

titución deriva su mejor esfuerzo a tratar de navegar entre los rumbos políticos de las circunstancias que una nación tiene por su entorno económico y su geografía continental. La trampa ha consistido en derivar el pensamiento universitario y sus acciones hacia las funciones políticas, proyectando una imagen que los jóvenes mimetizan bruscamente y en la que, al identificarse con los hombres de poder transitorio, pierden la mística fundamental de la enseñanza y de la investigación.^{20/}

La influencia de grupos políticos, tanto internos como externos, a los que ha estado expuesta la UANL, no es privativa de ésta, sino que responde a una situación generalizada en todo el sistema de enseñanza superior del país, "se advierten tensiones y pugnas entre grupos para obtener el control de posiciones administrativas y académico-administrativas, que dirimen sus cuestiones en el ámbito de las casas de estudio menoscabando el cumplimiento de las funciones para las que han sido creadas."^{21/}

En resumen, podemos señalar que la UANL no ha sido ajena a la influencia de factores políticos tanto internos como externos que han afectado negativamente la buena marcha de la Universidad. Bajo un modelo político, la toma de decisiones se basa en la fuerza del grupo o facción, y no tanto en criterios de eficiencia o eficacia, por esa razón, la efectividad de un modelo formal-racional se ve limitada.

20/ UANL. DPU, Diez Años de Planeación en la UANL. Análisis y Prospectiva. 1985, p. iv.

21/ CONPES, Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior. PROIDES, Estrategia Nacional (Versión Preliminar). Agosto de 1986, p. 56.

B. LA FUNCION DE PLANEACION EN LA UANL.

1.- Antecedentes Históricos.

Las tareas de Planeación en la UANL se iniciaron formalmente durante el rectorado del Dr. Néstor Fernández. Por acuerdo del Consejo Universitario en sesión celebrada en julio de 1983, se estableció el "Departamento de Planeamiento Universitario" con los siguientes objetivos:

a) "El planteamiento de algunos problemas inherentes al crecimiento de la educación superior experimentado en Nuevo León durante la última década y su aceleramiento previsible para el futuro cercano y b) la necesidad de redefinir la misión, objetivos y funciones de la Universidad, así como los planes de estudio existentes y el análisis necesario de otros por implantarse".

Las funciones generales que se le señalaron al Departamento fueron:

- "Realizar estudios y formular continuamente planes académicos, físicos, administrativos y financieros que permitan el desarrollo de la educación superior pública en el Estado de Nuevo León."

B. LA FUNCION DE PLANEACION EN LA UANL.

- "Asesorar y hacer recomendaciones a la Rectoría y al H. Consejo Universitario en lo relativo a la implementación de las políticas establecidas en los planes generales de desarrollo".

- "Hacer recomendaciones a la Rectoría y al H. Consejo Universitario en asuntos relativos a la asignación de recursos en los diferentes programas de la universidad", y

- "Diseñar y establecer un sistema de evaluación que permita el análisis de los resultados obtenidos en los programas implementados y la investigación de las causas de resultados no esperados en el proceso de planeamiento".

Lo anterior no pudo aplicarse en forma inmediata. La UANL no escapó a la efervescencia política que caracterizó a las universidades a finales de la década de los 60's. El movimiento a favor de la autonomía ocasionó un cambio de las autoridades universitarias a los pocos meses de creado el Departamento de Planeamiento, paralizándose sus actividades, como sucedió en otras áreas de la Universidad.

B. LA FUNCION DE PLANEACION EN LA U.A.N.L.

1.- Antecedentes históricos.

Las tareas de Planeación en la UANL se inician formalmente durante el rectorado del Dr. Héctor Fernández. Por acuerdo del Consejo Universitario en sesión celebrada en Julio de 1969, se establece el "Departamento de Planeamiento Universitario" con los siguientes objetivos:

- a) "El planteamiento de algunos problemas inherentes al crecimiento de la educación superior experimentado en Nuevo León durante la última década y su aceleramiento previsible para el futuro cercano y b) la necesidad de redefinir la misión, objetivos y funciones de la Universidad, así como los planes de estudio existentes y el análisis mesurado de otros por implantarse".

Las funciones generales que se le señalaron al Departamento fueron:

- "Realizar estudios y formular continuamente planes académicos, físicos, administrativos y financieros que delinien el desarrollo de la educación superior pública en el Estado de Nuevo León".
- "Asesorar y hacer recomendaciones a la Rectoría y al H. Consejo Universitario en lo relativo a la implementación de las políticas establecidas en los planes generales de desarrollo".
- "Hacer recomendaciones a la Rectoría y al H. Consejo Universitario en asuntos relativos a la asignación de recursos en los diferentes programas de la universidad", y
- "Diseñar y establecer un sistema de evaluaciones que permita el análisis de los resultados obtenidos en los programas implementados y la investigación de las causas de resultados no esperados en el proceso de planeamiento".

Lo anterior no pudo aplicarse en forma inmediata. La UANL no escapó a la efervescencia política que caracterizó a las universidades a finales de la década de los 60's. El movimiento a favor de la autonomía ocasionó un cambio de las autoridades universitarias a los pocos meses de creado el Departamento de Planeamiento, paralizándose sus actividades, como sucedió en otras áreas de la Universidad.

En Junio de 1971, fecha en que se decreta la Autonomía, se empiezan a normalizar las actividades. Las funciones de Planeación planteadas originalmente son retomadas para orientar los trabajos que en ese momento se consideraron prioritarios.

En los primeros años de la autonomía, la tarea de planeación consistió principalmente en la realización de estudios específicos de disponibilidad física para la expansión de la Universidad, elaboración de un anteproyecto de Reforma al Bachillerato, un Programa de Formación de Maestros para las preparatorias, elaboración del Presupuesto-Programa 1970-71 y 1971-72 y la coordinación del llenado de formas estadísticas de iniciación y fin de cursos para la Secretaría de Educación Pública.

Durante el período de Enero de 1971 a Octubre de 1973, las labores de Planeación fueron fuertemente afectadas. En este breve período, la Universidad contó con siete rectores que se sucedieron en el cargo, entorpeciendo la recomendable continuidad e impidiendo cualquier labor de planeación de cierta trascendencia.

En Octubre de 1973 se inicia en la Universidad Autónoma de Nuevo León un período de estabilidad que continúa hasta la actualidad, permitiendo iniciar un proceso de consolidación de la planeación. El Dr. Luis E. Todd, al hacerse cargo de la Rectoría de la Universidad en Octubre de 1973, plantea su preocupación para que la Universidad defina objetivos concretos y se realice la debida planeación de sus actividades. El apoyo proporcionado por el Rector, quien por reelección duró en su cargo seis años, fue decisivo para la consolidación del Departamento de Planeación.

Durante el primer año se realizaron algunas acciones de planeación que en ese momento se consideraron como urgentes y viables, sin embargo, la característica predominante fue la de proporcionar asesoría directa de índole personal al Rector.

Durante ese año existió una preocupación genuina para planear la Universidad, sin embargo, internamente el Departamento de Planeación no pudo crear una infra

estructura administrativa y de recursos humanos para cumplir sus funciones. En buena parte se debió a que otros Departamentos se hicieron depender administrativamente del Director de Planeación Universitaria, como fue el caso del área de Servicio Social y el Centro de Cálculo.

En 1974 se iniciaron los esfuerzos para consolidar la función de planeación dentro de la Universidad. Desde el principio se definió que dicha función debería ser solamente de apoyo, de "staff", que si bien podría participar en el estudio y evaluación de proyectos, no debería encargarse de la implantación de los mismos. De igual manera, funciones de línea, como es el caso de la coordinación del programa de Servicio Social, o bien no muy directamente relacionadas con la función de planeación, como es el caso del Centro de Cálculo, fueron establecidas en forma independiente.

La Dirección de Planeación Universitaria contó con apoyo financiero para cumplir con su cometido, sin embargo, el problema inicial con el que se enfrentó fue la falta de recursos humanos debidamente capacitados aunado a la falta de información debidamente sistematizada para la toma de decisiones. La información en ese momento se encontraba en forma fragmentaria y dispersa en los diferentes departamentos.

La atención de los problemas de falta de información estadística y de recursos humanos capacitados se consideró prioritaria, orientando en buena parte las acciones.

2.- La Función de Planeación en la UANL y su Marco Legal.

No existe en la Ley Orgánica, ni en su Estatuto General disposiciones relativas a la planeación o a la programación. Como ya se mencionó, la Dirección de Planeación Universitaria fue creada por iniciativa del Rector y aprobada por el Consejo Universitario en el año de 1969.

En la Ley Orgánica se establece que la Comisión de Hacienda tendrá a su cargo formular el presupuesto, lo cual realiza a través del Departamento de Presupuestos que se ha hecho depender de la Contraloría, además establece que la Comisión de Hacienda "designará al Contralor o Auditor que tendrán a su cargo la contabilidad, vigilar la correcta ejecución del presupuesto, preparar la cuenta anual y rendir a la Comisión de Hacienda un informe mensual de la marcha de los asuntos económicos de la Universidad".

En 1977, por recomendación de la SEP se inicia en la UANL la implantación del Presupuesto por Programas, asignándole al Departamento de Presupuestos tal función. Las acciones llevadas a cabo se orientan hacia aspectos técnicos muy operativos sin considerar la mencionada técnica dentro de un sistema más amplio de Planeación y con su debida vinculación. "La limitada aplicación del enfoque de planeación hace palpable el hecho de que éste no es utilizado como el marco normativo que permita identificar las prioridades hacia las cuales deberá dirigirse la asignación de recursos en la Universidad en el corto plazo, por consiguiente se manifiesta su desvinculación entre la planeación y la presupuestación".^{1/}

^{1/} Ma. de Lourdes Torres Martínez, "El presupuesto por Programas y su aplicación práctica en el caso de la UANL", en Diez Años de Planeación en la UANL. Análisis y Prospectiva, DPU, UANL, 1985, p.206

3.- Organización Interna de la Dirección de Planeación.

Como ya se mencionó, la Dirección de Planeación Universitaria al reanudar su función en los años de 1974 y 1975, después de un largo período de inestabilidad se enfrentó a dos problemas: 1) la falta de información estadística y 2) la falta de recursos humanos capacitados en Planeación Universitaria.

Dada la situación anterior, las actividades se orientaron en los años inmediatos a 1975, principalmente a concentrar información estadística y a la realización de estudios que permitieran conocer mejor la problemática universitaria.

En virtud de las limitaciones de personal se establecieron áreas de interés, trabajándose en forma flexible en función de los proyectos o actividades que se consideraron prioritarios o más viables de realizar. Las áreas que se establecieron fueron las siguientes:

Programación: En donde se pretendía realizar estudios prospectivos a mediano y largo plazo de carácter académico.

Estudios a corto plazo. Realización de estudios de carácter operativo financiero y de espacio físico.

Información y Estadística. Dedicados a recabar y actualizar la información estadística.

En el año de 1977 se realizó un análisis de la organización interna que permitió detectar las siguientes fallas^{2/}: a) Existe una falta de clarificación de los objetivos organizacionales; b) No existe una delimitación de funciones, responsabilidades y relaciones para el personal de la Dirección; c) Existe una falta de clarificación de las funciones y productos que debe generar cada puesto, d) Existe una baja utilización del personal, esto se ve principalmente en los coordinadores por proyecto y coordinadores técnicos que realizan funciones que pueden ser delegables.

^{2/} UANL, DPU, Estudio de Organización, Dirección de Planeación Universitaria, Documento Interno, 1978, p. 5

Como resultado del diagnóstico anterior y tomando como referencia el Modelo - UIP propuesto por la CONPES, se estableció una estructura organizativa, con ligeras variantes a través del tiempo. Esta estructura administrativa cuyo organigrama se adjunta está formada por las siguientes áreas:

Programación y Planeación. Funciones relativas a definición de objetivos, --- políticas y previsión de desarrollo futuro de la institución mediante la elaboración y apoyo técnico a planes, programas y proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Investigación Institucional. Realización de estudios de carácter específico, general o diagnóstico en apoyo a la toma de decisiones, la programación y la planeación.

Información Estadística. Recopilación, procesamiento y difusión de la información estadística orientada a apoyar la toma de decisiones, programación y --- Planeación.

Organización y Métodos. Estudio de la organización administrativa de la institución proponiendo medios y procedimientos para optimizar su operación en forma congruente con las funciones universitarias.

3.1 Recursos Humanos

La Dirección de Planeación cuenta con un total de 18 personas que laboran en tareas de base: once son profesionistas y el resto son técnicos, secretarias e intendentes. De los profesionistas, dos tienen Maestría en Enseñanza Superior, uno en Estadística y otro en Desarrollo Organizacional. La mayoría de ellos tienen una antigüedad en la Universidad mayor de diez años y casi todos han tomado cursos relacionados con la Planeación o Investigación Educativa.

Además, se cuenta con el apoyo de estudiantes en Servicio Social que realizan tareas de recolección de información, levantamiento de encuestas y de tabulación, cálculo y codificación de información.

ORGANIZACION DE LA DIRECCION DE PLANEACION UNIVERSITARIA, 1986

