



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO EN
INGENIERIA**

CAMPO DE CONOCIMIENTO EN SISTEMAS

**IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA LA
PROMOCIÓN Y EXTENSIÓN DE LA CULTURA, Y SU PLANEACIÓN
FINANCIERA, EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNAM.**

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERIA

P R E S E N T A :

GARCÍA GÁLVEZ GUADALUPE DALIA

TUTOR:

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN

Adscripción: Facultad de Ingeniería

México D,F Noviembre , 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

Presi d e n t e: **M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN**

Secre t a r i o: **DR. RICARDO ACEVES GARCÍA**

Vocal: **M.C. JORGE ELIECER SÁNCHEZ CERÓN**

1^{er.} Suple n t e: **M.I. JORGE LUIS SILVA HARO**

2^{do.} Suple n t e: **M.I. ABIGAIL SERRALDE RUIZ**

Lugar o lugares donde se realizó la
tesis:

TUTOR DE TESIS:

NOMBRE

FIRMA

Índice general

1. Generalidades	1
1.1. Introducción	1
1.2. Objetivos	3
2. El Proyecto Cultural Universitario	4
2.1. La División de Ciencias Sociales y Humanidades	7
2.1.1. Algunos datos históricos	7
2.1.2. Funciones y Organización	8
2.1.3. Programas de Cultura	9
3. Planeación, programación y presupuestación	11
3.1. Planeación en la UNAM	11
3.1.1. ¿Qué es planeación?	11
3.1.2. Principios de la Planeación	14
3.1.3. Fases de la Planeación	14
3.1.4. Planes de Desarrollo	17
3.1.5. Plan de desarrollo de la FI	18
3.2. Planeación y Presupuestación	19
3.2.1. Presupuestación	20
3.2.2. Presupuesto por Programas	22
3.3. El Proceso Presupuestario en la UNAM	30
3.3.1. Ingresos	30
3.3.2. Egresos	32
3.3.3. Partidas de Asignación	34
3.3.4. Código Programático	35
3.3.5. Asignación de Recursos	35
4. Análisis Estratégico para la Extensión Cultural	37
4.1. La FI y la Cultura	37

ÍNDICE GENERAL

4.1.1.	Programas de Cultura de la DCSyH	38
4.1.2.	Estadísticas	39
4.2.	Identificación de Áreas de Oportunidad para la Promoción de la Cultura en la FI	44
4.2.1.	Antecedentes	44
4.2.2.	Planeación Estratégica	45
4.2.3.	Elementos Básicos para el Diseño de la Estrategia Competitiva	46
4.2.4.	Planeación Estratégica Aplicada a la DCSyH	56
4.3.	Nuevos Proyectos	57
4.3.1.	Información de la Firma	57
4.3.2.	Análisis de la Estrategia Competitiva	60
4.3.3.	Análisis de la Estrategia Comercial	75
5.	Integración de Nuevos Proyectos	77
5.1.	Integración de Nuevos Proyectos en Plan de Desarrollo de la FI	78
5.2.	Integración de Nuevos Proyectos en Presupuesto de la FI	79
5.2.1.	Proyecto: <i>Espacios Abiertos a la Cultura</i>	80
5.2.2.	Proyecto: <i>Navegando en la Comunicación Masiva</i>	85
5.2.3.	Proyecto: <i>Formación Cultural</i>	86
5.2.4.	Proyecto: <i>Conociendo Nuevos Talentos</i>	88
5.2.5.	Proyecto: <i>Difusión Enfocada</i>	90
6.	CONCLUSIONES	92
A.	Proyecto 7.1	97
B.	Proyecto 1.5	98

Índice de figuras

2.1. Organización de la DCSyH	9
3.1. Ciclo Programático	25
4.1. Distribución de las Actividades Socio-Culturales 2007	40
4.2. Distribución de las Actividades Socio-Culturales 2008	40
4.3. Distribución de las Actividades Socio-Culturales 2009	41
4.4. Número de Actividades Socio-Culturales	41
4.5. Asistencia de Público en Actividades Socio-Culturales	42
4.6. Número de Asistentes por tipo de Actividad en 2008	43
4.7. Número de Asistentes por tipo de Actividad en 2009	43
4.8. Esquema de Planeacion Estrategica	45
4.9. Estrategia Competitiva	47
4.10. Esquema de Estrategía Competitiva	48
4.11. Separación de la Firma en UEN	49
4.12. Unidad Estrategica de Negocios	50
4.13. Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	51
4.14. Fuentes de la Ventaja Competitiva	52
4.15. Perfil del Producto	53
4.16. Variables de segmentación del mercado	55
4.17. Estrategia Comercial	56
4.18. Organización	59
4.19. Recursos de la DCSyH	60
4.20. Líneas de Producto de la DCSyH	61
4.21. Análisis de la Industria	63
4.22. Jardín de las Vías (vista frontal)	65
4.23. Jardín de las Vías (vista superior)	65
4.24. Distribución	66
4.25. Explanada de Ciencias Básicas	67
4.26. Explanada de Ciencias Básicas (posible distribución)	67

ÍNDICE DE FIGURAS

4.27. Cadena de Valor DCSyH	68
4.28. Perfil del Producto de la DCSyH	70
4.29. Tipologías del Comprador	70
4.30. Alternativas de Solución	71
4.31. Alternativas de Solución	73
4.32. Alternativas de Solución	74
4.33. Alternativas de Solución	74
5.1. Calacas Jazz Band en las Vías	79
5.2. Jardín de las Vías	82
5.3. Explanada de Ciencias Básicas	83

Índice de cuadros

2.1. Actividades Socioculturales en la FI	10
3.1. Metas e Indicadores de las Actividades Socioculturales	19
3.2. Egresos por Funciones	32
3.3. Egresos por Programas	33
3.4. Egresos por Ramo	34
3.5. Egresos por Gasto	34
4.1. Proyectos Culturales	76
5.1. Proceso de Integración al Presupuesto	80
5.2. Costos de Operación y Organización de Espacios Abiertos a la Cultura	84
5.3. Costos de Operación y Organización de Navegando en la Comuni- cación Masiva	85
5.4. Costos de Operación y Organización de Formación Cultural	87
5.5. Costos de Operación y Organización de Conociendo Nuevos Talentos	89
5.6. Costos de Operación y Organización de Difusión Enfocada	90

Capítulo 1

Generalidades

1.1. Introducción

Amanecemos y anohecemos inmersos en la cultura, desde que abrimos los ojos y vemos una obra plástica en la pared, cuando escuchamos una canción, cuando encendemos la televisión, el radio o la computadora, cuando tomamos una revista o un libro, cuando caminamos y vemos bailar a alguien, cuando vamos en el metro y vemos los carteles con imágenes, convocatorias o actividades, hasta cuando ya de noche disfrutamos del cine, de algún concierto, de alguna obra de teatro o simplemente miramos tranquilamente la TV en casa.

La cultura, en su forma más universal, está presente en gran parte de nuestras vidas, es básica para el desarrollo humano y siempre forma parte de la manera en como percibimos y nos percibe el mundo; sin embargo, solemos restarle la importancia que merece.

Actualmente la cultura es vista por algunos sectores como un privilegio que poseen sólo unos cuantos o como un esquema de movilización social, otros le dan una connotación de identidad nacional, pero más de uno considera la cultura como una carga para el Estado, como una materia sin mayor relevancia del sistema educativo, por ello se le asignan recursos forzados, mínimos y más por obligación que por convicción, sin caer en cuenta de la importancia que tiene la cultura en el desarrollo económico y social, ya que su contribución incide en todas las actividades de un país. Diversos son los trabajos y manifestaciones que pretenden terminar con este

paradigma, bajo este esquema este trabajo es un esfuerzo más orientado en el mismo sentido.

Es un hecho innegable que la cultura y todas las actividades derivadas de ella están íntimamente relacionadas con factores económicos, de producción, de inversión, de transformación, de pérdidas y también de ganancias. Entonces, ¿cabe hablar de una *Industria Cultural*, envolviendo en dicho concepto todos los significados de la palabra industria?

En la actualidad se viene tomando con mayor fuerza el concepto de *Industria Cultural*, que si bien no es nuevo -ya que su uso se remonta a las primeras décadas del siglo XX- en un sentido amplio y moderno, éste se usa para referirse a la industria de la palabra, a la industria de la imagen o a la producción masiva de bienes simbólicos, cine, televisión, música, radio, y telefonía. Las industrias culturales comprenden ahora desde la producción de bienes tangibles hasta la provisión de servicios [23].

Una Industria Cultural genera empleos, paga impuestos, crea y distribuye riqueza al producir y poner al alcance de los usuarios satisfactores de sus necesidades y aspiraciones. Es lógico que también se valga de elementos, técnicas y procesos que le ayuden a mejorar la manera en cómo se conduce y se percibe en el mercado de los consumidores. Más aún, si sabemos que una industria cultural también se rige por los aspectos económicos, es simple deducir que como cualquier negocio, querrá lograr el máximo provecho de los recursos con los que cuenta, por lo que se valdrá de los procesos necesarios que la lleven a conseguir dicho objetivo.

Basados en lo anterior, es importante darle a la cultura o a las actividades que se desprenden de ella un tratamiento propio de industria, de negocio, donde hay pérdidas, ganancias, metas, objetivos, indicadores, planes estratégicos de desarrollo, fortalezas, debilidades y oportunidades. Identificar todo aquello que puede dañar, beneficiar y /o fortalecer una industria cultural, puede significar el éxito o fracaso de la misma.

En una institución educativa como la UNAM, los fines que persigue la cultura no se basan en aspectos económicos sino más bien en la de satisfacción de necesidades de autorrealización y recreación. Sin embargo, esta condición no limita a las dependencias y entidades encargadas de crear, promover, difundir y fomentar la cultura de valerse de técnicas como la planeación estratégica para mejorar o superar las

debilidades que se presentan el desarrollo de sus actividades, así como de métodos que les permitan integrar programas con su presupuesto para poder concretar sus planes de desarrollo.

1.2. Objetivos

Objetivo General

Identificar áreas de oportunidad cultural para la División de Ciencias Sociales y Humanidades (*DCSyH*) de la Facultad de Ingeniería, haciendo uso de las herramientas de la planeación estratégica.

Objetivos Particulares

- Identificar fortalezas y debilidades de la DCSyH.
- Generar proyectos capaces de superar las debilidades identificadas.
- Incluir los proyectos generados en el Plan de Desarrollo de la FI.
- Incluir los proyectos generados en el planeación presupuestal de la FI.

Capítulo 2

El Proyecto Cultural Universitario

La Universidad Nacional Autónoma de México constituye uno de los proyectos culturales de mayor trascendencia para el país. En ella se concentran áreas muy importantes para la ejecución de las artes y la cultura en México.

Como institución pública, nacional y autónoma, la UNAM es el referente cultural más destacado del siglo XX. En un solo siglo ha formado a miles de profesionistas, así como, importantes personajes en el terreno científico, cultural, humanista, tecnológico y artístico. No se puede comprender la evolución social, histórica y cultural de nuestro país sin concebir a la Universidad como parte fundamental de dichos cambios.

La Universidad Nacional Autónoma de México tiene como finalidad enseñar, difundir, cultivar y transmitir valores sociales que sirvan como base del desarrollo de los profesionistas que México necesita. Ha generado, preservado y divulgado el conocimiento humanístico, científico, social y artístico necesario para fortalecer la identidad nacional.

De la educación, la ciencia y la tecnología dependen, más que nunca, la productividad y la competitividad económica de los países. La educación debe de verse como una condición indispensable para que individuos o colectividades aspiren a alcanzar un mejor futuro, capaces de ser creadores no reproductores o servidores. Es fuente de superación y constituye un igualador social insustituible [1]. Bajo estos lineamientos hemos de vislumbrar a la educación como una sinergia entre lo académico y lo cultural, ambos indispensables en la formación de los profesionistas

creadores, capaces de interactuar e involucrarse en procesos sociales y económicos altamente complejos, competitivos y especializados.

Para la UNAM, la difusión y promoción de la cultura es una de sus funciones sustantivas; a través de ella se establecen vínculos con todos los grupos de la sociedad y, al mismo tiempo, se contribuye a enriquecer la formación de estudiantes, profesores e investigadores. En ella se cultivan disciplinas sociales, humanísticas y artísticas que permiten interpretar y analizar la realidad social, así como realizar estudios que apoyan el diseño y la aplicación de políticas públicas para contribuir a mejorar el nivel de vida de todos los mexicanos [1].

En la UNAM se desarrollan anualmente cerca de 8,600 actividades de difusión artística y cultural, en; música, teatro, danza, literatura, cine, artes plásticas, talleres, cursos, homenajes, exposiciones, encuentros, ferias, concursos y otras de carácter multidisciplinario, las cuales son apreciadas, disfrutadas y vividas por más de 2, 500, 000 personas anualmente, tanto de la comunidad universitaria como del público en general [4].

La Universidad cuenta con múltiples espacios para la difusión de la cultura. Cada facultad, escuela o plantel de bachillerato tiene una o varias salas para eventos de este tipo; entre ellas destacan las facultades de Estudios Superiores Acatlán e Iztacala, así como la unidad foránea ubicada en Juriquilla, Querétaro.

El Centro Cultural Universitario de Ciudad Universitaria está conformado por una sala de conciertos, la más importante de América Latina, una de música de cámara, dos de teatro, una para danza y dos salas cinematográficas, además de la explanada en que se presentan espectáculos de distintas disciplinas. También cuenta con el Museo Universitario de Arte Contemporáneo. Las puestas en escena de la UNAM no solo se desarrollan en sus instalaciones, sino tienen un impacto a nivel nacional e internacional. Se programan eventos de música, teatro y danza, así como exposiciones y actividades literarias en el Palacio de la Autonomía, el Antiguo Colegio de San Ildefonso, la Casa del Lago Juan José Arreola, el Museo Universitario de Ciencias y Arte (en sus sedes de CU y de la colonia Roma), el Museo Experimental El Eco, el Museo Universitario del Chopo y el Centro Cultural Universitario Tlatelolco [1].

Cuenta, además, con la Orquesta Filarmónica (OFUNAM), Radio UNAM y TV

UNAM, todas ellas encaminadas a fortalecer la expresión cultural universitaria.

Todos estos centros, actividades y expresiones culturales se encuentran organizados bajo la Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM, que tiene como misión difundir las diversas manifestaciones del arte y la cultura nacional y universal, así como los conocimientos científicos, tecnológicos, y humanísticos que se desarrollan en la Universidad para enriquecer la formación de los alumnos, beneficiar lo más ampliamente posible a toda la sociedad mexicana, y fortalecer la identidad nacional [2].

Existen también instancias vinculadas a la Universidad, comprometidas con el fomento de las artes y la cultura, tal es el caso de la Academia de Música del Palacio de Minería, de la cual se deriva la Orquesta Sinfónica de Minería, el Palacio de Minería, el Museo Tolsá, entre otros.

Cada facultad, escuela o plantel de bachillerato cuenta con recintos y actividades propias para el desarrollo de la cultura; en este contexto, como medio de apoyo de las necesidades que surgen en el desarrollo de actividades culturales por entidad, se creó la Dirección General de Apoyo a la Comunidad Universitaria (DGACU), cuya misión es contribuir al proceso de formación integral de la comunidad universitaria, propiciando las condiciones extracurriculares que otorguen a la comunidad oportunidades de apreciar la cultura, estimular su sensibilidad artística, desarrollar su formación cívica; fomentar valores y hábitos para el cuidado de sí mismos y adquirir conciencia sobre la protección del medio ambiente [5].

La Facultad de Ingeniería se ha preocupado por ser parte del proceso evolutivo del país. *Su compromiso indeclinable con el desarrollo nacional y el mejoramiento de la calidad de vida de la población, la han orientado hacia una postura crítica y positiva, dinámica y flexible, abierta y responsable, que le permite mantener vigente su rigor científico y su espíritu humanista* [3]. En este contexto, se promueven permanentemente acciones encaminadas al desarrollo humanístico y cultural de su comunidad, las cuales en su mayoría son coordinadas por la División de Ciencias Sociales y Humanidades, de la cual se hablará en el siguiente apartado.

Cabe destacar los dos grandes logros surgidos en esta Facultad: La Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería (FILPM) y la Orquesta Sinfónica de Minería (OSM), ambas representantes indiscutibles del compromiso cultural y humanístico

de la Facultad. Además, se cuenta con espacios culturales como el Museo Manuel Tolsá, el Real Seminario de Minas y el Palacio de Minería, todos ellos muestras invaluable de la cultura universitaria pero sobre todo, del patrimonio histórico, artístico y arquitectónico del país.

2.1. La División de Ciencias Sociales y Humanidades

2.1.1. Algunos datos históricos

La Universidad Nacional de México se fundó el 22 de septiembre de 1910, impulsada por Justo Sierra; la Escuela Nacional de Ingenieros fue incorporada a ella.

En 1929, se declaró la autonomía universitaria. El 19 de diciembre de 1930 se promulgó un nuevo Estatuto para la Universidad, en el que se designa a la Escuela Nacional de Ingenieros con el nombre de Escuela Nacional de Ingeniería, a la cual entre 1933 y 1934, se le conoció con el nombre de Escuela de Ingeniería y Ciencias Físicas y Matemáticas.

El 20 de noviembre de 1952 fue inaugurada la Ciudad Universitaria por el presidente Miguel Alemán Velasco y el rector Luis Garrido. Con la inauguración del nuevo campus dio inicio al traslado de los estudiantes de la Escuela Nacional de Ingeniería.

En 1957 se creó la División de Estudios Superiores, en la cual se impartieron inicialmente las Maestrías y Especialidades en Estructuras, Mecánica de suelos e Hidráulica. Posteriormente, en 1959, al instituirse los doctorados, a la Escuela Nacional de Ingeniería se le dio la categoría de Facultad de Ingeniería, bajo la dirección del ingeniero Javier Barros Sierra.

En 1960, la Facultad estaba integrada por tres Divisiones: la Profesional, la de Doctorado y la de Investigación (actual Instituto de Ingeniería). El 31 de julio de 1967 se crea el departamento de materias humanísticas, cuyas primeras acciones se encaminaron, por un lado, a la introducción de las asignaturas de carácter social, económico y humanístico en los planes de estudio, con el objetivo de conseguir que los alumnos apreciaran las ventajas de la cultura como instrumento de desarrollo personal y social, y por el otro en la difusión de la cultura mediante la organización

sistemática de: conferencias conciertos, obras de teatro, danza, exposiciones, ciclos de cine, etc [2].

Con el paso del tiempo se fortaleció de manera significativa el departamento de materias humanísticas tomando el carácter de división, con lo cual paso a ser la División de Ciencias Sociales y Humanidades (DCSyH).

2.1.2. Funciones y Organización

La DCSyH es una división académica perteneciente a la Facultad de Ingeniería cuyo objetivo es proporcionar al futuro profesional de la ingeniería una formación integral, ofrecerle un panorama de la cultura universal y de la realidad nacional para la correcta aplicación de sus conocimientos, habilidades y actitudes en beneficio de la sociedad, a fin de que pueda participar en mejores condiciones de la transformación y solución de los problemas de la nación. Esto mediante la impartición de asignaturas de carácter socio-humanístico a todas las carreras de ingeniería y la organización de actividades formativas artístico-culturales para la comunidad estudiantil.

Dentro de sus funciones primordiales destacan las siguientes:

- Organizar e impartir las asignaturas de ciencias sociales y humanidades que forman parte de los planes de estudio de todas las carreras de la Facultad
- Coordinar en la Facultad las actividades sociales y artístico-culturales.
- Mejorar los programas de las asignaturas correspondientes a la División, para que sean de mayor actualidad y ubiquen el entorno real del futuro profesional de la ingeniería.
- Fomentar las relaciones con las dependencias universitarias, en particular con la Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM.

Organización

La División de Ciencias Sociales y Humanidades tiene dos grandes vertientes, la académica y la socio-cultural; para el desarrollo de actividades propias de cada una de ellas, se cuenta con la siguiente estructura, Figura 2.1.

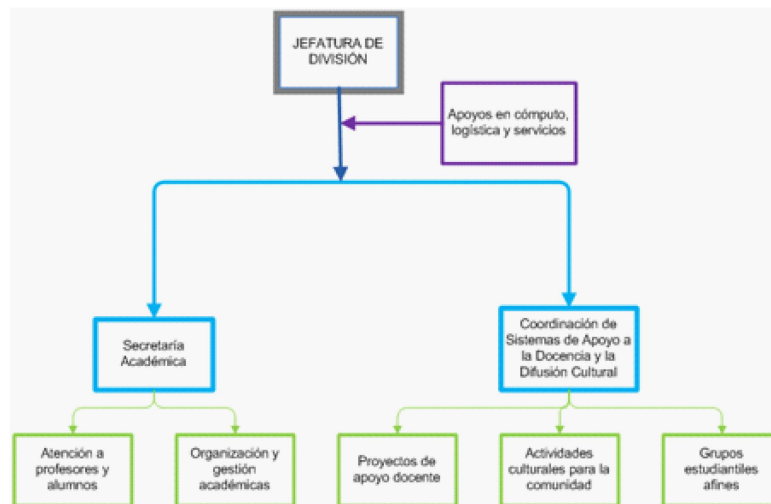


Figura 2.1: Organización de la DCSyH

2.1.3. Programas de Cultura

Con la finalidad de contribuir de manera sustancial en el desarrollo integral de los estudiantes y del personal docente, se han creado programas de oferta cultural encaminados a propiciar el desarrollo de iniciativas culturales y artísticas, que permitan a la comunidad apreciar y fomentar el gusto por la cultura, estimular su sensibilidad artística y entender a la cultura como un complemento indispensable en el desarrollo de sus actividades profesionales.

La DCSyH trabaja con un programa socio-cultural que incluye las diversas manifestaciones artísticas que se producen en la UNAM y en otras entidades externas, sustentado en la participación de diversos grupos académicos y estudiantiles bien organizados y consolidados, así como en un programa de vinculación con otras entidades universitarias y diversas organizaciones culturales.

Las actividades que dicho programa oferta se muestran en el cuadro 2.1.

Todas las actividades socioculturales que se desarrollan en la DCSyH se rigen bajo los lineamientos de orientación y prioridad previstos y desarrollados por el grupo de trabajo del Proyecto 7.1 (Actividades socioculturales y deportivas) del Plan de desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2007-2010.

Programas
Talleres
Cursos
Conferencias
Mesas Redondas
Charlas de Apreciación
Teatro
Cine
Conciertos
Exposiciones
Homenajes
Danza
Visitas Guiadas

Cuadro 2.1: Actividades Socioculturales en la FI

Capítulo 3

Planeación, programación y presupuestación

3.1. Planeación en la UNAM

3.1.1. ¿Qué es planeación?

La planeación es el proceso mediante el cual, dentro de la estrategia de la política de desarrollo de un país de un sector o una institución, se postulan las metas de crecimiento; donde la elaboración de planes, programas y proyectos no tiene sentido si no se traducen en acción, porque para ser efectiva la planeación debe abarcar el conjunto de actividades que conduzcan a las transformaciones establecidas las metas y propósitos, es decir, debe traducir en hechos la acción delineada para alcanzar los objetivos previamente fijados, lo que hace indispensable establecer programas anuales de gestión con el cálculo de los recursos requeridos para hacer realidad en la acción inmediata los objetivos a largo y mediano plazo de un plan de desarrollo, recursos que se habrá de considerar son limitados [6].

En la UNAM la planeación se concibe como un proceso permanente que se orienta al cumplimiento de sus fines sustantivos: docencia, investigación y difusión de la cultura.

En la década de los sesenta, la Universidad Nacional Autónoma de México comenzó a utilizar la planeación como herramienta fundamental en su conducción

y operación. Más adelante, en la década de los noventa, incorporó en este proceso a la evaluación. Las cambiantes condiciones de México y del mundo, así como de la propia Universidad, requieren que ambas –la planeación y la evaluación– se actualicen de manera continua [7].

Por el tamaño de la Universidad y la diversidad de actividades que en ella se realizan, es necesario, para el desarrollo de estos procesos, que las autoridades responsables de la planeación institucional en entidades y dependencias universitarias compartan un lenguaje y un enfoque comunes, que permitan una adecuada comunicación y coordinación en esta tarea.

La planeación puede ser asumida como un método en el que se sistematizan las bases de actuación para identificar objetivos, prioridades y mecanismos de acción que acompañan y fundamentan la toma de decisiones, en el que pueden definirse metas precisas, así como los mecanismos de seguimiento y evaluación por medio de la definición de un conjunto de indicadores.

Para las instituciones de educación superior como la UNAM, la planeación debe concebirse dentro de diversos aspectos o dimensiones [8]:

- Una dimensión social, que considera las características de la sociedad y del universo social que conforman los actores del proceso educativo;
- La dimensión técnica, donde se incorporan los desarrollos tecnológicos y los conocimientos pedagógicos que permitirán desarrollar y mejorar los procesos de enseñanza;
- La dimensión política, la cual abarca el conjunto de elementos legales, institucionales y normativos que deben orientar el proceso educativo;
- La dimensión cultural, donde se retoman aspectos de identificación cultural, regional, o nacional de los actores del proceso educativo, a través de un conjunto de valores comunes de los actores de la educación y,
- La dimensión prospectiva, que para algunos casos implica la intención de renovación , innovación y cambio

La planeación impulsa un proceso de elaboración de diagnósticos y análisis, la definición de objetivos y prioridades, el diseño de las posibles vías de acción factibles,

la puesta en marcha de las mismas, el proceso de seguimiento y, finalmente, la evaluación del proceso.

La planeación en la UNAM contribuye a favorecer la participación de los universitarios en los programas, proyectos y acciones de la Universidad, a través de los órganos colegiados y los mecanismos institucionales existentes, y a fortalecer los vínculos con la sociedad para conocer sus necesidades y anticipar sus requerimientos; sirve para consolidar las relaciones de comunicación, coordinación y complementación entre entidades académicas y entre éstas y las dependencias administrativas; proporciona información oportuna y relevante sobre su desarrollo y, lo que es más importante, constituye el mecanismo idóneo para hacer un uso eficiente y racional de los recursos de la institución.

Criterios normativos del proceso de planeación en la UNAM.

La planeación en la UNAM tiene como fundamentos jurídicos y normativos los siguientes ordenamientos legales:

- Ley Orgánica, Estatuto General, Reglamento de Planeación (1998)
- Acuerdo para la Instalación del Consejo de Planeación (2001), Acuerdo que establece las funciones de la Secretaría Técnica del Consejo de Planeación y de la Dirección General de Planeación (2004)
- Acuerdo de creación de la Coordinación de Planeación (2008).

Dentro de este marco normativo es importante destacar algunos criterios a considerar en el proceso de planeación en la UNAM o cualquier entidad de ella.

- Los procesos institucionales de planeación están vinculados sistemáticamente a los de la evaluación de lo realizado y a los recursos financieros asignados.
- Los planes de desarrollo de las entidades académicas (escuelas, facultades, centros e institutos) y los programas de trabajo de las dependencias universitarias, en tanto son parte constitutiva del sistema de planeación institucional, deben ser coherentes y armonizarse con el Plan de Desarrollo de la UNAM y los programas estratégicos que éste incluye.

3.1.2. Principios de la Planeación

La planeación en cualquier entidad debe estar basada en los siguientes principios [9];

-Consustancialidad

En cualquier organización humana la planeación es consustancial e inherente a la gerencia y privativa de ella.

-Universalidad

La planeación debe abarcar todas las fases del proceso económico y social

-Racionalidad

Para aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta, los planes y programas deben elaborarse con base, tanto en el análisis y diagnóstico del pasado y del presente como en la proyección de las tendencias observadas, seleccionando las alternativas de acción de acuerdo con conocimientos científicos y un razonamiento sistemático

-Previsión

De acuerdo con la idea primordial de modificar la realidad, se deben prever las consecuencias que producirá la aplicación de lo que se ha planeado

-Unidad

Todos los planes, programas y proyectos deben estar coordinados entre sí, con el objetivo de formar un todo orgánico y compatible.

-Continuidad

Este principio se refiere a que la planeación es un proceso permanente porque así lo es la necesidad de obtener el máximo rendimiento de recursos siempre escasos, donde lo único que cambia es la forma de obtenerlos y el destino que se les da.

3.1.3. Fases de la Planeación

La planeación institucional que se lleva a cabo en la UNAM es un proceso cíclico, cuyo objetivo es conformar un Plan general de actividades que permita alcanzar metas anteriormente definidas. Esto mediante el seguimiento de las etapas que a continuación se detallan [8].

Diagnóstico

Consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la realidad universitaria, su situación pasada, actual y sus tendencias, con el propósito de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional. Conforman un panorama general que permite evaluar lo que hay que cambiar y en qué sentido, así como los aspectos que deben continuar desarrollándose.

A partir del diagnóstico se construyen las propuestas de cambio y mejoramiento en el ámbito de la academia, de la investigación, de la difusión y de la administración.

Objetivos y Prioridades

Deben ser determinados para el corto, mediano y largo plazo.

Los objetivos deben entenderse como el fin que se quiere alcanzar dado el conjunto de acciones que se irán desarrollando a lo largo de la ruta de trabajo. Constituyen lo que se quiere alcanzar, la solución de los problemas detectados, la situación en que deberá encontrarse la institución una vez cumplidas las estrategias y acciones propuestas.

Los objetivos también deben expresarse como metas, es decir como propósitos cuantificables, los cuales podrán ser seguidos en su evolución a lo largo del proceso de cambio.

Estrategias y Programas

Diseñadas de tal manera que permitan plantear los cursos de acción factibles y necesarios para el logro de objetivos y metas.

No son más que el plan de acción a seguir; se trata del cómo crear las mejores condiciones para lograr los objetivos; es el proceso que envuelve a las acciones específicas que habrán de desarrollarse. Sin estrategias se corre el riesgo de adoptar decisiones o impulsar acciones específicas de manera desarticulada que a la postre impidan el desarrollo correcto del proceso.

Proyectos y Acciones

Están destinados al cumplimiento de los objetivos y a la identificación de los actores, mecanismos y recursos legales, administrativos, materiales y financieros requeridos para este fin.

Los proyectos contemplan el conjunto de actividades relacionadas que habrán de ejecutarse, en el marco de la estrategia para irse acercando al cumplimiento de los objetivos, mientras que las acciones son el conjunto de procedimientos específicos a desarrollar; se trata del qué hacer en concreto, en un determinado tiempo y lugar.

Para realizar las acciones y concretar los proyectos, es necesario contar con mecanismos e instrumentos de acción; es el con qué hacer las cosas, lo cual va ligado también a la definición de responsabilidades específicas de los ejecutores u operadores.

Metas e Indicadores

Implican la estimación cuantitativa de los objetivos trazados, sus variables sustantivas y su dimensión temporal.

Las metas son la parte más visible del plan y son la referencia inmediata para calificar el grado de avance y cumplimiento de los compromisos institucionales.

Los indicadores son los parámetros y variables que se modificarán conforme el desarrollo del plan, por lo que son los elementos que permiten cuantificar el grado de cumplimiento del plan.

Seguimiento

Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones previstas y, en su caso, en la posibilidad de valorar e introducir los ajustes que se consideren necesarios para garantizar el cumplimiento del plan. Es también una opción para responder a imprevistos o cambios en las condiciones o el entorno esperados y le da a los ejecutores del plan la capacidad para corregir y ajustar oportunamente los procesos y acciones desarrolladas.

Evaluación

Consiste en el análisis interno y/o externo, de los resultados, impactos y trascendencia del plan con una visión de mediano plazo, a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades que las funciones sustantivas de la institución deben atender.

A diferencia del seguimiento, la evaluación contempla un análisis de los resultados, impactos y trascendencia del plan por la vía de la evaluación de impacto, de resultados, de desempeño, etc.

3.1.4. Planes de Desarrollo

El proceso de planeación se concreta en la elaboración del Plan, el cual hace explícitas las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Los planes tienen por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo institucional. Si bien un plan agrupa programas y proyectos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios, que la suma de los programas y proyectos.

En la UNAM, tanto en su conjunto como para cada una de sus entidades o dependencias, generalmente se establece un “*Plan de Desarrollo Institucional*” para un periodo de cuatro años que es término regular de una administración universitaria de acuerdo con la legislación vigente [7].

El Plan de Desarrollo de la UNAM se ha formulado con el propósito central de seguir siendo una institución clave en el desarrollo del país, basándose en los objetivos previstos en el plan de desarrollo de la Nación y en cumplimiento de la Legislación Universitaria, mismo que ha contado con la participación de la comunidad universitaria.

Como se describe en el Plan de Desarrollo de la UNAM, más que ajustarse a las metodologías convencionales de la planeación, el Plan de Desarrollo busca definir políticas institucionales que permitan generar los acuerdos necesarios entre los universitarios, para impulsar los cambios cualitativos que deben proyectar a la

Universidad en el mediano plazo.

El proceso de planeación en una institución tan dinámica como UNAM, no puede ser un ejercicio estático. Debe ser participativo y sujetarse a los ajustes que decidan las instancias colegiadas con que cuenta la Universidad. Un consenso en esta perspectiva permitirá posteriormente establecer una agenda programática que integre y articule objetivos, estrategias y metas, así como el Programa de Trabajo 2009-2010.

3.1.5. Plan de desarrollo de la FI

Como anteriormente se mencionó, las entidades universitarias desarrollan Planes Institucionales con la finalidad de trazar el curso deseable y probable del desarrollo de la entidad, tomando como eje rector el plan de desarrollo de la UNAM.

El plan de desarrollo de la Facultad de Ingeniería es formulado con la finalidad de seguir siendo una institución que se caracteriza por ofrecer servicios educativos públicos de alta calidad que permitan a sus alumnos contar con una sólida formación científica, técnica y humanística; con valores de responsabilidad social enraizada; con una formación integral en la cultura, la salud y el deporte; así como un compromiso irrevocable hacia la nación.

Conforme a estos objetivos, se han establecido programas, proyectos y líneas de acción para cada una de las funciones sustanciales de la Facultad de Ingeniería en el Plan de Desarrollo Institucional 2007-2011.

Particularmente el ámbito Socio-Cultural se trabaja bajo los lineamientos del *Programa de Actividades de Formación Complementaria y estrategias institucionales de comunicación, proyecto 7.1 Actividades socioculturales y deportivas*.

Proyectos de Cultura en la FI

Todas las actividades socioculturales que se desarrollan en la FI se rigen bajo los lineamientos de orientación y prioridad previstos y desarrollados por el grupo de trabajo del Proyecto 7.1.

El Proyecto 7.1 tiene como objetivo involucrar a la comunidad para participar de forma activa en las actividades socioculturales y deportivas que se ofrecen en la

Facultad.

Tanto las metas como los indicadores de este proyecto, referentes a las actividades socioculturales, se muestran en el cuadro 3.1.

Meta	Indicador
Incremento en el porcentaje anual en la asistencia a las actividades socioculturales realizadas	C2

Cuadro 3.1: Metas e Indicadores de las Actividades Socioculturales

Donde

$$C2 = \left[\left(\frac{\text{Asistentes a las actividades realizadas (por tipo) en el año N}}{\text{Asistentes a las actividades realizadas (por tipo) en el año N-1}} \right) - 1 \right] * 100$$

Líneas de acción

1. Programar actividades socioculturales con objeto de favorecer la participación de estudiantes y personal académico en ellas.
2. Insertar actividades socioculturales, como complemento a las asignaturas de los planes de estudio.
3. Establecer mecanismos para promover en la comunidad el sentido de participación, pertenencia y compromiso en eventos como la Feria Internacional del Libro, y los conciertos que ofrece la Orquesta Sinfónica de Minería.

3.2. Planeación y Presupuestación

La etapa crucial del proceso de planeación es la transformación de éste en una serie de presupuestos, condición indispensable para llevarlo a la práctica, porque el presupuesto es el instrumento para traducir los planes de desarrollo en programas de acción. La relación entre el plan de desarrollo institucional y el presupuesto es muy

estrecha, ya que, este último es la exposición financiera del plan de trabajo, en el que se establece lo que debe hacerse en el siguiente ejercicio para convertir las metas en planes a mediano y/o largo plazo y en objetivos inmediatos para hacerlas realidad, especificando las acciones para llevarlos a la práctica, y los recursos necesarios para hacerlo.

Es así como la planeación se convierte un requisito indispensable para hacer del presupuesto un instrumento efectivo de la planeación económica de cualquier entidad.

3.2.1. Presupuestación

De acuerdo a sus raíces etimológicas presupuestar se define como *una técnica de planeación y determinación de cifras sobre bases estadísticas y apreciación de hechos y fenómenos aleatorios, como un conjunto de pronósticos referentes a un periodo predeterminado* [10].

El hombre siempre ha tenido la necesidad de presupuestar; desde la antigüedad los egipcios estimaban los resultados de las cosechas para prevenir los años de escasez, los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados. En la primera guerra mundial la industria observó las bondades de controlar los gastos por medio de un presupuesto. En la actualidad existe una creciente carencia de dinero, por ello ahora resulta de mayor importancia el control del gasto mediante un proceso presupuestario donde se tenga la certeza que los recursos se asignan de manera correcta a los programas prioritarios.

En México el concepto de presupuestar es introducido en 1931 por empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co. y, después la Ford Motors Co.; éstas establecieron la Técnica Presupuestal.

Particularmente la UNAM fue pionera en materia de presupuestación; en 1969 instrumenta, por primera vez en México, un sistema de presupuesto por programas.

Tipos

Existen diversos tipos de presupuesto:

- Presupuesto Tradicional

- Presupuesto Base Cero
- Presupuesto por Programas
- Presupuesto Basado en Resultados

Particularmente en este trabajo de tesis sólo se hablara del que se maneja en la UNAM: el presupuesto por programas.

Integración del presupuesto

La integración de un plan de acción presupuestaria debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Conocimiento de la empresa y/o institución.

La forma, contenido y profundidad del presupuesto siempre van ligado con los objetivos, necesidades y organización de la empresa o institución, estos definidos dentro de un plan de desarrollo.

- Exposición del plan o política.

El conocimiento del criterio de los responsables, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el período que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas del organismo que se trate.

- Coordinación para la ejecución del plan o política.

Debe existir un Director de Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en el que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

- Fijación del Período Presupuestal.

Es conveniente establecer el lapso del presupuesto de manera anual, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se subdividirán en meses.

- Dirección y vigilancia

Una vez aprobado el plan cada departamento recibirá las instrucciones o recomendaciones para elaborar los presupuestos; posteriormente, se revisarán y ajustarán periódicamente las estimaciones.

- Apoyo directivo

La voluntad de los directivos al implantar el presupuesto es fundamental para convertirlo en un plan de acción operativo y patrón de medida de lo ejecutado en la empresa o institución [10].

En la actualidad el manejo de los recursos financieros se da en tres fases: ingreso, asignación de partidas para el gasto y control del gasto, siempre de la mano de un Plan de Desarrollo Institucional.

Son estas dos últimas las que dependen de la integración de un buen plan presupuestario, para una correcta aplicación de los ingresos.

En el siguiente apartado trataremos el caso particular de presupuestación de la UNAM: el presupuesto por programas.

3.2.2. Presupuesto por Programas

Algunos autores definen al presupuesto por programas como: *Una técnica presupuestaria que permite correlacionar los programas y subprogramas con los recursos*

financieros. Teniendo como sustento los objetivos y las metas de las dependencias que conforman la institución [15].

El Presupuesto por Programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución, además de racionalizar el gasto público, mejorando la selección de las actividades. Permite establecer el plan operativo a corto plazo con la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad.

El Presupuesto por Programas es el instrumento que cumple el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazos [10].

Objetivos

- Establecer una vinculación entre los planes a largo y mediano plazo y los planes anuales operativos, logrando la integración y la continuidad de los mismos.
- Estructurar jerárquicamente los campos del proceso administrativo todo por funciones, programas de operación y de inversión.
- Permitir un mayor control interno para evaluar y conocer la eficiencia de cada una de las partes, por lo que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia.
- Dar más atención a lo que se realiza, que a lo que se adquiere.

Estructura Programática

Constituye la columna vertebral del presupuesto; en ella se conjugan los programas y subprogramas. La política presupuestal determina la oportunidad y la prioridad de los programas, y la técnica, la posibilidad y garantía de su cumplimiento .

Un presupuesto por programas y actividades está formado por un conjunto de categorías o niveles programáticos, en virtud de los cuales se clasifican los fondos.

Se debe precisar e integrar una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto.

Dentro del presupuesto por programas existen las siguientes categorías o niveles:

Función.- Se define como la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la institución.

Programa.- Comprende el conjunto de actividades relativamente homogéneas encaminadas a cumplir con los propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas a los cuales se asignan recursos humanos, materiales y financieros, administrados por una unidad ejecutora.

Sub- programa.- Es la desagregación de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa.

Actividad.- Esta es una división más reducida de cada una de las acciones que se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos y metas expresadas en los programas [11].

Elementos de un Programa

Dentro del presupuesto por programas, un programa se define como un conjunto de actividades con ciertas características y elementos, que son llevadas a cabo en un tiempo determinado, siguiendo un objetivo específico, en las que existe una relación inversamente proporcional entre los recursos empleados y el producto obtenido.

El programa es el instrumento central del sistema de presupuesto por programas; a través de éste se plantean las necesidades y se analizan posibilidades, se asignan los recursos, se ejecutan las acciones, se contabiliza el gasto y se evalúa el cumplimiento de las metas. Se integra de los siguientes elementos:

Objetivo.- Es la expresión cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que se pretenden alcanzar. Los objetivos deben ser claros, realistas, razonables y lógicos.

Meta.- Es la expresión cuantitativa del objetivo que se persigue.

Recursos.- Son los insumos, tanto financieros como materiales y humanos que harán posible la realización de las actividades que permitan alcanzar objetivos y metas.

Unidad Ejecutora.- Es la unidad o unidades responsables de la obtención de los objetivos y metas fijados en los programas y la administración de los recursos asignados [11].

Ciclo Programático

Se define al ciclo presupuestario como un proceso continuo, dinámico y flexible a través del cual se programa, ejecuta, evalúa y reformula las actividades del sector público o empresa privada, en sus dimensiones físicas y financieras (Figura 3.1).

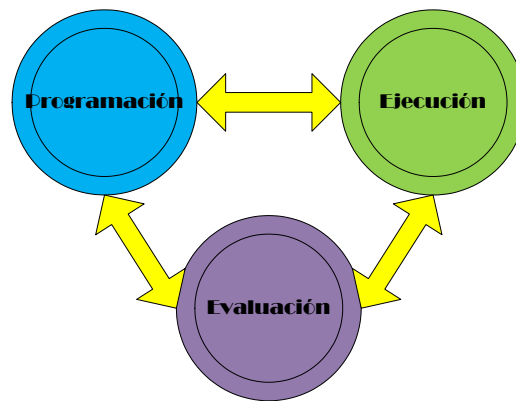


Figura 3.1: Ciclo Programático

Programación Es la metodología que establece previamente lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y con qué recursos.

Comprende la formulación, la asignación de recursos y la aprobación; abarca desde la determinación de las políticas presupuestales hasta la presentación del presupuesto.

1. Formulación

Consiste en contar con los elementos necesarios de decisión para una adecuada asignación de recursos, que permitan el óptimo apoyo a los programas de trabajo.

Recopila información a través de:

- o Políticas

Lineamientos generales dictados por la autoridad correspondiente para la elaboración del anteproyecto

- o Catálogos

De programas, partidas, dependencias, tabuladores de sueldos, categorías de personal, etc.

- o Formatos e instructivos

Comprenden el estudio y elaboración de los formatos a usar en el desarrollo, por la unidad central y las unidades responsables, los cuales deberán contener su instructivo correspondiente

- o Capacitación

Su propósito es difundir e instruir a las unidades responsables sobre las políticas a observar, así como el uso y llenado de los formatos en la elaboración del anteproyecto.

- o Entrega de material

A fin de que las unidades responsables puedan iniciar su trabajo, se proporcionará a las mismas, por la unidad central, el material necesario y suficiente mediante un calendario establecido y dado a conocer previo a este momento.

- o Asesorías

Durante el lapso comprendido entre el momento de entrega y el de recepción, la unidad central realizará en forma coordinada, a través de su personal técnico, asesorías a las unidades periféricas.

o Recepción de anteproyectos

La entrega de los anteproyectos de las unidades periféricas a la central, deberá estar sujeta a un calendario fijado anticipadamente.

2. Asignación de recursos

Es el importe autorizado en programas, grupos y partidas destinado a sufragar las erogaciones de la organización para el desarrollo de sus actividades.

Comprende el análisis, discusión y ajuste de los anteproyectos considerando las interrelaciones entre los aspectos cuantitativos con los cualitativos.

Los criterios para la asignación de recursos son: programas prioritarios, resultados obtenidos en ejercicios anteriores, nuevos programas, situación económica, disponibilidad de recursos.

3. Aprobación

Es el acto de aprobar los documentos presupuestales para su pago, cuando éstos reúnen los requisitos establecidos. Comprende:

o Integración del documento

Conjunta en un solo documento los anteproyectos de las unidades periféricas. Este documento constituye el anteproyecto de las instituciones

o Presentación a la autoridad

El anteproyecto institucional se somete a consideración de la autoridad correspondiente para su aprobación; una vez aprobado deja de tener carácter de anteproyecto convirtiéndose en el documento presupuestal denominado presupuesto por programas para el año.

o Edición

Impresión y difusión del documento presupuestario

o Difusión

Deberá darse a conocer en todos los niveles que dentro de la institución requieran de la información contenida en éste para su trabajo.

Ejecución Consiste en la movilización de los recursos humanos, materiales y financieros mediante la utilización de una serie de técnicas, procedimientos administrativos contables, de productividad, de control, de manejo financiero, etc.

Dicha movilización es realizada por medio de las un unidades ejecutoras o unidades de organización responsables de la administración del todo el proceso presupuestario en cada unidad programática, a través de la programación de la ejecución a fin de definir la

Evaluación Esta fase integra el proceso de medición de eficiencia y eficacia. Consiste en verificar y valorar las acciones emprendidas con el objeto de apreciar el cumplimiento cuantitativo y cualitativo de los propósitos y políticas fijado previamente y, al mismo tiempo, determinar las acciones correctivas que sean necesarias a fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales o a los nuevos lineamientos coyunturales que surjan durante dicho proceso. Sus etapas son:

- o Medición de resultados obtenidos y efectos producidos, para lo cual se deben usar indicadores y unidades de medida significativos de volumen de trabajo, de producto final y de realización.
- o Comparación de los resultados y efectos con los objetivos y metas programadas, en base a índices o coeficientes de medición del trabajo, de rendimiento, de productividad, de costo beneficio, de estándar, etc.
- o Análisis de las variaciones observadas y determinación de sus causas, así como las definiciones en el uso de los recursos.
- o Definición y tipificación de medidas correctivas que deben adoptarse.
- o Comunicación y aplicación de las medidas correctivas
- o Realimentación del proceso presupuestario.

Es la fase que cierra el ciclo programático y al mismo tiempo lo reinicia; es sin duda una etapa tan importante como la programación misma, ya que una y otra se complementan y se realimentan.

Representa la posibilidad y la oportunidad de alcanzar beneficios óptimos con recursos limitados

Características

El método de elaborar, ejercer y evaluar un presupuesto conforme a programas se basa en tres consideraciones interrelacionadas:

- El diseño de programas para cada función, definiendo objetivos y metas.
- La determinación de recursos financieros asignados para cada programa, y
- El establecimiento de unidades de medida que permitan evaluar los resultados.

A fin de facilitar las tareas del quehacer presupuestal se debe contar con un catálogo e instructivo que contenga:

- Las políticas generales y específicas del gasto
- La definición de las partidas del gasto según su objeto
- El tipo de ejercicio e instructivo para su aplicación
- Las categorías y tabuladores de sueldos del personal
- La tarifa de viáticos
- Los programas y subprogramas en orden de ramos. [12].

El presupuesto por programas constituye la planeación a corto plazo y está elaborado con base en los planes de desarrollo institucional. Permite la superación de las limitaciones propias del sistema presupuestario tradicional, particularmente en lo que se refiere a definición explícita de los programas de trabajo y a la relación que deben guardar éstos con la disponibilidad real y potencial de los recursos.

Metodología de Elaboración

En la elaboración de un presupuesto por programas es necesario atender a las siguientes consideraciones, las cuales resultan una guía metodológica para la elaboración de un programa presupuestal de este tipo [14].

Los programas y actividades se deben establecer para cada función, señalando claramente los objetivos que se desean alcanzar.

De acuerdo con lo anterior debe existir una correlación con los sistemas de contabilidad y gestión financiera, estableciendo una relación directa entre los programas y su costo. Ambas deben ser consideraciones inseparables.

Se debe establecer, conforme a cada programa y sus subdivisiones, indicadores que permitan evaluar los resultados. Esto permitirá una administración eficaz del presupuesto.

En general un presupuesto por programas es aquel en el que se presentan los propósitos y los objetivos para los cuales se solicitan fondos, los costos de los programas propuestos para alcanzar esos objetivos, y los datos cuantitativos que permitan medir la eficiencia de cada programa.

3.3. El Proceso Presupuestario en la UNAM

En 1969 la Universidad Nacional Autónoma de México se convirtió en la primera institución mexicana en establecer la presupuestación por programas como base decisoria del reparto sus ingresos financieros.

Hoy en día la administración de los recursos financieros de la UNAM es guiada a través de diversas políticas encaminadas a ejercer de la mejor manera los recursos con los que se cuenta; es por ello que se sigue trabajando como en los 90's con la presupuestación por programas o programática.

El presupuesto por programas se elabora a partir de las funciones de la institución; en el caso de la UNAM sus funciones sustanciales son la docencia, la investigación y la extensión cultural.

3.3.1. Ingresos

El Presupuesto de Ingresos de la Universidad se integra fundamentalmente por dos fuentes de financiamiento: el subsidio del gobierno federal y los ingresos propios [13].

- El subsidio del gobierno federal es la aportación que cada año se otorga para el funcionamiento de la institución.
 - Subsidio Ordinario
 - Programa UNAM-BID

El subsidio, que la UNAM recibe del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Educación Pública, es el de mayor participación, dentro del presupuesto de ingresos.

- Los ingresos propios que obtiene la universidad se generan por:
 - Los servicios de educación

Corresponden a las cuotas que se cobran por Inscripciones y colegiaturas, incorporación y revalidación de programas de estudios y al pago por la participación en los concursos de selección.

- Los servicios y productos de ingresos extraordinarios.

Estos son generados por cada dependencia universitaria, por la venta de productos y servicios elaborados u ofrecidos por ellas mismas, como venta de libros, revistas, monedas conmemorativas, por servicios de asesoría y cursos, así como las que se obtienen de instituciones interesadas en apoyar proyectos concretos de investigación como es el caso del CONACYT, además de algunos donativos.

- Los productos del patrimonio

Son los rendimientos que se obtienen por las inversiones, renta de inmuebles, los generados por concepto de concesiones y por la venta, a valor de desecho, de activos fijos dados de baja, entre otros.

- Otros ingresos

Principalmente están conformados por las aportaciones que hace la comunidad universitaria por concepto de cuotas voluntarias.

3.3.2. Egresos

El presupuesto de egresos se presenta por funciones, programas, ramos, y por objeto del gasto. La clasificación de egresos por funciones y por programas permite identificar la distribución del presupuesto universitario de los programas correspondientes a cada una de las funciones (Cuadro 3.2) [16].

FUNCIONES
Docencia
Investigación
Extensión Universitaria
Gestión Institucional

Cuadro 3.2: Egresos por Funciones

El presupuesto de la UNAM se establece por los programas en cada dependencia, señalando los objetivos y las metas en cada una de ellas. Se cuenta con alrededor de 25 programas que se clasifican de acuerdo con la función que les corresponde. El Cuadro 3.3 muestra los egresos por programas de acuerdo a la función [16].

Existe en la UNAM clasificación por ramos, la cual permite ordenar a las dependencias universitarias en función de la naturaleza de su actividad primordial.

La clasificación por ramos se muestra en el Cuadro 3.4.

Por otra parte, también se clasifican por objeto del gasto (Cuadro 3.5), lo que permite identificar el aspecto contable de las operaciones con el propósito de determinar el gasto incurrido en cada concepto que se paga [13].

PROGRAMAS
DOCENCIA
Educación Media Superior
Educación Técnica
Educación de Licenciatura
Educación de Posgrado
Formación Complementaria
Servicios a Estudiantes
Servicios de Coordinación. Apoyo y Superación a la Docencia
Servicios a la Comunidad en Docencia
Construcción, Adaptación y Mantenimiento en Docencia
INVESTIGACIÓN
Investigación en Ciencias y Desarrollo Tecnológico
Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales
Servicios de Coordinación, Apoyo y Superación a la Investigación
Servicios a la Comunidad en Investigación
Construcción. Adaptación y Mantenimiento en Investigación
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
Difusión de Actividades Artísticas, Científicas y Culturales
Extensión Educativa
Actividades de Divulgación
Servicios a la Comunidad en Extensión Universitaria
Construcción, Adaptación y Mantenimiento en Extensión Educativa
Vinculación con la sociedad
GESTIÓN INSTITUCIONAL
Dirección
Planeación
Servicios Administrativos Generales
Servicios a la Comunidad en Apoyo
Construcción. Adaptación y Mantenimiento en Apoyo

Cuadro 3.3: Egresos por Programas

CÓDIGO	RAMO
110	Dirección
210	Institutos y Centros de Investigación Humanística
310	Institutos y Centros de Investigación Científica
410	Facultades
430	Escuelas
440	Unidades Multidisciplinarias
450	Escuela Nacional Preparatoria
470	Colegio de Ciencias y Humanidades
480	Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia
510	Dependencias para Apoyo a la Docencia e Investigación
550	Dependencias para los Servicios a Estudiantes
610	Dependencias de Extensión
630	Dependencias de Vinculación
640	Dependencias de Divulgación de la Ciencia
650	Dependencias de Divulgación
660	Dependencias para la Prestación de Servicios Sociales
670	Dependencias Para la Atención de servicios Asistenciales
710	Dendencias de Regulación Institucional
720	Dependencias de Servicios Administrativos
810	Obras, Adaptación y Mantenimiento
910	Servicios Institucionales

Cuadro 3.4: Egresos por Ramo

CÓDIGO	GASTO
100	Remuneraciones Personales
200	Servicios
300	Becas, Prestaciones y Estímulos
400	Artículos y Materiales de Consumo
500	Mobiliario y Equipo
600	Inmuebles y Construcciones
700	Erogaciones Condicionadas al Ingreso y Colaboración Académica

Cuadro 3.5: Egresos por Gasto

3.3.3. Partidas de Asignación

Las partidas del ejercicio presupuestal en la UNAM pueden ser ejercidas en forma directa, centralizada o complementaria.

Directas Las partidas de ejercicio directo (*D*) son las que las dependencias pueden ejercer en forma flexible y directa hasta por la cantidad asignada. También pueden ser ejercidas por grupo, incluso hasta por el monto total de las mismas.

Un ejemplo de estas partidas son: los viáticos para el personal, las ediciones, el equipo e instrumental, el equipo de transporte y el equipo deportivo, entre otros.

Centralizadas Partidas de ejercicio centralizado (*C*) son las partidas reguladas por alguna dependencia, que con base en sus funciones, centraliza y controla su ejercicio.

Un ejemplo de estas partidas son: los servicios de mantenimiento por contrato que dependen de la Dirección General de Obras y Servicios Generales, los servicios de mantenimiento para equipo de cómputo que dependen de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico, los libros que dependen de la Dirección General de Bibliotecas, colecciones científicas y obras de arte como partida de la Dirección General del Patrimonio Universitario, etcétera.

Complementarias Partidas de ejercicio complementario (*S*); éstas no forman parte del ejercicio directo del grupo, pero están destinadas a un fin específico que se considera prioritario y cuyo ejercicio no debe rebasar su asignación original.

Un ejemplo de ellas son: Gastos por reuniones de trabajo, derechos de autor, energía eléctrica, teléfonos, revistas técnicas y científicas, entre otras.

3.3.4. Código Programático

Es un instrumento que permite identificar cada asignación de recursos dentro del presupuesto universitario; el código programático facilita el manejo del presupuesto por programas, asimismo, permite realizar en forma simple y precisa los movimientos de tipo presupuestal, así como la evaluación general de los mismos.

3.3.5. Asignación de Recursos

Durante el segundo semestre de cada año la UNAM presenta ante la Secretaría de Educación Pública un anteproyecto de presupuesto para el año siguiente.

El presupuesto de ingresos es conformado por el Patronato Universitario, tomando en cuenta resultados de ejercicios anteriores, tendencias y proyecciones financieras y estimación de los ingresos propios con los que podrá contar la institución para el año siguiente, además, de tomar en cuenta los anteproyectos de presupuesto de cada entidad y dependencia universitaria.

Para conocer las necesidades presupuestales de cada dependencia, se les convoca, durante el último trimestre del año, a que preparen su anteproyecto de presupuesto con base en los siguientes módulos:

- Presupuesto previo irreductible
- Partidas directas de operación
- Solicitudes adicionales
- Ingresos Extraordinarios

Después de que se da a conocer el monto de asignación del Gobierno Federal a la UNAM y en base a su Plan de Desarrollo, a cada entidad y dependencia universitaria se le asigna un monto de gasto, el cual debe aplicar en sus programas de acuerdo con su anteproyecto de presupuesto y su plan de desarrollo institucional.

Las entidades y dependencias universitarias deben atender los lineamientos generales de política presupuestal para el uso de sus recursos. Dichos recursos deben ejercerse considerando las normas y procedimientos administrativos establecidos por la Dirección General de Presupuesto de la UNAM.

El proceso de presupuesto por programas en la Universidad Nacional Autónoma de México es fundamental para el desarrollo de la máxima casa de estudios de México; en una época en la que los recursos escasean y la asignación financiera a las instituciones de educación superior en el país disminuye, resulta de vital importancia aplicar los recursos en los programas adecuados.

Esto se logra en la UNAM con la presupuestación por programas. Este método ha permitido establecer de manera explícita los objetivos y las metas de los programas de las funciones sustanciales de la Universidad, ligándolos con los recursos necesarios para su realización.

Capítulo 4

Análisis Estratégico para la Extensión Cultural

4.1. La FI y la Cultura

La misión de la Facultad de Ingeniería es formar profesionistas integrales, profundamente comprometidos con el país, competitivos, nacional e internacionalmente, con habilidades, actitudes y valores que les permitan un desempeño pleno en el ejercicio profesional, la investigación y la docencia; con capacidad para actualizar continuamente sus conocimientos y poseedores de una marcada formación humanista que les dé sentido a sus actos y sus compromisos con la Universidad y con México [17].

En este contexto, el esfuerzo por fomentar la cultura como instrumento en el desarrollo del profesionista de la ingeniería ha sido y es una de las principales líneas de trabajo en la Facultad de Ingeniería.

En la FI se trabaja bajo los lineamientos del proyecto 7.1, el cual tiene como objetivo involucrar a la comunidad para participar de forma activa en las actividades socioculturales y deportivas que se ofrecen en la Facultad.

Es por ello que se trabaja en el enriquecimiento de los programas de cultura, para que estos sean de mayor impacto y actualidad para la comunidad de la FI.

4.1.1. Programas de Cultura de la DCSyH

Actualmente la necesidad de mejorar, incrementar, actualizar y enriquecer los programas de cultura no solo surge en la FI, si no en toda la Universidad, es por ello que desde el 2008 se vienen desarrollando los "*Encuentros de Responsables de Actividades Culturales y Asuntos Estudiantiles en la UNAM*", donde el aprendizaje compartido, la reflexión colectiva, el intercambio de experiencias y el libre flujo de ideas, hacen posible que toda la comunidad que ahí se da cita, pueda robustecer sus criterios y líneas de acción en torno a la cultura y su gestión.

El programa de cultura que ofrece la FI a través de su División de Ciencias Sociales y Humanidades, es rico en actividades, posee buenos niveles de audiencia y buena aceptación entre la comunidad; sin embargo es necesario incrementar las ideas, buscar formas y maneras de estar más cerca de la comunidad y lograr que el impacto de cada actividad socio-cultural que se realice sea mayor y con un aprendizaje que tenga un papel trascendente y determinante en la vida del profesional de la ingeniería.

La DCSyH trabaja con un programa socio-cultural que incluye las diversas manifestaciones artísticas que se producen en la UNAM y en otras entidades externas, sustentado en la participación de diversos grupos académicos y estudiantiles bien organizados y consolidados, así como en un programa de vinculación con otras entidades universitarias y diversas organizaciones culturales.

Las actividades que se desarrollan son las siguientes:

- Talleres
- Cursos
- Conferencias
- Mesas Redondas
- Charlas de Apreciación
- Teatro
- Cine

- Conciertos
- Exposiciones
- Homenajes
- Danza
- Visitas Guiadas

4.1.2. Estadísticas

Las actividades que se han venido realizando en la DCSyH desde ya hace varios años, cuentan con buenos números; sin embargo, es de vital importancia sumarse a los esfuerzos por dar un salto a la acción y participar de manera más activa en el cumplimiento de formar profesionistas que vayan más allá, que vean a la cultura como un valor, como una profesión y como un medio de propiciar un bienestar social y el desarrollo humano y no sólo como una actividad de esparcimiento, de celebración, un rato de ocio o algo para pasar el tiempo libre.

En las gráficas presentadas en las Figuras 4.1, 4.2 y 4.3. se muestran el número y el tipo de actividades promoción y difusión cultural que se han venido desarrollando del año 2007 al año 2009 en la Facultad de Ingeniería.

Las gráficas de las Figuras 4.1, 4.2 y 4.3, dejan ver que las actividades que más se ofertan son los conciertos, seguidos de las conferencias y un poco más alejadas las exposiciones, las funciones de teatro, cine y los talleres. Sin embargo, no todas tienen el mismo impacto sobre la población, como se verá en las gráficas posteriores.

En la gráfica de la Figura 4.4 se hace un comparativo del número de actividades socio-culturales que se han venido desarrollando desde el 2007 en la FI.

Como se observa, la oferta de actividades es muy similar en número, mas no en impacto (Figura 4.4), como lo veremos en las gráficas posteriores.

En la gráfica de la Figura 4.5, se muestra un comparativo del número de asistentes a las actividades socio-culturales que se han desarrollado desde el 2007 en la FI.

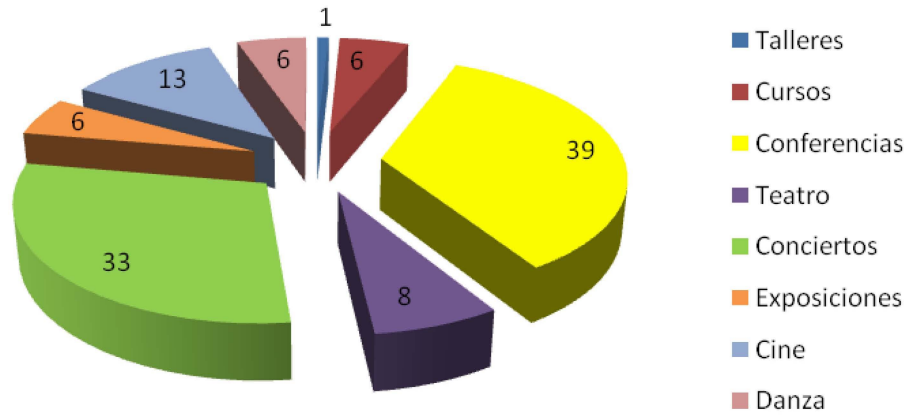


Figura 4.1: Distribución de las Actividades Socio-Culturales 2007

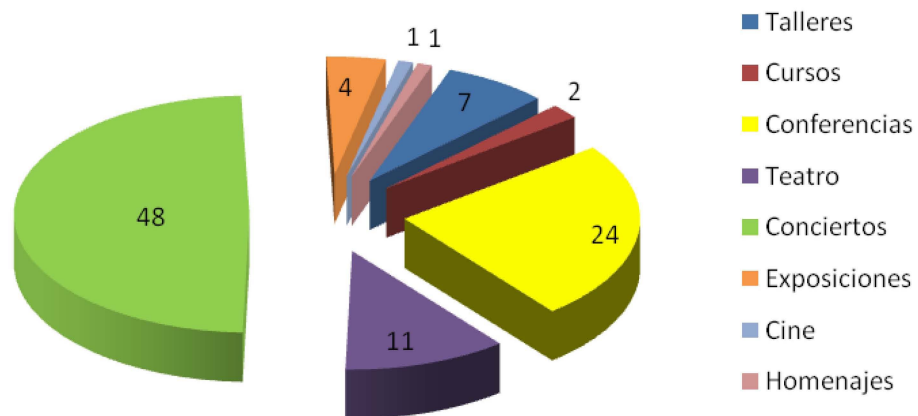


Figura 4.2: Distribución de las Actividades Socio-Culturales 2008

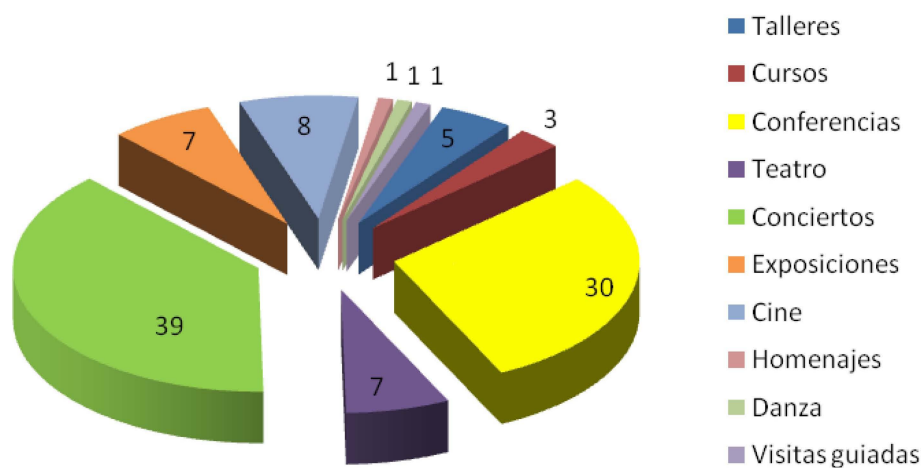


Figura 4.3: Distribución de las Actividades Socio-Culturales 2009

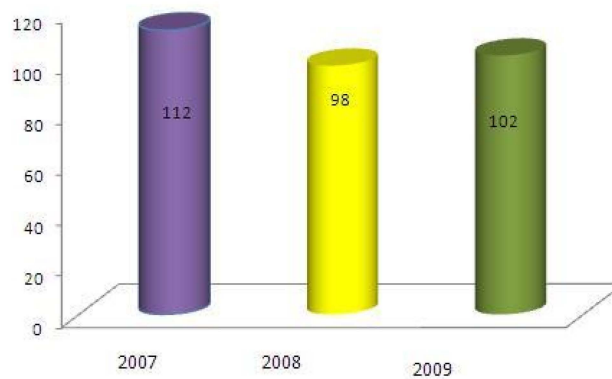


Figura 4.4: Número de Actividades Socio-Culturales

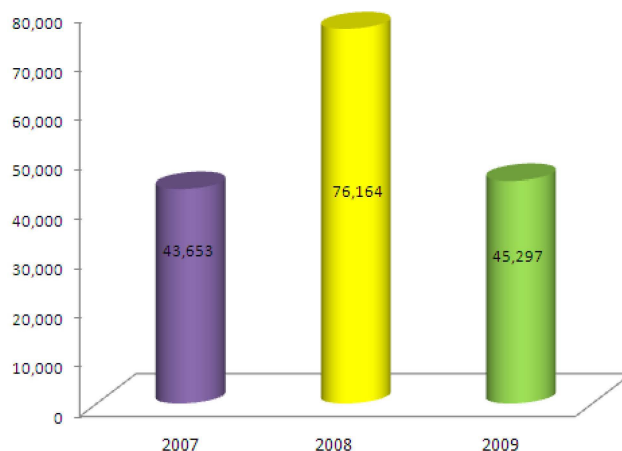


Figura 4.5: Asistencia de Público en Actividades Socio-Culturales

En la Figura 4.5, se observa que en 2008 el número de asistentes se disparó, resultado, quizá, de una mayor oferta en el número de conciertos en ese año; esto se puede constatar en la gráfica de la Figura 4.6.

En las Figuras 4.6 y 4.7, se muestra el número de asistentes por tipo de actividad realizada en la FI en 2008 y 2009. Si bien el número de actividades por tipo varía, como se muestra en las Figuras 4.2 y 4.3, y como resultado habrá más asistentes donde hubo más actividades, también deja ver qué tipo de actividades son las que generan un mayor impacto o tienen mayor gusto en la comunidad universitaria.

En la gráfica de la Figura 4.6, el número de participantes en los conciertos y las exposiciones es significativamente mayor, que en otras actividades. Para el 2009 la situación es muy similar, (Figura 4.7).

Reforzar las actividades que cuentan con buena asistencia y aceptación por parte de la comunidad es de suma importancia, pero si se quiere ver a la cultura como un valor y no sólo como una diversión, es vital empezar a trabajar estrategias que nos permitan llegar al público con actividades no sólo de apreciación pasiva, sino de participación activa. Es necesario crear tácticas eficaces que nos permitan acercar a la comunidad con el teatro, la danza, cine, los talleres, etc.

Cambiar el paradigma y ofertar actividades cuyo valor recaiga en el hecho de que la cultura se enseña, se vive, se crea y no sólo se aprecia. Abrir a la vista el

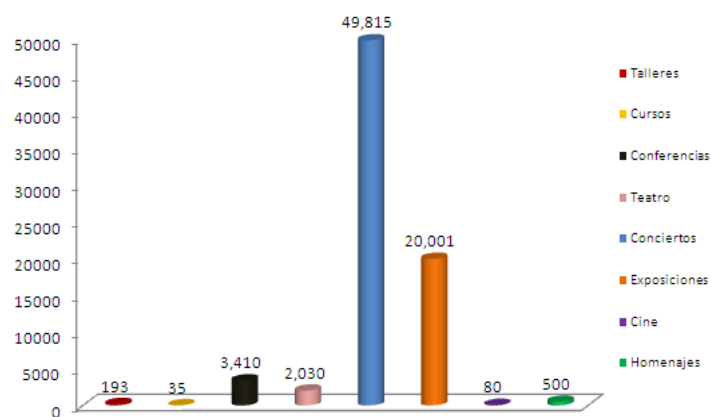


Figura 4.6: Número de Asistentes por tipo de Actividad en 2008

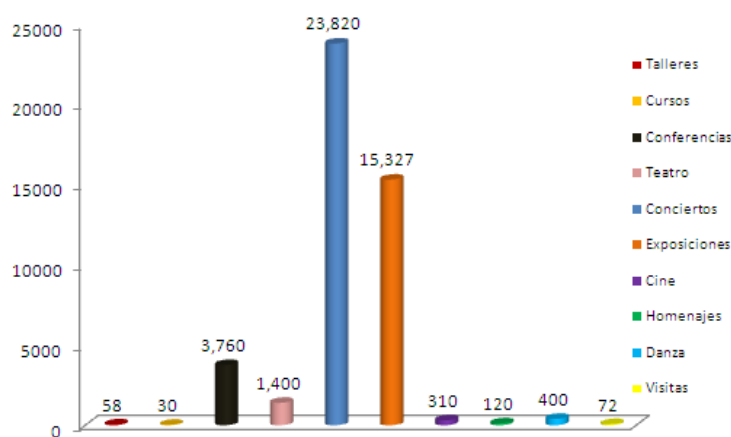


Figura 4.7: Número de Asistentes por tipo de Actividad en 2009

hecho simple de que la cultura está ahí en la práctica cotidiana, constante y llena de pasión, que se genera en todos los lugares, en un salón, un patio, un pasillo, un auditorio o un centro cultural, es parte de los retos para esta División.

A partir de la identificación de esta debilidad y sumándose a la preocupación generalizada de hacer la de la cultura un valor y no sólo un buen rato, surge la idea de tratar a una dependencia universitaria, en este caso la DCSyH, como una empresa en la que la Planeación Estratégica nos ayude a identificar sus fortalezas y debilidades, las necesidades de sus clientes y su mercado meta, para poder ofrecer un producto que tenga un mayor impacto y valor para sus consumidores. De estos y otros conceptos se hablará en el siguiente apartado.

4.2. Identificación de Áreas de Oportunidad para la Promoción de la Cultura en la FI

4.2.1. Antecedentes

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *στρατηγος*, jefes del ejército, y según la el diccionario de la Real Academia Española se define como: *El arte de dirigir las operaciones militares o un asunto* [19].

En la Antigua Grecia, Sócrates decía que se debía "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Comparó las actividades de un empresario con las de un general, al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que en las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes.

Mientras que en el terreno de los negocios, la estrategia se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización en el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, tomando en cuenta sus fortalezas y desventajas, además de otros factores claves que ayudarán

a la organización a determinar su productos, servicios y mercados futuros.

4.2.2. Planeación Estratégica

Mintzberg define a la planeación estratégica como el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados; o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales [18].

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos, seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de los mismos.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo que a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven a alcanzar metas; nos permite prepararnos para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización e identificar de forma clara las amenazas y oportunidades que inciden en el negocio.

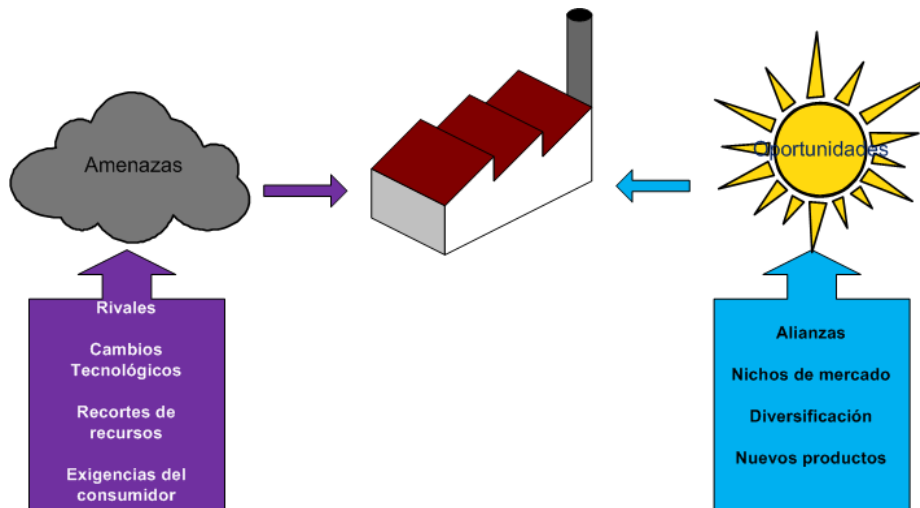


Figura 4.8: Esquema de Planeacion Estrategica

4.2.3. Elementos Básicos para el Diseño de la Estrategia Competitiva

Hay temas que poseen tal atractivo que llegan a ser un tanto seductores, como sucede con el de la estrategia; sin embargo, no todo se reduce a un acto meramente emotivo, pues buena parte de la importancia y del interés que despierta este tema, se debe a la necesidad de contar con un instrumento de apoyo para hacer frente a los retos actuales, dada la creciente competencia y la fuerte dinámica de cambio que se vive prácticamente en todos los ámbitos.

Es por ello que las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso ir un paso más allá al buscar como dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

Específicamente, el diseño de la estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para tener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa, Figura 4.9.

Panorama General

Mientras que en los problemas operacionales se tiene como propósito corregir o mejorar el desempeño que se tiene en la organización (lo que de manera natural lleva a revisar cómo se manejan las cosas en el interior de la misma), en los problemas de competencia la mayor atención se vuelca hacia el exterior, para examinar qué condiciones existen y así tratar de ganar la posición que ofrezca mayores ventajas.

Los pasos a seguir para el análisis de los problemas de competencia son fácilmente relacionables con los estudios de oferta-demanda de la evaluación de los proyectos y, desde luego, con el campo de la planeación de negocios, mismos que se presentan a continuación en el siguiente diagrama, Figura 4.10.

A. Concepto de UEN

El concepto de Unidad Estratégica de Negocio (*UEN*) tiene su origen en 1970 en la General Electric, empresa que había pasado de los motores eléctricos y la

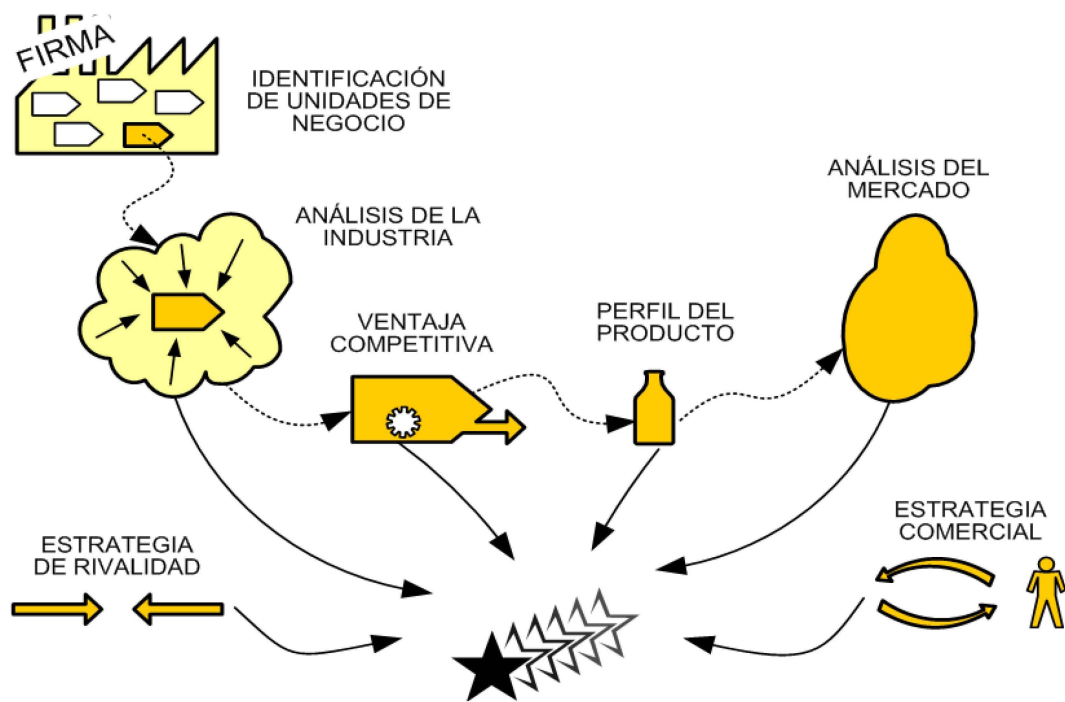


Figura 4.9: Estrategia Competitiva



Figura 4.10: Esquema de Estrategía Competitiva

iluminación a participar en una gran variedad de industrias, lo que sumado a su tamaño y cobertura internacional hacia muy difícil su manejo.

La respuesta fue “romper” la firma en un conjunto de unidades que podrían ser manejadas de manera autónoma, a las que se designó como unidades estratégicas de negocio; idea que en poco tiempo ganó popularidad y que desde entonces ha tenido una gran influencia en la forma en que las empresas plantean su desarrollo, Figura 4.11.

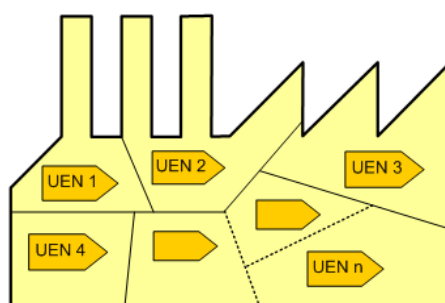


Figura 4.11: Separación de la Firma en UEN

La fijación de las UEN responde a condiciones externas más que a características internas de la firma, sin que nada impida que existan elementos o actividades comunes, como un mismo equipo, tecnología o servicio de distribución, ya que de lo contrario no sería posible aprovechar ventajas como las economías de escala.

La Figura 4.12, muestra el esquema de una Unidad Estratégica de Negocio.

B. Análisis de la Industria

En el análisis del sector se identifican las principales fuerzas con las que interactúa la organización y que de alguna manera tienen un impacto sobre la misma, para más tarde buscar qué hacer para evitarlas, superarlas o lograr una relación más apropiada.

Entre las fuerzas a considerar se encuentran las siguientes: proveedores, canales de comercialización, prestadores de servicios, rivales, organismos gubernamentales, sociedad cercana y otras.

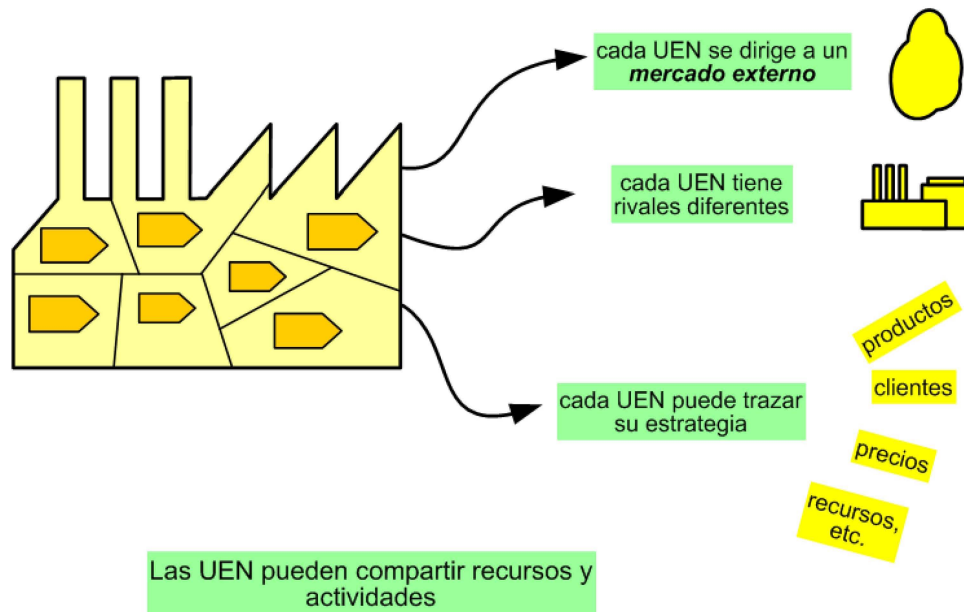


Figura 4.12: Unidad Estratégica de Negocios

Así, se llega al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), mostrado en la Figura 4.13, que ha ganado gran popularidad y que ofrece un excelente marco para el análisis del sector.

- **Ejemplo.** *Un proveedor puede impactar a la organización al imponer sus condiciones de venta y precios o, bien, afectar las operaciones con entregas fuera de tiempo o por abajo de la calidad requerida.*

Las opciones serían buscar un nuevo proveedor, negociar con el mismo, buscar un sustituto o tal vez hacer una integración hacia atrás.

C. Ventaja Competitiva

Como complemento al análisis externo de las cinco fuerzas es importante realizar un análisis interno para ver con qué ventaja competitiva se cuenta o se puede llegar a contar, para sobre esa base construir una estrategia viable y poderosa.

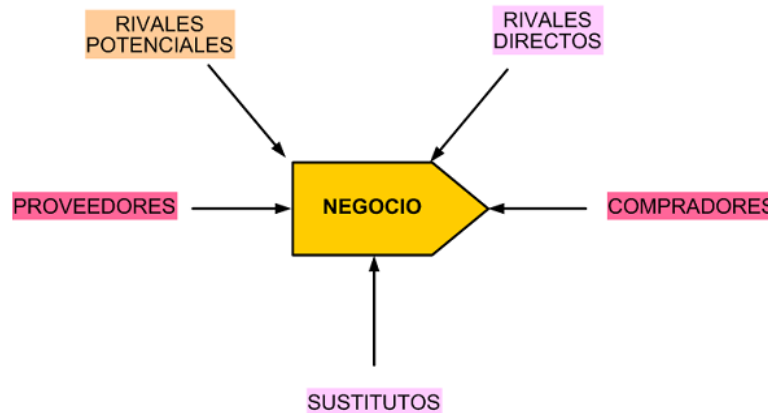


Figura 4.13: Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

La ventaja competitiva es la capacidad que tiene la empresa para ofrecer un producto mejor o a un menor precio que los rivales, para así atraer la atención de la demanda y obtener buenos resultados, Figura 4.14.

Tal idea puede ser desarrollada en los siguientes términos:

- La ventaja puede tener su origen en muy diferentes fuentes, como son recursos superiores, habilidades especiales, la posición ocupada o una combinación efectiva de varios elementos que en forma aislada no tienen nada de singular.
- De lo anterior se deriva una capacidad distintiva para cumplir con alguna actividad de manera destacada.
- Lo que adquiere un carácter estratégico cuando se traduce en un producto con algún atributo de interés para el mercado: calidad, precio, facilidad de acceso, etc.

Remarcando lo anterior, cabe advertir que la sola posesión de un punto fuerte no supone una ventaja competitiva, ya que ésta depende de cómo se aprovecha esa fuerza y de qué tan bien se responde con ello a determinada necesidad de los compradores.

De la misma manera que se habla de ventajas competitivas, se puede hablar de condiciones que ponen en desventaja a la empresa, al preguntar de qué se carece o

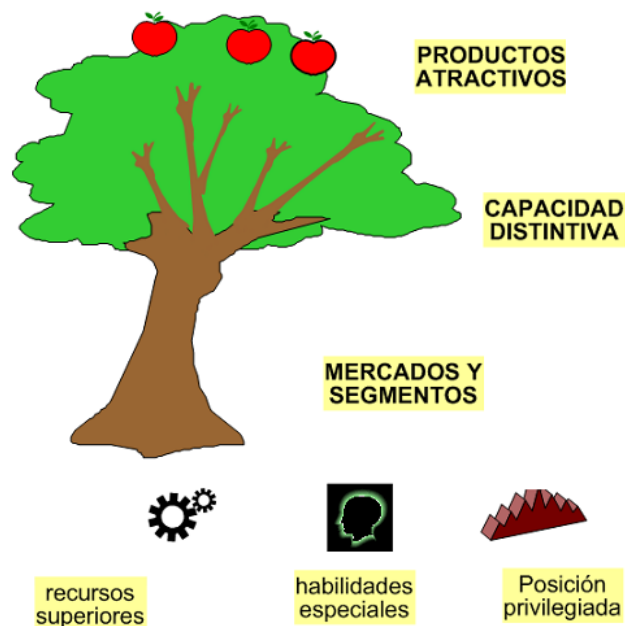


Figura 4.14: Fuentes de la Ventaja Competitiva

qué se hace peor que los competidores, aspectos que hay que tener presentes para cuidar el terreno que se pisa.

La estrategia buscará cómo explotar y ampliar las ventajas, cuidando los puntos débiles.

D. Perfil del Producto

El tercer elemento bajo análisis y para muchos el eje de la estrategia competitiva, está dado por las características del producto que se pone en el mercado. Cabe anotar que el término de "producto" se emplea en un sentido amplio, para hacer referencia a toda aquella cosa que puede ocupar un lugar en el mercado, ya sea para atención (película), adquisición (televisor), uso (auto rentado) o consumo (alimentos).

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y, desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

El razonamiento que se sigue es que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo el reconocimiento de los clientes, lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades.

Con tal motivo se han vuelto un lugar común voces que hablan de la calidad, la satisfacción del cliente o la excelencia en el servicio como fórmulas garantizadas para el éxito.

El valor del producto tiene un carácter multifacético, que depende de la estimación que hace el comprador de las distintas ventajas que el producto es capaz de reportar para satisfacer sus necesidades o sus deseos, así como de la pertinencia de los servicios asociados.

Al partir de que el valor del producto está dado por el conjunto de beneficios que percibe el cliente, a cambio de lo cual está dispuesto a pagar un precio y a realizar cierto esfuerzo, es posible construir una ecuación con las siguientes características, Figura 4.15:

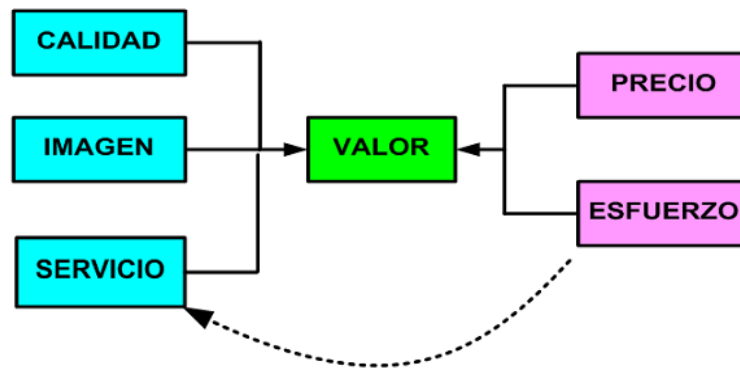


Figura 4.15: Perfil del Producto

- En el lado izquierdo queda la calidad, que habla de qué tan bueno es el producto (desempeño, duración, estética, etc.), a lo que se suma la imagen que el cliente tiene del mismo, ya que la calidad también reside en sus ojos, mente y sentimientos.
- A la derecha se ubican el precio y el esfuerzo (tiempo, gastos y molestias) que implica la adquisición y uso del producto, esfuerzo que se reduce cuando se

agregan servicios del lado izquierdo (entrega, instalación, etc.).

En estas condiciones, para lograr un mayor valor y aspirar a mejores precios se puede elevar la calidad del producto, realzar la imagen o añadir servicios, con un consecuente aumento en los costos que debe ser compensado con la mejora en precios.

En los mismos términos, se puede trabajar con un producto básico, sin adornos, con escaso servicio y promoción reducida, para bajar los costos y competir con bajos precios.

E. Análisis del Mercado

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se le califica como la principal fuente de oportunidades.

Uno de los primeros resultados que aparece en un estudio de mercado es que los requerimientos de los compradores no son uniformes, lo que lleva al tema clásico de la segmentación del mercado, esto es, a identificar submercados en los que la demanda guarda cierta similitud.

La lógica que se sigue es simple: definir qué factores influyen en la variación de la demanda, para sobre esta base disgregar el mercado. A continuación se presentan las variables a las que usualmente se recurre para segmentar el mercado de consumo, Figura 4.16:

- **Variables demográficas:** es la forma más popular de segmentación, ya que gran parte de los productos son diseñados para grupos con características específicas (edad, sexo, ingreso, educación, etc.).
- **Variables socio y sicográficas:** la clase o grupo social, el estilo de vida, la personalidad y los hábitos, además de otros factores de este tipo, son fundamentales para explicar algunos puntos finos de la demanda.
- **Variables geográficas:** ocupan un lugar central ya que permiten considerar áreas de distribución e influencia, además de que pueden servir para expresar variaciones culturales, económicas, climáticas o de otro tipo.

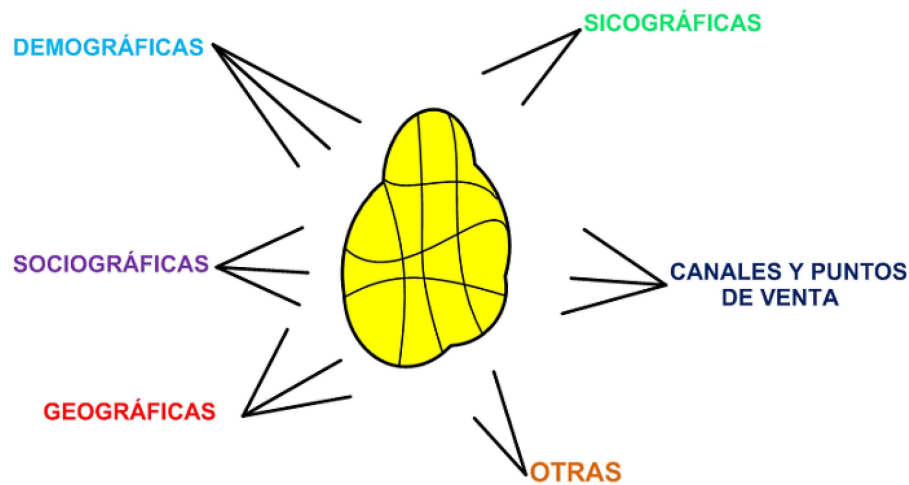


Figura 4.16: Variables de segmentación del mercado

- **Variables de canal o punto de venta:** en ocasiones es interesante visualizar a los compradores de acuerdo a los medios que se tienen para llegar a ellos.
- **Otras variables:** patrones de compra, conocimiento del producto, lealtad a marcas, etc.

El mercado meta está representado por el segmento (o grupo de segmentos) hacia el que conviene dirigir la atención de la empresa, decisión que se apoya en los siguientes criterios:

- **Atractivo:** de acuerdo al tamaño, crecimiento y rentabilidad previsible del segmento.
- **Accesibilidad:** que el segmento sea alcanzable de acuerdo a los medios de distribución, promoción y ventas de que se dispone.
- **Capacidad:** que la empresa tenga los recursos y habilidades para servir apropiadamente ese espacio.
- **Competitividad:** que la posición que se tenga frente a las distintas fuerzas no sea desfavorable.

F. Estrategia Comercial

A través de la estrategia comercial se añaden dos elementos clave para el éxito del negocio, Figura 4.17.

- ¿Cómo atraer la atención del comprador?
- ¿Cómo brindarle acceso al producto?



Figura 4.17: Estrategia Comercial

La importancia de la estrategia comercial es tal que un excelente producto con una mala promoción o una distribución inoperante está condenado al fracaso.

4.2.4. Planeación Estratégica Aplicada a la DCSyH

En la UNAM hoy en día la preocupación del quehacer cultural, no se limita a grupos pequeños, sino, a grandes extensiones de la comunidad universitaria, que se empeñan en hacer de la cultura un derecho para el universitario. Un derecho que sea ejercido de manera activa y no solo pasiva, que se viva y se respire, que forme parte de la vida cotidiana del cada uno y porque no, que saque lo mejor de sí. En este contexto, este trabajo pretende ser una aportación en ese sentido.

Como anteriormente se dijo, la planeación estratégica nos ayuda a establecer metas y objetivos claros en una empresa, a definir planes estratégicos para que las metas y objetivos se cumplan y se implanten en la empresa, siempre bajo los lineamientos de un plan de desarrollo y un plan presupuestario. Qué pasaría si

abrimos nuestra mente y pensamos que no sólo a la empresa es aplicable esta teoría, ¿Cuál sería el resultado?.

En particular este trabajo se desarrolla bajo el enfoque de aplicar las metodologías de la Planeación Estratégica en una unidad académica como lo es la DCSyH de la Facultad de Ingeniería, donde la variante más importante no recaerá en el dinero que se ganará, sino en el número de alumnos, académicos y trabajadores beneficiados.

La metodología que se siguió en este proceso es muy similar a la que se explicó en apartados anteriores. Primero se conocerán a detalle la misión y la visión, los objetivos, los productos y servicios y la estructura de la firma en análisis. Posteriormente se analizará la estrategia competitiva, y se finalizará con el análisis de la estrategia comercial.

Los resultados arrojados por este proyecto se unen a las distintas fuerzas que tratan de hacer de la cultura una práctica que estimule la creación, y que permitan expandir el conocimiento y la comprensión más allá de las posibilidades individuales.

4.3. Nuevos Proyectos

4.3.1. Información de la Firma

La División de Ciencias Sociales y Humanidades divide sus esfuerzos en dos áreas, el área académica y el área socio-cultural. La primera observa lo referente a las asignaturas de carácter socio-humanístico que se imparten en la Facultad, mientras que la segunda lo que se refiere al desarrollo de las actividades socio-culturales que tienen lugar en la Facultad de Ingeniería. El análisis que a continuación se muestra sólo está hecho para el área socio-cultural.

Objetivos

- Propiciar en los alumnos y profesores el convencimiento de la importancia de un modelo realmente integral de formación que incluya el aspecto social y artístico-cultural.
- Promover actividades conducentes al rescate de nuestra cultura y tradiciones.

- Ofrecer al alumno actividades artístico-culturales que le permitan acercarse a diferentes tipos de manifestaciones artísticas, que contribuyan a desarrollar su sensibilidad artística y el gusto por ella.
- Ofrecer espacios que permitan la expresión de su creatividad, talento e inquietudes artísticas de la comunidad de la Facultad.

Misión y Visión

Misión Impartir asignaturas socio-humanísticas de calidad como parte de la formación integral de los ingenieros, complementando las actividades docentes de la Facultad con actividades artístico- socioculturales que contribuyan a la formación integral de los alumnos.

Visión Incrementar y mejorar la participación de profesores y alumnos en actos académicos y de expresión cultural, mediante el fortalecimiento de la cartera de actividades artístico-socioculturales y las relaciones con otras dependencias culturales y socio-humanísticas.

Organización

El diagrama de la organización de la firma, correspondiente a la unidad socio-cultural se muestra en la Figura 4.18.

Recursos

La División de Ciencias Sociales y Humanidades, cuenta con recursos físicos y humanos para el desarrollo de sus actividades socio-culturales dentro y fuera de la Facultad de Ingeniería. Estos recursos se muestran en la Figura 4.19.

Sin embargo, ninguno de ellos depende de la DCSyH, lo cual representa una desventaja al momento de planear las actividades que se van a ofertar. Esto se verá más claramente en el análisis de la industria.

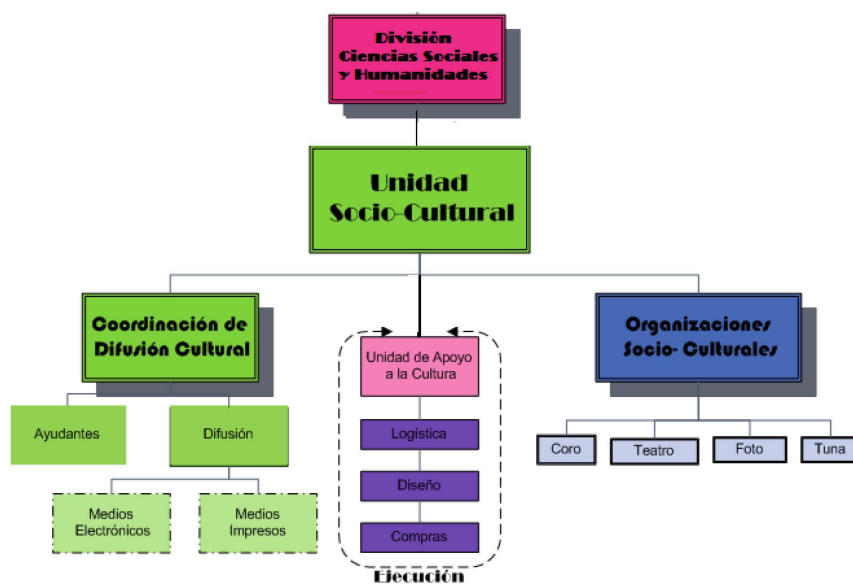


Figura 4.18: Organización

Productos y Servicios

Los productos y servicios que oferta la División de Ciencias Sociales y Humanidades se ilustran en la Figura 4.20.

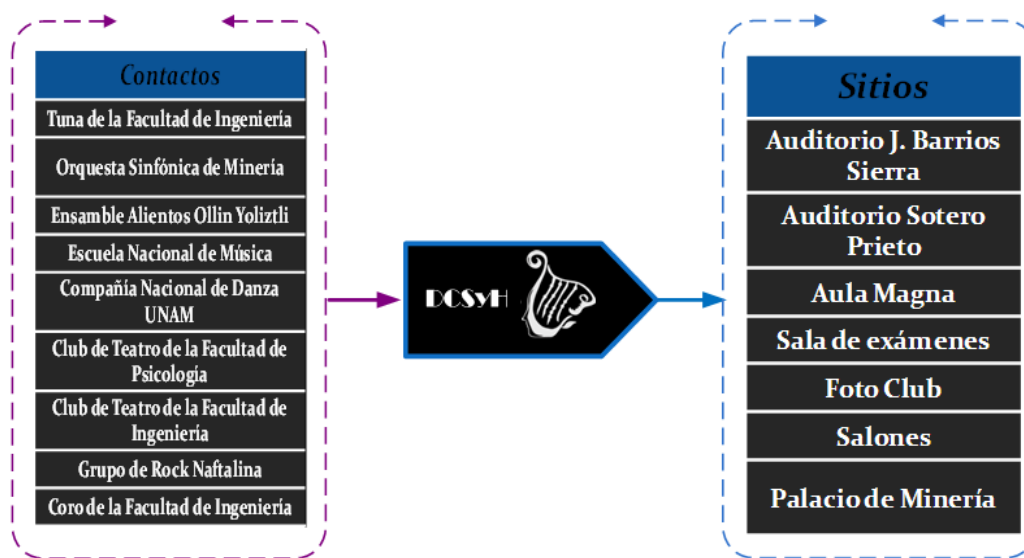


Figura 4.19: Recursos de la DCSyH

4.3.2. Análisis de la Estrategia Competitiva

A. Unidades de Negocio

Como anteriormente se dijo, la División de Ciencias Sociales y Humanidades está conformada por dos áreas, la académica y el área socio cultural; la primera se encarga de todo lo referente a las asignaturas de carácter socio- humanístico que se imparten en la FI y de lo relacionado con sus académicos y alumnos. Mientras que el área Socio-cultural, con todo lo referente a las programas de cultura que se ofertan en la FI.

Para esta firma se identificaron dos UEN´S o Unidades Estratégicas de Negocio

- Académica
- Socio - Cultural

Las líneas de productos que oferta al mercado la UEN socio-cultural, se muestran en el diagrama de la Figura 4.20.

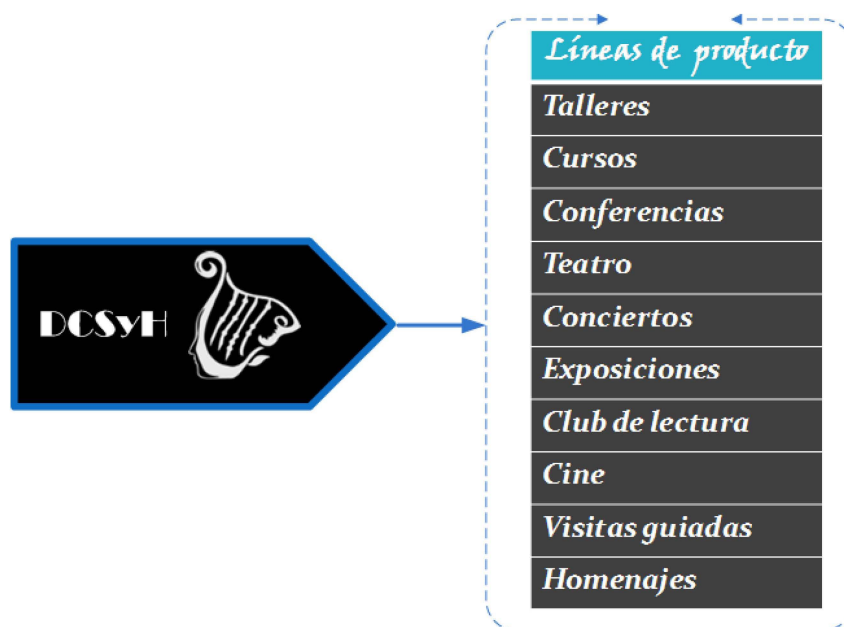


Figura 4.20: Líneas de Producto de la DCSyH

B. Análisis de la Industria

El análisis de la industria se ideó considerando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter mostradas en la Figura 4.13, en el cual intervienen; rivales directos y potenciales, sustitutos, proveedores y compradores.

En la Figura 4.21 se muestran las fuerzas que impactan a la DCSyH, las cuales se explican a continuación:

Proveedores

- La Secretaria de Servicios Académicos (SSA).

En ella se concentra la coordinación de algunos de los espacios físicos con los que cuenta la FI. El impacto que la SSA tiene sobre la firma se debe al hecho de que la disponibilidad de un espacio puede o no existir para algún evento que se tenga en cartera. Los espacios que coordina la SSA son los siguientes:

- Auditorio Javier Barrios Sierra

- Auditorio Sotero Prieto
- Aula Magna
- Sala de Exámenes Profesionales

En conjunto con estos lugares más el Palacio de Minería se llevan a cabo las actividades académicas, sociales y culturales de la Facultad.

- Artistas

Aunque la variedad y disponibilidad de artistas con los que cuenta la DCSyH es buena, nunca deja de ser preocupante el hecho de que ya no exista o se repitan con extrema frecuencia; además, se debe trabajar muy de cerca en el aumento en la variedad de la cartera que hasta el día de hoy se viene ofertando.

- Prediseño por mandato superior

Son las actividades que son planeadas por entidades diferentes a la DCSyH, como: la Dirección General de Apoyo a la Comunidad Universitaria (DGACU), la Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM y la propia dirección de la FI. Estas deben ser agendadas dentro de la cartera socio-cultural de la DCSyH generando ocasionalmente la cancelación de otras actividades previstas.

- Rivales Directos

Tanto la División de Educación Continua y a Distancia (con sede en el Palacio de Minería) como el Centro de Docencia de la Facultad de Ingeniería, cuentan con una cartera de orden académico y desarrollo humano, dirigida a la comunidad universitaria. Sin embargo ambas entidades se consideran rivales lejanos, ya que no inciden de manera significativa en el mercado propio de la firma. Por ejemplo, la División de Educación Continua y a Distancia ofrece cursos y talleres, con un costo dado, pero de carácter más técnico. Mientras que el Centro de Docencia ofrece cursos para la formación humana, pero orientados, en su gran mayoría, al cuerpo académico de la Facultad.

Como lo muestra el diagrama de la Figura 4.21, las fuerzas más significativas son las ejercidas por la Secretaría de Servicios Académicos (SSA), por los artistas y en

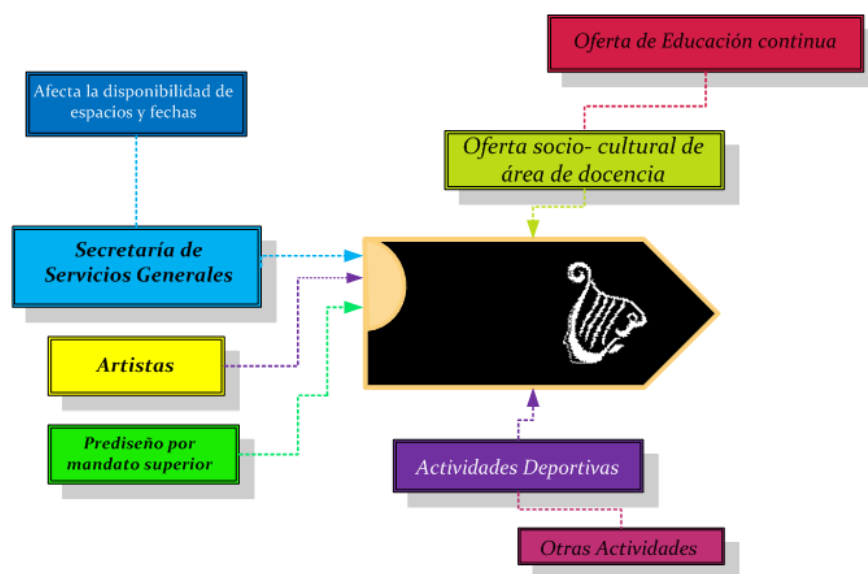


Figura 4.21: Análisis de la Industria

un mínimo por las actividades programadas por otras entidades universitarias; sin embargo las fuerzas no tienen un gran impacto, por lo que la situación es manejable. Se deben buscar alternativas que permitan enfrentar los cambios provocados por la SSA y por los artistas.

En el siguiente apartado se hablará de ello.

Propuestas derivadas del análisis

De acuerdo con el análisis de la industria se identificó el siguiente problema.

Problema 1 *La SSA no cuenta con un espacio físico libre para llevar a cabo una actividad cultural que ya está acordada por la División y por el artista.*

Se identificaron dos posibles alternativas:

Propuesta 1 *Adelantarse a la programación de otras entidades.*

Es decir, planear la cartera de actividades socio-culturales con mayor anticipación, para poder disponer de los lugares para su desarrollo.

Sin embargo esto no es tan simple, ya que no todas las actividades son acordadas desde el inicio de la planeación; ésta debe ser más bien cambiante y ajustable. Además hay actividades que tienen un mayor peso o son de mayor importancia para la Facultad, como ejemplo; la semana SEFI, los exámenes profesionales o las propias actividades dadas por otras entidades diferentes a la Facultad de Ingeniería.

Propuesta 2 *Buscar y adecuar nuevos espacios en la FI para la extensión cultural.*

De esta alternativa surge un proyecto denominado “*Espacios Abiertos a la Cultura*”, en el que la primicia principal es llevar la cultura al público y no que el público vaya a la cultura. ¿Cómo se logra esto?: adecuando espacios cotidianos de paso regular con actividades culturales, tales como, exposiciones, conciertos, talleres, charlas, etc.

Los espacios que se proponen son:

- Las vías.

Este espacio se localiza a un costado de Auditorio Javier Barros Sierra en el edificio principal de la Facultad de Ingeniería, es un lugar ideal para llevar a cabo actividades como conciertos, charlas, obras teatrales, su localización permite disfrutar de manera más libre y quizá menos formal de una actividad cultural en contacto con la naturaleza; en este espacio el público puede apreciar las actividades culturales desde diversos puntos (Figuras 4.22 y 4.23).

Una distribución del espacio se muestra en la Figura 4.24.

- Explanada de Ciencias Básicas

Este es un espacio central localizado frente al edificio G del conjunto norte de la Facultad de Ingeniería; en él se congrega una gran cantidad de alumnos, académicos y profesores. Este espacio es ideal para llevar a cabo actividades como exposiciones y /o talleres de pintura, fotografía o escultura, (Figuras 4.25 y 4.26).



Figura 4.22: Jardín de las Vías (vista frontal)

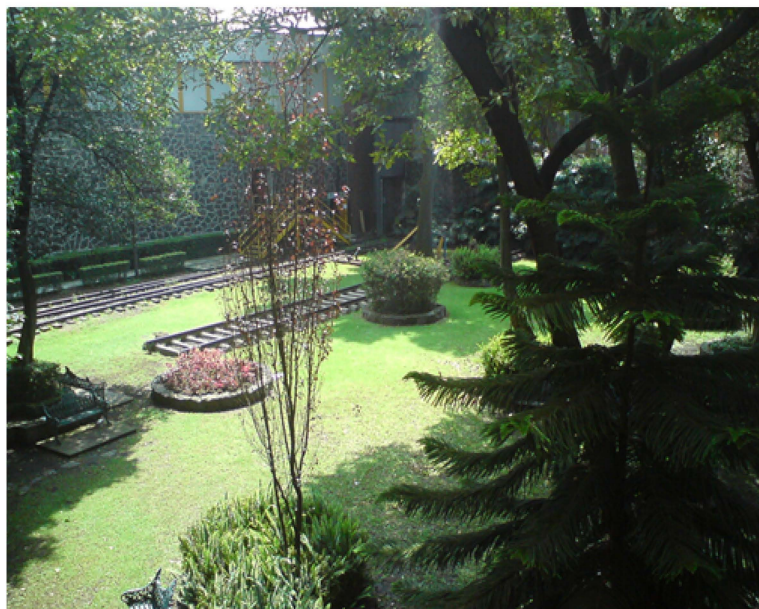


Figura 4.23: Jardín de las Vías (vista superior)



Figura 4.24: Distribución



Figura 4.25: Explanada de Ciencias Básicas



Figura 4.26: Explanada de Ciencias Básicas (posible distribución)

C. Ventaja Competitiva

La cadena de valor permite identificar las fortalezas y debilidades de la firma. En el caso de la DCSyH su cadena de valor (Figura 4.27), muestra el proceso que se sigue desde que se acuerda una actividad con el artista y la entidad hasta que es presentada al público.

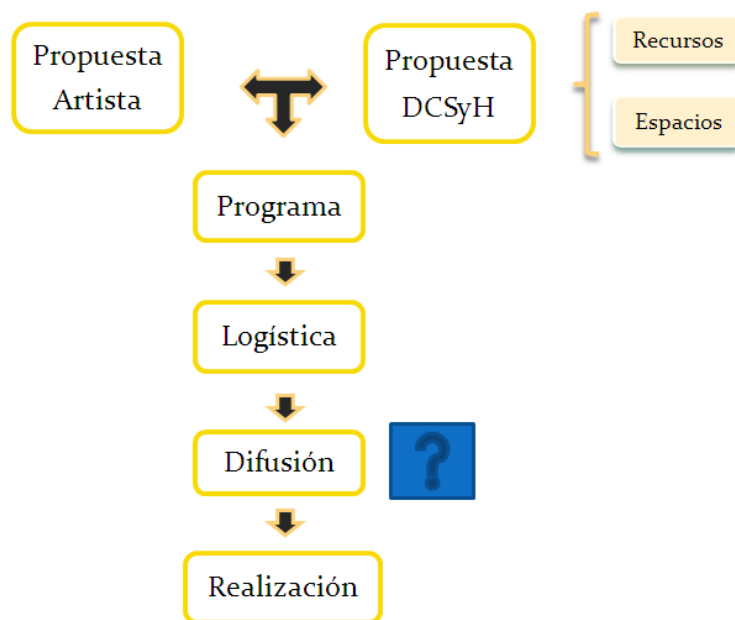


Figura 4.27: Cadena de Valor DCSyH

Fortalezas Todas las actividades, ya confirmadas en cartera, se logran en tiempo y forma.

Debilidades Para ciertas actividades no se logra el impacto deseado, el número de espectadores es pobre. Se piensa que el detonante de esta debilidad pueda ser la difusión, por lo que se proponen formas de difusión que vayan más allá de los medios impresos y/o electrónicos que actualmente se usan, tales como:

* Carteles,

- * Volantes,
- * Correos electrónicos y la
- * Pagina Web de la DCSyH.

Propuesta 3 *Explorar el uso de redes sociales de comunicación para la difusión cultural.*

Si el entorno social está cambiando a pasos acelerados, por qué no integrar a la cultura a estos cambios; utilizar las redes sociales como medio de difusión resulta una estrategia que permite difundir de manera masiva una actividad, a costos nulos, sin mucho esfuerzo, pero con un gran impacto entre la comunidad. Redes sociales como Facebook y Twitter, cada vez cobran mayor importancia y popularidad en el entorno social, ¿por qué no valerse de ellas para difundir la cultura?.

D. Perfil del Producto

El perfil del producto se puede calificar desde dos criterios: calidad y servicio, Figura 4.28.

E. Análisis del Mercado

Tipologías del Comprador En el análisis de mercado se identificaron las diferentes tipologías del comprador de las líneas de producto que ofrece la DCSyH. Esto se debe a que para la firma el indicador más importante está basado en el público beneficiado.

Se identificaron dos tipos de alumnos, empleados y académicos, Figura 4.29.

Tanto en la Figura 4.29 como en las figuras posteriores, las imágenes de estrellas indican los puntos de mayor interés para este análisis.

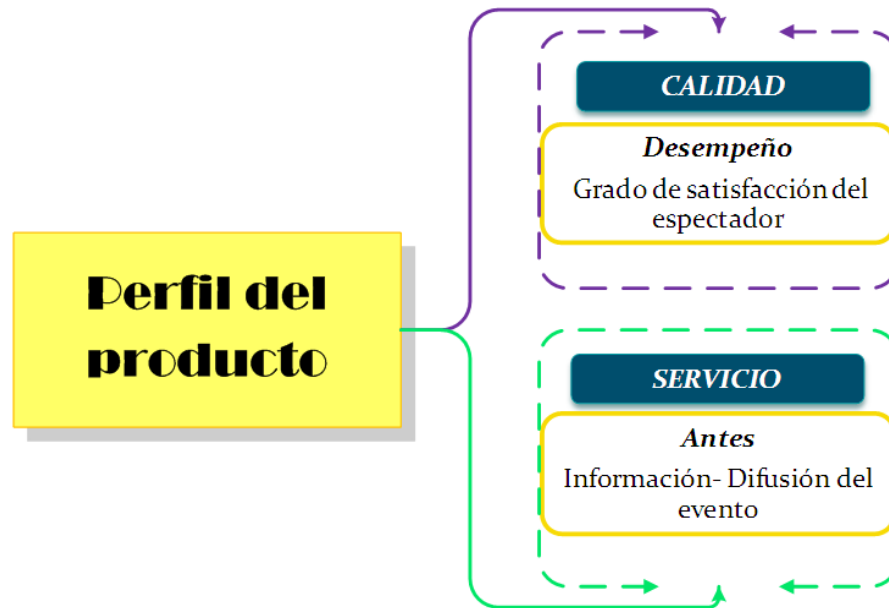


Figura 4.28: Perfil del Producto de la DCSyH



Figura 4.29: Tipologías del Comprador

- Espectadores

Dentro de los espectadores encontramos a los pasivos y a los motivados, Figura 4.29. En este contexto se debe trabajar para lograr que la mayoría de espectadores sea público motivado dispuesto a disfrutar de la cultura en sus distintas expresiones, que le apasione y viva la cultura, y no solo aquel que la vea desde un lugar, estático y sin ser parte activa de ella.

Propuesta 4 *Formación Cultural.*

Dentro de la cartera de la DCSyH se deben ofertar actividades de formación cultural que le permitan al espectador entender la cultura desde su punto más rico, que le enseñen a identificar los pormenores culturales que enriquecen el conocimiento, los cuales son de suma importancia en la vida y conocimiento del profesionista (Figura 4.30).



Figura 4.30: Alternativas de Solución

En la UNAM se cuenta con una de las mayores bases de investigadores, los cuales tienen gran interés en la enseñanza y divulgación de la cultura y cuentan con la mejor disposición para participar en eventos de formación cultural de la comunidad, ¿por qué no valerse de estos recursos para extender la cultura?. Establecer nexos con los investigadores representa un reto y una línea de trabajo para la firma, esta debe ser capaz de ofertar más talleres de formación cultural en coordinación con los investigadores y /o artistas interesados.

- Alumnos Artistas

Son aquellos alumnos que particularmente no esperan que la cultura los busque, ellos mismos buscan a la cultura y como *plus* la crean y participan de ella.

En ellos debe hacerse particular énfasis, de ellos depende resolver una de las debilidades de la firma, la falta de artistas.

Las acciones en beneficio de los Alumnos Artistas no sólo es preocupación de la DCSyH, sino de modo generalizado de toda la Universidad; esto se deja ver en el 3^{er} Encuentro de responsables de actividades culturales y asuntos estudiantiles en la UNAM, donde en su ponencia “Reflexividad y práctica de la gestión cultural”, [22], la *Doctora Lourdes Arizpe* señala la importancia de apoyar y alentar los talentos de la comunidad universitaria, pone como ejemplo para su propuesta "La noche de la música"(una noche en París donde se hace música por todos lados) y "La noche blanca"(donde todos los museos parisinos abren hasta las tres de la mañana).

Su idea se basa en la propuesta de un festival donde la comunidad tenga la oportunidad de expresar sus talentos, llamado “*Practica tu cultura*” o “*Toca, canta, pinta*”, un sábado por la tarde en un espacio idóneo para esto, las Islas de Ciudad Universitaria.

Al mismo tiempo, la Dra. Arizpe plantea la realización de conferencias, mesas redondas y debates en los auditorios aledaños a las Islas, contempla también la creación de espacios para que los grupos estudiantiles que investigan sobre el arte compartan los resultados de sus trabajos. Asimismo, el proyecto plantea la formación de espacios de asesoría y capacitación cultural de las diversas manifestaciones artísticas.

Propuesta 5 *Conociendo Nuevos Talentos*

La firma debe buscar los recursos necesarios para darles mayor proyección a los nuevos artistas, y no dejar que ellos solos busquen la cultura, sino, compartir su búsqueda. Esto le daría una mayor diversidad de oferta cultural a la firma, con artistas jóvenes, deseoso de transmitir la cultura desde su particular punto de vista (Figura 4.31).

Es posible ampliar la oferta cultural en la DCSyH mediante la detección de talentos internos, ofreciendo facilidades para su expresión ante la comunidad.

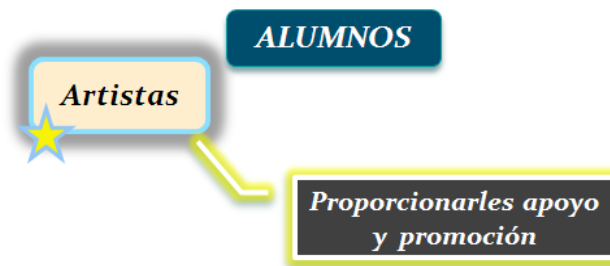


Figura 4.31: Alternativas de Solución

Segmentación por Producto Se hace especial énfasis en la difusión acertada de los eventos culturales, para tener el impacto esperado.

Se identificó una baja audiencia en las conferencias, presentaciones de libros y algunos conciertos, Figura 4.32.

Por lo que se recomienda implementar:

Propuesta 6 *Difusión Enfocada*

- *Realizar Difusión Dirigida: A responsables de diferentes áreas, para las conferencias y conciertos más especializados.*
- *Utilizar Difusión Personalizada: Dirigida a grupos cercanos al presentador del material.*
- *Diversificar la Difusión: Utilizar redes sociales, y otros medios diferentes a los que ya se vienen trabajando, gacetas, boletines, revistas, crear un boletín donde se publique la cartelera mensual, Figura 4.33.*



Figura 4.32: Alternativas de Solución

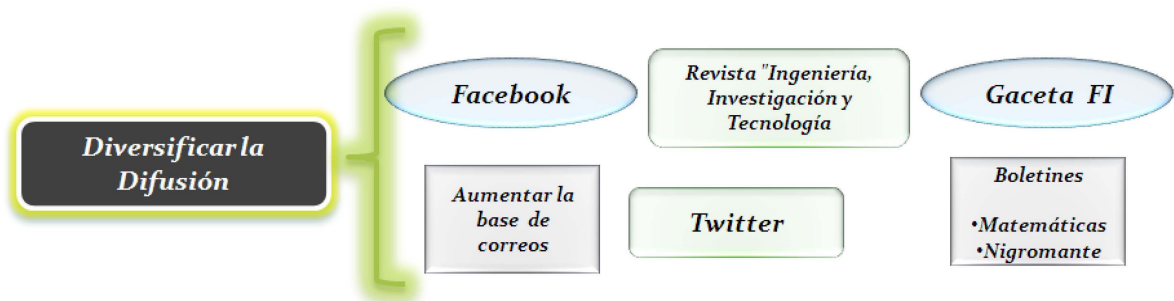


Figura 4.33: Alternativas de Solución

4.3.3. Análisis de la Estrategia Comercial

Resultados

Responder a las preguntas

- ¿Cómo atraer la atención del comprador?
- ¿Cómo brindarle acceso al producto?

Se logra mediante de las diferentes estrategias o alternativas de solución que se presentaron en este análisis.

- ¿Cómo atraer la atención del comprador?
 - Diversificando y dirigiendo la difusión de manera eficaz.
 - Utilizando las redes sociales de mayor gusto e impacto en la comunidad.
 - Ofreciendo artistas nuevos y más cercanos a los gustos del consumidor.
- ¿Cómo brindarle acceso al producto?
 - Con espacios más abiertos de paso y uso común, que tiendan a la relajación y el disfrute y no tanto a la formalidad, donde el producto vaya a ellos y no al contrario.
 - Enseñándole a comprender, apreciar y vivir el producto, no sólo como mero espectador, sino como parte del proceso.

La Facultad de Ingeniería se caracteriza por ser una entidad académica que forma profesionales con sólidos conocimientos científicos, prácticos y socio-culturales. El ser una escuela de Ingeniería no limita a esta facultad para ofrecer programas culturales de gran nivel a su comunidad, prueba de ello son los números con los que cuenta hoy en día. Es de notar que de ella surgieron dos importantes manifestaciones de la cultura; La Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería y La Orquesta Sinfónica de Minería, las cuales son reconocidas a nivel internacional.

Anualmente en la Facultad de Ingeniería de llevan a cabo más de un centenar de actividades de carácter socio-cultural, con una asistencia anual promedio superior

a 50 mil personas, En colaboración con la DGACU y la Academia de Música del Palacio de Minería, desde 2007, se han ofrecido alrededor de 140 conciertos de diversos géneros, se han venido realizado importantes exposiciones con obras de artistas plásticos de reconocido prestigio, en Ciudad Universitaria y en el Palacio de Minería. La Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería en sus últimas cuatro ediciones recibió a más de 100 mil visitantes por año.

Las alternativas que se han presentado a lo largo de este capítulo, Cuadro 4.1, pretenden ser un refuerzo a la parte socio-cultural de la Facultad de Ingeniería, para que mediante su División de Ciencias Sociales y Humanidades pueda seguir ofertando programas socioculturales más adecuados al entorno actual y de amplio valor en la formación integral de los futuros ingenieros de México.

PROYECTO
Espacios Abiertos a la Cultura
Navegando en la Comunicación Masiva
Formación Cultural
Conociendo Nuevos Talentos
Difusión Enfocada

Cuadro 4.1: Proyectos Culturales

Capítulo 5

Integración de Nuevos Proyectos

La finalidad de cualquier plan o proyecto es su implementación. Poner en marcha un proyecto, que ha surgido de un análisis estratégico, supone superar las debilidades para las que éste fue diseñado. Para ello es necesario que cada proyecto sea agregado en el Plan de Desarrollo de la institución y, en consecuencia, en su presupuesto.

Los resultados del análisis estratégico hecho a la DCSyH se reflejan en proyectos que tienen como finalidad subsanar los problemas que más impacto tienen sobre las actividades socioculturales. Es necesario que estos proyectos no sólo se queden a nivel de idea, sino que marquen una diferencia para esta entidad; por ello surge la necesidad de lograr su implementación, tanto a nivel de planeación como a nivel presupuestal.

Como primer paso para la implementación de los proyectos anteriormente citados, se hizo una presentación del análisis generado para la DCSyH a sus funcionarios. En ella se dieron a conocer las fortalezas y debilidades propias de la entidad y se sugirieron estrategias tornadas en proyectos que a corto plazo ayudarían a superar sus debilidades.

En el Cuadro 4.1 se muestra un resumen de los proyectos que se plantearon.

Para poder agregar cualquier proyecto al Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería es necesario orientarlo bajo el esquema de la Planeación Universitaria.

La planeación Universitaria se desarrolla bajo el siguiente esquema [8]:

1. Se realiza un diagnóstico que nos permita evaluar las fortalezas y debilidades.

2. Basados en el diagnóstico se definen objetivos y prioridades del conjunto de acciones que se irán desarrollando para subsanar las debilidades.
3. Conforme los objetivos se plantean estrategias y/o programas que permitan cumplirlos.
4. A raíz de las estrategias surgen los proyectos y/o acciones, los cuales deben presentar de manera detallada los actores, mecanismos y recursos administrativos, materiales y financieros necesarios para su ejecución.
5. Se definen metas e indicadores que permitan medir la eficiencia de los proyectos en el cumplimiento de los objetivos.

En el capítulo anterior se realizó el diagnóstico de la División de Ciencias Sociales y Humanidades y como resultado se plantearon proyectos encaminados a subsanar las debilidades que se encontraron, de acuerdo con los objetivos de esta División Académica. En este capítulo se presentarán con mayor detalle dichos proyectos, estableciendo de forma detallada los actores, mecanismos y recursos administrativos, materiales y financieros necesarios para la ejecución de cada uno de ellos. Cada programa estará orientado a cumplir con la estructura propia del presupuesto por programas y de la planeación que se maneja en la Universidad.

5.1. Integración de Nuevos Proyectos en Plan de Desarrollo de la FI

Actualmente los proyectos: *Espacios Abiertos a la Cultura*, *Navegando en la Comunicación Masiva* y *Nuevos Talentos* ya están incluidos en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2007-2011 como retos pendientes para la DCSyH (Apéndice A). Esto como resultado de la presentación de los proyectos a los responsables de la DCSyH.

Particularmente el proyecto *Espacios Abiertos a la Cultura* se implementó en el semestre 2011-1 con la presentación del grupo *Calacas Jazz Band* en el Jardín de las Vías (Figura 5.1).



Figura 5.1: Calacas Jazz Band en las Vías

5.2. Integración de Nuevos Proyectos en Presupuesto de la FI

La elaboración de un proyecto que ha de ser incluido en el presupuesto por programas requiere [13]:

1. Análisis de las funciones, objetivos y situación de la institución.
2. Análisis de los resultados de la investigación.
3. Establecimiento de los objetivos del proyecto en congruencia con los objetivos de la institución.
4. Definición de las acciones por realizar en el proyecto.
5. Cálculo de los recursos administrativos, materiales y financieros necesarios.
6. Justificación de las acciones y de los recursos solicitados.

El desarrollo de los primeros dos puntos de este listado fue cubierto en el capítulo anterior; es por ello que en este capítulo se partirá del punto tres. Se establecerán los objetivos de cada proyecto, la descripción de las acciones a realizar, la cuantificación de los recursos y los costos implicados. El Cuadro 5.1 muestra el análisis que se

les hará a los proyectos propuestos en este trabajo, esto con la finalidad de que puedan ser considerados para ser agregados al plan presupuestario de la Facultad de Ingeniería.

Los costos de los recursos asociados a los proyectos que se contemplan son los siguientes

- **Operación e Inversión:**

Materiales, equipamiento, transporte, etc. Todos los costos de los bienes que pasan a ser activos de la organización.

- **Organización:**

Personal (todo lo referente a salarios), y alquiler de servicios tanto humanos como materiales.

Proyecto	Antecedentes	Objetivos	Acciones	Recursos	Resultados
Espacios Abiertos a la Cultura					
Navegando en la Comunicación Masiva					
Formación Cultural					
Conociendo Nuevos Talentos					
Difusión Eficaz					

Cuadro 5.1: Proceso de Integración al Presupuesto

5.2.1. Proyecto: *Espacios Abiertos a la Cultura*

Antecedentes

La Secretaría de Servicios Académicos no cuenta con un espacio físico libre para llevar a cabo una actividad cultural que ya está acordada por la División y por el artista.

En ocasiones, cierto tipo de conciertos, conferencias y presentaciones de libros registran una baja audiencia, es posible buscar y adecuar nuevos espacios para el desarrollo de estas actividades.

Objetivo

Llevar la cultura a espacios públicos cotidianos de paso regular, que generen un acercamiento más natural por parte del espectador.

Acciones

1. Selección de posibles espacios

Como piloto se seleccionaron dos espacios, las el Jardín de las Vías (Figura 4.23) y la explanada de Ciencias Básicas (Figura 4.25).

2. Adecuación de los espacios

Jardín de las Vías

- Mobiliario

El jardín de las vías requiere un templete principal (duela o madera), con medidas mínimas de $24 m^2$ x $10 cm$ de altura, además de algunas sillas acojinadas son brazos, para los artistas que así lo requieran.

- Iluminación

Debido a que la gran mayoría de las actividades se llevan a cabo en un horario matutino de las 10:00 horas hasta las 18:00 horas, bastaría con colocar luminarias de torre-piso.

- Audio

Eventos como; presentaciones de libros, presentaciones musicales de solistas, presentaciones de teatro y/o alguna charla, pueden realizarse con un equipo sencillo de audio (micrófonos, bocinas, reproductor de CD y DVD). Sin embargo, para eventos con un sonido más especializado se puede contar con la colaboración y/o apoyo de la DGACU para el préstamo de algún equipo de este tipo, y por lo general la mayoría de los artistas vienen equipados con sus propios instrumentos y consolas de sonido.

La Figura 5.2 muestra el montaje del Jardín de las vías ya adecuado para alguna actividad cultural.

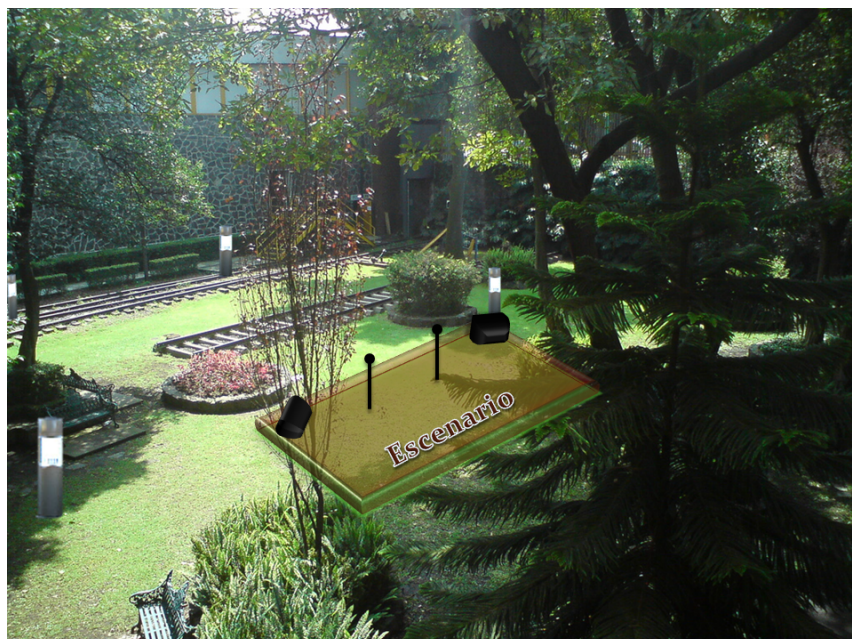


Figura 5.2: Jardín de las Vías

Explanada de Ciencias Básicas

- Mobiliario

Este espacio es propicio para eventos más pasivos, como exposiciones y/o algún taller de pintura o fotografía. Su adecuación dependerá del tipo de actividad a realizar; sin embargo se puede pensar en mamparas de 2.30 x 1.20, sillas y caballetes.

- Iluminación

Las luminarias para este espacio son aquellas que puedan proporcionar un efecto de luz de día, luminarias de galería de piso.

La Figura 5.3 muestra el montaje de la Explanada de Ciencias Básicas adecuada con una exposición.

Cálculo de los recursos y costos

En general no existen costos de operación que estén directamente asociados a los proyectos que impacten el presupuesto operativo de la DCSyH, ya que las necesi-



Figura 5.3: Explanada de Ciencias Básicas

dades económicas que puedan surgir de la adecuación de los espacios serán cubiertas mediante ingresos extraordinarios y asignados como erogaciones de diferentes partidas, del presupuesto de la Facultad de Ingeniería. Los costos que pueden considerarse pequeños (no mayores a \$1000 pesos), son cubiertos mediante el presupuesto operativo de la División de Ciencias Sociales y Humanidades.

Aunque en la FI ya se cuenta con gran cantidad de recursos materiales es necesario asignar un monto presupuestal a la División de Ciencias Sociales y Humanidades, para que fuese dicha entidad quien cubriera los costos de estos proyectos y así mismo reportara los beneficios e impacto que se tienen en la comunidad.

La DCSyH cuenta con un equipo laboral específico para actividades de apoyo, promoción y difusión de la cultura, por lo que no existe un costo financiero directo asociado a este recurso. Los costos derivados de la organización de este proyecto son cubiertos por el presupuesto destinado a la nómina de la Facultad de Ingeniería. Si se considerará la contratación de personal para alguna labor de montaje, se haría por honorarios, en una sola exhibición, los costos asociados a este rubro se muestran

en el Cuadro 5.2.

Sin embargo, si la DCSyH contara con una partida de asignación para la cultura se podrían considerar los siguientes costos de operación y organización, para el proyecto.

Costo	Concepto	Cantidad	Precio	Monto
Operación	templete	1	\$25,000	\$100,000
	mamparas	8	\$600	
	sillas	10	\$250	
	caballetes	8	\$400	
	equipo audio	1	\$10,000	
	luminarias torre	6	\$2,000	
	luminarias piso	8	\$800	
	varios	1	\$2,000	
Organización	contratación	1	\$10,000	\$10,000
Total	-	-	-	\$110,000

Cuadro 5.2: Costos de Operación y Organización de Espacios Abiertos a la Cultura

Resultados

Desde el semestre 2012-1 se han venido desarrollando actividades al aire libre, si bien el numero es muy poco., se esta trabajando constantemente para incluir en la programación de actividades un mayor numero de estas. Actualmente gracias a los trabajos del **Proyecto 1.5. Fomento de la cultura, el deporte y los hábitos saludables en la formación integral de los ingenieros** (antes proyecto 7.1), se han logrado establecer vínculos entre las diversas agrupaciones estudiantiles para poder ofertar en colaboración, un mayor numero de actividades al aire libre y en mas espacios que los dos propuestos en este trabajo.

Es importante mencionar que se están haciendo los trabajos necesarios para poder adquirir algunos de los activos que se señalan en este análisis.

5.2.2. Proyecto: *Navegando en la Comunicación Masiva*

Antecedentes

Para ciertas actividades no se logra el impacto deseado, el número de espectadores es pobre, las actividades de difusión tradicionales (carteles y/o volantes), ya resultan insuficientes.

Objetivo

Utilizar las redes sociales de comunicación, y los medios electrónicos como el correo electrónico email y los blogs para difundir eficazmente la cultura de una manera masiva y más acorde a las nuevas generaciones.

Acciones

1. Creación de un perfil en Facebook y Twitter, ligados a la página actual de a DCSyH, donde se envíe la cartelera, anuncios culturales, boletines, frases culturales, entre otros.
2. Creación de una base de datos que permitan enviar correos con la cartelera mensual a la comunidad de a Facultad
2. Monitoreo y actualización permanente de las redes sociales

Cálculo de los recursos y costos

Costo	Concepto	Cantidad	Precio	Monto
Operación	Computadora portatil Toshiba	1	\$9,575	\$9,575
Organización	Administrador	1	\$0	\$0
	Ayudantes	3	\$0	
Total	-	-	-	\$12,075

Cuadro 5.3: Costos de Operación y Organización de Navegando en la Comunicación Masiva

En general los costos asociados este proyecto no son muy significativo, el monto mayor esta centrado en la compra de un equipo portátil el cual estará destinado al seguimiento, uso y manejo de las actividades en las redes sociales, [26].

Se presume que se necesitarán un administrador y tres ayudantes para monitorear continuamente las actividades, no se asumen gastos en este rubro debido a que la DCSyH cuenta con un administrador WEB quien está dedicado a este proyecto, los ayudantes se tomaran del servicio social con el que cuenta la División. El monto asociado al salario del administrador se ve reflejado en la nomina académica de la FI, ya que las horas comprometidas se toman del banco de horas de la DCSYH.

Resultados

Para el semestre 2012-2 se presentó este proyecto ante los integrantes del **Proyecto 1.5 Fomento de la cultura, el deporte y los hábitos saludables en la formación integral de los ingenieros**, teniendo buena aceptación y quedando de conformidad en establecer como primera etapa un perfil en la red social Facebook, el cual será enriquecida con la colaboración de académicos y autoridades de la DCSyH. Se pretende que el perfil arranque como piloto en los alumnos de 1^a generación, publicando la cartelera mensual, actividades del día y frases celebres encaminadas a la apreciación de la cultura, estas últimas de manera semanal.

5.2.3. Proyecto: *Formación Cultural*

Antecedentes

Dentro de los espectadores de las actividades socioculturales encontramos a los pasivos y a los motivados, Figura 4.29. En este contexto se debe trabajar para lograr que la mayoría de espectadores sea público motivado dispuesto a disfrutar de la cultura en sus distintas expresiones, que le apasione y viva la cultura, y no solo aquel que la vea desde un lugar, estático y sin ser parte activa de ella.

Objetivo

Ofertar actividades de formación cultural que le permitan al espectador entender la cultura desde su punto más rico, que le enseñen a identificar los pormenores

culturales.

Acciones

1. Diseñar un calendario para ofrecer charlas de apreciación cultural en las disciplinas en las cuales la DCSyH tiene especialistas, tales como; música, teatro y fotografía.
2. Establecer más convenios de colaboración con diversas entidades encargadas de la investigación, estudio, promoción y difusión de la cultura en la UNAM, para traer especialistas capaces de dictar cursos de apreciación de la cultura en sus diversas expresiones.
2. Destinar un espacio que permita el desarrollo de las actividades de formación cultural.

Cálculo de los recursos y costos

Costo	Concepto	Cantidad	Precio	Monto
Operación	Materiales básicos diversos	1	\$1, 000	\$2, 000
	Materiales Especializados		\$0	
	Paleleria		\$1, 000	
	Difusión		\$0	
Organización	Instructores por disciplina	1	\$0	\$0
Total	-	-	-	\$2, 000

Cuadro 5.4: Costos de Operación y Organización de Formación Cultural

Pensando en un principio que la operación comenzará con los especialistas que conforman la planta académica de la DCSyH, en música, teatro y fotografía [25], los costos asociados al proyecto no son muy representativos, dado que la división provee de los materiales básicos necesarios que no superen un costo mayor a los mil pesos, para casos de materiales especializados los gastos asociados a ellos son cubiertos por el propio alumno o bien se buscan convenios que permitan facilitar el préstamo temporal de dichos recursos.

Toda la difusión y logística para estos eventos sería desarrollada por la DCSyH y dado que los especialistas son parte de la planta de la DCSyH su sueldo viene erogado de su banco de horas.

Resultados

Es importante resaltar que este proyecto fue presentado también ante el proyecto 1.5 y los diversos coordinadores de las asociaciones culturales de la FI, actualmente se encuentra contemplado en el Plan de Trabajo 2011-2014 del Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería. Dando como resultado un primer borrador para la presentación de diversas charlas de apreciación dirigidas a la generación de nuevo ingreso y a los profesores que se encuentren cursando del Diplomado en Docencia de la Ingeniería que oferta la Facultad.

5.2.4. Proyecto: *Conociendo Nuevos Talentos*

Antecedentes

Dentro de los espectadores de las actividades socioculturales encontramos a los pasivos y a los activos motivados. Los alumnos activos motivados son aquellos que particularmente no esperan que la cultura los busque, ellos mismos buscan a la cultura y como *plus* la crean y participan de ella.

En ellos debe hacerse particular énfasis, de ellos depende resolver una de las debilidades de la firma, la falta de artistas.

Objetivo

Detectar nuevos talentos internos, ofreciendo facilidades para su expresión ante la comunidad, habiendo la posibilidad ampliar la oferta cultural en la DCSyH.

Acciones

1. Crear un programa de detección de alumnos talentosos que inicie desde su identificación por la propia planta académica de la DCSyH.

2. Desarrollar un programa de incentivos en especie para los alumnos que estén dispuestos a desarrollar su talento cultural.
3. Ofrecer espacios para exponer semestralmente los trabajos realizados por la comunidad de la Facultad de Ingeniería, en disciplinas como fotografía, pintura, narrativa, poesía y oratoria.
4. Buscar alianzas estratégicas que permitan dar una proyección a los alumnos artistas más allá de la FI
5. Establecer un programa de seguimiento y testimonio.
6. Buscar los recursos necesarios para darles mayor proyección a los nuevos artistas.

Cálculo de los recursos y costos

Costo	Concepto	Cantidad	Precio	Monto
Operación	Programa de Incentivos por semestre	2	\$1,000	\$2,000
Organización	Logística, planeación, búsqueda y desarrollo	1	\$0	\$0
Total	-	-	-	\$2,000

Cuadro 5.5: Costos de Operación y Organización de Conociendo Nuevos Talentos

El gasto mayor en este proyecto está dado por la creación de programas de incentivos, si bien es cierto que la erogación se da patrocinada por la partida operativa de la DCSyH, es necesario buscar programas de incentivos más ambiciosos que puedan ser capaces de fomentar un mayor número de alumnos que expresen sus actitudes culturales ante la comunidad.

Resultados

Al igual que otros proyectos este también se encuentra contemplado en el Plan de Trabajo 2011-2014 del proyecto 1.5 del Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería, se espera que los resultados más palpables se obtengan al final de los semestres 2013-2 y 2014-1. Como primer paso ya se encuentran trabajando los programas de incentivos patrocinados por la DCSyH.

5.2.5. Proyecto: *Difusión Enfocada*

Antecedentes

Dentro de algunas actividades como conferencias, presentaciones de libros y algunos conciertos se identificó una baja audiencia.

Objetivo

Hacer una difusión asertiva de los eventos culturales, para tener el impacto esperado.

Acciones

1. Realizar Difusión Dirigida a los responsables de diferentes áreas, para las conferencias y conciertos más especializados.
2. Utilizar Difusión Personalizada a los grupos cercanos al presentador del material.
3. Diversificar la Difusión utilizando redes sociales, y otros medios diferentes a los que ya se vienen trabajando.

Cálculo de los recursos y costos

Costo	Concepto	Cantidad	Precio	Monto
Operación	Computadora	1	\$9,575	\$10,575
	Paleleria	1	\$1000	
Organización	Logistica y planeación	1	\$0	\$0
Total	-	-	-	\$10,575

Cuadro 5.6: Costos de Operación y Organización de Difusión Enfocada

Los costos asociados a este proyecto pudieran ser derivados a otros proyectos, por lo menos la parte que refiere al equipo de cómputo, ya antes se había considerado la adquisición para el desarrollo de otro proyecto. El costo por papelería implica la elaboración de invitaciones con mayor personalización, si bien no se trata de un

gran moto, regularmente los costos por este tipo de trabajos son absorbidos por la Secretaría de Servicios Generales en su área de imprenta.

Resultados

Actualmente se tiene un trabajo fuerte en la tercer acción, se han establecido relaciones importantes con Palacio de Minería y la Coordinación de Programas de Atención Diferenciada (COPADI) para establecer alianzas que permitan intensificar y redirigir eficazmente la oferta de actividades en ambos sentidos.

Capítulo 6

CONCLUSIONES

En la actualidad la idea de la cultura ha venido tomando mayor fuerza e importancia entre la población, cada vez son mas las personas que ven a la cultura como algo esencial para su propio crecimiento; comprenden su importancia y buscan acercarse y hacerse de ella. Son más son los estudios, que tratan de explicar la importancia de la cultura en diversos ámbitos; como el humano, el social, el político y el económico, entre otros. Un sinnfn de investigaciones han demostrado la gran incidencia y peso que tiene la cultura en estos aspectos.

Por ejemplo; en el ámbito social, que quizás es la más fácil de percibir, la importancia de la cultura ha sido señalada por organismos de talla mundial como la UNESCO. Fue en México donde la UNESCO declarararía a la cultura como una capacidad que tiene el hombre de reflexionar sobre si mismo, como aquella que hace de nosotros seres humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. Es a través de la cultura que somos capaces de discernir los valores y aplicar una solución, es la manera en que podemos expresarnos y tomar conciencia de nosotros mismos [27].

Como lo dice en su declaratoria la UNESCO, debemos ser capaces de entender la cultura como un proyecto inacabado, en constante cambio, siempre con nuevas significaciones, oportunidades, y retos que indudablemente nos harán trascender como seres humanos y sociales.

En la parte política, la cultura ha venido jugando un papel protagónico, siendo eje de distintas decisiones que encaminan a los países a un crecimiento importante.

La cultura, vista desde la perspectiva política puede significar la movilización de masas en pro o en contra de un sinnúmero de hechos.

En el ámbito económico, la cultura juega un papel del mismo nivel de importancia que los anteriores, en muchos países la cultura suele ser un generador importante de ingresos económicos, un generador absoluto de industria, de fuentes de trabajo y por ende de desarrollo.

En México, por ejemplo, los montos económicos asociados al sector cultural representan el tercer lugar en aportaciones al PIB, sólo detrás de la industria petrolera y la manufacturera. En 2011 la SECTUR reportaba que el 9 % del PIB estaba siendo aportado por el sector turístico, generando 7.5 millones de empleos [28].

Las riquezas naturales, sitios arqueológicos, cuatro áreas naturales patrimonio de la humanidad, así como con destinos de sol y playa, son atractivos que permiten atraer a más visitantes nacionales y extranjeros, y ponderar al sector cultural en México, como una gran industria, motor de crecimiento para el País, con amplias vías de desarrollo.

Es claro ya, el alto valor cualitativo que resalta nuestras raíces, nuestras costumbres, nuestra diversidad de ideas, nuestra identidad como mexicanos, nuestra cultura.

De acuerdo a lo anterior la importancia de la cultura ha de ser tomada con seriedad y de manera formal, siendo el actor principal en aspectos clave del País.

Hoy en día la industria cultural esta inmersa en los constantes cambios que la globalización esta demandando, es por ello que han de ser probadas, aplicadas y mejoradas técnicas comunes a otras industrias, para llevar a este motor de crecimiento, a ser un sector más importante para el País, de lo que ya es.

Este trabajo de tesis ubicado en el contexto de la Universidad Nacional Autónoma de México, particularmente en su Facultad de ingeniería, tuvo como objetivo Identificar nuevas áreas de oportunidad cultural para la División de Ciencias Sociales y Humanidades, (DCSyH), haciendo uso de las herramientas de la planeación estratégica, considerando a dicha división como una industria cultural susceptible de los retos, amenazas y oportunidades; con fortalezas y debilidades que pudiera tener cualquier otra industria de otro tipo, donde la ganancia no esta asociada directamente a un monto económico, sino más bien a un monto de carácter social,

formación integral del ingeniero.

La estrategia fundamental fue considerar a la DCSyH como una empresa, y no sólo como una división académica que imparte asignaturas humanísticas, responsable de la mayoría de las actividades socio-culturales que oferta la Facultad de Ingeniería.

Vista como empresa, había que identificar retos, oportunidades, debilidades y fortalezas, lo cual se hizo aplicando el concepto de estrategia competitiva, con lo que se identificaron nuevas áreas de oportunidad.

Con base en el modelo de la estrategia competitiva y de acuerdo a la estructura organizacional de nuestra empresa, se identificaron dos Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), la Académica y la Sociocultural, donde la segunda unidad fue la de interés para este trabajo.

A la Unidad de Negocio Socio-cultural se le hizo un análisis de la industria, se identificaron varias fortalezas y debilidades, encontrando que sus mayores debilidades se localizan en la baja audiencia para algunas actividades, y la falta de espacio para el desarrollo de otras; y ciertamente su mejor fortaleza está dada por dos elementos intangibles; la calidad de sus artistas y el propio marco de ser una entidad académico-cultural de la UNAM.

Dadas estas debilidades se hizo un perfil del producto, donde el análisis de la cadena de valor permitió identificar áreas de oportunidad. Se realizó también un análisis de mercado, para determinar las tipologías del comprador que inciden en nuestra UEN; el resultado de este análisis es la propuesta de otros dos proyectos que incidirán directamente en involucrar a los estudiantes en las actividades socio-culturales de la Facultad.

En síntesis el análisis de la estrategia competitiva me permitió identificar las UEN's, hacer un análisis de la industria a la UEN seleccionada, determinar la ventaja competitiva mediante su cadena de valor, establecer los perfiles del producto de la UEN y analizar las tipologías del comprador, mediante su análisis de mercado. Los resultados obtenidos de los análisis anteriores, permitieron identificar cinco áreas de oportunidad y/o proyectos, los cuales son parte de la estrategia comercial que podrá implementar la División de Ciencias Sociales y Humanidades para enfrentar los retos que hoy se le están presentando.

La estrategia comercial está enfocada, como primera parte, a la inclusión de los proyectos en el Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería en su periodo 2011-2014, y en consecuencia contemplado para su ejercicio presupuestal; como segunda etapa, a la puesta en marcha y evaluación de resultados de los proyectos.

Actualmente los proyectos; Espacios Abiertos a la Cultura, Conociendo Nuevos Talentos, Navegando en la comunicación masiva, son parte de las oportunidades y acciones a seguir que la DCSyH reportó en su diagnóstico para el del Plan de Desarrollo 2011-2014 [29].

En su programa General de Trabajo del 2012-2014, la DCSyH contempla la puesta en marcha de los proyectos; Espacios Abiertos a la Cultura, Conociendo Nuevos Talentos, Navegando en la comunicación masiva, absorbiendo este último al proyecto de difusión enfocada, por tratarse del mismo rubro.

Es importante señalar que ninguno de estos proyectos cuenta con alguna asignación presupuestal, sus costos serán cubiertos de manera parcial por la partida operativa de la DCSyH y por erogaciones de otras entidades pertenecientes a la Facultad que, dado el rubro de las solicitudes, pueden absorber dichos costos [30].

Para el Proyecto de Formación Cultural la DCSyH ya contempla de manera interna, empezar a dar pláticas de apreciación artística en música (coro y tuna), y fotografía, ya que son estas disciplinas en las que la división tiene especialistas contratados.

Si bien es cierto no se puede considerar que la planeación ha sido exitosa, si no existe un monto o rubro de erogación que sea asignado a la puesta en marcha de algún proyecto, y para estos proyectos este es el caso, podemos decir que su implementación, quizás no al 100%, tomando ingresos de varias fuentes puede ser posible, dado que el presupuesto necesario para ello no es tan alto.

Esto hace que sea evidente y totalmente necesario un presupuesto exclusivo para el desarrollo de actividades que tienen que ver con la promoción y difusión de la cultura. Particularmente en la Facultad de Ingeniería, no se puede depender siempre de las erogaciones que otras entidades puedan generosamente dar a la división de sociales.

Pendiente de este trabajo queda la evaluación de la implementación de los proyectos, habrá que destacar cómo es que han impactado dentro de la población de la

Facultad de Ingeniería, si es que se han alcanzado los objetivos propios de la DCSyH al impactar y adentrar a la comunidad más a la cultura.

Se tendrá que hacer un nuevo análisis estratégico para saber si los proyectos eliminaron las debilidades, si no es así, buscar estrategias nuevas o complementarias que permitan subsanar las deficiencias.

Habrá que evaluar el desarrollo de los proyectos sin existir un presupuesto específico para ellos, haciendo hincapié en la necesidad de crear uno, si se pretende que las actividades socio-culturales poco a poco vayan cobrando mas fuerza de la que ahora tienen.

Finalmente habrá que presentar las evaluaciones a los directivos de la Facultad de Ingeniería para poder hacer realidad opciones como la de un presupuesto especial para estas actividades, que nos permitan escalarlas a lo que la realidad nos marca en la importancia de la cultura.

Hoy día en el grupo de trabajo de **Proyecto 1.5 Fomento de la Cultura, el Deporte y los Hábitos Saludables**, del Plan de Desarrollo de la FI, está trabajando con grandes esfuerzos para que estos y otros proyectos que inciden en estos rubros sean puestos en marcha con poco o nulo presupuesto de asignación directa, con lo que se abre la posibilidad de poder exponer a los directivos de la FI, los beneficios que la implantación de los proyectos traen a la comunidad y por ende las necesidades que se tienen, principalmente las económicas, para la mejora de los proyectos.

Apéndice A

Proyecto 7.1

Cartel del Proyecto 7.1 del *Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2007-2011*.



INFORME FINAL

7.1 Actividades socioculturales y deportivas

● Productos relevantes

- Asistencia anual promedio superior a 50 mil personas en actividades organizadas por la DCSyH y/o realizadas en colaboración con otras entidades universitarias y externas.
- En colaboración con la DGACU y la Academia de Música del Palacio de Minería, desde 2007, se han ofrecido alrededor de 140 conciertos de diversos géneros.
- Realización de importantes exposiciones con obras de artistas plásticos de reconocido prestigio, en Ciudad Universitaria y en el Palacio de Minería.
- La Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería en sus últimas cuatro ediciones recibió a más de 100 mil visitantes por año.
- Más de 16 mil estudiantes compitieron en 156 eventos deportivos de distintas disciplinas.
- Representación de la Facultad en justas deportivas organizadas por instituciones externas.

● Retos pendientes

Actividades Socioculturales

- Continuar fomentando la vida cultural como parte integral de la formación de los ingenieros.
- Ampliar la oferta cultural mediante la detección de talentos internos, ofreciendo facilidades para su expresión ante la comunidad.
- Buscar y adecuar nuevos espacios en la FI para la extensión cultural.
- Explorar el uso de redes sociales de comunicación para la difusión cultural.

Actividades Deportivas

- Establecer un plan de acondicionamiento y mantenimiento de espacios deportivos dentro de la Facultad.
- Promover la capacitación y actualización de los entrenadores deportivos de la Facultad.
- Promover la creación de la Ludoteca de la Facultad.
- Incrementar la participación deportiva de académicos y administrativos de nuestra comunidad.



● Testimonios y experiencias

Una vez fijados los lineamientos generales por parte del grupo de trabajo de este proyecto, la planeación de actividades culturales se concibe como un proceso flexible y adaptable a la variada oferta cultural disponible, tanto la emanada de nuestra propia comunidad como la que se genera dentro del ámbito universitario.

● Participantes

- | | | |
|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| Lic. Enrique Fabián Cervantes | C.F. Elia Guadalupe Macedo | Lic. Arturo Ángeles Mancilla |
| Ing. Gonzalo López de Haro | Lic. Eduardo Martínez Cuauhtle | Claudia Brambila Santamaría |
| M.F. Rosario Mendoza Garza | Lic. Lizbeth Iris Moreno Aldana | Emmanuel Echeverría Rodríguez |
| Lic. María Elena Cano Salazar | M.I. Sergio Tirado Ledesma | Fernando Aguilar Morales |
| Lic. José René Gómez R. | Lic. Miguel Figueroa Bustos | |



Apéndice B

Proyecto 1.5

Cartel del Proyecto 1.5 del *Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería* 2011-2014.



INFORME 2011

1.5. Fomento de la cultura, el deporte y los hábitos saludables en la formación integral de los ingenieros

● Objetivos generales

- Aportar una dimensión integral a la formación de los ingenieros con base en el reforzamiento de las asignaturas sociohumanísticas y el respaldo a las actividades culturales, deportivas y de promoción de la salud, como mecanismos para fortalecer los valores morales, el compromiso social y difundir con la mayor amplitud posible la cultura nacional y universal, todo en concordancia con la misión de la Facultad.
- Diversificar e incrementar la oferta de actividades socio-culturales, deportivas y de promoción de la salud, con el fin de involucrar de manera activa la participación de la comunidad todo como parte de la formación integral de Ingeniero
- Involucrar de manera activa la participación de la comunidad en las actividades que realiza el Palacio de Minería, además de promover y difundir los bienes artísticos con los que cuenta.

● Avance en las metas

DCSH 2011	Auditorio Ing. Javier Barros Sierra		Auditorio Ing. Sotero Prieto		Otros espacios		TOTAL	
	Número	Asistentes	Número	Asistentes	Número	Asistentes	Número	Asistentes
Conciertos	11	3100	5	553	6	11599	22	15252
Exposiciones	1	2000	4	1690	4	25390	9	29080
Conferencias y mesas redondas	6	1358	15	1730	5	587	26	3675
Teatro	7	220	2	250	7	850	16	1320
Cine	3	850	6	565	0	0	9	1415
Presentaciones de libros	2	300	0	0	0	0	2	300
Visitas guiadas	0	0	0	0	8	327	8	327
Talleres	0	0	0	0	14	278	14	278
Cursos	0	0	0	0	3	47	3	47
Reconocimientos	0	0	0	0	0	0	0	0
Reclutamiento	0	0	0	0	0	0	0	0
Concursos	0	0	0	0	0	0	0	0
Actividades de alumnos	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	30	7828	32	4788	47	39078	109	51694

- Asistentes a actividades culturales y recreativas

● Impactos esperados

- Enriquecer la formación integral la comunidad estudiantil, académica y administrativa de la Facultad de Ingeniería mediante las actividades socio-culturales, deportivas y de promoción de la salud.



● Participantes

Lic. Enrique Fabián Cervantes
C.F. Elia Guadalupe Macedo de la Concha
Sr. Marduk Pérez de Lara Domínguez
Sr. Arturo Ambríz Maguey
Ing. Guadalupe Dalia García Galvez

Ing. Carolina Garrido Morelos
Lic. José René Gómez Rodríguez
Lic. María de la Paz González Anaya
M.I. Sergio Tirado Ledesma
Dra. Ana María Vázquez Vargas

Bibliografía

- [1] Narro Robles, José, *Plan de Desarrollo de la UNAM 2008-2011*. Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria.
- [2] Coordinación de Difusión Cultural, UNAM , *Misión*. Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria. Consultado al 20 de agosto de 2010.
- [3] Guerrero Zepeda Gonzalo, *Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2007-2011*. Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria.
- [4] Coordinación de Difusión Cultural, UNAM, *Memoria Estadística 2009*. Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria. Consultado al 1 de septiembre de 2010.
- [5] Dirección General de Apoyo a la Comunidad Universitaria, UNAM, *Misión*. Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria. Consultado al 20 de agosto de 2010.
- [6] Chapoy Bonifaz, Dolores Beatriz. *Planeación, programación y presupuestación*. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. México, DF., 2003.
- [7] Dirección General de Planeación UNAM, *Guía mínima para la elaboración de Planes de Desarrollo Institucional*, Agosto de 2008.
- [8] Dirección General de Planeación UNAM, *Ruta de planeación*, Agosto de 2008.
- [9] Martner, Gonzalo. *Planificación y presupuesto por programas*, 12a. ed., México, Siglo XXI, 1981, pp. 9-11.

-
- [10] Del Rio González. Cristobal. *El Presupuesto*, 8ª edición. México, ECAFSA, 2000
- [11] Dirección General de Presupuesto Universitario. UNAM, *Presupuesto 2008*. Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria.
- [12] Dirección General de Presupuesto Universitario. UNAM. *Normas de operacion y clasificador por objeto del gasto 2003*. UNAM. C.U.
- [13] Dirección General de Presupuesto Universitario. UNAM. *Políticas y normas de operación presupuestal 2008*. UNAM. C.U.
- [14] Secretaría de Educación Pública, Universidad Autónoma de Tlaxcala, *V concurso nacional universitario sobre presupuestación programática*, SEP, México, 1982.
- [15] Dirección General de Programación y Presupuestación. UNAM, *El presupuesto por programas en la UNAM*, Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria, p.4.
- [16] Adam Siade, Juan Alberto. *Análisis del sistema presupuestal en la UNAM en 1998*, Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. México. 1998.
- [17] Facultad de Ingeniería, UNAM , *Misión*. Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria. Consultado al 20 de agosto de 2010.
- [18] Henry Mintzberg. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. 1ª Edición. Editorial Pearson, 1997.
- [19] Real Academia Española, *Definicion de estrategia*, Consultado al 30 Octubre de 2010.
- [20] Fuentes Zenón, Arturo. *Las Armas del Estratega*. DEPFI, Facultad de Ingeniería, UNAM. 2ª. impresión, México, D.F., 2002.
- [21] Fuentes Zenón, Arturo. *Diseño de la Estrategia Competitiva*. DEPFI, Facultad de Ingeniería, UNAM, 1ª. Ed., México, D.F., 2003.

- [22] 3^{er} Encuentro de Responsables de Actividades Culturales y Asuntos Estudiantiles en la UNAM. *Realidades y Visiones de la Gestión Cultural Universitaria, Memoria*. Ciudad Universitaria, UNAM, Junio del 2010.
- [23] Piedras, Ernesto. *¿Cuanto Vale la Cultura?, Contribución económica de las industrias protegidas por el derecho de autor en México*. Conaculta, 1^a. Ed., México, D.F., 2004
- [24] <http://www.tecnolite.com.mx/-par38-led-6w-rgb/> Consultada al 12 de Noviembre del 2011.
- [25] Planta Académica de la División de Ciencias Sociales y Humanidades. Consultado al 20 de Mayo de 2012. Recuperado de: <http://www.dcsyhfi.unam.mx/>
- [26] Maximización en Oficinas, presupuesto al 24 Mayo del 2012
- [27] UNESCO, 1982: Declaratoria de México
- [28] Excelsior edicion electrónica 10-julio-2012. Consultado 1/08/12. Recuperado de: http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_notas=751910.
- [29] Guerrero Zepeda Gonzalo, *Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2011-2014*. Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria
- [30] Plan de Desarrollo de la Facultad de Ingeniería 2011-2014. *Programas de trabajo; General y 2012*. Universidad Nacional Autónoma de México, Cd. Universitaria