

Departamentos señaló que no contaban con un sistema permanente propio de recolección de estadísticas.

c) Actividades susceptibles de ser planeadas.

Se preguntó en cada departamento cuáles eran las actividades que ellos consideraban debían ser planeadas por el mismo Departamento y cuáles en forma centralizada. A la primera pregunta respondieron haciendo relación con las variadas actividades que desempeñan. A la segunda pregunta, plantearon tres actividades con igual importancia relativa (20% c/u): Obtención y Manejo de Información Estadística, Planeación de Recursos Físicos y Planeación de la Investigación. Después de éstas, con igual importancia (13.3% c/u) Planeación de recursos Financieros y Planeación de la Enseñanza.

Las apreciaciones anteriores son significativas puesto que muestran cierto consenso sobre la necesidad de planear, además de dar la pauta para delimitar claramente el grado de centralización de la planeación.

Las conclusiones son coincidentes con las encontradas al entrevistar a los Directores de las Facultades, siendo posible también ser subsanadas mediante acciones orientadas primordialmente, por una parte, hacia la sensibilización y conocimiento de técnicas y enfoque de planeación, y por la otra hacia el establecimiento de un sistema de información integral.

5.3 La Planeación de los Departamentos de la Administración Central

IV. EVALUACION DE LA FUNCION DE PLANEACION EN LA UANL.

Hemos reservado este capítulo para hacer la evaluación de la función de Planeación en la UANL, con el propósito de conocer cuáles han sido las limitaciones a las que se ha enfrentado en su aplicación. La evaluación se hará a partir de los factores que hemos considerado que inciden en ella.

Factores externos

Los esfuerzos realizados por la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) han sido determinantes en el estímulo de una cultura de la planeación en México. Desde el surgimiento mismo de la ANUIES se reconoció, por una parte, que existían problemas comunes al sistema de educación superior, por la otra, que podrían ser resueltos conjuntamente en forma debidamente planeada.

IV. EVALUACION DE LA FUNCION DE PLANEACION EN LA UANL.

La culminación de los esfuerzos de ANUIES en el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SNPPES) constituye un factor de estímulo, al aplicar una visión integral para la resolución de la problemática de la educación superior, mediante mecanismos de coordinación de la planeación altamente participativos.

La UANL ha llevado a cabo esfuerzos en forma paralela a los realizados a nivel nacional. A partir del establecimiento del SNPPES, la planeación recibe un fuerte impulso. En nuestro caso, el llamado Modelo UIP, ha constituido una referencia útil para delimitar la función de Planeación, que aunado al apoyo técnico y de formación de recursos humanos a través de seminarios y cursos, así como el apoyo económico, ha permitido consolidar internamente la función de planeación.

Se observa que la DPE ha estado consciente de su función social y de la relación que guarda con su entorno socioeconómico. Desde hace años se han establecido - líneas de investigación para conocer el mercado de trabajo de los egresados de la UANL, como la demanda social por educación superior, en forma cualitativa y cuantitativa.

IV. EVALUACION DE LA FUNCION DE PLANEACION EN LA UANL.

Hemos reservado este capítulo para hacer la evaluación de la función de Planeación en la UANL, con el propósito de conocer cuáles han sido las limitaciones a las que se ha enfrentado en su aplicación. La evaluación se hará a partir de los factores que hemos considerado que inciden en ella.

Factores externos

Los esfuerzos realizados por la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) han sido determinantes en el estímulo de una cultura de la planeación en México. Desde el surgimiento mismo de la ANUIES se reconoció, por una parte, que existían problemas comunes al sistema de educación superior, y por la otra, que podrían ser resueltos conjuntamente en forma debidamente planeada.

La culminación de los esfuerzos de ANUIES en el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SNPPES) constituye un factor de estímulo, al aplicar una visión integral para la resolución de la problemática de la educación superior, mediante mecanismos de coordinación de la planeación altamente participativos.

La UANL ha llevado a cabo esfuerzos en forma paralela a los realizados a nivel nacional. A partir del establecimiento del SNPPES, la planeación recibe un fuerte impulso. En nuestro caso, el llamado Modelo UIP, ha constituido una referencia útil para delimitar la función de Planeación, que aunado al apoyo técnico y de formación de recursos humanos a través de seminarios y cursos, así como el apoyo económico, ha permitido consolidar internamente la función de planeación.

Se observa que la DPU ha estado consciente de su función social y de la relación que guarda con su entorno socioeconómico. Desde hace años se han establecido líneas de investigación para conocer tanto el mercado de trabajo de los egresados de la UANL, como la demanda social por educación superior, en forma cualitativa y cuantitativa.

Al considerar la relación de la UANL con la COEPES de la entidad, podemos señalar que esta relación ha sido positiva; a través de los esfuerzos conjuntos se ha tomado conciencia de los objetivos comunes y de las posibilidades de intercambio.

En resumen, podemos decir que los factores externos han influido en forma positiva en la aplicación del enfoque de planeación en la UANL.

Factores internos

A nivel Institucional

El origen de la UANL, a partir de escuelas ya establecidas vino a imponer una organización relativamente descentralizada que aun persiste en el momento actual. Las diferentes dependencias académicas gozan de una relativa independencia o autonomía en sus decisiones. El no comprender esta organización ha constituido una limitación al pretender hacer planeación centralizada.

Una de las limitaciones de la Planeación de mayor importancia lo constituye su falta de ubicación en el Marco Legal. Ni la Ley Orgánica, ni el Estatuto General incluyen disposiciones respecto a la planeación. El acuerdo del Consejo Universitario mediante el cual se estableció el Departamento de Planeación en 1969, es anterior a la actual Ley Orgánica y no responde a la situación actual.

La aplicación de la planeación presupone cierto desarrollo de la estructura administrativa. De acuerdo a evaluaciones realizadas por la DPU no están claramente definidas y delimitadas las funciones de las diferentes áreas y departamentos administrativos de la UANL. La relación jerárquica en línea directa del Rector de 20 departamentos limita la coordinación y propicia la duplicidad. La organización de la administración central y, en buena parte, las funciones de cada departamento, están definidas y fijadas por el correspondiente Rector, como puede observarse al revisar los organigramas de la UANL de los últimos períodos (ver anexo). En el caso de la Dirección de Planeación, cuyas funciones no son de línea sino de apoyo al Rector (staff) los cambios son más evidentes. En el período 1973-79 se dieron pasos hacia la Planeación al llevarse a cabo estudios de diagnóstico y prospectiva, sin embargo en el período 1979-85, la fun-

ción fue más bien de apoyo a la toma de decisiones de unidades relativamente independientes, mediante la difusión de información estadística y de las investigaciones realizadas, sin contar con la debida retroalimentación del impacto que -- las mismas han tenido en el desarrollo académico de la Universidad.

La expansión de la UANL, el tamaño que ha alcanzado, su estructura administrativa y la diversidad de sus programas y funciones hacen de la UANL una organización compleja. La congruencia que debe existir entre sus funciones de enseñanza, investigación y difusión cultural, así como entre los diferentes programas y niveles educativos sólo puede realizarse con eficacia mediante acciones coordinadas e integradas buscando el logro de objetivos explícitos. Esto es, aplicando el enfoque de Planeación.

La falta de reglamentación de los Departamentos de la Administración Central y su dependencia directa con el Rector, propicia una falta de coordinación y duplicidad en algunas de las funciones. Una de las áreas que guarda relación con la Planeación es la Presupuestación, sin embargo, no existe una relación formal entre ambos departamentos. El Departamento de Presupuestos que depende de la Contraloría General, desde 1977 ha hecho esfuerzos para aplicar el Presupuesto por Programas, sin embargo, éste no ha podido ser utilizado como instrumento de la planeación a mediano y largo plazo, sólo para la programación anual. Además no se han podido implantar hasta la fecha, técnicas de seguimiento y evaluación de acuerdo al principio de racionalidad.

Por otra parte, el ingrediente político presente en la toma de decisiones de una universidad, puede afectar negativamente el desarrollo de ésta cuando no existen mecanismos de racionalidad que limiten la influencia de grupos políticos que buscan objetivos que pueden estar reñidos con los de la institución. La presencia de este factor viene a significar un costo alternativo muy elevado al requerir tiempo y recursos para su atención.

A nivel de la Dirección de Planeación.

No se ha realizado hasta la fecha un Plan Integral de Desarrollo Institucional, no obstante que internamente la DPU cuenta con los recursos humanos y técnicos para realizarlo.

La organización interna de la DPU ha sido flexible al logro de funciones que -- han variado a través del tiempo. En términos generales, se observa un desarrollo satisfactorio de la función de información y la de investigación institucional. La relacionada con planeación se ha limitado a realizar proyecciones de -- población escolar y estimación de requerimientos. La de Organización y Métodos ha estado limitada a clarificar las funciones de los Departamentos de la Administración Central y de algunas dependencias académicas.

No obstante que la DPU ha logrado concentrar información con una orientación hacia la toma de decisiones, las acciones han sido hacia una mayor disponibilidad de la información sin lograr obtener en forma clara y precisa, los objetivos, -- metas y políticas institucionales de los tomadores de decisiones, que retroalimenten la planeación, única forma para corregir las discrepancias entre las condiciones actuales y las deseadas.

La aplicación de una política de amplia difusión de la información y de los resultados de las investigaciones de la DPU puede observarse en la lista de reportes, anuarios y publicaciones que se incluye en el anexo.

La naturaleza de la Planeación, como se estableció en el Marco Conceptual, así -- como la organización de la UANL formada por Facultades relativamente independientes, hace que la Planeación sea participativa. En la encuesta que se aplicó para conocer el grado de aplicación del enfoque de planeación así como sus limitaciones, se encontró tanto en los titulares de las dependencias docentes, como de la administración central, que no había duda de sus bondades, al considerarla -- como la "racionalización del proceso de cambio". Sin embargo, plantearon algunas limitaciones. En el caso de las facultades: la falta de recursos humanos, financieros, de información estadística, motivación y administrativos; en el caso de los Departamentos de Administración Central, además del financiero, la falta de coordinación con dependencias, la falta de respuesta, la falta de objetivos precisos y la dificultad en determinar prioridades. En suma, los factores mencionados nos reflejan que no se aplica el enfoque de Planeación Racional Formal.

De la información obtenida en esta encuesta podemos concluir que existe un ambiente propicio para la planeación, y que de acuerdo a la opinión, se pueden de limitar dos niveles interrelacionados de planeación, uno a nivel de la dependencia académica y otro a nivel central. De las limitaciones planteadas, consideramos que las de mayor relevancia son las relativas a la falta de sensibilización y conocimiento respecto al enfoque y técnicas de planeación, falta de mecanismos de coordinación y la carencia de un sistema de información.

En la actualidad (1986), por instrucciones del Rector, la Dirección de Planeación Universitaria ha iniciado la realización de un Diagnóstico Institucional que permita la elaboración del Plan Institucional de Desarrollo de la UANL.