

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE DESARROLLO



Campus Celaya-Salvatierra | Unidad de
Planeación



Todo lo que se hace se puede medir. Sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar.

Dr. Pedro Mendoza Arana

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
1. MARCO CONCEPTUAL DE PLANEACIÓN.....	6
1.1 Conceptos de Planeación	6
1.2 Principios de Planeación	7
2. PROPUESTA DE ALINEACIÓN DE INSTRUMENTOS ENTRE LAS ENTIDADES ACADÉMICAS DEL CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA.....	13
3. MODELO CONCEPTUAL DE PLANEACIÓN POR RESULTADOS EN EL CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA.....	15
3.1. Propuesta de Integración de los Planes de Desarrollo	16
3.2. Marco Lógico.....	16
3.2.1 Pasos para la elaboración la metodología de Marco Lógico	17
3.2.1.1. Análisis de los involucrados.....	17
3.2.1.2. Análisis del problema.....	18
3.2.1.4 Análisis de alternativas.....	19
3.2.1.5 Elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).....	19
3.2.2 Cómo construir la Matriz de Indicadores para resultados	21
3.3. Propuesta de Redacción de Estrategias, Objetivos y Metas para los Planes de Desarrollo.....	25
3.3.1 Líneas Estratégicas.....	25
3.3.2 Objetivos	26
3.3.3 Metas	28
3.3.4 Estrategias	29
4. ABREVIATURAS UTILIZADAS	31
5. FUENTES CONSULTADAS.....	32
6. ANEXOS	34
DIRECTORIO	36
COMISIÓN DE FORTALECIMIENTO	37
UNIDAD DE PLANEACIÓN CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA	37

RESUMEN

Celaya-Salvatierra nos invita a reflexionar sobre la importancia de establecernos metas claras, específicas y viables hacia donde queremos llegar y ubicarnos como institución educativa, siempre alineada a la misión y visión que como institución poseemos.

La planeación estratégica se ha convertido en la herramienta rectora que nos permitirá como Institución de educación superior tener una mayor claridad para lograr la misión y visión que nos llevará a tener una mejor expectativa del futuro.

Los actuales paradigmas nacionales e internacionales nos ubican dentro de un marco de reflexión, cambio, innovación, flexibilidad e integración hacia la prospectiva del futuro con planes cada vez mejor estructurados, funcionales y dirigidos a desarrollar a los y las integrantes de la comunidad universitaria. Es con cada uno de los instrumentos de planeación que rigen al campus, que se podrá dar este salto.

De esta forma se tienen a los instrumentos de planeación estratégico como lo son los Planes de Desarrollo Institucional (PLADI) y los Planes de desarrollo Por Campus (PLADECCS) y aquellos de carácter más operativos como los Planes de Desarrollo por División (PLADES), Plan de Desarrollo por Departamento (PLADEP) y los Planes de Desarrollo de Programas Educativos.

La guía tiene como propósito coadyuvar a los centros gestores con una herramienta de planeación que les apoye en su trabajo de dirección y control en un contexto de gestión por resultados para garantizar el impacto deseado en el desarrollo de sus planes y estos sean estructurados con tal fin de atender a las necesidades reales que presenta el campus, atendiendo a todas las partes que lo integran.

En la presente guía es importante destacar que el modelo que se propone es un modelo de Planeación basado en resultados utilizando las tres dimensiones: la planeación estratégica: proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo; la planeación operativa: se refiere al diseño y evaluación de los planes a corto y mediano plazo; y la planeación participativa: resalta las ventajas de un proceso participativo.

La metodología que se propone en esta guía está basada en el marco lógico que constituye una herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas, permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos.

Por ello el realizar el proceso de retrospectiva basado en un modelo de planeación coloca a la Universidad y al Campus Celaya-Salvatierra de cara al futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder.

Palabras clave:

Planeación estratégica, Presupuesto basado en resultado y Marco lógico.

INTRODUCCIÓN

En el marco del Plan de Desarrollo Institucional (PLADI 2010-2020) señala que la planeación es una actividad sistemática y estratégica a partir de su establecimiento en la década de los años 80 del siglo pasado. Desde entonces, la comunidad universitaria ha elaborado documentos de gran relevancia para el desarrollo institucional (Universidad de Guanajuato). Asimismo, el documento señala que uno de sus programas prioritarios es el de estudiar permanentemente el contexto y el funcionamiento institucional, por ello la planeación estratégica se convierte en un elemento esencial e importante para la toma de decisiones y el desarrollo planeado de esta casa de estudios.

La planeación estratégica es una herramienta basada en el análisis de elementos externos e internos que sean insumo para el diagnóstico, con el objeto de orientar el futuro de la institución. Para ello es preciso definir que queremos y en función de esos elementos se establece un curso de acción que permita alcanzar los objetivos de acción a largo plazo.

La planeación estratégica es un esfuerzo disciplinado que permite a las organizaciones tener una mayor claridad para lograr la misión y visión posibilitando la adaptación a los ambientes complejos.

El proceso de la planeación en el Campus Celaya-Salvatierra debe ser un proceso participativo y colegiado con el cual los documentos sirvan de guía para la toma de decisiones diarias.

Es por ello que este documento tiene como objetivo ser una guía que oriente, en términos de la planeación y construcción participativa, la actividad colegiada de cada una de las Entidades Académicas de la Universidad de Guanajuato del Campus Celaya-Salvatierra, pretendiendo que el documento contenga los elementos necesarios y suficientes para alcanzar la Visión 2020 de la Universidad, que a la letra establece el siguiente propósito: “En el año 2020, la Universidad de Guanajuato es reconocida por la comunidad académica internacional como una de las 100 mejores instituciones en el mundo PLADI 2010-2020”, (Universidad de Guanajuato, 2016)

1. MARCO CONCEPTUAL DE PLANEACIÓN

1.1 Conceptos de Planeación

En 1916 Henry Fayol citado por Torres Hernández, se refirió al proceso de planeación como el primer elemento de una buena administración. Fayol decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo. Actualmente la planeación tiene un peso relevante en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones. (Torres Hernández, 2014)

Una de las definiciones más recientes fue propuesta por Ackoff que señala que la Planeación “Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentara la probabilidad de obtener un resultado favorable” (Ackoff, 1997).

Conceptualmente la planeación consiste en seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales. (Torres Álvarez, 2006).

También se define como la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización. (Cuellar Mejía, 2016)

Fue hasta la segunda mitad del siglo XX, que la planeación se considera de gran impacto y trascendencia en las funciones administrativas.

En la Universidad de Guanajuato se reconoce que, en una sociedad del conocimiento, la competitividad de los países depende, en buena medida, de la fortaleza de sus sistemas educativos y de su capacidad para generar y aplicar nuevos conocimientos. (Secretaría de Educación Pública, 2009)

Por ello el realizar el proceso de retrospectiva basado en un modelo de planeación coloca a la Universidad y al Campus Celaya Salvatierra de cara al futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder.

1.2 Principios de Planeación

Los principios de la planeación deben considerar el marco de referencia para guiar los planes (Münch Galindo, 2006).

Factibilidad: lo que se planea debe ser realizable.

Objetividad y cuantificación (precisión): cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetiva. La planeación es más exacta mientras puede ser cuantificada, o sea expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones.

Flexibilidad: Al elaborar planes es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y proporcionar cursos de acción que se ajusten a estas condiciones.

Unidad: Todos los planes específicos deben estar integrados a un plan general y dirigirse a logro de los propósitos generales.

Cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en cuanto al tiempo es necesario rehacerse completamente.

En el contexto actual, la flexibilidad y la innovación son cualidades ineludibles para sobrevivir en un mercado que requiere de planes más estructurados y mejor enfocados las necesidades de los clientes. (Mejía Argueta, Agudelo, & Soto Cardona, 2015)

En la planeación estratégica considera que lo que se haga en el presente repercute en el futuro. Por ello la importancia de la planeación estratégica en los procesos de gestión permite apoyar en la toma decisiones de la organización. (Armijo , 2009)

La planeación debe responder a ciertas preguntas tales como:

¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?, ¿Quién se debe involucrar?, ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes? ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?,¿Cuánto tiempo

empleará?, ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa? Y ¿Quién necesita analizar los datos? (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

De acuerdo al Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de desempeño, en donde realizaron estudios para analizar las mejores prácticas de la Planeación Estratégica se concluye que previo a realizar un trabajo de planeación es necesario considerar los siguientes elementos: (Armijo , 2009)

Definir los responsables de los programas, área o divisiones que tienen a cargo la toma de decisiones.

El proceso de planeación estratégica debe ser la base para la planeación operativa y la programación presupuestaria.

La planeación estratégica debe permitir la definición de los resultados esperados de la gestión anual.

La planeación estratégica debe ser la antesala del control de la gestión. Elementos de un Plan Estratégico.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. (Armijo , 2009)

En la presente guía es importante destacar que el modelo que se propone un modelo de Planeación basado en resultados utilizando las tres dimensiones: la planeación estratégica: proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo; la planeación operativa: se refiere al diseño y evaluación de los planes a corto y mediano plazo; y la planeación participativa: resalta las ventajas de un proceso participativo.

El modelo de planeación estratégica aplicada implica fases discretas y fases continuas. Los procesos continuos consisten en el monitoreo del entorno y las consideraciones para su aplicación. (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)

Para diseñar un Plan Estratégico es necesario profundizar en las etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones, las cuales se presentan a continuación: (Torres Álvarez, 2006)

- **Análisis de la situación**
- **Diagnóstico de la situación**
- **Líneas estratégicas**
- **Declaración de objetivos**
- **Estrategias**
- **Metas**
- **Planes de acción**
- **Seguimiento**

Análisis de la situación

También conocido como el monitoreo del entorno, las organizaciones deben tomar en cuenta lo que sucede en el entorno y cómo puede afectar el macroentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y en entorno interno de la organización, esto permitirá vigilar los aspectos importantes con regularidad.

Al tomar en cuenta la situación externa, el análisis de ésta nos permite descubrir las oportunidades y amenazas del entorno, mientras que un análisis interno, nos permite descubrir las debilidades y fortalezas de la organización. Esto nos ayuda a responder cuestiones tales como: ¿qué objetivos se han marcado?, ¿son objetivos realistas?, ¿es correcta nuestra estrategia para lograr las metas?, ¿tenemos en cuenta las necesidades de formación y capacitación del personal?, así como la motivación y la satisfacción de sus necesidades.

Este análisis implica una situación del entorno externo de la organización para prever los cambios que se avecinan o están ocurriendo en él; concentra la atención de la organización en tendencias y hechos decisivos ante los cambios. (Dess G, Lumpkin, & Eisner, 2011)

Es importante considerar las tendencias en los que se mueve la organización por mencionar algunos:

Entorno demográfico, entorno sociocultural, político-jurídico, tecnológico, económico y global. (Dess, Lumpkin, & Esiner, 2011)

Esta fase consiste en identificar los supuestos de la empresa acerca de su entorno, sus mercados, sus operaciones y las formas cómo funcionan o deben funcionar. Como complemento de esta fase se considera necesario identificar los intereses de los grupos constituidos por los individuos, y las organizaciones en los cuales impacta el plan estratégico.

Diagnóstico de la situación

Es el direccionamiento estratégico que nos servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual, tanto internamente como frente a su entorno. Responde a las preguntas ¿dónde estábamos?, ¿dónde estamos hoy?

El Diagnóstico incluye por tanto la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura de la institución y de las fortalezas y debilidades internas elaborado de forma bianual en el ejercicio de Planeación Estratégica académica y de la gestión para el logro de la calidad educativa el que participan las autoridades unipersonales, órganos colegiados, cuerpos académicos y alumnos (Figura 1).

Para realizar el proceso de planeación mencionado en el párrafo anterior es necesario realizar análisis profundos sobre la evolución de los indicadores de capacidad y competitividad académica de los últimos 4 años.

Entre los documentos internos que pueden ser utilizados como referencia se pueden citar los siguientes:

Dictamen de la evaluación derivado del Programa de Fortalecimiento de la calidad Educativa, las recomendaciones de la visita in situ derivado del proceso de planeación en el que participan

Otro documento que puede servir de referencia es el dictamen de evaluación de los programas educativos derivado de los procesos de evaluación y acreditación realizados por los Comités Interinstitucionales para la Educación Superior, A.C (CIEES) y los Consejos para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES)

Adicional al documento de resultados de la encuesta institucional elaborado por el Departamento de Gestión y Calidad Administrativa

Como documentos externos puede utilizarse: los estudios de seguimiento de egresados derivados de la metodología de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), así como documentos que provienen de organizaciones que monitorean el entorno nacional e internacional.

Líneas Estratégicas

Las líneas estratégicas representan los temas de atención prioritaria para la administración sobre los cuáles se realizará el planteamiento de los objetivos. Reflejan los valores y la misión de la Universidad.

Consideraciones

Se desprenden de la **Visión**.

Están **alineadas** a los temas abordados en el **diagnóstico**.

Reflejan una **intencionalidad** o **acción** respecto al tema de interés.

Son **ideas concisas y breves**.

Estrategias

Las estrategias consisten en desarrollar una amplia fórmula de cómo la organización va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (Goodstein , Nolan, & Pfeiffer , 1998)

Declaración de Objetivos

En este punto se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de la organización, con los objetivos que se deben alcanzar, con los valores en los que la comunidad universitaria considerar prioritarios y comparte.

Planes de acción

Es la traducción de las estrategias en acciones concretas, con responsables para supervisar y ejecutar los planes de acción en los plazos previstos, es la fase de mayor concreción en la toma de decisiones.

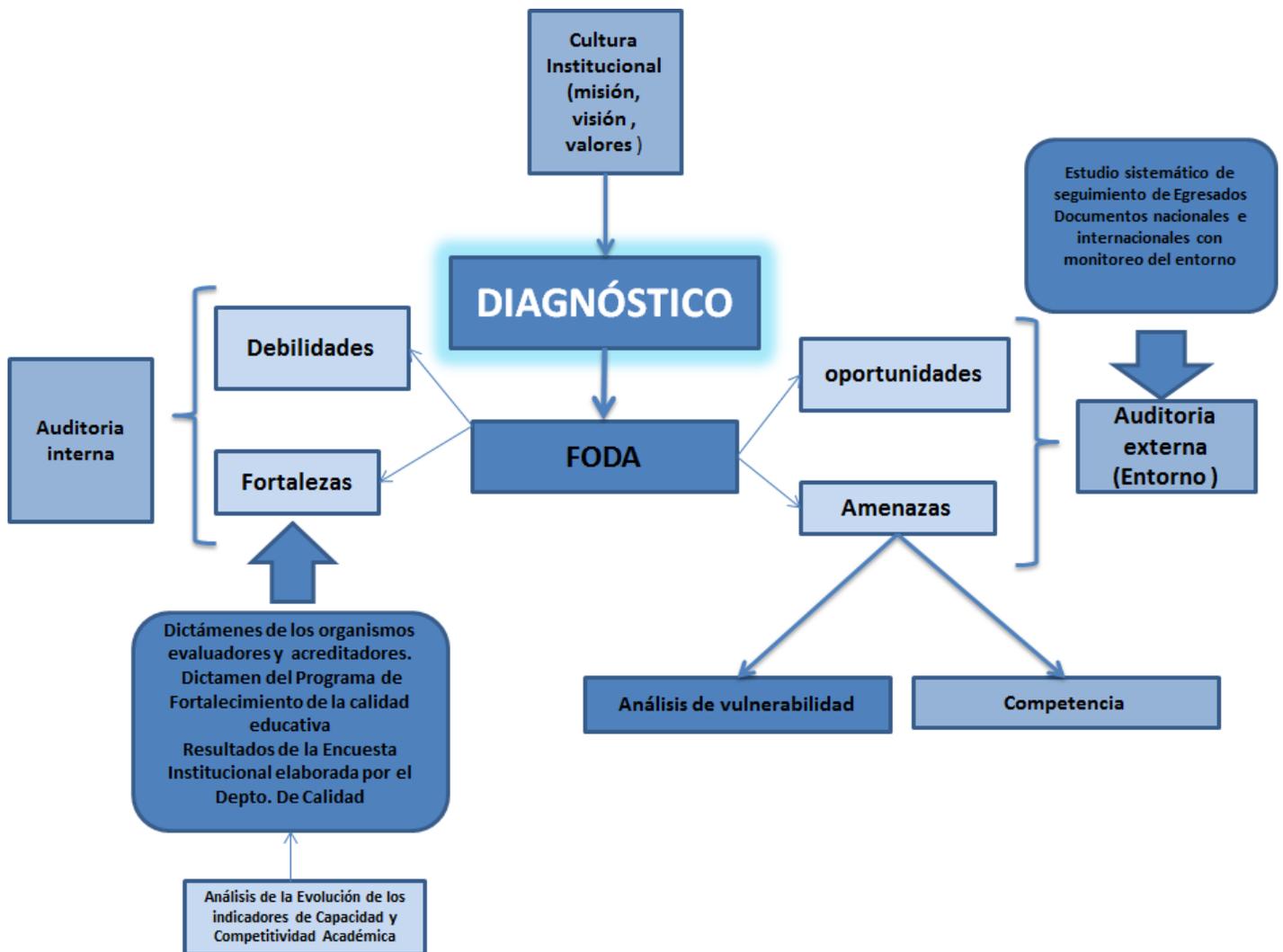
Metas

Las metas responden a ¿qué vamos a lograr?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo? El carácter de las metas es de carácter cuantitativo. Es la razón de ser de los planes de actúa.

Seguimiento

El Seguimiento de las acciones en la planeación estratégica es de vital importancia para lograr los objetivos y las metas establecidas. (Amaya, 2005)

Figura 1. Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico



Fuente: Amaya 2005, "Gerencia: Planeación & Estrategia", Elaboración Propia

2. PROPUESTA DE ALINEACIÓN DE INSTRUMENTOS ENTRE LAS ENTIDADES ACADÉMICAS DEL CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA.

De acuerdo al nuevo Modelo de Gestión Pública (MGP) la planeación estratégica constituye una herramienta de apoyo para organizar la acción futura, al definir cuáles son los objetivos y que pasos son necesarios para lograrlos (Desarrollo, 2011). El nuevo MGP implica un redimensionamiento del Estado haciendo énfasis en la eficiencia, eficacia y productividad a través de la utilización de herramientas tecnológicas para la gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas que implicaban la racionalización de estructuras y procedimientos, el mejoramiento en el proceso de toma de decisiones y el incremento de la productividad y la eficiencia de los servicios públicos. (Público, 2016)

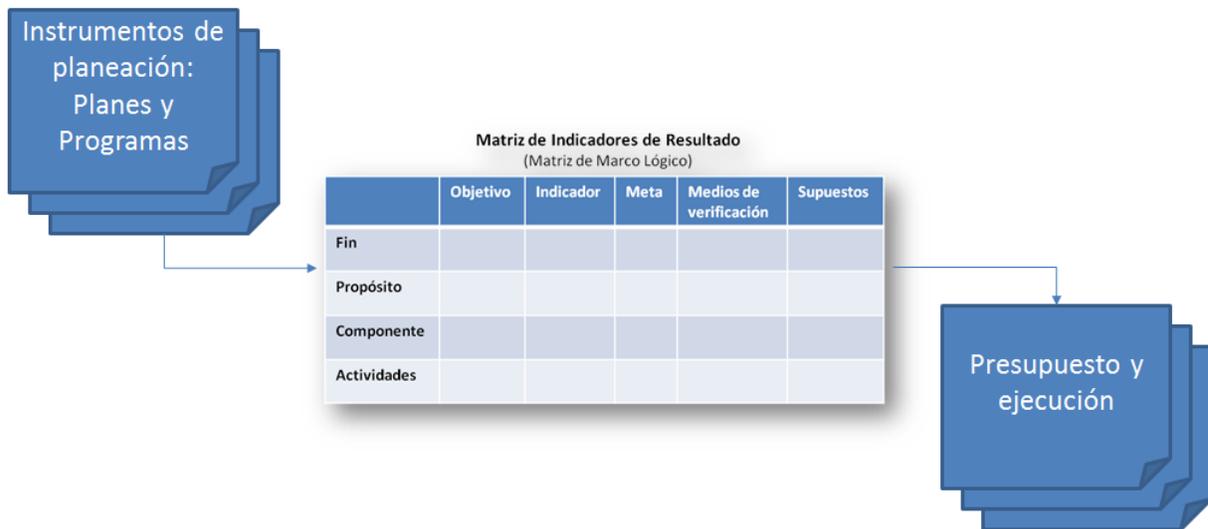
Otra de las definiciones señala que: “La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”. (Serra, 2007)

Para consolidar el modelo de gestión por resultados es necesario de basarse en la planeación basada en resultados , requiere de la habilidad estratégica para definir objetivos de liderazgo político y gerencial que permita desarrollar estrategias orientadas al logro de los resultados y de una capacidad de evaluación que permita valorar con objetividad los logros alcanzados. (Universidad Nacional Autónoma de México , 2013)

La transición de la planeación por resultados implica una transformación de fondo, las prácticas, las reglas, los sistemas, métodos y procedimientos que impactan en la presupuestación de los recursos.

La Planeación por resultados puede hacer uso del marco lógico o la cadena de resultados para ordenar adecuadamente las relaciones causa-efecto que deben existir entre un objetivo estratégico, el programa que se llevará a cabo para lograrlo, los productos necesarios y los procesos e insumo y presupuesto requerido creando valor público en las organizaciones. (Fig. 2)

Figura 2. El Marco lógico como elemento articulador



Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato, 2016

De esta forma se pueden alinear los diferentes instrumentos de planeación para que actúen de forma coordinada y complementaria, de tal forma que contribuyan al logro de los resultados.

Un elemento de vital importancia en la Planeación basada en resultados es el diseño del sistema de monitoreo y evaluación, pues de este dependerá saber si se están cumpliendo las metas o no. Para contar con un sistema de monitoreo y evaluación, es necesario contar con una metodología para el desarrollo de indicadores confiables y pertinentes que permitan dar seguimiento puntual a las metas (Instituto De Planeación, 2015).

3. MODELO CONCEPTUAL DE PLANEACIÓN POR RESULTADOS EN EL CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA

Cada uno de los instrumentos de planeación que rigen al campus, puede ser visto como una cadena de resultados que se articulan adecuadamente para el logro de los resultados. De esta forma se tienen a los instrumentos de planeación estratégico como lo son los Planes de Desarrollo Institucional (PLADI) y los Planes de desarrollo Por Campus (PLADECCS) y aquellos de carácter más operativos como los Planes de Desarrollo por División (PLADES), Plan de Desarrollo por Departamento (PLADEP) y los Planes de Desarrollo de Programas Educativos.

A manera de ejemplo, la cadena de valor la podemos verificar si nos preguntamos para qué o con qué propósito contribuyen los objetivos establecidos en el PLADECCS y la respuesta la encontraremos en el instrumento de orden superior (PLADI). De igual forma si queremos revisar la consistencia hacia atrás preguntaríamos con qué lograremos lo establecido en el PLADI, respuesta que encontraremos al revisar el instrumento de orden inferior. (Fig. 3)

Figura 3. Cadena de Valor de los diferentes instrumentos del Campus Celaya-Salvatierra



Elaboración propia, basada en el Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato, 2014

3.1. Propuesta de Integración de los Planes de Desarrollo

La metodología que se propone en esta guía está basada en el marco lógico que constituye una herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas, permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos.

En la metodología de Marco Lógico se identifica y define los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos. La metodología evalúa el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

La elección de esta metodología en el sector público permite fortalecer el diseño de programas, vincula la planeación con la programación, presupuestación, seguimiento, control y evaluación de la calidad en el gasto público. (Universidad Nacional Autónoma de México , 2013)

3.2. Marco Lógico

Antecedentes:

La metodología de Marco Lógico, nace como una técnica de administración por objetivos en la década de los 60. Originalmente se utilizó por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID- por sus siglas en inglés), a principios de la década de los 70's en la planificación de sus proyectos. (Universidad Nacional Autónoma de México , 2013)

El método fue desarrollado para evitar 3 problemas frecuentes

- Existencia de múltiples objetivos en un proyecto y la inclusión de actividades no necesarias.
- Fracaso en la ejecución por no estar claramente definidas las responsabilidades y no contar con métodos para el adecuado seguimiento y control.
- Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar lo planificado con los resultados efectivos.

Características del Método:

Permite comunicar información básica y esencial, estructurada de forma tal que permite entender de forma clara la intención de cualquier iniciativa de inversión.

Permite responder a las siguientes preguntas

¿Cuál es la finalidad que se persigue con su ejecución?

¿Qué impacto concreto se espera alcanzar?

¿Qué bienes y servicios deberán ser producidos?

¿Cómo se va a hacer para producir esos bienes y servicios?

¿Cuánto nos va a costar producirlos?

¿Cómo sabremos si se han producido los objetivos?

¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito?

Sin embargo, es necesario considerar que el Marco Lógico no sirve para lo siguiente:

- Evaluar la conveniencia socioeconómica, ni viabilidad financiera de un proyecto.
- No es suficiente para garantizar un efectivo control de la ejecución.
- Puede ser un método rígido para adaptarse a la particularidad de cada proyecto.

3.2.1 Pasos para la elaboración la metodología de Marco Lógico

3.2.1.1. Análisis de los involucrados

El análisis de involucrados implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, regional, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.

- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al proyecto y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados en el diseño del proyecto. (Instituto De Planeación, 2014)

3.2.1.2. Análisis del problema.

Hacer **una buena identificación del problema es determinante para un buen resultado de un proyecto**, ya que a partir de esto se establece toda la estrategia que implica la preparación del proyecto.

El análisis del problema comprende:

Delimitación o definición del problema: establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema a partir de las áreas de oportunidad identificadas.

Definición de los efectos: definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia. Se trata de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

Definición de las causas: A partir del problema central, se identifican y se definen las causas que pueden originar el problema, tratando de determinar el encadenamiento entre ellas.

Para tal descripción se utiliza una herramienta denominada **Árbol de problemas** (Ver Anexo 1) que pretende identificar claramente el problema que se pretende solucionar, los efectos, las causas que lo originan, para a través de ellos definir los medios de solución, las acciones para lograr el objetivo o solución deseada.

3.2.1.3 Análisis de objetivo.

El análisis de los objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos.

De esta manera, todos esos estados positivos se transforman en objetivos relacionados como medios y fines de acuerdo a la jerarquía en la que se presentan en el diagrama de objetivos (Ver Anexo II). (Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de la Función Pública, 2011)

3.2.1.4 Análisis de alternativas.

En analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados. Por consiguiente, es necesario realizar una revisión de los medios para determinar cuáles de ellos son más viables, si son complementarios o, incluso, si son excluyentes.

Se seleccionan las estrategias más factibles en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, que además sean pertinentes, eficientes y eficaces.

Según la extensión y la cantidad de trabajo realizado, las estrategias escogidas podrían traducirse en una intervención del tamaño de un proyecto, o un programa compuesto de varios proyectos. (Universidad Nacional Autónoma de México , 2013)

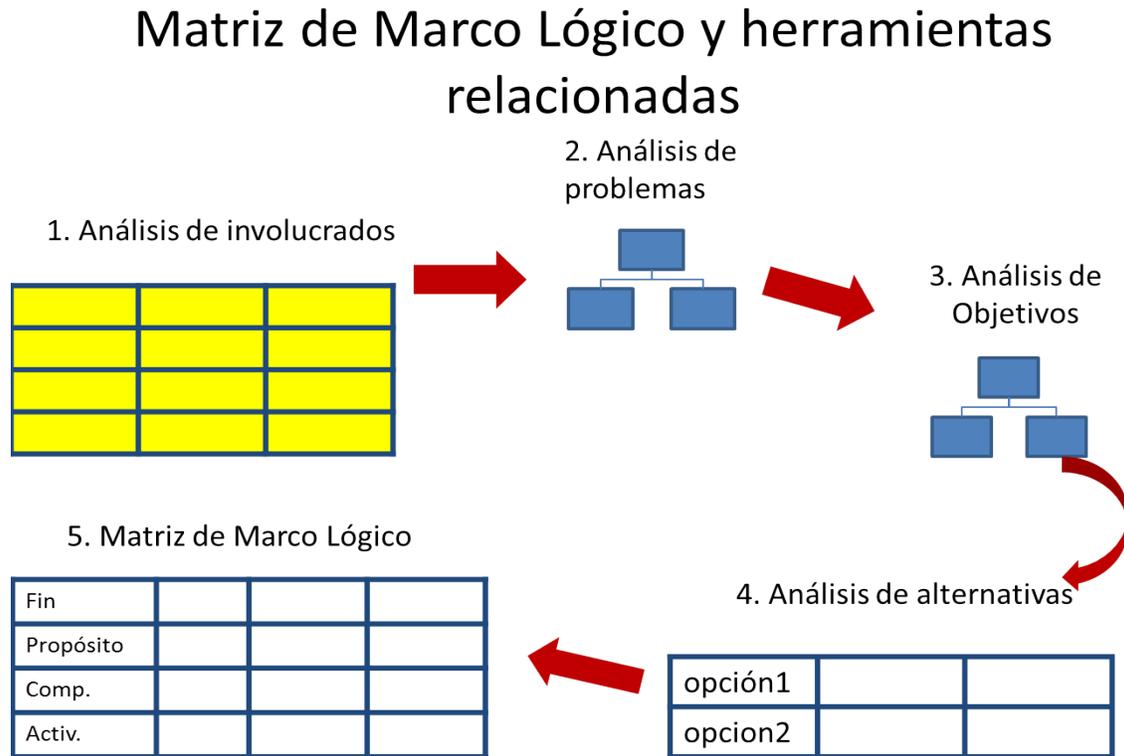
3.2.1.5 Elaboración de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.

- Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.
- Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

Una vez descrito de manera general el marco lógico, tal como aparece en la figura 4 se tomará a la Matriz de Indicadores de Resultado como herramienta que permite utilizarla para realizar una cadena de valor de los diferentes instrumentos de planeación que rigen al campus Celaya-Salvatierra.

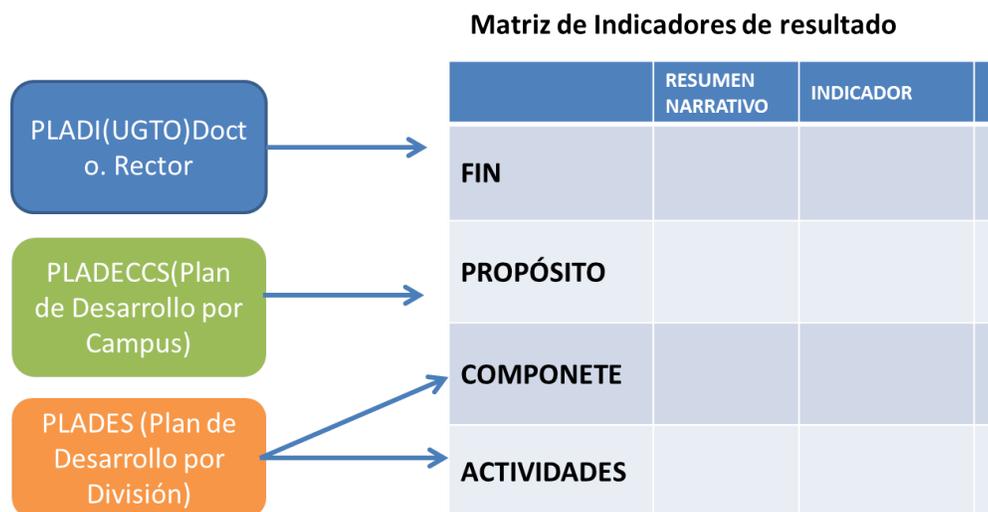
Figura 4. Matriz de Marco lógico y herramientas relacionadas



Elaboración propia, basada sugerida por el Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato, 2014

De lo anterior podemos organizar una corresponsabilidad entre los instrumentos de planeación y la estructura del Marco lógico en el Campus Celaya Salvatierra (Figura 5). En esta estructura, los fines se representan por los instrumentos de orden superior como lo el Plan de Desarrollo Institucional. Posteriormente los propósitos se componen por cada una de las 18 líneas estratégicas que corresponde a los programas prioritarios marcados en el PLADECES. Los componentes y las actividades, vienen dados por los instrumentos operativos como los Planes de Desarrollo por división y los Planes de Desarrollo por Departamento. De esta forma se puede tener una cadena de valor de los instrumentos de planeación que permite dar un seguimiento puntual a cada instrumento de planeación.

Figura 5. Corresponsabilidad entre instrumentos de Planeación y Matriz de Indicadores de resultado.



Elaboración propia, basada sugerida por el Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato, 2014

3.2.2 Cómo construir la Matriz de Indicadores para resultados

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico.

Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla:

- Establece con claridad los objetivos y la alineación entre los diferentes instrumentos con los que cuenta el Campus Celaya-Salvatierra.
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación;
- Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores (Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Secretaría de la Función Pública, 2011).

En las filas de la Matriz se indica lo siguiente:

Fines

Son objetivos superiores. Se reflejan en el sistema, programa, sector o entorno del proyecto.

Propósitos

Es el objetivo central del proyecto. Es el resultado esperado por el uso de los productos o componentes del proyecto. Cada proyecto debe tener un propósito y sólo uno. El logro del propósito está fuera de control del gerente del proyecto. Otras personas tienen que utilizar estos componentes para lograr el propósito.

Componentes

Son bienes y servicios específicos que se requieren producir con el presupuesto asignado. Los componentes son resultados de la ejecución. Cada componente tiene que ser necesario para lograr el propósito.

Actividades

Son las principales tareas o acciones que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada componente.

En las columnas de la Matriz se debe colocar lo siguiente:

Resumen narrativo u objetivos

Se registran los objetivos por cada nivel de la Matriz. El resumen narrativo u objetivos pueden ser usados de manera indistinta.

Indicadores

Son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

Medios de verificación

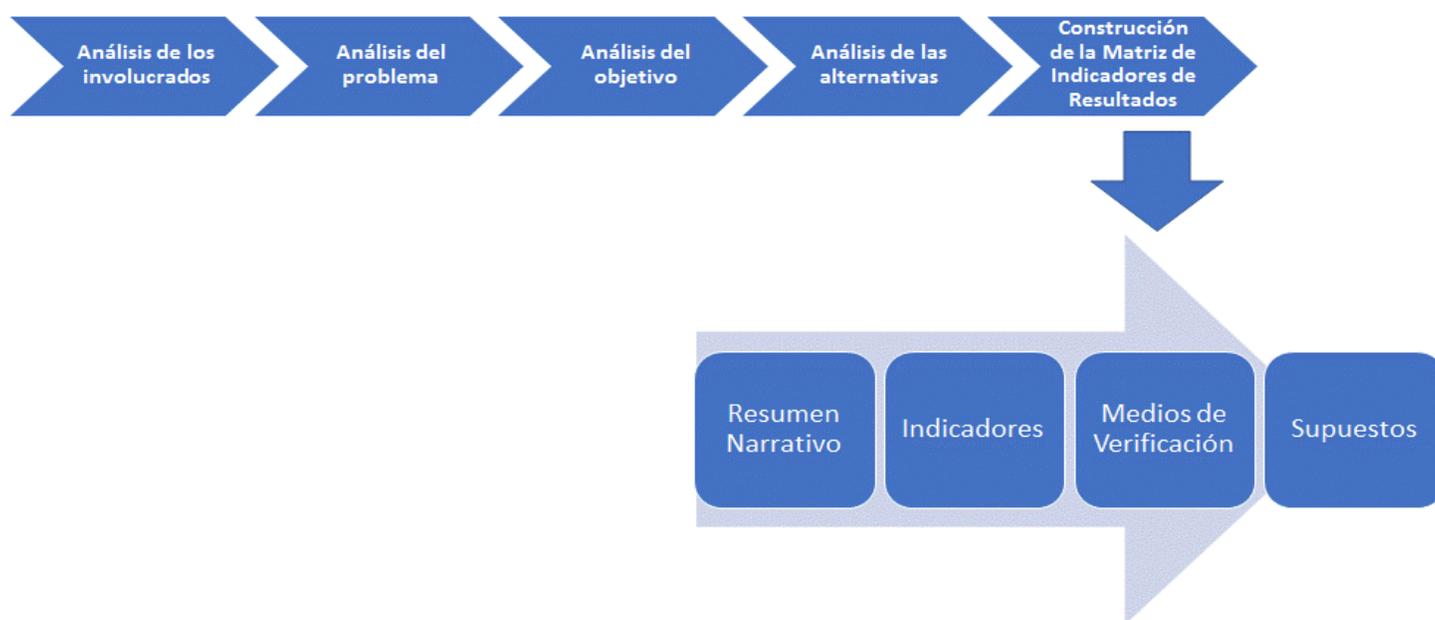
Se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.

Supuestos

En la cuarta columna se registran los supuestos, que son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.

La elaboración de una Matriz de Indicadores para Resultados implica realizar ordenadamente cada una de las etapas de la metodología de marco lógico para lograr un mejor proceso de planeación tal como se muestra en la figura 6. Secuencia de actividades de la metodología del Marco lógico.

Figura 6. Secuencia de las actividades de Marco Lógico



A continuación, se presenta un despliegue de la Construcción de la MIR en el Campus Celaya Salvatierra alineados a los instrumentos de planeación institucional. (Figura 7)

Figura 7. Ejemplo de aplicación de la MIR en el Campus Celaya-Salvatierra



UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO

MATRIZ DE INDICADORES DE RESULTADO

ESTRATEGIA TRANSVERSAL:	5. PROGRAMA DE COLABORACIÓN ACADÉMICA, INTERCULTURALIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN
-------------------------	---

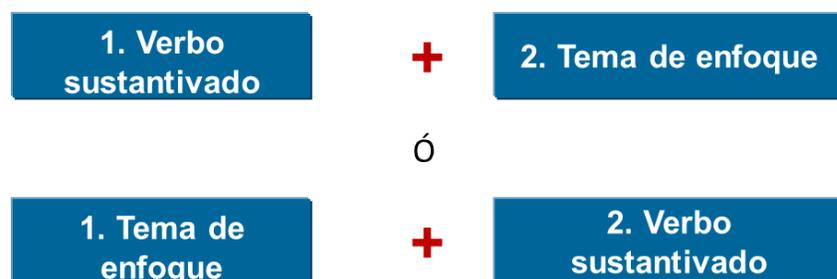
	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	OBJETIVO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
FIN (PLADI)	Indica el porcentaje de estudiantes extranjeros inscritos formalmente en el programa educativo del nivel superior de la Universidad de Guanajuato.	Porcentaje de estudiantes extranjeros inscritos formalmente en programas educativos del nivel superior de la Universidad de Guanajuato	5% sobre matrícula del nivel superior en programas regulares	Registros propios de la Universidad de Guanajuato/ Dirección de Vinculación/Rectoría	Alta Vinculación como parte de los Modelo Educativo de la UG (MEUG) de los programas educativos y de la investigación para responder a las necesidades del entorno
PROPOSITO (PLADECCS)	Indica el porcentaje de estudiantes extranjeros inscritos formalmente en el programa educativo del nivel superior de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra	Porcentaje de estudiantes extranjeros inscritos formalmente en programas educativos del nivel superior de la Universidad de Guanajuato	0.24	Registros propios de la Universidad de Guanajuato/ Dirección de Vinculación Campus Celaya-Salvatierra	
COMPONENTE 1 (PLADES)		Convenios de colaboración con universidades del extranjero	Firma de 3 convenios de colaboración	Registros propios de la Universidad de Guanajuato/ Dirección de Vinculación	
Actividad1 (PLADES)		Analizar los mecanismos internos para la firma de convenios en menos tiempo	Plazo máximo de tiempo de espera de un convenio sea de tres meses	Cumplimiento de los convenios solicitados a los clientes	
Actividad1 (PLADES)		Terminar la carta intención de la universidad del Este de Paris			
Actividad 2(PLADES)					

3.3. Propuesta de Redacción de Estrategias, Objetivos y Metas para los Planes de Desarrollo.

3.3.1 Líneas Estratégicas

Las líneas estratégicas representan los temas de atención prioritaria para el Campus Celaya-Salvatierra sobre los cuáles se realizará el planteamiento de los objetivos.

Sintaxis



Ejemplos:

(1) Atención prioritaria (2) a las comunidades marginadas.

(1) Fortalecimiento (2) del comercio popular.



O bien...

(1) Infraestructura (2) para el desarrollo.



Consideraciones

Se desprenden de la Visión.

Están alineadas a los temas abordados en el diagnóstico.

Reflejan una intencionalidad o acción respecto al tema de interés.

Son ideas concisas y breves.

3.3.2 Objetivos

Los objetivos son enunciados que definen la situación que se espera lograr en un tema trascendental para el Plan de desarrollo a crear; son la expresión cualitativa de lo que se quiere cumplir con la política pública al término de la administración municipal.

Sintaxis

Su construcción semántica se establece por:



Ejemplos:

Ejemplo 1: Incrementar la cobertura del servicio de limpia en las colonias aledañas.

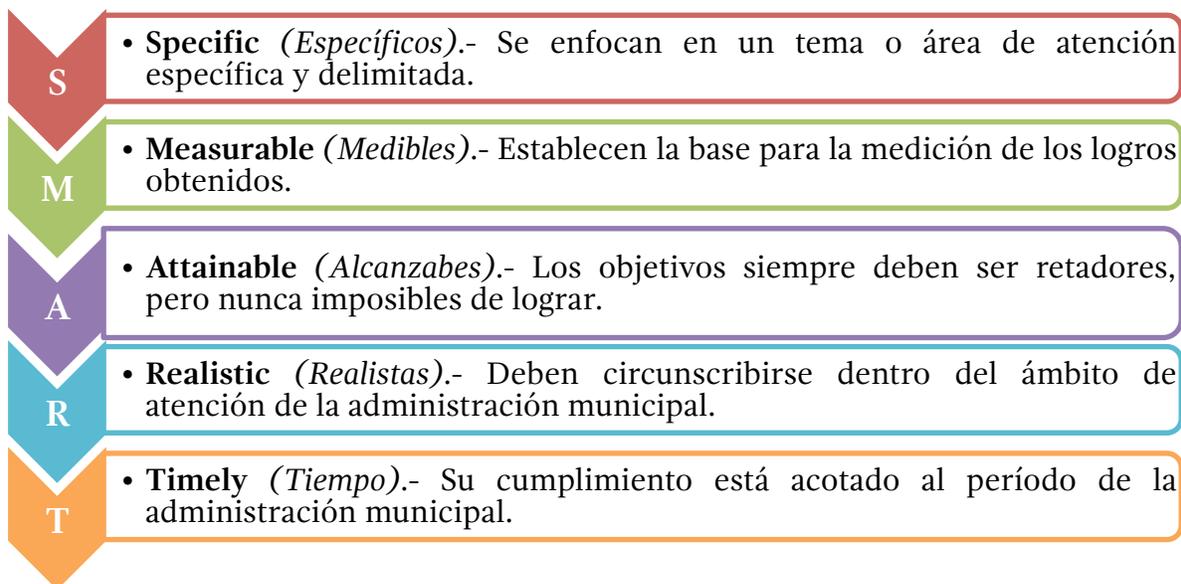
Verbo	Incrementar
Elemento de observación	La cobertura del servicio de limpia
Población o área a la que se enfoca	En las colonias aledañas

Ejemplo 2: Incrementar el número de acciones de prevención hacia la población en riesgo de comisión de conductas antisociales.

Verbo	Incrementar
Elemento de medición	Acciones de prevención
Población o área a la que se enfoca	Población en riesgo



Las características deseables de los objetivos en la literatura de los negocios emergieron un acrónimo denominado (SMART), sin embargo no hay evidencia contundente de quien fue el autor principal de este acrónimo. (Morrison , 2010)



Consideraciones de los objetivos

Deben guardar congruencia con los objetivos de los instrumentos rectores

Están alineados a la visión del instrumento rector

Reflejan “que se quiere lograr” y no el “cómo lograrlo”.

Se recomienda utilizar en su redacción preferentemente los verbos incrementar, reducir o mantener. No es recomendable utilizar verbos pasivos (fomentar, coadyuvar, promover, etc.).

La cuantificación de los objetivos se realiza a través de metas, por lo tanto, para cada objetivo, se requiere de metas cuyo indicador esté directamente relacionado con el objetivo.

Se recomienda que cada objetivo deberá contar con al menos una meta y de dos a cinco estrategias.

3.3.3 Metas

Las metas constituyen la expresión concreta y cuantificable de los objetivos.

Sintaxis



Ejemplos

Objetivo1: Incrementar la cobertura del servicio de limpia en las colonias aledañas.

Meta: Incrementar la cobertura de servicios de limpia en las colonias Miguel Hidalgo y Nueva Esperanza

Verbo	Incrementar
Unidad de medida (indicador)	Cobertura del servicio de limpia
Alcance (trienio)	En las colonias Miguel Hidalgo y Nueva Esperanza

Objetivo 2: Incrementar la atención en materia de prevención hacia la población en riesgo de comisión de conductas antisociales.

Meta: Incrementar de 1,500 a 2,000 el número de personas atendidas con acciones de prevención.

Verbo	Incrementar
Unidad de medida (indicador)	Personas atendidas con acciones de prevención
Alcance	De 1,500 a 2,000



Consideraciones

Su cumplimiento se debe encontrar dentro de la competencia y alcances de la entidad que las promueve

Implican un horizonte temporal definido (p.e. octubre 2012-octubre 2015).

Deben ser retadoras, pero alcanzables.

Dado que representan el grado de cumplimiento de los objetivos, se deberá establecer al menos una meta para cada objetivo.

3.3.4 Estrategias

Son enunciados que establecen cursos de acción general, que muestran la dirección y el uso general de los recursos y esfuerzos para el logro de los objetivos; permiten guiar la acción del Programa estableciendo los “cómos”.

Muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente las acciones a realizar.

Sintaxis



El verbo deberá plantearse preferentemente en gerundio o participio

Ejemplos

Objetivo: Incrementar la atención a las mujeres embarazadas, particularmente de las madres solteras.

Estrategias:

(1) Identificación (2) de las colonias y comunidades (3) en donde se presenta de manera más reiterada esta situación.

(1) Articulación (2) de las diferentes direcciones involucradas (3) para la atención a las madres solas.

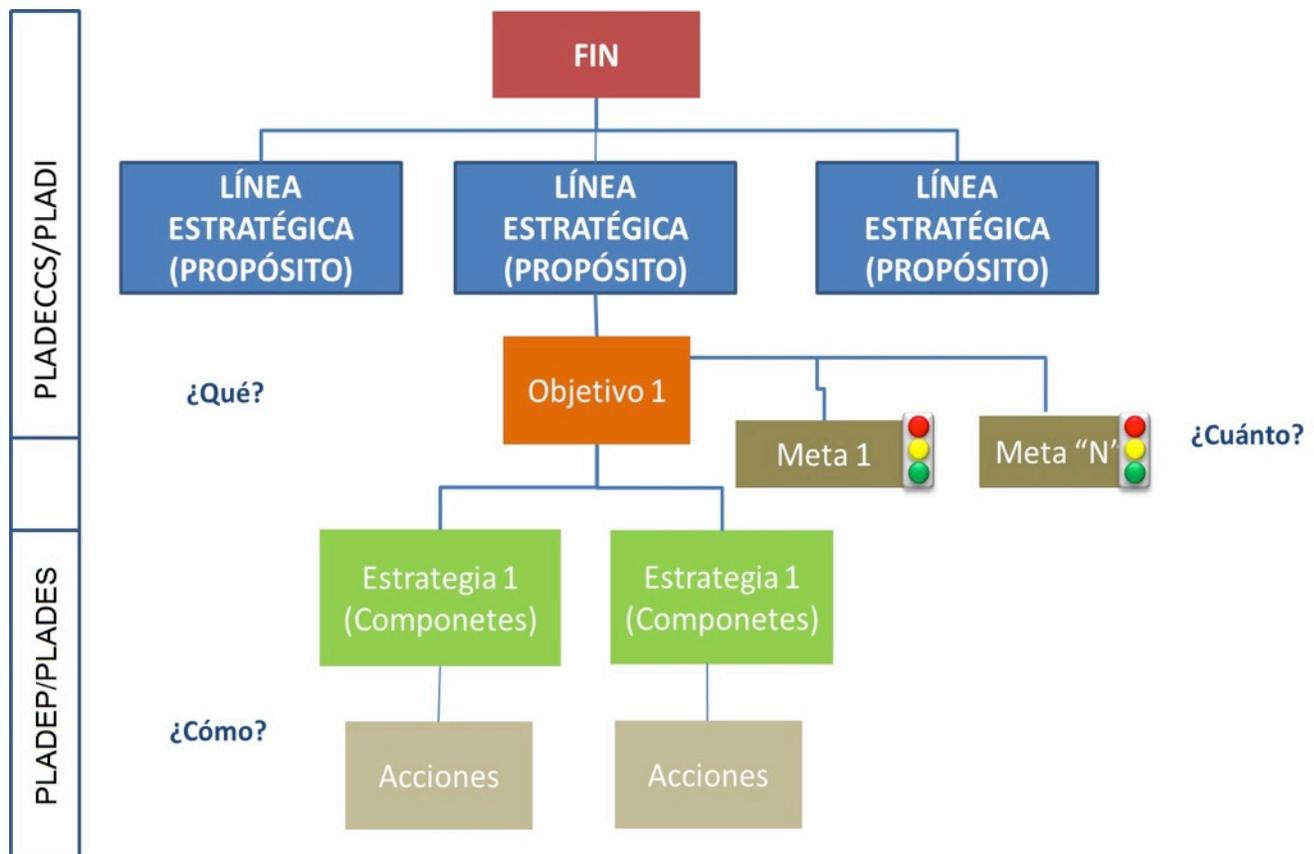
Consideraciones

Sirven como base para el logro de los objetivos y para la definición de objetivos de orden inferior (programas derivados).

- Su vigencia está directamente vinculada al objetivo para el que fueron diseñadas.
- Responden a la pregunta ¿Cómo o mediante qué?
- Se sugiere establecer de dos a cinco estrategias por objetivo

En la figura 8 se muestra la asociación de los instrumentos de planeación derivándose de los instrumentos las líneas estratégicas, del cual correspondería a cada uno de los colaboradores del Campus establecer estrategias para lograr las metas establecidas.

Figura 8. Corresponsabilidad entre Instrumentos de Planeación (PLADI, PLADECES, PLADES, PLADEP)



Elaboración propia, basada en el Instituto de Planeación del Estado de Guanajuato, 2014

4. ABREVIATURAS UTILIZADAS

MGP. Modelo de Gestión Pública.

MIR. Matriz de Indicadores de Resultados.

CIEES. Comités Interinstitucionales para la Educación Superior, A.C.

COPAES. Consejos para la Acreditación de la Educación Superior.

ANUIES. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

PLADI. Plan de Desarrollo Institucional.

PLADECCS. Plan de Desarrollo del Campus Celaya-Salvatierra.

PLADES. de Desarrollo por División.

PLADEP. Plan de Desarrollo Por Departamento.

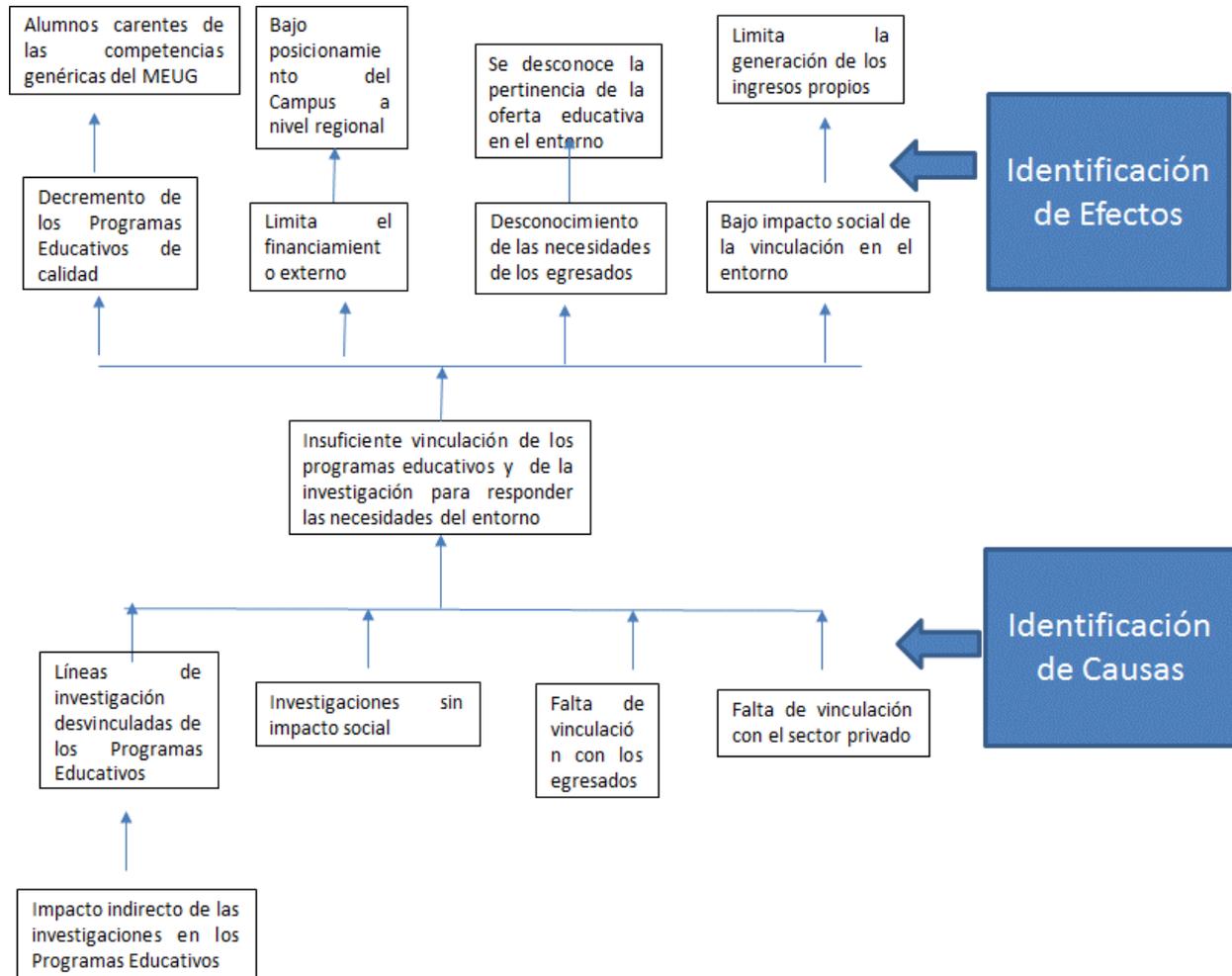
5. FUENTES CONSULTADAS

- Ackoff, R. L. (1997). *Un concepto de planeación de empresa*. México : Limusa.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Colombia: Editorial SYC.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector público*. América Latina: ILPES, CEPAL .
- Cuellar Mejía, G. A.(2016). <http://fccea.unicauca.edu.co/>. Obtenido de Universidad de Cauca, Ciber libro : <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/> (16 de Mayo)
- Desarrollo Banco Interamericano de. (2011). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Gestión para Resultados en el Desarrollo en Gobiernos Subnacionales*. México, Guanajuato, México: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social.
- Dess, G., Lumpkin, T., & Esiner , A. (2011). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Goodstein , L., Nolan, T., & Pfeiffer , W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
- Instituto De Planeación y Estadística (2014). Asesoría de Planeación de Marco Lógico. (D. M. Sánchez, Entrevistador)(18 de Novimebre)
- Mejia Argueta , C., Agudelo , I., & Soto Cardona, O. (2015). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría en Colombia. www.elsevier.es/estudios_gerenciales, 1-13.
- Morrison , M. (2010). *Historia de los objetivos (SMART)*. Obtenido de Rapid Business Improvement.: <http://rapidbi.com/management/history-of-smart-objectives/> (22 de Junio)
- Münch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de la Administración*. México: Trillas.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). <http://www.gob.mx/shcp/es#documentos>. Obtenido de Secretaría de Hacienda y Crédito Público : <http://www.gob.mx/shcp> (22 de Septiembre)
- Secretaría de Educación Pública. (2009). *Planeación Institucional Metodología*. México : SEP.

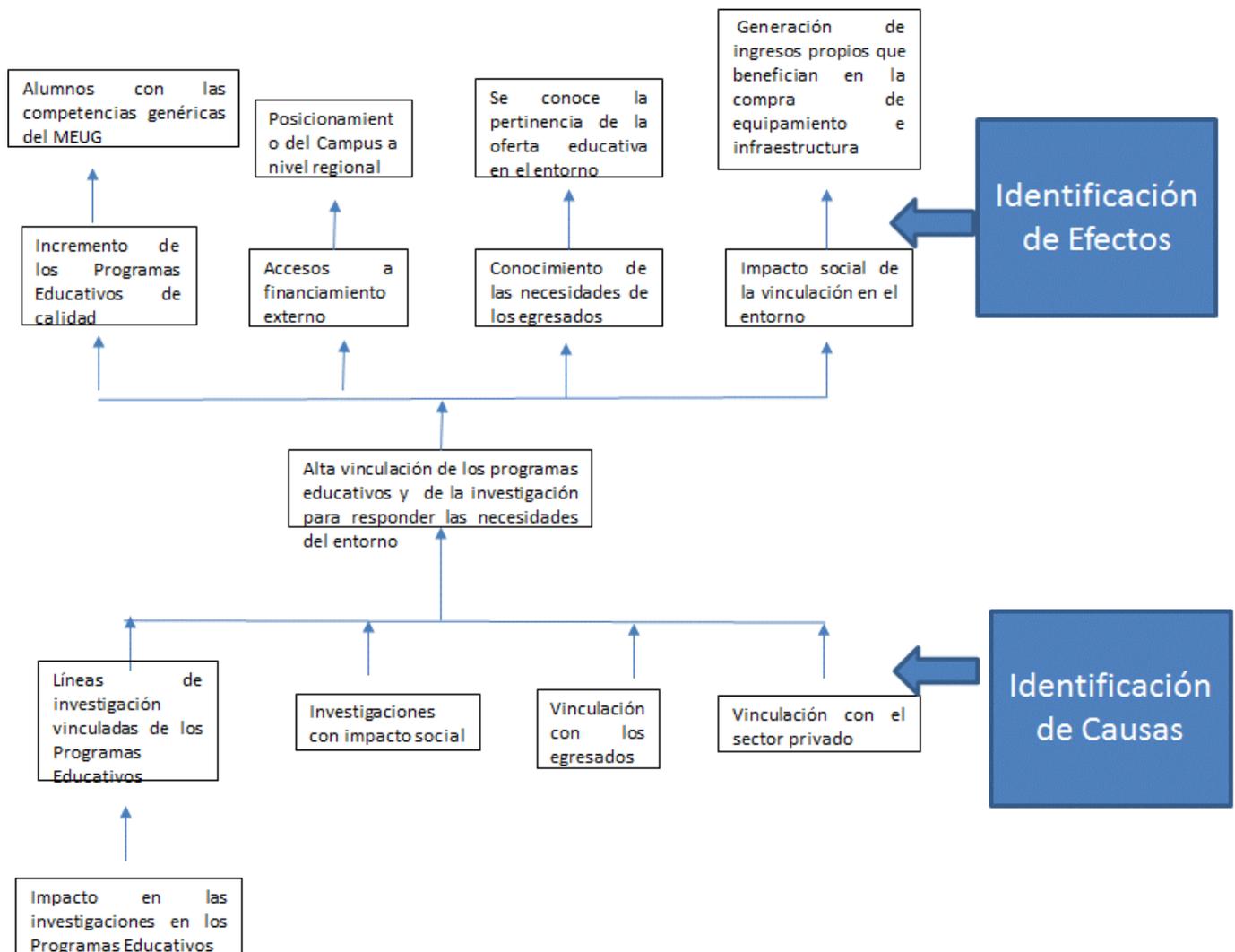
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público . (2011). *Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- Serra, A. (2007). : *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. Chile: Banco Interamericano de Desarrollo .
- Torres Álvarez, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Editorial Panorama.
- Torres Hernández , Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Universidad de Guanajuato. (2016). Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020. *Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020*. Guanajuato, Guanajuato, Mexico: Universidad de Guanajuato.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2013). *Curso de Marco Lógico* .
Obtenido de <http://mml.planeacion.unam.mx/>:
<http://mml.planeacion.unam.mx/> (1 de Abril)

6. ANEXOS

Anexo I Árbol de problemas



Anexo II Árbol de objetivos



DIRECTORIO

DRA. GRACIELA MA. DE LA LUZ RUIZ AGUILAR

RECTORA DELCAMPUS CELAYA-SALVATIERRA

DR. RAFAEL ALEJANDRO VELOZ GARCIA

SECRETARIO ACADÉMICO DEL CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA

DRA. SILVIA DEL CARMEN DELGADO SANDOVAL

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS DE LA SALUD E INGENIERÍAS

DR. BENITO RODRIGUEZ HAROS

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DRA. MA. GUADALUPE OLVERA MALDONADO

SECRETARIA ACADÉMICA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DRA. MARCELA ORTEGA JIMÉNEZ

SECRETARIA ACADÉMICA DE DIVISIÓN DE CIENCIAS DE LA SALUD E INGENIERIAS

DRA. MARIA DEL ROSARIO TOLENTINO FERREL

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

MTRA. EDITH ALEJANDRA GAMIÑO RAMIREZ

ENCARGADA DE LA DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA CLÍNICA

DR. CARLOS HERNÁN HERRERA MÉNDEZ

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL

DRA. ROCIO ROSAS VARGAS

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOCIALES

DR. JOSÉ ENRIQUE LUNA CORREA

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

DR. MARIO DE JESÚS AGUILAR CAMACHO

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS CULTURALES,
DEMOGRÁFICOS Y POLÍTICOS

COMISIÓN DE FORTALECIMIENTO

DRA. GRACIELA MA. DE LA LUZ RUIZ AGUILAR
RECTORA DEL CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA

DR. RAFAEL ALEJANDRO VELOZ GARCIA
SECRETARIO ACADÉMICO DEL CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA

DRA. MA. GLORIA CALIXTO OLALDE
PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

DR. HÉCTOR DANIEL VEGA MACÍAS
PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS CULTURALES, DEMOGRÁFICOS Y
POLÍTICOS

C. XÓCHITL SAKAY SÁNCHEZ CRUZ
ALUMNO DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS DE LA SALUD E INGENIERÍAS

C. ROSENDO EMMANUEL CRUZ LEAL
ALUMNO DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS



UNIDAD DE PLANEACIÓN CAMPUS CELAYA-SALVATIERRA

DRA. MARÍA DE LOURDES TIBURCIO SÁNCHEZ
COORDINADORA DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN CAMPUS CELAYA SALVATIERRA

LDR. ANDREA ESTEFANÍA MONROY CANCHOLA
COORDINADORA DE PROYECTOS ESPECIALES

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO



La Verdad Os Hará Libres