



# Plan de Trabajo Anual:

Paso estratégico para la petición presupuestaria y  
avalúo de la efectividad institucional

**Annette De León Lozada**

Planificadora

Coordinadora Planificación y Efectividad Institucional

Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto

UPR-Recinto de Río Piedras

2014



LA IUPI  
UPRRP

# Objetivo del encuentro–taller de hoy

- Compartir un esbozo general del proceso de planificación.
- Establecer un diálogo abierto sobre el tema de nuestra planificación institucional con personal en puestos de dirección de unidades académicas y administrativas.
  - Guiarles en la redacción del plan de trabajo anual, como se dispone en el *Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional* del Recinto de Río Piedras (Certificación Junta Administrativa No. 038, 2011-2012).
- Efectuar ejercicios prácticos dirigidos a la redacción de contenidos que se requieren en la plantilla de Plan de Trabajo Anual del Recinto de Río Piedras (UPR-RP).



# Planificación es...

Un proceso que exige **reflexión del entorno**, supone **previsión**, es **toma de decisiones e inseparable de la dirección**, precede a la **acción**, constituye un **canal de información y comunicación e implica estrecha relación con el tiempo**.

(citas en París Roche, 2005, pp. 14-16)



# Características básicas de la planificación

- **Continuo**, en el que, de forma interrumpida, se suceden una serie de fases. Cada una de estas fases es un subsistema del proceso total en el que se dan unos *inputs* o entradas, un proceso y unos *outputs* o salidas. Así concebida, cabe hablar de cuatro fases como son: los objetivos, las políticas, los planes y los procedimientos (Garrido Buj, 2002, p. 281).
- **Eminentemente socio-pedagógico**, en el que se constata la necesidad de formación de determinadas actitudes, el cultivo de determinados valores, la socialización de diversas percepciones, imágenes y mensajes. [...] es una “(...) planificación para el cambio y/o transformación de la realidad social (Martín González et al., 2000, pp. 10 y 25).
- **Futura**, piensa el tiempo posterior al hoy, pues procura la preparación de un conjunto de decisiones para actuar en el futuro, orientado a lograr los fines con medios óptimos (DROR, 1963; citado en París Roche, 2005, p. 14).



# Planificación estratégica

- **Es un proceso complejo:**
  - **de reflexión sobre la entidad**, de tal manera que, poco a poco, en la medida que la entidad aprenda sobre sí misma, pueda ella ir generando su propio mecanismo de planeación y conformando su propio destino.
  - a través del cual la organización **define o redefine sus cursos de acción hacia el futuro**, a mediano y largo plazo, lo que le permite jerarquizar sus objetivos y proveer los medios para lograrlos.
  - Permite a la institución **disponer de un plan prospectivo de desarrollo institucional**. Lo más importante es el proceso y el aprendizaje o proceso pedagógico que éste implica, más que el documento o libro-plan.

(Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle, Cali, Colombia, 1989; citado en CINDA, 1992, p. 51; citado en Tünnermann Bernheim, 2003, pp. 107 – 108)



# Planes estratégicos en UPR y RRP



DIEZ PARA LA DÉCADA | AGENDA PARA LA PLANIFICACIÓN 2006 - 2016

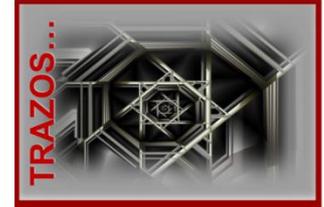
*Visión Universidad 2016*



Plan Estratégico  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras



**CERTIFICACIONES  
DE LA JUNTA  
ADMINISTRATIVA  
No. 38 y No. 39  
2011-2012**



**Plan Operacional 2011-2014  
Universidad hacia el 2016**



**Comité Institucional de Presupuesto**

**Oficina de Planificación Estratégica y  
Presupuesto**

23 de abril de 2013

**Rectoría, Circular Núm. 33, Año 2012-2013**

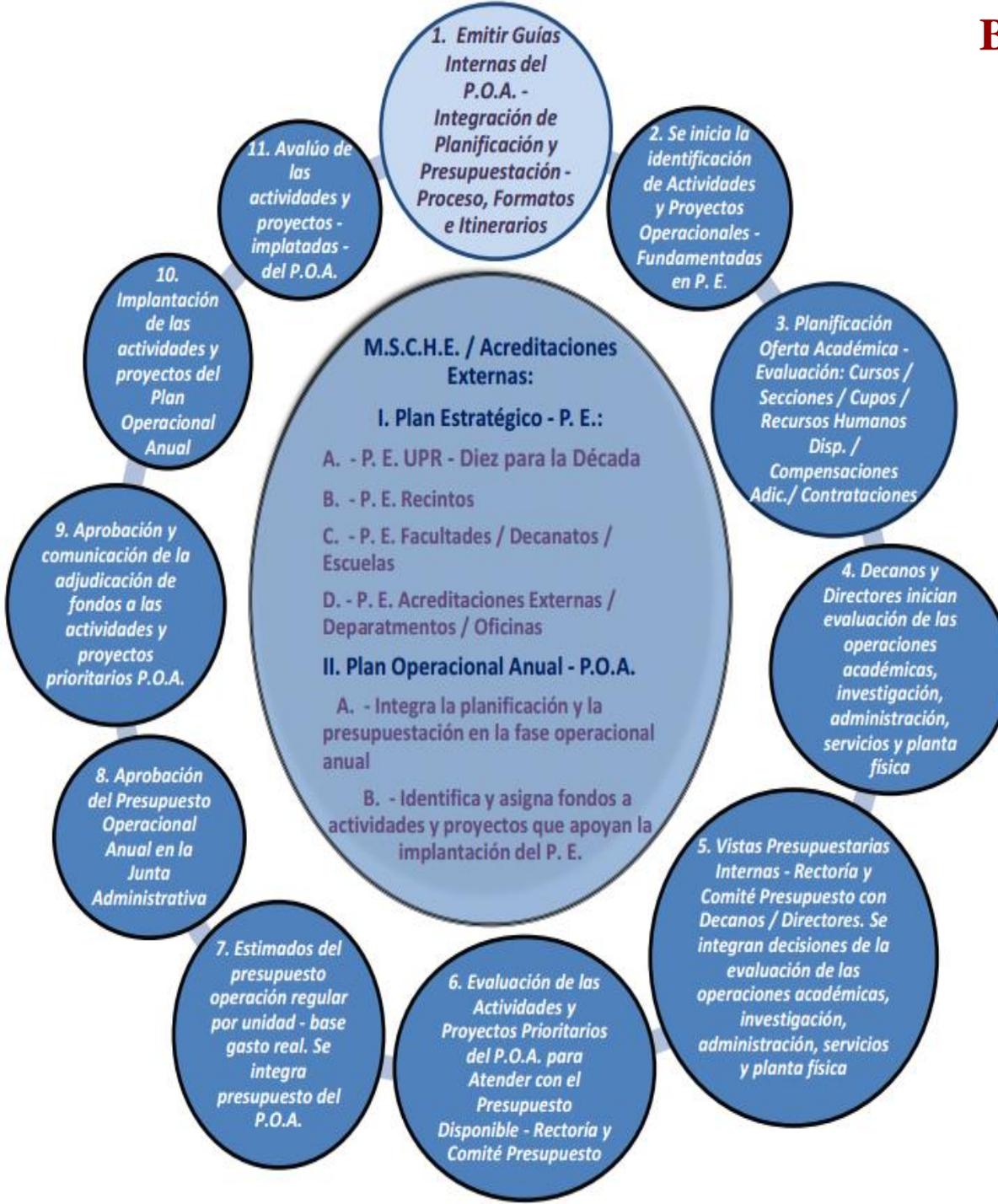


LA IUPI  
**UPRRP**

# BORRADOR DE ESQUEMA

(pendiente de revisión y aprobación)

## UPR - Proceso institucional del Plan Operacional Anual (P.O.A) – Integración de planificación y presupuestación



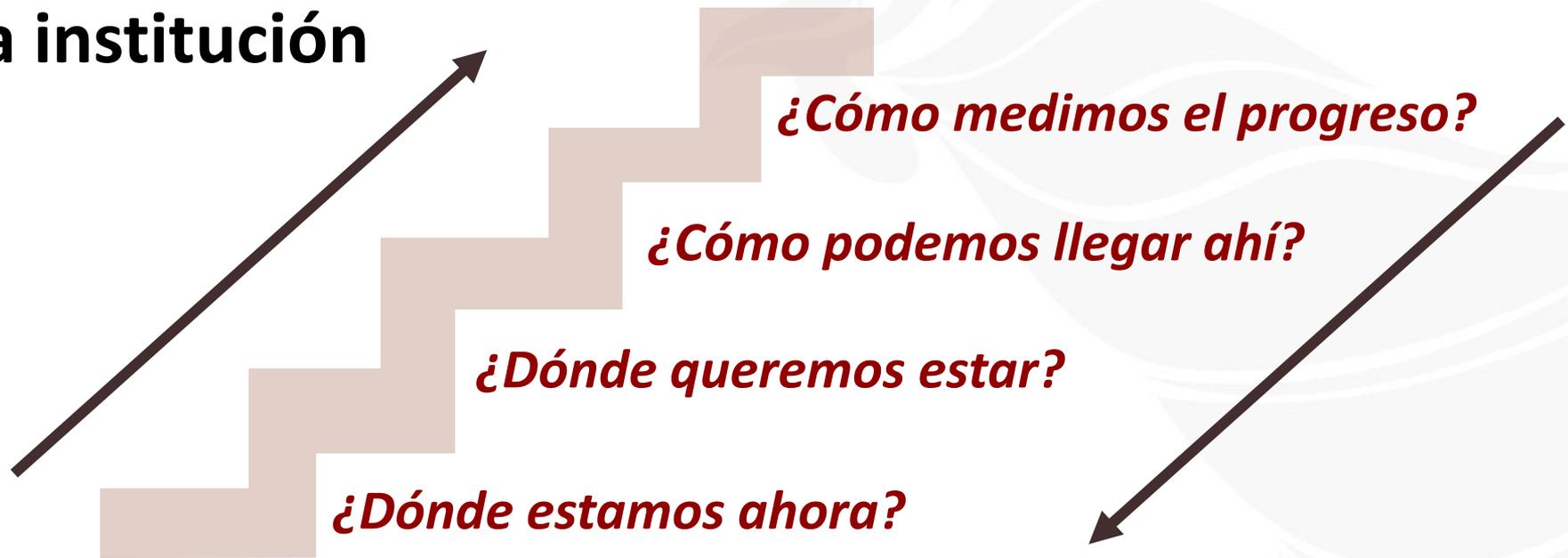
# Esquema general: De la misión al avalúo

## Proceso de planificación estratégica en UPR-RP



# Punto de partida de nuestra planificación

**La misión de  
la institución**



FUENTE: *Presentación: Indicadores de desempeño en el área de programas de servicio a los estudiantes, Dra. Priscilla Negrón Morales, 2004.*



## Gestión del proceso

# Asignación de recursos y avalúo de efectividad

Paso 1. Entrega del Plan de Trabajo Anual a la OPEP

Paso 2. Evaluación por la OPEP del Plan de Trabajo Anual e insumo a las unidades para el cumplimiento con los criterios establecidos

Paso 3. Presentación PowerPoint del Plan de Trabajo Anual ante el (la) Rector(a) y el Comité Institucional de Presupuesto

Paso 4. Análisis y asignación del presupuesto operacional y de otros recursos necesarios para la implantación del Plan de Trabajo Anual

Paso 5. Entrega a la OPEP del Informe de Progreso de Avalúo del Plan de Trabajo Anual

Paso 6. Entrega a la OPEP del Informe Anual de Avalúo del Plan de Desarrollo y Plan de Trabajo Anual de la unidad

Paso 7. Entrega a la OPEP del Informe Anual de Logros de la unidad



# Plantillas y articulación entre planes

## • *PLAN DE DESARROLLO (PD)* – Alineación con Plan Estratégico

META								
ARTICULACIÓN CON EL PLAN ESTRATÉGICO VISIÓN UNIVERSIDAD 2016 (VU 2016) Y EL PLAN OPERACIONAL 2011-2014: TRAZOS								
META VU 2016		Indicar el núm. de la meta que corresponde		OBJETIVO VU 2016		Indicar el núm. del objetivo que corresponde		
RUTA ESTRATÉGICA O PRIORIDAD INSTITUCIONAL DE TRAZOS				(Si aplica)				
Estrategia, Proyecto o Iniciativa	Objetivo Medible			Plan de Avalúo				Acciones
	Objetivo	Indicador de Éxito y Métrica	Contribución al Logro de Objetivo/Indicador Estratégico de VU 2016	Persona(s) Responsable(s)	Métodos	Estatus		
Resultados						% Logro		

## • *PLAN DE TRABAJO ANUAL (PTA)* – Alineación con Plan de Desarrollo

ESTRATEGIA/PROYECTO/INICIATIVA											
ARTICULACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO											
META DEL PLAN DE DESARROLLO		Indicar el número de la meta que corresponde			OBJETIVO DEL PLAN DE DESARROLLO			Indicar el número del objetivo que corresponde			
Etapas/Pasos	Indicador de Éxito y Métrica de las Etapas/Pasos (según aplique)	Calendario	Persona(s) Responsable(s)	Presupuesto			Plan de Avalúo (Incremental)				Acciones
				Fondo General	Fondos Externos	Otros	Persona(s) Responsable(s)	Métodos	Estatus		
									Resultados	% Logro	



# Antes del Plan de Trabajo

- Estudiar la misión institucional.
- Evaluar esfuerzos anteriores de planificación y sus resultados.
- Analizar el contexto interno y externo, con la intención de determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA, en inglés SWOT).
- Discutir la relación de los esfuerzos de planificación y estudio del contexto con la misión, las metas y los objetivos que se trazan en el Plan de Desarrollo de su unidad.
- Seleccionar las metas que se buscan adelantar en un año particular.
- Identificar las estrategias/proyectos/iniciativas que interesa implantar para adelantar las metas de la unidad y misión institucional.
- A la luz de los hallazgos, las recomendaciones que surjan y el análisis de las acciones contenidas en los puntos anteriores, formular las decisiones de planificación adoptadas y plasmarlas en el formato (plantilla) de Plan de Trabajo Anual.





# Plan de Trabajo Anual

Es un documento en el cual se formulan las acciones (estrategias, actividades, proyectos) que se llevarán a cabo durante un año académico para alcanzar las metas y objetivos propuestos en el plan de desarrollo de la unidad.

(Manual de Planificación UPR-RP, 2012, p. 9)



# Contenidos del Plan de Trabajo Anual UPR-RP

---



- Identificación de **estrategia/proyecto/iniciativa**
- Articulación con meta y objetivo del Plan de Desarrollo
- Presentación de etapas/pasos
- Establecimiento de indicador de éxito y métrica
- Calendario sugerido para las etapas/pasos
- Determinación de persona(s) responsable(s)
- Presupuesto a utilizar por tipo de fondo (General, Externos u otros)
- Incorporación de detalles de plan de avalúo



# Plantilla de Plan de Trabajo Anual

ESTRATEGIA/PROYECTO/INICIATIVA											
ARTICULACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO											
META DEL PLAN DE DESARROLLO		Indicar el número de la meta que corresponde		OBJETIVO DEL PLAN DE DESARROLLO		Indicar el número del objetivo que corresponde					
Etapas/Pasos	Indicador de Éxito y Métrica de las Etapas/Pasos (según aplique)	Calendario	Persona(s) Responsable(s)	Presupuesto			Plan de Avalúo (Incremental)				Acciones
				Fondo General	Fondos Externos	Otros	Persona(s) Responsable(s)	Métodos	Estatus		
Indicar los pasos/etapas a seguir para alcanzar el objetivo propuesto.	<p>Un <b>indicador de éxito</b> es una característica, dimensión o elemento <b>cuantificable</b> (en una escala de razón o de intervalo) que se medirá para el monitoreo de los cambios en la consecución de un logro o resultado esperado.</p> <p>Una <b>métrica</b> es una medida o proporción de desempeño en un indicador de éxito.</p> <p><b>Por ejemplo</b>, si un indicador es la satisfacción estudiantil con la oferta programática, entonces la métrica tiene que decir qué porcentaje de satisfacción queremos alcanzar y en cuánto tiempo.</p>	Fecha del inicio y fecha de terminación de la ejecución de las estrategias propuestas para alcanzar el objetivo	<p>Persona(s) responsable(s) por la ejecución de las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto.</p> <p>¿Cuáles son sus roles y responsabilidades?</p>				Persona(s) responsable(s) por la implantación del Plan de Avalúo	Método que se utilizará para evaluar el resultado (cualitativo, cuantitativo o mixto)	Evidencias obtenidas	Por ciento del logro alcanzado al momento de rendir informe de avalúo (de progreso anual)	Uso de los resultados del avalúo
						Recursos fiscales adicionales al presupuesto operacional (provenientes de la partida prioritaria del Presupuesto del Recinto) u otros recursos (espacio físico, equipo tecnológico, etc.)			¿Cuán bien se está ejecutando el plan de trabajo?	% Logro	¿Qué decisiones o acciones se tomaron a raíz del análisis de los resultados para mejorar?

**PARTE 1**

**PARTE 2**

**PARTE 3**

# Una estrategia/proyecto/iniciativa es ...

¿Qué voy a hacer para lograr las metas establecidas?

- Medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Afectan las finanzas a largo plazo, por lo menos durante cinco años orientándose hacia el futuro. (David, 2003, p. 11)

**Son todas las actividades, proyectos, iniciativas y acciones que llevamos a cabo o utilizamos para conseguir el rendimiento/resultado deseado.**

(Manual de Planificación UPR-RP, 2012, p.8)



# Articulación con metas y objetivos del Plan de Desarrollo

En el Plan de Trabajo Anual se señala:

¿Qué se desea lograr específicamente para alcanzar las metas establecidas en el Plan de Desarrollo ?

ESTRATEGIA/PROYECTO/INICIATIVA										
ARTICULACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO										
META DEL PLAN DE DESARROLLO			Indicar el número de la meta que corresponde		OBJETIVO DEL PLAN DE DESARROLLO			Indicar el número del objetivo que corresponde		
Etapas/Pasos	Indicador de Éxito y Métrica de las Etapas/Pasos (según aplique)	Calendario	Persona(s) Responsable(s)	Presupuesto			Plan de Avalúo (Incremental)			Acciones
				Fondo General	Fondos Externos	Otros	Persona(s) Responsable(s)	Métodos	Estatus	
									Resultados	% Logro



# META

Resultado que facilita el cumplimiento de la misión.

Resultado final que se desea alcanzar, que resuelve o atiende los asuntos críticos identificados mediante el análisis situacional estratégico.

Dirección hacia la cual el programa, la unidad o el Recinto desea moverse en un periodo de tiempo dado.

(Batista Valentín, 2003)

**Es el resultado final que se desea alcanzar,  
que resuelve o atiende una brecha identificada  
(entre lo que es y lo que debe ser).**

(Manual de Planificación UPR-RP, 2012, p.8)



# OBJETIVO

Es el enunciado del resultado esperado en la consecución de la meta. Es el vehículo para implantar la meta. Se expresa en términos de resultados esperados. (Batista Valentín, 2003).

Resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. (David, 2003, p. 11)

**Es un enunciado de un resultado parcial esperado en la consecución de una meta, el cual expresa: un resultado esperado cuantificable (en términos numéricos), una fecha proyectada (periodo de tiempo) y datos de un resultado previo (base) que sirva para medir o comparar el resultado esperado.**

(Manual de Planificación UPR-RP, 2012, pp. 8-9)



# TIPOS DE OBJETIVOS

**Objetivo de aprendizaje (académico)** - El foco de un objetivo de aprendizaje está en el aprendizaje estudiantil (conocimientos, destrezas, habilidades, valores, etc.).

**Objetivo de planificación (no-académico)** - El foco de un objetivo de planificación está en los resultados que se obtienen dentro de la unidad de todo lo que se hace en apoyo a la gestión institucional. Este tipo de objetivo describe la calidad esperada o intencionada relativa a la puntualidad, tiempo de respuesta, exactitud, etc. Generalmente describe cuán bien una unidad debe funcionar o cuánto debe mejorar su funcionamiento o los servicios que ofrece.

(Manual de Planificación UPR-RP, 2012, p. 9)



# Ejercicio inicial



# Etapas/pasos

¿Qué se desea lograr específicamente para alcanzar las metas establecidas?

- Indicar los pasos/etapas a seguir para alcanzar el objetivo propuesto.



# Un objetivo apunta a ...

¿Qué se desea lograr específicamente para alcanzar las metas establecidas?

En el Plan de Trabajo Anual:

**Objetivo = Indicador de éxito + Métrica**



# Un indicador es...

- Una medida explícita que se establece para determinar o revelar el progreso alcanzado frente a lo que se ha planificado en términos de: calidad, cantidad y puntualidad.
- Es una estadística relevante y fácil de calcular que refleja la condición general o el progreso de un conjunto particular de eventos.
- Es una medida específica que puede utilizarse para dar seguimiento y demostrar desempeño.



# Tipos de indicadores

- **Cuantitativos** – datos numéricos

Ej. número de estudiantes en programas de intercambio.

- **Cualitativos** – apreciación de progreso

Ej. evidencia de que la asignación presupuestaria responde a los objetivos del Plan Estratégico o progreso en la implantación de x.



# INDICADORES DE ÉXITO

Son las **características, dimensiones o elementos cuantificables** (en una escala de razón o de intervalo) **que actúan como guía para determinar cuán bien una organización se desempeña**, en su totalidad o en algunos aspectos de sus actividades; y **cuáles son sus fortalezas y retos**.

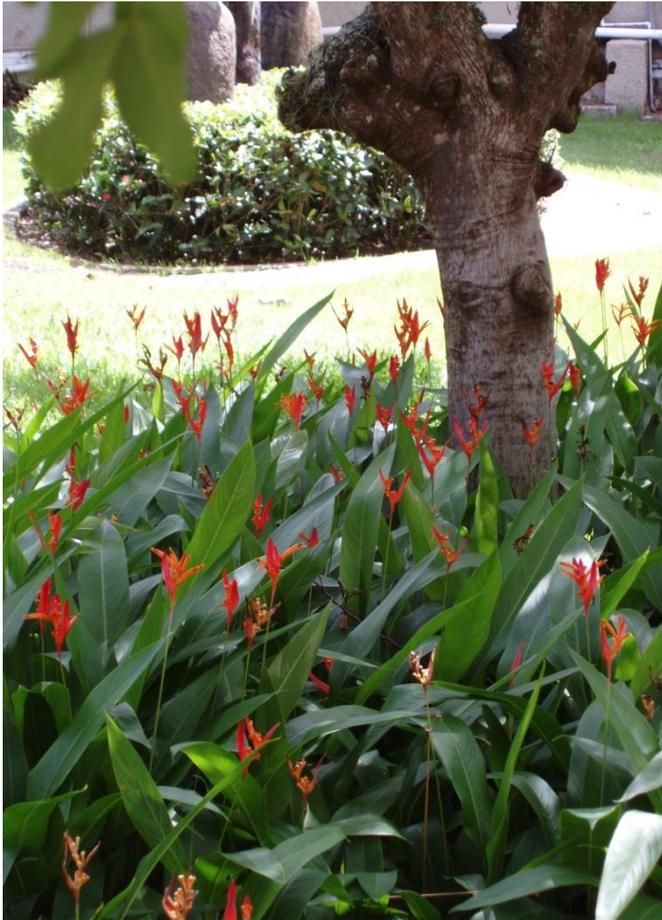
## EJEMPLOS:

- Nivel de satisfacción estudiantil con la oferta programática
- Número de proyectos innovadores de investigación
- Utilización de datos institucionales en la toma de decisiones



# Aspectos cruciales de un indicador

---



- Relacionado o compatible con la misión
- Tienen un punto de referencia
- Basados en asuntos críticos
- Proveen información estratégica sobre la situación
- Son utilizados para dirigir la renovación y el mejoramiento

**FUENTE:** *Presentación: Indicadores de desempeño en el área de programas de servicio a los estudiantes, Dra. Priscilla Negrón Morales, 2004.*



# Calidad de un indicador: *Algunas características*



- Realizable
- Claridad/Comprensible
- Comparable
- Costo
- Actualidad
- Mensurable
- Redundancia
- Relevancia
- Sensibilidad
- Beneficios sociales
- Duración limitada

FUENTE: *Indicadores del progreso Guía para Medir la Reducción del Riesgo de Desastres y la Implementación del Marco de Acción de Hyogo, Naciones Unidas, 2008, p. 7.*

## ¿Un atrecho?

---

**S**pecific – Específico, que es ser concreto y detallado.

**M**easurable – Mensurable, se puede medir.

**A**ttainable – Alcanzable, es un reto posible o realizable.

**R**ealistic – Realista, está enmarcado en el entorno.

**T**ime oriented – Tiempo relacionado, esto es orientado o propuesto en dimensión temporal.

(TenStep Latinoamérica, 2012; Thomas, 2006)



# Una métrica es...

- Es la medida o proporción de desempeño en un indicador de éxito. Por ejemplo, si un indicador es la satisfacción estudiantil con la oferta programática, entonces la métrica tiene que decir qué porcentaje de satisfacción queremos alcanzar y en cuánto tiempo.

(Manual de Planificación UPR-RP, 2012, p.8)

- La medida de una pieza de información importante y útil sobre el desempeño de un programa expresada como un por ciento, índice, tasa u otra comparación, la cual es monitoreada a intervalos regulares y que es comparada con uno o más criterios.



# MÉTRICA DE DESEMPEÑO

Es la **medida o proporción de desempeño en un indicador de éxito**; que servirá para el monitoreo de los cambios en la consecución de un logro o resultado esperado.

## EJEMPLOS:

- 75% o más en un año académico (qué porcentaje de satisfacción queremos alcanzar y en cuánto tiempo).
- Completar dos proyectos innovadores por año
- Satisfacción del 90% o más del estudiantado



# Ejercicio

## #2



# Calendario

¿En qué periodo de tiempo se planifica cumplir con las etapas/pasos de la estrategia/proyecto/iniciativa en ese año en particular?

- Se trata de la fecha del inicio y fecha de terminación de la ejecución de cada etapa/paso de las estrategias propuestas para alcanzar el objetivo.



# Persona(s) responsable(s)

¿Quiénes son los recursos humanos o unidades a cargo?

- Establecer específicamente el puesto de la(s) persona(s) que estará(n) a cargo por la ejecución de las acciones necesarias para lograr el objetivo propuesto.
- Especificar sus roles y responsabilidades.



# Presupuesto

- Recursos fiscales adicionales al presupuesto operacional (provenientes de la partida prioritaria del Presupuesto del Recinto) u otros recursos que se requiere para implantar cada estrategia/proyecto/iniciativa.
  - Calcular la petición presupuestaria que se preveé necesaria (basada en experiencias previas, estimados, consultas a agencias u oficinas concernidas y cotizaciones) para adelantar la estrategia/proyecto/ iniciativa.
  - Establecer qué porción corresponde a fondo general, recursos externos, donativos u otros medios que se utilicen para allegar fondos o recursos.
  - Es la asignación de recursos proyectada en \$, contemplándose: personal, materiales, adquisición de equipos, espacios físicos, tecnología e información y otros.



# Plan de avalúo

Plan de Avalúo (Incremental)				Acciones
Persona(s) Responsable(s)	Métodos	Estatus		
		Resultados	% Logro	

- **Persona(s) responsable(s)** – Puesto de la(s) persona(s) que tendrá(n) a su cargo la implantación del plan de avalúo.
- **Métodos** – Es el modo o herramienta que la unidad utilizará para evaluar el logro de un objetivo o el resultado e incluye instrumento de evaluación que se usará para recopilar los datos necesarios para medir el resultado (cualitativo, cuantitativo o mixto).
- **Estatus** – Incluye resultados y % Logro, se detallan y resumen evidencias obtenidas y se contesta: ¿Cuán bien se está ejecutando el plan de trabajo?
- **Acciones** – Planteamiento del uso de los resultados del avalúo y contesta: ¿Qué decisiones o acciones se tomaron a raíz del análisis de los resultados para mejorar?



# Método de avalúo o evaluación

---

Es es el modo o herramienta que la unidad utilizará para evaluar el logro de un objetivo, a la luz de la actividad, etapa o paso que se examina. La unidad puede prever o planificar el uso de una o varias técnicas de recopilación de datos, así como de los instrumentos o métodos que utilizará para su análisis o evaluación.



# Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumentos o métodos	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Observación (libre o planificada)</li><li>▪ Entrevista (estructurada / no estructurada)</li><li>▪ Evaluación de portafolio o carpeta</li><li>▪ Encuestas</li><li>▪ Grupos focales</li><li>▪ Estudios de seguimiento</li><li>▪ Análisis de contenido</li><li>▪ Análisis documental</li><li>▪ Otros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ficha de recolección mensual</li><li>▪ Protocolo de entrevista</li><li>▪ Cuestionario</li><li>▪ Guías de observación</li><li>▪ Rúbricas u hojas de corrección</li><li>▪ Guía de calificación</li><li>▪ Informe de progreso</li><li>▪ Informe de labor realizada</li><li>▪ Lista de cotejo</li><li>▪ Anecdótico</li><li>▪ Guía de observación</li><li>▪ Diario</li><li>▪ Escalas</li><li>▪ Registros</li><li>▪ Mapas de conceptos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organizadores gráficos</li><li>▪ Diagrama de flujos</li><li>▪ Listas focalizadas</li><li>▪ Tirillas Cómicas</li><li>▪ Hojas de Cotejo</li><li>▪ Protocolo</li><li>▪ Perfil de estudiantes/ graduandos/egresados</li><li>▪ Bitácoras de llamadas</li><li>▪ Inventarios</li><li>▪ Minutas de reuniones</li><li>▪ Análisis de datos estadísticos, resultados o hallazgos</li><li>▪ Otros</li></ul>



# Ejercicio #3



# Aspectos generales al redactar

- Se recomienda que el Plan de Desarrollo se prepare a cinco años y se articula con el Plan Estratégico, mientras que el Plan de Trabajo es anual y se alinea con el Plan de Desarrollo.
- Debe utilizarse enumeración en metas y estrategias/proyectos/iniciativas para mantener su vinculación a través de los planes y, también, al interior del mismo plan con otros contenidos del mismo.
- No utilizar abreviaturas en los planes, a menos que se haga una primera mención completa y de ahí en adelante se utilice la supresión de letras.
- Al inicio del proceso de planificación (redacción de planes) se completa la plantilla de Plan de Trabajo Anual hasta métodos de plan de avalúo. Las columnas de Resultados, % Logro y Acciones se llenan al culminar el proceso o ciclo (preparación de informe de progreso o final de avalúo).



# Aspectos específicos a recordar

- La redacción de las **metas** debe plantearse en oración completa que conteste: ¿dónde se propone estar la unidad con respecto a esta área de prioridad?
- Las **estrategias/proyectos/iniciativas** se redactan como sustantivos (Ejemplo: Actualización, Desarrollo, Divulgación, Establecimiento, Instalación, Adquisición).
- Pensar las **estrategias/proyectos/iniciativas** considerando la integración de actividades afines para que se establezca un número razonable de estas actividades.
- El **calendario** debe hacerse para cada una de las etapas/pasos que se planifican llevarse a cabo durante el año académico.
- En el establecimiento del **calendario** ser realista y estipularse en el contexto de la posibilidades que se tiene para lograr el éxito esperado.
- La(s) **persona(s) responsable(s)** debe establecerse por puesto que ocupa(n), para mantener la vinculación independientemente del nombre de funcionario(a) en el mismo.
- Si se desconoce la(s) **persona(s) responsable(s)** a asignarse, debe incluirse la anotación: Pendiente de identificar.



# Aspectos específicos a recordar

- Los **objetivos** tienen que contestar qué se desea lograr, no se redacta detacando futuro sino la acción (Ejemplo: crear en lugar de crearán, modificar en lugar de modificarán).
- La formulación apropiada de un **indicador de éxito** no es verbal, sino como sustantivo.
- El **indicador de éxito** debe ser lo suficientemente (Ejemplo: si se señala el indicador Actividades realizadas, se desconoce qué será el éxito el número de actividades y/o el porcentaje de participación).
- Las **métricas** deben presentar el parámetro de inicio o base que servirá de referente para medir si se alcanzó lo propuesto; si hubo o no progreso. (Ejemplo: Ante aumentar en 3% la participación de estudiantes, se requeriría conocer cuál es la participación habitual o número de participantes en actividades previas para poder entender el porcentaje de logro que se informe).



***“Planificación es más  
que hacer planes;  
es construir el futuro  
que se desea.”***

Cita en: París Roche, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (4ta ed.). Badalona, España: Editorial Paidotribo.

***Como planificadora añado:***

***“Es pensar, trabajar, alcanzar juntos ese futuro  
y evaluar la construcción que  
en colectivo logramos.”***



Información de contacto:

**[annette.deleon@upr.edu](mailto:annette.deleon@upr.edu)**

787-764-0000

extensiones: 83210

83224

83200

**GRACIAS**  
por su asistencia...



UPRR LA IUPI

# Referencias

- Batista Valentín, E. (2003). *Formulación de metas y objetivos estratégicos de un programa académico*. Presentación ante Comité Institucional de Evaluación de Programas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Centro Interuniversitario de Desarrollo (1992). *Administración universitaria en América Latina: Una perspectiva estratégica*. Santiago, Chile: CINDA, Colección Gestión Universitaria.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). México: Editorial Pearson/Pentrice Hall.
- Organización de las Naciones Unidas (2008). *Indicadores del progreso guía para medir la reducción del riesgo de desastres y la implementación del Marco de Acción de Hyogo*. Ginebra, Suiza: ONU/EIRD, Secretaría de la Estrategia Internacional de las Naciones Unidas para la Reducción de Desastres.
- Garrido Buj, S. (2002). *Manual de gestión de empresas*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.
- Martín González, M. T. et al. (2000). *Planificación y diseño de proyectos en animación sociocultural*. Madrid: Sanz y Torres.
- Manual para la Planificación Estratégica, la Asignación de Recursos y el Avalúo de la Efectividad Institucional* (2012). Certificación de la Junta Administrativa Recinto de Río Piedras, No. 038, 2011-2012.
- Negrón Morales, P. (2004). *Indicadores de desempeño en el área de programas de servicio a los estudiantes*. Presentación ante Comité Institucional de Evaluación de Programas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- TenStep Latinoamérica (2012). *Metas, estrategias y objetivos*. Recuperado de <http://www.tenstepgt.com/1.2.1Metas,%20Estrategias%20y%20Objetivos.php>
- Thomas, C. J. (2006). *Guía básica para mandos intermedios y jefes de equipo* (3ª ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Tünnermann Berheim, C. (2003). *La universidad ante los retos del siglo XXI*. Yucatán, México: Ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.



# GLOSARIO *Características de un indicador*

- **REALIZABLE:** Susceptible a las mejoras que la unidad, el proyecto o la política desea lograr. [Es factible, noción de que se puede hacer, es posible]
- **CLARIDAD/COMPRENSIBLE:** Dirigirse eficazmente al factor que está midiendo y debe evitar la ambigüedad y la arbitrariedad en su medición. La definición debe ser intuitiva y fácilmente entendible.
- **COMPARABLE:** La medición del indicador debe permitir las comparaciones durante las distintas etapas del ciclo de vida (duración) de un proyecto o política, al igual que entre las diferentes políticas o proyectos.
- **COSTO:** Supone que la recopilación y el procesamiento de los datos necesarios para los indicadores escogidos debe ser razonable y asequible.
- **ACTUALIDAD:** La información de los indicadores debe reflejar las circunstancias actuales o recientes.
- **MENSURABLE:** Debe definirse de forma tal que su medición e interpretación sean tan inequívocas como sea posible y, de preferencia, mediante el uso de datos que estén fácilmente disponibles, sean relevantes y cobren sentido.
- **REDUNDANCIA:** Puede ser necesario e idóneo contar con otros indicadores que midan el mismo fenómeno.
- **RELEVANCIA:** Deben tener una relevancia directa para el asunto que se está evaluando o siguiendo de cerca, y deben basarse en vínculos claramente entendidos entre éstos y los fenómenos bajo estudio.
- **SENSIBILIDAD:** Deben poder reflejar los pequeños cambios en las cosas que las acciones intentan modificar.
- **BENEFICIOS SOCIALES:** Deben revelar los beneficios sociales netos, independientemente de si éstos se maximizan o no.
- **DURACIÓN LIMITADA:** El periodo de tiempo de la medición de un indicador, o el intervalo en el que es pertinente, debe ser apropiado y enunciarse claramente.

FUENTE: *Indicadores del progreso Guía para Medir la Reducción del Riesgo de Desastres y la Implementación del Marco de Acción de Hyogo, Naciones Unidas, 2008, p. 7.*