

MANUAL DE

PLANEACIÓN INSTITUCIONAL





Resumen

El presente documento describe los lineamientos generales y metodológicos para la construcción de herramientas de gestión que contribuyen al mejoramiento, fortalecimiento y proyección institucional.

Departamento de Planeación FUJNC

DP-MAN-2/V1

TABLA DE CONTENIDO

Introducción
Objetivo del Documento
Alcance del Documento

1. La Planeación Estratégica en la Fundación Universitaria Juan N. Corpas

2. Principios de la Planeación Estratégica en la FUJNC

- Mirada integral, local y global
- Participación
- Fluidez y flexibilidad
- Sincronía
- Permanencia

3. Modelo de construcción del Plan Estratégico Institucional

- Estructura Funcional del Modelo
- Comunidad Universitaria/ Grupos Focales/ Partes Interesadas
- Observación estructurada
- Construcción colectiva
- Despliegue institucional

4. Seguimiento y evaluación (sistema de rendición de cuentas)

- Módulo de Planeación
- Módulo de Gestión de Indicadores
- Módulo de Gestión de Riesgos
- Módulo de Mejoramiento Continuo
- Módulo de Gestión Documental

Los Equipos que planean, ejecutan, evalúan y mejoran

6. Metodología de Planeación – Planeación Estratégica

Prospectiva

- Análisis Estructural MICMAC
- Análisis Morfológico de Variables, construcción de escenarios
- Narración y caminos de evolución
- Árbol de Competencias





Objetivo del Documento

Ofrecer a la comunidad universitaria una ruta metodológica para la construcción de Planes Estratégicos que incorporen las necesidades y expectativas de las partes interesadas, su análisis contextual y sus propósitos fundacionales.

Alcance del Documento

Inicia en el análisis situacional de la institución, la indagación apreciativa de su historia, el estudio del espíritu y enfoque de la educación superior en Colombia y en el mundo; desde la mirada de sus actores y desde sus teóricos. Articula los proyectos de la institución en materia de garantía del mejoramiento de la calidad y los sueños, capacidades y potencialidades de las personas que hacen la educación en la FUJNC. De allí produce un cuerpo documental que une las capacidades institucionales en un solo sueño, en que se pueden hacer realidad los sueños de las personas que allí viven.



1. La Planeación Estratégica en la Fundación Universitaria Juan N. Corpas

El ejercicio de planear el quehacer de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas ha sido una ocupación muy importante desde sus inicios. No es un ejercicio ligero planear una institución que cumpla con educación superior a jóvenes que le confían su formación profesional; que le cumpla a las familias que se esfuerzan por alcanzar un cupo en la superior y a un país que espera seres humanos con capacidad y disposición de desempeñar un ejercicio profesional que promueva la dignidad humana. Su trayectoria, su experiencia, sus saberes como capital de todas las personas que han pasado por el claustro durante estas cinco décadas, le han permitido pensarse y reflexionarse no solo en sus propósitos sino en la forma de alcanzarlos. Así, el proceso de dirección y planeación se ha cualificado y hoy la organización y sus personajes hablan un solo lenguaje sobre la institución que queremos y los caminos por los que hemos de transitar, con la claridad que todos hacemos la FUJNC y que ésta los reconoce a cada uno en su individualidad.

2. Principios de la Planeación Estratégica en la FUJNC

La cultura organizacional, entendida para este caso como el conjunto de prácticas, creencias, expresiones y relaciones entre las personas vinculadas a la FUJNC, nos ha exigido y permitido a la vez, construir cinco principios desde los cuales hacemos planeación en la CORPAS.

- Mirada integral, local y global

La Fundación Universitaria Juan N. Corpas como ecosistema se plantea una reflexión integral de su función sistémica. Mejora permanente los procesos y procedimientos que le permiten abordar la institucionalidad en su conjunto, allí contempla, evalúa, cuestiona y reflexiona su quehacer, con el propósito de dinamizar las partes y sus relaciones hacia el logro de las aspiraciones misionales. Esto, en permanente observancia de las dinámicas locales y globales de la educación superior, que se compromete con estudiantes locales pero ciudadanos y profesionales del mundo.

- Participación

Esa búsqueda de sí misma en todos los espacios, las partes y sus relaciones, hace que la FUJNC genere los escenarios para que las personas que hacen la vida institucional la piensen juntas desde sus necesidades, expectativas, preferencias y compromisos. Así, todos los actores de la comunidad universitaria participan en su análisis, evaluación, apreciación y diseño. El Departamento de Planeación genera las prácticas y técnicas de grupo que dirigen las fuerzas de las personas y las conjugan en el espíritu institucional para hacer lo mejor de la educación están con la que hoy comprometidos.



- Fluidez y flexibilidad

Si bien la institución precisa un modo de organizar y hacer su trabajo, tiene claro que estos modos son variados y variables, y que el movimiento es propio de los sistemas vivos y fruto de las fuerzas generadas por el equipo de personas que dan vida a la institución. Así que, estos modos también son evaluados para que respondan al pensar, sentir y hacer de las personas y de la FUJNC. La fluidez referida a que la cultura generada de hacer las cosas pensándolas, entregándoles sentido y sobre todo propósito, permite a las personas realizar un trabajo sencillo y corriente, con impactos mayúsculos. De otro lado, la flexibilidad consigna la posibilidad de ajustar los modos cuando algún factor presentado inesperadamente se lo sugiere.

- Sincronía

Hemos reconocido la FUJNC como un sistema con vida propia y movimiento permanente, ahora lo reconocemos como parte de un sistema mayor o macro sistema al que se debe para ejercer la fuerza suficiente que requiere el darle movimiento; la sincronía a la que se refiere cuando piensa su quehacer, es aquella que tiene la decisión y disposición de observar el momento histórico en el que se hace y la capacidad que tiene de incidir en él, no la sincronía que hace caso solo a las externalidades y se mueve por la fuerza de las mismas. Es la observancia, estudio y análisis de sí misma lo que le permite una reflexión de su quehacer en el tiempo lo que aumentan sus posibilidades de ser pertinente.

- Permanencia

La construcción de un lenguaje que permee la práctica diaria, ordinaria, consciente e inconsciente, es el resultado de incorporarlo en el espacio y mantenerlo en el tiempo. La Fundación Universitaria ha mantenido, permitido e insistido en orientar el trabajo de las personas desde la organización del mismo, la visualización de sus estados deseados y la planeación de los modos, los cuándos y cuántos. Así la FUJNC, ha logrado que el lenguaje de la planeación estratégica esté presente en las relaciones, las prácticas, los análisis y los resultados, naturalizando el concepto y reivindicándolo como el modo de lograr que esas tareas mejoren el resultado y aumenten el impacto y no que se perciban como tarea o resultado mismo.

3. Modelo de construcción del Plan Estratégico Institucional

Como resultado del trabajo permanente de planear la institución, analizar sus resultados, proyectar su desempeño y mejorar la calidad, la institución ha logrado configurar un Modelo que identifica los actores, los escenarios, los recursos, los momentos y los propósitos del planear en la Fundación Universitaria Juan N. Corpas.

A continuación, se describe de manera esquemática cada uno de los momentos para llegar a la construcción conjunta de la ruta corpista.

Momento 1. Contexto de la Organización

La FUJNC se dispone conocer, descubrir, apreciar y reflexionar su entorno. En diálogo con el Sistema de Gestión de Calidad, en el momento 1 se realiza una revisión integral de la institución. Interna, desde los procesos, los resultados y los recursos utilizados para alcanzar los propósitos. Externa, desde el comportamiento normativo, social, cultural, político y de mercado que brinde información de pasado, presente y tendencias de las dinámicas que impacten o se vean impactadas por el ejercicio de la FUJNC. Con dichos insumos, la institución realiza un análisis situacional, alrededor de su razón de ser "las Personas". Considera la persona que aspira ser un estudiante, a sus estudiantes y por supuesto a sus egresados, en sus necesidades, características y también en su capacidad para alimentar a la institución de estrategias y formas de hacer las cosas para mejorar su resultado, pero sobre todo su impacto. Gráfica 1.

Model o

Momento 1: Conocer/Descubrir/Apreciar/Reflexionar

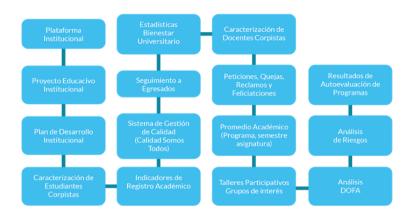


Gráfica 1. Momento 1

Este análisis de contexto de la organización, representa el reconocimiento interno y externo de todos los aspectos y factores que impactan la dinámica institucional y que pueden interferir o acelerar el cumplimiento de los propósitos institucionales. Estudios a profundidad se realizan en el momento de construcción del Plan de Desarrollo Institucional, no obstante, la vigilancia estratégica permanente, de movimientos normativos y aspectos sociales, culturales y políticos, son tenidos en cuenta en el diseño de los planes anuales que cada unidad y equipo construye. Lo anterior, es complementado con el análisis de factores que el Departamento de Planeación y el Departamento Financiero realizan para la construcción del Presupuesto Anual, cuyo marco referencial es el Plan de Desarrollo y el Plan Estratégico Anual o Plan de Mejoramiento según el caso. Dicha labor, esta consignada y descrita en el Manual de Presupuesto Institucional.

Se han identificado como fuente los datos y documentos siguientes, de las cuales este manual contiene la ficha técnica. *Gráfica 2, Gráfica 3*.

Contexto Institucional Fuentes de Información Interna



Gráfica 2. Fuentes Internas

Contexto Institucional Fuentes de Información Externa PLAN DE PLAN DECENAL DE DESARROLLO RED **FDUCACIÓN** LINEAMIENTOS DE PRUEBAS SABER PRO ACREDITACIÓN DIÁLOGOS DE INSTITUCIONAL Y FUTURO DE PROGRAMAS ESTADÍSTICAS DESARROLLO SOSTENIBLE **EDUCACIÓN**

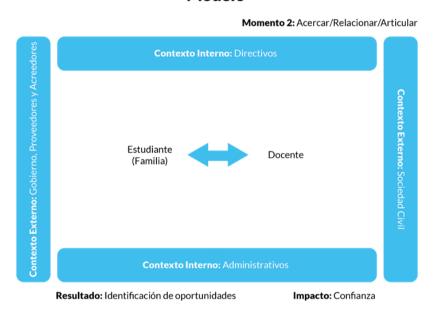
Gráfica 3. Fuentes Externas

Momento 2.

Identificado el terreno en el que se mueve la institución, se propone acercar, relacionar y articular a las personas que dan vida a la organización, buscando la identificación de oportunidades en cuanto a los talentos, conocimientos, experiencias y recursos. Centra el trabajo de las personas y de los actores externos, en la relación estudiante – docente, para construir

desde allí la esencia del trabajo colectivo, dando sentido al proceso de enseñanza – aprendizaje, como una experiencia de vida que promueve el desarrollo integral y que dota a sus actores de los conocimientos y las preguntas para seguir explorando, creando, innovando, resolviendo y aportando a la sociedad. *Gráfica 4*.

Modelo



Gráfica 4. Relacionamiento de actores

Momento 3.

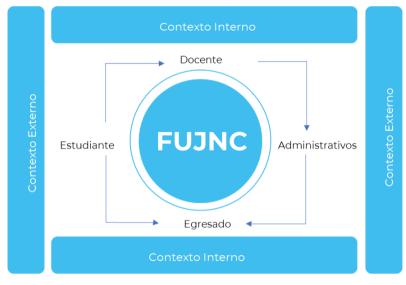
La FUJNC crea los escenarios para que los actores y las circunstancias de la institución se sienten a dialogar, a construir y comprometerse a hacer juntos la vida universitaria. El propósito de este momento es la construcción colectiva donde cada persona, cada proceso, cada unidad se siente reflejada, incluida, reprentada y viva.

Muy importante resaltar que los actores, partes interesadas o grupos de interés son consultados a través de diferentes herramientas y técnicas de grupo para construcción de los Planes (desarrollo, estratégicos y de mejoramiento). Cada uno en la periodicidad establecida para cada herramienta. (ejemplo: Autoevaluación de Programas Anual)

Así se identifican sinergias que facilitan, optimizan y promueven el desarrollo institucional. *Gráfica 5*.

Modelo

Momento 3: Construir / Hacer Juntos



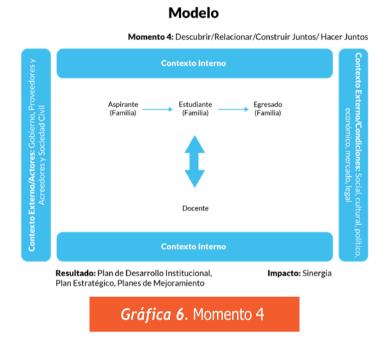
Resultado: Plan Conjunto

Gráfica 5. Momento 3

Momento 4.

Visualizar la institución de manera holística para un ejercicio de planeación integral que atienda todos los campos de acción, de compromiso y responsabilidad. Por ello, este momento integra los momentos anteriores "descubrir, relacionar, construir y hacer juntos" y relaciona los actores entre ellos, los actores con el contexto y los propósitos que quiere alcanzar.

De este ejercicio, la institución obtiene las herramientas de gestión, Plan de Desarrollo (lago plazo: 5 años), Plan Estratégico (corto y mediano plazo), Planes de Mejoramiento (corto y mediano plazo). *Gráfica 6*.



- Estructura Funcional del Modelo.



- Comunidad Universitaria/ Grupos Focales/ Partes Interesadas

Uno de los principios institucionales para el ejercicio de la planeación institucional es la participación, por lo que se han identificado los grupos con los cuales la FUJNC planea la institución.

Internos

Estudiantes. Pregrado. Posgrado. Educación Permanente y Continuada Pregrado. Posgrado. Educación Permanente y Continuada Pregrado. Posgrado. Educación Permanente y Continuada Pregrado. Posgrado. Educación Permanente y Continuada

Administrativos. Planta

Externos

Ministerio de Educación Nacional Consejo Nacional de Acreditación Empleadores

- Lineamiento normativos
- Lineamientos
- Percepción

- Observación estructurada

Para la FUJNC es muy valioso el reconocimiento de prácticas en otras instituciones que brinden elementos de evaluación y análisis de los procesos, métodos, técnicas y recursos de planeación y autoevaluación. Así, parte de su ejercicio de mejoramiento continuo está la realización de pasantías locales, nacionales e internacionales, a través de ejercicios de observación estructurada que capitalicen las experiencias, vivencias y conocimientos de las instituciones visitadas y prácticas observadas.

- Construcción colectiva

La institución a través del Departamento de Planeación Institucional, diseña las metodologías, técnicas y recursos que gestionen la información y conocimiento requerido para la construcción de los documentos, las rutas, las estrategias, y las métricas para la evaluación y mejoramiento de los resultados. En cada fase se garantiza los escenarios permanentes de construcción, divulgación, revisión y análisis en los que participe la comunidad. Dichos escenarios están dados para que los equipos de trabajo, los representantes de los mismos y la alta dirección, den cuenta de lo planeado y lo alcanzado, además de los ajustes que deban hacerse cuando los resultados, los retos y las circunstancias internas y externas que se presenten lo exijan.

Para ello, se exploran permanentemente las técnicas de grupo más pertinentes, productivas y participativas, sistematizando las experiencias y capitalizando sus resultados.

Posterior a la exploración por equipos se envía instructivo para la consolidación homogénea de la información. Además de poner a disposición los documentos y resultados de talleres, entrevistas y observación, se entrega una matriz en la que se consigna el plan y que se corresponde con la información requerida por el software de acuerdo a su parametrización.

MANI			

Cada unidad realiza su Plan Estratégico de acuerdo a los escenarios deseados y a sus objetivos estratégicos, los cuales están consignados en el Plan de Desarrollo Institucional y que a su vez es el resultado de la construcción colectiva. Así las cosas, cada equipo elige los escenarios y los objetivos a los que le va a trabajar en la vigencia y describe los objetivos específicos y actividades necesarias y suficientes para alcanzarlos.

A continuación, se presenta la matriz utilizada para la consolidación de Planes:

Matriz Planeación Estratégica

DIMENSIÓN

Dentro de la terminología de la planeación estratégica prospectiva el concepto de dimensión se refiere a los diferentes aspectos, que a manera de enunciado se construyen a partir de la identificación y consolidación de variables por análisis morfológico de éstas. Desde las dimensiones se realiza la proyección de retos mayores.

RETO MAYOR

Estos retos representan las grandes apuestas estratégicas del Plan de Desarrollo Institucional o Planeación Estratégica y están alineadas con las dimensiones.

LÍDER

Se refiere al equipo que lidera cada dimensión de Plan de Desarrollo Institucional aportando a la movilización de los proyectos y estrategias para su cumplimiento.

PROYECTO / ESTRATEGIA

Describe el conjunto de actividades que se realizarán para alcanzar lo propuesto en los retos mayores.

ACTIVIDADES

Se refiere a cada uno de los pasos o acciones necesarias que conducen al logro de los proyectos y estrategias, definiendo recursos y tiempos de ejecución.

PESO

Es la carga porcentual que se le asigna a una actividad de acuerdo con su importancia dentro del proyecto/estrategia.

FECHA DE INICIO

Corresponde a la fecha en la que inicia la ejecución de la actividad.

FECHA DE FINALIZACIÓN

Corresponde a la fecha prevista para finalizar la actividad que se esté ejecutando.

RESPONSABLE

Persona encargada de orientar el trabajo y alcanzar el proyecto o estrategia planeada.

PRESUPUESTO

Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la institución u organización distribuidos por proyectos. Un presupuesto enlista el costo detallado de cada proyecto/estrategia.

LÍNEA DE BASE

Establecimiento de las condiciones iniciales de una política, programa o proyecto, generalmente de carácter cuantitativo. Que contribuyen al diagnóstico de un escenario usado como punto de referencia para establecer comparaciones con las situaciones que ocurrirán en el futuro.

META

Es el resultado deseado cuantitativo o cualitativo para dar alcance al proyecto / estrategia.

INDICADOR

Se refiere al instrumento para medir el avance del proyecto/estrategia.

UNIDAD ORGANIZACIONAL

Son las áreas de trabajo que se corresponden con la estructura organizacional institucional

EVIDENCIA

Se refiere a los productos tangibles o cualquier antecedente del proyecto, estrategia o actividad que genera para alcanzar el reto mayor.

- Despliegue institucional

Así como la construcción colectiva honra el principio de la participación, la FUJNC debe garantizar la puesta en común de lo planeado, lo deseado, los retos, las metas, y las personas comprometidas en ello. Este ejercicio se lleva a cabo a través de los siguientes canales y espacios:

- Equipos de trabajo: por equipos de trabajo responsables de proceso y por equipos de trabajo de Unidades organizacionales
- Estamentos. Consejo Máximo y Consejo Directivo
- Boletín informativo: "Corpas en un Página" espacio en el boletín informativo institucional en el que se exhiben los avances de manera trimestral.
- Reuniones de Mejoramiento. Presentación de planes y avances.
- Página web. En la que deberá estar expuesto el Plan de Desarrollo Institucional.

4. Seguimiento y evaluación (sistema de rendición de cuentas)

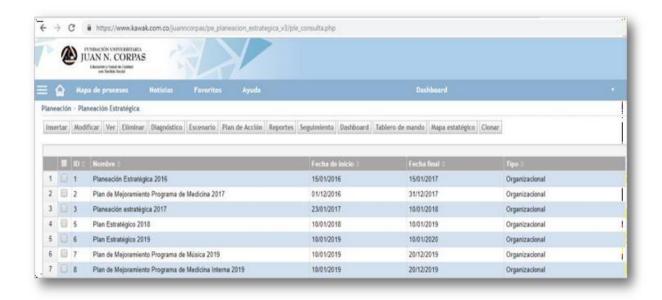
Para el ejercicio de rendición de cuentas la FUJNC cuenta con un sistema de información, con cinco módulos articulados que contienen los planes y proyectos institucionales, y desde el cual se hace seguimiento al desempeño institucional.

- Módulo de Planeación

Este módulo permite crear y administrar la planeación estratégica de la institución, de un proceso o un proyecto, a través de la metodología Balanced Score Card, el desarrollo de cada planeación parte del planteamiento de un contexto estratégico y unos objetivos estratégicos, estos a su vez permiten desarrollar iniciativas y actividades para hacer un seguimiento detallado de la planeación.

Sistema de Rendición de Cuentas



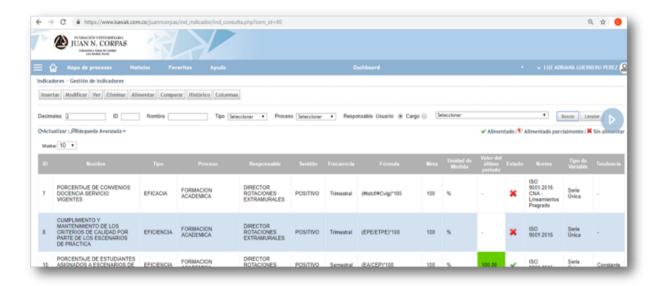


- Módulo de Gestión de Indicadores

Permite calcular, definir, alimentar y analizar los indicadores de gestión de la institución, estableciendo pautas de comportamiento de los mismos, ya sea de manera gráfica o numérica con la periodicidad que se requiera.

Sistema de Rendición de Cuentas



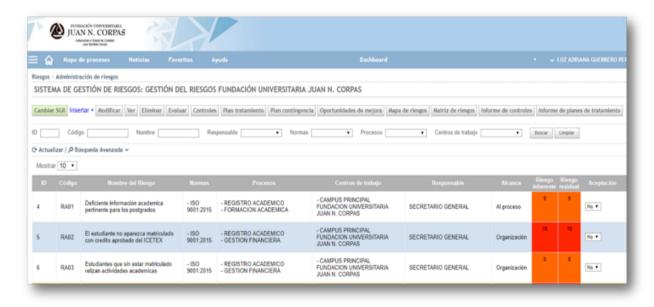


- Módulo de Gestión de Riesgos

Permite llevar varios sistemas de riesgos, puesto que es compatible con las normas ISO 14001, ISO 31000, ISO 27001, OHSAS 18001, Guía de Riesgos del DAFP, SARO, SARLAFT e ISO 9001 2015. Se pueden administrar riesgos, evaluarlos, generar planes de tratamiento y controles.

Sistema de Rendición de Cuentas



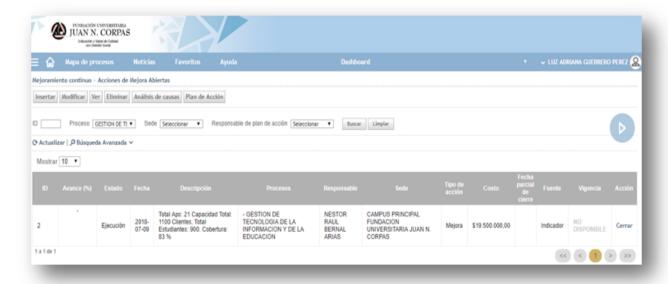


- Módulo de Mejoramiento Continuo

De allí se administran las acciones de mejora y sus respectivos planes de acción, facilitando el proceso de mejora continua de la institución. De otro lado, facilita identificar las acciones correctivas, preventivas, de mejora y correcciones, y realizar análisis de causas a través de metodologías de causa – efecto y Pareto.

Sistema de Rendición de Cuentas





- Módulo de Gestión Documental

Esta opción permite administrar toda la documentación del sistema de gestión de la institución, tal como manual de calidad, caracterizaciones, procedimientos, formatos y los demás documentos que la FUJNC requiera. También permite visualizar la documentación desde el mapa de procesos y generar y almacenar los registros generados de los formatos.

Sistema de Rendición de Cuentas





5. Los Equipos que planean, ejecutan, evalúan y mejoran

La institución cuenta con los equipos de trabajo responsables y los momentos en los que se juntan para analizar avances, resultados y estimar ajustes. Así las cosas, la Jefatura y Coordinación del Departamento de Planeación realizan acompañamiento permanente a los líderes de las unidades organizacionales en el seguimiento a la ejecución de los planes estratégicos, cumplimiento de indicadores, riesgos y oportunidades, acompañando la identificación de logros y de las evidencias que soportan su ejecución. En cuanto a los resultados de la ejecución, desde el Departamento de Planeación se lidera la elaboración y consoilidación del Infome de Gestión, que da cuenta de los cumplimientos anuales en relación a lo planeado.

6. Metodología de Planeación - Planeación Estratégica Prospectiva

Se consigna en este punto del documento, la metodología utilizada para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional, y la cual la institución ha querido considerar para su próximo ejercicio "Planeación Prospectiva", definida por Michael Godet como el proceso analítico que busca construir escenarios, como medio para representar la realidad futura con el fin de iluminar la acción presente, a la luz de los futuros posibles y deseables (Godet, 11, 2007).

En el desarrollo metodológico se encuentran las siguientes fases.

- Análisis Estructural MICMAC

Elaboración de la Matriz de Impactos Cruzados. En esta etapa se identifican las variables universo, que para nuestro caso son 100 variables escogidas por un equipo experto en materia de educación superior, teniendo como premisa todos los aspectos que intervienen y pueden impactar la dinámica de la FUJNC; así las cosas, dichas variables acuden a aspectos internos y externos de la institución. En dicho ejercicio se tienen en cuenta los insumos reseñados en el presentedocumentocomofuentesinternas (*gráfica 3*) y fuentes externas (*gráfica 4*).

El universo de variables es sometido a revisión del Consejo Directivo de la FUJNC, con el acompañamiento de la dirección del Departamento de Planeación. De dicho ejercicio se seleccionan 60 variables mediante la depuración del listado inicial de las mismas, siguiendo el propósito de este ejercicio. Las 60 variables representan, según el criterio de los expertos, el universo en el que debe moverse la institución para focalizar su gestión.



Ahora bien, las 60 variables son entregadas al equipo directivo, que a través de un sistema de evaluación califican las variables de acuerdo a su importancia y gobernabilidad, con el propósito de continuar con el proceso de depuración; como resultado de este ejercicio se seleccionan 30 variables, aquellas que fueron mejor calificadas por los expertos.

Finalmente, una terna de expertos, realiza el cruce de variables para determinar los niveles de influencia y dependencia de las mismas entre sí. Consolidados los resultados se identifican las Variables Influyentes, Desestabiliza-

doras, Independientes y Dependientes. De allí se identifican las variables que debe impactar la FUJNC directamente, con cuyas acciones se impactarán de manera indirecta las demás.

El resultado de esta práctica es la focalización de 15 variables que se priorizan para direccionar el trabajo a largo plazo. En Consejo Directivo se validan las quince variables, y se vuelven a contrastar con la filosofía, objeto social y propósitos institucionales, evaluando si estas mismas satisfacen y justifican su quehacer.

- Análisis Morfológico de Variables, construcción de escenarios

Obtenidas las 15 variables priorizadas importantes y gobernables, La terna de expertos realiza un análisis morfológico para construir grupos de variables homogéneos en función a su similitud; dichos grupos son recogidos en un enunciado que representa las dimensiones del espacio morfológico y que sirven para la construcción de escenarios deseados.

- Narración y caminos de evolución

Contando con las dimensiones, la terna de expertos procede a la proyección de dichas dimensiones a escenarios de futuro, y cada dimensión se lleva a un escenario deseado, escenario tendencia y escenario no deseado. Los expertos ajustan y validan los escenarios deseados. Ahora bien, a partir de estos escenarios diseñan los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar el estado deseado por dimensión. Posteriormente se presentan al equipo directivo para su validación, pasa así al Consejo Directivo para su aprobación y finalmente al Consejo Máximo quien aprueba el documento definitivo y el presupuesto para alcanzarlo.

- Árbol de Competencias

El árbol de competencias determina los conocimientos y los recursos que exige el camino correcto hacia el estado deseado. El Árbol de competencias es el punto de partida para la construcción de los Planes Estratégicos que cada año deberán ser diseñados y ejecutados para dar despliegue al Plan de Desarrollo Institucional.



