



MODELO Y SISTEMA DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

Aprobado en Sesión Ordinaria del H. Consejo Universitario el 06
de octubre de 2015

Oficina del Abogado General



COMISIÓN INSTITUCIONAL DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN

Dr. José Manuel Piña Gutiérrez

Rector

Dra. Clara Luz Lamoyi Bocanegra
Directora General de Planeación y Evaluación
Institucional

M. en C. Alejandro Jiménez Sastré
Director de la División Académica de
Ciencias de la Salud

Dra. Dora María Frías Márquez
Secretaria de Servicios Académicos

M. F. Lenín Martínez Pérez
Director de la División Académica de Ciencias
Económico Administrativas

Dr. Wilfrido Miguel Contreras Sánchez
Secretario de Investigación, Posgrado
y Vinculación

Dr. Lenín Méndez Paz
Director de la División Académica de Ciencias
Sociales y Humanidades

M.A. Rubícel Cruz Romero
Secretario de Servicios Administrativos

Dra. Verónica García Martínez
Directora de la División Académica de
Educación y Artes

L. C. P. Marina Moreno Tejero
Secretaría de Finanzas

M.A.T.I. Eduardo Cruces Gutiérrez
Director de la División Académica
de Informática y Sistemas

Dr. Fernando Rabelo Hartmann
Abogado General

Dr. Candelario Bolaina Torres
Director de la División Académica
de Ingeniería y Arquitectura

M. Aud. Pánfilo Morales De la Cruz
Contralor General

M.T.E. Sandra Aguilar Hernández
Directora de la División Académica
Multidisciplinaria de los Ríos

Dr. Roberto Flores Bello
Director de la División Académica
de Ciencias Agropecuarias

M. en C. Teresa Ramón Frías
Directora de la División Académica
Multidisciplinaria de Comalcalco

Dr. Gerardo Delgadillo Piñón
Director de la División Académica
de Ciencias Básicas

Dr. José Manuel Vázquez Rodríguez
Encargado de la Dirección de la División
Académica Multidisciplinaria de Jalpa de
Méndez

M. en C. Rosa Martha Padrón López
Directora de la División Académica
de Ciencias Biológicas

M.A. Francisco Javier Jiménez Tecillo
Dirección de Tecnologías de Información
e Innovación



ÍNDICE

	PÁG.
Presentación	5
I. Fundamentos del Modelo y Sistema de Planeación y Evaluación	6
Filosofía Universitaria	6
Legalidad Institucional	6
Compromisos y Capacidades de la Universidad	7
II. Modelo de Planeación y Evaluación	9
Principios	9
Naturaleza	11
Estructura	13
Instrumentos	13
Niveles	15
Temporalidad	15
III. Sistema de Planeación y Evaluación	17
Caracterización del Sistema	17
Subsistema de Planeación	18
Subsistema de Evaluación	19
Subsistema de Información	22
IV. Implementación del Modelo y Sistema de Planeación y Evaluación	23
Referencias	25

Oficina del Abogado General



Mensaje Institucional

En un contexto global que demanda constantes desafíos en todos los ámbitos del desarrollo humano, se ha encomendado a las instituciones de educación superior asumir un papel de liderazgo de tal forma que sus funciones coadyuven a afrontar dichos retos a partir de enfoques inter y transdisciplinarios.

Las tendencias mundiales se inclinan hacia la configuración de sociedades del conocimiento debido a la certeza de que las naciones con mayor capacidad para generar ideas y nuevos progresos científicos y tecnológicos son las que han podido alcanzar excelentes niveles de competitividad, crecimiento económico y bienestar social.

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco es consecuente a este dinamismo actual, por lo que tiene el compromiso de mejorar su capacidad de prever escenarios futuros a la par de sus posibles consecuencias a mediano y largo plazo, con objeto de proyectar estrategias adecuadas que le permitan evolucionar respondiendo efectivamente a las transformaciones de su entorno.

En este sentido, se ha precisado revisar y alinear la perspectiva institucional relacionada con los procesos de planeación y evaluación, considerando la regulación fundamental al respecto en nuestro país, plasmada en el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en las Leyes y Reglamentos derivados de dicha ordenanza.

Por ello, se presenta esta versión actualizada del Modelo y Sistema de Planeación y Evaluación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, con el objeto de orientar en todo momento la toma de decisiones institucionales y el trabajo de la comunidad universitaria, a fin de que éstas se realicen de manera consensuada y transparente, lo cual incidirá en la mejora de la calidad de los servicios que ofrece nuestra Alma Máter y, por ende, en el logro de su misión y visión.

ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE.

Dr. José Manuel Piña Gutiérrez
Rector



Presentación

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco está comprometida con el desarrollo efectivo de sus funciones sustantivas, lo cual radica en el ejercicio de una gestión acorde con los requerimientos de la comunidad universitaria y que origine las condiciones adecuadas para su labor integral conforme a su misión.

El manejo óptimo y transparente de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles requiere aprovechar todo conocimiento y experiencia institucional, particularmente en lo relativo a capacidades de mando y competencias administrativas, teniendo en cuenta el hincapié que se hace actualmente sobre la calidad.

En este tenor, esta Casa de Estudios ha venido implementando pautas para fortalecer y consolidar una cultura de planeación y evaluación que coadyuve a la conformación de una Universidad de excelencia.

En 2005, el H. Consejo Universitario aprobó el Sistema de Planeación Permanente y Participativo, al cual le correspondió la formulación de un Modelo de Planeación como guía estructural y soporte de los mecanismos inherentes al sistema.

A diez años de tal propuesta, el contexto y las características internas de la Universidad han cambiado, generándose así la necesidad de revisarla y adecuarla tanto a los requerimientos institucionales, como a los planteamientos emitidos por las políticas públicas y organismos evaluadores.

Asimismo, a partir del año 2012 y en cumplimiento con el artículo 134 Constitucional, la Universidad tiene entre sus principios la observancia de las Leyes respectivas a seguimiento y evaluación, como es la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en sus artículos 45 y 111, y la Ley General de Contabilidad, en el artículo 54, las cuales señalan la obligatoriedad de la evaluación del desempeño con base en el grado de cumplimiento de objetivos y metas, mediante indicadores estratégicos y de gestión que permiten conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos.

Es por ello que se presenta este documento con el propósito de explicar el Modelo y Sistema de Planeación y Evaluación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, a partir de sus fundamentos, los rasgos del Modelo, la composición del Sistema y las consideraciones para su implementación.



I. Fundamentos del Modelo y Sistema de Planeación y Evaluación

El proceso de planeación y evaluación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco tiene su fundamento en la filosofía, legalidad, compromisos y capacidades institucionales.

Filosofía Universitaria

Misión

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como institución pública de educación superior, tiene la misión de contribuir de manera significativa a la transformación de la sociedad y al desarrollo del país, con particular interés en el Estado de Tabasco, a través de la formación sólida e integral de profesionales capaces de adquirir, generar, difundir y aplicar el conocimiento científico, tecnológico y humanístico, con ética y responsabilidad para ser mejores individuos y ciudadanos.

Visión a 2028

La Universidad tiene reconocimiento nacional e internacional por los excelentes indicadores de calidad de sus programas de estudio, su alta responsabilidad social, su democracia y gobernabilidad interna, por ser abierta e incluyente en la formación cultural; por su impulso al desarrollo de la región, el país y el mundo; a través de la producción y aplicación del conocimiento.

Legalidad Institucional

La Ley Orgánica de la Universidad hace referencia a la facultad de esta Casa de Estudios para planear y programar las actividades de docencia, investigación, de difusión cultural y extensión universitaria. En este sentido señala que corresponde al Consejo Universitario establecer los lineamientos de la planeación universitaria.

Asimismo, otorga al Rector la facultad y obligación de orientar el quehacer institucional en el marco de la planeación universitaria, lo cual es confirmado por el Estatuto General de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, expresando que debe conducir las labores de planeación para la mejora continua de la Universidad.

Entre las consideraciones de dicho Estatuto, se manifiesta que la Institución debe desarrollarse académica y administrativamente, tomando como base una planeación participativa y democrática de la comunidad que la integra.



Igualmente, menciona que los Directores de las Divisiones Académicas deben sujetarse en la realización de todas sus acciones a las políticas generales de la Universidad, determinadas por el interés universitario y por las necesidades de progreso social, económico y cultural del estado, la región y el país, avaladas o dictadas por el Rector y/o descritas en la legislación universitaria.

En ese tenor, declara que son facultades y obligaciones de los Secretarios, de los Directores de Área, así como de las instancias de apoyo dependientes de la Rectoría: normar, planear, coordinar, asesorar, dirigir, supervisar, evaluar y apoyar las actividades de docencia, investigación, difusión cultural, extensión universitaria, vinculación y apoyo tanto académico como administrativo, que se realicen en la Universidad en colaboración con las Divisiones Académicas.

El Reglamento General de Planeación y Evaluación Institucional refiere que todas las instancias académicas y administrativas están obligadas a establecer y/o aplicar planes, programas y mecanismos de evaluación, de acuerdo con lo estipulado por el presente documento, para determinar sus compromisos y el grado de cumplimiento o avance de los mismos.

Dicho Reglamento señala que la Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional es responsable de supervisar y favorecer el cumplimiento del proceso de planeación y evaluación mediante la asesoría técnica y metodológica que brinde a los órganos colegiados de planeación y evaluación, así como a las instancias académicas y administrativas.

Compromisos y Capacidades de la Universidad

Los compromisos de esta Alma Máter, que sustentan a la planeación y evaluación, son los siguientes:

- ▶ **Compromiso político: lo académico en el centro.**
Desde el punto de vista político, significa asumir las actividades académicas como tareas estratégicas de corto, mediano y largo plazo, para las que se requiere consenso, concertación y responsabilidad.
- ▶ **Compromiso institucional: participación e integración.**
A partir de la visión institucional, es propio de la práctica de mejora el generar una participación propositiva y una integración comprometida de la comunidad universitaria.
- ▶ **Compromiso contextual: sistema abierto.**



Dentro del enfoque contextual, se refiere a considerar la realidad circundante, tanto interna como externa de esta Casa de Estudios, tomando como pilar esencial la trascendencia y la pertinencia.

Por su naturaleza, la Institución debe tener, en el proceso de planeación y evaluación, el detonador y potenciador de tres capacidades básicas:

- ▶ Capacidad prospectiva. Permite diseñar un horizonte deseable y factible, previendo, sugiriendo y anticipando sus acciones ante un entorno inevitablemente cambiante.
- ▶ Capacidad propositiva. Implica formular soluciones y acciones orientadas a la resolución de problemas sobre la base de una crítica que favorezca el desarrollo de la Universidad.
- ▶ Capacidad transformadora. Permite promover el cambio y evolución de la Institución a través de su permanente revisión y definición, en función de sus políticas, valores, necesidades y circunstancias.

Estas capacidades básicas son estimulantes en la planeación a partir de la elaboración de estrategias y estipulación de tiempos; así también en la evaluación al determinar los avances logrados para el cumplimiento de la misión y visión.

Además, ostentan como característica a la innovación dado que, en cada una, es posible la introducción de algo nuevo para producir mejoras, en términos académicos y administrativos, que vayan acordes a los adelantos científicos, tecnológicos y humanos de la época y el contexto. Dicha cualidad se fundamenta en los principios de flexibilización y de calidad, referidos posteriormente.

Oficina del Abogado General



II. Modelo de Planeación y Evaluación

Con el propósito de brindar un punto de referencia a partir del cual se lleve a cabo el proceso de planeación y evaluación, se describen los rasgos esenciales de sus pilares.

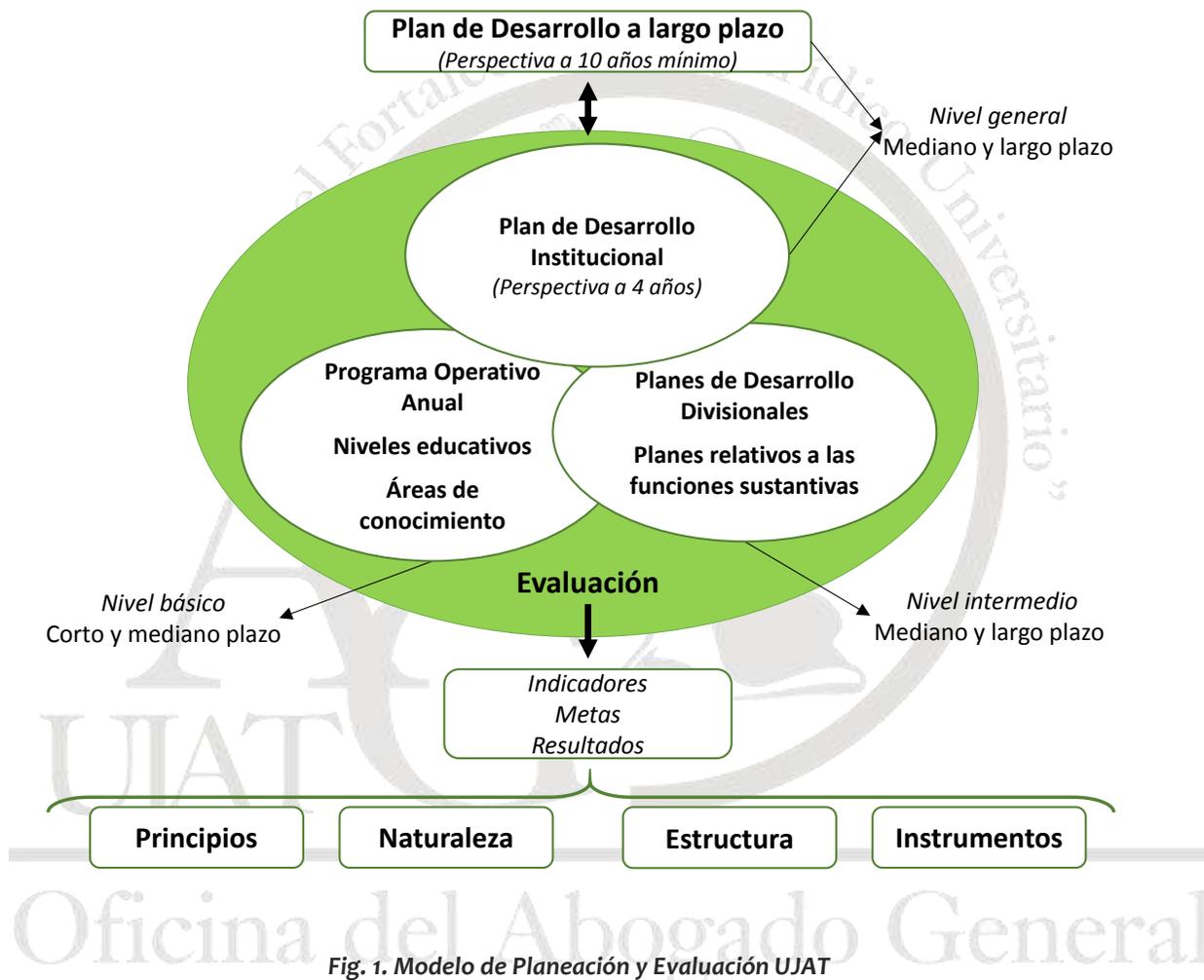


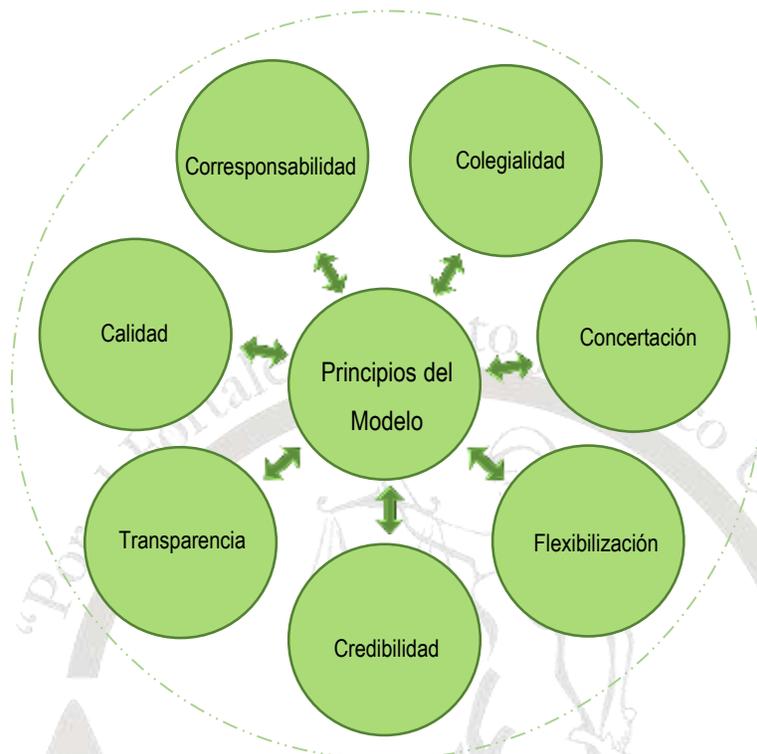
Fig. 1. Modelo de Planeación y Evaluación UJAT

Principios

Los principios del Modelo de Planeación y Evaluación son siete:



1. **Corresponsabilidad:** la aportación al proyecto.
Refuerza el compromiso integral de la comunidad universitaria en sus respectivas áreas, instancias, niveles de responsabilidad y actuación, en el marco de un proyecto compartido.
En esta realización es pertinente precisar:
 - ♦ Responsabilidades.
 - ♦ Funciones.
 - ♦ Acciones.
2. **Colegialidad:** toma de decisiones como comunidad integrada.
Implica el establecer órganos colegiados que den sustento al proceso de planeación y evaluación.
3. **Concertación:** coordinar el esfuerzo colectivo.
Se refiere a la intención de coordinar el esfuerzo colectivo, tanto para definir el rumbo de la Universidad como para emprender acciones correctivas correspondientes. En este caso, estimular y reconocer son prácticas que favorecen:
 - ♦ Compromiso.
 - ♦ Capacidad.
 - ♦ Voluntad.
4. **Flexibilización:** perfectibilidad.
Busca la actitud abierta al cambio y a la innovación de la Institución que, para su cabal realización, desarrolla sus capacidades:
 - ♦ Prospectiva.
 - ♦ Propositiva.
 - ♦ Transformadora.
5. **Credibilidad:** mejora perceptible.
Involucra el compromiso político y la voluntad de centrarse en lo académico y su mejora sustancial, cuyas características esenciales son:
 - ♦ Factibilidad.
 - ♦ Pertinencia.
6. **Transparencia:** pulcritud y objetividad.
Engloba el empeño por la ecuanimidad y el sumo cuidado en la realización de procedimientos y el alcance de los objetivos.



7. Calidad: Las funciones institucionales se llevan a cabo en concordancia con las necesidades y expectativas de la sociedad mediante procesos innovadores que fomentan la mejora continua en la vida universitaria.

Fig. 2. Principios del Modelo de Planeación y Evaluación UJAT

Naturaleza

La naturaleza del Modelo contempla ocho rasgos:

1. Sistémico. Considera dos características:
 - ♦ Abierto. Fortalece no sólo su actitud de apertura al cambio sino también su retroalimentación con el entorno.
 - ♦ Complejo. Concibe a la Universidad como un conjunto de elementos diversos interrelacionados entre sí.
2. Integral. Visualiza a la Institución como un todo que posee:
 - ♦ Carácter integral. Sus actividades y decisiones consideran incluir los elementos y recursos necesarios para avanzar en una dirección definida.



- ♦ Equilibrio y armonía. Busca la estabilidad y la conveniente proporción y correspondencia en la incorporación de funciones, acciones y quehacer de sus miembros.
3. Dinámico. Concibe a una Universidad en movimiento provista de dos rasgos:
- ♦ Celeridad en los cambios. Idealiza el transcurso de desarrollo cuyo nivel de respuesta a las variaciones del contexto esté acorde al ritmo con que se presentan.
 - ♦ Transformación. Otorga especial interés a la evolución permanente al interior.
4. Inductivo. Implica reconocer:
- ♦ Experiencias exitosas. Se requiere observar las transiciones del interior y la potencialidad de inducir experiencias exitosas como factor catalizador de las mismas.
 - ♦ Valoración de esfuerzos. Plantea apreciar las ideas y las prácticas que se generan tanto en los diversos ámbitos de la institución como en el exterior de ella para inducir y proyectar al resto de la Universidad.
5. Deductivo. Se deben impulsar:
- ♦ Adopción de procesos globales. En la Institución se deben propiciar prácticas de observación de procesos globales para su adecuación y traducción explícita en procesos institucionales.
 - ♦ Valorar ideas consensuadas. Presupone apreciar los saberes que se acumulan en la comunidad universitaria, las cuales requieren ser formuladas de manera clara y lógica para derivar tareas generales.
6. Participativo. Esta naturaleza contempla:
- ♦ La Universidad somos todos. Nace con la convicción de que la Universidad no puede construirse sin la colaboración de sus protagonistas.
 - ♦ El fortalecer procesos. La participación es cardinal con el propósito de mejorar y consolidar las fases de la planeación y evaluación.
 - ♦ Instancias colegiadas intermedias. Consolidar a los órganos que, de manera conjunta entre sus miembros, intervienen en la planeación y evaluación.
7. Democrático. Sus referencias esenciales son:
- ♦ Intereses institucionales. Surge a partir de la necesidad de conciliar las voluntades individuales en torno a un eje común para el adecuado desarrollo del colectivo universitario, convirtiéndose en intereses institucionales que serán fundamento para la planeación y evaluación.



- ♦ Fines y objetivos. Implica reconocer los principios, fines y objetivos de la Universidad como el núcleo del quehacer universitario.

8. No centralizado. Se refiere a tener:

- ♦ Autonomía funcional. Parte de la premisa de que el ejercicio de la planeación y evaluación debe ser coherente con la capacidad de decisión que gozan las unidades, respecto a la administración central o rectorado, atendiendo a la normatividad institucional.

Estructura

La estructura del Modelo se define por cuatro características:

1. Funcional. Implica que sea eficaz y eficiente, ideal para la toma de decisiones, lo cual requiere que contemple una estructura capaz de:
 - ♦ Aclarar políticas, procedimientos y controles.
 - ♦ Especificar las estrategias y rutas críticas.
 - ♦ Simplificar los procesos.
 - ♦ Señalar relaciones de autoridad y nivel.
 - ♦ Visualizar organigrama.
2. Racional. Se refiere a que la estructura y el modelo de funcionamiento de la Universidad se integran armónicamente para propiciar el mejoramiento continuo de la calidad.
3. Diferencial. En este elemento se involucran la:
 - ♦ Diversidad. Se reconoce la distinta naturaleza de las instancias, sectores y dependencias que integran a esta Casa de Estudios.
 - ♦ Riqueza heterogénea. Es necesario observar la riqueza de su diversidad y complejidad para aprovechar la potencialidad de la misma.
4. Evaluable. Se integra por las siguientes condiciones:
 - ♦ Mensurable. Es necesario que se valore la estructura del modelo mismo en comparación con las dinámicas interna y externa del funcionamiento institucional.
 - ♦ Perfectible. Debe ser revisado de manera periódica con la finalidad de hacer los cambios pertinentes.

Instrumentos

Los instrumentos relacionados con el modelo son seis:



1. Básicos

- ♦ Plan de Desarrollo a largo plazo.
- ♦ Plan de Desarrollo Institucional.
- ♦ Planes de Desarrollo Divisionales.
- ♦ Planes relativos a las funciones sustantivas.
- ♦ Programas y proyectos que se desprenden de los Planes de Desarrollo Institucionales y/o Divisionales.

2. Normativos

- ♦ Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- ♦ Estatuto General de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- ♦ Reglamento General de Planeación y Evaluación Institucional.
- ♦ Reglamentos, lineamientos y modelos universitarios.

3. Referenciales

- ♦ Plan Nacional de Desarrollo.
- ♦ Programa Sectorial de Educación a nivel federal.
- ♦ Plan Estatal de Desarrollo.
- ♦ Programa Sectorial de Educación a nivel estatal.
- ♦ Programas federales y estatales.
- ♦ Lineamientos federales y estatales.
- ♦ Informes de organismos internacionales y nacionales.

4. Operativos

- ♦ Los Programas Operativos Anuales.
- ♦ Los manuales de organización y procedimientos.
- ♦ Lineamientos y/o manual de normas presupuestarias.
- ♦ Guías básicas.

5. Control

- ♦ Metodologías y técnicas.
- ♦ Instrumentos de evaluación.
- ♦ Estudios.
- ♦ Autoevaluación y meta evaluaciones.

6. Propositivos

- ♦ Informes, estudios y reportes de recomendaciones o propuestas para establecer líneas de acción.
- ♦ Evaluaciones internas y externas.



Niveles

El proceso de planeación y evaluación se formaliza en los siguientes tres niveles:

1. Nivel general. Concibe a la Universidad en su conjunto, la definición de su rumbo y sentido referidos en los Planes de Desarrollo a largo plazo e Institucional, como columna vertebral de este nivel.
2. Nivel intermedio. Considera a las Divisiones Académicas, las cuales instauran los Planes de Desarrollo Divisionales, así como las instancias académicas o administrativas encargadas de los planes relativos a las funciones sustantivas de la Universidad, alineados a los planes de desarrollo del nivel general.
3. Nivel básico.
 - ♦ Por función. Considera los programas operativos de cada una de las unidades responsables con base en las atribuciones administrativas y académicas.
 - ♦ Por niveles educativos. Toma en cuenta los niveles de técnico superior universitario, licenciatura y posgrado que ofrece la Institución.
 - ♦ Por área de conocimiento. Comprende las áreas de conocimiento incluidas en los planes y programas de estudio ofrecidos por la Universidad.

Temporalidad

En vista de otorgar una visión dinámica de la Universidad, existen tres horizontes temporales:

1. Corto plazo. Es un lapso correspondiente a la programación anual o bianual de operaciones y debe prever:
 - ♦ El fortalecimiento y la consolidación de las actividades cotidianas que inciden en la realización de las funciones sustantivas, mediante su evaluación, para cumplir los fines de la Universidad.
 - ♦ El sentar las bases de la Universidad a mediano y largo plazo, a partir de la revisión y análisis de los logros respecto a lo programado.
2. Mediano plazo. Su duración temporal es de cuatro años y debe considerar la evaluación de los cambios y transformaciones que se delinearán en la construcción de la visión de largo plazo.



3. Largo plazo. Indica un horizonte a 10 años como mínimo y su principal cometido es el arribo, de manera tangible, de la planeación hacia una nueva etapa de la Universidad.





III. Sistema de Planeación y Evaluación

La operación efectiva del Modelo de Planeación y Evaluación requiere de componentes interconectados cuyas intervenciones se orienten hacia un propósito compartido; es decir, el Sistema de Planeación y Evaluación que se describe en este apartado.

Caracterización del Sistema

El Sistema de Planeación y Evaluación es un conjunto articulado de relaciones funcionales que establecen las dependencias, instancias, académicos y autoridades, a fin de realizar un proceso de planeación y evaluación que otorgue una trayectoria precisa a esta Universidad de la que son miembros.

Se conforma por los subsistemas de Planeación, Evaluación e Información, los cuales se articulan de forma complementaria, apoyándose mutuamente en el desempeño de sus respectivas tareas, con objeto de orientar adecuadamente el desarrollo institucional.

Dicho Sistema tiene en los mecanismos de participación el punto neurálgico, ya que es mediante éstos, donde se encuentra la manera en que los universitarios toman parte activa durante el ejercicio de la planeación y evaluación por medio de:

- El debate y la discusión sobre el rumbo y dirección.
- Elaboración de propuestas.
- La deliberación y aprobación de planes, programas y proyectos.
- Ejecución de acciones.
- Control y evaluación.

El Sistema de Planeación y Evaluación se caracteriza por ser permanente y participativo; es utilizado con la intención de alcanzar un avance equilibrado, armónico y consistente en un horizonte que trascienda al corto plazo.

Con base en los rasgos esenciales del Modelo de Planeación y Evaluación, así como en la conceptualización del Sistema de Planeación y Evaluación, se describen sus características.

Es permanente porque:

- Orienta y da sentido al rumbo de la Universidad.
- Sistematiza y guía las acciones inherentes a la Institución.
- Busca el mejor cumplimiento de los fines y propósitos de la Alma Máter.
- Es dinámico y se retroalimenta continuamente en cada una de sus fases.
- Se concreta por medio del trabajo cotidiano de la comunidad universitaria.
- Contempla su realización en el corto, mediano y largo plazo.
- Tiene como columna vertebral a los siguientes elementos:



- ♦ Plan de Desarrollo a largo plazo.
- ♦ Plan de Desarrollo Institucional.
- ♦ Planes de Desarrollo Divisionales.
- ♦ Programa Operativo Anual.
- ♦ Resultados de las evaluaciones (evaluación inicial, evaluación durante y evaluación final).
- ♦ Rendición de cuentas.

Se dice que es participativo porque:

- ▶ Es corresponsable, concertado y colegiado.
- ▶ Engloba mecanismos de participación que regulan el proceso, a través de los siguientes órganos:
 - ♦ Comité Institucional de Planeación y Evaluación.
 - ♦ Comités de Planeación y Evaluación de las Divisiones Académicas.
 - ♦ Los profesores y universitarios toman parte en los órganos colegiados como el Consejo Universitario, el Consejo Técnico y los Consejos Divisionales, mediante los cuales se organiza el debate y la discusión sobre el rumbo o dirección a seguir.

Subsistema de Planeación

La planeación es un proceso mediante el cual se sistematiza y orienta un conjunto de acciones inherentes a la Universidad para el mejor cumplimiento de sus objetivos, fines y funciones. Es una práctica racional de toma de decisiones a partir de obtener, discernir y analizar información sobre la realidad actual, así como de prever y proyectar un futuro.

Los principales logros de su eficiencia son:

- ▶ Diseño de una visión.
- ▶ Elaboración de políticas.
- ▶ Formulación de objetivos.
- ▶ Proposición de estrategias.
- ▶ Establecimiento de metas.
- ▶ Construcción de indicadores.
- ▶ Designación de acciones.
- ▶ Evaluación institucional.

La planeación permite que las actividades académicas de la Universidad tengan dirección y perspectiva en el marco de un proyecto compartido. Dado su carácter participativo, en ella se plasman:



1. Voluntad universitaria. Forja la disposición colectiva de coordinar el esfuerzo de la Institución para una mejora académica deliberada y orientada, acorde a principios y criterios definidos.
2. Política académica. Conformar un proceso que transforma conscientemente la realidad institucional, en correspondencia a una orientación académica previamente acordada.

El subsistema de planeación se apoya en las modalidades de planeación prospectiva y estratégica, en tanto que define un futuro deseable y posible, el cual se adopta como guía para determinar intencionalmente el trayecto y las alternativas de aproximación hacia el mismo, a partir de analizar la situación presente de la Universidad y su entorno.

Igualmente, considera la planeación orientada a resultados y sus herramientas, para llevar a cabo su ejecución de acuerdo con los niveles de la estructura de organización y generar valor a las actividades de la Universidad.

Subsistema de Evaluación

El Subsistema de Evaluación, se encuentra articulado de forma integral con la planeación, de manera que al medir el avance en el logro de los resultados, y monitorear de manera constante la operación de las actividades, es posible conocer la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos fijados, permitiendo mejorar y poder alcanzar las metas programadas.

La evaluación es un proceso de naturaleza periódica y colegiada cuyo objeto es identificar la congruencia entre lo comprometido y lo alcanzado, es decir los resultados del desempeño obtenido, así como su impacto en el ámbito universitario apoyándose del seguimiento permanente que asegure el cumplimiento de las actividades programadas.

Los principales logros de su eficiencia son:

- ▶ Retroalimentación al subsistema de planeación.
- ▶ Innovación para el mejoramiento continuo de las acciones universitarias.
- ▶ Rendición de cuentas.

La evaluación considera los siguientes tipos de acuerdo al momento de aplicación:

1. Evaluación Inicial. Proceso preliminar de verificación, diagnóstico, exploración y análisis para identificar las actividades y programas que permitirán alcanzar los objetivos derivados de la planeación.



2. Evaluación Durante (seguimiento). Proceso de monitoreo sistemático y periódico a las metas e indicadores establecidos, con el fin de detectar oportunidades, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste de las actividades programadas.
3. Evaluación Final. Mide el logro de los objetivos planteados, permitiendo valorar los productos y resultados al término de las actividades, procesos y programas.

Asimismo, en cada uno de estos momentos, este proceso puede ser realizado por distintos agentes, reconociéndose la siguiente clasificación:

1. Evaluación externa. Efectuada por organismos ajenos a la Universidad facultados para ratificar la calidad de sus funciones sustantivas y transversales.
2. Autoevaluación. Practicada por los mismos responsables de la planeación y ejecución, es decir, por los órganos colegiados o las instancias académicas y administrativas de la Universidad, según corresponda el caso.

La evaluación, se fundamenta a través de la generación de:

1. Indicadores: son los parámetros de cálculo y medición que describen lo que se cuantificará respecto a los objetivos planteados. Permiten valorar las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía y calidad de los procesos llevados a cabo y los resultados obtenidos.

Respecto a sus atributos, éstos deben ser:

- ♦ Claros
- ♦ Pertinentes
- ♦ Relevantes
- ♦ Monitoreables
- ♦ Específicos
- ♦ Mensurables
- ♦ Alcanzables
- ♦ Realistas
- ♦ Definidos temporalmente
- ♦ Indicativo de resultados

2. Metas: Son aquellos resultados cuantitativos que se pretenden lograr en un tiempo determinado y que contribuyen a alcanzar los objetivos establecidos. Así mismo, poseen atributos concretos como cantidad, tiempo, lugar y calidad.



De esta forma, la evaluación funge como la herramienta con la cual se obtiene, analiza y valora la situación de las funciones sustantivas y transversales que guarda la Institución con el propósito de realizar los ajustes, cuando así proceda, que permitan fortalecer la transparencia y consolidar el rumbo y la orientación de la Universidad teniendo como referente los planes de desarrollo.





Subsistema de Información

Con el fin de respaldar los procesos de planeación, programación y evaluación institucionales, el elemento de información es indispensable para la toma de decisiones relativa a éstos.

Por tanto, se requiere de información:

- ▶ Sistematizada del entorno, principalmente generada por las instancias internacionales, nacionales y estatales encargadas de orientar la función de la educación superior, así como por organismos evaluadores.
- ▶ Sistematizada de la Universidad, que tiene como fuente las instancias en donde ésta se genera de manera natural.
- ▶ Que utilice las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para su ágil acceso.
- ▶ Que se encuentre actualizada de manera constante, para que sea oportuna y objetiva.

Este subsistema es el encargado de generar y organizar los datos, la estadística e información acerca de los indicadores institucionales, que deben ser accesibles, exactos, precisos, fiables, así como reflejar fielmente la realidad, con el fin de proveerla a los subsistemas de planeación y evaluación para que lleven a cabo sus tareas, así como para atender requerimientos de órganos institucionales y de organismos externos.

De igual forma, es responsable de elaborar y comunicar los análisis y estudios cualitativos y estadísticos sobre las condiciones técnicas, científicas, económicas y sociales de la realidad futura y entorno cambiante, con el fin de que las instancias académicas o administrativas correspondientes incidan en ellos desde el presente, a partir de prever, sugerir y anticipar acciones.

Oficina del Abogado General



IV. Implementación del Modelo y Sistema de Planeación y Evaluación

Para la operación del Sistema de Planeación y Evaluación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco se contemplan las siguientes consideraciones:

1. Legalidad.

Contextualizar el Modelo y Sistema de Planeación y Evaluación, esto es, atender la realidad institucional en cuanto al esquema de gobierno, dirección, gestión y administración, acorde con el esquema universitario y con la legislación vigente, específicamente:

- ♦ Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- ♦ Estatuto General de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- ♦ Manual General de Organización de la Universidad.
- ♦ Reglamento General de Planeación y Evaluación Institucional.

2. Tendencias.

Articularse de manera natural a las tendencias de educación superior determinadas por autoridades o colectivos nacionales, incluyendo a los organismos evaluadores y acreditadores, así como aquellas organizaciones con las cuales está asociada esta Casa de Estudios.

3. Factibilidad.

La operación del Modelo y Sistema de Planeación y Evaluación es factible desde el punto de vista técnico-organizacional, en tanto la Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional es asignada como responsable de su aplicación y considera dos órganos colegiados que funcionan como reguladores del proceso:

- ♦ Comité Institucional de Planeación y Evaluación.
- ♦ Comités de Planeación y Evaluación de las Divisiones Académicas.

También se estiman los recursos financieros que la planeación y evaluación requieren para llevarse a cabo, los cuales son contextualizados en un presupuesto en el corto plazo.

Igualmente, se toman en cuenta las relaciones entre los subsistemas, orientadas al desarrollo institucional:

1. La interacción entre el subsistema de planeación y el de información permite el diseño de un horizonte deseable y factible, así como el diagnóstico de la situación actual de la Universidad.



2. La conexión entre el subsistema de evaluación y el de planeación da pauta para el establecimiento de acciones para la mejora continua a corto, mediano y largo plazo.
3. El vínculo entre el subsistema de información y el de evaluación favorece la sistematización de experiencias y aprendizajes respecto a la ejecución del proceso.

Gracias al amplio fundamento que se manifiesta a través de la consolidación y estructuración del presente Modelo, será posible el despliegue de un Sistema de Planeación y Evaluación sólido y serio que, conforme a un lapso de tiempo, genere los resultados esperados en búsqueda de la Universidad de calidad.





Referencias

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2003). *Documento Estratégico para la Innovación en la Educación Superior*. México.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2000). *La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES*. México.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2012). *Inclusión con responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior*. México.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2014). *Planeación Estratégica y Liderazgo*. [Material de curso-taller]. México.

Cano, M. y Olivera, D. (S.F.). *Algunos Modelos de Planeación...* Recuperado de: www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf

García, E. y Valencia, M.L. (2007). *Planeación Estratégica: Teoría y Práctica*. México: Trillas.

H. Congreso del Estado Libre y Soberano de Tabasco. (1987). *Ley Orgánica de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. México.

Miklos, T. y Tello M. E. (2007). *Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño del Futuro*. México: Limusa.

Secretaría de Educación Pública- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (1989). *Manual de Planeación de la Educación Superior: Introducción al Proceso de Planeación*. México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2014). *Presupuesto Basado en Resultados. Módulo 3: Planeación Orientada a Resultados*. [Material de diplomado]. México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2014). *Presupuesto Basado en Resultados. Módulo 5: Metodología de Marco Lógico*. [Material de diplomado]. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (1987). *Estatuto General de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (2005). *Modelo y Sistema de Planeación de la Universidad*. México.



Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (2011). *Reglamento General de Planeación y Evaluación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*. México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (2014). *Manual General de Organización de la Universidad*. México.

