

**Coordinación de Planeación
Dirección General de Planeación**

RUTA DE PLANEACIÓN

Agosto, 2008

Elementos de planeación

- El ejercicio de Planeación implica la definición de objetivos y estrategias para alcanzar el o los objetivos deseados, la identificación de las acciones y de los pasos o mecanismos para alcanzar los objetivos trazados.
- Para realizar un ejercicio de planeación se requiere también de la **claridad de objetivos**, del **orden de prioridad** que se les asigne, de la **definición** de las estrategias factibles y de los **medios concretos** para conseguir los objetivos, así como de un horizonte temporal para alcanzarlos.
- La Planeación parte de un nivel superior de dirección y control, pero puede ser desarrollada por cada parte o unidad ejecutora de la operación.

Elementos de planeación

- La planeación puede ser asumida como un método en el que se sistematizan las bases de actuación para identificar objetivos, prioridades y mecanismos de acción que acompañan y fundamentan la toma de decisiones.
- Una característica de la planeación es que da paso a la posibilidad de definir metas precisas así como los mecanismos de seguimiento y evaluación por medio de la definición de un conjunto de indicadores.
- Los énfasis de la planeación pueden recaer en distintos aspectos como son los normativos, los operativos, o bien en los que centran su atención en la manera de alcanzar o llegar al cumplimiento de los objetivos en un futuro deseado.

Elementos de planeación

Por lo que toca a la planeación en instituciones de educación superior, se identifican distintos aspectos o dimensiones:

- Una dimensión social, que considera las características de la sociedad y del universo social que conforman los actores del proceso educativo;
- La dimensión técnica , donde se incorporan los desarrollos tecnológicos y los conocimientos pedagógicos que permitirán desarrollar y mejorar los procesos de enseñanza;
- La dimensión política, la cual abarca el conjunto de elementos legales, institucionales y normativos que deben orientar el proceso educativo;
- La dimensión cultural, donde se retoman aspectos de identificación cultural, regional, o nacional de los actores del proceso educativo, a través de un conjunto de valores comunes de los actores de la educación y,
- La dimensión prospectiva, que para algunos casos implica la intención de renovación, innovación y cambio.

Elementos de planeación

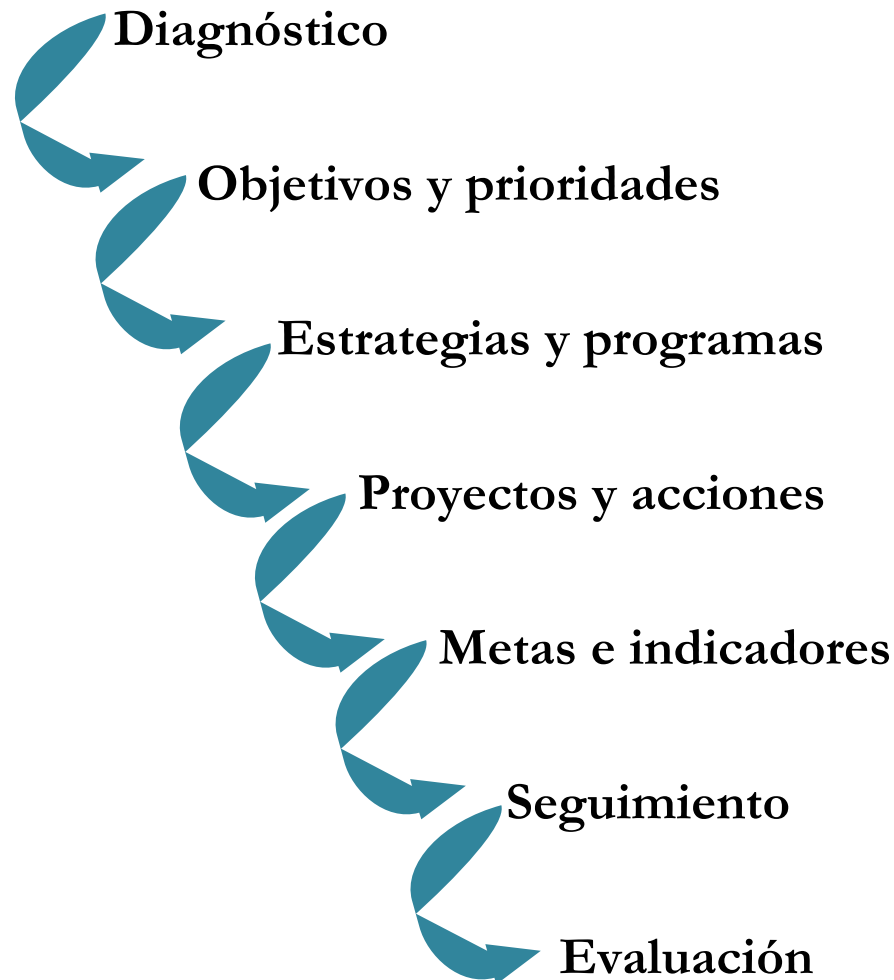
- En todo caso, la planeación necesita impulsar un proceso de elaboración de **diagnósticos y análisis, la definición de objetivos y prioridades, el diseño de las posibles vías de acción factibles, la puesta en marcha de las mismas, el proceso de seguimiento y, finalmente, la evaluación del proceso.**

El proceso de planeación

- El proceso de planeación tiene como objetivo conformar un Plan general de actividades que permita alcanzar metas previamente definidas. El Plan debe considerar las orientaciones generales sobre las que actuará la administración responsable incluyendo las condiciones externas, internas, técnicas y políticas, en las que habrá de desenvolverse su gestión.
- **El Plan traza una ruta ideal de trabajo, el curso de acción con el que se pretende resolver problemas y alcanzar nuevas metas. Junto con la definición de los objetivos a alcanzar, es igualmente importante establecer las etapas del Plan, su duración y horizonte temporal.**

El proceso de planeación

Para ello se requiere contemplar los siguientes elementos:



El proceso de planeación

1. Diagnóstico.

- Se trata de la revisión de todos los aspectos de la institución, su trayectoria, logros e insuficiencias, así como del análisis de cómo está funcionando hoy y si esto es compatible con la nueva propuesta que se quiere impulsar y con las nuevas exigencias académicas y laborales de la sociedad.
- El diagnóstico conforma un panorama general que permite evaluar lo que hay que cambiar y en qué sentido, así como los aspectos que deben continuar desarrollándose.
- El diagnóstico es importante pues sintetiza la información relevante que no sólo permite identificar lo que funciona bien y lo que funciona mal, es sobre todo el **punto de partida para definir el proceso de cambios que es conveniente impulsar.**

El proceso de planeación

- A partir del diagnóstico se construyen las **propuestas de cambio y mejoramiento en el ámbito de la academia, de la investigación, de la difusión y de la administración.**
- Un buen diagnóstico es importante para orientar la **definición de objetivos y de las acciones a seguir.**
- El diagnóstico debe considerar una visión integral y de cada una de las partes sustantivas de la institución.
- Una visión integral debe remitirnos al análisis del entorno y de la incidencia que se tiene en él; asimismo, debe considerar el análisis de la situación interna identificando, actores, áreas, procesos, recursos y productos de la actividad institucional.

El proceso de planeación

El diagnóstico debe contribuir a responder a cuestiones como:

- Qué papel juega la institución en el entorno económico y social
- En qué medida la institución responde a las necesidades de la sociedad
- **CÓ**mo se identifica la institución con su población objetivo
- Cuál es el estado o cómo se califica el desempeño de la institución en términos de sus funciones sustantivas
- Qué exigencias y problemas enfrenta la institución
- Qué exigencias y problemas enfrentan las diversas áreas de la institución
- Qué debe cambiar y por qué
- Qué pasa si no se actúa
- Qué hacer
- Por dónde empezar

El proceso de planeación

- La finalidad del diagnóstico es tener una visión realista de la institución para definir los cambios o mejoras que es necesario impulsar y con ello construir un plan de trabajo que permita alcanzar los objetivos deseados.

1. Objetivos y prioridades

- Los objetivos de la institución muchas veces están definidos en términos generales en el marco jurídico que le dio origen; no obstante, es importante que esto se refleje en los objetivos académicos, de investigación, difusión y administración que se propongan y que, al mismo tiempo, expresen la óptica de la administración en turno.

El proceso de planeación

- A partir del diagnóstico se cuenta con un panorama de la problemática general y particular de la institución, lo que conduce a la elaboración de propuestas para corregir lo que funciona mal, lo que ya resulta inadecuado -dado el cambio en el entorno socioeconómico- o bien, lo que hay que profundizar para dar mejores resultados.
- Es con un buen diagnóstico como se puede avanzar para delinear una serie de objetivos y la ruta o plan de trabajo para alcanzarlos.
- De esta manera, se deben entender los objetivos generales y particulares como el fin que se quiere alcanzar dado el conjunto de acciones que se irán desarrollando a lo largo de la ruta de trabajo.

El proceso de planeación

- Los objetivos constituyen lo que se quiere alcanzar, la solución de los problemas detectados, la situación en que deberá encontrarse la institución una vez cumplidas las estrategias y acciones propuestas.
- Los objetivos también deben expresarse como metas, es decir como propósitos cuantificables, los cuales podrán ser seguidos en su evolución a lo largo del proceso de cambio.

1. Programas y estrategias

- La estrategia es equiparable a los programas generales, institucionales o de desarrollo.
- La estrategia no es más que el plan de acción a seguir; se trata del **cómo crear las mejores condiciones para lograr los objetivos**; es el proceso que envuelve a las acciones específicas que habrán de desarrollarse. Sin estrategia se corre el riesgo de adoptar decisiones o impulsar acciones específicas de manera desarticulada que a la postre impidan el desarrollo correcto del proceso.

El proceso de planeación

- La estrategia también es un mecanismo que debe retomar y combinar los aspectos técnicos y políticos del proceso de cambio. Por un lado se establecen las **orientaciones generales que deben guiar la definición de las acciones técnicas específicas; por otro, propone el esquema general de negociación con los diferentes actores involucrados.** Cabe mencionar que la estrategia para ser viable y efectiva no puede descuidar ninguno de los dos aspectos.
- La estrategia general, también puede descomponerse en las estrategias específicas para el logro de las metas de un área o función.

El proceso de planeación

1. **Proyectos y acciones**

- Los proyectos contemplan el **conjunto de actividades relacionadas que habrán de ejecutarse, en el marco de la estrategia para irse acercando al cumplimiento de los objetivos.**
- Las acciones son el conjunto de **procedimientos específicos a desarrollar; se trata del qué hacer en concreto, en un determinado tiempo y lugar.**
- Para realizar las acciones y concretar los proyectos, es necesario contar con **mecanismos e instrumentos de acción; es el con qué hacer las cosas, lo cual va ligado también a la definición de responsabilidades específicas de los ejecutores u operadores.**

El proceso de planeación

1. Metas e indicadores

- Las metas son la **expresión mensurable de los objetivos** del plan pero sobretodo **expresan puntualmente los compromisos** de la institución.
- Las metas son la parte más visible del plan y son la referencia inmediata para calificar el grado de avance y cumplimiento de los compromisos institucionales.
- Los indicadores son los parámetros y variables que se modificarán conforme el desarrollo del plan, por lo que son los elementos que permiten cuantificar el grado de cumplimiento del plan.

El proceso de planeación

- Los indicadores son el corazón del plan, a través de ellos se mide la evolución del plan, su eficacia y eficiencia, su ritmo, la viabilidad de las metas y, al final, su éxito o fracaso.
- Metas e indicadores son el insumo estratégico para seguir y evaluar la capacidad de los ejecutores para cumplir con los objetivos, así como también los problemas de diseño del mismo plan.

El proceso de planeación

- A partir de la definición de indicadores se pueden revisar y ajustar con precisión las metas que se pretende alcanzar.
- Establecido con claridad un indicador, sea en términos absolutos o relativos, se pueden precisar las metas con las que se podrá evaluar si el objetivo se cumplió o no, si se está en tiempo de alcanzarlo o no, o si de plano será imposible obtener dicho logro.
- Un elemento paralelo es la identificación de periodos y etapas de cumplimiento para llegar al objetivo final, lo que se traduce en la definición de los cronogramas o calendarios de ejecución.

El proceso de planeación

1. Seguimiento

- Conocidos los propósitos, objetivos, metas, indicadores y responsables de la ejecución de cada parte del plan, es necesario establecer el **mecanismo de seguimiento del proceso**. **Se trata de contar con la opción de supervisar el avance o, en su caso, los problemas que registre el desarrollo del plan en su ejecución.**
- El Seguimiento es también una opción para responder a imprevistos o cambios en las condiciones o el entorno esperados y le da a los ejecutores del plan la capacidad para corregir y ajustar oportunamente los procesos y acciones desarrolladas.

El proceso de planeación

- El proceso de seguimiento exige la definición de parámetros de referencia para cada etapa del plan, con los que se podrá calificar el desempeño de cada área ejecutora de las acciones y programas del plan.
- Además, se requiere de la definición precisa de la autoridad encargada de supervisar el desarrollo del Plan. Puede ser un área específica o un comité de los directamente involucrados en la dirección del proceso de planeación. Esta tarea debe ser sistemática y cotidiana.

7. Evaluación

- Una vez que se ha desarrollado una parte sustantiva del plan, es imprescindible emprender la evaluación del mismo.
- A diferencia del seguimiento, **la evaluación contempla un análisis de los resultados, impactos y trascendencia** del plan por la vía de la evaluación de impacto, de resultados, de desempeño, externa, etc.
- La Evaluación permite **calificar**, con una visión de mediano plazo, e incluso en retrospectiva, si el plan y los objetivos cubiertos se corresponden con las necesidades que las funciones sustantivas de la institución deben atender.

El proceso de planeación

- 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 redefinir, en su caso, lineamientos, objetivos y acciones.

**Coordinación de Planeación
Dirección General de Planeación**

RUTA DE PLANEACIÓN

Agosto, 2008