



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMON
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN, PROYECTOS Y SISTEMAS

Guía Conceptual de Planificación Operativa de la UMSS

Julio 2019

Cochabamba - Bolivia

Contenido

¿Porque planificar?	2
¿Planificación?	2
Horizontes de tiempo y la planificación nacional	3
La Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana	4
La Planificación Operativa de la UMSS	5
EL POA - PLAN OPERATIVO ANUAL EN LA UMSS	6
Características del POA	7
Planificación y formulación del POA	7
EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL POA	8
Análisis de la situación actual	9
Definición de objetivos	11
Formulación de los Objetivos de gestión.....	15
Definición de los Indicadores	18
Determinación de operaciones y proyectos	19
Determinación de los recursos	23
EL PROCESO DE APROBACION DEL POA	24
EL PROCESO DE EJECUCION DEL POA	25
EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA	25
GLOSARIO DE TERMINOS Y REFERENCIAS	26
Tipos de planificación	29

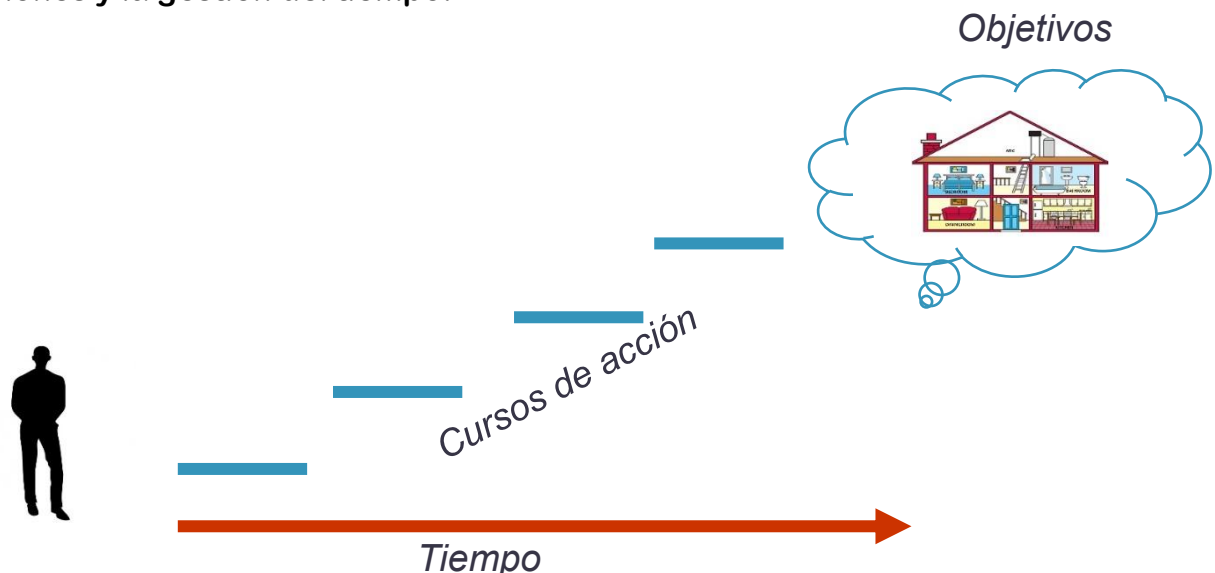
¿Porque planificar?

La Universidad Mayor de San Simón como institución representativa de la educación boliviana y latinoamericana, planifica, ejecuta y gestiona sus actividades en las áreas de la formación, investigación, interacción y gestión de soporte. Para ello utiliza instrumentos que permiten el logro de metas y resultados a corto, mediano y largo plazo.

¿Planificación?

Sí. Planificación es la determinación de los objetivos deseados y la selección de las acciones para lograrlos, considerando los recursos humanos, materiales y presupuestarios que se disponen y la aparición de factores internos y externos que rodean a nuestras actividades.

Entonces, para planificar nuestras operaciones consideramos objetivos, acciones y la gestión del tiempo.



Horizontes de tiempo y la planificación nacional

Si las decisiones están orientadas a cumplir objetivos en días, semanas o un par de meses, tenemos, entonces, un horizonte de planeación de corto plazo. Si se planifica hasta 5 años, entonces se habla de un horizonte de mediano plazo. Cuando la planeación abarca periodos de más de 5 años, se trata de un horizonte de largo plazo, a nivel estratégico.



Los procesos de planificación estatales, según la Ley 777 se pueden describir en cuatro tipos: Planificación Territorial, Planificación Institucional, Planificación a nivel de proyectos y de sectores:



La Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana

La Constitución Política del Estado en Artículo 92 reconoce como organismo central de la Universidad Boliviana al CEUB. El Comité y sus respectivas sectoriales de planificación quienes mediante instancias técnicas de trabajo formularon el PNDU (Plan Nacional de Desarrollo Universitario) y a su fenecimiento, se cuenta con el documento elaborado: *Reglamento del Sistema de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana*, así como el *Reglamento del Sistema de Programación de Operaciones del SUB*.

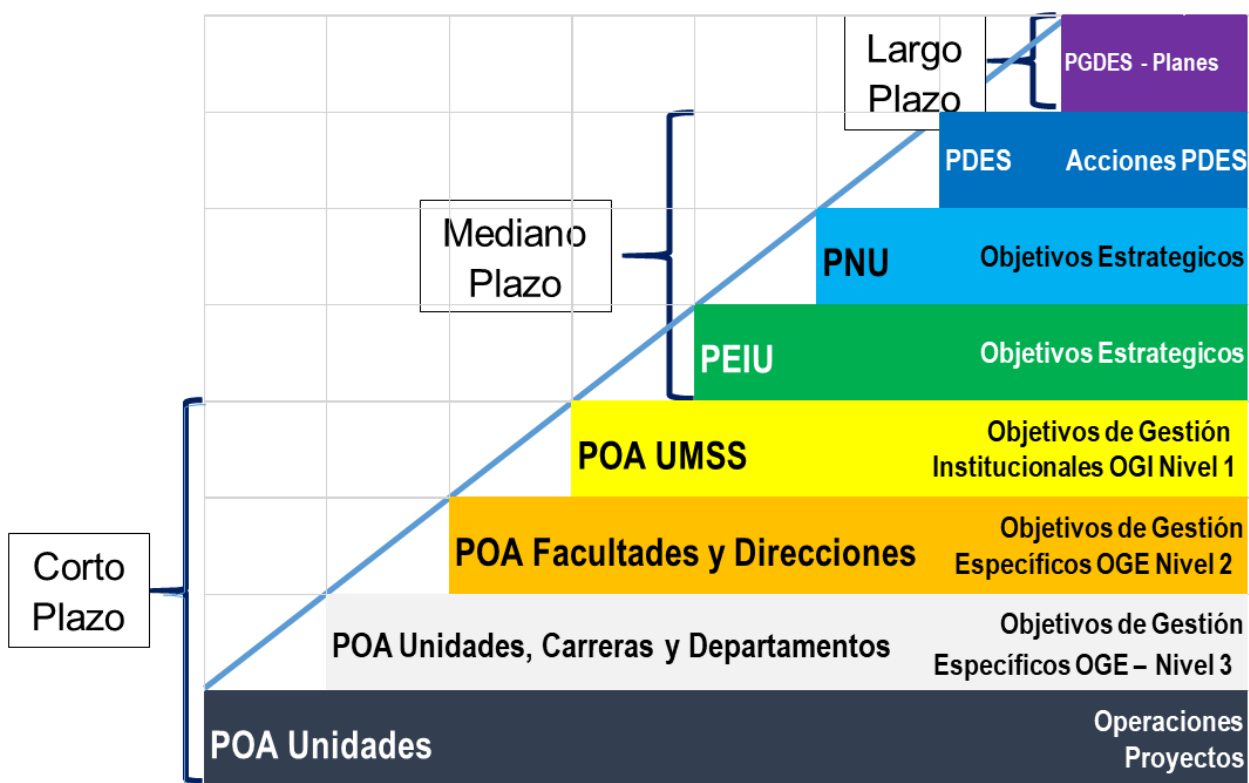


La Planificación Operativa de la UMSS

La UMSS ha establecido la articulación entre planes respetando la normativa nacional e interna y adecuándose a nuestro contexto autonómico.

Dicha articulación se desglosa en niveles e implica un importante esfuerzo de coordinación, concertación y definición de varios tipos de planes atendiendo las distintas necesidades de las carreras, oficinas, departamentos y direcciones de la Universidad.

Esquemáticamente dicha articulación se representa:



EL POA - PLAN OPERATIVO ANUAL EN LA UMSS

El plan operativo anual (POA) es un instrumento y es un proceso. Como instrumento, resume nuestro esfuerzo futuro de planificación anual para:

- Reconocer hacia donde se dirige la acción (objetivo), permite encaminar y aprovechar los esfuerzos.
- Preparar a la unidad para encarar las contingencias que se presenten, reduciendo los posibles riesgos.
- Establecer un sistema racional para establecer metas y resultados, comunicar, organizar a los equipos y ayudar en la toma de las decisiones, evitando los empirismos.
- Proponer un modelo de trabajo (plan) que suministra las bases sobre la cual operarán nuestras unidades, eliminando las actividades inútiles.
- Promover la eficiencia, reconocer a nuestro plantel de docentes y trabajadores asignándoles actividades de valor eliminando la improvisación.

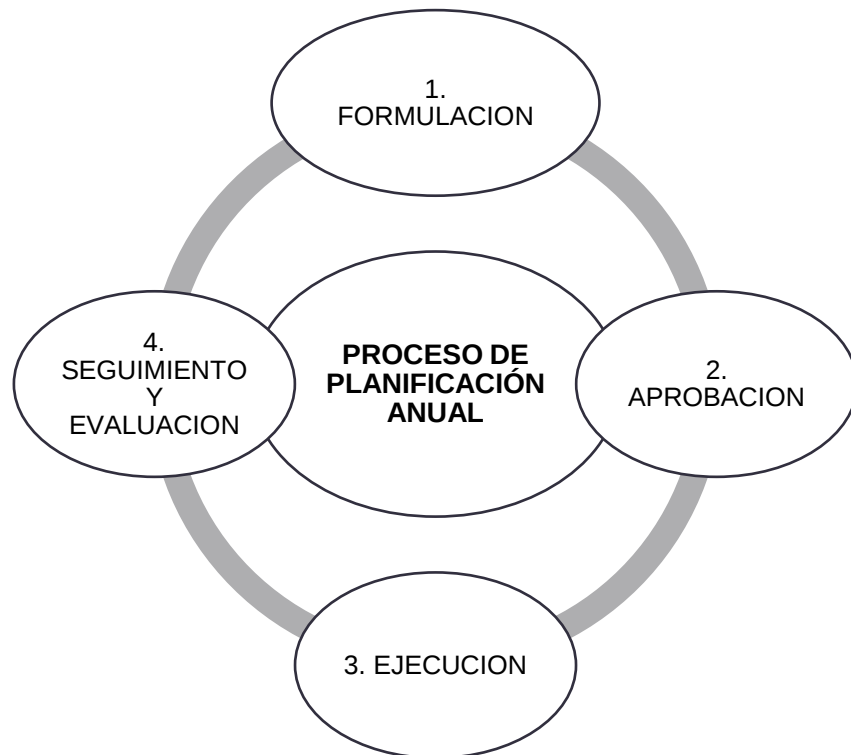


Además, es el proceso de definición de las *acciones de corto plazo* que se pretenden alcanzar en una gestión y en el marco de nuestras atribuciones, traducidas en programas, proyectos y actividades, todas ellas articuladas al Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Universidad.

Características del POA

- Es un proceso técnico, social y político.
- Es un proceso dinámico e integral, sujeto a muchas variables de decisión.
- Se le asignan recursos para su ejecución (presupuesto, tiempo y funcionarios) al que se debe realizar el debido seguimiento y evaluación.
- Se basa en los objetivos estratégicos y de gestión de las autoridades en las áreas de planificación de la universidad: formación, investigación, interacción y gestión de calidad.

Planificación y formulación del POA



Los aspectos a considerar para la formulación del POA son los siguientes:



EL PROCESO DE FORMULACIÓN DEL POA

La formulación del POA cuenta con seis pasos:

- 1) Análisis de la situación
- 2) Definición de los objetivos de gestión
- 3) Definición de los Indicadores
- 4) Determinación de operaciones y proyectos
- 5) Identificación de responsables
- 6) Determinación de los recursos.



Análisis de la situación actual

Las reuniones de diagnóstico y aquellas que sirven para planificar las futuras actividades en las unidades, de las oficinas, departamentos, direcciones y centros, son los lugares ideales para el diálogo de coyuntura, para debatir ideas, plantear problemáticas y vías de solución. Son valiosas porque aprovechan la capacidad de autoridades, técnicos y funcionarios, para establecer en una primera instancia objetivos y metas a alcanzar. Para ello se recomiendan varias metodologías de análisis:

- Análisis DAFO, según normativa del Sistema de Programación de Operaciones.
- Planificación estratégica vigente y propia de cada unidad.
- Reuniones de diagnóstico y tormenta de ideas.

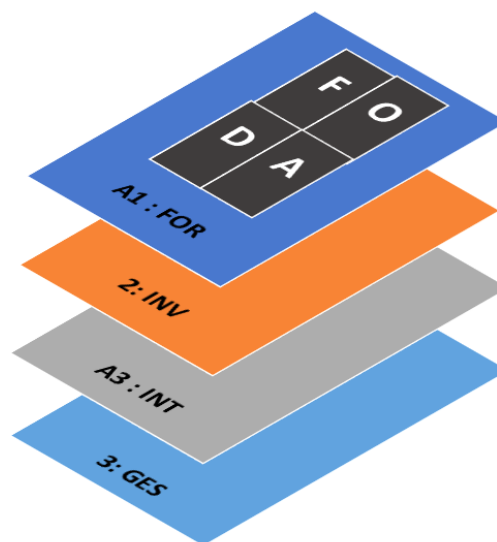
El análisis de situación establece un diagnóstico y plantea una situación deseada a alcanzar mediante la generación de un producto concreto que es la mejor alternativa que se logrará a la conclusión de la Acción de Corto Plazo.

Recomendamos que las sesiones de análisis cuenten con la información suficiente, participación libre y actas de registro, que sirvan de memoria para la unidad.

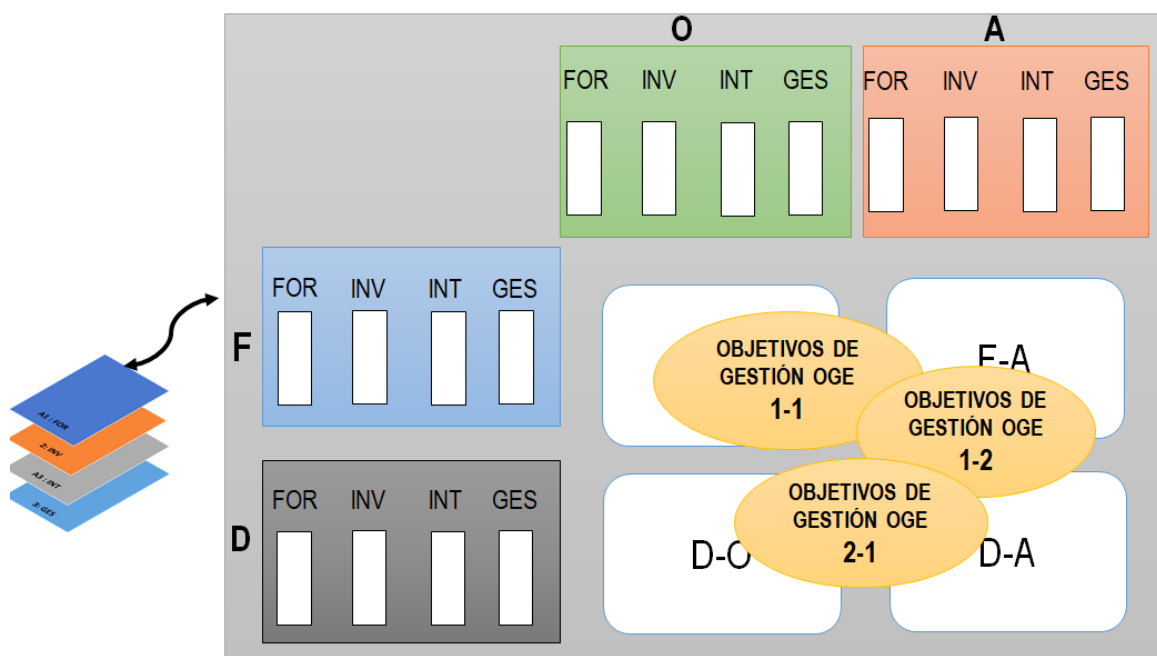


Para ello se sugiere que las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la Unidad sean estructuradas en términos de las áreas (pilares) de la gestión universitaria:

- Formación,
- Investigación,
- Interacción y
- Gestión de Calidad.

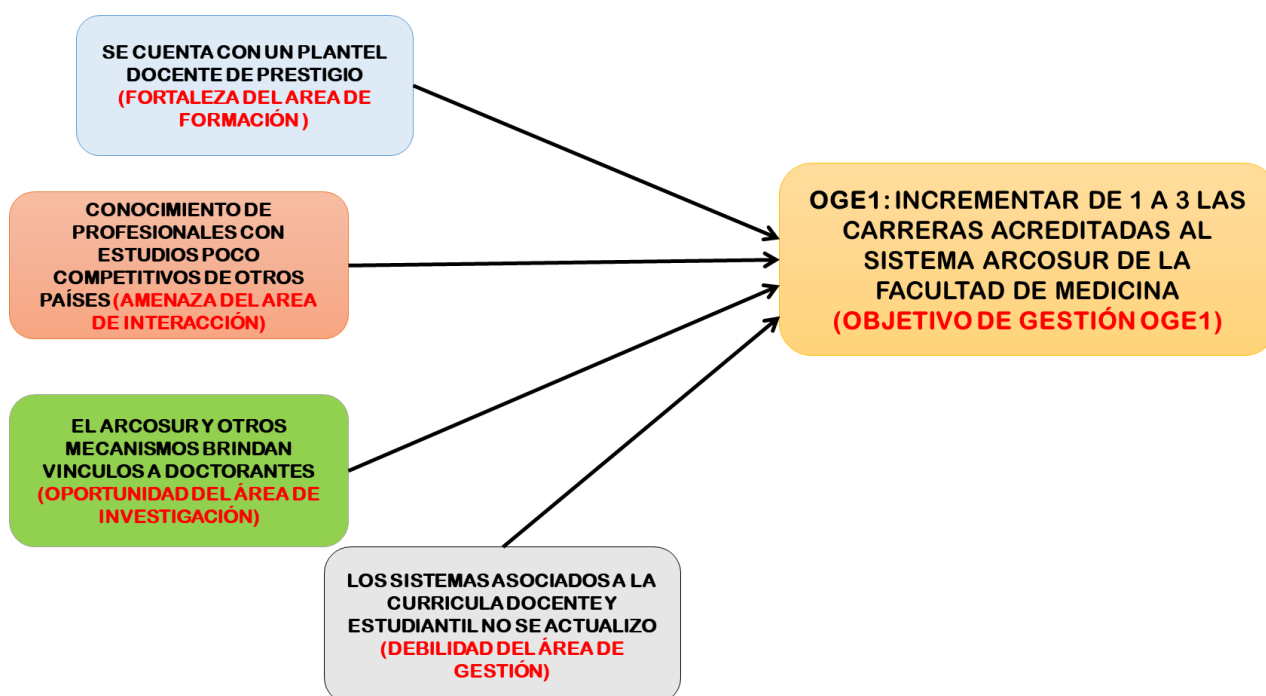


Tras lo cual, es posible formular acciones estratégicas (o articularlas desde los planes propios de la unidad) y por ende, formular objetivos de gestión para la planificación anual. La figura ilustra este esfuerzo:



Cabe recordar que la Metodología DAFO pretende, entre otras, la correcta declaración de debilidades y amenazas que pueden ser afrontados con el uso de las fortalezas y el aprovechamiento de oportunidades.

A continuación, se presenta un ejemplo de vinculación entre los factores DAFO del análisis situacional y un planteamiento de objetivo de gestión:



Se puede advertir que la declaración de objetivo de gestión es una de las tantas posibles que pueden elaborarse.

La sugerencia no es limitativa, toda vez que las unidades pueden plantear sus técnicas de planteamiento de objetivos de gestión, en relación a sus propias particularidades.

Definición de objetivos de gestión

Los Objetivos de Gestión son los resultados o compromisos de acción que la Universidad pretende alcanzar en una o varias gestiones. Sirven de fundamento, dirección y medida para formular los objetivos de gestión específicos y las operaciones a ejecutarse. Debido al importante tamaño de nuestras facultades y direcciones, la planificación universitaria se desglosa en los siguientes niveles:



- Los objetivos de gestión del POA, relacionados a los objetivos institucionales estratégicos (OGIs) y que se vinculan a los objetivos que la UMSS comunica a las instancias gubernamentales.
- Los objetivos de gestión específicos de las autoridades (OGEs), que son formulados por las máximas autoridades facultativas o de dirección y que representan directrices para la planificación de las unidades dependientes.
- Los objetivos de gestión específicos (OGEs) que son formulados por las unidades dependientes de las facultades y direcciones.
- Las operaciones y proyectos, que implican las actividades de valor que se realizan en todas las unidades organizacionales de la UMSS.

Los productos

Los productos deben ser propios de la unidad y deben considerarse aquellos terminales, es decir que están en la capacidad de satisfacer una necesidad o demanda. Se debe identificar un producto para un objetivo y un indicador para un producto. Para las acciones de mediano plazo (objetivo de gestión de mayor alcance) se debe contemplar un producto e indicador que englobe a todos los programas.

Un producto es el resultado de la coordinación efectuada en las reuniones de análisis situacional, diseñando la mejor situación futura a través de operaciones a ser establecidos en el POA.

¿Cómo se originan los productos?

¿Cómo se puede intervenir?



Situación actual: Unidad que desea medir su capacidad de gestión académica



Coordinación para auto evaluación



Requerimiento de equipos y materiales

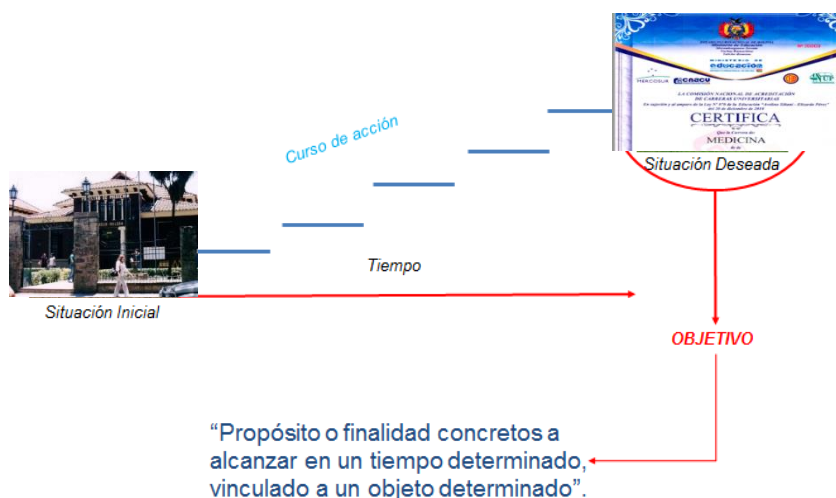


Situación futura: Unidad que acredita sus capacidades

Selección de la mejor alternativa de intervención = Producto

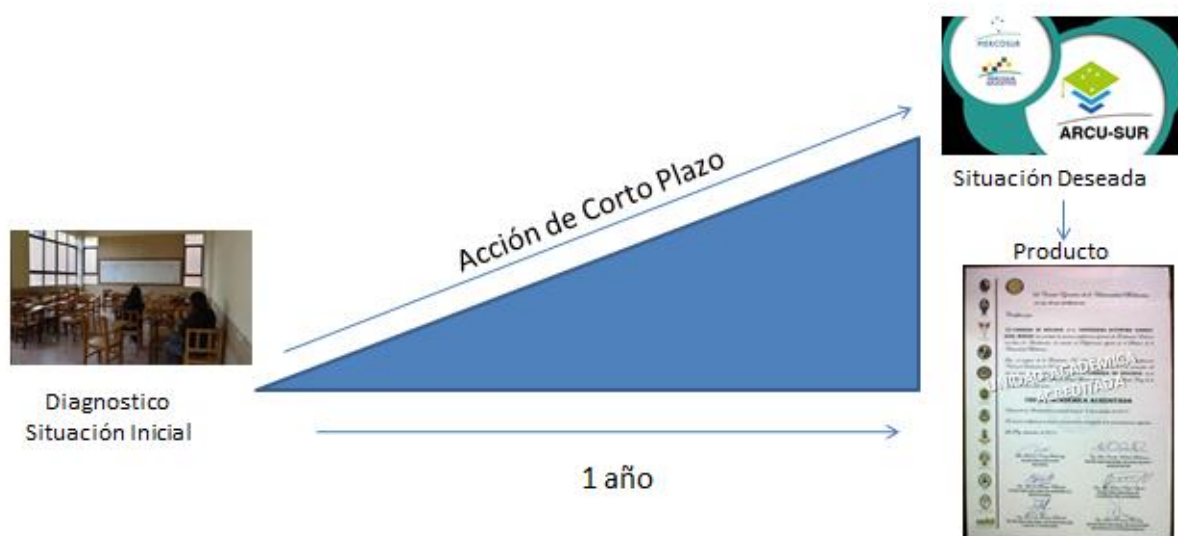
Formulación de los Objetivos de gestión

Los objetivos deben expresarse en el marco de las competencias de los cargos y funciones de cada unidad, así como atribuciones legales y con el alcance de programación para un año. El gráfico describe la estrecha relación entre un objetivo planteado y los resultados deseados.

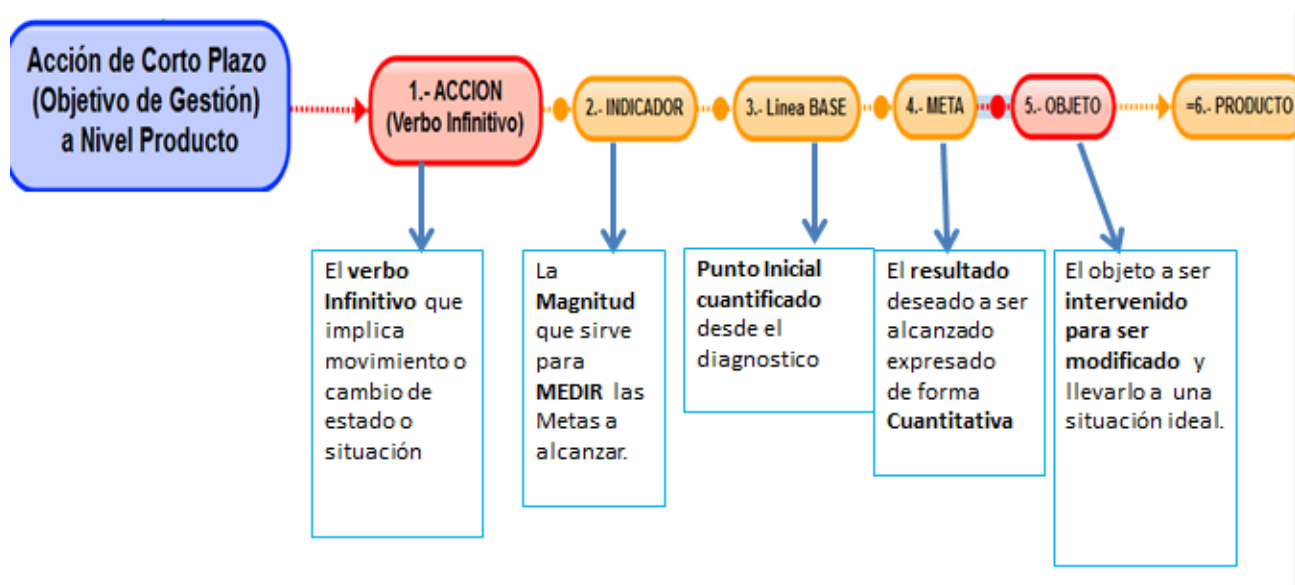


Asimismo, es valioso recordar que un **objetivo** parte del reconocimiento del estado actual de las unidades (el "*diagnóstico*") para plantear qué operaciones de valor se delimitarán para un año (para productos que se puedan ejecutar en la gestión) y qué operaciones contribuirán a los objetivos de mayor plazo (como la ejecución de un proyecto de inversión). Los objetivos equivalen a las *acciones de corto plazo*, declarados en las Normas Básicas del Sistema de Programación de Operaciones.

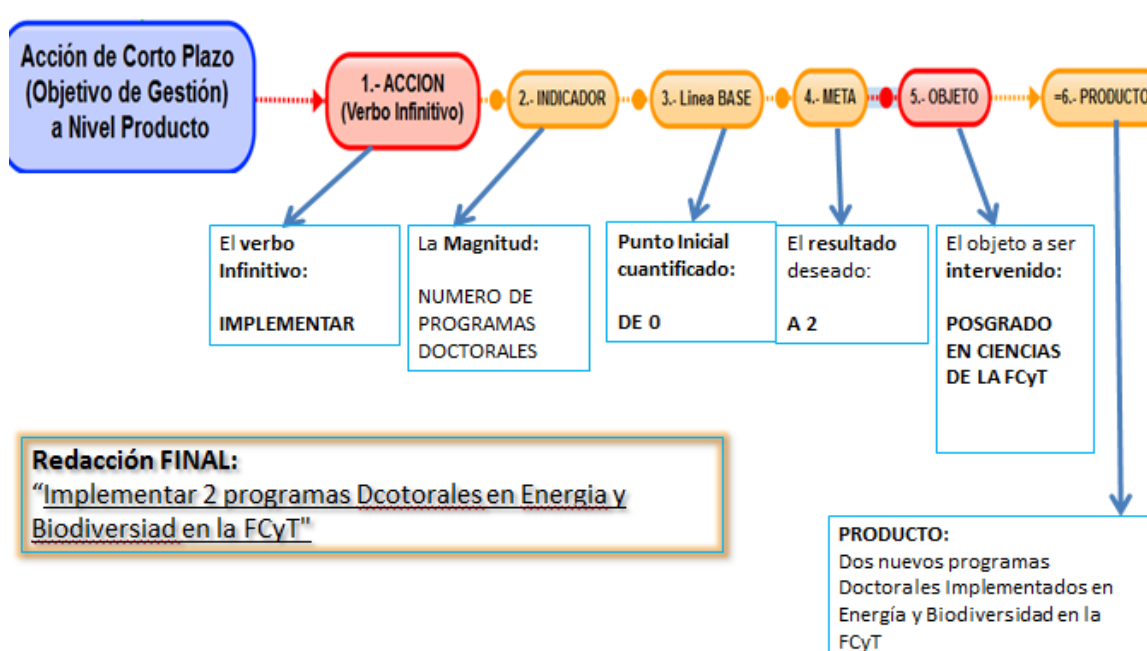
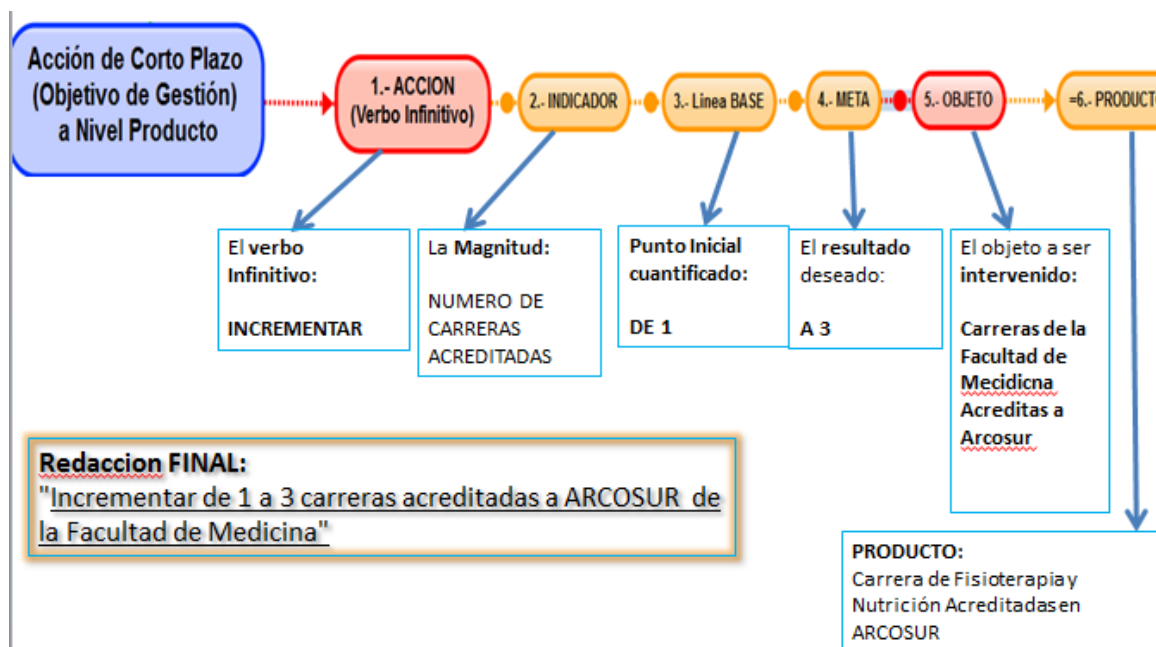
Esquemáticamente:

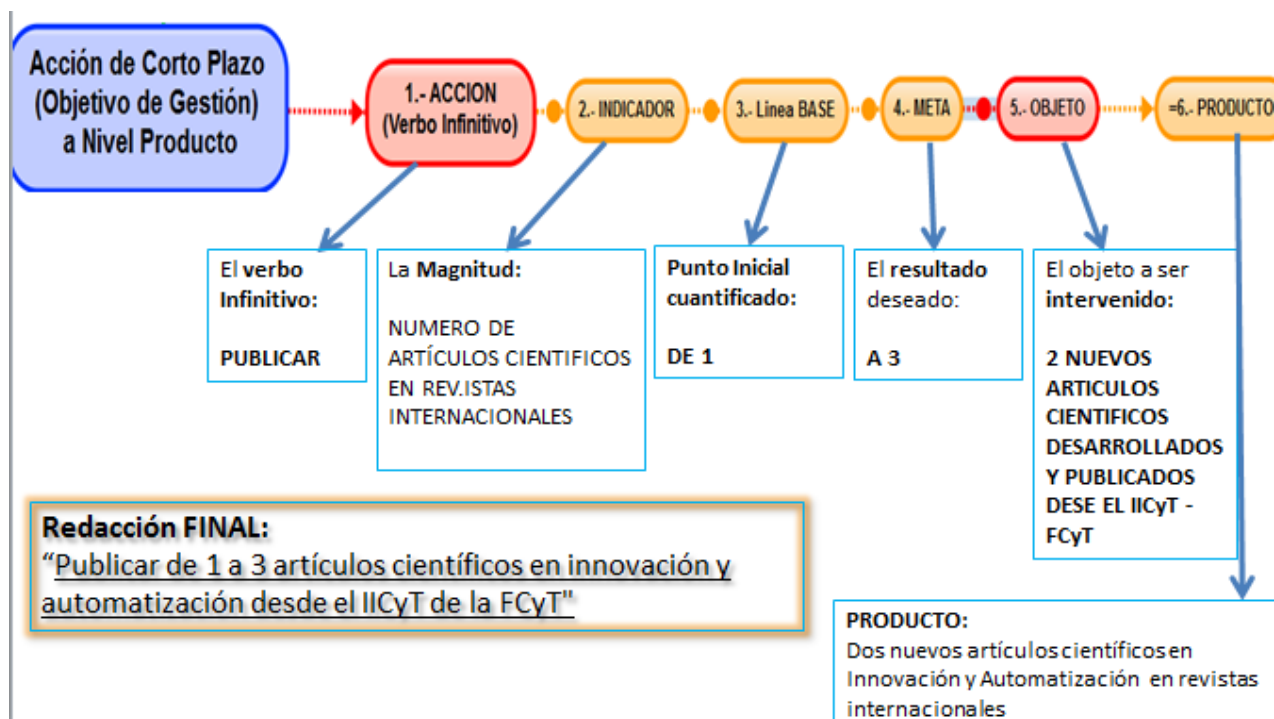


Para formularlos se debe contemplar los siguientes componentes para una redacción adecuada:



A continuación se desglosan varios ejemplos:





Definición de los Indicadores

Los indicadores son una magnitud utilizada que relaciona variables de interés y sirven para medir o informar sobre el logro, eficiencia e impacto de un objetivo. Las características de un indicador son:

- Deben coadyuvar a la medición del cumplimiento de los objetivos y el logro de los productos.
- Deben establecerse de manera SMART
 - Que sean específicos (S), para un contexto delimitado.
 - Que sean medibles (M), con indicadores que se apoyen.
 - Que sean alcanzables (A), con metas razonables.
 - Que sean relevantes (R), que sea de interés.
 - Que se vincule con el tiempo (T), en plazos oportunos.

Existen diferentes tipos de indicadores:

Indicadores absolutos Esta expresado en términos numéricos, puede ser productos identificables individualmente, proceso productivo relativamente largo o un reducido número de producto.	Ejemplo: Número de carreras con procesos de autoevaluación concluidos.
Tasa Esta expresado en porcentajes, no es determinante la identificación individual del producto, puede ser un corto proceso productivo o productos generados en gran cantidad.	Ejemplo: Porcentaje de ejecución del Plan Maestro Infraestructural
Indicadores de percepción Se expresa en términos subjetivos, como la generación del producto es inminente, permite medir la calidad del producto o se lo puede clasificar como malo, bueno, regular, muy bueno, excelente. Suele usar técnicas de valoración como la escala de Likert.	Ejemplo: Opiniones emitidas sobre el evento "Conversatorio Ambiental de la facultad de ..."

Determinación de operaciones y proyectos

Las unidades dependientes de las facultades y direcciones, tales como las carreras y departamentos, tras la determinación de los OGEs (Objetivos de gestión de las autoridades) determinan operaciones (inversión/funcionamiento) para el logro de los productos esperados.



Programación de Proyectos universitarios

Los proyectos elaborados en la Universidad Mayor de San Simón y que deben ser registrados en el POA son:

Proyectos de inversión pública universitaria. Son aquellos proyectos que cuentan con un conjunto de actividades interrelacionadas utilizando recursos para lograr resultados en un tiempo y espacio determinados y que cuenten con presupuesto, personal y responsables. Dichos proyectos están destinados a incrementar, mejorar o reponer el capital físico, humano y/o científico de la Universidad. Para su programación deben cumplir con lo establecido en el Reglamento Específico de Inversión Pública de la UMSS, con las normas nacionales y reglamentos en vigencia y contar con el respectivo código SISIN.

Proyectos de investigación. Son proyectos que conducen a obtener conocimiento científicamente nuevo y socialmente útil. Para su programación deben cumplir con lo establecido en los reglamentos de investigación vigentes y ser inscritos en las respectivas unidades ejecutoras de investigación.

Proyectos de mejora académica, acreditación, interacción y extensión. Los proyectos académicos son aquellos orientados a la mejora continua de la formación académica tanto de docentes como de estudiantes.

Los proyectos de evaluación/acreditación son aquellos que apoyan los procesos de mejora y cualificación de la excelencia académica, así como los procesos de acreditación de las unidades académico administrativas de la UMSS.

Los proyectos de interacción y extensión son proyectos orientados al servicio de la comunidad y región, así como la vinculación en el ámbito de las competencias de la UMSS. Para su programación deben cumplir con lo establecido en reglamentos en vigencia y ser inscritos en las respectivas unidades ejecutoras.

Las unidades ejecutoras son las responsables de la programación, seguimiento, monitoreo, cierre y evaluaciones ex - ante y ex - post de los proyectos inscritos y ejecutados.

Determinación de operaciones

Los responsables de las unidades ejecutoras en la formulación del POA, determinarán las operaciones necesarias para conducir al logro de los resultados esperados por cada Objetivo de Gestión Específico que corresponde, en los periodos previstos.

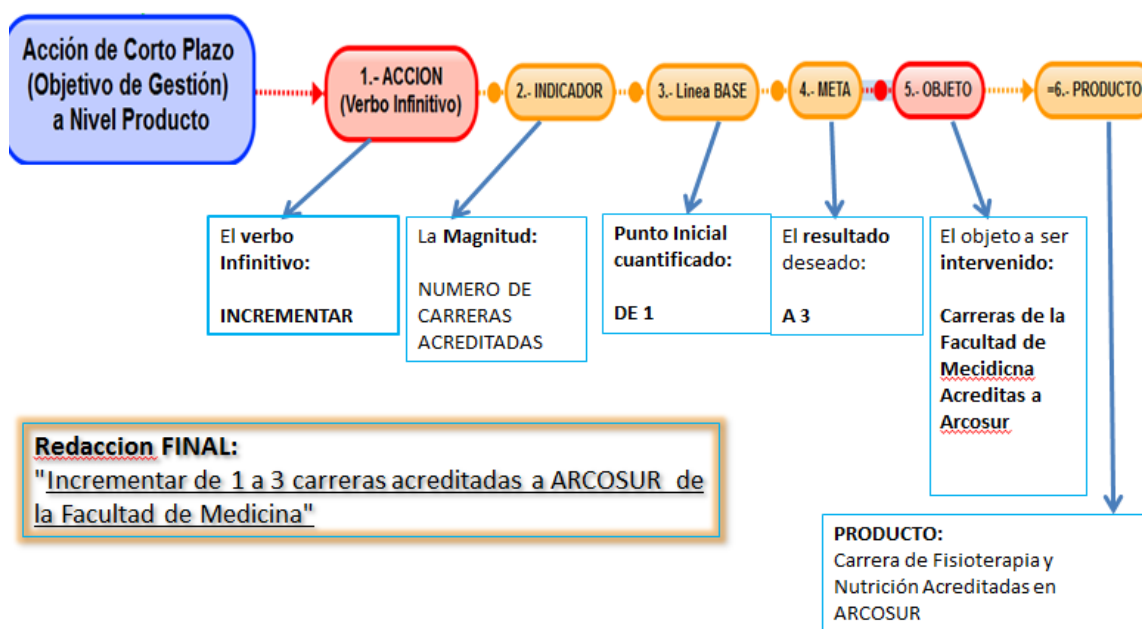
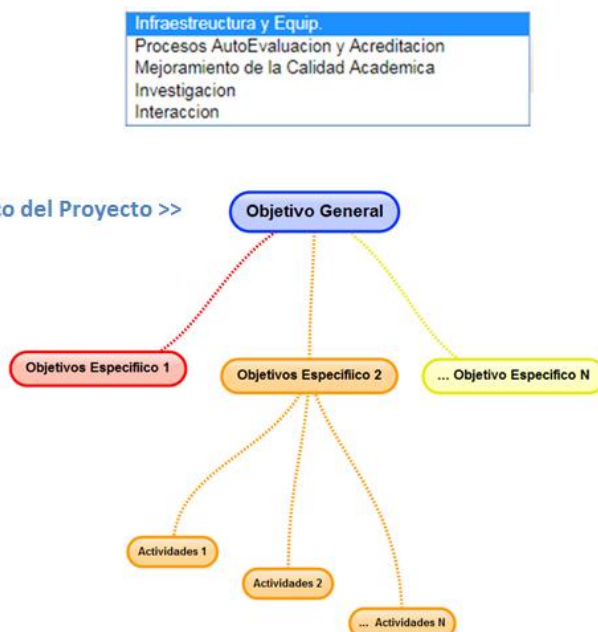
Las operaciones se clasificarán en función a la categoría programática institucional, en función a la identificación de los productos que produzcan (bienes) o que presten (servicios), y se determine la necesidad de una asignación de recursos físicos y financieros. Las operaciones deberán distinguirse de manera exclusiva, permitiendo su seguimiento, cuantificación y verificabilidad. La determinación de operaciones corresponde sólo a las unidades ejecutoras, por tanto, los seguimientos periódicos se realizan a nivel de decanato ó dirección para los resultados esperados y a nivel de carrera o departamentos (dependencias administrativas) para las operaciones realizadas.

Ejemplo de formulación de POA para un proyecto

Veamos el siguiente ejemplo para un Proyecto de inversión Categoría 3: proyecto de acreditación académica.

Desde el marco lógico se formulan en los componentes del objetivo de gestión:

El Marco lógico del Proyecto >>



Objetivo de Gestión:

"Incrementar de 1 a 3 carreras acreditadas a ARCOSUR de la Facultad de Medicina"

PRODUCTO:

Carrera de
Fisioterapia y
Nutrición Acreditadas
en ARCOSUR

Indicador:

"NÚMERO de Carreras Acreditadas"

Línea Base:

de 1

Meta:

a 3

Proyectos Operaciones	Indicador	Línea Base	Meta	Fechas		Responsable	Documentos Verificación
				Inicio	Fin		
1							
2							
3							
4							
5							

Determinación de los recursos

La ejecución, comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización óptima de los recursos financieros asignados en el presupuesto con el propósito de obtener los bienes y servicios previstos en el POA, para el cumplimiento de los objetivos y metas de gestión.

Para ello se destinan los recursos y se busca la mejor asignación, en base a un cronograma de ejecución de gastos previsto en el presupuesto, cumpliendo con la normativa vigente. Para ello, es necesario contar con presupuesto disponible e iniciar la ejecución según lo dispuesto en la normativa universitaria y nacional.

Esquemáticamente:



EL PROCESO DE APROBACION DEL POA

Es un proceso de consolidación que se lleva a cabo por etapas:

- a) Elaboración de los POAs de las unidades
- b) Elaboración del POA de la Facultad/Dirección a partir de los POAs de las unidades.
- c) Elaboración y consolidación del POA de la UMSS a partir de los POAs de las facultades/direcciones. Esta etapa toma en cuenta las directrices presupuestarias y de normativa de los sistemas nacionales de planificación.
- d) Revisión del POA de la UMSS y aprobación mediante Resolución Rectoral.
- e) Presentación del POA en instancias gubernamentales.

EL PROCESO DE EJECUCION DEL POA

En el marco de las atribuciones establecidas y siguiendo las directrices de gestión académica y administrativa, cada unidad realiza las operaciones previstas en el POA buscando materializar los objetivos planteados.

EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL POA

Todas las unidades deben elaborar y emitir en forma periódica reportes sobre el avance de las operaciones y el logro de objetivos, para ser medidos en términos de ejecución física y presupuestaria, así como los indicadores previstos.

Para ello, es necesario efectuar los debidos seguimientos y evaluaciones de la ejecución del presupuesto de recursos y gastos, vinculándola con el cumplimiento gradual y total de los objetivos previstos.

Con **seguimiento**, nos referimos a todas las coordinaciones que se realizan para asegurar el logro de los objetivos planteados en las fechas previstas, a través de las tareas delegadas y la oportuna toma de decisiones.

Con **evaluación**, nos referimos a la valoración final sobre los resultados esperados de nuestras operaciones, los cuales deben documentarse para demostrar transparencia y licitud en nuestras actividades frente a instancias internas y externas de control. En este sentido se cuenta con un sistema de autoevaluación que, de forma semestral, registra los avances de los indicadores establecidos por cada operación.

GLOSARIO DE TERMINOS Y REFERENCIAS

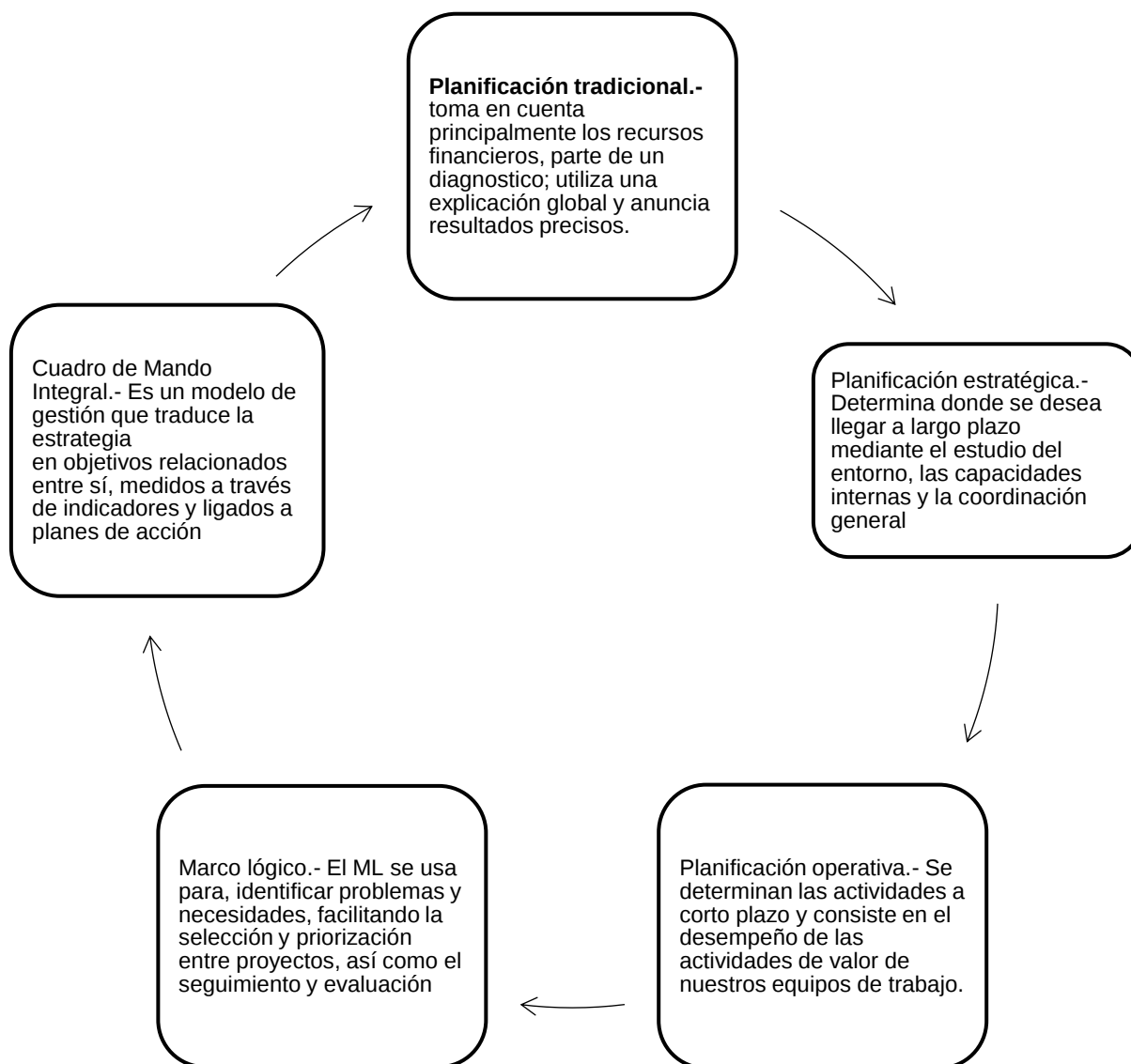
Nombre	Descripción	Norma
Código PEI	Código asignado a una determinada Acción Institucional Específica, en el PEI	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Ponderación %	Prioridad porcentual asignada a una determinada Acción Institucional Específica, para la asignación de recursos, en el Plan Estratégico Institucional.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Indicador de Proceso	Indicador definido en el PEI, para la medición de un determinado objetivo de gestión institucional.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Objetivo de gestión (Acción de corto plazo)	Denominación de una determinada acción de corto plazo que consume recursos y busca resultados de valor, articulándose desde el Plan Estratégico Institucional.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Resultado esperado de Gestión	Resultado esperado en el PEI y reflejado en el POA, para el período fiscal que se está programando, producto de la ejecución de un objetivo de gestión.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Presupuesto programado Gestión	Presupuesto establecido para un objetivo de gestión, para el período fiscal que se está programando.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Fecha prevista de inicio	Fecha a ser establecida como inicio de las operaciones correspondientes a una determinada acción de corto plazo.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Fecha prevista de finalización	Fecha a ser establecida como finalización de las operaciones correspondientes a una determinada acción de corto plazo.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Operaciones	Actividades a determinar, para conducir al logro del resultado esperado por un determinado objetivo de gestión.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Actividades	Denominación para cuando se determine la necesidad de una asignación individualizada de recursos físicos y financieros, con mayor desagregación a la de una operación y cuyo producto es terminal y parcial con respecto al producto terminal de la operación.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Resultados intermedios esperados	Resultado intermedio esperado en el período fiscal que se está programando, producto de la ejecución de una determinada operación (o de una determinada actividad, de haberse decidido mayor desagregación).	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246

Tareas específicas	Tareas a determinar, para alcanzar las operaciones definidas.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Bien o Servicio demandado	Determinación de requerimientos necesarios para lograr los resultados esperados de una determinada operación (o de una determinada actividad, de haberse decidido mayor desagregación).	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Fecha en la que se requiere	Fecha en la que se requiere contar con el Bien o Servicio.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Partida por Objeto del Gasto	Partida del Clasificador por Objeto del Gasto, asociada al Bien o Servicio demandado.	Directrices de Formulación Presupuestaria
Presupuesto de gastos	Monto económico que se requerirá para la adquisición del Bien o Servicio demandado.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Resultados Logrados	Cuantificación de la meta alcanzada en los términos esperados por el indicador de proceso de un objetivo de gestión, para la gestión fiscal que se está programando.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Eficacia %	Indicador porcentual que resulta de la medición de los resultados logrados respecto a los esperados.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246
Avance %	Indicador porcentual que resulta, a la fecha de medición, del tiempo transcurrido desde la fecha de inicio de determinada acción de corto plazo, respecto al tiempo actualizado demandado para ésta.	Modelo referencial del RE-SPO según el D.S. 3246

ANEXOS

Tipos de planificación

Como una función dinámica, se cuentan con paradigmas clásicos y modernos en materia de planificación pública. Algunos de ellos son los que se presentan a continuación:



Guía Conceptual de Planificación Operativa de la Universidad Mayor de San Simón

Dirección de Planificación, Proyectos y Sistemas DPPyS

Versión 1.0, julio 2019