



Elementos para conformar el

# Plan General de Desarrollo

20<sup>21</sup> Universidad Autónoma del  
33 Estado de México

**Proyecto prospectivo sobre planeación, un análisis del Plan General de Desarrollo 2009-2021 de la Universidad Autónoma del Estado de México, como preámbulo para la realización del nuevo ejercicio.**

El presente ejercicio pretende dotar de herramientas diagnósticas y generar escenarios futuros respecto a la elaboración del nuevo Plan General de Desarrollo, ejercicio de planeación para los próximos 12 años; su principal aporte es detectar las necesidades de contenido en tanto al diseño de la planeación, es decir, mecanismos y herramientas óptimas que permitan la ejecución de ejercicios de planeación soportados en un diagnóstico exhaustivo, así como la metodología que dote de elementos para su seguimiento y evaluación, a fin de que en el transcurso del tiempo, se cuente con la oportunidad de evaluar tanto los alcances y límites institucionales como los objetivos marcados en el plan.

Los escenarios plantean la idea de que la planeación realizada de forma metodológica y procedimental correcta puede llevar a medir avances, y retrocesos; en general, un control del rumbo institucional, dotando de herramientas de medición y procesos de redireccionamiento o replanteamiento de metas derivadas de la dinámica social. Además, plantean, si lo anterior no se cumple, cuáles pueden ser las consecuencias al no ser ejercido de forma correcta.

La importancia radica en el carácter estratégico de los procesos de planeación como instrumentos modeladores del rumbo institucional, la definición de metas y objetivos destinados no solo a mejorar las condiciones propias de la institución, sino por su vocación institucional, a transformar nuestro entorno social. Por ello, la planeación tendrá que obedecer a procesos rigurosos y transparentes derivados de metodologías exhaustivas y justificadas, que den como resultado la generación de espacios de certidumbre, dando rumbo y sentido a nuestro accionar cotidiano.

El presente documento se compone de tres apartados: el primero la realización del FODA, con base en el Plan General de Desarrollo 2009-2021, apoyado en el diagnóstico realizado por la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, y resultado de una evaluación de diseño en gabinete del mencionado plan, así como del propio análisis de este, y la identificación de información que permite relacionar ciertos indicadores con sus contenidos.

El segundo apartado consta del mapeo de actores, selección de variables y desarrollo de la matriz de ponderación, que, a su vez, alimentará el apartado final en la generación de escenarios, cabe destacar que este documento diagnóstico pretende funcionar como base para la definición de la metodología a utilizar en la realización del siguiente plan, así como para cubrir aquellos espacios no considerados en el ejercicio anterior.

## Del diagnóstico y la planeación

Todo instrumento de planeación debe estar ligado a metas y objetivos superiores, de tal forma que se generen redes sobre esfuerzos institucionales que permitan dotar de certidumbre y rumbo a la sociedad y sus instituciones.

En ese sentido, los ejercicios de planeación de la Universidad Autónoma del Estado de México están ligados a la política estatal y federal acerca de la educación superior, y media superior. Esto implica grandes retos, ya que no siempre se toma en cuenta las características de las instituciones, lo que lleva a plantear objetivos no del todo alcanzables.

La autonomía institucional permite adecuar esos alcances, con la finalidad de aportar a las metas y objetivos estatales y nacionales, sin dejar de lado nuestros alcances y limitaciones, a fin de no poner en riesgo nuestra vocación y prestigio.

Además de orientar la planeación hacia metas estatales y nacionales, dirigidas principalmente a ampliar los servicios en los niveles educativos antes mencionados, se requiere colaborar en el desarrollo tecnológico y científico del país, y en la conservación y difusión de la cultura; todo ello en un entorno de recursos limitados y necesidades crecientes.

Por ello, la planeación tiene que ser un proceso riguroso, que dote de un diagnóstico institucional robusto y real que brinde un panorama coherente sobre las capacidades institucionales y, partiendo de ello, realizar las propuestas de crecimiento institucional, tanto en la prestación de servicios y cumplimiento de las funciones sustantivas, como en la búsqueda de condiciones para el crecimiento y ampliación de cobertura educativa, mejora y promoción constante de investigación pertinente, así como la difusión y conservación de la cultura.

En concordancia con lo anterior, los planes deben estar alineados, tanto al interior de la institución, como con objetivos superiores o de mayor cobertura; en nuestro caso, además de participar en la política educativa y de investigación nacional, también tenemos corresponsabilidad en la consecución de algunos objetivos de la Agenda 2030 y los denominados Objetivos del milenio, entre ellos la lucha constante contra la desigualdad, el cambio climático y la promoción de valores universales que den como resultado la denominada “ciudadanía universal”, por mencionar algunos.

Esta alineación debe basarse en el diseño de acciones, políticas y programas, orientados a promover, crear, diseñar e implementar conocimientos en pro de dichos objetivos desde una perspectiva local, estatal, nacional y global, siempre conscientes de los alcances y limitaciones propios de la institución, siendo necesario plantear objetivos reales y alcanzables, acompañados de indicadores que permitan medir el avance sobre su consecución, así como las herramientas de evaluación que doten de una perspectiva autocrítica y honesta sobre todo accionar.

Los indicadores proporcionan información para la toma de decisiones, esta permite ponderar y evaluar en qué acciones acertamos y dónde es necesario incrementar esfuerzos o redireccionarlos. Con ello también se espera un uso racional, eficiente, y eficaz de los recursos.

Otra de las ventajas es que permite y promueve la transparencia y la rendición de cuentas, al contar con objetivos concretos y mecanismos de evaluación claros y transparentes, de libre acceso, dota a la comunidad universitaria y al público en general de herramientas para analizar y evaluar el accionar universitario.

Así, el Plan General de Desarrollo 2009-2021 (PGD 09-21) es la herramienta de planeación con la que cuenta la UAEM -de largo alcance-, en tanto a espacio temporal se refiere, ya que contiene las metas y objetivos para los próximos 12 años. Con base en lo anterior y de acuerdo a las actuales normas universitarias, se abarcan tres periodos administrativos, representados por tres titulares de Rectoría, cuyos planes deben estar alineados tanto con el PGD, la política educativa estatal y federal, como con los acuerdos internacionales relacionados con la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura.

El documento propuesto para evaluar el PGD 09-21 señala: “[...] no fue elaborado específicamente con el enfoque de la Gestión para Resultados (GPR), ni precisa la forma o método para su evaluación. Por lo tanto, a fin de realizar un ejercicio de evaluación útil en cuanto que permita aprovechar sus conclusiones y recomendaciones en la elaboración del Plan General 2021-2033...”<sup>1</sup>

Las imprecisiones encontradas tanto en la evaluación hecha por la Secretaría de Planeación, como en la realización del FODA permiten generar recomendaciones que abonen a la mejora continua en los procesos de planeación.

Al tener en cuenta a la planeación prospectiva y las diferentes formas de evaluación como parte de la planeación estratégica, enfocada al desarrollo institucional de forma integral, se logran diseñar acciones que abonen al desarrollo institucional y al desarrollo sustentable de nuestra sociedad.

Con esto se resalta de forma breve, la importancia de los procesos de planeación y diseño de políticas y programas, mecanismos de implementación y evaluación, rigurosos, transparentes y flexibles que dotan de certidumbre al horizonte institucional que se busca encontrar.

---

<sup>1</sup> Propuesta de una Metodología para la Evaluación del Plan General de Desarrollo Institucional UAEM 2009-2021, documento interno de la Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional de la Universidad Autónoma del Estado de México.

## De la relación de los Objetivos del Milenio y la Agenda 2030 con la educación

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) enmarca a la educación como un derecho humano; además, como elemento central e imprescindible en la generación del desarrollo sostenible y la paz. Por ello, se considera que los objetivos de la Agenda 2030 necesitan de la educación para dotar a las personas de los conocimientos y valores necesarios, así como el desarrollo de competencias que les permitan una vida digna, la construcción con libertad de esta y con ello aportar al desarrollo de la sociedad.<sup>2</sup>

La UNESCO señala que 262 millones de niños y jóvenes no están escolarizados; 6 de cada 10 niños aún no adquieren, tras varios años de estudio, las competencias básicas de lecto-escritura y aritmética; y existen 750 millones de adultos analfabetas; lo que invariablemente repercute en la desigualdad existente en el mundo.<sup>3</sup>

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4), establecido en la Agenda 2030, es resultante de la síntesis de las aspiraciones en términos de educación; su objetivo central es: “[...] garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”.<sup>4</sup> Con ello, se dota de la hoja de ruta para que en lo relativo a educación (realizada en noviembre de 2015), los gobiernos y otros actores involucrados, desarrollen al interior, la política educativa enfocada al objetivo antes mencionado. Así, la UNESCO afronta el mandato de coordinar los esfuerzos internacionales para lograrlo mediante alianzas, orientaciones políticas, reforzamiento de las capacidades, del seguimiento y de la promoción.

Dado que el compromiso signado en la Agenda 2030 es de carácter universal se debe contar con la voluntad política y colaboración mundial, regional, nacional y local, debe ser un ejercicio inclusivo, de amplia participación y con altas expectativas igualitarias, es por ello que los gobiernos aceptan y se responsabilizan de garantizar el derecho a la educación.

Con relación a la medición de logros, la UNESCO publicó el documento: *Disponibilidad de información para el cálculo de los indicadores ODS 4– Educación 2030. Diagnóstico para América Latina y el Caribe*, donde integra 43 indicadores temáticos y la desagregación de éstos por variables clave asociadas usualmente a condiciones de desigualdad; sus resultados indican que la variable “sexo” es la que permite mayor desagregación (89%) en relación con los indicadores del ODS 4; la siguiente con 59% es la “localización”; continúa la “edad” (57%); las de menor capacidad de desglose son variables relacionadas con indicadores de ingreso y discapacidad.<sup>5</sup>

<sup>2</sup> Información consultada en <https://es.unesco.org/themes/liderar-ods-4-educacion-2030#:~:text=El%20Objetivo%20de%20Desarrollo%20Sostenible.todos%E2%80%9D%20de%20agu%C3%AD%20a%202030>. El 9 de marzo de 2021.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Información consultada en <https://es.unesco.org/news/como-medir-avances-educativos-2030-estudio-unesco-diagnostica-datos-disponibles-america-latina>, el 9 de marzo de 2021.



En conclusión, existen áreas con buena disponibilidad de datos, principalmente en aquellos países donde existen sistemas de información basados en registros administrativos, censos, así como evaluaciones estandarizadas, lo que a su vez permite la actualización continua de datos para la evaluación. Por otra parte, existen diferencias notables entre países, tanto en los procesos para la generación de información, como los alcances para la obtención y procesamiento, esto implica un reto no menor para la generación de información fehaciente, que dé cuenta del estado real del acceso a la educación y las diferencias que éstas pueden generar, tanto al interior de los estados, como en el contexto internacional.<sup>6</sup>

También se identifica que las evaluaciones de competencias de la población joven y adulta en áreas básicas como la alfabetización y aritmética elemental, así como competencias básicas digitales, se han desarrollado de forma escasa dentro de América Latina, por lo que se requieren de mayores esfuerzos.<sup>7</sup>

Resalta la importancia del proceso de evaluación que nos permita medir el desarrollo de objetivos, la generación de indicadores que lleve a cabo esta acción, los procesos estandarizados de creación de información de forma cotidiana y clara, que identifique y describa a las variables clave que alimentan la evaluación y medición de logros.

Asimismo, la importancia de la alineación de objetivos, en forma de cascada desde los objetivos considerados macro, en este caso planteados a nivel internacional, hasta llegar a los objetivos locales e institucionales de aquellos actores públicos y privados que participan en la política educativa.

A continuación, se expone el FODA realizado al PGD 09-21, donde se describen las aportaciones y limitaciones identificadas, recordando que este ejercicio prospectivo, así como la primera evaluación realizada al mencionado plan, forman parte de un ejercicio más extenso de evaluación sobre éste.

---

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Idem

## ANÁLISIS FODA

Un plan de desarrollo institucional es una herramienta de gestión del recurso orientado a promover el desarrollo de las responsabilidades públicas conferidas, por medio de éste se intenta mejorar la capacidad para atender las necesidades para las que fue diseñado y así mejorar la calidad de vida de las personas, el concepto está alineado con la formulación de políticas públicas, acciones, y sus respectivas estrategias para dicho fin. El plan de desarrollo se elabora con un enfoque estratégico hacia el futuro, ya que pretende ofrecer soluciones que se anticipen y se mantengan en el tiempo. En términos llanos, un plan es el sistema que precede a la acción; en él se establecen las intenciones del actuar institucional y las directrices que delimitan a un proyecto bajo la noción de desarrollo, que refiere acrecentar algo, en este caso al desarrollo de la universidad.

La planeación estratégica institucional tiene como fundamento el análisis situacional diagnóstico conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), esta herramienta permite la recopilación y el uso de información para conocer el perfil operacional de una institución en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias que mejoren la competitividad de una organización. Llevar a cabo el análisis FODA del Plan General de Desarrollo 2009-2021 en un periodo cercano a su fin favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal en armonía con el sistema de planeación institucional. Es así que resulta conveniente la elaboración de un diagnóstico situacional FODA como el que aquí se sugiere, para poder fortalecer futuros procesos de planeación que faciliten la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias institucionales.

### Metodología del Análisis FODA

**Objetivo:** Identificar las **fortalezas**, **oportunidades**, **debilidades** y **amenazas** (FODA) a través de una evaluación al Plan General de Desarrollo Institucional UAEM 2009-2021 (PGD 09-21) y con ello elaborar un análisis de prospectiva que contribuya a fundamentar la planeación y programación de futuros planes, así como promover la congruencia de los proyectos y metas institucionales de la UAEM.

### Instrumentos de recolección de información

Plan General de Desarrollo 2009-2021.  
Propuesta de una Metodología para la Evaluación del Plan General de Desarrollo Institucional UAEM 2009-2021.  
Revisión bibliográfica.

### Descripción de las técnicas y modelos utilizados

Trabajo de gabinete.  
Análisis documental: revisión bajo el enfoque de la Gestión para Resultados (GPR) de los objetivos estratégicos que, bajo este enfoque, se expresan como fines y propósitos para así determinar la consistencia en la formulación de su indicador. Análisis de la consistencia entre la información del PGD 09-21 mediante la evaluación de gabinete.

### FORTALEZAS:

- ✓ Presenta el contexto de la educación media superior y superior en la primera década del siglo XXI, así como sus tendencias, oportunidades y desafíos.
- ✓ Toma como referencia los grandes objetivos que para la educación universitaria han definido los organismos internacionales y que a su vez consideran la visión nacional y local sobre la política educativa.
- ✓ Presenta los factores internos y externos relacionados con el desarrollo de la educación media superior y superior en función del crecimiento demográfico y de la relación existente entre este factor y las variables condicionantes (como la disposición presupuestal y la expansión o contracción del mercado de trabajo, y el comportamiento de variables socioeconómicas).
- ✓ Presenta un perfil estadístico de la Universidad Autónoma del Estado de México, lo que permite precisar la situación institucional de ese tiempo en función de los logros obtenidos y medir la mejora y el crecimiento en los indicadores de competitividad y capacidad académica.
- ✓ Establece su misión y proyecta su visión y expectativa sobre el ideal al que aspiró la UAEM para la segunda década del siglo XXI.
- ✓ Integra las grandes líneas que habrán de orientar los esfuerzos institucionales en las funciones sustantivas y adjetivas; además, constituye la base sobre la que se realizó la planeación durante las administraciones que transitaron durante dicho periodo.
- ✓ El objetivo del Plan General de Desarrollo 2009-2021 propone plantear un marco operativo en prospectiva, tratando de proyectar en torno a las tendencias económicas, demográficas y los contextos sociales, políticos y culturales de ese momento.
- ✓ Proporciona el horizonte institucional deseado, siendo la directriz en ejercicios de planeación a corto plazo.
- ✓ Es una herramienta estratégica para el desarrollo institucional.

### OPORTUNIDADES

- Fortalecer el sistema de planeación a través de una estructura de instrumentos sincronizados que establezcan rutas específicas sobre los fines y las estrategias para el desarrollo a largo, mediano y corto plazos. Tales instrumentos permiten focalizar la intervención institucional de manera coordinada, que mediante estadísticas de referencia permitan llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de los avances logrados.
- Es posible cuestionar si los elementos de la estructura tienen congruencia, por ejemplo si se pueden identificar todos los componentes para un propósito, las expresiones objetivas de los resultados que se buscaron; si se cuenta con los indicadores de resultado y de gestión, de lo contrario, si hay disponibles registros de variables para construirlo inversamente; y si no se cuenta con registros de variables, ver si se puede elegir o construir un indicador proxi; y si ninguna de las anteriores es posible pero a futuro se considera deseable su diseño e implementación.
- Si observamos los cambios importantes en el entorno inmediato y global podemos advertir cómo estos afectaron los resultados proyectados.
- Incorporar aquellas estrategias emergentes que se implementaron para mejorar lo planeado y para enfrentar situaciones imprevistas que afectaron a nivel estratégico el desarrollo institucional.
- La experiencia del PGD 2009-2021 permite replantear cómo se formuló la métrica entre los problemas, las estrategias, los objetivos, los componentes, las variables y sus indicadores, lo cual brinda oportunidades de mejora en los procesos para producir cada componente.





- Para atender a la complejidad de los propósitos es preferente abordar cada uno dividiéndolos en dos partes: 1) el planteamiento de la problemática, y 2) la narrativa de intervención.
- Permite analizar las deficiencias para ser subsanadas en ejercicios futuros.
- Representa la oportunidad de generar un ejercicio de planeación con metas y objetivos claros, pero flexibles que permitan la adaptación de los cambios sociales, así como los devenires de la política educativa a nivel internacional, nacional y estatal.
- Puede permitir un diseño apegado a una metodología de planeación que ofrezca información para medir los avances en el plan (evaluación); es decir, un conjunto de indicadores que serán el referente de los alcances en el ejercicio de las funciones sustantivas y objetivas a largo plazo.

### DEBILIDADES

- ❖ Los pronunciamientos que hace el PGD 2009-2021 en torno al fin no lo definen claramente, por lo cual es necesario articularlos con los mandatos de orden jurídico para especificarlo.
- ❖ En el apartado de contexto y tendencias no existe una clasificación que agrupe los temas que abarca este diagnóstico por lo que de inicio no plantea una estructura de abordaje.
- ❖ Los impredecibles cambios radicales en las tendencias proyectadas en 2009 en torno a la economía presupuestal de las universidades, el desarrollo tecnológico y la desigualdad social tales como el contexto actual de pandemia.
- ❖ Define el proceso para determinar los mayores propósitos de la universidad sin profundizar en las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.
- ❖ La estrategia general propone una serie de líneas de acción, pero no propone de manera tácita los propósitos, lo cual aclararía desde el ejercicio de planeación la línea de acción que se persigue y sería posible establecer estrategias-objetivo.
- ❖ El plan no contempló acciones y espacios para enfrentar cambios radicales, como cambios a la política de financiación educativa, la promoción de la obligatoriedad de la prestación del servicio de educación a nivel superior, los requerimientos de crecimiento en matrícula, así como cambios que no responden a las modificaciones en la política educativa por parte del estado, pero que representan grandes desafíos como los desastres naturales, el cambio climático, o las pandemias.
- ❖ La redacción del plan fue realizada de forma general, no se definen de forma clara las rutas de acción ni los indicadores que darán cuenta del desarrollo en metas y objetivos planteados, cuando lo que se espera es que se establezcan objetivos estratégicos, fines y propósitos, junto con la batería de herramientas de verificación y comprobación, así como sus respectivos indicadores.
- ❖ Lo anterior dificulta el seguimiento y evaluación del plan.
- ❖ Carece de una metodología clara y precisa orientada a la medición de resultados.

### AMENAZAS

- ✚ El rezago histórico en el desarrollo propuesto en los indicadores educativos y su relación con la asignación presupuestal fluctuante.
- ✚ Problemas para recopilar y ordenar la información relativa a las condiciones de operación y los recursos del negocio, lo que afecta de manera directa la adopción de estrategias competitivas y por tanto la elaboración y ejecución de un plan.

- ✚ Que los componentes que se eligieron para dichas estrategias no hayan sido suficientes e idóneos para lograr resultados a nivel institucional.
- ✚ La caducidad en la validez de los propósitos planteados debido a la visión de las administraciones en turno, lo que demanda un área, hasta ahora inexistente, dedicada a su constante seguimiento. Es por ello que resulta complicado plantear deconstrucciones al propio plan y a sus componentes para observar si logran la transformación esperada.
- ✚ Que el documento rector en la planeación se convierta en un instrumento disfuncional al no dirigir y orientar el desarrollo institucional en torno a metas y objetivos claros.
- ✚ Por lo anterior, que los planes de cada administración no puedan tomar como eje lo planteado a largo plazo, perdiendo horizonte en este mecanismo de planeación estratégica y redundando en esfuerzos aislados que representan las prioridades de cada ejercicio de administración y no en metas de largo plazo que den sentido al desarrollo institucional.
- ✚ Se corre el riesgo de realizar ejercicios de planeación decorativos.

### **Análisis estructural derivado de la matriz FODA**

El análisis estructural es una de las técnicas más usadas y de mayor utilidad en la generación de planeación prospectiva y está soportado en el concepto y teoría de la “estructura” que permite entender como un todo a factores identificados en el FODA que ejercen relaciones de dependencia e influencia, lo cual facilita la interpretación de posibles causalidades en los problemas que se analizan y a la vez proporcionan la información necesaria para interpretar la importancia de ellos.

El objetivo central es realizar el análisis de la estructura para establecer de forma clara y precisa la relación entre las variables, considerando los factores identificados en el FODA y se convierte en una variable para ser analizados. El análisis estructural tiene tres objetivos complementarios:

- a) obtener una representación exhaustiva del diagnóstico identificado (FODA); y,
- b) reducir la complejidad en el análisis del sistema de variables esenciales,
- c) el mismo que va a permitir construir las estrategias institucionales para solucionar los problemas.

En FODA institucional se establecen diversos factores internos y externos que describen la percepción de la realidad sobre el PGD 2009-2021. Estos factores dan origen a las variables, que, de acuerdo con la percepción de las áreas institucionales implicadas en el análisis, fueron identificadas como críticas de acuerdo a su importancia y que al determinar el Vector Estratégico sirven para identificar las áreas a intervenir para que el Plan General de Desarrollo logre un desempeño eficiente cumpliendo sus metas y objetivos institucionales.

Del proceso continuo de identificar la relación entre variables y su dependencia e influencia, surgen los siguientes cuestionamientos:

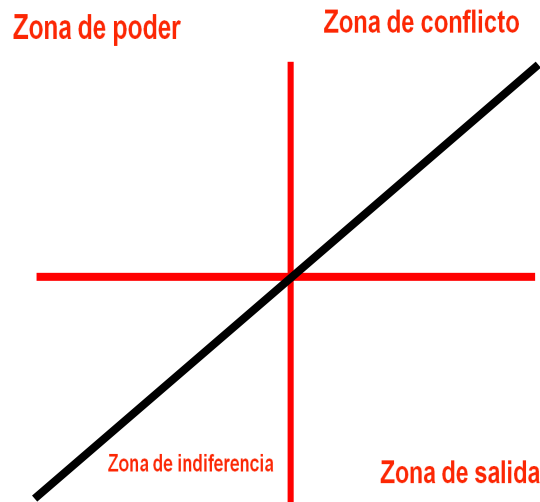
- 1) ¿Qué variable influye más sobre las otras? y,
- 2) ¿Qué variable depende más de las otras?

Con ello se establece la motricidad y la dependencia de cada factor (variable). La motricidad se entiende como la causalidad o fuerza que un factor (variable) ejerce sobre el resto de los componentes del sistema o estructura. La dependencia es el impacto o influencia que los diferentes factores (variables) ejercen sobre un componente de la estructura en particular. La Matriz de Impacto Cruzado –MIC-MAC es la valoración interconectada resultante de la relación entre las variables que conforman el análisis FODA que permite establecer cómo influye una variable en los cambios y comportamiento que puede tener otra variable que forma parte del sistema. La función de la MIC es ser la herramienta de análisis y construcción de escenarios posibles, observa los comportamientos y dinámicas de las variables a través del tiempo, con la finalidad de anticipar o predecir los futuros posibles, lo que contribuye a la generación de estrategias y acciones institucionales para la ejecución de los proyectos que permita lograr soluciones a los problemas identificados en la Institución, o escenarios no deseables, creando las oportunidades para la concreción de futuros más alentadores y benéficos para la institución.

**Tabla No. 1 Matriz de Impacto Cruzado (Ordenamiento de variables según motricidad y dependencia)**

NÚMERO	VARIABLE
V1	Educación en el mundo (Análisis contextual. Entorno global y tendencias internacionales)
V2	La educación en México (Análisis contextual. Educación superior en México)
V3	La educación en el Estado de México (Análisis contextual. Educación superior en el Estado de México)
V4	Tendencias y datos sobre educación (Estado del arte cuantitativo y cualitativo)
V5	Retos institucionales (Misión y visión institucional)
V6	Cobertura de las líneas de desarrollo institucional
V7	Congruencia estructural en el proceso de planeación
V8	Sincronía de los componentes (Alineación)

Fuente: Elaboración propia



En la Tabla No. 1 se identificarán las variables que ejercen mayor acción directa de acuerdo con su motricidad y dependencia, lo que permitirá determinar la importancia de cada variable para el planteamiento de las estrategias institucionales. Al graficar las variables en el plano cartesiano, en el eje de las ordenadas (eje y) la motricidad y en el eje de las abscisas (eje x), se genera una representación en dos dimensiones de la o las interacciones de cada una de las variables que interactúan en el sistema, las mismas que de acuerdo con sus características se ubicarán en alguno de los sectores del plano derivado de sus particularidades, las zonas, a saber, son:

- 1) Zona de Poder;
- 2) Zona de Conflicto;
- 3) Zona de Indiferencia; y,
- 4) Zona de Salida.

**Zona de Poder:** es la zona que aglutina a las “variables estratégicas”, también llamadas “variables clave”, aquí se encuentran variables de alta y media motricidad y baja y media dependencia. Estas variables estratégicas son condicionantes, estas variables ejercen fuerte influencia sobre otras por lo que no se encuentran o su subordinación es muy limitada con estas.

**Zona de Salida:** Esta zona agrupa las “variables objeto” ellas son de baja y alta dependencia, se representan como resultado y/o consecuencia de la influencia de otras variables estratégicas y gobernantes ubicadas en las zonas de poder y de conflicto.

**Vector Estratégico:** El cálculo de este vector, es parte de las metodologías de la prospectiva, este se enmarca en los principios y propiedades de la Teoría General de Sistemas, se destina a la observación de la satisfacción de las necesidades y expectativas del PGD 2009-2021. Es a través de las estrategias resultantes del análisis de la motricidad y la dependencia encontradas en el análisis diagnóstico realizado a través de los resultantes estratégicos definidos en el cuadro cartesiano. Un vector se entiende como la fuerza resultante del ejercicio comparativo entre variables determinadas al realizar el análisis FODA, que, a su vez, permite observar al plan como un conjunto de acciones proyectadas e identificar áreas de prioridad para el sistema, mismas que proporcionan dirección y sentido a los procesos de planificación institucional para conducir al logro de los objetivos institucionales. La descripción de las zonas de distribución de las variables dada su ubicación dentro del plano cartesiano proporciona la posibilidad de determinar el o los vector estratégicos, se compone de aquellas variables con alto nivel de motricidad, lo que las convierte en determinantes en el funcionamiento del plan y/o consecución de objetivos, a través de la combinación con la dependencia haciéndolas susceptibles de modificar y moldear dada su dependencia, además de proporcionar información sobre si

el plan (de manera integral) ha podido ser desarrollado e implementado en su totalidad o parcialidades.<sup>8</sup>

### Prospectiva PGD 2009-2021

El Plan General de Desarrollo 2009-2021 de la UAEM fue concebido como un ejercicio de planeación prospectiva realizado con la intención de establecer las directrices generales que habrían de encaminar el rumbo de la institución en su misión histórica como heredera y fuente de la tradición educativa de nivel medio superior y superior en la entidad. En su responsabilidad pública de ser promotora del desarrollo local y nacional y de conducirse bajo su carácter de Institución Pública de Educación Superior (IPES), la universidad no olvida su carácter laico, liberal, democrático y autónomo, buscando fervientemente mantenerse a la vanguardia de la innovación y la calidad de todos sus sectores al tiempo que busca cumplir con el objetivo de crear, transmitir, apropiarse y aplicar el conocimiento científico y humanístico en beneficio de, y para la edificación de una sociedad más humanista y para el fortalecimiento de los valores democráticos que la construyen.

Esta prospectiva planteada hace más de una década, se asienta sobre las bases sembradas en el pasado y en la historia reciente de la institución, y proyecta sus intenciones basándose en las inercias que el contexto y las tendencias le demandan, manteniendo en constante cambio los desafíos y las oportunidades que se le presentan al momento de cumplir con el despacho de sus actividades sustantivas y adjetivas, mismas que son altamente influenciadas por factores tales como el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics) y aún más por el diseño político de las directrices y las asignaciones presupuestales a la educación.

A pocos meses de que finalice el periodo proyectado para este ejercicio de planeación estratégica, resulta conveniente evaluarlo para detectar posibles aciertos, oportunidades y desaciertos. Esto será posible al analizar el diseño del propio plan y ponderar el nivel de incidencia de sus variables y el de los actores involucrados en su elaboración, ejecución, así como en la evaluación de sus metas. Por medio del enfoque de GPR se busca facilitar un estudio sobre el proceso de diseño y lógica en la integración efectiva de los componentes del PGD 09-21. Este análisis está soportado en la herramienta analítica que el enfoque de marco lógico propone para la conceptualización, diseño y ejecución de proyectos basados en un diseño que clarifique su estructura e identifique la secuencia de sus componentes. Por último, para observar el comportamiento y el peso específico de sus variables e involucrados, se utiliza la prospectiva basada en la matriz de análisis estructural que expresa la relación directa entre variables y las relaciones de fuerza directa entre los actores antes mencionados.

Es importante señalar que la prospectiva se realiza sobre los alcances detectados en este documento y en la propuesta de evaluación antes citada, como mecanismos que aportan a la creación de un sistema de planeación institucionalizado, en el cual se enmarque la necesidad de realizar estos ejercicios metodológicamente justificados, así como establecer las herramientas y métodos para su seguimiento.

---

<sup>8</sup> Metodología tomada de Mendoza, A (2011). *Aplicación de Técnicas Prospectivas*. Barranquilla, Colombia: Universidad Libre- Barranquilla



Por consiguiente, es factible la elaboración de un documento institucional que contenga las estrategias, metodologías, herramientas y técnicas que deben seguir en su preparación espacios académicos y dependencias de la administración central al interior de sus respectivas áreas de influencia.

Dentro de los principales desafíos para definir estrategias de intervención que aprovechen la experiencia de planeación que el PGD09-21 brinda, encontramos oportunidades de aprendizaje y adecuación útiles para los planes futuros, entre las que destacan: fortalecer el sistema de planeación y sincronizarlo transversalmente; redirigir y acondicionar la planeación en virtud de los cambios drásticos en el contexto (sobre todo en lo relacionado con el financiamiento); clarificar la definición y métrica entre los propósitos superiores y sus consecuentes subproyectos; alinear el Plan con los subprogramas que se ejecutarán a la par; e, implementar evaluaciones periódicas para medir el alcance de las metas en términos de resultados que sean tomados en cuenta y con el seguimiento de ciertos indicadores, el propio plan contemple la posibilidad de adecuar e incorporar las estrategias de acción necesarias para el cumplimiento de la visión institucional.

DEFINICIÓN DE VARIABLES DEL SISTEMA

NOMBRE	DESCRIPCIÓN
V1 Educación en el Mundo (Análisis contextual. Entorno global y tendencias internacionales)	El PGD 09-21 identifica con éxito el contexto de la educación media superior y superior en la primera década del siglo XXI, así como sus tendencias, oportunidades y desafíos.
V2 La educación en México (Análisis contextual. Educación superior en México)	El PGD 09-21 se alinea con las metas nacionales gubernamentales y con los indicadores de cobertura, aprovechamiento, deserción y eficiencia terminal. Considera las tendencias de las partidas presupuestales asignadas.
V3 La educación en el Estado de México (Análisis contextual. Educación superior en el Estado de México)	El PGD 09-21 considera las condiciones sociodemográficas identificando la diversidad de las regiones de la entidad federativa, estableciendo indicadores de cobertura establecidos en los sistemas de planeación estatal e incorpora otros indicadores de eficiencia y calidad y su relación con los sistemas productivos de la entidad.
V4 Tendencias y datos sobre educación (Estado del arte cuantitativo y cualitativo)	Con el uso de indicadores estadísticos, el PGD 09-21 detalla el punto de partida describiendo el posicionamiento presente de la universidad en función de los indicadores nacionales a partir de los cuales establece la dependencia presupuestal para el logro de las metas institucionales y el reto educativo, además de las tendencias que demanda el desarrollo de la sociedad en el Mundo.

<b>V5</b>	Retos institucionales (Misión y Visión institucional)	En cuanto a la misión, el PGD 09-21 refrenda la misión institucional histórica de la UAEM, establece los objetivos que persigue no obstante como tal no se establece la misión del plan. Y en cuanto a la visión, está proyectada en intenciones las cuales no están basadas en proyecciones objetivas, es decir en métricas o indicadores.
<b>V6</b>	Cobertura de las líneas de desarrollo institucional	El PGD 09-21 propone una serie de líneas de acción, pero no propone de manera tácita los propósitos lo cual clarificaría desde el ejercicio de planeación la línea de acción que se persigue.
<b>V7</b>	Congruencia estructural en el proceso de planeación	El PGD 09-21 no plantea métrica entre el fin, los problemas, las estrategias, los objetivos, los componentes, las variables y sus indicadores.
<b>V8</b>	Sincronía de los componentes (Alineación)	Los elementos de la estructura del PGD 09-21 tienen relativa congruencia, pero no permiten identificar todos los componentes para un propósito de manera ordenada, por lo que no se observa sincronía sistemática para la formulación.

Fuente: Elaboración Propia



CALIFICACIÓN DE VARIABLES

NOMBRE	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	TOTAL, MOTRICIDAD
<b>V1</b> Educación en el mundo (Análisis contextual. Entorno global y tendencias internacionales)	x	1	1	1	1	1	1	1	7
<b>V2</b> La educación en México (Análisis contextual. Educación superior en México)	2	x	3	2	2	2	2	2	15
<b>V3</b> La educación en el Estado de México (Análisis contextual. Educación superior en el Estado de México)	2	2	x	2	2	2	1	1	12
<b>V4</b> Tendencias y datos sobre educación (Estado del arte cuantitativo y cualitativo)	2	3	3	x	1	1	3	3	16
<b>V5</b> Retos institucionales (Misión y Visión institucional)	3	3	3	3	x	3	3	3	21
<b>V6</b> Cobertura de las líneas de desarrollo institucional	2	3	3	3	3	x	3	3	20
<b>V7</b> Congruencia estructural en el proceso de planeación	3	3	3	3	3	3	x	3	21
<b>V8</b> Sincronía de los componentes (Alineación)	2	3	3	3	3	3	3	x	20
<b>TOTAL, DEPENDENCIA</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>132</b>

3 Influencia directa fuerte

2 Influencia directa media

1 Influencia directa débil o potencial:

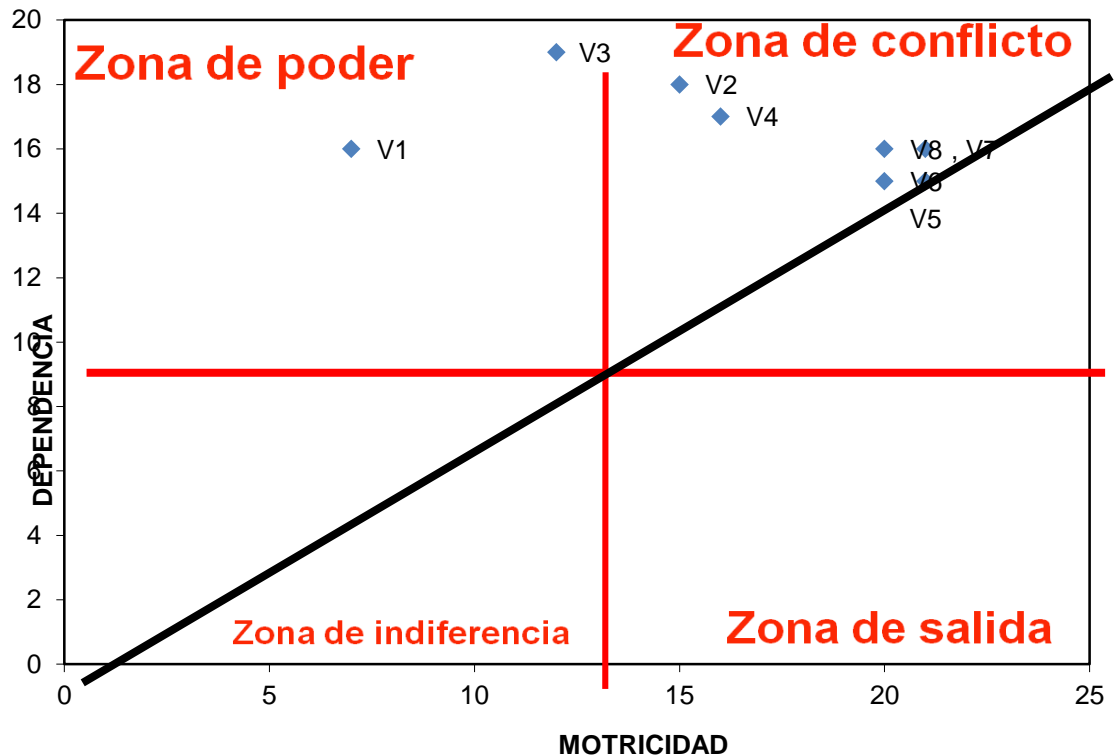
0 Influencia nula:

RESUMEN	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
MOTRICIDAD	7	15	12	16	21	20	21	20
DEPENDENCIA	16	18	19	17	15	15	16	16

Fuente: Elaboración propia



### MATRIZ DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL RELACIONES DIRECTAS ENTRE VARIABLES



Fuente: Elaboración propia

#### ANÁLISIS MAPA DE VARIABLES

##### ¿Cómo quedaron ubicadas las variables?, ¿cuál es su impacto?

Se observa un plano sin variables de salida, lo cual resulta importante ya que el sistema que se analiza está relacionado con escenarios creados a partir de un ejercicio de planeación, por lo que deberían existir variables resultado o de salida, y al no ser así, se muestra que carece de objetivos claros y mecanismos precisos de medición y evaluación.

Del plano se observa una variable de entrada (V1), esta variable es altamente motriz y poco dependiente del sistema analizado, se muestra como determinante para el funcionamiento del sistema, también resulta como motor o sistema de freno del sistema.

Existen dos variables de Regulación V2 y V3, éstas participan del funcionamiento normal del sistema y son base para alcanzar las variables clave. Además, existe una variable que oscila entre ser variable clave y variable de regulación y está identificada como la V4, estas variables marcan un equilibrio entre motricidad y dependencia.

El resto de las variables son variables clave, entre éstas se encuentran las variables relacionadas con los objetivos, pero al no ser planteadas de forma clara permanecen en la zona estratégica (o de conflicto) en espera de ser influenciadas con las variables de entrada y regulación, de tal forma que puedan transitar hacia la zona de salida o resultados. Estas variables las identificamos como las variables V5, V6, V7 y V8, todas ellas tienen alta motricidad y dependencia (su motricidad es mayor), son componentes del eje estratégico y muestran los espacios a trabajar dentro del sistema como medio para alcanzar objetivos.

### ¿Qué sobre los actores?

A continuación, se presentan los resultados sobre los actores en la misma forma en que se presentaron las variables:

<b>DEFINICIÓN DE ACTORES</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>A1</b> Sistema Educativo Mundial	Son todas las instituciones a nivel mundial que marcan las tendencias y necesidades de educación. Puede ser observada como la organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.
<b>A2</b> Gobierno Federal	Autoridades federales (educativas).
<b>A3</b> Gobierno estatal	Autoridades estatales (educativas).
<b>A4</b> Investigadores en educación	Sujetos de carácter internacional que refieren las tendencias educativas y analizan, procesan, generan e interpretan datos.
<b>A5</b> Autoridades universitarias	Son trabajadores adjuntos a la universidad de carácter gerencial que definen el rumbo de la institución a través de fijación de metas y objetivos.
<b>A6</b> Autoridades universitarias a cargo de los espacios académicos y Dac's	Responsables y/o titulares de las Dac's y espacios académicos.
<b>A7</b> Dependencia o dependencias encargadas de los procesos de planeación	Secretaría de Planeación y Desarrollo Institucional, adicional puede participar la Secretaría de Rectoría y áreas staff de Rectoría.
<b>A8</b> Sistema de Planeación Institucional	Representado por el Consejo Universitario que autoriza la materialización de los planes, los observa y los evalúa.

<b>CALIFICACIÓN DE ACTORES</b>									
ACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL INFLUENCIA
<b>A1</b> Sistema Educativo Mundial	X	1	1	3	1	0	1	1	<b>8</b>
<b>A2</b> Gobierno federal	2	X	1	2	1	0	0	1	<b>7</b>
<b>A3</b> Gobierno estatal	2	3	X	2	1	1	1	1	<b>11</b>
<b>A4</b> Investigadores en educación	2	2	1	X	2	0	0	0	<b>7</b>
<b>A5</b> Autoridades universitarias	2	3	4	2	X	4	4	4	<b>23</b>
<b>A6</b> Autoridades universitarias a cargo de los espacios académicos y Dac's	2	3	3	3	3	X	4	4	<b>22</b>
<b>A7</b> Dependencia o dependencias encargadas de los procesos de planeación	1	2	3	3	4	4	X	4	<b>21</b>
<b>A8</b> Sistema de Planeación Institucional	2	3	3	2	3	4	4	X	<b>21</b>
<b>TOTAL, DEPENDENCIA</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>120</b>

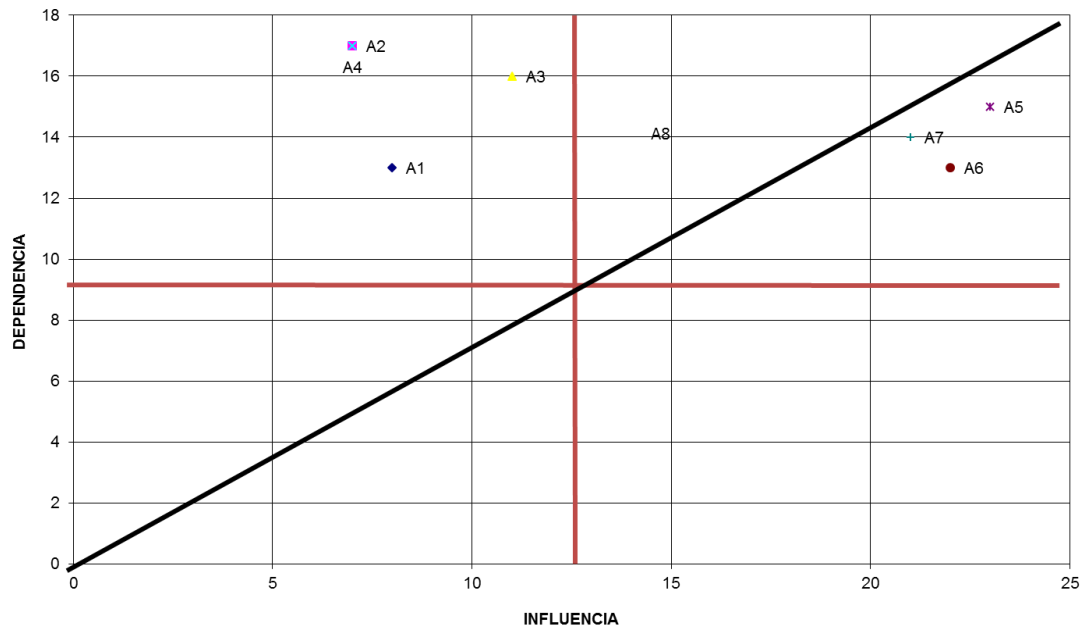
- 4 El actor Ai puede cuestionar la existencia del actor Aj**
- 3 El actor Ai puede cuestionar la misión del actor Aj**
- 2 El actor Ai puede cuestionar los proyectos del actor Aj**
- 1 El actor Ai puede cuestionar de manera limitada (durante algún tiempo o en algún caso en concreto) la operatividad del actor Aj**
- 0 El actor Ai no tiene ninguna influencia sobre el actor Aj**

RESUMEN	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
INFLUENCIA	8	7	11	7	23	22	21	21
DEPENDENCIA	13	17	16	17	15	13	14	15

Fuente: Elaboración propia



**JUEGO DE ACTORES  
RELACIONES DIRECTAS DE FUERZA ENTRE ACTORES**



Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS MAPA DE ACTORES:**

**¿Cómo quedaron ubicados los actores?, ¿cuál es su impacto?**

La dependencia de los actores se verá reflejada en la capacidad de los otros actores de influir sobre determinado actor, ya sea de forma directa o indirecta, es decir, que una acción tomada por un actor "x", puede afectar a un actor "y", aunque esta acción no esté dirigida al actor "x".

En este sentido, el actor con menor influencia por el grupo analizado es el Sistema educativo mundial, seguido por los gobiernos federal y estatal y los investigadores en educación. Dentro de los actores que sí tienen un nivel de influencia y dependencia alto encontramos en orden de influencia/dependencia a: Sistema de planeación institucional, dependencias (encargadas de la planeación), responsables y titulares de las Dac's y espacios universitarios.

En la gráfica de actores, podemos ver que la dependencia de éstos los ubica hacia la derecha, y la influencia hacia arriba de la gráfica, por lo tanto, entre más a la derecha y arriba, mayor dependencia e influencia.

Por tanto, el actor con mayor posibilidad de ser influenciado por los otros actores es el de autoridades universitarias, ya que las presiones sobre las decisiones que pueda tomar generan invariablemente reacciones por parte de los otros actores; derivado de esto, las decisiones que tomen los otros actores obligan a los trabajadores con mando a formular algún tipo de respuesta.

Existen cuatro actores de entrada con fuerte motricidad: el sistema mundial de educación, los gobiernos federal y estatal, y el sistema de investigadores en educación, estos actores influyen de manera constante en el funcionamiento del sistema, son determinantes para éste; además, aceleran o frenan al propio sistema. El análisis de subsistemas aclara la relación que existe entre actores y permite conocer la actuación sobre actores ubicados en el eje estratégico.

El eje de la estrategia es una proyección de la nube de variables sobre una bisectriz imaginaria que, partiendo de la base, se lanza hacia el vértice opuesto donde se sitúan las variables clave y nos ofrece una visión de cuáles son los retos estratégicos del sistema.

La combinación de la motricidad o arrastre hacia el futuro con el valor de dependencia que origina que el actuar sobre ellas conlleve efectos de evolución en el resto (en función de su tipología: clave, reguladora, objetivo...), es lo que le otorga el concepto de reto o actor estratégico.

Finalmente, es importante mencionar que el actor más cercano al centro, es decir, el actor de regulación es el Sistema Institucional de Planeación, representado por el Consejo Universitario como la máxima autoridad y validador del proceso y los resultados. Su participación en el funcionamiento normalizado del sistema es básica.

### ANÁLISIS DE LAS HIPÓTESIS DE FUTURO:

Para elaborar las hipótesis, se optó por seleccionar las variables de la zona de conflicto y proyectar su comportamiento a futuro. Lo anterior no significa que las hipótesis resultantes no integren elementos de las demás variables.

Para seleccionar las dos hipótesis de los ejes de Schwartz se perfilaron cuatro hipótesis H1, H2, H3, H4. Analizando las hipótesis H1 y H2, son las causas de las hipótesis H3 y H4 que son las que se definen en los ejes.

***H1. Proceso de planeación de largo plazo realizado de forma concienzuda, respetando una metodología clara y transparente acompañado de los elementos mínimos para su verificación, se fijan las directrices y se institucionalizan procesos. ----> SCHWARTZ***

Esta hipótesis será cierta si se acepta el proceso de planeación como base para el funcionamiento presente y futuro de la institución y se respetan los procesos derivados de ello, llevando mecanismos de ejecución y verificación constantes y transparentes en torno a metas y objetivos, con espacios de flexibilización en torno a cambios en los sistemas de influencia y el entorno.

***H2. Se genera un proceso de planeación transparente y claro, con metas y objetivos verificables y los instrumentos para ello, pero no se institucionalizan estos procesos. ----> SCHWARTZ***

El proceso es correcto, pero no su ejecución, dejando espacios de flexibilización en la definición de metas y objetivos con cierta



UAEM

Elementos para conformar el

Plan General de  
Desarrollo | 20<sup>21</sup>  
33

Proyecto prospectivo sobre planeación, un análisis del Plan General de Desarrollo 2009-2021 de la Universidad Autónoma del Estado de México, como preámbulo para la realización del nuevo ejercicio.

discrecionalidad. Para futuros ejercicios no se cuenta con la base metodológica para realizar planeación en todos los espacios universitarios académicos o administrativos.

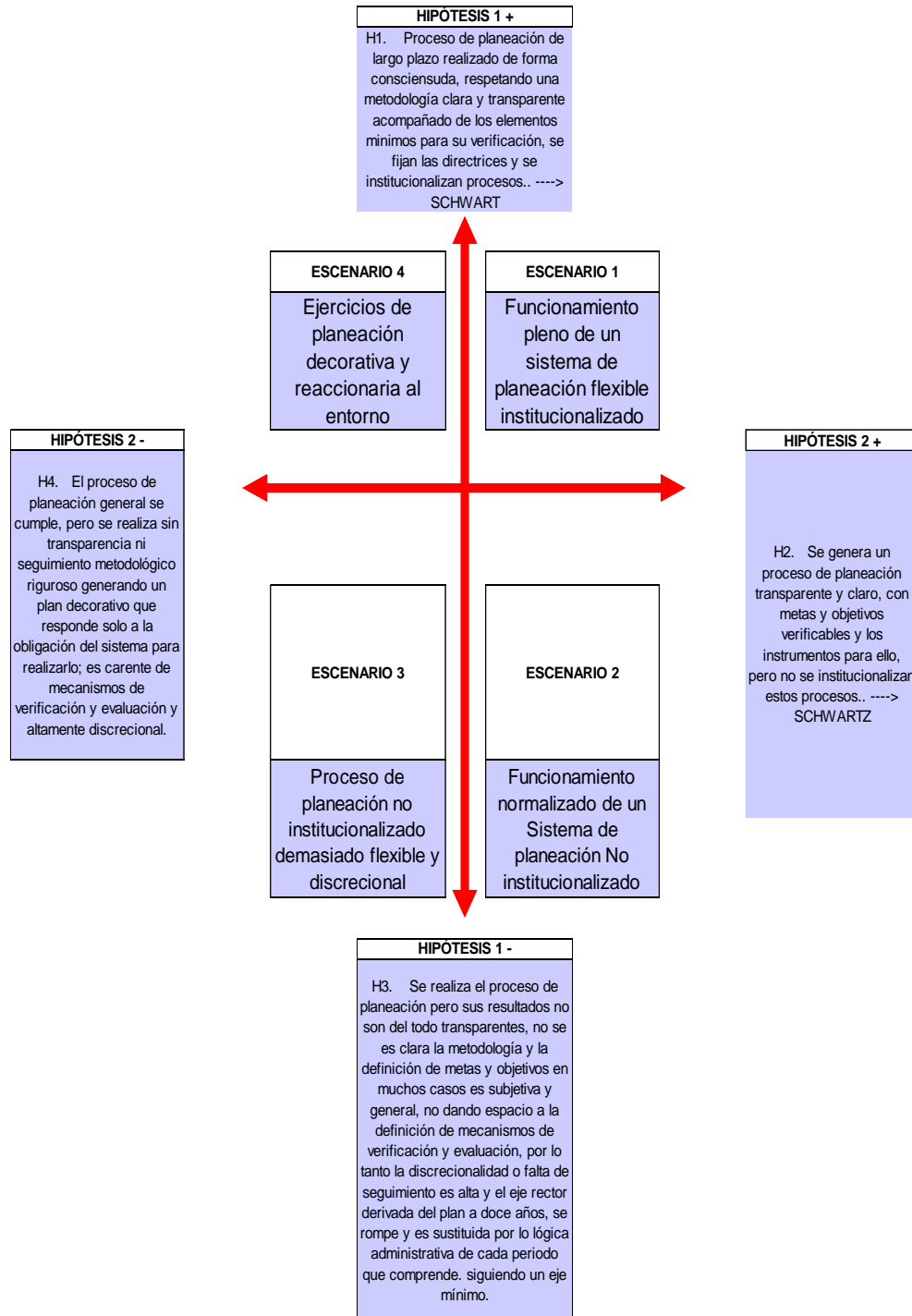
***H3. Se realiza el proceso de planeación, pero sus resultados no son del todo transparentes, no es clara la metodología y la definición de metas y objetivos en muchos casos es subjetiva y general, no dando espacio a la definición de mecanismos de verificación y evaluación; por lo tanto, la discrecionalidad o falta de seguimiento es alta y el eje rector derivado del plan a doce años, se rompe y es sustituida por lo lógica administrativa de cada periodo que comprende. ----> SCHWARTZ***

La lógica de planeación sigue un eje mínimo del plan general y se centra en los periodos administrativos con alta discrecionalidad en cambios y ajustes, que no son del todo transparentes y claros.

***H4. El proceso de planeación general se cumple, pero se realiza sin transparencia ni seguimiento metodológico riguroso generando un plan decorativo que responde solo a la obligación del sistema para realizarlo; es carente de mecanismos de verificación y evaluación y altamente discrecional. ----> SCHWARTZ***

No se logra institucionalizar un proceso de planeación que dé certidumbre, rumbo y sentido a la universidad, así como al desarrollo de ésta, por lo que los cambios de rumbo y prioridades son la constante.

**EJES DE SCHWARTZ**



Fuente: Elaboración propia



CONDICIONES INICIALES DEL SISTEMA (AÑO 0)

VARIABLES

NOMBRE	CONDICIONES
<b>V1</b> Educación en el mundo (Análisis contextual. Entorno global y tendencias internacionales)	Las directrices planteadas por las tendencias mundiales son claras, precisas y asequibles, responden a la realidad regional y local, lo que permite insertarlas de forma asertiva, eficiente y eficaz en las metas y objetivos nacionales y estatales.
<b>V2</b> La Educación en México (Análisis contextual. Educación superior en México)	La política educativa nacional se encuentra alineada a las metas regionales e internacionales, es clara y precisa, además se cubren todas las necesidades para su cumplimiento. Ofrece directrices para una planeación nacional en torno a metas y objetivos específicos y alcanzables, respetando la diversidad y particularidad de cada institución, así como la autonomía, ofrece recursos necesarios para su alcance y contiene reglas claras de verificación y evaluación.
<b>V3</b> La educación en el Estado de México (Análisis contextual. Educación superior en el Estado de México)	Se encuentra alineada, consciente de la diversidad y autonomía, acompaña en financiamiento y mecanismos de planeación, ejecución, evaluación y control de forma clara.
<b>V4</b> Tendencias y datos sobre educación (Estado del arte cuantitativo y cualitativo)	Las demandas educativas en el nivel medio superior y superior se encuentran alineadas con los fines propios de la Agenda 2030, las tendencias a nivel mundial, nacional y local son propias de la región a la que pertenecen, se insertan en el juego del desarrollo sustentable, permiten el acceso al nuevo conocimiento de forma generalizada permitiendo que esté al alcance de todos. Los datos son reales en la planeación y proyección sobre necesidades y demandas encaminando los procesos de oferta y modernizando los programas y planes de estudio.
<b>V5</b> Retos institucionales (Misión y Visión institucional)	La misión y visión institucional de largo plazo obedece a las metas de la Agenda 2030 en educación, promoción de la ciudadanía universal, y conservación del medio ambiente, dirigida hacia el desarrollo de universidades verdes y la creación de conciencia colectiva, de igual forma responde a las necesidades y requerimientos del orden nacional, regional y local.
<b>V6</b> Cobertura de las líneas de desarrollo institucional	El cumplimiento de las anteriores permite que, en la generación del nuevo PG, se aborden las temáticas de la Agenda 2030, los retos nacionales, regionales y locales, con apego a la autonomía y alcances institucionales, soportados en datos reales, cuidando en todo momento la calidad educativa.





NOMBRE		CONDICIONES
V7	Congruencia estructural en el proceso de planeación	La alineación del PGD a la política educativa internacional, nacional, regional y local, soportada en una metodología clara y transparente, realizada de forma abierta y participativa, soportada en datos fuertes y comprobables, permite generar pilares o planes de acción concretos por temática. En todos los casos se acompaña por elementos de verificación y evaluación, es flexible ante los cambios abruptos de toda naturaleza, con lo que se da certidumbre y rumbo institucional para los próximos 12 años. La institucionalización y apropiación del proceso permite que los planes por administración permanezcan alineados a los objetivos institucionales de largo plazo.
V8	Sincronía de los componentes (Alineación)	La generación de planes orientados con las demandas de mayor alcance en términos territoriales desarrolla planes claros y transparentes con metas reales y alcanzables, procesos participativos y verificables con alta capacidad de adaptación a los cambios del entorno y del propio sistema
ACTORES		
A1	Sistema Educativo Mundial	Realiza esfuerzos reales y genera políticas de promoción de equidad en el acceso a la educación y la calidad de esta, respeta y promueve las diferencias regionales, nacionales y locales. Por lo tanto, marca el rumbo de la política educativa como motor de movilidad social y se consolida como instrumento igualador de condiciones, pone al alcance de todos, el conocimiento, y promueve de forma efectiva el desarrollo sustentable.
A2	Gobierno federal	Propicia cifras reales de metas a mediano y largo plazo, define una política educativa clara y precisa, además de asegurar el financiamiento para la educación pública de calidad y gratuita. Se alinea a fines superiores y acepta la promoción de la educación como instrumento igualador y promotor del desarrollo sustentable.
A3	Gobierno estatal	Se coordina en todos los niveles, y se muestra como un agente de desarrollo, ofrece el complemento financiero siempre respetuoso de la autonomía universitaria y, al igual que el gobierno federal promueve metas y objetivos claros a nivel estatal soportados en datos precisos, claros y transparentes.
A4	Investigadores en educación	La investigación educativa es tomada como instrumento para la planeación y el desarrollo, tanto en la promoción de nueva teoría educativa como en la generación de datos para su promoción y aplicación de la educación, lo que proporciona herramientas suficientes para la realización de planes en la búsqueda del bien común y el desarrollo sustentable.



NOMBRE	CONDICIONES
<b>A5</b> Autoridades universitarias	El clima institucional es de colaboración, se promueven procesos de planeación colaborativos y participativos involucrando a toda la población uaemita. En ese sentido, los trabajadores con mando logran coordinarse de forma amplia y se comparte información de forma eficaz y eficiente; se acepta el proceso como instrumento rector del desarrollo y se someten los objetivos al desarrollo institucional de forma global rompiendo con celos y/o sesgos de áreas administrativas y centros educativos.
<b>A6</b> Autoridades universitarias a cargo de los espacios académicos y Dac's	Las autoridades responsables de cada Dac y Espacio educativo promueven la planeación por espacio y Dac's orientada y alineada a las metas institucionales, permitiendo el alcance de metas y procesos de evaluación transparentes, se rompe con resistencias e intereses de carácter grupal o individual.
<b>A7</b> Dependencia o dependencias encargadas de los procesos de planeación	La coordinación del proceso de planeación de corto, mediano y largo plazo, así como de la evaluación de dichos planes y metas institucionales se realiza de forma eficiente y eficaz, la colaboración institucional es básica, y la apertura de participación enriquece los procesos de planeación de forma democrática. Derivado del acceso a información certera proporcionada de forma eficaz y eficiente, la o las áreas responsables de la planeación institucional, generan datos, definen metas y objetivos, y los mecanismos de verificación y evaluación de los procesos y resultados son posibles de ser alcanzados. Con ello se acepta e institucionalizan procesos de participación democrática soportados en una metodología clara, transparente y consensuada, propia también de los procesos de verificación y evaluación tanto institucional como externa.
<b>A8</b> Sistema de Planeación Institucional	El Consejo Universitario cuenta con las herramientas para evaluar todo el proceso de la generación de la política educativa institucional, por lo que puede validar y/o modificar los contenidos de forma oportuna y transparente siempre en favor del desarrollo institucional, la calidad educativa y sus objetivos y necesidades. Con lo que se consolida un proceso de planeación democrática con metodologías consensuadas y transparentes.

**EVOLUCIÓN DEL SISTEMA EN EL HORIZONTE DE TIEMPO**
**ESCENARIO 1: Funcionamiento pleno de un sistema de planeación flexible institucionalizado**
**VARIABLES**

NOMBRE	Escenario
<b>V1</b> Educación en el Mundo (Análisis contextual. Entorno global y tendencias internacionales)	Los objetivos son claros, existen las bases para el desarrollo de la política educativa orientada a mejorar la calidad, cobertura y reducir las desigualdades. Los procesos son claros y los mecanismos transparentes; desde instituciones internacionales se coordina, subsidia y apoya el proceso. También se entiende y promueve a la educación como motor de cambio, en la búsqueda del desarrollo sustentable y conservación de la vida y la cultura en el mundo.
<b>V2</b> La educación en México (Análisis contextual. Educación superior en México)	Se adhiere a la política internacional, realiza un diagnóstico claro, preciso, transparente y participativo; con ello, también se lleva a cabo la planeación a largo plazo, destinada a cubrir las necesidades nacionales y regionales en términos de educación; se diseña e implementa un modelo de educación que busca romper con la desigualdad, se promueve la educación verde y se diseñan escuelas bajo esta premisa. El diseño a largo plazo obedece a las necesidades reales del sector educativo, tanto en infraestructura como en capacitación del personal docente y administrativo. El rediseño de programas de estudio contiene altos niveles de civilidad y educación para el desarrollo sustentable, se generan presupuestos ejecutados y repartidos de forma que abatan las necesidades más imperantes del sector público, en tanto acceso y calidad de la educación; las metas son reales y los objetivos claros, lo que permite atenderlos con mayor eficacia y eficiencia.
<b>V3</b> La educación en el Estado de México (Análisis contextual. Educación superior en el Estado de México)	Política alineada a las tendencias nacionales e internacionales, participa del diagnóstico y promueve la política local en el ámbito de su competencia respetando los objetivos nacionales e internacionales adecuando la prestación del servicio e instalaciones tratando de proporcionar equidad en todos los espacios. Se presenta como un facilitador e invierte un presupuesto agresivo en el sector educativo.
<b>V4</b> Tendencias y datos sobre educación (Estado del arte cuantitativo y cualitativo)	La investigación en la educación alimenta los diagnósticos locales e internacionales, apoya la identificación de rezagos y genera información pertinente para la rearticulación de planes de estudio, se concentra en la promoción de enseñanza para el desarrollo sustentable y la ciudadanía universal, así como el respeto por la vida y la conservación de la cultura.



NOMBRE		Escenario
V5	Retos institucionales (Misión y Visión institucional)	La misión y visión institucional se traslada a un nuevo paradigma, hacia la promoción de la universidad verde y el desarrollo sustentable. La defensa de la igualdad y equidad de condiciones son parte de la nueva narrativa; no se abandona el tema de la calidad y cobertura, pero se aboga por que todas las instituciones de orden público partan del mismo piso, respondiendo al tamaño y oferta educativa, pero con instalaciones que permitan el desarrollo bajo el mismo equipamiento, la prestación y capacitación de su personal docente y administrativo
V6	Cobertura de las líneas de desarrollo institucional	El diseño de metas y objetivos gira en torno de la nueva misión y visión institucional, se institucionaliza el proceso y se respeta en todos sus espacios educativos y dependencias de la administración central.
V7	Congruencia estructural en el proceso de planeación	Al institucionalizarse el proceso de planeación, se integran metodologías ligadas a la planeación estratégica y el uso del marco lógico, lo que permite la revisión del proceso de planeación y generación de diagnóstico, diseño de indicadores y mecanismos de seguimiento y evaluación, define áreas de flexibilidad derivadas de cambios abruptos en los entornos humano y físico, así como transparentar el proceso llevándolo hacia modelos de planeación democrática e incidiendo en la gobernanza institucional.
V8	Sincronía de los componentes (Alineación)	La planeación institucional a largo y mediano plazo, además de estar alineada a una nueva visión institucional, permanece ligada a los requerimientos estatales, regionales, nacionales e internacionales sobre educación media superior y superior.
ACTORES		
A1	Sistema Educativo Mundial	La UNESCO se erige como guía y realiza una intervención profunda en el mundo con el fin de promover el desarrollo de la educación, atacando los rezagos en todas sus manifestaciones a largo y mediano plazo; respeta la autonomía de los gobiernos nacionales y realiza propuestas respetando las diferencias regionales y locales. Aboga por la conservación de la cultura local, pero promueve valores universales ligados a temas de desarrollo sustentable, igualdad y equidad. Coordina los esfuerzos institucionales promoviendo el subsidio para el desarrollo educativo con igualdad y equidad.
A2	Gobierno federal	Las autoridades educativas federales logran afianzar un presupuesto suficiente para la educación, su inversión gira en torno al abatimiento de desigualdades en el sector, promueve una educación incluyente y es respetuoso de la autonomía. Sus metas responden a un diagnóstico consensuado y participativo. Se muestran abiertos al diálogo y flexibles ante las evidencias de necesidad de ajuste. Permiten a los gobiernos subnacionales realizar los ejercicios en respeto a su autonomía, pero vigilan que el proceso esté alineado a los requerimientos nacionales, coordinando los esfuerzos para alcanzar una educación universal a largo plazo.



NOMBRE	Escenario
<b>A3</b> Gobierno Estatal	El gobierno estatal realiza una planeación y diagnóstico participativo, alineado a los requerimientos internacionales y nacionales, apunala el presupuesto federal y asegura las condiciones mínimas para el ejercicio y prestación del servicio educativo. Se muestra respetuoso de la autonomía, pero es atento al cumplimiento de metas y objetivos.
<b>A4</b> Investigadores en educación	La investigación en educación nacional e internacional apunala los procesos de cambio nutriendo de información pertinente el rediseño de los modelos y oferta educativa, así como en la oferta y demanda de la prestación del servicio, insumos básicos en la planeación institucional.
<b>A5</b> Autoridades universitarias	Los altos mandos universitarios se muestran conscientes de las nuevas demandas, y abiertos al diálogo y la colaboración, son integrantes activos del proceso de planeación y participan de este en todo momento coordinando esfuerzos para la generación eficiente y oportuna de información y requerimientos institucionales de forma transparente y abierta. De igual forma, mantienen los canales de comunicación abierta y están atentos al debate y generación de consensos en la definición de metas y objetivos.
<b>A6</b> Autoridades Universitarias a cargo de los espacios académicos y Dac's	Los titulares de las Dac's y espacios académicos son parte esencial en la coordinación de esfuerzos, tanto al interior de sus espacios de influencia como en la colaboración institucional, están pendientes de avances y rezagos, toman parte de los trabajos, ejercen un control de los procesos, participan en los debates relacionados con la construcción de metas y objetivos.
<b>A7</b> Dependencia o dependencias encargadas de los procesos de planeación	Las dependencias responsables del proceso de planeación comunican de forma oportuna y precisa los requerimientos y necesidades para la generación de la planeación, promoviendo procesos democráticos y eficientes. Definen los procesos y herramientas, capacitan, controlan y dirigen las tareas de planeación, concentran y procesan e integran la información bajo metodologías claras y transparentes tomando como punto de partida el marco lógico, pero permaneciendo abiertas a otras herramientas de la planeación estratégica en zonas o áreas que requieran de tratamiento especial.
<b>A8</b> Sistema de Planeación Institucional	La institucionalización del proceso y validación de la planeación está a cargo del Consejo Universitario, máxima autoridad institucional, cuenta con toda la información y herramientas necesarias para realizar la validación a las propuestas de adecuación debidamente justificadas.

**ESCENARIO 2: Funcionamiento normalizado de un sistema de planeación no institucionalizado**
**VARIABLES**

NOMBRE	Escenario.
<b>V1</b> Educación en el Mundo (Análisis contextual. Entorno global y tendencias internacionales)	Los objetivos son claros, existen las bases para el desarrollo de la política educativa orientada a mejorar la calidad, cobertura y reducir las desigualdades. Los procesos son claros y los mecanismos transparentes, desde instituciones internacionales se coordina, subsidia y apoya el proceso. También se entiende y promueve a la educación como motor de cambio, en la búsqueda del desarrollo sustentable y conservación de la vida y la cultura en el mundo.
<b>V2</b> La educación en México (Análisis contextual. Educación superior en México)	Las reformas en educación son analizadas y procesadas de tal forma que los objetivos planteados se alinean con los objetivos del milenio, se aseguran los recursos y se fijan metas a mediano y corto plazo, se deja libre a los estados para realizar la aplicación de las reformas, pero se fijan reglas sobre las metas y se firman convenios de colaboración sobre todo en términos financieros, para lograr abatir las diferencias entre los sistemas y subsistemas educativos.
<b>V3</b> La educación en el Estado de México (Análisis contextual. Educación superior en el Estado de México)	El estado cimienta una política ligada a las metas y objetivos nacionales e internacionales, es consciente de su papel y cumple con los compromisos adquiridos con el gobierno federal, asegura el financiamiento para la mejora educativa continua y promueve la investigación dentro del sector para generar información pertinente que abone a la equidad en términos de educación. Es respetuoso de la autonomía universitaria, se consolida como un aliado para el crecimiento en educación y promotor del desarrollo sustentable.
<b>V4</b> Tendencias y datos sobre educación (Estado del arte cuantitativo y cualitativo)	Los datos permiten realizar diagnósticos precisos, que abonan a la fijación de metas y objetivos reales y alcanzables, cuenta con recursos y apertura para ser realizada, por lo que la información cada vez es más frecuente y diversa, proporcionando herramientas para la planeación.
<b>V5</b> Retos institucionales (Misión y Visión institucional)	La misión y visión institucional se alinean con los objetivos nacionales, locales e internacionales, con miras a cumplir con la gratuidad y la universalización de la educación a nivel medio superior y superior. Se enfoca en conservar la calidad educativa y crecer a ritmos desacelerados pero constantes, consciente de las capacidades institucionales y las recomendaciones pedagógicas en términos de tamaño y espacio en aula. Se promueve con fuerza la investigación que aporte a la generación de conocimiento y tecnología sustentable.
<b>V6</b> Cobertura de las líneas de desarrollo institucional	Se definen prioridades sobre las tendencias externas y se hacen compatibles con las necesidades internas por espacio, de tal forma que la planeación sea integral, pero no se definen procesos unívocos, se deja libertad al interior para realizar los procesos de planeación por cada dependencia y espacio.



NOMBRE		Escenario.
V7	Congruencia estructural en el proceso de planeación	Se pierde congruencia dada la diversidad de instrumentos, procesos, mecanismos y técnicas de evaluación por dependencia y espacio, pero no entorpece el proceso general de planeación, sino que alienta la integración de un documento general de largo plazo
V8	Sincronía de los componentes (Alineación)	Existe acuerdo sobre las metas y objetivos generales, se alinean a los generados por espacio y dependencia, pero se realizan a través de técnicas y herramientas diferenciadas; esto afecta a la sincronía y uniformidad de presentación de datos, restando eficiencia y eficacia.
ACTORES		
A1	Sistema Educativo Mundial	La UNESCO se erige como guía y realiza una intervención profunda en el mundo con el fin de promover el desarrollo de la educación, atacando los rezagos en todas sus manifestaciones a largo y mediano plazo, respeta la autonomía de los gobiernos nacionales y realiza propuestas respetando las diferencias regionales y locales. Aboga por la conservación de la cultura local, pero promueve valores universales ligados a temas de desarrollo sustentable, igualdad y equidad. Coordina los esfuerzos institucionales promoviendo el subsidio para el desarrollo educativo con igualdad y equidad.
A2	Gobierno federal	Las autoridades federales en educación se muestran abiertas al diálogo y son flexibles con los gobiernos subnacionales y los entes autónomos, pero se muestran firmes en las metas y objetivos de la reforma educativa. El financiamiento es acorde con las metas y objetivos por ejercicio anual, pero la observancia de su ejercicio y cumplimiento de objetivos es fuerte.
A3	Gobierno estatal	A la par del gobierno federal, el gobierno estatal se muestra abierto al diálogo, pero firme en las metas y objetivos planteados, el financiamiento fluye de forma eficiente, pero en cierta forma acotado a la consecuencia de metas y objetivos de corto y mediano plazo.
A4	Investigadores en educación	Fluyen recursos de manera constante pero no suficiente, a pesar de ello se logra una producción importante de bienes educativos tanto a nivel federal como estatal; respecto a diagnósticos de la educación en todos sus ámbitos, esta se alinea y conjunta con investigación de corte internacional proporcionando información vasta y oportuna para la planeación y articulación de la educación.
A5	Autoridades universitarias	Los mandos universitarios trabajan de forma conjunta, pero con libertad metodológica, técnicas y herramientas de planeación, esto propicia que la información generada no sea homogénea y disminuya la actividad en el proceso de planeación.



NOMBRE	Escenario.
<b>A6</b> Autoridades universitarias a cargo de los espacios académicos y Dac's	Los responsables de cada espacio académico definen sus procesos, técnicas y herramientas, lo que produce un sistema de planeación desarticulado en los procesos, no así en las metas y objetivos que fueron consensuados previamente.
<b>A7</b> Dependencia o dependencias encargadas de los procesos de planeación	No logran consolidar un procedimiento de planeación institucional que aporte a la unificación de criterios, diseño de indicadores, instrumentos de diagnóstico, detección de necesidades homogéneo, así como en el proceso o formato de presentación, lo que deja espacios discrecionales en su accionar y no lo hace del todo transparente.
<b>A8</b> Sistema de Planeación Institucional	El Consejo Universitario no cuenta con información y herramientas consistentes, por lo que el proceso de institucionalización de la planeación y su respectiva validación requiere de adecuaciones identificables, pues a pesar de la inconsistencia se cuenta con elementos para poder reconducir y encaminar aquellas incongruencias que desarmonizan el sistema, por lo que puede, con algunas dificultades, permitir al consejo, modificar los contenidos de acuerdo con la metodología convenida. Esta adecuación oportuna permite reducir el impacto en la conquista de los objetivos institucionales y se alinea con las perspectivas nacionales e internacionales.



**ESCENARIO 3: Proceso de planeación no institucionalizado demasiado flexible y discrecional**
**VARIABLES**

NOMBRE	Escenario
<b>V1</b> Educación en el mundo (Análisis contextual. Entorno global y tendencias internacionales)	Los objetivos son claros, existen bases para el desarrollo de la política educativa orientada a mejorar la calidad, cobertura y reducir las desigualdades. Los procesos son claros y los mecanismos transparentes, desde instituciones internacionales se coordina, subsidia y apoya el proceso. También, se entiende y promueve a la educación como motor de cambio, en la búsqueda del desarrollo sustentable y conservación de la vida y la cultura en el mundo.
<b>V2</b> La educación en México (Análisis contextual. Educación superior en México)	Se implementa la reforma educativa sin una definición clara de objetivos, se respeta la autonomía de estados y entidades autónomas, pero no se clarifican los procesos, metas y objetivos, estos se enumeran de forma general sin especificar indicadores de corto, mediano y largo plazo; se deja esta facultad a los estados. No existe certidumbre sobre el financiamiento.
<b>V3</b> La educación en el Estado de México (Análisis contextual. Educación superior en el Estado de México)	Se definen metas sexenales y se ofrecen datos y objetivos de mediano y largo plazo en educación básica, media superior y superior. Se respeta la autonomía universitaria por lo que no se imponen cuotas en el alcance de indicadores estatales y/o nacionales. El financiamiento es promediado y no afecta a las finanzas institucionales
<b>V4</b> Tendencias y datos sobre educación (Estado del arte cuantitativo y cualitativo)	Existe una cantidad considerable de producción literaria de académicos sobre la educación en México y el mundo -menor en el estado-; son una fuente importante para nutrir los procesos de planeación, derivado de los datos sobre cobertura y proyecciones de demanda, así como en la oferta presente y futura y los campos disciplinares a desarrollar a futuro, nuevas tecnologías de información y de procesos de enseñanza-aprendizaje.
<b>V5</b> Retos institucionales (Misión y Visión institucional)	Se reafirma la visión y misión institucional, pero se anexa el compromiso por asumir una universidad verde como muestra del respeto por la naturaleza y el desarrollo sustentable.
<b>V6</b> Cobertura de las líneas de desarrollo institucional	Existe poca coordinación y consenso sobre las necesidades, metas y objetivos al interior de la institución, se cubren las líneas de desarrollo y entendimiento de los actores involucrados en el proceso de planeación.
<b>V7</b> Congruencia estructural en el proceso de planeación	No se definen o acuerdan metodologías, herramientas y procedimientos de planeación de forma institucional, acompañado de total discrecionalidad en la definición de mecanismos, procesos, formas y formatos.



NOMBRE		Escenario
V8	Sincronía de los componentes (Alineación)	Se establecen tiempos para llevar a cabo la planeación, pero se da total libertad en el proceso de generación de planes a los espacios y dependencias, las dependencias encargadas de coordinar el proceso se encargan de unir el proceso, la interpretación también resulta discrecional y sesgada ya que parte de la interpretación que los actores realizan del proceso para unificarlo no logra estructurar las ideas generales con la intencionalidad por espacio o dependencia, esto no dota de certeza en la fijación de metas y objetivos institucionales y por espacio y Dac's, tampoco se crean los mecanismos de seguimiento y evaluación de forma consensuada y validada, en muchos de los casos, los objetivos son enunciados generales sin definir datos específicos de lo que se busca alcanzar.
ACTORES		
A1	Sistema Educativo Mundial	La UNESCO se erige como guía y realiza una intervención profunda en el mundo con el fin de promover el desarrollo de la educación, atacando los rezagos en todas sus manifestaciones a largo y mediano plazo, respeta la autonomía de los gobiernos nacionales y realiza propuestas respetando las diferencias regionales y locales. Aboga por la conservación de la cultura local, pero promueve valores universales ligados a temas de desarrollo sustentable, igualdad y equidad. Coordina los esfuerzos institucionales promoviendo el subsidio para el desarrollo educativo con igualdad y equidad.
A2	Gobierno federal	Define la meta establecida en la reforma educativa de universalizar la educación y la obligatoriedad del estado de prestar este servicio con calidad, pero no establece de forma clara las acciones e indicadores que se deben cubrir para alcanzar la meta de la universalización, solo se menciona que será gradual y escalonada.
A3	Gobierno estatal	Continúa de forma más o menos constante con el ejercicio que realiza respecto a metas sexenales, la relación con la universidad no es modificada, se respeta la autonomía y participa del financiamiento.
A4	Investigadores en educación	La investigación en educación se incrementa de forma lenta pero continua, se desarrollan diagnósticos importantes y trasciende como insumos para la planeación institucional, pero son utilizados a discreción.
A5	Autoridades universitarias	Existe poca coordinación y comunicación entre los mandos universitarios, comparten procesos terminados sin acordar métodos y técnicas de planeación parámetros de evaluación y generación de indicadores, concentración de información
A6	Autoridades universitarias a cargo de los espacios académicos y Dac's	A falta de lineamientos institucionales que normen el proceso en tanto a herramientas, procesos, herramientas y técnicas a utilizar en su ejecución, se hace a decisión de los titulares de espacios académicos y Dac's.



UAEM

Elementos para conformar el  
**Plan General de  
Desarrollo**

20<sup>21</sup>  
33

Proyecto prospectivo sobre planeación, un análisis del Plan General de Desarrollo 2009-2021 de la Universidad Autónoma del Estado de México, como preámbulo para la realización del nuevo ejercicio.

NOMBRE	Escenario
<b>A7</b> Dependencia o dependencias encargadas de los procesos de planeación	No se logra consolidar un mecanismo de planeación a mediano y largo plazo, lo que resulta en planes no consensuados en metas y objetivos no claros tanto en lo institucional como por espacio y Dac's, los indicadores varían en fórmulas y procesos de cálculo, la generación de información (formato) no es uniforme, dejando planes técnicos deficientes.
<b>A8</b> Sistema de Planeación Institucional	La información y herramientas con que cuenta el Consejo Universitario están desarticuladas, por lo que el sistema de planeación institucional no logra consolidarse al no validar ni modificar los contenidos acordes a una metodología concreta; esto va en detrimento del desarrollo institucional, la calidad educativa y las metas institucionales.

**ESCENARIO 4: Ejercicios de planeación decorativa y reaccionaria al entorno**
**VARIABLES**

NOMBRE	Escenario
<b>V1</b> Educación en el mundo (Análisis contextual. Entorno global y tendencias internacionales)	Los objetivos son claros, existen bases para el desarrollo de la política educativa orientada a mejorar la calidad, cobertura y reducir las desigualdades. Los procesos son claros y los mecanismos transparentes, desde instituciones internacionales se coordina, subsidia y apoya el proceso. También se entiende y promueve a la educación como motor de cambio, en la búsqueda del desarrollo sustentable y conservación de la vida y la cultura en el mundo.
<b>V2</b> La educación en México (Análisis contextual. Educación superior en México)	Se implementa la reforma educativa sin una definición clara de objetivos, se respeta la autonomía de estados y entidades autónomas, pero no se clarifican los procesos metas y objetivos, estos se enumeran de forma general sin especificar indicadores a corto mediano y largo plazo, se deja esta facultad a los estados. No existe certidumbre sobre el financiamiento.
<b>V3</b> La educación en el Estado de México (Análisis contextual. Educación superior en el Estado de México)	Se definen metas sexenales y se ofrecen datos y objetivos a mediano y largo plazo en educación básica, media superior y superior. Se respeta la autonomía universitaria por lo que no se imponen cuotas en el alcance de indicadores estatales y/o nacionales. El financiamiento es promediado y no afecta a las finanzas institucionales.
<b>V4</b> Tendencias y datos sobre educación (Estado del arte cuantitativo y cualitativo)	Existe una cantidad considerable de producción literaria de académicos sobre la educación en México y el mundo -menor en el estado-; sin embargo, son fuente importante para nutrir los procesos de planeación, derivado de los análisis de datos sobre cobertura y proyecciones de demanda, así como en la oferta presente y futura y los campos disciplinares a desarrollar a futuro, nuevas tecnologías de información y de procesos de enseñanza aprendizaje.
<b>V5</b> Retos institucionales (Misión y Visión institucional)	No se ajusta o actualiza la visión y misión institucional a los nuevos objetivos.
<b>V6</b> Cobertura de las líneas de desarrollo institucional	Se realiza una cobertura incompleta e ineficiente
<b>V7</b> Congruencia estructural en el proceso de planeación	No existe congruencia en estructura ni en el proceso.
<b>V8</b> Sincronía de los componentes (Alineación)	Los procesos son sincrónicos pero desconectados. La alineación no responde de forma efectiva a los objetivos y metas institucionales ni a los objetivos y metas superiores (estatal, nacional y local).



NOMBRE		Escenario
<b>ACTORES</b>		
<b>A1</b>	Sistema Educativo Mundial	La UNESCO se erige como guía e interviene de manera trascendente en el mundo con el fin de promover el desarrollo de la educación, atacando los rezagos en todas sus manifestaciones a largo y mediano plazo, respeta la autonomía de los gobiernos nacionales y realiza propuestas respetando las diferencias regionales y locales. Aboga por la conservación de la cultura local, pero promueve valores universales ligados a temas de desarrollo sustentable, igualdad y equidad. Coordina los esfuerzos institucionales promoviendo el subsidio para el desarrollo educativo con igualdad y equidad.
<b>A2</b>	Gobierno federal	Define la meta establecida en la reforma educativa de universalizar la educación y la obligatoriedad del estado de prestar este servicio con calidad, pero no así, de forma clara en espacio tiempo sobre las acciones e indicadores que se deben cubrir para alcanzar la meta de la universalización, solo se menciona que será gradual y escalonada.
<b>A3</b>	Gobierno estatal	Continúa de forma más o menos constante con el ejercicio que realiza con metas sexenales, la relación con la universidad no es modificada, se respeta la autonomía y participa del financiamiento.
<b>A4</b>	Investigadores en educación	La investigación en educación se incrementa de forma lenta pero continua, se desarrollan diagnósticos importantes y trasciende como insumos para la planeación institucional, pero son utilizados a discreción.
<b>A5</b>	Autoridades universitarias	Los mandos universitarios trabajan de forma aislada y no coordinada por espacio o Dac, comunicar y compartir información son acciones lentas y discrecionales, se realizan procesos integradores, pero el procesamiento de información es diferenciado, por lo que no existe homogeneidad.
<b>A6</b>	Autoridades Universitarias a cargo de los espacios académicos y Dac's	Los responsables de los espacios académicos y Dac's realizan trabajos en sus respectivos lugares de adscripción, y acuerdan procesos de integración, sin definir mecanismos, metodologías, técnicas, herramientas y formatos, lo que reduce la eficiencia y eficacia del proceso. La definición y procesamiento es discrecional.
<b>A7</b>	Dependencia o dependencias encargadas de los procesos de planeación	La integración del documento no es consensuada, la definición de metas y objetivos no es clara, no se define el diseño de indicadores y mecanismos de evaluación, se generan enunciados generales sin los respectivos medios de verificación, dejando planes de mediano y largo plazo escuetos, sin metodología clara, difícilmente evaluables y la flexibilidad en la modificación hace que se rompa la lógica institucional de largo plazo y se concentra en esfuerzos de mediano plazo. Asimismo, la visión de largo plazo no es posible acceder a planes o programas constantes, con ellos se participa de forma mínima en el alcance de metas y objetivos, estatales, federales e internacionales. Se crean procesos decorativos de planeación.



UAEM

Elementos para conformar el  
**Plan General de  
Desarrollo**

20<sup>21</sup>  
33

Proyecto prospectivo sobre planeación, un análisis del Plan General de Desarrollo 2009-2021 de la Universidad Autónoma del Estado de México, como preámbulo para la realización del nuevo ejercicio.

NOMBRE	Escenario
<b>A8</b> Sistema de Planeación Institucional	Para el Consejo Universitario no es posible consolidar el sistema de planeación institucional debido a la fractura estructural y a la desarticulación existente, la cual se manifiesta en la incompatibilidad entre los elementos de planeación institucional y la falta de correspondencia transversal entre los objetivos planteados y la falta de coordinación entre las acciones realizadas lo cual tiene un severo impacto en el desarrollo institucional, creando sesgos de información en cuanto a los datos verificables sobre la calidad educativa y las propias necesidades institucionales, las cuales se desunen de las líneas estatales, nacionales e internacionales.

## Conclusiones de aprendizaje

Existen procesos y metodologías para la planeación que permiten realizar estudios de inmediato, mediano y largo alcance, que además se pueden ligar con planes y fines de mayor relevancia, como lo planteado en la Agenda 2030 a nivel internacional; en la política educativa, a nivel nacional, dentro de sus subsistemas y, en forma idéntica, a nivel estatal y regional.

Es importante que los planes de largo plazo contengan una visión soportada en datos y proyecciones serias y creíbles, ligadas a instituciones rectoras de la política educativa a nivel internacional, regional, nacional y estatal. Además, que el proceso de planeación sea transparente, que la metodología y la definición de indicadores ligadas tanto a la forma de calcularlo, como a la verificación del origen de la información que lo alimentará sea clara. En ese sentido, se requiere definir el formato que permita homogeneizar la información y su presentación, su procesamiento, los responsables de ello, así como del cálculo de los indicadores y el área que concentrará y verificará la información.

Se recomienda el uso de metodologías como el marco lógico, ya que permite la alineación de metas y objetivos; el proceso es claro, relativamente sencillo, aunque laborioso; cuenta con instrucciones claras para la verificación de objetivos y metas planteadas. Su estructura permite analizar la coherencia interna, así como su seguimiento.

La definición de una metodología única para toda la institución facilita su seguimiento y abre el proceso hacia formas democráticas de planeación y evaluación incrementando la legitimidad del proceso administrativo, la claridad de objetivos, así como los rezagos y/o alcances reales al evaluar.

En toda planeación de largo plazo debe existir cierta flexibilidad y adaptabilidad a los cambios e imprevistos que puedan afectar los objetivos de los planes, sin embargo, no debe afectar el seguimiento. Se debe contar con replanteamientos y ajustes a las metas y objetivos que sean claros y realizados bajo la misma metodología para así abonar al seguimiento oportuno y transparente de los ajustes que, al ser debidamente justificados y fundamentados, se evita la discrecionalidad del proceso y romper con la visión de largo plazo.

En ese sentido, la planeación de largo plazo no es un instrumento decorativo, es guía y ruta de acción que marca las principales tendencias del desarrollo institucional, lo que proporciona mayor certidumbre del rumbo y sentido de la institución.

Esto permite que los planes de mediano y corto plazo tengan líneas de acción y tendrán que abonar a la consecución de metas y objetivos superiores o de mayor alcance; por ello, la claridad y transparencia en la elaboración del plan de largo plazo es esencial para lograr coordinar programas y políticas de acción destinadas a contribuir al desarrollo institucional, de la entidad, del país e internacional.

La falta de coherencia estructural derivada de la ausencia de una metodología y proceso institucionalizado como herramienta para la planeación, deriva en ejercicios que pueden carecer de los medios de



verificación, seguimiento control y coordinación, los productos, si bien son una guía para armonizar la misión y visión institucional de largo plazo, pueden quedar como una lista de buenos deseos al carecer de estructura y coherencia interna, la definición de metas y objetivos acompañados de los medios de verificación y la legitimidad de procesos de planeación incluyentes, denominados democráticos.

### RECOMENDACIONES GENERALES:

- Definir mecanismos de planeación institucionales que contengan la o las metodologías a utilizar, formatos de presentación de información, batería de indicadores, mecanismos participativos y establecimiento de periodos de evaluación mínimos obligatorios.
- Con ello, elaborar el Plan Institucional de Planeación, y el Plan Institucional de Evaluación y Control.
- Definir mecanismos de planeación democrática.
- Establecer formatos para unificar datos, formas de cálculo y presentación de información.
- Establecer mecanismos institucionales, responsables de los generadores de información, así como nombrar encargados de procesar, verificar y validar información.
- Establecer áreas de flexibilidad en la planeación y sus derivados.
- Se proponen como principales herramientas, dada su vigencia y utilidad demostrada hasta el momento, la Metodología del marco lógico y el Presupuesto basado en resultados como mecanismos de planeación institucional, además de ser requerimientos por parte de organismos gubernamentales a nivel estatal y federal.
- Hacer visible la información en todas sus vertientes; es decir, que el mecanismo de planeación se soporte en una participación abierta, así como la máxima publicidad de los resultados que genera todo el proceso de la política pública, diseño, implementación, evaluación y control.
- Con ello se aporta a la legitimidad y gobernanza democrática institucional, se enriquecen los mecanismos digitales de acceso a la información pública, así como a los mecanismos de comunicación orientados a la rendición de cuentas y la transparencia.



[www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)

---