



PROCESO DE PLANIFICACIÓN PMG - 2017

Corresponde planificar para el año 2017, tanto para las actividades académicas (docencia, extensión, investigación y publicaciones) como a las relativas a la gestión institucional que hacen factible la labor estrictamente universitaria, en lo que se ha denominado *planificación operativa anual*.

Como sabemos, se trata de una planificación de corto y mediano plazo que cumple un rol fundamental en las organizaciones de complejidad creciente, especialmente en lo que se refiere al aprovechamiento de los recursos disponibles y a la necesidad de orientar las acciones administrativas regulares y cotidianas de una organización.

En este marco, existen los *Planes de Mejoramiento de la Gestión* (PMG), que corresponde a la modalidad de planificación empleada por unidades de gestión no responsables de procesos formativos ni de administrar directamente un currículo. Estos planes centran sus propósitos de desarrollo en cuestiones de mejoramiento de la calidad de la labor realizada (perfeccionamiento de sus recursos humanos, innovación en procesos de gestión, mejoramiento de la articulación con otras unidades de gestión, entre otras).

Para hacer una buena planificación operativa es menester tener como telón de fondo, entre otros insumos, el nuevo Plan Estratégico de la Universidad, concebido para los años 2016-2025. A la fecha, esta herramienta de gestión está en su fase final de elaboración. Empero, se cuenta ya con los insumos necesarios para elaborar cualquier planificación de nivel intermedio o de corto plazo. Para tal efecto, se cuenta con:

- a) nueva Misión y Visión institucionales,
- b) los ámbitos de calidad que la institución reconoce,
- c) objetivos estratégicos por ámbito de calidad y
- d) objetivos específicos o de gestión por cada ámbito.

Es relevante consignar que la elaboración de los PMGs 2017 se comprende a partir de los siguientes aspectos o criterios:

- 1) Los PMGs constituyen planes preparados por cada unidad de gestión, en el formato que define la Dirección de Planificación y Evaluación, con un horizonte temporal de entre uno o dos años de plazo. Para esta versión del ciclo de diseño de PMGs se ha modificado el instrumento anterior, con vistas a enmendar diversos problemas detectados en procesos planificatorios precedentes. El nuevo formato se presenta ahora en Excel facilitando, así, su análisis y las resoluciones implicadas.
- 2) Son unidades de gestión que presentan PMG, las siguientes:

N°	Unidad
Unidades dependientes de Rectoría	
1	Dirección de Comunicaciones, Extensión y Promoción
2	Dirección de Asuntos Estudiantiles
Unidades dependientes de Vicerrectoría Académica	
3	Dirección de Planificación y Evaluación
4	Dirección de Vínculo con el Medio
5	Dirección de Investigación y Posgrados
6	Dirección de Bibliotecas
7	Dirección de Desarrollo Académico
8	Departamento de Registro Curricular y Admisión
Unidades dependientes de Vicerrectoría de Administración y Finanzas	
9	Administración y Finanzas
10	Tesorería
11	Recursos Humanos
12	Contabilidad
13	Administración Central
14	Departamento de Informática

- 3) En coherencia con los principios que definen a esta Universidad, se trata de planes que deben ser preparados de modo participativo, dialogado y situado, exigiendo su aprobación o validación al interior de los respectivos equipos de trabajo.
- 4) A partir de la necesidad de alineamiento estratégico de la institución, es exigible que cada plan de trabajo esté perfectamente sincronizado con los propósitos y acciones generales declaradas en el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- 5) Son insumos de estos planes, en consecuencia, el PEI y los planes de mejoramiento derivados de procesos de acreditación institucional y de programas (PMA). Adicionalmente, constituyen insumos de este proceso de planificación lo relativo a las tareas de operacionalización y profundización del Modelo Educativo (especialmente en orden a consolidar el SCT y la existencia de perfiles de egreso basados en desempeños) y los lineamientos declarados en el *Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la UAHC* (SAC), así como las *políticas* que distintas unidades han elaborado.
- 6) Los PMGs representan la declaración y explicitación de las actividades regulares a desarrollar durante el período por una unidad de gestión, partiendo de las actividades mínimas y esenciales que definen esa unidad hasta la inclusión de acciones que apunten a

mejorar lo realizado, innovando o enriqueciendo dicha labor mínima. En este sentido, son instrumentos de uso público cuyo propósito esencial es convocar, socializar e integrar a la comunidad universitaria en torno al trabajo comprometido y proyectado para el período.

- 7) Los planes de trabajo señalados implican contar con los recursos humanos y financieros necesarios para la ejecución de las tareas propias de cada unidad de gestión. Estos recursos los debe proveer la Dirección de Administración y Finanzas a partir de su plan presupuestario anual, dependiendo de la respectiva aprobación presupuestaria y de las condiciones de sustentabilidad de ésta. Al respecto, cabe señalar que:
 - a) En condiciones normales, el grueso de las actividades derivadas directamente de la gestión de planes de estudio (docencia) debe estar asegurada en este presupuesto anual en virtud de la obligatoriedad que deriva de un currículo ofertado y vigente o del funcionamiento regular de una unidad de gestión al servicio de la docencia (Registro Curricular, por ejemplo). En este sentido, el PMG constituye una herramienta de planificación que recoge los aprendizajes y desafíos de la institución, cuando la institución se piensa a sí misma en un momento de su historia; yendo, por cierto, mucho más allá de considerar los PMG como meras instancias para pedir recursos, pues, el funcionamiento regular de la Universidad ya garantiza la operatividad de cada unidad de gestión.
 - b) Otra parte de los recursos requeridos en el proceso de planificación obedece a actividades concursables –internas o externas- relativamente variables que se declaran en el PMG, siendo responsabilidad de la DAF mantener o engrosar el respectivo ítem en el presupuesto institucional (en el caso de concursos internos) y su gestión, por cierto, depende de la Dirección respectiva.
 - c) Un tercer rubro de recursos humanos y financieros requeridos obedecen a una demanda específica y variable de cada unidad de gestión, especialmente justificada, en virtud de su propio desarrollo y cuya orientación principal es el aseguramiento de la calidad. En este caso, es responsabilidad de la DAF, de acuerdo al estado financiero de cada año, disponer de una glosa en el presupuesto institucional anual que defina un monto general a repartir estratégicamente entre las unidades interesadas.
- 8) La asignación de los recursos dispuestos en el presupuesto anual –demandada formalmente en las solicitudes expresadas en los planes- es realizada por una comisión académica presidida por el Vicerrector Académico, el Director de la DAF y el Director de la DPE.
- 9) Este proceso de acopio y análisis de los planes elaborados culmina con una resolución formal por parte de la Vicerrectoría Académica (VRA), resolución que debe entenderse como una aprobación técnica, negociada y viable de los compromisos de trabajo generados por cada unidad.
- 10) Cada resolución de PMG define un código de ejecución por gasto y establece el momento específico de su ejecución, dentro del año académico en cuestión. Para tal efecto, la unidad académica respectiva debe citar el código asignado, en un formulario preparado para esos fines por la DAF. Cabe consignar que toda reitemización (modificación de la naturaleza, oportunidad o costo de una actividad) debe ser oportunamente solicitada a la VRA con consulta técnica a la DPE.

11) En términos del seguimiento de este proceso, es responsabilidad de cada unidad de gestión la generación de un informe semestral de actividades desplegadas y de solicitud de gastos, a entregar a la DPE, siempre enmarcados en los lineamientos que define el SAC-UAHC. La DAF, por su parte, generará mensualmente un reporte de la ejecución de estos gastos.

12) La DPE aporta en este proceso de análisis y resolución los criterios relativos a la planificación propiamente tal, velando por el cumplimiento de los siguientes rasgos:

- **Coherencia externa:** se refiere al necesario alineamiento estratégico de los procesos planificatorios, de lo general a lo particular y viceversa.
- **Coherencia interna:** se refiere al cuidado de la lógica interna de la planificación, los aspectos formales y el aporte de insumos evaluativos (instrumentos y datos) para asegurar el logro de los procesos de gestión comprometidos.
- **Viabilidad financiera:** referido al análisis preliminar de los costos implicados, facilitando la posterior decisión de la Vicerrectoría Académica.
- **Integralidad:** alude a la existencia de retroalimentación a partir de la mirada integral que busca aportar la DPE a los procesos de mejoramiento de la gestión.

13) El ciclo vital de los planes de corta y mediana duración es usualmente de un año. Para el proceso 2017, los principales hitos son:

Actividad	Responsable	Fecha final entrega
a) Revisión y ajuste de los instrumentos de diseño de PMGs y calendarización del proceso	DPE	28 de octubre
b) Determinación de objetivos estratégicos y de gestión para el periodo 2016-2025	DPE	11 de noviembre
c) Convocatoria y entrega de instrumentos de planificación a las unidades de gestión.	DPE	2 de diciembre
d) Evaluación de planes año anterior	Unidades de Gestión	12 de diciembre
e) Socialización del nuevo PEI	DPE	23 de diciembre
f) Diseño de nuevos planes de trabajo (PMG)	Unidades de Gestión	30 de diciembre
g) Envío de evaluaciones 2016 y PMG 2017 a DPE	Unidades de Gestión	4 de enero
h) Elaboración de presupuesto institucional anual (Versión 1)	DAF	30 de diciembre
i) Revisión preliminar e integrada de planes (consolidación)	DPE/DAF	13 de enero
j) Reuniones de trabajo Comisión de PMG	VRA/DPE	20 de Enero

k) Resoluciones de PMG (Primera Versión)	VRA/DPE	Marzo
l) Elaboración de presupuesto institucional anual (Versión 2)	DAF	30 de Marzo
m) Puesta en marcha de las acciones específicas PMG	Unidades de Gestión	Marzo-Abril
a) Resoluciones de PMG (Segunda Versión)	VRA/DPE	Mayo