

# Universidad de Sonora



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**

## **MODELO DE PLANEACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA**



# MODELO DE PLANEACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA

## ANTECEDENTES

La Ley número 4 Orgánica de la Universidad de Sonora establece, en su exposición de motivos, la necesidad de que la Universidad de Sonora organice sus actividades a través de planes institucionales de desarrollo congruentes con los planes estatal y federal de desarrollo, para que exista mayor articulación entre los diferentes esfuerzos que se realizan entre el estado y el país y la propia Universidad. En ese marco, en la fracción III del artículo 7 se establece que la Universidad, con el fin de realizar sus objetivos tendrá entre sus facultades “Organizar sus actividades a través de planes institucionales, considerando los planes de desarrollo estatal y nacional.” Asimismo, establece en la fracción IX del artículo 25 que entre las facultades y obligaciones del Rector está la de presentar al Colegio Académico el proyecto de Plan de Desarrollo Institucional, quien en su caso lo acordará y lo enviará a la Junta Universitaria para su consideración y aprobación definitiva.

La reglamentación de la Planeación, quedo incluida en el Estatuto General de la Universidad de Sonora, el Título Quinto. En su artículo 165 se establece que “La Universidad de Sonora, con el propósito de cumplir sus objetivos y racionalizar las acciones institucionales, hará de la planeación una práctica permanente, sistemática y participativa. Además, en su artículo 168 establece que, entre los productos de dicha actividad deberán estar el Plan de Desarrollo Institucional, con programas y metas específicas.

Asimismo, en el artículo 169 se establecen los elementos que al menos deben estar contenidos en el Plan de Desarrollo Institucional: Caracterización institucional y de su entorno, las prioridades y los objetivos generales a lograr, las políticas y estrategias generales a seguir, los criterios de evaluación y los programas específicos que se elaborarán para conseguir los fines deseados.

En cumplimiento de lo anterior, desde la década de los noventa en la Universidad de Sonora se elaboraron los planes institucionales de desarrollo (1993-1997 y 1997-2001), conteniendo los elementos indicados y utilizando varias características de la planeación estratégica.

Es a partir del año 2001 cuando en la Universidad de Sonora se adopta fundamentalmente la planeación estratégica como su modelo de planeación, tomando en cuenta que era compatible con la normatividad institucional, que era el modelo seguido con éxito por la mayoría de las universidades del país, que era compatible con los diversos programas federales de planeación (como el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, PIFI), y que era en el cual se basaba la planeación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Así, en concordancia con lo establecido en el documento de ANUIES “La educación en el siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo” se integró el Plan de Desarrollo Institucional, utilizando la planeación estratégica, según la cual a partir del reconocimiento de los riesgos y oportunidades que le presenta el entorno mundial, nacional y estatal, así como de sus propias fortalezas y debilidades, se reconsideró la misión y se planteó una visión de largo plazo, diseñando el futuro deseable de la Institución en un horizonte temporal de 10 años.

Seguidamente se formularon objetivos prioritarios, así como las correspondientes estrategias para lograrlos. Asimismo, se plantearon los programas institucionales de mediano plazo, en un periodo de cuatro años, con acciones precisas para lograrlos.

## MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La metodología que utilizará la Universidad de Sonora para realizar sus ejercicios de planeación será la de la planeación estratégica, combinada con el enfoque de planeación participativa. Tal como se ha reconocido en la amplia literatura existente sobre la temática, las metodologías de planeación estratégica que se utilizan son muy variadas y existen diversos enfoques.

Serna (2008; pp. 55) señala que la planeación estratégica se concibe como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Por su parte, Armijo (2009; pp. 5-11) indica que, en general, la base de la planeación estratégica consiste en la formulación de objetivos, y cuya principal característica es el establecimiento de estrategias (cursos de acción) para alcanzar dichos objetivos.

Para la planeación institucional se partirá de la versión de ANUIES de la planeación estratégica, que se ha utilizado desde hace algunos años en la Institución, la cual se ha ajustado para hacerla compatible con las disposiciones de la nueva Ley General de Contabilidad Gubernamental y con las disposiciones emanadas del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).

En esencia el modelo de planeación estratégica será el siguiente. Se partirá de un breve análisis del entorno (internacional, nacional y estatal) estableciendo las oportunidades, riesgos y desafíos que dicho contexto le presenta a la Institución, así como de un diagnóstico de la situación actual de la Universidad que permita identificar sus fortalezas y debilidades. A partir de ello se revisará la misión, visión y los valores institucionales que orientarán y normarán todos los esfuerzos institucionales.

Con todo ello se definirán las líneas rectoras, asociadas a cada función adjetiva y sustantiva de la Universidad y los objetivos prioritarios encuadrados en cada una de esas líneas, así como las diversas políticas y estrategias generales para lograr el cumplimiento de dichos objetivos.

Por último, se integrarán los programas de mediano plazo, a un horizonte de 4 años, conteniendo los objetivos generales y específicos, las líneas de acción para lograrlos, los correspondientes indicadores de gestión y estratégicos, con sus respectivas metas para cada uno de los cuatro años, para facilitar el proceso de seguimiento y evaluación.

## ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDAD DE SONORA

- a) Análisis externo e interno de la Universidad. Es la descripción del entorno en que se desenvuelve la Institución y de las oportunidades, riesgos y desafíos que le presenta dicho entorno a la Universidad, así como el análisis de la situación actual de la Institución identificando sus fortalezas y debilidades.
- b) Revisión de la misión, en la cual se expresa lo que debe ser y hacer la Universidad, de acuerdo a su naturaleza y propósito de creación y existencia.
- c) Revisión de la visión, en la cual se establece la situación o imagen deseada o proyectada en el largo plazo, en un periodo de 10 o más años, hacia la cual se orientarán los esfuerzos institucionales. Además del enunciado breve que la identifique, estará complementada por una serie de atributos que permitan precizarla en los distintos aspectos institucionales, que faciliten la posterior evaluación de su grado de cumplimiento.
- d) Revisión de los valores, que practican los integrantes de la comunidad universitaria y que modelan y norman su conducta.
- e) Establecimiento de Ejes Rectores y Ejes Transversales, que reflejen los grandes propósitos que indican el rumbo a seguir por la Institución.
- f) Determinación de los objetivos prioritarios, enmarcados en los ejes rectores, en los se plasman los principales resultados específicos que se pretenden alcanzar y que por tanto indican las prioridades institucionales y el curso a seguir.
- g) Establecimiento de políticas, que como orientaciones de carácter general guíen hacia el logro de los objetivos prioritarios y sirvan de base para la toma de decisiones.
- h) Establecimiento de Estrategias, que reflejen el conjunto de acciones para lograr los objetivos prioritarios.
- i) Formulación de los programas de mediano plazo, como unidades en los que se articulen coherentemente los objetivos y metas con las actividades que lleven al logro de ellos. Están compuestos por objetivos generales y específicos, líneas de acción (en las que

se establece lo que se debe hacer para cumplir los objetivos), indicadores y metas. Los indicadores serán de gestión (para medir el avance y logro en procesos y actividades) y estratégicos (para medir el grado de cumplimiento de los objetivos), y las metas se establecerán para cada indicador para cada uno de los años del periodo de planeación de mediano plazo.

Como complemento del proceso de planeación estratégica de largo y mediano plazo también estará la fase de instrumentación, la cual se realizará a partir de las programaciones operativas anuales, y las fases de seguimiento y evaluación que además de partir del horizonte temporal de un año, permitirá darle seguimiento y evaluar el grado de avance de lo planeado para el mediano y largo plazo.

Por otra parte, y en cumplimiento de la normatividad, el proceso de planeación deberá ser participativo, para lo cual deberán realizarse encuestas representativas de los sectores universitarios, emitirse convocatorias para la participación interna y externa en la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, realizarse talleres de trabajo con los responsables de las dependencias académicas y administrativas, y además las diversas dependencias reproducirán las reuniones con sus integrantes con el propósito de no solo que retroalimenten el proceso de planeación institucional, sino además que les lleven a definir sus propios objetivos, metas y líneas de acción de mediano plazo.

## Bibliografía

Armijo, Marianela. Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES/ CEPAL, 2009.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. México, 2004.

Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología del marco lógico. México, 2103.

Congreso del Estado de Sonora. Ley Número 4 Orgánica de la Universidad de Sonora. Noviembre de 1991.

Junta Universitaria. Estatuto General de la Universidad de Sonora. Octubre de 1993.