias, todo ello con el propósito de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.

- 2ª Determinación de **objetivos** y **prioridades** para el corto, mediano y largo plazos.
- 3ª Diseño de **estrategias, políticas y programas** que permitan plantear los cursos de acción factibles y necesarios a fin de lograr los objetivos y las metas.
- 4ª Especificación de medios, que consiste en la definición de **proyectos** y **acciones específicas** destinados al cumplimiento de los objetivos, y la identificación de los actores, mecanismos y recursos legales, administrativos, materiales y financieros requeridos para este fin.
- 5ª Definición de **metas** e **indicadores**, que implica la estimación cuantitativa de los objetivos trazados, sus variables sustantivas y su dimensión temporal.
- 6ª **Seguimiento**, que consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones previstas y, en su caso, en la posibilidad de valorar e introducir los ajustes que se consideren necesarios para garantizar el cumplimiento del plan.
- 7ª **Evaluación**, que consiste en el análisis interno o externo de los resultados, impactos y trascendencia del plan con una visión de mediano plazo, a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades que las funciones sustantivas de la institución deben atender.

4 Criterios metodológicos de los componentes del proceso de planeación

El proceso de planeación se concreta en la elaboración del plan, el cual hace explícitas las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

En la UNAM, tanto en su conjunto como para cada una de sus entidades académicas, se establece un “Plan de Desarrollo Institucional” para un periodo de cuatro años que es término regular de una administración universitaria de acuerdo con la legislación vigente. Es conveniente considerar que los respectivos periodos cuatrienales no coinciden en el calendario, lo que confiere a la planeación universitaria una característica especial. Por su parte, las dependencias de la administración central elaboran un programa de trabajo anual.

El plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo institucional, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los programas y proyectos que lo integran, para el caso de la UNAM y sus entidades académicas y dependencias universitarias la referencia obligada para su elaboración la constituye el artículo 1º de su Ley Orgánica, que a la letra establece:

“La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública-organismo descentralizado del Estado dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura”.

El Plan de Desarrollo de la Universidad se convierte en el marco de referencia direccional de la institución así como de sus entidades y dependencias. El horizonte temporal del plan es el largo o mediano plazo.

Un elemento importante a considerar durante el proceso de planeación universitaria, es precisar las acciones que desde la entidad académica y dependencia administrativa se realizan para contribuir al logro de los propósitos institucionales de la universidad. Esto implica que los planes de desarrollo de las entidades académicas y los programas de trabajo de las dependencias administrativas, sean formulados buscando alinear sus acciones específicas con el marco general de actuación de la universidad y con ello contribuir, junto con las otras entidades y dependencias universitarias, al propósito colectivo de la propia institución, consignado en el Plan de Desarrollo respectivo.

Las fases del proceso de planeación comprenden un conjunto de elementos que se fundamentan en los siguientes criterios metodológicos descritos a continuación para cada una de sus etapas.

1. Diagnóstico

El diagnóstico puede concebirse como el análisis de la situación en la que se encuentra la entidad o dependencia en un momento determinado, respecto de sí misma y respecto de su entorno o contexto. Comprende dos dimensiones: externa e interna.

1.1 Diagnóstico externo o exploración del entorno

Con la exploración del entorno o diagnóstico externo se busca reducir la incertidumbre a partir de una comprensión integral del ambiente que rodea a la institución e identificar los cambios y tendencias importantes que han ocurrido en dicho ambiente y que la afectan de manera directa o indirecta.

Por entorno se entiende el medio ambiente económico, político, social, educativo, cultural, científico y tecnológico en el que se encuentra inmersa la universidad y cada una de sus entidades y dependencias. Comprende cuatro planos principales (no necesariamente aplicables a todas las dependencias universitarias):

Entorno internacional: se refiere a las tendencias económicas, políticas, sociales, educativas, culturales, científicas o tecnológicas, que se observan a nivel mundial y que por sus características y trascendencia pueden afectar directa o indirectamente a la universidad y a sus entidades y dependencias.

Entorno nacional: se refiere a las mismas tendencias pero en el ámbito nacional.

Entorno local: se refiere a la zona geográfica de influencia de la entidad académica o dependencia institucional y comprende aspectos tales como las características de su imagen pública, el número y tipo de instituciones académicas en la zona, la procedencia y las preferencias de los estudiantes, la competencia o colaboración

de los investigadores entre diversas instituciones en la zona o del área de investigación.

Impacto social y económico. Se busca identificar el grado de impacto de la entidad académica específica, facultad, escuela, instituto o centro, en la sociedad. Por un lado, mediante la medición de la trayectoria de los egresados en el mercado laboral a través de diversos indicadores (nivel de ingresos, puestos en los que se ubican, sector económico en el que se desempeñan). Por otro lado, se trata de detectar nuevos tipos de demanda de trabajo o nuevos tipos de conocimientos y habilidades requeridas de nuestros egresados en las distintas carreras. En el caso de la investigación científica o tecnológica, el impacto se califica por medio de indicadores afines a las diferentes áreas como pueden ser publicaciones, desarrollos tecnológicos y patentes, en los que participen académicos de la UNAM. Asimismo conviene identificar necesidades de las instituciones y empresas locales y regionales con objeto de ser atendidas mediante el quehacer realizado por la universidad en el ámbito de sus funciones principales: docencia, investigación y difusión y extensión de la cultura.

En general, el análisis del entorno debe considerar dos tipos de información: a) la que corresponde a la situación y tendencias económicas, sociales, políticas, científicas, tecnológicas y demográficas, a nivel nacional e internacional y, b) la referente a otras instituciones de educación superior del país o del extranjero según el caso.

1.2 Diagnóstico interno

Se trata de una evaluación del estado en que se encuentra la entidad académica o dependencia en el momento a partir del cual se realiza el plan de desarrollo. Los propósitos del diagnóstico o análisis interno consisten esencialmente en identificar los principales recursos, procesos y productos con que cuenta la entidad o dependencia y las carencias,

necesidades o problemas que existen para el cumplimiento de sus objetivos.

Los principales recursos, procesos y productos que corresponden a las entidades académicas y dependencias universitarias (según el caso) son los siguientes:

Recursos

- > Recursos humanos: personal académico, directivo y administrativo.
- > Recursos materiales o infraestructura y equipamiento: edificios e instalaciones por función (docencia, investigación, administración y gobierno, actividades deportivas, culturales), bibliotecas, talleres y laboratorios; material de laboratorio, instrumentos musicales, libros y revistas, equipo de computación, medios didácticos, entre otros.
- > Recursos financieros o presupuestales: asignación presupuestal, ingresos por servicios, ingresos extraordinarios y apoyos externos.
- > Estudiantes: número de alumnos inscritos, desglosado por carrera, especialidad, y generación o año de ingreso. Y un diagnóstico diferenciado de las características psicosociales, académicas y socioeconómicas de los estudiantes.

Procesos

- > Docencia.
- > Investigación.
- > Difusión y extensión.
- > Administración y gestión.
- > Servicios.

Productos

- > Alumnos egresados, titulados y graduados.
- > Publicaciones científicas o humanísticas.
- > Desarrollos y servicios tecnológicos.
- > Servicios culturales y editoriales.
- > Servicios administrativos internos.

En la elaboración del diagnóstico interno de cada entidad académica o dependencia universitaria, los indicadores a utilizar han de corresponder con las características de la misma, es decir, se requiere conocer la situación de los alumnos de aquellas entidades enfocadas fundamentalmente a la docencia, y conocer el estado de la investigación en aquellas otras que se ocupan de estas tareas. Desde luego, habrá entidades que realicen ambas funciones, en cuyo caso se requiere documentar esta información. Y habrá otras cuya función sea diferente a la de investigación o docencia, pero en todos los casos los indicadores serán los apropiados a su función. En todos los diagnósticos se pretende tener una visión realista del estado que guarda la entidad para, a partir de ella, construir el plan de trabajo que aspire a resolver los problemas que enfrenta o que pudiera enfrentar a efecto de mejorar el cumplimiento de su función primordial, cualquiera que ésta sea.

2. Objetivos y metas

Una institución como la UNAM tiene una razón de ser y unos objetivos que cumplir. La legislación de la UNAM es clara y explícita en ambos ámbitos. No obstante, cada una de las entidades académicas y dependencias administrativas que integran a la UNAM cumple una función específica, en cierta forma diferente de las demás, y aunque comparte el espíritu del conjunto de entidades de la institución, tiene objetivos y metas puntuales que corresponden a la función que realiza, y es sólo esta última la que la justifica y en torno a la cual hay que planear y evaluar sus actividades.

Un instituto de investigación, por ejemplo, debe ante todo realizar investigación de calidad en el área o disciplina que sea su objeto de estudio. Ese debe ser el centro rector de su actividad cotidiana y sobre ello es que debe ser evaluado como entidad. Adicionalmente, lleva a cabo otras actividades que pueden ser relevantes pero que de ninguna manera deben sustituir a la fundamental. Caso similar ocurre con las

entidades académicas de docencia (escuelas y facultades), en donde si bien sus actividades están orientadas al cumplimiento de las tres funciones sustantivas de la universidad, su énfasis está en las tareas de docencia (bachillerato, licenciatura y posgrado)

Esto no significa que el centro o instituto, escuela o facultad pueda realizar su actividad al margen del resto de la institución y aislado de otras entidades académicas. Tampoco que sus objetivos y metas particulares estén disociadas del espíritu que anima a los planes y proyectos generales de la institución. Al contrario, esta concepción plural pero armónica de las funciones de la universidad se expresa en un doble compromiso por parte de las entidades académicas que la integran: hacia el exterior cada entidad representa a la UNAM, a su espíritu plural y ético, identificado con los valores nacionales, con el rigor científico e intelectual y con el respeto a las ideas de los demás, todo ello afirmando su función específica de investigación, docencia o creación cultural; hacia el interior, cada entidad define sus metas en función de su actividad específica, aprovechando de la mejor manera el presupuesto que le es asignado, planeando sus actividades de conformidad con éste y llevando a cabo su plan de trabajo con la mayor eficiencia y calidad posibles. Es sólo así como el libre accionar de las entidades universitarias puede llevar a la universidad a cumplir con eficiencia sus tareas sustantivas en beneficio de la sociedad que es la que aporta los recursos financieros para su sostenimiento y desarrollo.

Los objetivos describen lo que la institución se propone lograr a mediano y largo plazo dentro del periodo de una administración. Los objetivos constituyen los logros que deben alcanzarse como resultado de la ejecución de un plan de desarrollo (mediante programas y proyectos específicos); expresan la intencionalidad de un plan, representan las soluciones a los problemas y a las necesidades detectadas a partir de la exploración del entorno y del diagnóstico interno resultante.

Los objetivos pueden formularse considerando los siguientes aspectos: el desempeño pasado; el cálculo de los recursos disponibles; los resultados del análisis de la situación a fin de orientar adecuada-

mente las capacidades reales y potenciales o bien minimizando el impacto de las limitaciones reales o potenciales.

Características que debe satisfacer el planteamiento de objetivos y metas:

- Claridad en relación con lo que se pretende resolver, modificar, desarrollar o prevenir.
- Valoración de los alcances durante y después de la implantación y ejecución.
- Información detallada sobre los resultados que se pretenden lograr y el tiempo considerado para su logro.
- Congruencia con los objetivos y metas del nivel jerárquico superior.
- Apego a la realidad.
- Flexibilidad para ser susceptibles de correcciones y ajustes durante el desarrollo del plan.
- Precisión en la determinación de su horizonte temporal.
- Inclusión de mecanismos que permitan cuantificar alcances y logros.

3. Las estrategias

Una vez realizado lo anterior, se deben seleccionar las estrategias que habrán de seguirse. En el ámbito de la planeación una estrategia describe cómo lograr algo. Es un proceso para determinar el curso de las acciones que la institución u organización necesita instrumentar para avanzar en el logro de sus objetivos. La estrategia es la forma como se dirige el cumplimiento de un plan y la consecución de las acciones programadas.

El diseño de las estrategias debe contemplar dos elementos: uno político y otro técnico. El elemento político tiene como propósito lograr la aceptación y la concurrencia de los diferentes actores y grupos que existen en la institución; busca hacer permeable la voluntad colectiva institucional con respecto a los fines propuestos; convencer de los be-

neficios a largo plazo que pueden lograrse y, en última instancia, tener el consenso para la ejecución del plan en todas sus etapas. El elemento técnico considera la cantidad y el tipo de insumos necesarios para poner en marcha las acciones programadas, la cantidad y tipo de personal necesario en cada etapa del plan, y el control y seguimiento de las actividades, con el fin de que mantengan el rumbo hacia los objetivos y metas en los plazos estipulados.

Como ejemplos de las estrategias que una entidad académica o una dependencia universitaria deben considerar con relación a sus áreas particulares de acción se tienen las siguientes:

- Académicas: modificación de planes y programas; evaluación del desempeño del personal docente o de investigación; modernización tecnológica; mejora de procesos de titulación y graduación de egresados; innovación educativa; modalidad de la enseñanza, acreditación de programas; creación y fortalecimiento de líneas de investigación.
- Administrativas: equipamiento de aulas y laboratorios; modernización de bibliotecas.
- Organizacionales: organización académico-administrativa; vinculación docencia e investigación.
- Financieras: fuentes complementarias o adicionales de financiamiento.
- Vinculación: cooperación académica con otras universidades; vinculación con el sector productivo.

En el ámbito de la planeación se entiende por política a la medida o al conjunto de ellas dirigidas a cumplir uno o varios propósitos. Las políticas delimitan y encauzan el número de opciones posibles de acción institucional al expresar prioridades para llevar a cabo las distintas tareas; al determinar la forma más adecuada de emplear los recursos; al establecer los referentes básicos de las relaciones sociales, académicas y administrativas intra y extrainstitucionales.

Como componente operativo de un plan, las estrategias se concretan en los diferentes programas y proyectos de desarrollo institucional.

Un programa significa, en un sentido amplio, un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en una serie de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Puede decirse que un programa hace operables las estrategias formuladas en el contexto de un plan, mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado. Los programas se establecen para el mediano o corto plazo. El Reglamento de Planeación de la UNAM establece que los programas de trabajo deberán presentarse al inicio de cada año calendario por el titular de la entidad o dependencia universitaria.

Los componentes generales de un programa son: enunciado del programa; justificación; prioridad; objetivo y metas; líneas de acción; proyectos específicos que lo integran; instancias de apoyo y coordinación; responsables; calendario de actividades; indicadores de evaluación, y presupuesto desglosado.

4. Definición de proyectos y acciones específicas

El proyecto se refiere a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Al igual que los programas, el Reglamento de Planeación de la UNAM, establece que el proyecto de presupuesto deberá presentarse al inicio de cada año calendario.

Los elementos genéricos que debe contener un proyecto son: denominación del proyecto; descripción del proyecto; justificación; objetivos y metas; beneficiarios; productos o resultados esperados; localización física y cobertura espacial; especificación operacional de las

actividades y tareas a realizar; métodos y técnicas a utilizar; determinación de los plazos o calendario de actividades; determinación de los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros); cálculo de costos de ejecución y elaboración del presupuesto e indicadores.

La previsión de los recursos constituye el proceso de programación, el cual debe de mantener la coherencia entre los objetivos por alcanzar, las actividades a realizar y los recursos a emplear. En términos sistémicos, los recursos son los insumos necesarios para realizar cualquier plan. Éstos son:

- > **Recursos humanos.** Son las personas necesarias para la realización de las actividades y tareas especificadas en el plan, programa o proyecto. La asignación de los recursos humanos supone especificar la cantidad de personas, las calificaciones requeridas y las funciones a realizar, indicando las responsabilidades individuales.
- > **Recursos técnicos.** Son los medios para lograr un resultado o producto. Tendrían dos alcances diferentes: por un lado, hacen referencia a los instrumentos y técnicas profesionales que se requieren para realizar algo tangible, y por otro, a las técnicas de intervención social.
- > **Recursos financieros.** Se trata del capital necesario para la ejecución del plan, programa y/o proyecto; debe asignarse de manera que se disponga del flujo monetario suficiente y oportuno para cada una de sus etapas.
- > **Recursos materiales.** Consisten en la provisión adecuada y oportuna de la infraestructura y el equipamiento necesarios para la realización de los programas y proyectos.

Dado que los objetivos y metas a alcanzar por una institución son múltiples y los recursos con que se cuentan son limitados, se hace necesario prever los recursos con que se contará para llevar a cabo el plan, los programas y los proyectos.

Cabe destacar que, por las características mismas del proceso de planeación y realización del plan, es indispensable que los planes y los recursos utilizados para llevarlos a cabo atiendan a criterios de máxima eficiencia, es decir, deben considerar que la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados sea la óptima.

5. Metas e indicadores

Las metas son la expresión cuantitativa de los objetivos, y enuncian la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado pero sobre todo **expresan puntualmente los compromisos** de la institución.

Las metas son la parte más visible del plan, y la referencia inmediata para calificar el grado de avance y cumplimiento de los compromisos institucionales.

La meta hace referencia muy concreta al cuánto y al cuándo. Las metas que emanan de los objetivos del plan se programan anualmente, lo que representa la planeación operativa o el programa de trabajo anual.

La situación o estado que guardan las acciones puestas en marcha por una entidad académica se obtienen en primera instancia a partir del conocimiento de los logros o resultados concretos obtenidos a partir de la ejecución o finalización de los diversos proyectos que integran el Plan de Desarrollo. Estos resultados, para fines prácticos, se contabilizan y traducen en una serie de datos que dan cuenta de lo alcanzado; por sí solos estos datos, sí bien destacan numéricamente las tareas realizadas, no reflejan del todo la actividad universitaria en la medida en que no están ligados a metas y objetivos planteados con antelación.

Para informar de los resultados y logros específicos de las entidades académicas universitarias se debe inicialmente prestar atención a las funciones o acciones que realiza. Específicamente, cada entidad pone un énfasis particular en cada una de ellas con base en su especialidad disciplinaria, las tareas docentes y de investigación que desarrolle, o bien de su quehacer de difusión y extensión de la cultura en específico.

Los titulares de las entidades académicas universitarias plantean al inicio de cada nueva gestión un Plan de Desarrollo, que establece los objetivos y metas para dicho periodo y detalla las acciones que se proponen realizar y los logros a obtener durante el cuatrienio correspondiente.

Con objeto de verificar el grado de cumplimiento de las metas propuestas en el Plan de Desarrollo y con el propósito de contar con datos particulares que contribuyan a una toma de decisiones informada para conducir el quehacer de la entidad misma, es necesario contar con indicadores de desempeño.

Los indicadores son unidades de medida o parámetros que permiten dar seguimiento y evaluar periódicamente las variables clave de una organización; es decir permiten determinar el logro o no de los objetivos y metas propuestas de un plan, programa o proyecto en específico. Tiene una dimensión comparativa o marco de referencia que permite establecer un juicio de valor acerca del desempeño del sistema mismo y de sus logros en la consecución de los objetivos propuestos.

En este sentido, los indicadores de desempeño constituyen las variables que permiten a los responsables de cada uno de los proyectos y al titular de la entidad o dependencia, determinar el grado de avance en las acciones emprendidas para lograr resultados específicos que den respuesta o solución a los desafíos o retos encontrados en el diagnóstico de la entidad, y sobre todo valorar el estado que guardan los proyectos, su grado o no de avance y por ende el logro o no de los resultados previstos conforme a las metas propuestas.

Establecido con claridad un indicador, sin importar si se establece en términos absolutos o relativos, permite dar seguimiento y evaluar el logro de los objetivos y metas propuestas. Es decir mediante la utilización de un conjunto de indicadores, los responsables de la entidad podrán evaluar fundadamente si el objetivo se cumplió o no, si se está en tiempo de alcanzarlo o no, o bien si no será posible obtenerlo, situación que conlleva a tomar decisiones al respecto para reorientar los esfuerzos o modificar la estrategia con el propósito de alcanzar su logro.

6. Seguimiento

El seguimiento constituye una tarea de gestión indispensable para verificar el cumplimiento de las acciones previstas en los proyectos y por tanto determinar el grado de avance o no que van registrando los proyectos de trabajo de los subsistemas, las entidades académicas y las dependencias universitarias.

El proceso de seguimiento puede ser definido como la apreciación sistemática y objetiva de un plan, programa o proyecto en curso, específicamente en lo relativo a su operación y resultados.

El propósito del seguimiento es determinar la eficiencia, la efectividad, la pertinencia, el impacto y la sostenibilidad de: los recursos empleados, las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados.

El instrumentar un proceso de seguimiento se centra en los resultados que se obtienen (como producto de la operación de los proyectos de trabajo), y en los efectos que causan (impacto). Asimismo, como actividad de gestión contribuye a informar del estado que guarda el quehacer de la institución.

El objeto del seguimiento lo constituyen los planes, programas y proyectos que operan las entidades y dependencias de la UNAM, de ahí el carácter institucional del sistema; mismo que es reforzado al estar dirigido por los universitarios en beneficio de su institución.

La realización del seguimiento de un plan de desarrollo conlleva los siguientes beneficios:

- 1.** Contribuye a conocer el estado de las acciones emprendidas así como los avances que registra el plan, de modo que permite orientar y apoyar la gestión de estrategias, programas, proyectos y acciones comprometidos.
- 2.** Constituye una herramienta para mejorar la calidad de los procesos de planeación, supervisando su congruencia con los objetivos trazados y evitar despilfarros o desviaciones.
- 3.** Promueve la generación de información objetiva y confiable sobre el desarrollo del plan, sus resultados y, sobre todo, del grado de avance y consecución o no de los objetivos pretendidos.
- 4.** Mediante el seguimiento es factible apreciar el estado de operación de los proyectos, y en su caso ubicar los problemas que registre su desarrollo o ejecución, permitiendo entonces una toma de decisiones fundamentada al respecto con objeto de rectificar las acciones emprendidas, realizando así los ajustes pertinentes con objeto de alcanzar los objetivos planteados.

En síntesis:

Un seguimiento sistemático a la operación de un plan de desarrollo, sus programas y particularmente sus proyectos permite revisar y valorar constantemente cómo se va desarrollando la ejecución; es un instrumento que favorece la detección oportuna de obstáculos y problemas, lo que permite la introducción también oportuna de acciones o medidas correctivas.

7. Evaluación

La finalidad de la evaluación es **analizar si el diseño, objetivos y resultados del plan fueron los adecuados**, para que a partir de ahí se puedan fortalecer, redefinir o modificar, si es el caso, los lineamientos, los objetivos y las acciones originalmente propuestas.

La evaluación contribuye a reforzar el diseño y la ejecución de los programas y proyectos institucionales y estimula la formación de sinergias de esfuerzos con interesados en los mismos.

La evaluación es un proceso que puede ser realizado por terceros (externa) o por los mismos responsables de la planeación y ejecución (interna); su finalidad es identificar la congruencia entre lo comprometido y lo alcanzado, así como su impacto real en el ámbito de actuación de cada uno de los proyectos que integran el plan. Asimismo permite calificar desde el diseño del plan hasta la ejecución del mismo, contribuyendo a la definición de alternativas de corrección o redefinición del plan o de sus partes.

Con objeto de dar seguimiento y evaluar de manera clara y objetiva los procesos y resultados de las acciones institucionales emprendidas por las entidades académicas, se cuenta con catálogos de indicadores de desempeño para facultades y escuelas de educación superior, así como para bachillerato (Escuela Nacional Preparatoria y Colegio de Ciencias y Humanidades). Estos catálogos, producto de un trabajo participativo de las propias entidades, reúnen un conjunto de indicadores por áreas o ámbitos de aplicación que pueden utilizarse para dar cuenta del grado de avance de las acciones desplegadas y con ello del logro o no de los objetivos propuestos, para con ello tomar las acciones que correspondan.

5 Apoyo metodológico y asesoría para la elaboración de planes de desarrollo de entidades académicas. Cursos taller que ofrece la Dirección General de Planeación

En cumplimiento de sus funciones y con el objetivo apoyar los procesos de planeación, la Dirección General de Planeación (DGPL) ofrece a las entidades académicas y dependencias universitarias, el apoyo metodológico y la asesoría necesaria para el desarrollo de sus respectivos procesos de planeación (elaboración del Plan de Desarrollo), seguimiento de dicho plan y construcción de indicadores.

La DGPL imparte a funcionarios universitarios de las entidades académicas de la UNAM tres cursos-taller en materia de: Planeación; Seguimiento y Construcción de indicadores, con el fin de apoyarles en la elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional. Estos cursos están dirigidos específicamente a las administraciones entrantes de cada facultad, escuela, instituto y centro (o en su caso a las administraciones reelectas para un segundo periodo de dirección).

El objetivo de los cursos es que las autoridades de las entidades académicas cuenten con los elementos necesarios para la elabora-

ción y seguimiento de su Plan de Desarrollo. Esto implica que los participantes:

1. conozcan y realicen las tareas de planeación requeridas para elaborar el Plan de Desarrollo de su entidad;
2. identifiquen la contribución de su entidad académica al Plan de Desarrollo de la Universidad, conforme al programa de trabajo que se presentó ante la Junta de Gobierno o al Rector durante el proceso de designación;
3. conozcan los propósitos, fases y metodología del proceso de seguimiento para su correcta instrumentación durante la ejecución del Plan de Desarrollo de su entidad;
4. cuenten con los elementos para supervisar y verificar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en los proyectos y programas que integran su plan e,
5. identifiquen la importancia de construir y aplicar los indicadores adecuados para dar seguimiento al Plan de Desarrollo de su entidad académica y contar con elementos fundamentados para tomar decisiones respecto a su puesta en operación.

La oferta de cursos está abierta de manera permanente y se ofrecen indistintamente en la modalidad presencial y en línea. Su impartición se realiza conforme al calendario de nombramientos de directores de las entidades académicas. Adicionalmente, en función de las necesidades y solicitudes de cada escuela, facultad, centro o instituto, se proporciona asesoría individual para la elaboración de sus planes de desarrollo. Asimismo, con el fin de contribuir a la formación de personal capacitado en materia de planeación, la DGPL ofrece cursos en línea y semipresenciales sobre temáticas específicas como son la Matriz de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores de Resultados

Enseguida se presenta el objetivo, temario y duración de los cursos-taller mencionados.

Contenidos

Curso Planeación Institucional

Objetivo: Que los participantes apliquen los conceptos básicos de planeación para la elaboración de los programas y proyectos de trabajo de su entidad académica (construcción del Plan de Desarrollo), e identifiquen la contribución de sus acciones en la propuesta institucional de la universidad.

Temario:

- Importancia de la planeación
- Marco normativo del proceso de planeación UNAM
- El Plan de Desarrollo Institucional
- Ruta de planeación
 1. Diagnóstico
 2. Objetivos y prioridades
 3. Estrategias, políticas y programas
 4. Proyectos y acciones específicas
 5. Metas e indicadores
 6. Seguimiento y evaluación

Duración: 6 horas.

Curso Elementos para el Seguimiento de Planes de Desarrollo

Objetivo: Que los participantes identifiquen los propósitos, fases y metodología del proceso de seguimiento para aplicarlo durante la ejecución del Plan de Desarrollo de su entidad, con la perspectiva de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

Temario:

- Importancia del seguimiento

- Fases de un proceso de seguimiento
- Aspectos técnico-metodológicos de un proceso de seguimiento

Duración: 3 horas.

Curso Construcción de Indicadores

Objetivo: Que los participantes identifiquen la importancia de los indicadores así como los elementos para su construcción y aplicación durante el proceso de seguimiento del Plan de Desarrollo de su entidad académica.

Temario:

- Indicadores, seguimiento y evaluación
- Definición y características de los indicadores
- Clasificación y tipología
- Áreas susceptibles de generar indicadores
- Catálogo de indicadores para entidades académicas

Duración: 6 horas.

Contenido

José Jaime Chavira Ortega
Abelardo Aníbal Gutiérrez Lara

Edición

María Teresa Thomé Ortiz
Juan Carlos Chávez Reyes

Diseño y diagramación

Rocío Mireles
Bruno Contreras

Responsable de la publicación

Enrique del Val

PLANEACIÓN
Elementos para la elaboración de los Planes de Desarrollo Institucional
UNAM
2016 Se terminó de imprimir en julio de 2016 en los talleres de Solar Servicios Editoriales, S. A. de C. V., Calle 2 núm. 21, colonia San Pedro de los Pinos, Delegación Benito Juárez, C. P. 03800, Ciudad de México.