

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA VICERRECTORÍA DE PLANIFICACIÓN

Propuesta de transformación hacia una Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo: *“Implementación de un sistema de planificación universitaria efectivo”*

Equipo de dirección y redacción:

Carlos M. Morgan Marín, coordinador
Cecilia Barrantes
Sandra Castillo Matamoros
Nuria Leitón García
Carlos Montoya Rodríguez
Juan C. Parreaguirre Camacho
Heidy Rosales
Karla Salguero Moya
Elisa Sánchez Godínez
César A. Sancho

Diciembre del 2010

Tabla de contenido

	Página
Introducción	3
I. La pertinencia de la planificación institucional	6
a) Experiencias de planificación en otras universidades del mundo	6
b) La planificación institucional en la UNED (Costa Rica)	9
II. Fundamentos conceptuales de la transformación de la Vicerrectoría de Planificación	11
a) Modelo UNED (Costa Rica)	11
b) Conceptos y funciones asociados a la planificación y el desarrollo	13
c) Transformación de la Vicerrectoría de Planificación de acuerdo a la base conceptual	17
III. Fundamentos para la gestión de la planificación del desarrollo institucional	30
a) Las premisas básicas del proceso gerencial para la planificación del desarrollo institucional	30
b) Marco normativo del modelo de gestión para la planificación del desarrollo institucional	33
c) Las responsabilidades de dirección y la unidad responsable de su gestión	38
IV. Operacionalización del modelo de gestión para la planificación del desarrollo	39
V. Estructura organizacional para la planificación del desarrollo	50
a) Generalidades de la estructura propuesta	50
b) Caracterización de los servicios y funciones de VIPLANDE	61
Bibliografía	70
Anexos	71
Anexo N° 1: Antecedentes históricos y conceptualización de la planificación y el desarrollo (Karla Salguero Moya y César Sancho Solís)	72

Anexo N° 2: La planificación en la estrategia de la UNED (César Sancho Solís)	87
Anexo N° 3: Enfoque teórico de sistemas para el abordaje conceptual de la propuesta de transformación de VIPLAN (Carlos Morgan Marín)	96
Anexo N° 4: La organización por procesos (Carlos Morgan Marín)	100
Anexo N° 5: El proceso de trabajo actividad fundamental del ser humano (Carlos Morgan Marín)	103
Anexo N° 6: Síntesis del proceso de análisis para la transformación de VIPLAN hasta abril del 2010 (Carlos Morgan Marín)	108

Introducción¹

Dadas las nuevas condiciones de gestión en la dirección general de la UNED, a partir del 10 de noviembre del 2009, el rector Luis G. Carpio Malavassi², solicitó a la Vicerrectoría de Planificación (VIPLAN), una propuesta para transformarse en una Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo, con el propósito de convertirla en una herramienta³ eficaz y eficiente, para asesorar y apoyar la gestión del desarrollo institucional.

El objetivo principal de la propuesta es redimensionar la planificación institucional, de modo que se conciba como una herramienta de gestión para la toma de decisiones de las autoridades universitarias, con el objetivo de que estos puedan analizar, proyectar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de la Universidad.

Para cumplir con lo señalado anteriormente, VIPLAN inició el proceso de análisis sobre sus funciones actuales y futuras, a partir del Consejo Ampliado celebrado el 18 de noviembre del 2009.

El vicerrector Carlos Morgan Marín, crea un equipo de trabajo encargado de dirigir el proceso de análisis y elaboración de la propuesta. Este equipo (denominado Equipo de Conducción) fue integrado por el vicerrector, Nuria Leitón García, coordinadora del Programa de Relaciones Externas (PRE), Karla G. Salguero Moya, jefa del Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI), Juan Carlos Parreaguirre Camacho, jefe del Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI), Carlos Montoya Rodríguez, coordinador del Programa de Valoración de la Gestión Administrativa y Gestión del Riesgo Institucional (PROVAGARI), una persona representante de cada uno de los centros asociados tradicionalmente a la Vicerrectoría (CIEI, CPPI, PRE), Elisa Sánchez Godínez, César Sancho Solís y Cecilia Barrantes Ramírez en el orden señalado, la representante, en su momento, de la Vicerrectoría ante el Consejo Universitario, Heidi Rosales Sánchez y la asistente de la Vicerrectoría Planificación, Sandra Castillo Matamoros.

El proceso se caracterizó por ser participativo de manera que todas las personas de la Vicerrectoría contaron con los espacios para aportar su conocimiento y

¹ Además del Equipo de Dirección y Redacción de la propuesta de transformación, colaboraron en la mejora de la redacción: Rocío Arce Durán, Rosberly Rojas Campos y Ana Lorena Gamboa Arias.

² En el anexo 6, se señala una síntesis del proceso realizado hasta abril del 2010

³ Por “herramienta” se comprende el medio o el conjunto de personas, instrumentos y mecanismos para conseguir un fin.

experiencia, en la construcción de dicha propuesta. Para ello, el equipo de dirección del proceso realizó 13 sesiones de análisis y convocó a cuatro consejos ampliados de Vicerrectoría, con la finalidad exponer los resultados y llegar a los acuerdos que constituyeron el documento presentado al Consejo Universitario en abril del 2010.

El modelo de planificación y desarrollo de la UNED resultante de estas sesiones de trabajo e incluido en este documento, fue presentado al Consejo Universitario y aprobado en sesión 2029-2010, artículo IV, inciso 3) del 29 de abril del 2010, como consecuencia de la propuesta de transformación presentada por la Vicerrectoría de Planificación.

En el periodo comprendido entre mayo y diciembre del 2010, VIPLAN realizó dos trabajos de puesta en práctica sobre los aspectos conceptuales de la propuesta de transformación⁴, a partir de equipos interdisciplinarios, con personal de las diferentes unidades de la vicerrectoría en cada equipo, para los siguientes objetivos:

- a) Investigar y proponer métodos de trabajo innovadores acordes con la nueva propuesta de la planificación y el desarrollo
- b) Asesorar en la planificación de las Políticas Institucionales del 2011⁵, emitidas por el Consejo Universitario, a los responsables institucionales, con el fin de que se establecieran objetivos operativos alcanzables durante el año en cuestión.

⁴ En la primera etapa se constituyeron los siguientes 10 equipos de trabajo: 1) Valorización y actualización del plan estratégico de VIPLAN, coordinado por Cecilia Barrantes, 2) Investigación y sistematización de experiencias exitosas en la implementación de modelos de planificación y desarrollo en otras instituciones, coordinado por Carol González Villareal, 3) Caracterización del Recurso Humano de VIPLAN, coordinado por Elisa Sánchez Godínez, 4) Metodología de aplicación de la primera etapa del modelo de planificación, coordinado por Karla Salguero Moya, 5) Reestructuración del POA, coordinado por César Sancho Solís, 6) Definición de funciones y objetivos de las entidades de VIPLANDE, coordinado por Karla Salguero Moya, 7) Desarrollo del talento humano de VIPLAN, coordinado por Vanessa Carmiol Sagot, 8) Conversatorio con candidatos al Consejo Universitario, coordinado por Mirla Sánchez Barboza, 9) Sistema de información institucional, coordinado por Lorena Zúñiga Segura, 10) Planificación y desarrollo de la oferta académica, coordinado por Rosberly Rojas Campos.

⁵ En la segunda etapa, se planificaron en su generalidad las 18 políticas aprobadas por el Consejo Universitario para el 2011, teniendo como asesores de planificación de los diferentes responsables institucionales, a los siguientes funcionarios y funcionarias de VIPLAN: Lorena Zúñiga, Rosberly Rojas, Lorena Gamboa, Tracee Akent, Elisa Sánchez, Leonardo Picado, Luz Adriana Martínez, Silvia Barrenechea, César Sancho, Rocío Arce, Nuria Leitón, Ana Iveth Rojas, Cecilia Barrantes, Vanessa Carmiol, Karla Salguero, Sandra Castillo, Carlos Montoya, Mirla Sánchez, Vivian Chavarría, Erick corrales, Tania Zamora, Jenipher Granados, Flora Méndez, Zaira Flores, Juan Carlos Miranda, Karen Poveda, Gabriela Guevara, Patricia Quesada y Mario Venegas.

Los resultados de dichos trabajos serán expuestos al Consejo Universitario en documentos independientes a éste.

Esta propuesta, en consecuencia, ha sido validada por equipos interdisciplinarios de VIPLAN y se sustenta en los siguientes aspectos básicos:

- La base conceptual de la planificación y el desarrollo.
- Los fundamentos para la gestión del desarrollo institucional.
- El modelo de planificación y desarrollo institucional y su reglamento.

Sobre esta base, se propone la integración y suma de nuevas funciones y dependencias a la actual Vicerrectoría, con el fin de orientarla hacia una Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE), que permita asesorar y apoyar a las autoridades universitarias en su responsabilidad ineludible de proyectar el desarrollo institucional.

I. La pertinencia de la planificación institucional

Como uno de los procesos de la proyección del desarrollo, la planificación es la base de la toma de decisiones institucionales, para orientar el desarrollo de la universidad. En este apartado se presentan algunas experiencias de planificación institucional en otras universidades del mundo, así como una reflexión sobre la planificación en el caso de la UNED (Costa Rica).

a) Experiencias de planificación institucional en otras universidades del mundo ⁶

Con el fin de enriquecer la propuesta de transformación de VIPLAN, se revisaron las experiencias de planificación institucional en otras universidades del mundo con modalidades educativas similares a las de la UNED, a saber: Open University, Athabasca University, Universidad Nacional a Distancia (UNED de España), Universitat Jaume I de Castellón, y Universidad de Granada. Por lo tanto, a continuación se brinda una visión general de los procesos de planificación estratégica y los modelos de planificación de las universidades estudiadas.

1) La Misión, Factores Claves de Éxito y Estrategias de las Universidades

Se observa, en el caso de la Open University (OU) y la Athabasca University (AU), un norte claro y conciso acerca de lo que desea estratégicamente la Universidad, representando en sus misiones a través de frases sencillas que quedan grabadas fácilmente en la memoria:

“La Open University es abierta a personas, lugares, métodos e ideas”. (OU, 2010)

"Estamos comprometidos con la excelencia en la enseñanza, la investigación y becas, así como el servicio al público en general". (AU, 2010)

Los valores describen también, en forma clara, la estrategia escogida para el logro de esa misión. Por ejemplo: “Inclusividad, Innovación, y Sensibilidad” (OU, 2010).

⁶ Tomado de: González, C., Barrantes, C., Sánchez M., Leitón N. & Rojas R. (2010). *Sobre los planes estratégicos de cinco instituciones de educación superior en el extranjero: Open University, Athabasca University, Universidad Nacional a Distancia (UNED de España), Universitat Jaume I de Castellón, y Universidad de Granada*. San José. Vicerrectoría de Planificación, UNED.

Entre los factores claves de éxito se destacan, en todos los planes estratégicos de las universidades estudiadas, la calidad, la innovación y la excelencia de personal. El tema de la calidad abarca tanto el ámbito académico, como programas y procesos de enseñanza-aprendizaje y, con ello, la innovación en esas áreas.

En relación con las estrategias, se hace énfasis en los siguientes aspectos:

- a) Investigación para la innovación y el desarrollo.
- b) Uso más eficiente de los recursos, que implica también la reducción de costos.
- c) Búsqueda de nuevas alternativas de financiamiento para la universidad. Entre ellas, se destaca la obtención de recursos a través de la venta de servicios (investigación y conocimiento), dirigidos principalmente a las empresas de las áreas de influencia, como medida ante reducciones del financiamiento público.

Relacionado con lo anterior, se encuentra la búsqueda e incursión en nuevos mercados y el establecimiento de estrategias de internacionalización, basadas en mayor competitividad, donde las universidades buscan extenderse fuera de las fronteras de su país, y con ello ampliar su población estudiantil. La OU expande sus esfuerzos más allá de Europa y busca territorios como África. La Universidad Nacional a Distancia (UNED de España) y la Jaume I buscan entrar en el espacio universitario europeo adaptándose a la línea de calidad de las universidades europeas. La AU busca ampliar su oferta nacional e internacional, para convertirse en una universidad de referencia en el mundo en cuanto a educación a distancia.

Sin duda, cabe destacar que en los casos de la OU, AU y UNED de España la preocupación por la obtención de recursos financieros diferentes a los aportes estatales, son las principales preocupaciones en la actualidad.

2) Sobre el modelo de planificación

Las universidades estudiadas cuentan con unidades de planificación que trabajan en conjunto con otros departamentos claves, tal como el de presupuesto. A modo de ejemplo, la Jaume I cuenta con un Sistema de Planificación Estratégica, donde a partir del Plan Estratégico de la Universidad, los Vicerrectorados, Departamentos y Unidades elaboran sus planes. Lo anterior, controlado a partir de la obtención de presupuesto y seguimiento de los indicadores establecidos para cada objetivo estratégico propuesto.

En general, de la revisión de los modelos de planificación de las universidades estudiadas se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- a) La planificación estratégica es una herramienta aprovechada por las universidades.
- b) Las universidades tienen un plan estratégico institucional de mediano plazo (3-4 años).
- c) Las autoridades superiores dan seguimiento constante al desarrollo del plan como parte de las prioridades de su gestión.
- d) Cada dependencia de la universidad elabora asimismo su plan estratégico, de manera coherente con el plan institucional, que indica cómo la dependencia aporta desde su quehacer al desarrollo institucional.
- e) Uno de los objetivos más importantes de los planes estratégicos estudiados es lo relacionado con el financiamiento, la optimización en el uso de los recursos, la búsqueda de recursos frescos, aún siendo universidades públicas de países desarrollados.
- f) La orientación estratégica de las universidades hacia la eficiencia en su quehacer y el aprovechamiento de las ventajas competitivas para atraer nuevos ingresos, requiere la revisión integral de los procesos universitarios para mejorar la calidad, el currículum y la investigación.

b). La planificación institucional en la UNED (Costa Rica)

La Vicerrectoría de Planificación (VIPLAN) fue creada en mayo de 1977, y en el transcurso de la vida institucional ha tenido varias transformaciones hasta llegar a su estructura actual⁷.

Las transformaciones realizadas en VIPLAN finalmente, contribuyeron a desintegrar funciones esenciales en la proyección del desarrollo institucional, desarticularon procesos básicos, desvincularon los estudios prospectivos y evaluativos de la visión estratégica y, la realidad operativa y financiera. En suma, esas transformaciones hicieron de la planificación institucional un proceso pasivo, que solo tiene interés formal para la justificación del gasto; pero que, no representa ningún insumo para la toma de decisiones en la orientación estratégica, la definición de prioridades y la consecuente articulación y simplificación de procesos de todos los subsistemas de la UNED.

Esta situación provoca una percepción, casi generalizada, de que no hay planificación institucional. La prueba de ello es, que en veinte años, el Consejo Universitario y la administración no han logrado llegar al consenso para aprobar el Plan de Desarrollo Institucional, a pesar de que en varias administraciones se elaboraron las propuestas respectivas. Por ejemplo, solo en el último quinquenio VIPLAN elaboró tres propuestas de dicho plan.

La actual conformación de VIPLAN refleja la desintegración histórica de procesos asociados a la planificación institucional. Hoy, VIPLAN está integrada por el Centro Planificación y Programación Institucional (CPPI), el Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI), la Dirección de Internacionalización y Cooperación, anteriormente Programa de Relaciones Externas (PRE), el Programa de Valoración de la Gestión Administrativa y Gestión del Riesgo Institucional (PROVAGARI), anteriormente Unidad de Control Interno.

En los últimos cinco años, VIPLAN ha sido la responsable de los siguientes programas: Colegios Científicos, Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), Centros Comunitarios Inteligentes (CECI's), Regionalización Interuniversitaria de CONARE. Pero es evidente la ausencia de unidades que necesariamente debe integrar la planificación institucional, como lo son:

⁷ En el Anexo 1 se realiza una exposición de los antecedentes históricos y conceptuales de VIPLAN

presupuesto, proyectos de inversión en infraestructura, evaluación académica y proyectos para la innovación institucional.

En síntesis, la planificación institucional en la UNED, no ha evolucionado como sí lo han experimentado otras universidades del mundo y por lo tanto, no ha logrado convertirse en el soporte que requiere la toma de decisiones institucionales, para orientar el desarrollo de la universidad.

II. Fundamentos conceptuales de la transformación de la Vicerrectoría de Planificación

En este apartado se presentan los fundamentos conceptuales que dan sustento a la propuesta de transformación de la VIPLAN. En primera instancia, se plantea el modelo de la UNED desde una visión de sistema. Posteriormente, se exponen los conceptos asociados a la planificación y el desarrollo relacionados con la planificación. Por último, se plantea la transformación de VIPLAN de acuerdo con la base conceptual expuesta.

a) Modelo de la UNED (Costa Rica): visión de sistema

Desde la creación de la UNED, el modelo de gestión institucional, constituye una propuesta sistémica, conformada por una serie de procesos que dan sustento a la función sustantiva de la Universidad, como lo es la creación, transmisión y divulgación del conocimiento⁸.

Los subsistemas de docencia, investigación, extensión y producción de materiales, articulados e integrados entre sí constituyen el sistema UNED para cumplir con los objetivos de su creación. Este sistema tiene asociados los subsistemas de apoyo gerencial, administrativo y logístico para facilitar el desempeño de los subsistemas esenciales ya señalados.

La planificación institucional es un subsistema de apoyo esencialmente gerencial, es decir, de apoyo a los órganos y a las personas responsables de tomar las decisiones de desarrollo para la universidad. Además, las decisiones de dirección (gerenciales) solo tienen sentido para potenciar y desarrollar los procesos esenciales asociados a la función sustantiva. De esta manera, la planificación institucional, como función básica de los directivos, debe permear todos los subsistemas esenciales y de apoyo que constituyen el sistema UNED.

Sin embargo, conforme la UNED fue creciendo en complejidad, los diferentes procesos asociados a los subsistemas se fueron desarticulando y constituyéndose en fines en sí mismos, sin responder necesariamente al sistema como un todo. En ese sentido, la dirección del desarrollo institucional se ha caracterizado, como ya se ha señalado, por una desintegración de los procesos asociados a la planificación institucional. Además, se presenta un excesivo centralismo en las competencias de

⁸ En el Anexo 3 se presenta un abordaje conceptual en relación con la teoría general de sistemas y en el anexo 4 se brindan elementos de la gestión por procesos

dirección de la Rectoría, que al ser unipersonal, no puede sopesar con la debida propiedad la pertinencia de la orientación del desarrollo institucional; lo que sí puede hacer (como lo demuestra el actual desarrollo de la teoría organizacional) una decisión más colectiva con los órganos de dirección de toda la universidad.

En conclusión, el sistema UNED será eficiente y pertinente en la medida que cada subsistema y sus procesos trabajen de forma articulada. Así el subsistema de planificación y desarrollo podrá ser el medio que facilite y propicie esta articulación e integración, en el marco del aseguramiento de la calidad de las decisiones directivas y el cumplimiento de los fines de creación de la UNED.

b) Conceptos y funciones asociados a la planificación y el desarrollo

Para el premio Nobel Jacques Lucien Monod⁹, “la célula tiene un proyecto: sobrevivir y desarrollarse” (1993, pág. 3). Si se hace un paralelismo a esta afirmación de Monod¹⁰ con la gestión organizacional, toda organización tiene el mismo proyecto, mantenerse como organización en toda su integridad (sobrevivir) y desarrollarse con el objetivo de adaptarse, reorganizarse y modificar sus estructuras para preservar su identidad e integridad ante los cambios del entorno.

Lo que los biólogos han llamado la paradoja de la conservación y el cambio, no es otra cosa que la constante tensión que genera la incertidumbre de las implicaciones de los cambios en el entorno. Si la decisión es conservar las estructuras se corre el riesgo de no que no sea apropiada si los cambios son permanentes, la consecuencia es la obsolescencia o la extinción, si se opta por el cambio es necesario determinar los aspectos críticos que permitirán conservar la integridad y desarrollarse.

En gestión organizacional esta incertidumbre se reduce considerablemente con información y conocimiento, sobre las condiciones internas y externas que permitirán sobrevivir determinando previamente una ruta de desarrollo.

La proyección del desarrollo en la gestión organizacional tiene que ver con la capacidad directiva (gerencial) de prever las implicaciones del entorno con respecto a las condiciones actuales de la organización y las futuras para su supervivencia y desarrollo.

En consecuencia, proyectar un desarrollo determinado implica valorar íntegramente una condición A (actual) de la organización, para transformarla en una condición B (futura) predeterminada conscientemente para responder apropiada y oportunamente a las exigencias del entorno.

La planificación y el desarrollo, aplicados a la gestión organizacional, son conceptos necesariamente asociados y vinculados con la capacidad de proyectar, a tal punto que la planificación es una condición necesaria para el desarrollo y no puede darse un desarrollo propiamente dicho sin planificación. Por lo tanto, la capacidad de

⁹ Grupo Descartes. (1993). *El modo proyecto*. Barcelona. Marcombo

¹⁰ Jacques Lucien Monod biólogo francés, pionero de la genética molecular, premio Nobel de 1965 en fisiología o medicina, junto a André Michael Lwoff y François Jacob.

proyectar implica la planificación del desarrollo de una condición A hacia una condición B¹¹.

En gestión organizacional, la proyección de una condición A hacia una condición B está asociada directamente a la capacidad de investigar, planificar, presupuestar, programar, organizar, controlar, evaluar e innovar. La proyección es, en consecuencia, un sistema de procesos interrelacionados y articulados, para prever una transformación dada con una intención plenamente consciente¹².

En ese sentido, es importante realizar una aproximación de los conceptos asociados a los procesos que componen toda proyección. Según el diccionario de la Real Academia Española, en su vigésima segunda edición, estos términos tienen los siguientes significados:

“Proyectar: 1. Lanzar, dirigir hacia adelante o a distancia. 2. Idear, trazar o proponer el plan y los medios para la ejecución de algo.

Desarrollo: 1. Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida. [Se puede asociar en consecuencia, como la evolución progresiva de una condición A hacia una condición B].

Investigar: 1. Hacer diligencias para descubrir algo. 2. Realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

Plan: 1. Intención, proyecto. 2 Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

Planificación: 1. Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.

Presupuestar: 1. Formar el cómputo de los gastos o ingresos, o de ambas cosas que resultan de un negocio público o privado.

Programar: 1. Idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto.

Organizar: 1. Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados.

¹¹ En el Anexo 5, se realiza un análisis conceptual del proceso de trabajo, como elemento de transformación de la realidad, que fundamenta este apartado.

¹² En el anexo 4 se brindan elementos de la gestión por procesos

Controlar: 1. Ejercer el control.

Evaluar: 1. Señalar el valor de algo. 2. Estimar, apreciar, calcular el valor de algo

Innovar: 1. Mudar o alterar algo, introduciendo novedades”

En la terminología de la gestión organizacional, un proyecto de desarrollo implica una imagen adelantada (visualización) de una condición B partiendo de un estado A, para lo cual se requiere:

- Información e investigación (conocimiento) de todos los recursos actuales del estado A y de los futuros de la condición B. Esto es lo que se conoce como la investigación y la evaluación diagnóstica institucional, nacional e internacional aplicada a la organización.
- La planificación de las acciones y recursos que se requieren para lograr la transformación de la condición A hacia la condición B, en función de la información y la investigación de sus requerimientos.
- La presupuestación del costo de los recursos para lograr la transformación del estado A hacia la condición B.
- La programación de las acciones en el tiempo, en función del flujo de recursos y del tiempo que requiere la implementación de dichas acciones.
- La organización más apropiada y pertinente de los recursos, para lograr la transformación planeada.
- El control de acciones para verificar y corregir el proceso de transformación en función del plan previsto.
- La evaluación de resultados, para valorar si el resultado obtenido al final de la transformación corresponde con lo planeado.
- La innovación en los procesos, como producto de la investigación y de la evaluación de resultados

En resumen, proyectar es prever un desarrollo determinado de una condición A hacia una condición B. Es un todo integrado que implica la capacidad para investigar, planificar, presupuestar, programar, organizar, controlar, evaluar e innovar. Es una capacidad y una competencia que se hace con plena conciencia, antes de realizar las acciones efectivas, para lograr un proceso de transformación.

c) Transformación de la Vicerrectoría de Planificación de acuerdo con la base conceptual

La figura N°1 esquematiza los procesos sustantivos para la proyección del desarrollo como subsistema, que coadyuva y está en función de la toma de decisiones gerenciales o directivas de una organización. Además, gestionar una organización como sistema (anexo 3) es una premisa básica del proceso gerencial o de dirección.



Figura N°1: Conceptos y funciones asociadas a la planificación y el desarrollo

La Universidad, como toda organización, es un sistema, sin embargo, casi siempre se pierde de vista sus implicaciones. La mayoría de las veces se cae en la falacia de la composición, al creer que si se consigue que cada una de las partes de una organización (consideradas por separado) funcione de la mejor manera posible, entonces la organización considerada en su conjunto también lo hará. Sin embargo, el desempeño institucional es el producto de las interacciones, que producen un mayor valor agregado que la simple suma de las partes.

La gestión de las interacciones implica la coordinación, articulación e integración de las decisiones sobre políticas, planes, programas, proyectos y actividades, por lo tanto, dicha gestión es la clave de un sistema.

Al proponer el subsistema de planificación del desarrollo institucional, se busca un cambio cualitativo para trascender toda la práctica anterior en materia de planificación. Esto, con el fin de abordar su complejidad desde la perspectiva de las interacciones internas dentro del propio subsistema y de las interacciones externas con el sistema. Por lo tanto, la proyección del desarrollo como un subsistema del sistema UNED debe gestionar las interacciones que instrumentalizan la toma de decisiones institucionales.

El cambio propuesto es significativo, en el sentido de que todo servicio de proyección del desarrollo contiene conocimiento (información e investigación), planificación, presupuestación, programación, organización, control, evaluación e innovación. Esto exige, como se ha indicado, una gran articulación e integración interna como subsistema para entregar un resultado que solo será útil si ha sido apropiada y recíprocamente interactuado, coordinado e integrado con la unidad que requiere el apoyo; para una decisión que implicará su propio desarrollo y el de la institución como un todo.

Es decir, el subsistema de planificación del desarrollo institucional, es un todo articulado e integrado internamente pero sobre todo externamente, ya que como instrumento y servicio solo tiene sentido en su interacción externa con las unidades institucionales para apoyar la toma de decisiones. Nunca el subsistema puede suplantar la toma de decisiones de quienes tienen competencia en un área en particular, por cuanto, como instrumento, solo es útil mientras sirva de soporte para dichas decisiones.

En organizaciones complejas¹³ como la UNED, la responsabilidad de preparar las condiciones para la proyección del desarrollo institucional se asigna a una unidad específica (VIPLAN), teniendo plena conciencia de que es una función institucional y una responsabilidad ineludible de todos los directivos. Por lo tanto, es una función que tiene un proceso de dirección debidamente delimitado en cuanto a la coordinación, pero que se ejerce interdisciplinariamente entre todos los directivos.

¹³ La complejidad tiene que ver tanto con el tamaño como con los tipos de productos y servicios que entrega una organización. Es evidente que, aunque los principios son los mismos, no es lo mismo dirigir una organización de 10 personas que una de 100, 1000 o más personas; el nivel de organización para la gestión se hace mucho más complejo y obliga en consecuencia capacidades y conocimientos de gestión más calificados y exigentes.

En ese sentido, se propone transformar la Vicerrectoría de Planificación en una futura Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE), que coordinará y gestionará las responsabilidades de formular y preparar las condiciones para la proyección del desarrollo institucional. En otras palabras, será una unidad especializada, que asesora, apoya y brinda insumos para la toma de decisiones, integrando multi e interdisciplinariamente las capacidades proyectivas institucionales, e investigar, planificar, presupuestar, programar, organizar, evaluar e innovar en el quehacer institucional.

Al ser la función de proyección una competencia propia de todo órgano de dirección y de todo directivo, se requiere necesariamente que todos los planes y acciones de corto plazo de las diferentes unidades estén en función del planeamiento de largo plazo establecido por el Consejo Universitario, el Rector y el Consejo de Rectoría.

Esta condición propia de organizaciones complejas exige en consecuencia, que exista un ente que asuma la responsabilidad de instrumentalizar y concentrar la información de toda planeación del desarrollo institucional sectorial, para que precisamente responda a los planes de largo plazo. Es decir, debe existir un ente asesor que apoye a los diferentes gestores institucionales en su responsabilidad de articular y alinear todas las acciones con los recursos que se requieren en el corto plazo, en función del desarrollo previsto para un periodo dado.

Para ello se hace necesario recuperar funciones y procesos que históricamente, como ya se ha señalado, estuvieron asignados a VIPLAN; así como, trasladarle otros ubicados en diferentes áreas de la Universidad, con el fin de completar el subsistema de Proyección del Desarrollo que, como tal, instrumentalizará la toma de decisiones.

En la figura N° 2, se muestran los procesos asociados a la proyección del desarrollo, se destacan en rojo y entre paréntesis aquellas unidades que deben trasladarse a la actual VIPLAN por cuanto, sus actividades y procesos no están articulados ni integrados con el subsistema de proyección del desarrollo institucional.



Figura N°2: Estructura actual de VIPLAN y sus limitaciones en función de los procesos asociados a la proyección del desarrollo

Si se profundiza en las implicaciones de las interacciones que exigen los procesos asociados con las Figuras N°1 y N°2, se puede inferir que el subsistema de Proyección del Desarrollo es, a su vez, el subsistema de aseguramiento de la calidad institucional en la toma de decisiones.

En conclusión, la propuesta de transformación toma como referencia las funciones y los procesos asociados al subsistema de Planificación del Desarrollo Institucional, cuyas características ya han sido expuestas anteriormente, para crear la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE).

El subsistema gestionado por VIPLANDE tendrá los siguientes alcances:

1) Información

Los criterios sobre la calidad de la información institucional, la relevancia de los datos, su tipo, la disponibilidad y su accesibilidad son aspectos que no pueden ser definidos por el administrador de las bases de datos y los sistemas de información asociados a dichas bases, sino por el gestor que requiere información para la toma de decisiones y la administración de los servicios institucionales.

Las bases de datos y los sistemas de información son instrumentos. Cuando el instrumento se convierte, en un fin en sí mismo que se justifica, a la vez, a sí mismo, se constituye en un centro de poder que generalmente obstruye la toma de decisiones para el desarrollo.

El Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI) tiene dentro de sus funciones el diseño del sistema de información institucional, pero a la fecha no ha logrado ejercer plenamente esa función. Por otro lado, la Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC), ha sido históricamente la responsable de los sistemas actuales de información institucional; sin embargo, se encuentra ubicada en la Rectoría, donde este órgano de dirección no tiene ningún control efectivo de gestión. Además, la DTIC¹⁴ no ejerce ninguna coordinación ni articulación con el CIEI, para desarrollar un nuevo diseño del sistema de información institucional más pertinente y apropiado para la toma de decisiones en la Universidad. Este aspecto ha quedado en total evidencia con los procesos de autoevaluación y acreditación de carreras.

Por lo tanto, se considera conveniente integrar a la DTIC dentro del subsistema de Proyección del Desarrollo, con los siguientes objetivos:

- a) Redefinir e integrar las funciones y procesos de la DTIC en VIPLANDE.
- b) Configurar e integrar las bases de datos institucionales y los sistemas de información asociados a los requerimientos y exigencias del subsistema de proyección del desarrollo. Es decir, que estén en función de la investigación, la planificación, la presupuestación, la programación, la organización, el

¹⁴ Pareciera que el nombre de esta dirección (DTIC) está sobre dimensionado ya que no corresponde con la realidad institucional, pues no abarca las TIC ni nuevas, ni viejas (ejemplo: radio, TV, tecnología educativa, entre otras) (C. Morgan).

control, la evaluación y la innovación institucionales, para que precisamente sean un instrumento que apoye la gestión universitaria y no un fin en sí mismo.

- c) Controlar efectivamente, como instrumento de gestión, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación (TIC).
- d) Desarrollar e implementar un nuevo sistema de información institucional y los subsistemas asociados.
- e) Establecer funciones específicas para el desarrollo de los subsistemas de información con base en las normas de control de las TIC.
- f) Concentrar las nuevas funciones de la DTIC en el desarrollo de los subsistemas de información institucional, así como en la definición de la plataforma que requieren.
- g) Trasladar funciones y servicios específicos de soporte actuales de la DTIC a otras áreas de la Universidad, cuya especialidad sea la gestión de los servicios institucionales.

2) La investigación y la evaluación institucional

La investigación y la evaluación diagnóstica institucional, nacional e internacional, son funciones y procesos ejercidos por el CIEI. Al igual que las otras funciones y procesos del subsistema de Proyección del Desarrollo, son cíclicos, es decir, se presentan antes (investigación, planeación, presupuestación, programación, organización, control), durante (ejecución y control) y posteriormente (evaluación e innovación).

La investigación institucional está asociada al conocimiento del desarrollo universitario mundial y particularmente al de la educación a distancia, así como al conocimiento de tendencias de desarrollo que afecten las diferentes carreras y programas. Sin embargo, se ha dejado de lado la investigación sobre las mejores prácticas en las actividades institucionales que hagan posible la innovación.

Por otro lado, la evaluación institucional es concebida como un proceso para mejorar la calidad y, en conjunto con todas las demás funciones, constituye el sistema de aseguramiento de la calidad institucional. En ese sentido, se preocupa por conocer la funcionalidad (si la universidad satisface las necesidades exigidas por el entorno), la eficacia (si alcanza los objetivos que se propone) y la eficiencia (si logra los objetivos con un costo razonable). Se ha caracterizado por evaluar servicios y carreras, sin embargo, debe redefinir sus

funciones para evaluar lo que se investiga, planifica, presupuesta, programa, organiza y controla para recomendar una mejora o una innovación.

La investigación, evaluación e innovación están estrechamente asociadas. La investigación es condición necesaria para la innovación, y no puede haber innovación sin la evaluación del estado actual de la actividad o proceso a innovar.

Es razonable que el diseño de los sistemas de información debe responder y estar integrado a los requerimientos de la investigación, la evaluación y la innovación, como a todas las demás funciones. Sin la información específica, precisa, accesible, oportuna y pertinente, estos procesos tienen una base de soporte muy débil.

La evaluación institucional abarca todo el quehacer institucional, por eso se propone integrar a VIPLANDE, el Programa de Autoevaluación Académica (PAA). Los programas académicos representan la base de la gestión universitaria en la UNED, para evaluarlos se requiere una perspectiva global de la institución, que precisamente impacte en donde se requieren las mejoras.

Esto ha quedado en evidencia en casi todas las observaciones de los pares externos durante los procesos de acreditación: se requieren respuestas institucionales para que los programas y carreras logren potenciar sus capacidades internas hacia la mejora continua de la calidad y su aseguramiento. Esto solo es posible con una perspectiva global de la institución en cuanto a la disponibilidad de recursos que exige cada mejora, con el fin de dar una respuesta integral. El subsistema de Proyección del Desarrollo puede asesorar, apoyar y sustentar esa respuesta.

3) La planificación y la programación Institucional

El Centro de Planificación y Programación (CPPI) tiene actualmente las funciones institucionales de planificación y programación. Éstas deberán redefinirse para que se concentre en la planificación y la programación del crecimiento activo (metas de desarrollo) y no en el crecimiento pasivo (ordinario). El crecimiento ordinario ya forma parte del costo fijo institucional, y aunque requiere recursos solo variará sustancialmente su demanda cuando la investigación, la evaluación y la innovación permitan proyectar un nuevo estado de desarrollo.

La clave está, entonces, en el crecimiento activo, es decir aquel que propone un nuevo estado de desarrollo en la universidad o en áreas específicas de la institución. Es ahí donde la planificación y la programación deben ser precisas

en el cumplimiento de los plazos establecidos para el logro de una meta estratégica de desarrollo.

Una meta es estratégica porque impactará en el desarrollo de la Universidad, en un tiempo dado, con una innovación de los procesos y de los servicios educativos; pero además, porque es completa en el sentido integral de la proyección del desarrollo (Figuras N°1 y N°2).

Esto implica que VIPLANDE interactúe directamente con las dependencias asociadas y que proveerá, en conjunto con dichas dependencias, un contenido de transformación que tiene el conocimiento pertinente (información e investigación), la planificación, presupuestación, programación, organización, el control, la evaluación e innovación requeridas, con el fin de obtener por medio de dicha meta, un desarrollo determinado en un periodo dado.

Si el objetivo real es el desarrollo, una meta siempre debe producir una innovación en los procesos institucionales y servicios asociados a ella, por cuanto destina recursos extraordinarios para lograr una situación organizacional distinta. Por lo tanto, toda meta de desarrollo debe dimensionarse integral y conscientemente en cuanto a requerimientos y beneficios futuros, de lo contrario no producirá ningún desarrollo, sino solo una mejora parcial en la prestación de los servicios o actividades ya existentes.

4) Presupuestación

Toda proyección del desarrollo exigirá un flujo de recursos futuros para obtener una nueva condición institucional, por ello, la presupuestación es una función y un proceso propio de toda planificación. Se requiere conocer el costo de los recursos actuales (costo fijo) y su crecimiento futuro; pero sobre todo dimensionar el flujo de recursos nuevos (extraordinarios) para lograr un desarrollo dado.

Se planifica, en consecuencia, sobre la base de una previsión de recursos futuros (presupuestación) y se programa en función del flujo de dichos recursos.

La presupuestación debe prever tanto la exigencia de recursos futuros como el mantenimiento de dichos recursos, porque una vez que la meta de desarrollo ha producido una innovación en los procesos, pasa a convertirse en una actividad ordinaria; manteniendo esta condición hasta que la investigación, evaluación e innovación institucionales provoquen un nuevo estado de desarrollo.

Se propone redefinir, integrar y trasladar las actuales funciones no administrativas de la Oficina de Presupuesto (OP), para que respondan a los

requerimientos de VIPLANDE como gestora del subsistema de proyección del desarrollo.

5) Organización

El desarrollo organizacional está en función de los resultados de los procesos de investigación, evaluación e innovación institucional, valorando aquellos cambios que se requieren en la estructura organizacional para darle viabilidad a un nuevo estado de desarrollo, en cuanto a la estructuración apropiada de procesos y funciones.

El desarrollo de toda nueva propuesta organizacional se justifica en tanto que producirá una innovación en determinadas funciones y procesos. En consecuencia, redefinirá el uso de recursos con el fin de hacerlos más funcionales, eficientes, eficaces, interrelacionados e integrados con el resto de la estructura organizacional; para como un todo, producir un mayor valor agregado. Es decir, toda propuesta de desarrollo organizacional debe planificarse, presupuestarse, programarse y controlarse para darle viabilidad a la innovación.

Dada la condición exigida de multi, inter y transdisciplinariedad, de impacto y de innovación en toda propuesta de desarrollo organizacional, se propone que su viabilidad sea una función del Consejo de Vicerrectoría de VIPLANDE (CONVIPLANDE), que integrará todas las áreas.

6) El control

El control asociado con la proyección del desarrollo se refiere al control de las metas estratégicas, para que las políticas y uso de los recursos cumplan con la normativa de control interno. Es un control orientado a proveer información pertinente a las autoridades sobre el Sistema de Valoración del Riesgo Institucional, y aunque está relacionado y afecta el control de las operaciones ordinarias, este control en particular (operativo) es una obligación ineludible de todas las dependencias sin importar su naturaleza académica o administrativa.

El sistema de valoración del riesgo institucional está directamente relacionado con el control estratégico y este, a su vez, es una competencia funcional de todo órgano de dirección y de todo directivo.

Sin embargo, la importancia del control en el subsistema de proyección del desarrollo, además del control estratégico, es la sinergia que produce con el resto de funciones y procesos de la gestión institucional. El resultado de dicha

sinergia es un sistema de aseguramiento de la calidad institucional que, a su vez, es el soporte básico de todo sistema de valoración del riesgo.

El riesgo de las metas estratégicas se ve considerablemente controlado, cuando dichas metas tienen un contenido integral de proyección del desarrollo. Es claro, que el riesgo no se puede evitar y es parte de toda acción institucional, sin embargo, sí se puede valorar, dimensionar y controlar, es decir, se puede reducir a un margen de control razonable la incertidumbre de toda acción institucional.

Se propone mantener y redefinir las funciones y los procesos del Programa de Valoración de la Gestión Administrativa y del Riesgo Institucional (PROVAGARI) dentro de VIPLANDE.

7) La innovación

Hoy el entorno ejerce una gran presión social para que la universidad, su estructura y organización, busquen el modo cómo se integra el conocimiento a su propio trabajo; pero sobre todo cómo se integra con la sociedad y el gobierno. La responsabilidad social exige meditar y regular la relación entre el ser humano y su entorno; en consecuencia, cada vez es más crítica la necesidad de la innovación social y política para producir un cambio en el comportamiento de las personas y un nuevo potencial de desarrollo más equilibrado. La universidad como institución educativa tiene una gran responsabilidad en ello, porque es la que forma a quienes asumirán la dirección de las instituciones públicas y privadas.

Peter Drucker afirma que normalmente la gestión ordinaria tiende a concentrarse en mantener y mejorar lo que ya se conoce y lo que en general se está haciendo bien, pero poco se hace para estimular, dirigir e implementar la innovación. Todo órgano de dirección o directivo reconoce la necesidad de innovar; sin embargo, generalmente no se organiza la innovación como una función y un proceso diferenciado e importante de realizar.

Para Drucker¹⁵:

La innovación no es un término técnico, es un término económico y social, su criterio no es la ciencia o la tecnología, sino un cambio del ambiente económico y social, un cambio en el comportamiento de los individuos como consumidores o

¹⁵ Drucker, Peter F. (1995). *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. (5ª reimpression). Buenos Aires: El Ateneo.

como productores, como ciudadanos, como alumnos, como profesores, etc. La innovación crea riqueza nueva o un nuevo potencial de acción, más que conocimientos nuevos (p.531).

Esta afirmación es consecuente con lo señalado en relación con la innovación, por cuanto está estrechamente vinculada con la investigación y evaluación, funciones y procesos que sí producen nuevo conocimiento, que de aplicarse a la organización como innovación, precisamente, produce un nuevo estado de desarrollo, una nueva forma de hacer las cosas que afecta directamente a las personas y su entorno.

La sinergia de los procesos asociados con la proyección del desarrollo, cuando se orienta para innovar los procesos organizacionales, puede determinar con un grado razonable de control del riesgo, qué actividades o procesos tienen probabilidades de convertirse en un producto, servicio o proceso con un nuevo potencial de desarrollo.

Se propone definir e integrar a VIPLANDE una nueva unidad dedicada a sistematizar e implementar la innovación, que en conjunto con las otras funciones y procesos asociados proyecte una nueva condición de desarrollo institucional en áreas específicas de la Universidad.

8) Relaciones internacionales

Las relaciones internacionales son básicas para la generación de líneas de cooperación e intercambio académico, con el fin de potenciar el quehacer institucional en materia de docencia, investigación, extensión, producción de materiales y la planificación del desarrollo institucional.

La intensificación y la profundización de las líneas de cooperación son claves para desarrollar los actuales programas académicos; pero sobre todo para potenciar la investigación, como quehacer básico de la Universidad, y la innovación como la búsqueda permanente de nuevas condiciones para el desarrollo de áreas específicas en la institución.

Se propone mantener la Dirección de Cooperación e Internacionalización (anteriormente Programa de Relaciones Externas o PRE) en VIPLANDE para que, en conjunto con las unidades académicas, logren definir los ejes de cooperación e intercambio estratégico que asumirá la universidad en un periodo dado.

Este proceso de cooperación e internacionalización permitirá potenciar aún más la innovación al consolidar y validar mejores prácticas y un nuevo conocimiento.

Finalmente, el proceso de proyección del desarrollo ejercido y coordinado por VIPLANDE estará en función del sistema UNED; por lo tanto, sus productos y servicios siempre reflejarán la dualidad de todo proceso de gestión estratégica y operativa, como lo es: la proyección del desarrollo organizacional para preservarse con pertinencia y la orientación de la toma de decisiones asociadas a dicho desarrollo.

La figura N° 3, muestra los procesos asociados a la proyección del desarrollo y las unidades institucionales que constituirán la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE).



Figura N°3: Unidades que deberían integrar la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo

Al coordinar e integrar VIPLANDE, los procesos institucionales asociados a la información, investigación, planificación, presupuestación, programación, organización, control, evaluación e innovación de los diferentes subsistemas institucionales, las autoridades universitarias tomarán decisiones con un grado razonable de certeza, en lo que respecta a: ¿qué pertinencia tiene la decisión?, ¿cómo se hará?, ¿cuánto costará?, ¿en qué tiempo se logrará?, ¿cómo se organizará (para permear a toda la universidad)?, ¿cómo se controlará, ¿cómo se evaluará? y ¿qué procesos innovará?, para obtener un nuevo estado de desarrollo.

Al ser un subsistema de apoyo gerencial, para los subsistemas que constituyen el sistema UNED, VIPLANDE coordina, articula e integra necesariamente su quehacer con las demás dependencias, para ser el ente que asesora y apoya la toma de decisiones. El resultado es que las dependencias gestionan su quehacer (toman decisiones) sustentadas en la proyección del desarrollo institucional previsto por los órganos de dirección y autoridades universitarias. Esto representa un cambio en la cultura organizacional como un todo, pero sobre todo en los actuales y nuevos integrantes de VIPLANDE.

Finalmente VIPLANDE, como gestora del subsistema de planificación del desarrollo institucional, facilitará a los órganos de dirección y directivos institucionales valorar y visualizar las implicaciones de las metas de desarrollo en el largo plazo, dimensionando y controlando el desarrollo institucional, esquematizado en la figura N° 4.

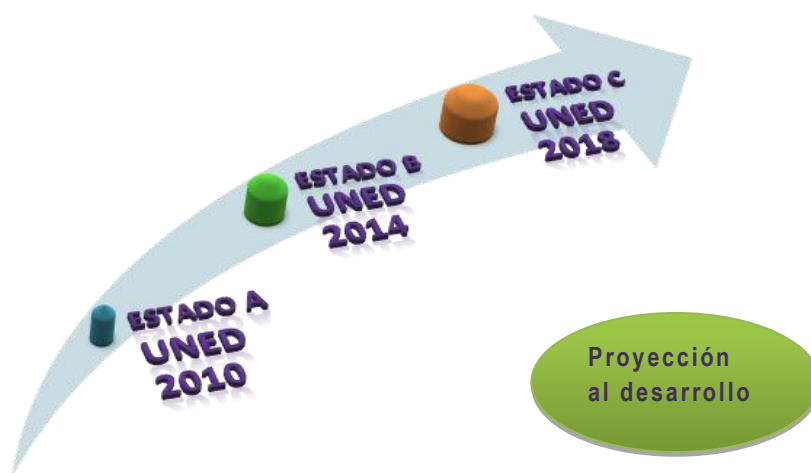


Figura N°4: Visualización del desarrollo en el largo plazo

III. Fundamentos para la gestión de la planificación del desarrollo institucional

La gestión de la planificación del desarrollo institucional tiene como fundamentos: a) Las premisas básicas del proceso gerencial en la planificación del desarrollo, b) el marco normativo para la gestión del modelo y c) las responsabilidades de dirección y la unidad responsable de su gestión.

a) Las premisas básicas del proceso gerencial para la planificación del desarrollo institucional

La responsabilidad de proyectar una condición futura de una organización dada es de quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones sobre el uso de los recursos, es decir, los directivos.

Según Drucker: “Todo lo que se planea se convierte en trabajo y compromiso inmediatos” (1995, pág. 89)¹⁶

En ese sentido, para Drucker¹⁷:

El primer supuesto en toda planeación, es que la organización asumirá una fisonomía distinta en un nuevo estado de desarrollo [pasará de una condición A, a una condición B, para luego planificar un desarrollo C].

A menos que el largo plazo [el estado futuro, el desarrollo] esté incluido y se base en los planes y decisiones de corto alcance, aún el más completo plan de gran alcance será un ejercicio inútil. Inversamente, si los planes de corto plazo [es decir, las decisiones adoptadas aquí y ahora] no corresponden a un plan de largo plazo, serán un conjunto de recursos perdidos, conjeturas y orientaciones erróneas.

El planeamiento a largo plazo (el desarrollo de una condición A hacia una condición B), debe impedir que los directivos prolonguen sin discernimiento hacia el futuro las tendencias actuales, y supongan que los productos, los

¹⁶ Drucker, Peter F. (1995). *La Gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. (5ª reimpresión). Buenos Aires: El Ateneo.

¹⁷ Se ha escogido a Peter Drucker, por ser uno de los referentes mundiales más reconocidos en el desarrollo organizacional, sin embargo, no es el único. La teoría del desarrollo organizacional ha sido sustentada y probada en todo el mundo por muchos académicos y especialistas en administración y economía. La UNED adoptó el modelo del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton para la dirección de la estrategia institucional, mediante el acuerdo 1526-2001 del 17 de agosto del 2001, sin embargo, a la fecha no ha logrado su implementación.

servicios, los mercados y las tecnologías actuales serán iguales posteriormente (1995, p. 85)

Por lo tanto, todo planeamiento, del desarrollo organizativo de una condición A hacia una condición B, exige un compromiso de recursos presentes y futuros para lograr la condición B en un tiempo dado (un plan sin recursos es papel, no realidad). Además, toda condición B de desarrollo futuro exige recursos y compromisos constantes en el corto plazo. Esta responsabilidad de velar por que las acciones de corto plazo estén en función de la planificación de largo plazo es de los directivos.

Las principales premisas del proceso de análisis para la dirección de la planificación del desarrollo institucional están asociadas directamente con la responsabilidad que deben asumir las autoridades universitarias en dicho proceso, estas premisas son:

1. La planificación, como proceso, es una acción intrínseca de todo quehacer humano. Las organizaciones como sistemas conformados por seres humanos, están obligadas a planificar para determinar la mejor utilización y articulación de los recursos que disponen. El proceso de planificación en las organizaciones adquiere mayor complejidad y especificidad según el tamaño y las características de los productos o servicios que entrega.
2. El proceso de planificación estratégica es una responsabilidad ineludible de quienes ocupan los órganos de dirección de la Universidad. Es una competencia inherente al cargo en que los directivos son elegidos o nombrados.
3. Si los órganos de alta dirección de la Universidad no planean los esfuerzos individuales que realicen las instancias, no tendrán el impacto necesario para potenciar el desarrollo. Es indispensable que el Consejo Universitario y el Consejo de Rectoría (liderados por el rector) se pongan de acuerdo con la dirección del desarrollo que requiere la Universidad; de lo contrario, se continuará invirtiendo recursos en todas direcciones, sin consolidar resultados. Estos dos órganos son los que tienen la competencia para decidir el destino de los recursos. La proyección del desarrollo se fundamenta en la visión integrada del proyecto institucional.
4. La responsabilidad de la planificación institucional no es de VIPLANDE, es de los órganos de dirección. VIPLANDE es un instrumento para asegurar la planificación y la toma de decisiones; es decir, es un asesor sumamente calificado que orienta la toma de decisiones de dichos órganos; sin embargo, no tiene la potestad o facultad para tomar las decisiones. Los órganos de dirección tienen esa competencia.

5. El proceso de la planificación institucional inicia en los órganos de dirección, pero fluye en toda la organización conforme con las decisiones tomadas por dichos órganos. Todas las unidades o proyectos específicos tienen la obligación de planear; VIPLAN no puede hacerlo por ellos, pero puede proveer los mejores instrumentos, así como el conocimiento y la información oportuna y pertinente para asegurar dicha planificación.
6. Generalmente, cuando la conceptualización de la proyección del desarrollo no está interiorizada en la organización, se confunden los dos momentos básicos para llevarla a cabo. El primer momento es el de la proyección, que implica: conocimiento (información e investigación) sobre la propia organización y su contexto, planificación, presupuestación, programación, organización, control, evaluación e innovación), y el segundo momento es la ejecución. Si existe un compromiso serio con el planeamiento, toda actividad planeada deliberadamente para obtener un resultado será ejecutada en un tiempo dado, que ha sido determinado, a su vez, consciente y previamente.
7. Toda organización puede ser gestionada como un sistema cuyos elementos mantienen relaciones recíprocas como un todo articulado y dinámico, para preservarse como totalidad frente al entorno. Cada uno de los elementos realiza procesos específicos para articularse con otros elementos, cuyo objetivo es producir un valor mayor que la suma de las partes.
8. Al gestionar una organización como sistema, la proyección de su desarrollo debe fundamentarse en una clara definición de procesos en la organización¹⁸.
9. Los procesos de la UNED deben responder a una estrategia permanente de aseguramiento de la calidad. Por lo tanto, la proyección de su desarrollo debe considerar nuevas prácticas institucionalizadas de aseguramiento de la calidad que permeen la gestión universitaria.
10. En organizaciones complejas, la gestión de la planificación del desarrollo institucional, como apoyo a las decisiones gerenciales o directivas, se asigna a una unidad específica.

¹⁸ En el Anexo 4 se exponen los aspectos claves de la organización por procesos

b) Marco normativo del modelo de gestión para la planificación del desarrollo institucional

La gestión del modelo para la planificación del desarrollo institucional (Figura N°5), inicia con los Lineamientos de Política Institucional (LPI), que tienen como insumo básico la siguiente información sustantiva: 1) las mociones de los congresos universitarios; 2) la investigación y evaluación diagnóstica institucional, nacional e internacional; y 3) los compromisos de política institucional de las autoridades universitarias elegidas por la asamblea plebiscitaria.

Aprobados los LPI por la Asamblea Representativa, a propuesta del Consejo Universitario, la unidad de planificación del desarrollo institucional formula el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para un periodo dado, en conjunto con las autoridades universitarias y las unidades estratégicas y operativas.

Del PDI se derivan los planes sectoriales y estratégicos, los planes operativos anuales y las metas estratégicas anuales. Cada uno de estos aspectos, en un momento determinado tiene una evaluación de resultados.

En la figura N° 5 se muestra los diferentes momentos del proceso de planificación institucional, en general, este es el Modelo de Planificación y Desarrollo de la UNED que fue propuesto, como resultado del primer avance de la propuesta de transformación de la Vicerrectoría de Planificación, ante el Consejo Universitario.

Este modelo fue aprobado por dicho Consejo en sesión 2029-2010, artículo IV, inciso 3) del 29 de abril del 2010, donde se acuerda que:

La planificación Institucional en la UNED, como proceso, debe iniciar con la definición de los lineamientos de política institucional, ejercicio que se desarrolla paralelo a la declaración de las mociones de los Congresos Universitarios que se desarrollan cada cinco años y los insumos del entorno externo y el entorno interno de la Institución.

Además, la planificación en la UNED está debidamente normada por el Estatuto Orgánico, que en el artículo 7 inciso b), establece como una de las funciones de la Asamblea Representativa, lo siguiente:

Aprobar por votación afirmativa de al menos la mitad más cualquier fracción del total de sus miembros, los lineamientos de política institucional del Plan de Desarrollo, a propuesta del Consejo Universitario.

El modelo propuesto respeta esta facultad de la Asamblea Representativa, por lo siguiente:

1) Congreso Universitario

El Congreso Universitario es una instancia de reflexión y orientación del quehacer de la Universidad, para conocer los asuntos de interés institucional que proponga la instancia que los convoca (Consejo Universitario, Rectoría).

El Congreso Universitario se encuentra debidamente normado en el Estatuto Orgánico y se caracteriza por: a) tener una representación de todos los sectores que constituyen la comunidad universitaria y b) establecer los grandes lineamientos del desarrollo universitario para un periodo dado.

Por lo tanto, el Congreso Universitario es un espacio de reflexión y de orientación del quehacer universitario, que delinea en forma general una visión de universidad por medio de acuerdos o mociones; no es un ente para la toma de decisiones, porque no tiene la facultad de operacionalizar sus propios acuerdos, facultad que si tiene asignada el Consejo Universitario (artículo 15 del Estatuto Orgánico).

En síntesis, el Congreso Universitario es un espacio de reflexión en el que la universidad participa modelando y proponiendo acciones que derivarán en los lineamientos de política institucional.

2) Lineamientos de política institucional

Los acuerdos de los Congresos Universitarios se operacionalizan en los lineamientos de política institucional para un periodo dado. Estos lineamientos a su vez sustentan el plan de Desarrollo Institucional (Estatuto Orgánico, artículo 7, inciso b).

Por lo tanto, en rigor la planificación institucional en la UNED, como proceso, inicia a partir de la definición de los Lineamientos de Política Institucional, cuya función está asignada al Consejo Universitario (Estatuto Orgánico, artículo 25, inciso b). Este órgano de dirección universitaria establecerá un proceso participativo, que debe ser asesorado y coordinado por la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo, que involucrará a todas las autoridades universitarias mediante diversos encuentros, cuyo objetivo es identificar y precisar cómo se integran los acuerdos del Congreso Universitario en el pensamiento estratégico de la UNED.

Estos encuentros y talleres deben conducir a una visión consensuada de las autoridades universitarias, tomando en cuenta insumos proporcionados por el entorno institucional, nacional e internacional.

En síntesis, los lineamientos de política institucional tienen como propósito analizar la situación actual, elaborar un marco estratégico y construir la agenda estratégica institucional para los próximos cinco años. Estos son aprobados por la Asamblea

Universitaria Representativa a propuesta del Consejo Universitario, y deben ser el resultado de un proceso participativo del Consejo Universitario, el Consejo de Rectoría, las vicerreorías y los representantes de las áreas estratégicas de la institución.

En este proceso general de la planificación del desarrollo institucional, la Vicerreoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE) deberá asumir un liderazgo orientador, participando activamente en la discusión, mediante propuestas y alternativas innovadoras en todos los ámbitos de la Universidad y recopilando información pertinente para todos los pasos del proceso.

3) Plan de Desarrollo Institucional (PDI)

A partir de la información sobre el estado real de la demanda de servicios institucionales y sobre los aspectos críticos de la organización, es posible apoyar y asesorar a los diferentes gestores y tomadores de decisión en la proyección del desarrollo expresado en: el Plan de Desarrollo, oferta académica, las necesidades de formación del recurso humano, los requerimientos de infraestructura y el establecimiento de relaciones de cooperación que coadyuven con dicho desarrollo.

Por lo tanto, se requieren conocimientos actualizados (información, investigación, y evaluación diagnóstica institucional, nacional e internacional debidamente sistematizadas), sobre cada uno de los elementos de la organización (personas, medios, objetivos, productos y servicios, nuevas necesidades) para responder apropiadamente a los requerimientos sociales conforme a la misión de su creación o razón de ser.

En una organización compleja como la UNED, esta función de permanente actualización de conocimiento e información sobre cada uno de los aspectos críticos de la organización y sus procesos, se le ha asignado a VIPLANDE.

Además de conocer (investigar – sistematizar), planificar y presupuestar, se requieren servicios de programación, organización de procesos, control, evaluación, seguimiento e innovación, que permitan dirigir y orientar apropiadamente la transformación deseada.

4) Planes sectoriales y estratégicos

Los planes de desarrollo sectoriales permiten definir con detalle los objetivos y metas que las autoridades desean alcanzar en áreas claves y específicas de la institución, para que contribuyan a su desarrollo.

El Plan Estratégico es un documento que guía y marca las directrices a desarrollar durante un período, el cual se establece generalmente con una vigencia de mediano

plazo y contribuye al cumplimiento de las responsabilidades esenciales de sus directivos.

Estos contendrán, a su vez, objetivos estratégicos, acciones y entidades responsables, para definir el marco de acción del Plan de Desarrollo. En términos generales, el Plan de Desarrollo será una declaración temática (por ejes) de la estrategia institucional, por lo que sus componentes serán una generalidad a partir de la cual se formulan los Planes de Desarrollo Sectoriales y los Planes Estratégicos específicos de las dependencias, proyectos, unidades especiales y procesos de la UNED.

5) Planes Operativos Anuales

El Plan Operativo Anual (POA) como instrumento de gestión es un instrumento de planificación para las dependencias de la Universidad. A partir de un proceso participativo y de acompañamiento entre estas dependencias y VIPLANDE, se asegurará que exista una vinculación efectiva entre las actividades realizadas en la Universidad y su estrategia. Siendo el POA una expresión anual de las metas del PDI y de sus planes sectoriales y estratégicos, su evaluación anual es básica para valorar y corregir el avance de las metas anuales del desarrollo institucional previsto en el PDI.

6) Metas estratégicas anuales

Una de las responsabilidades de las autoridades es establecer las metas estratégicas que se pretende lograr durante el año. Estas deben estar elaboradas acordes con el plan de desarrollo institucional y con los planes de desarrollo sectorial y estratégico.

7) Evaluación Institucional

La evaluación es un proceso cíclico y continuo al igual que los otros procesos asociados a la proyección del desarrollo, como la investigación, la planificación, la presupuestación, la programación, la organización, el control y la innovación. De esta manera, constituye una herramienta de gestión que permite obtener y proporcionar información y conocimiento útiles, para enjuiciar y valorar alternativas de decisión con el fin de corregir, mejorar o desarrollar determinados procesos institucionales.

Siendo el POA una herramienta encaminada al logro del Plan de Desarrollo, su evaluación debe constituirse en un insumo fundamental para el proceso de evaluación institucional, al aportar evidencias de la gestión de las dependencias y apoyar la toma de decisiones para la mejora de la Universidad.

La evaluación institucional tiene como objetivo visualizar la pertinencia y eficiencia de la gestión universitaria, así como la valoración permanente y sistemática de la necesidad de proyección e innovación.

La evaluación institucional es una estrategia de gestión centrada a evaluar a la universidad como un todo y no como una sumatoria de sus partes, en este sentido constituye un proceso de reflexión, análisis y evaluación permanente de sus funciones sustantivas (docencia-investigación-producción de materiales-extensión) reconociendo las líneas de interrelación y vinculación entre cada una de ellas.

c) Las responsabilidades de dirección y la unidad responsable de su gestión.

Las premisas básicas del proceso directivo en la planificación del desarrollo institucional, el modelo de planificación del desarrollo institucional y su marco normativo determinan que el Consejo Universitario y la Rectoría son los responsables directos de gestionar e iniciar en tiempo y en forma, los procesos que conforman los aspectos sustantivos de la planificación del desarrollo de la Universidad.

La responsabilidad directiva clave, en consecuencia, es terminar el proceso proyectivo oportunamente en un tiempo dado, para después gestionar el cumplimiento debido de las metas anuales del PDI.

Este proceso de formulación, implementación, seguimiento, control y evaluación de los objetivos y metas estratégicas, para un periodo dado, debe estar a cargo de una unidad especializada, que permita a los órganos de dirección y a los directivos valorar oportunamente la consecuencia de sus decisiones, y del impacto institucional que tienen.

Como se señaló anteriormente, la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE) sería la unidad especializada para orientar y gestionar el modelo de planificación del desarrollo institucional, velar por el cumplimiento de los tiempos normados e informar y asesorar a los órganos de dirección y directivos sobre el cumplimiento de los objetivos y metas del PDI, que a la vez permiten cumplir los LPI.

En conclusión, la planificación del desarrollo institucional es una responsabilidad directiva básica, sustentada en la normativa universitaria. La planificación del desarrollo institucional sigue un modelo de gestión cuya unidad especializada para su sistematización, formulación, seguimiento, control y evaluación es la VIPLANDE.

IV. Operacionalización del modelo de gestión para la planificación del desarrollo

A partir de los fundamentos presentados en el apartado anterior seguidamente, se presentan las responsabilidades y tareas en las diferentes etapas del proceso que deben asumir las autoridades universitarias, VIPLANDE y las demás dependencias de la Universidad (Cuadro N°1).

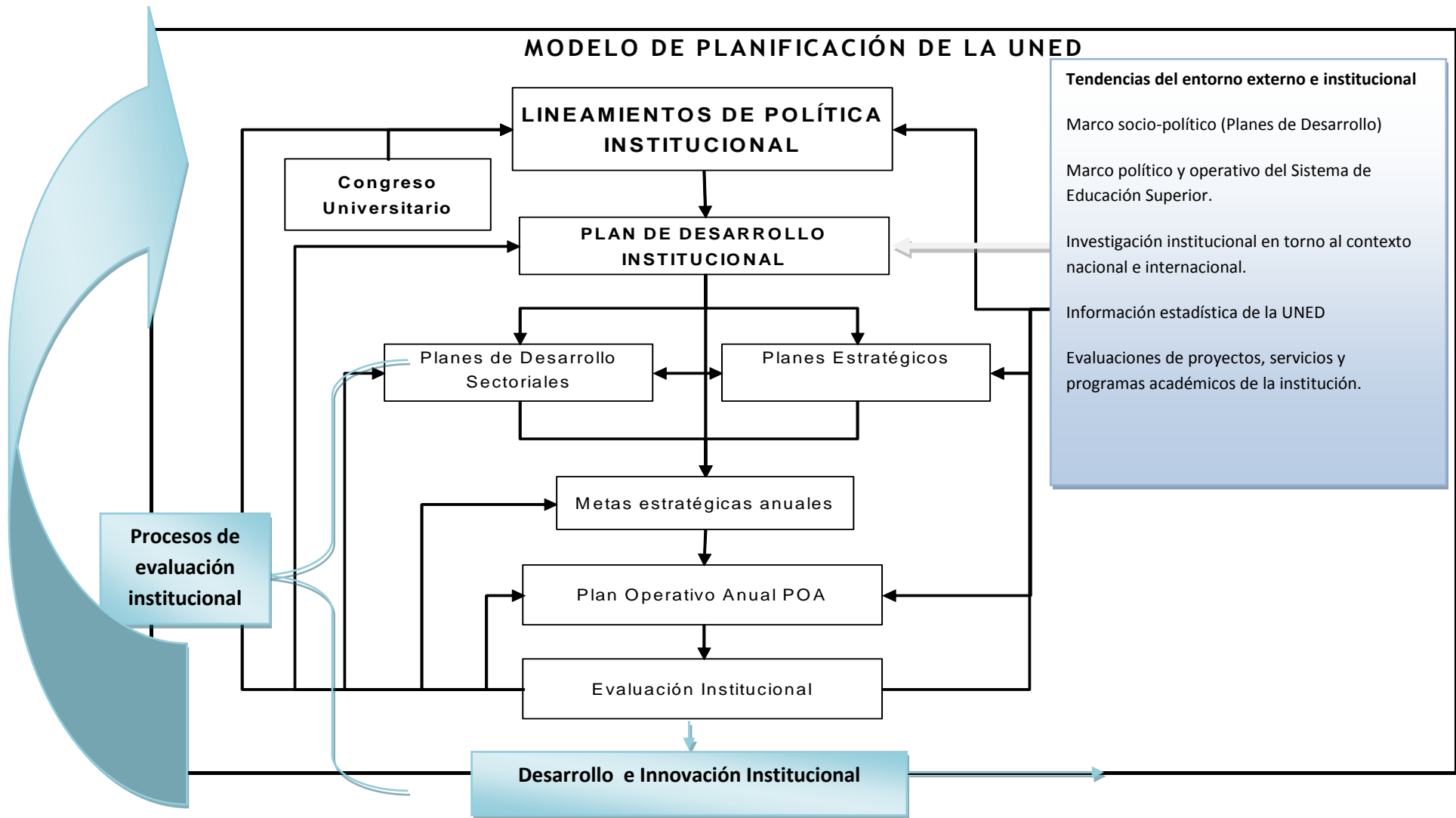


Figura N°5: Modelo de gestión para la Planificación del Desarrollo Institucional

Fuente: Equipo de VIPLAN

Cuadro N° 1 Responsabilidades en la gestión del modelo.

Etapa	Objetivos	Acciones	Responsables	Justificación
Congreso Universitario	Organizar el Congreso Universitario Aprobar las mociones del congreso.	Todas y todos los funcionarios de VIPLANDE estarán involucrados en el Congreso Universitario, para trabajar en los equipos temáticos, participar en las actividades académicas, recopilar y sistematizar información tanto de las áreas de trabajo como de los procesos de discusión del Congreso. Las y los funcionarios de VIPLANDE participan en el Congreso, realizando aportes a las mociones de acuerdo con sus áreas de trabajo.	Asamblea Representativa Consejo Universitario Rectoría Vicerrectorías Unidades académicas y administrativas Programas Proyectos	El Congreso Universitario es un espacio de reflexión que aporta insumos a la definición del Plan de Desarrollo Institucional. Es un espacio que plantea líneas de orientación del desarrollo institucional, señala una perspectiva de desarrollo dentro del pensamiento y el quehacer institucional en función del aseguramiento de la calidad.
Lineamientos de Política Institucional	Elaborar y aprobar los Lineamientos. Participar en los talleres, encuentros, foros y otros espacios de análisis, consulta y desarrollo para la definición de los Lineamientos.	Liderar y establecer la metodología de trabajo. Coordinar las actividades vinculadas a la definición de los Lineamientos por parte de las autoridades universitarias. Asesorar y coordinar la comisión que se designe para la redacción final de los Lineamientos.	Asamblea Representativa Consejo Universitario Consejo de Rectoría	La construcción de los Lineamientos de política institucional, es la actividad coyuntural que orienta la planificación para el desarrollo de la Universidad.
Plan de Desarrollo Institucional	Definición de los principales alcances y ejes del Plan de Desarrollo Institucional. Aprobar el Plan de Desarrollo Institucional. Otorgar los recursos	Una vez aprobados los lineamientos de política institucional y las mociones del Congreso Universitario. VIPLANDE brinda información y conocimiento sobre el estado actual de los ejes de desarrollo y sobre las tendencias mundiales asociadas a dichos ejes. En coordinación sistemática y permanente con las unidades sustantivas de la Universidad, proyecta los	Consejo Universitario Rectoría Vicerrectorías Unidades académicas y administrativas	El Plan de Desarrollo Institucional es el instrumento de planificación que permite durante su periodo de vigencia visualizar, establecer y priorizar las acciones de la UNED.

	necesarios para la ejecución del plan.	<p>requerimientos básicos de los ejes de desarrollo para un periodo dado.</p> <p>VIPLANDE asesora el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Institucional. Este plan incorpora asimismo los insumos pertinentes provenientes de la investigación y la evaluación institucional, así como de la información acerca de la realidad de la UNED. El objetivo del plan es alcanzar un estado de desarrollo institucional propuesto basado en la innovación de sus productos y servicios educativos.</p> <p>El Plan será la operacionalización de los Lineamientos de Política Institucional, con una estimación de su viabilidad presupuestaria, en función de los alcances deseados para un periodo dado.</p> <p>El Plan será socializado con las diferentes áreas de la UNED y discutido con las autoridades universitarias, para precisar y participar a todos los actores institucionales en la elaboración del Plan.</p> <p>Como resultado de todo el proceso, VIPLANDE aporta información y conocimiento sistematizados para la elaboración del PLAN, a través de los insumos de sus distintas instancias.</p>	<p>Programas</p> <p>Proyectos</p>	<p>Los ejes del Plan son propuestos por las autoridades con la asesoría y apoyo de VIPLANDE en coordinación con las áreas sustantivas de la Universidad.</p> <p>Las líneas de acción del plan deben establecer el desarrollo de actividades conjuntas, con un enfoque multi, inter y trans disciplinario desde una visión de aseguramiento de la calidad.</p>
Planes de Desarrollo Sectoriales	Promover la elaboración de planes de desarrollo en diferentes áreas sustantivas de la universidad como por ejemplo: Recursos Humanos, Infraestructura, Tecnología, Servicios, Centros Universitarios, Académico, Extensión Universitaria,	<p>VIPLANDE Apoya y participa en la elaboración de los planes de desarrollo sectoriales.</p> <p>Brindar toda la información y evidencias objetivas para la evaluación de los planes.</p> <p>VIPLANDE apoyará a las entidades que elaboran planes de desarrollo (Plan Académico, Plan de Centros Universitarios, Plan de Recursos Humanos, Plan de Inversiones, Plan Tecnológico, Plan de Internacionalización, etc.)</p> <p>Cada año VIPLANDE, en conjunto con las unidades involucradas, desarrollará una evaluación de los planes</p>	<p>Rectoría</p> <p>Vicerrectorías</p> <p>Unidades académicas y administrativas</p> <p>Programas</p> <p>Proyectos</p>	<p>Las áreas sustantivas de la Universidad deben contar con un Plan de Desarrollo que guíe el accionar de estas actividades en el marco institucional.</p> <p>Estos planes son elaborados por las dependencias involucradas con el asesoramiento de VIPLANDE. Los Planes de Desarrollo Sectoriales se</p>

	<p>Investigación, Internacionalización, entre otros.</p>	<p>sectoriales como parte del proceso de evaluación institucional, y presentará propuestas conjuntas de mejora a los respectivos planes.</p> <p>Los planes sectoriales serán responsabilidad directa de las diferentes unidades, VIPLANDE, asesorará, apoyaran con información y conocimiento, y evaluará que dichos planes estén en función de los ejes de desarrollo del Plan de Desarrollo Institucional.</p> <p>Al implicar recursos, todo plan sectorial debe ser aprobado por la autoridad competente, para ello tendrá de forma obligatoria el aval de VIPLANDE de que cumple con los ejes del Plan de Desarrollo Institucional. De este modo se garantiza la interrelación, la articulación y la alineación de esfuerzos institucionales.</p>		<p>elaboran a partir del Plan de Desarrollo Institucional y tienen una vigencia de cinco años.</p> <p>La Vicerrectoría de Planificación es la entidad encargada de evaluar, cada año, la implementación de las acciones definidas en los planes sectoriales.</p>
<p>Planes Estratégicos</p>	<p>Promocionar la elaboración de planes estratégicos.</p> <p>Conocer los planes ya elaborados.</p>	<p>VIPLANDE será responsable de promover, acompañar, asesorar a las dependencias de la Universidad en la elaboración de los planes estratégicos, así como de su respectiva evaluación. En aquellas actividades, proyectos o líneas estratégicas que el plan establezca, se apoyará a la dependencia en la elaboración de diversos estudios, de acuerdo con la naturaleza y necesidades. Por ejemplo: manuales de procedimientos, rediseño de procesos, estudios de estructura organizacional, gestión, ejecución y evaluación de proyectos, evaluaciones de servicios, investigaciones de contexto, cronogramación de actividades, servicios de información, evaluaciones de impacto, gestión del riesgo, sistemas de información geográfico, estudios técnicos, herramientas de evaluación y seguimiento, gestión de calidad, diagnósticos de entorno, entre otros.</p> <p>Al igual que los planes sectoriales, los planes estratégicos exigen recursos y estos deben de estar en función de los alcances del Plan de Desarrollo Institucional. Para su aprobación, deben tener una certificación de su pertinencia con el Plan de Desarrollo Institucional y los planes</p>	<p>Rectoría</p> <p>Vicerrectorías</p> <p>Unidades académicas y administrativas</p> <p>Programas</p> <p>Proyectos</p>	<p>Todas las dependencias de la universidad deberán desarrollar y ejecutar su plan estratégico. Estos planes se elaborarán con base en el Plan de Desarrollo Institucional, la estrategia de la Universidad y otros insumos como por ejemplo el Plan Nacional de la Educación Superior (PLANES), planes de mejoramiento de programas académicos, entre otros.</p>

<p>Plan Operativo Anual</p>	<p>Aprobar las metas anuales del Plan de Desarrollo Institucional.</p> <p>Participar en talleres de definición de las metas operativas con base en las metas anuales del PDI.</p> <p>Analizar y aprobar el POA Institucional y comunicarlo a las diferentes dependencias.</p> <p>Establecer los presupuestos de las metas anuales del POA.</p>	<p>sectoriales.</p> <p>VIPLANDE es la dependencia encargada integrar y consolidar el POA Institucional, elaborado por las diferentes unidades conforme a las metas anuales del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), a la vez en conjunto con las unidades, es la responsable de su evaluación institucional.</p> <p>Al inicio del año, VIPLANDE entregará la evaluación del cumplimiento de las metas del PDI del año anterior, así como las nuevas metas para el año en curso a las diferentes unidades.</p> <p>Una meta estratégica del PDI, siempre deberá ser expresada en términos anuales o bianuales, siempre deberá tener un responsable o bien una unidad responsable y siempre deberá tener contenido presupuestario.</p> <p>Toda meta estratégica a su vez debe estar relacionada, concatenada y vinculada con el alcance quinquenal establecido por las autoridades universitarias.</p> <p>Así como sustentada con información y conocimiento (investigación), planificación, presupuestación, programación, organización, control, evaluación e innovación, en síntesis debe ser autorregulada.</p> <p>Una meta estratégica del PDI, será siempre una prioridad institucional y una obligación ineludible para todas las unidades involucradas.</p> <p>VIPLANDE dedicará especial atención a las metas estratégicas del PDI y, deberá garantizar que todas las unidades involucradas en una meta estratégica cuentan con la información necesaria de los objetivos, sus responsabilidades específicas, los presupuestos asignados, el tiempo esperado de cumplimiento y quién asumirá la coordinación de la meta.</p> <p>La coordinación de una meta estratégica (un responsable</p>	<p>Consejo Universitario</p> <p>Rectoría</p> <p>Vicerrectorías</p> <p>Unidades académicas y administrativas</p> <p>Programas</p> <p>Proyectos</p>	<p>El Plan Operativo Anual es el instrumento de planificación operativa para las metas ordinarias y estratégicas del desarrollo de la UNED.</p> <p>Se elabora con base en las metas estratégicas del PDI y sus indicadores.</p> <p>VIPLANDE establecerá el cronograma de la elaboración del POA, que será de acatamiento obligatorio para las diferentes dependencias.</p> <p>Las metas de desarrollo del POA, deberán contar con contenido presupuestario claramente definido.</p>
------------------------------------	--	--	---	---

		<p>específico o una unidad), tendrá autoridad sobre las dependencias que tienen responsabilidades específicas en dicha meta, por cuanto una meta estratégica es una prioridad institucional. Sus decisiones tendrán prioridad ante cualquier otra actividad ordinaria y, designará o trasladará responsabilidades y presupuestos en el caso de negligencia o incumplimiento de actividades.</p> <p>Se realizarán reuniones entre los planificadores y las dependencias que elaboran planes operativos, con el fin de proporcionar y aclarar los lineamientos y metas establecidas en PDI, los Planes Sectoriales y otros instrumentos de planificación.</p> <p>Con base en estos insumos y las metas anuales, se apoyará y se dará seguimiento al proceso de definición de objetivos y metas para cada dependencia. El equipo responsable acompañará a las autoridades (Consejos Universitario y de Rectoría), en el análisis, modificación y aprobación de los objetivos y metas del POA.</p> <p>Se deben elaborar los instructivos y módulos que indiquen las instrucciones del proceso.</p> <p>VIPLANDE es la responsable de enviar el POA institucional a la Contraloría General de la República y dar seguimiento a este proceso.</p> <p>Establecerá los mecanismos para la entrega de los recursos que garanticen el cumplimiento de las metas del POA y la metodología de rendición de cuentas, concatenada con la evaluación institucional.</p> <p>El concepto de planificador, se refiere a todo profesional de VIPLANDE, no importando su ubicación estructural dentro de la Vicerrectoría pero si orientado a su función de asesor.</p>		
--	--	--	--	--

		<p>VIPLANDE expresará el POA Institucional de dos formas, el POA pasivo (crecimiento normal de las actividades ordinarias) y el POA activo (el asociado a las metas estratégicas)</p> <p>Al ser la proyección del desarrollo un todo articulado de diferentes procesos, cuyo resultado final es la previsión de un objetivo de manera consciente y deliberada, el trabajo orientado a la planificación del desarrollo es entonces, multi, inter y transdisciplinario, por lo que las labores de asesoría, de apoyo y, de soporte de información y conocimiento en dicha función, son transversales a todos los ámbitos de la Vicerrectoría y a todas las áreas de la Universidad.</p> <p>Es evidente que la aplicación de este concepto de manera real y efectiva, revolucionada toda práctica institucional anterior en materia de la planificación del desarrollo, y requiere a su vez, un proceso de transición, de formación, de capacitación y de nuevos recursos que lo haga posible, de manera que permita la preparación del personal de VIPLANDE a las funciones sustantivas de este proceso.</p>		
Evaluación del POA	<p>Definir acciones correctivas, oportunidades de mejora y cambios institucionales, de las metas estratégicas del POA, a partir del análisis permanente (antes, durante y post) de los resultados de la evaluación.</p>	<p>VIPLANDE Brindar información y evidencias objetivas de calidad de manera oportuna. Alimentar adecuadamente los sistemas de información institucionales.</p> <p>Incorporar las observaciones de la evaluación al siguiente POA.</p> <p>Evaluar el POA activo, en conjunto con cada dependencia, según sus responsabilidades, midiendo el grado de cumplimiento de las metas anuales asociadas al PDI.</p> <p>Toda meta anual o bianual debe tener indicadores medibles de gestión relacionados con: la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos, las responsabilidades específicas, los presupuestos asignados, el cronograma de ejecución, el tiempo esperado de cumplimiento y la coordinación de la meta.</p>	<p>Consejo Universitario</p> <p>Rectoría</p> <p>Vicerrectorías</p> <p>Unidades académicas y administrativas</p> <p>Programas</p> <p>Proyectos</p>	<p>La evaluación del POA debe ser un instrumento que redirija el quehacer universitario, que defina el impacto real de la asignación de recursos para el desarrollo de la institución. La evaluación se construye a partir de la evidencia objetiva proporcionada por las dependencias y por el sistema de información institucional con el objetivo de fortalecer e innovar.</p>

		<p>VIPLANDE deberá garantizar que las unidades de servicio asociadas a las metas estratégicas, comprenden y se comprometen con los cronogramas de ejecución de las mismas.</p> <p>La evaluación del POA activo será continua (antes, durante y post) y en estrecha coordinación con el responsable o la unidad responsable de una meta específica, para retroalimentarlo oportunamente y tomar las medidas correctivas que se requieran.</p> <p>VIPLANDE asignará un planificador, en los términos establecidos en este documento, para controlar los parámetros de proyección de toda meta estratégica, es decir, será la persona responsable del seguimiento de una meta estratégica en cuanto a su contenido de investigación, planificación, presupuestación, programación, organización, control, evaluación e innovación.</p> <p>Es evidente que la proyección de una meta estratégica, es multi, inter y transdisciplinaria, y es elaborada por el responsable o por la unidad responsable de dicha meta, con la asesoría y apoyo del equipo que designe VIPLANDE, pero debe haber un único responsable del seguimiento y evaluación de su cumplimiento en un periodo dado. Este será, quien advierta sobre las limitaciones para el cumplimiento de una meta estratégica.</p> <p>Una meta estratégica es una prioridad, en consecuencia toda actuación institucional debe ser concordante con dicha prioridad.</p>		
Gestión de la calidad	Promulgar una política y cultura de la calidad	<p>Adoptar las prácticas de gestión de la calidad definidas por VIPLANDE</p> <p>Conceptualizar la gestión de calidad dentro del ámbito de la Universidad. Elaborar un Plan de sensibilización en el tema</p>	<p>Rectoría</p> <p>Vicerrectorías</p> <p>Unidades académicas</p>	La gestión de la calidad como función sustantiva de la institución estará dirigida por VIPLANDE, con base un política institucional de

		de calidad por medio de capacitaciones en VIPLANDE. Plantear una propuesta de sistema de gestión de calidad para la UNED y de la estructura documental. Determinar los objetivos de calidad, indicadores y metas. Elaborar Manuales de Calidad, procedimientos, instructivos y formularios que orienten y controlen los procesos de la universidad hacia la mejora continua. Desarrollar la metodología de implementación dentro de la lógica de una política de aseguramiento de la calidad.	y administrativas Programas Proyectos	aseguramiento de la calidad establecido para la UNED
Innovación	Promover la innovación en todos los ámbitos de la Universidad. Asignar recursos específicos para acciones de mejora de procesos.	Establecer metodologías de mejora en los procesos, utilizando formas de desarrollar las acciones cotidianas para el desarrollo de la Universidad. Promover la aplicación de nuevas tecnologías, formas y herramientas administrativas, como estrategias de trabajo para la mejora de los procesos. Implementar las mejoras a los procesos o propuestas definidas por la dependencia.	Consejo Universitario Rectoría Vicerreorías Unidades académicas y administrativas Programas Proyectos	La innovación deberá ser un eje transversal de la gestión universitaria que atraviese todas las funciones sustantivas de la Universidad como la docencia, investigación, extensión, gestión administrativa y desarrollo de materiales.
Desarrollo institucional	Promover el desarrollo como actividad fundamental en todos los ámbitos de la Universidad. Asignar recursos específicos para el desarrollo institucional.	Dar cumplimiento a las metas estratégicas de desarrollo definidas en el POA. Brindar seguimiento, asesoría y acompañamiento, en la ejecución de los estudios, investigaciones, evaluaciones, planes y dictámenes, o en las acciones derivadas de estos esfuerzos, desarrollados a partir de la función de planificación. VIPLANDE establecerá claramente su oferta de servicios orientados al desarrollo institucional y la divulgará al resto de la institución.	Consejo Universitario Rectoría Vicerreorías Unidades académicas y administrativas Programas Proyectos	El desarrollo institucional estará definido a partir de las metas de desarrollo del POA.

Seguimiento y asesoría	<p>VIPLANDE apoyará en los procesos de seguimiento y asesoría.</p> <p>Conocer los resultados de estos procesos y aportar recursos para la implementación de las mejoras resultantes.</p>	<p>Aportar la información necesaria para apoyar los procesos de seguimiento y asesoría de VIPLANDE.</p> <p>Establecer metodologías de análisis del presupuesto asignado. Propiciar el acceso efectivo a la información necesaria para tener un estado actual de la Universidad.</p> <p>Formar especialistas dentro de VIPLANDE en las áreas sustantivas y procesos de la Universidad, con una visión clara del quehacer institucional. Garantizar la concatenación de las metas estratégicas con la estrategia institucional y sus instrumentos.</p>	<p>Rectoría</p> <p>Vicerrectorías</p> <p>Unidades académicas y administrativas</p> <p>Programas</p> <p>Proyectos</p>	<p>Los procesos relacionados con las funciones y acciones de VIPLANDE, contarán con seguimiento y asesoría para garantizar la eficacia, la integración y concatenación del quehacer institucional</p>
-------------------------------	--	--	--	---

Fuente: Equipo de VIPLAN

V Estructura organizacional para la planificación del desarrollo

En este apartado se propone una estructura para que la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE) gestione el subsistema de proyección del desarrollo institucional, en ese sentido se exponen: a) Generalidades de la estructura propuesta y b) Caracterización de los servicios de VIPLANDE.

a) Generalidades de la estructura propuesta

Para que la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE) pueda cumplir con las funciones descritas en los apartados anteriores y gestionar el modelo, se deben realizar cambios en su estructura actual.

Estos cambios estructurales deben modificar tanto los procesos internos y relaciones actuales de VIPLAN, como los procesos externos y relaciones que articulan sus productos y servicios para la toma de decisiones institucionales.

Es decir, la estructura debe responder a las exigencias de un modelo sistémico¹⁹ que implementa sus procesos y relaciones en una estructura organizacional reticular o tipo red, ya que en esencia todo sistema es una red de relaciones.

Proponer una estructura organizacional tipo red para responder al modelo sistémico, se traduce en la adopción de formas de organización novedosas, donde la interrelación entre las personas, el trabajo en equipo y la comunicación no predeterminada es lo fundamental, en detrimento de la posición jerárquica. Este aspecto es una distinción conceptual fundamental ya que la estructura en red es opuesta a la estructura jerárquica. En otras palabras, el cambio que se propone es significativo, por cuanto históricamente, la estructura organizacional en la UNED ha sido muy jerarquizada y en consecuencia, tiene un altísimo nivel de centralismo²⁰.

La estructura organizacional en redes tiende a ser más plana, esto responde a que la autoridad se deriva más del conocimiento que de la posición. Se fundamenta en la colaboración que exige la articulación de las relaciones internas y externa, aspecto clave de todo sistema.

Este tipo de organización se orienta básicamente hacia la ejecución de proyectos. Implica un alto grado de compromiso y confianza del personal, y una comunicación inter e intra empresarial con flujos de información permanente y masiva (Belamaric, Rafael Alhama y otros).

¹⁹ En el Anexo 3, se expone los aspectos básicos de la teoría general de sistemas.

²⁰ Según el empresario estadounidense H. Ross Perot: "La vida es como una telaraña y no como un organigrama"

En los últimos diez años, la UNED ha promulgado políticas que se fundamentan en la estructura organizacional tipo red, por ejemplo: la desconcentración de centros universitarios, la internacionalización de posgrados, la creación de la Oficina de Mercadeo y Comunicación. Sin embargo, su implementación ha sido muy difícil, precisamente porque prevalece la cultura organizacional jerarquizada y centralizada.

Al proponer la estructura organizacional tipo red para el subsistema de planificación y desarrollo se asume, a su vez que la toma de decisiones sea consecuente con dicha estructura (ver Figura N°9).

En ese sentido, VIPLANDE asesorará y orientará los procesos de planeación estratégica y prospectiva del desarrollo organizacional, para la sostenibilidad y el logro integral de la misión de la Universidad, gestionando las siguientes funciones:

- 1) Orientar y coordinar el diseño²¹, ejecución, seguimiento, evaluación y ajuste del plan de desarrollo institucional, sus planes sectoriales, los proyectos específicos de desarrollo y sus presupuestos.
- 2) Investigar prospectivamente el desarrollo y la evolución del entorno para determinar sus implicaciones en el quehacer de la universidad, ajustar el plan de desarrollo institucional, asesorar y orientar los ajustes que requiera la gestión organizacional.
- 3) Coordinar el proceso de programación del presupuesto institucional y elaborar el anteproyecto de presupuesto, en concordancia con el plan de desarrollo institucional, mediante la participación efectiva de las diferentes unidades responsables.
- 4) Coordinar la base de proyectos de la universidad y capacitar a las diferentes unidades académicas y administrativas en el diseño, la ejecución y liquidación de proyectos de todo orden.
- 5) Coordinar y asesorar a las diferentes unidades institucionales, en cuanto al diseño y desarrollo de planes y programas para la consolidación de una cultura de la planeación prospectiva y estratégica que garantice progresivamente el cumplimiento de todos y cada uno de los proyectos, metas y objetivos del plan de desarrollo institucional.

²¹ La base conceptual de todo proyecto es su diseño, más precisamente la planeación de su desarrollo, lo que implica necesariamente la investigación, la planeación, la presupuestación, la programación, la organización, los indicadores de control, los criterios de evaluación y el cambio cualitativo esperado o sea “la innovación”

- 6) Coordinar el sistema integrado de gestión e información institucional para la oportuna toma de decisiones que garanticen el funcionamiento y mejora continua de la Universidad.
- 7) Coordinar y asesorar lo relativo a los planes, programas y proyectos de las unidades institucionales necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- 8) Definir los indicadores de gestión para asegurar el cumplimiento de las metas y los resultados asociados a los planes y proyectos institucionales.
- 9) Evaluar y recomendar la factibilidad y viabilidad de nuevos proyectos en coordinación con las diferentes unidades institucionales.

Para hacer realidad estas funciones, organiza su quehacer mediante el desarrollo de las siguientes actividades básicas:

- Gestión de la información institucional
- Gestión de la investigación Institucional, nacional e internacional aplicada a la universidad
- Gestión de la planeación, presupuestación y programación del desarrollo institucional
- Gestión del seguimiento, control y evaluación institucional
- Gestión de la innovación institucional
- Gestión de programas y proyectos para la inversión en el desarrollo
- Gestión de las relaciones de cooperación y la internacionalización

Al tener como base conceptual la gestión de la organización como sistema, los nuevos servicios de VIPLANDE deberán estar integrados y articulados entre sí (Figura N° 6), para cumplir con las funciones básicas de la vicerrectoría (Figura N° 7) y producir un resultado de desarrollo más articulado e integrado que permita a la Universidad responder con las demandas y cambios del entorno (Figura N° 9).

Esto permitirá a cualquier unidad institucional sustentar su toma de decisiones en la dirección del desarrollo institucional definido por las autoridades universitarias.



Figura N°6: Red del subsistema de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE)

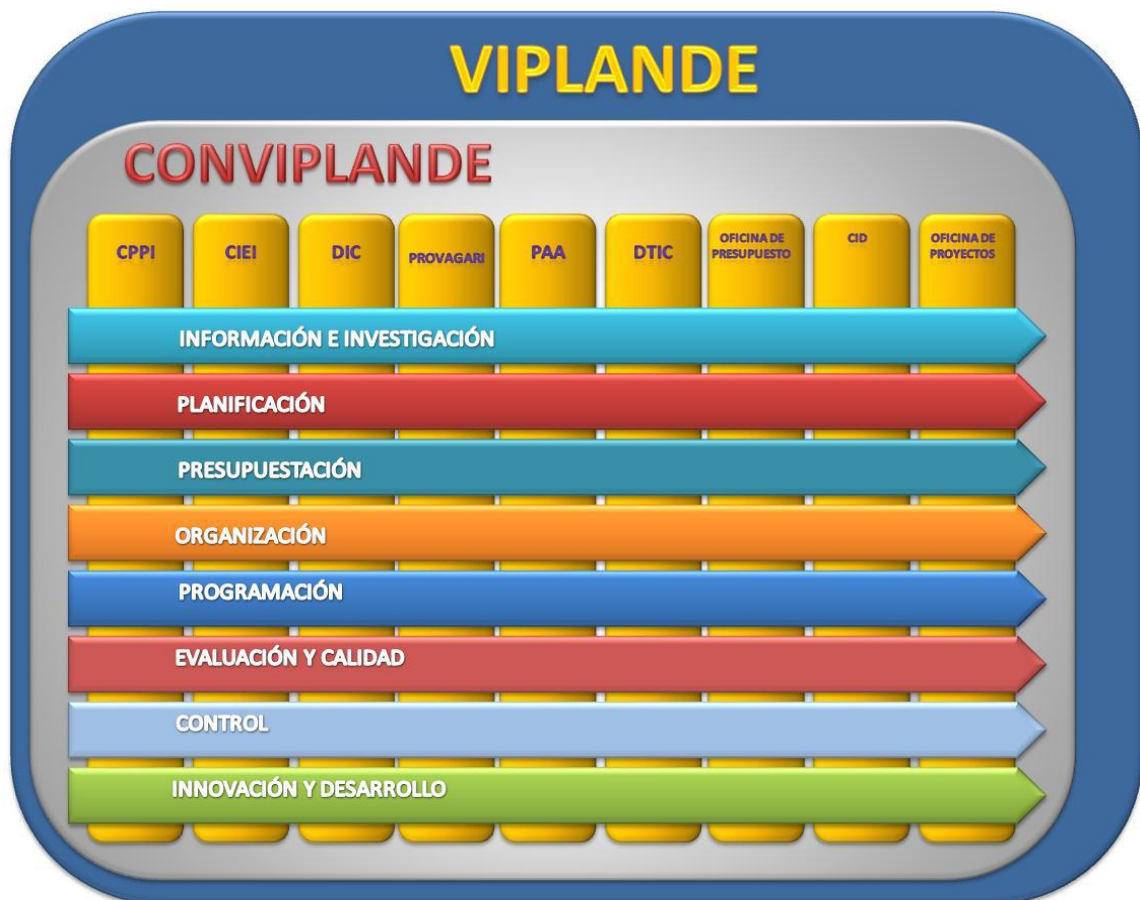


Figura 7: Unidades y procesos de VIPLANDE

El efecto de la estructura tipo red son relaciones horizontales entre los diferentes procesos y funciones, como se visualiza en el siguiente organigrama de la Figura N°8.

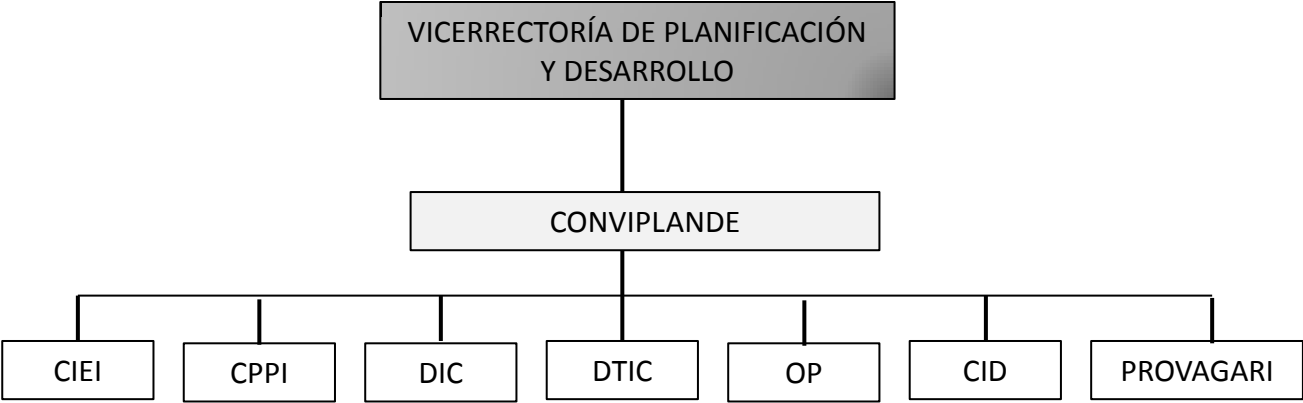


Figura N°8: Efecto del modelo red en la estructura de VIPLANDE

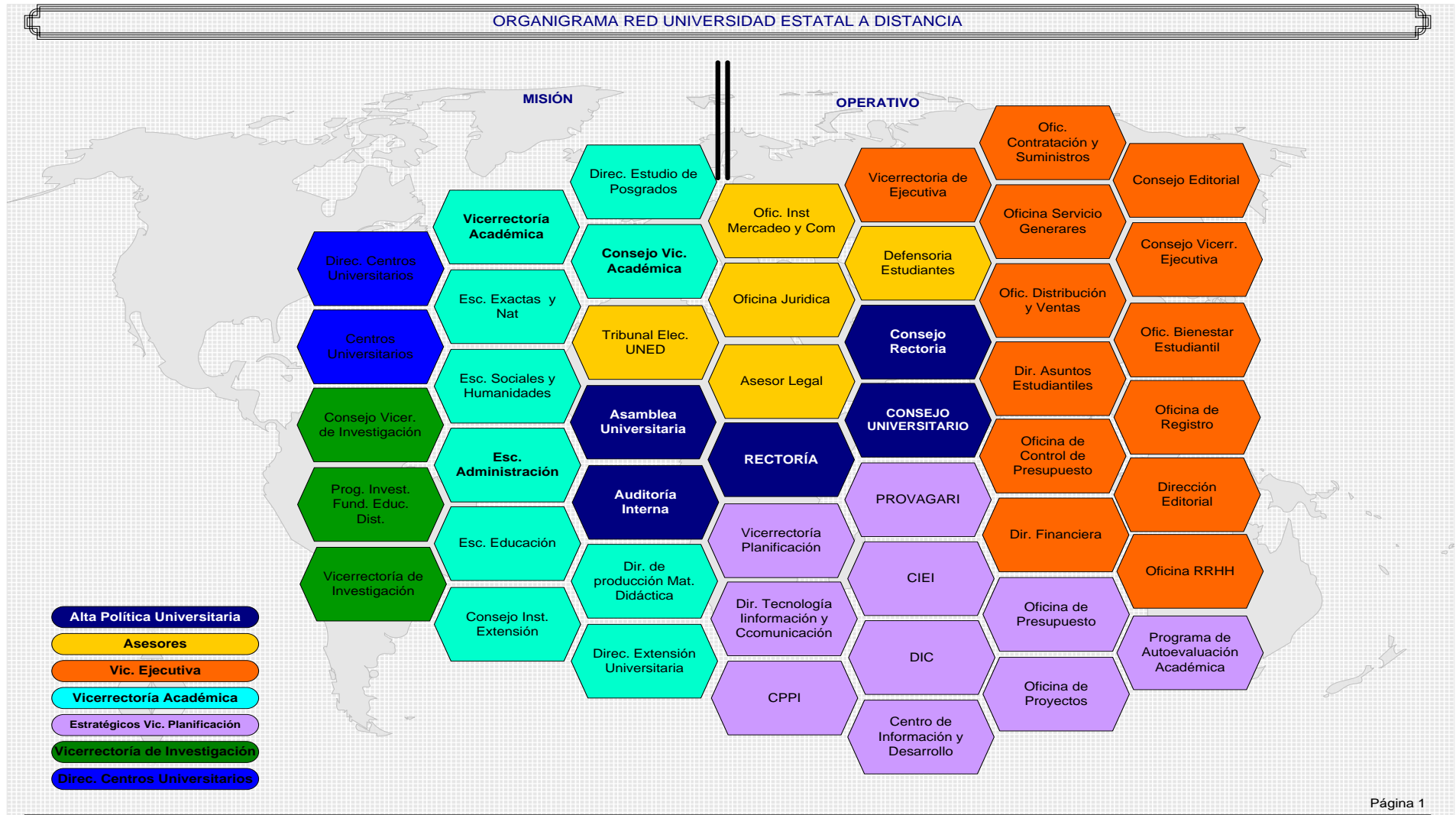


Figura N°9: VIPLANDE en el sistema UNED²²

²² Tomado de la Universidad Nacional Abierta de Colombia (UNAC)

En términos de la estructura organizativa, estas actividades de gestión y los cambios propuestos se especifican en los cuadros N°2 y N° 3.

Cuadro N°2. Entidades que actualmente pertenecen a VIPLAN y que permanecerán en VIPLANDE

Entidad	Propuesta
Consejo de la Vicerrectoría de Planificación	<p align="center">Consejo de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (CONVIPLANDE)</p> <p>Se propone transformar el Consejo de Vicerrectoría, en un órgano decisor con funciones de dirección y organización del trabajo de la vicerrectoría y sus dependencias, promoviendo la sinergia de los esfuerzos. Se propone como una instancia de análisis de oportunidades de desarrollo de la Universidad. Debe velar por articular los esfuerzos del desarrollo organizacional institucional.</p>
Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI)	<p align="center">Centro de Planificación y Programación Institucional (CPPI)</p> <p>Instancia que al igual que ahora, liderará la planificación estratégica y operativa de las dependencias de la Universidad, además de apoyar y dar seguimiento a la gestión organizacional.</p>
Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI)	<p align="center">Centro de Investigación y Evaluación Institucional (CIEI)</p> <p>Se propone que continúe como instancia generadora de información y conocimiento sobre la universidad para la toma de decisiones. Además de realizar actividades de seguimiento y evaluación de servicios y procesos institucionales.</p>
Programa de Valoración de la Gestión Administrativa y Gestión del Riesgo Institucional (PROVAGARI) (anteriormente Unidad de Control Interno)	<p align="center">Programa de Valoración de la Gestión Administrativa y Gestión del Riesgo Institucional (PROVAGARI)</p> <p>Se propone ubicarla al mismo nivel de los otros centros, con una función de control estratégico de la gestión organizacional, además del monitoreo en el cumplimiento de la normativa interna y externa aplicable a la institución.</p>

<p>Dirección de Internacionalización y Cooperación (DIC)</p> <p>(anteriormente Programa de Relaciones Externas)</p>	<p>Dirección de Internacionalización y Cooperación (DIC)</p> <p>Adscrita a VIPLAN según acuerdo del Consejo Universitario 2004-2009, Art. I, del 4 de noviembre del 2009.</p> <p>Con su creación, a esta dependencia se le asignan nuevas funciones y asume las que actualmente realiza el Programa de Relaciones Externas.</p>
--	--

Cuadro N°2. Nuevas Entidades que requiere VIPLANDE

Entidad	Propuesta
<p>Oficina de Presupuesto (OP)</p>	<p>Oficina de Presupuesto (OP)</p> <p>Se propone su traslado de la Vicerrectoría Ejecutiva a VIPLANDE. El conocimiento proyectado de los recursos existentes y potenciales para un periodo dado, es determinante para el desarrollo de la Universidad. La presupuestación es un proceso propio de toda proyección del desarrollo y es un proceso estrictamente asociado, integrado y vinculado con la planificación y la programación. La presupuestación es una función propia de todo proceso de planificación, no es una función de ejecución. La integración de ésta oficina a la vicerrectoría, permitirá coordinar acciones en el proceso de planificación y desarrollo con una visión integrada de la exigencia de los flujos futuros de recursos que requiere el desarrollo institucional.</p>
<p>Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC)</p>	<p>Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación (DTIC)</p> <p>Se propone su traslado de la Rectoría a VIPLANDE. Los requerimientos de información y comunicación institucional, deben responder a un diseño del sistema de información institucional que permita a las diferentes unidades la toma oportuna de decisiones, en función de indicadores de gestión previamente establecidos.</p> <p>Al integrarse esta función de gestión del diseño del sistema de información a la vicerrectoría y sus demás dependencias, permitirá que los actuales sistemas de información institucional respondan efectivamente a los requerimientos institucionales y sean un instrumento para la gestión y no un fin en sí mismo.</p>

Entidad	Propuesta
	<p>En ese sentido deberán agregársele las funciones que respondan a los requerimientos de información de la Universidad.</p>
Desarrollo organizacional	<p style="text-align: center;">Desarrollo organizacional (DO)</p> <p>La previsión del desarrollo futuro institucional, como resultado de la investigación y la evaluación aplicadas a los diferentes procesos institucionales, implica una articulación y una integración sistemática del conocimiento institucional generado por las diferentes dependencias de VIPLANDE.</p> <p>De ahí, que aunque se propone como una instancia adscrita a la Vicerrectoría, será una función propia de CONVIPLANDE.</p> <p>Po lo tanto, se propone como una instancia que se encargará de articular y materializar las propuestas generadas en las diferentes entidades de VIPLANDE aprobadas en CONVIPLANDE, con el propósito de que sean útiles para la toma de decisiones en los diferentes órganos de la UNED.</p> <p>Es decir, toda propuesta de desarrollo organizacional será totalmente integrada en cuanto a su factibilidad institucional al contemplar criterios propios de toda proyección del desarrollo como lo son: los requerimientos de información, la investigación, la planificación, la presupuestación, la programación, la organización, el control, la evaluación y la innovación.</p>
Centro de Innovación y Desarrollo (CID)	<p style="text-align: center;">Centro de Innovación y Desarrollo (CID)</p> <p>Se propone crear esta instancia para que coadyuve en la formulación, seguimiento y evaluación de iniciativas institucionales de desarrollo e innovación.</p> <p>Además, tendrá la potestad de incubar y potenciar proyectos e iniciativas innovadoras, de manera que la universidad cuente con un espacio para constituir y valorar el desarrollo y pertinencia de dichas iniciativas y proyectos, que posteriormente puedan ser canalizados en las áreas de la universidad que sean acordes con su naturaleza.</p> <p>Esta nueva dependencia estará compuesta por cuatro áreas fundamentales para su gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento Académico <p style="text-align: center;">(Valorará y recomendará en coordinación con</p>

Entidad	Propuesta
	<p>la Vicerrectoría Académica, la viabilidad de la oferta académica actual y futura de la Universidad y de sus servicios asociados)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos Institucionales (incubará, ejecutará, medirá, controlará y evaluará todas aquellas iniciativas institucionales con fondos propios o de la cooperación nacional e internacional, que se incorporarán luego al quehacer cotidiano institucional) • Planificación de la Infraestructura Se propone el traslado de la Unidad de Proyectos de Servicios Generales y de la Comisión de Infraestructura en la Vicerrectoría Ejecutiva a VIPLANDE. (Todo diseño de infraestructura nueva debe responder a los últimos requerimientos funcionales y de servicios, como resultado de las investigaciones y evaluaciones de las funciones y servicios institucionales, deben responder a las exigencias futuras y no a las del pasado, es planeación vinculada a la investigación y a la evaluación, no es ejecución) • Innovación y Desarrollo. (integrará los resultados de la investigación y la evaluación de procesos institucionales, los servicios asociados a la oferta académica, los proyectos institucionales, los nuevos requerimientos de infraestructura, en nuevos procesos cuyo valor agregado provocará un cambio cualitativo y cuantitativo en la entrega de los servicios académicos, por sus implicaciones estará estrechamente vinculada con el desarrollo organizacional.
Programa de Autoevaluación Académica (PAA)	<p>Programa de Autoevaluación Académica (PAA)</p> <p>Se propone trasladarlo de la Vicerrectoría Académica a VIPLANDE.</p> <p>La función de evaluación y calidad en la proyección del desarrollo, requiere una visión integral de los procesos de calidad que se están realizando en la Universidad. La autoevaluación académica en la UNED, está vinculada estrechamente con diferentes</p>

Entidad	Propuesta
	<p>procesos institucionales que proveen servicios a las unidades académicas.</p> <p>Por lo anterior, se propone que se programa que tiene como propósito la autoevaluación de programas y carreras, sea adscrito al CIEI.</p>

Cuadro N°3. Entidades que deben ser trasladadas de VIPLANDE:

Entidad	Propuesta
Colegios Científicos (CC)	Debe trasladarse a la Vicerrectoría Académica
Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED)	Debe trasladarse a la Vicerrectoría Académica
Fundación para el Desarrollo y Promoción de la Educación a Distancia (FUNDEPREDI)	Debe trasladarse a la Vicerrectoría de Investigación
Centros Comunitarios Inteligentes (CECI's)	Debe trasladarse a la Dirección de Centros Universitarios de la Vicerrectoría Académica
Programa de Regionalización Interuniversitaria de CONARE	<p>Debe trasladarse a un programa específico institucional, adscrito al más alto nivel, con el objetivo de implementar y profundizar la desconcentración de actividades en los centros universitarios.</p> <p>Las Comisiones de Regionalización Interuniversitaria de CONARE (CRI), tienen una estrecha vinculación, integración y articulación con los centros universitarios</p>
	<p>Observaciones:</p> <p>Estas instancias han estado adscritas a VIPLAN por diferentes motivos, se considera que cuentan con un alto grado de madurez y consolidación por lo que requieren independizarse, o estar adscritas a una dependencia de la Universidad más pertinente con la naturaleza de cada una.</p>

b) Caracterización de los servicios y funciones de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE)

En el apartado II de este documento, se señalan las funciones y procesos básicos asociados a la propuesta de creación de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo (VIPLANDE), la figura N° 3 de dicho apartado, refleja las unidades que la integran para facilitar la operacionalización del modelo de la planificación del desarrollo institucional, analizado en el apartado IV y cuya estructura general ya se ha señalado en el punto a) de este apartado.

A partir de este análisis, se elabora la matriz que se muestra más adelante en la que se relacionaron las áreas de la proyección del desarrollo, con los servicios, objetivo y funciones.

Cuadro N. 4

Relación de las áreas de la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo con los servicios, objetivos y funciones²³

Áreas	Servicios	Objetivos	Funciones
Información e investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudios del contexto de la Universidad 2. Estudios sobre la universidad 3. Estudios para la creación y oferta de nuevos servicios universitarios 4. Estadísticas institucionales 5. Información y conocimiento para planificación, innovación y desarrollo. 6. Información oportuna y actualizada sobre la gestión para la toma de decisiones. 7. Investigación sobre la aplicabilidad de nuevas tecnologías en el quehacer universitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con la gestión, planificación y desarrollo de la Universidad a través de la generación de información y conocimiento. • Atender oportunamente las solicitudes de información y orientación de los usuarios de sistemas institucionales, en cada una de las dependencias de la Institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar la realidad institucional y el contexto nacional e internacional. • Valorar la pertinencia de los servicios universitarios de la UNED • Recopilar y generar información institucional, nacional e internacional pertinente, actualizada y oportuna. • Realizar estudios, análisis, proyecciones e informes financieros. • Diseñar indicadores de gestión universitaria que permita el monitoreo de las actividades universitarias, • Dar sostenibilidad a la arquitectura de información institucional • Asesoría a las autoridades universitarias, en relación con la adquisición y aplicación factible de nuevas tecnologías para apoyar los procesos académicos y

²³ Propuesta realizada por el Equipo 6) Definición de funciones y objetivos de las entidades de VIPLANDE, coordinado por Karla Salguero Moya e integrado por: Carlos Montoya Rodríguez, Cecilia Barrantes Ramírez, Cesar Alonso Sancho Solis, Elisa Sánchez Godínez, Juan Carlos Parreaguirre, Jorge Munera Palacio, Luz Adriana Martínez Vargas, Nuria Leitón García, Rosberly Rojas Campos, Sandra Castillo Matamoros, Silvia Barrenechea Azofeifa.

			<p>administrativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar información institucional objetiva y oportuna a las autoridades de la universidad.
Planificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría a las autoridades universitarias en la emisión de las políticas institucionales. 2. Asesoría en planificación y desarrollo a las autoridades y a todos los niveles de la institución. 3. Asesorías metodológicas en la formulación y articulación de planes de desarrollo, sectoriales, estratégicos, operativos y otros. 4. Asesoría a las autoridades en planificación de TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con la definición de las políticas institucionales • Coadyuvar en la planificación efectiva de la universidad • Garantizar la congruencia de la planificación universitaria con el plan de desarrollo institucional. • Participar activamente en la formulación de los Planes de Desarrollo Tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar metodología y asesorar para la elaboración de las políticas institucionales. • Definir las metodologías para la planificación estratégica institucional, sectorial y operativa • Capacitar en planificación universitaria • Sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia de la planificación. • Acompañar a las dependencias en la formulación y articulación de su planificación. • Verificar la articulación de los planes en congruencia con el Plan de Desarrollo Institucional • Asesorar en la elaboración de planes de mejoramiento • Identificar las necesidades institucionales y recomendar prioridades en sistemas de información 5. Acompañar a las dependencias en la formulación de los proyectos para el desarrollo y aplicación de la tecnología de información y comunicaciones en la Universidad. 6. Asesorar en el desarrollo de políticas y estrategias institucionales.
Presupuestación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría en materia de presupuestación a las diferentes dependencias de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la proyección de ingresos y de egresos para la formulación del presupuesto y 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar estudios, análisis, proyecciones e informes financieros que requieren las autoridades universitarias.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Asesoría en la presupuestación del plan de desarrollo 3. Elaboración de los presupuestos universitarios (ordinarios, extraordinarios y modificaciones) 4. Asesoría y análisis financiero. 5. Elaboración de planes financieros para la institución. 6. Estudios de costos 	<p>de los planes de corto y mediano plazo de la institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuar el Presupuesto ordinario a las necesidades de la institución mediante modificaciones y presupuestos extraordinarios. • Asesorar en el uso racional de los recursos de la Universidad. • Implementar y actualizar un sistema de costos institucional. • Aplicar técnicas que respondan al ordenamiento jurídico interno y externo de programación, formulación y evaluación presupuestaria para el corto, mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Presupuestos Extraordinarios, Modificaciones Internas y Externas que modifiquen el Presupuesto Ordinario • Elaboración de documentos de trámite presupuestario como: cambio de destino, préstamos presupuestarios y otros movimientos de ingresos y egresos, relacionados con los recursos asignados en el presupuesto ordinario, extraordinario y modificaciones internas y externas. • Asesorar en la presupuestación de los planes de desarrollo sectoriales y estratégicos de la universidad. • Asesorar en materia presupuestaria a las diferentes unidades académicas y administrativas de la institución. • Capacitar en materia de presupuestación a las diferentes dependencias de la universidad • Proponer la asignación del presupuesto según las acciones planificadas por las dependencias • Coordinar con el Centro de Planificación y Programación Institucional, la asignación de recursos a las dependencias para cada ejercicio económico • Analizar periódicamente las variables de ingresos y egresos con el propósito de determinar planes de acción adecuados que tiendan a optimizar los recursos de la universidad. • Elaborar Estudios de costos • Proponer la estructura programática del
--	--	---	--

			<p>Presupuesto de la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y mantener actualizados los manuales y documentos presupuestarios. • Mantener el registro actualizado de la relación de puestos institucional, escalas salariales y otros documentos de la misma índole que dan soporte a la oficina de recursos humanos. • Actualizar periódicamente las normas y políticas emanadas por la institución y Contraloría General de la República con el fin de ser incluidas en los procesos técnicos. • Atender solicitudes de la Contraloría General de la República y del Consejo Nacional de Rectores. • Me parece que al igual que el punto anterior, este debe incluir el tema de Verificar la articulación de la presupuestación en congruencia con el Plan de Desarrollo Institucional
Programación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecciones de matrícula. 2. Calendarización de actividades académicas. 3. Calendarización de actividades administrativas. 4. Asesoría en establecimiento de la programación de recursos de los planes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar en el espacio temporal las actividades académicas y administrativas de la institución • Coadyuvar en la programación de los planes de acuerdo con las políticas y metas institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar metodologías de programación para la planificación. • Programar actividades administrativas y académicas de las diferentes unidades en el corto, mediano y largo plazo. • Asesorar sobre el uso adecuado de los recursos y de los planes.
Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría en la ejecución de proyectos, actividades y servicios que le competen a 	<p>Articular los recursos, actividades y servicios para el logro de los principios filosóficos de la universidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a las autoridades en el establecimiento de directrices que orienten y faciliten la planeación,

	la Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo.		<p>organización, dirección-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a las dependencias de la universidad en la ejecución de sus recursos programación y servicios. • Desarrollo de metodologías evaluativas y sistemas de información centradas en el seguimiento de los servicios
Evaluación y Calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la institución 2. Evaluación de la calidad de la información 3. Asesorías y acompañamiento de evaluación de servicios, procesos y programas institucionales 4. Asesorías y acompañamiento en la evaluación de los proyectos que se generan en la universidad con fondos internos y o externos 5. Evaluaciones de políticas, planes de desarrollo, sectoriales y estratégicas. 6. Asesoría en procesos de gestión de calidad. 7. Asesoría en los procesos de mejora continua de la calidad. 8. Indicadores de Gestión y resultado 9. Asesoría en procesos de autoevaluación académica 10. Asesoría en la evaluación de los planes de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la institución, la gestión administrativa y académica para la mejora continua de la Universidad. • Mantener y actualizar el sistema de indicadores institucionales de gestión y resultados que facilite la toma de decisiones y la mejora continua de las diferentes dependencias de la UNED. • Garantizar el adecuado funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad para la mejora de la institución • Fomentar el aprendizaje en procesos de autoevaluación y mejora continua de la calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones periódicas de la institución. • Asesorar y desarrollar metodologías pertinentes para las evaluaciones de servicios, programas y procesos, tanto académicos como administrativos. • Asesorar y desarrollar metodologías pertinentes para las evaluaciones de políticas y planes. • Elaborar indicadores de gestión y de resultados para evaluación del quehacer universitario. • Asesorar procesos de autoevaluación académica y mejoramiento de la calidad con las dependencias de la universidad. • Desarrollar y Mantener actualizado el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad. • Apoyar técnicamente la evaluación Planes de Desarrollo Tecnológico.

	tecnológico.		
Control	<ol style="list-style-type: none"> 2. Estudios técnicos para el control de los procesos administrativos y académicos. 3. Asesoría y capacitación en control interno y gestión del riesgo 4. Evaluación y seguimiento del POA 5. Asesoría para la elaboración del informe anual de labores 6. Elaboración de manuales de procedimientos. 7. Seguimiento a los planes de desarrollo, sectoriales, estratégicos, operativos y otros. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Fortalecer el ambiente de control interno y gestión del riesgo. 8. Fomentar una cultura de calidad y de rendición de cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar controles y medidas, en las dependencias para garantizar el buen manejo de los recursos. • Emitir directrices de control en los procesos de calidad de la información institucional. • Análisis de planes de desarrollo, sectoriales, estratégico y operativo de la universidad. • Seguimiento de los planes de mejoramiento • Coadyuvar en la formulación de manuales de procedimientos de las unidades de la universidad para el logro de sus objetivos. • Apoyar el cumplimiento de la Ley General de Control Interno en la UNED. • Análisis de los informes anuales de labores. • Realizar estudios técnicos de análisis administrativo, tendientes a mejorar la estructura organizacional, los procesos y los sistemas de la universidad. • Implementar controles y medidas, en las dependencias, para garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información que emiten. • Fomentar la revisión sistemática de las medidas para atenuar el impacto de los riesgos detectados, y que logren colocar a la dependencia, al menos, en una situación de riesgo aceptable. • Desarrollar los Sistemas de Gestión

			Institucionales que se requieran para el control de la Universidad.
Innovación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de áreas con potencial para la innovación en conjunto con las dependencias de la universidad. 2. Asesoría en temas de desarrollo e innovación 3. Asesoría para formulación de proyectos. 4. Propuestas de innovación para el desarrollo 5. Identificación de posibilidades de movilidad internacional del recurso humano y de los estudiantes 6. Formalización de alianzas nacionales e internacionales para el desarrollo y la innovación de la universidad. 7. Captación de recursos externos para el desarrollo. 8. Asesoría a las autoridades universitarias para la adquisición y aplicación factible de nuevas tecnologías 9. Identificación de proyectos de TIC de impacto institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el desarrollo y la innovación universitaria por medio de la gestión de programas y proyectos. • Establecer vínculos con instituciones y organismos nacionales e internacionales para el desarrollo y la innovación de la institución • Potenciar la movilidad internacional del recurso humano y de los estudiantes. • Promover los procesos de internacionalización en la gestión universitaria. • Coordinar el acceso y el aprovechamiento de fuentes externas de financiamiento, en beneficio de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incubación de proyectos para el desarrollo e innovación. • Vincular la investigación, extensión producción y la docencia con el sector productivo y social. • Promover y gestionar la movilidad académica, profesional y estudiantil de la universidad. • Identificar alianzas internacionales que promuevan el desarrollo y la innovación de la institución y faciliten la formación del recurso humano y de los estudiantes. • Fomentar los procesos de internacionalización. • Identificar y gestionar la captación de recursos externos por medio de la formalización de proyectos con organismos de cooperación.

Bibliografía

- Castro Herrera, Nils. (2003). *Sistemas, Estructuras y Desarrollos*. San José. EUNED.
- Drucker, Peter F. (1995). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. (5ª reimpresión). Buenos Aires. El Ateneo.
- Grupo Descartes. (1993). *El modo proyecto*. Barcelona. Marcombo.
- Kaplan Robert y Norton David. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. (2ª edición). Barcelona. Gestión 2000.
- Project Management Institute. (2001). *Manual del administrador de proyectos*. México. McGraw-Hill.
- Ochoa José y Sotillos Luis..(2004). *101 claves de tecnología de la información para directivos*. Madrid. Pearson.

Anexos

Los documentos que figuran como anexos, fueron elaborados por funcionarios de la Vicerrectoría de Planificación, para conceptualizar el concepto de planificación del desarrollo y sus implicaciones en la estructura de la planificación institucional