

Cuadernos de Planeación Universitaria

PLANEACIÓN

Elementos para la elaboración
de los planes de desarrollo institucional

UNAM

2019

Dirección General de Planeación

Cuadernos de Planeación Universitaria

PLANEACIÓN

Elementos para la elaboración
de los planes de desarrollo institucional

UNAM

2019

Dirección General de Planeación



 **DGPL**

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

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo
Secretario de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Lic. Enrique del Val Blanco
Director General de Planeación

CONTENIDO

Presentación	7
I El concepto de planeación en la UNAM	10
II Criterios normativos del proceso de planeación en la UNAM	13
III Etapas del proceso de planeación institucional	17
IV Criterios metodológicos de los componentes del proceso de planeación	20
1. Diagnóstico	22
2. Objetivos y metas	26
3. Diseño de estrategias y formulación de los programas institucionales	28
4. Metas e indicadores	31
5. Seguimiento y evaluación	33
V Compromisos institucionales en materia de planeación	36
VI Apoyo metodológico y asesoría para la elaboración de planes de desarrollo de entidades académicas. Cursos-taller que ofrece la Dirección General de Planeación	38

PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) 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 entidad 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 libertad. Para los investigadores universitarios profundizar en el conocimiento y aportar respuestas a las preguntas que plantean las diversas disciplinas, es colaborar con el saber mundial, aspirar a un mundo mejor y contribuir a forjar 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 valiosos para el crecimiento y la prosperidad. La Universidad Nacional Autónoma de México está abocada a ello.

No obstante, en los últimos años, en el marco del desarrollo de la sociedad del conocimiento, una gran diversidad de temas científicos, así como la docencia, la investigación y la cultura se ven enriquecidos o adquieren otra perspectiva con el surgimiento de recientes descubrimientos y nuevas tecnologías que dan sustento a propuestas e interpretaciones alternativas de la realidad. 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 Universidad Nacional con la sociedad es enorme y para cumplirlo se requiere de un ejercicio de planeación que le permita responder de manera adecuada a fin de retribuirla 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 con la que se pueden alcanzar los objetivos trazados.

Por la magnitud 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 permitan 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, y que está constituida por múltiples entidades académicas y dependencias administrativas sujetas al marco institucional.

Es importante destacar que en la UNAM, dada su autonomía, tanto la planeación como el seguimiento y la evaluación se inscriben en un proceso de autorregulación, lo cual distingue a esta institución académica de otras que dependen del gobierno federal o de los gobiernos estatales y, por supuesto, de las particulares.

En la medida en que todo ejercicio de planeación implica el uso o aplicación eficiente de los recursos disponibles, la planeación universitaria es una estrategia necesaria para optimizar los recursos humanos, físicos y financieros, dado el contexto de acotamiento presupuestal derivado del hecho de que la mayor parte de los recursos de la UNAM son subsidios que recibe del gobierno federal.

El documento que se presenta establece lineamientos generales para el ejercicio de planeación de las entidades y dependencias que integran la Universidad, a partir de los propósitos que sus titulares han planteado a las propias autoridades universitarias, con el fin 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.



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 lograrlos efectivamente. 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 concebir y sin la cual sería imposible formular planes. Por ello la previsión es la base de la planeación, el concepto

que permite definir las condiciones futuras de un proyecto y que 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.

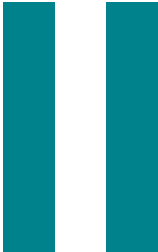
La magnitud, diversidad, importancia y proyección de la Universidad Nacional Autónoma de México obligan a que la planeación del quehacer universitario sea una tarea permanente que enriquezca la actividad universitaria en función de sus grandes objetivos y su compromiso con la sociedad.

En la Universidad Nacional la planeación se concibe como un proceso permanente que se orienta al cumplimiento de sus fines sustantivos: docencia, investigación y difusión de la cultura. Para cumplir con estos objetivos la institución requiere, evidentemente, de la planeación de actividades académicas, de investigación 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 Universidad 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 Universidad y especifica los medios para su consecución.
- Por su estatus de autónoma, la UNAM realiza un ejercicio autorregulado de planeación y seguimiento.
- La planeación universitaria considera con objetividad su disponibilidad y necesidades de recursos.



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 Orgánica¹
- Acuerdo que reorganiza las funciones y estructura de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México (2018)²
- Reglamento de Planeación (2017)³

¹ Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México (1945). *Diario Oficial de la Federación*, Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República, México, 6 de enero de 1945.

² Acuerdo que reorganiza las funciones y estructura de la Secretaría de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México (2018). *Gaceta UNAM*, 5 de noviembre de 2018.

³ Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México (2017). *Gaceta UNAM*, 30 de marzo de 2017.

De este marco legal son de destacar 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 y programas de trabajo anual de las entidades académicas (escuelas, facultades, centros e institutos), así como los programas de trabajo de las dependencias administrativas (secretarías, coordinaciones, 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.
- El programa de trabajo anual incluirá los proyectos a desarrollar en el periodo y los indicadores de seguimiento a utilizar. Las entidades académicas elaborarán dicho programa en el marco de su plan de desarrollo vigente; por su parte las dependencias administrativas harán lo propio en el marco del Plan de Desarrollo de la UNAM.
- En el contexto del proceso de seguimiento y evaluación, los titulares de las entidades académicas deben rendir anualmente, ante sus respectivas comunidades, un informe en el que se dé cuenta de los avances en la ejecución de los programas y proyectos de la entidad. Por su parte, los titulares de las dependencias universitarias evaluarán e informarán anualmente sobre el cumplimiento de las acciones programadas.

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 primer caso, 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 ejercicio de planeación ese programa se debe convertir en el Plan de Desarrollo Institucional.

El artículo 8o. del Reglamento en vigor señala que “las o los titulares de las entidades académicas, después de consultar a su comunidad y a los órganos colegiados pertinentes, de la manera que estimen conveniente, deberán presentar en los primeros seis meses de su gestión, el plan de desarrollo de la entidad para el cuatrienio correspondiente”.

El programa de trabajo y los planteamientos presentados a la autoridad universitaria encargada de la designación del titular, serán el punto de partida para elaborar un análisis de la entidad académica que contribuya, con la participación de la comunidad, a conformar el plan de desarrollo de la nueva administración.

El marco de acción institucional o, si se prefiere, la referencia inmediata de las tareas a emprender, tendrá que ser el Plan de Desarrollo Institucional vigente de la Universidad que, tomado como guía de las acciones 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 segundo caso, entidades académicas cuyos titulares no son nombrados por la Junta de Gobierno, el insumo fundamental para la elaboración de su Plan de Desarrollo Institucional lo constituye el programa de trabajo presentado por los(as) aspirantes durante el proceso de auscultación y selección ante las autoridades universitarias correspondientes. De manera similar al primer caso, los nuevos titulares tomarán como referencia el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad, y habrán de considerar los planteamientos que recojan el sentir de la comunidad y que reflejen los objetivos y compromisos del directivo(a) designado(a).

3) En el tercer 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 Institucional, de suerte que la organización de sus actividades está orientada por los objetivos trazados en éste. Las dependencias participaron en la elaboración del plan y, por esa vía, definieron los programas, los proyectos y las acciones que les corresponde emprender.

Cabe mencionar que el proceso formal de planeación y elaboración tanto del Plan de Desarrollo Institucional de la UNAM como de los planes de desarrollo de sus entidades académicas, se establece en el Reglamento de Planeación, en sus artículos 6o. y 8o., los cuales señalan:

Artículo 6o. La o el titular de la Rectoría, después de consultar al Consejo de Planeación y Seguimiento [...] así como a la comunidad universitaria en la forma en que estime conveniente, presentará, dentro de los primeros seis meses de su gestión, el Plan de Desarrollo Institucional para el cuatrienio correspondiente.

Artículo 8o. Las o los titulares de las entidades académicas, después de consultar a su comunidad y a los órganos colegiados pertinentes, de la manera que estimen conveniente, deberán presentar en los primeros seis meses de su gestión, el plan de desarrollo de la entidad para el cuatrienio correspondiente.



Etapas del proceso de planeación institucional

Conforme al artículo 3o. del Reglamento vigente, la planeación institucional debe cubrir las siguientes etapas:

1. Elaboración de un 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 prioridades institucionales así como de las metas a alcanzar por la Universidad y sus entidades académicas.
3. Formulación de las estrategias, políticas y programas institucionales que permitan el logro, en los tiempos establecidos, de los objetivos y metas institucionales de la Universidad y de sus entidades académicas.
4. Definición de los indicadores y del sistema de seguimiento que permita verificar oportunamente el desarrollo de los objetivos del

Plan de Desarrollo Institucional así como evaluar el desempeño de los planes y programas de las entidades académicas y su contribución al Plan de Desarrollo Institucional.

5. Identificación de los indicadores relevantes para el ejercicio presupuestal.

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 o cursos de acción que se impulsarán en las principales áreas de actuación de la entidad (mediante programas de trabajo).
- 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 cíclico y comprende las siguientes fases:

- 1ª. Elaboración de un *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.

- 2º. Determinación de *objetivos, prioridades y metas* para el corto, mediano y largo plazos.
- 3º. Formulación de las *estrategias, políticas y programas* que permitan plantear los cursos de acción factibles y necesarios a fin de lograr los objetivos y las metas propuestas. En esta fase se requiere especificar los *proyectos y las acciones* propuestas para alcanzar los objetivos, destacando la identificación de los actores involucrados, los mecanismos y los recursos legales, administrativos, materiales y financieros requeridos para este fin.
- 4º. Definición de *metas e indicadores*, lo cual implica la estimación cuantitativa de los objetivos trazados y los parámetros o variables utilizados para dar cuenta de su consecución, así como el horizonte temporal de su logro. Esta tarea conlleva dar *seguimiento a lo realizado*, es decir, verificar oportunamente el cumplimiento de las acciones previstas y, en su caso, valorar e introducir los ajustes que se consideren necesarios para garantizar tanto el cumplimiento de lo señalado en el plan de desarrollo como en los programas y proyectos que lo integran.
- 5º. *Evaluación* del desempeño de los planes y programas de las entidades académicas y dependencias universitarias, la cual consiste en el análisis 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.

IV

Criterios metodológicos de los componentes del proceso de planeación

El proceso de planeación se concreta inicialmente 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 los objetivos y metas propuestos.

En la UNAM, tanto en su conjunto como en cada una de sus entidades académicas, se establece un plan de desarrollo institucional para un periodo de cuatro años, que es el término regular de una administración universitaria de acuerdo con la legislación vigente. Conviene 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 la finalidad de 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. En la UNAM y en 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 el mediano plazo.

Un elemento importante que se debe considerar durante el proceso de planeación universitaria, es precisar las acciones que en la entidad académica o 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 otras entidades y dependencias universitarias, al propósito colectivo de la propia institución, consignado en el plan de desarrollo respectivo.

Una característica particular de la planeación, entendida como proceso, es su carácter permanente; es decir, no se agota o finaliza con la elaboración del plan. En realidad, tanto el seguimiento como la evaluación, componentes fundamentales de este proceso, constituyen tareas continuas que prevalecen durante toda la vigencia del propio plan, las

cuales conllevan a su mejora, fortalecimiento o modificación. Formalmente, el momento propicio para documentar y exponer a la comunidad el resultado de estas tareas lo constituye la elaboración y presentación de los informes anuales, ocasión propicia para rendir cuenta de los resultados del ciclo: planeación, seguimiento y evaluación de las acciones realizadas para la consecución de los fines de la entidad académica universitaria.

La puesta en marcha de un proceso de planeación institucional comprende un conjunto de directrices metodológicas, mismas que se describen a continuación para cada una de las 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 directa o indirectamente.

Por entorno se entiende el medio ambiente económico, político, social, educativo, cultural, científico y tecnológico en el que se encuentran inmersas tanto la Universidad como 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 y tecnológicas

en el ámbito 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 universitaria y comprende aspectos tales como las características de su imagen pública, los servicios que presta, el número y tipo de instituciones académicas en la zona, la procedencia y las preferencias de su población objetivo, la formación y experiencia de sus investigadores, la certificación de sus instalaciones y equipamiento, así como la vinculación con otras entidades pares en la zona o 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, con 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 tipos de conocimientos y habilidades requeridos de los egresados de las diversas carreras. En el caso de la investigación científica o tecnológica, el impacto se califica por medio de indicadores afines a las 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 atenderlas mediante el quehacer de 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 económi-

cas, sociales, políticas, científicas, tecnológicas y demográficas, en los ámbitos 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 universitaria en el momento a partir del cual se realiza el plan de desarrollo o programa de trabajo. 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, equipos de computación y 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 nivel, carrera, programa y generación o año de ingreso, así como también de un diagnóstico diferenciado de las características, 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 las entidades enfocadas fundamentalmente a la docencia y de conocer el estado de la investigación en las que se ocupan de estas tareas. Desde luego, habrá entidades que realicen ambas funciones en cuyo caso se requiere documentar esta información. Habrá otras cuya función sea diferente de la investigación o docencia, pero en todos los casos los indicadores serán los apropiados a la función específica que desarrollan. En todos los diagnósticos se pretende tener una visión realista del estado que guarda la entidad o dependencia para que, a partir de ella, construir el plan desarrollo o programa 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 objetivos que cumplir. La legislación de la Universidad es clara y explícita en ambos aspectos. No obstante, cada una de las entidades académicas y dependencias administrativas que la integran cumple una función específica en cierta forma diferente de las demás y, aunque todas ellas comparten el espíritu del conjunto, tienen objetivos y metas puntuales que corresponden a la función que realizan y es sólo esta última la que las 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. Ése 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. Algo similar ocurre en 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 dissociadas del espíritu que anima a los planes y proyectos generales de la UNAM. 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, 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 se le

ha 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 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 plazos, como resultado de la ejecución de un plan de desarrollo (mediante programas y proyectos específicos), dentro del periodo de una administración. En ese sentido, los objetivos 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.

Los objetivos pueden formularse considerando los siguientes aspectos: el desempeño anterior, el cálculo de los recursos disponibles y los resultados del análisis de la situación a fin de orientar adecuadamente las capacidades reales y potenciales o de minimizar el impacto de las limitaciones reales o potenciales.

Las características que debe satisfacer el planteamiento de objetivos y metas son las siguientes:

- 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 de los proyectos.
- 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. Diseño de estrategias y formulación de los programas institucionales

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 lograr 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; pretende convencer respecto de los beneficios que a largo plazo 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 mantener el rumbo hacia los objetivos y metas en los plazos estipulados.

Ejemplos de las estrategias que una entidad académica y una dependencia universitaria deben considerar en relación con sus áreas particulares de acción son los 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 y creación y fortalecimiento de líneas investigación.
- Administrativas: equipamiento de aulas y laboratorios y modernización de bibliotecas.

- Organizacionales: organización académico-administrativa y vinculación entre docencia e investigación.
- Financieras: fuentes complementarias o adicionales de financiamiento.
- Vinculación: cooperación académica con otras universidades y vinculación con el sector productivo.

En el ámbito de la planeación se entiende por políticas al conjunto de medidas 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 diversas tareas, al determinar la forma más adecuada de emplear los recursos y 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.*

Programa significa, en 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.

Los componentes generales de un programa son: enunciado, justificación, prioridad, objetivo y metas globales, proyectos específicos que lo integran, instancias de apoyo y coordinación, responsable, calendario de proyectos, indicadores de evaluación y presupuesto desglosado.

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.

Los elementos genéricos que debe contener un proyecto son: denominación del proyecto, justificación, objetivo y metas, actividades o tareas globales a realizar, indicadores, determinación de los plazos o calendario de actividades y precisión de los recursos necesarios para su instrumentación (humanos, técnicos, materiales y financieros).

La previsión de los recursos constituye el proceso de programación, el cual debe 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, programa o proyecto. Éstos son:

- *Recursos humanos.* Son las personas que se requieren 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. Tienen dos alcances: 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 del equipamiento necesarios para la realización de los programas y proyectos.

Dado que los objetivos y metas de una institución son múltiples y los recursos con que se cuenta son limitados, se hace necesario prever los recursos indispensables para llevar a cabo el plan, los programas y los proyectos.

Cabe destacar que, por las características del proceso de planeación y realización del plan, es indispensable que las acciones y los recursos utilizados para llevarlas a cabo cumplan con criterios de máxima eficiencia, es decir, se debe considerar que la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados sea la óptima.

4. 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 alusión 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 y sus resultados concretos se obtienen 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 dichos datos, si 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 sobre los resultados y logros específicos de las entidades académicas universitarias inicialmente se debe prestar atención a las funciones o acciones que realizan. 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 desarrolla, o bien de su quehacer de difusión y extensión de la cultura.

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 específicos 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 las metas y los objetivos propuestos de un plan, programa o proyecto. Tienen 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 formulados.

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 avance en las acciones emprendidas para lograr resultados específicos que den respuesta o solución a los desafíos o retos que se derivan del 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 construye en términos absolutos o relativos, permite dar seguimiento y evaluar el logro de los objetivos y metas propuestos. Esto es, 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. En caso de no ser factible la obtención de los resultados pretendidos, el titular de la entidad académica, en estrecha comunicación con el o la responsable de los proyectos, requerirá tomar

decisiones al respecto para reorientar los esfuerzos o modificar la estrategia con el propósito de alcanzar su logro.

5. Seguimiento y evaluación

El seguimiento constituye una tarea de gestión indispensable para verificar el cumplimiento de las acciones previstas en los diversos programas y proyectos que integran el plan y por tanto determinar el grado de avance o no que van registrando las diversas acciones realizadas por 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. Su propósito 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 proceso de seguimiento presta atención a los resultados que se obtienen (como producto de la operación de los proyectos de trabajo) y a los efectos que las acciones emprendidas 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, el cual es reforzado al estar dirigido por los universitarios en beneficio de su institución.

La realización del seguimiento de un plan de desarrollo (o programa de trabajo) conlleva los siguientes beneficios:

1. Contribuye a conocer el estado de las acciones emprendidas así como los avances que registra el plan (o programa de trabajo), específicamente en cuanto a los resultados obtenidos.

2. Constituye una herramienta para mejorar la calidad de los procesos de planeación, supervisando la congruencia entre los resultados obtenidos y los objetivos trazados, y para evitar despilfarros o desviaciones.
3. Promueve la generación de información objetiva y confiable sobre el desarrollo del plan (o programa), los resultados de sus proyectos y sobre todo de su 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 identificar los problemas que registre su desarrollo o ejecución, permitiendo una toma de decisiones fundamentada al respecto con objeto de rectificar las acciones emprendidas, realizando así los ajustes pertinentes con el propósito 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 su 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.

La finalidad de la evaluación es analizar si el diseño, objetivos y resultados del plan fueron adecuados, para que así se puedan fortalecer, redefinir o modificar, si es el caso, los lineamientos, las acciones y los objetivos originalmente propuestos. La realización de esta tarea contribuye a reforzar el diseño y la ejecución de los programas y proyectos institucionales y estimula la formación de sinergias de esfuerzos con los interesados en los mismos.

La evaluación es un proceso que puede ser realizado por terceros (externa) o por los propios 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 tanto el diseño del plan como 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, educación superior a distancia, bachillerato (Escuela Nacional Preparatoria y Colegio de Ciencias y Humanidades) e investigación. 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 así tomar las acciones que correspondan.



Compromisos institucionales en materia de planeación

El Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México

establece una serie de obligaciones para las entidades académicas y dependencias universitarias, que tienen la finalidad de fortalecer la articulación entre objetivos y programas de trabajo de la institución.

Conforme a lo que señala el Reglamento de Planeación (artículo 18o.), en todas las entidades académicas y dependencias universitarias deberá haber un órgano o encargado responsable de las funciones de planeación y seguimiento que dependerá directamente del titular y mantendrá una relación constante con la Dirección General de Planeación.

Esta área o responsable de planeación será el enlace con la Dirección General de Planeación y con ella habrá de coordinar los apoyos que requiera para la elaboración del plan de desarrollo y los programas anuales de trabajo. Asimismo, dicha área o responsable apoyará la elaboración de los informes anuales de los titulares de las entidades académicas y dependencias universitarias.

Para instrumentar un proceso de planeación se requiere elaborar un conjunto de documentos que a manera de herramientas o instrumentos de gestión facilitan el desarrollo de esta tarea institucional permanente.

Los instrumentos de planeación de las entidades académicas, conforme al mencionado reglamento, son: plan de desarrollo, informe anual y programa de trabajo anual (artículo 5o.). En cuanto a las dependencias universitarias, los instrumentos que se consideran son el programa de trabajo anual y el informe anual de la dependencia universitaria (artículo 5o.).

VI

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 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 Dirección General de Planeación imparte tres cursos-taller en las materias de planeación, seguimiento y construcción de indicadores a funcionarios universitarios de las entidades académicas de la UNAM, con el fin de apoyarlos 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 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 elaboración 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 Institucional de la UNAM, 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 planteados en los programas y proyectos que integran su plan.
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 es permanente y hay dos modalidades: 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.

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 iden-

tifiquen 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 du-

rante 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

Duración: 3 horas

Contenido

José Jaime Chavira Ortega

Abelardo Aníbal Gutiérrez Lara

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

2019

Se terminó de imprimir en enero de 2019 en los talleres de Gráfica Premier, S. A. de C. V., Calle 5 de Febrero núm. 2309, colonia San Gerónimo Chicahualco, C. P. 52170, municipio de Metepec, Estado de México.



 **DGPL**

