

**METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN
DE DESARROLLO**

UNIVERSIDAD ECCI

2022 - 2026

Dirección de Planeación y Acreditación

Adriana Rojas Martínez
Directora de Planeación y
Acreditación

Carol Coronado
Profesional de la Dirección de
Planeación y Acreditación

Mayerly Suarez
Jefe de Calidad

William Castiblanco
Jefe de la Unidad de Estadística

1. Introducción.

La Universidad ECCI ha iniciado el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) para el periodo 2022 a 2026, reconociendo el nivel de logro alcanzado en los últimos años y reafirmando su compromiso con la transformación del país en atención a los retos y situaciones claves para la competitividad y el cierre de brechas sociales que representan una oportunidad de elevar los niveles de prosperidad.

En el marco de lo anterior, la Dirección de Planeación y acreditación coordina metodológicamente la formulación del PDI que tiene como punto de partida el diagnóstico y la situación actual de los principales indicadores institucionales en los diferentes temas estratégicos; ejercicio centrado en el análisis interno y externo de las fuerzas y aspectos inherentes a la dinámica de la Universidad y su relación con los grupos de interés.

La formulación del PDI se plantea en cinco (5) etapas mediante una metodología participativa que busca involucrar los estamentos de la Universidad en la aplicación de esta, generando con ello una dinámica institucional basada en el diálogo, la construcción colectiva y la articulación de los diversos elementos que se vinculan al proceso por la naturaleza de este.

Con el PDI 2022 – 2026, la Universidad se proyecta hacia la consolidación de las capacidades organizacionales construidas desde las funciones misionales que dan cuenta del quehacer institucional, y así mismo, busca lograr el perfeccionamiento de las prácticas internas en los diversos ámbitos de trabajo para conseguir niveles de logro acordes con los estándares nacionales e internacionales.

De esta manera, el presente documento sustenta la metodología diseñada para el proceso de formulación, especificando las etapas y fases correspondientes a cada una, así como los entregables que permitirán evidenciar la ejecución del cronograma definido. La propuesta incluye, además, algunas recomendaciones cuya adopción es fundamental para la consolidación del sistema de planeación institucional.

2. Objetivos.

2.1. Objetivo general.

Formular mediante una metodología participativa el Plan de Desarrollo de la Universidad ECCI para el periodo 2022 – 2026.

2.2. Objetivos específicos.

- a. Diagnosticar el estado actual de las capacidades organizacionales de la Universidad.
- b. Elaborar la visión del desarrollo de la Universidad para el periodo del Plan de Desarrollo mediante la participación de los grupos de interés.
- c. Establecer los temas y objetivos estratégicos sobre los cuales se formulará el Plan de Desarrollo.
- d. Determinar la armonización del componente estratégico del Plan y la estructura financiera de la Universidad.
- e. Diseñar la estructura del Plan de Desarrollo de acuerdo con los elementos estratégicos y de despliegue institucional.
- f. Definir las condiciones técnicas para el seguimiento y evaluación al Plan de Desarrollo.

3. Enfoque conceptual.

La formulación del PDI tendrá como fundamento algunos referentes conceptuales que proporcionarán las bases técnicas del proceso.

La construcción del Plan de Desarrollo tiene como principio la planeación estratégica que abarca el:

“Proceso formal, sistemático y sistémico que lleva a la empresa a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva” (Fred, 2003, p. 54).

Fred (2003) sostiene que la planificación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy, destacando la importancia de desarrollar procesos consecuentes para estudiar escenarios futuros desde el análisis de las capacidades internas de la organización.

La planeación estratégica desde la perspectiva de los autores clásicos como Andrews (1976) se relaciona con el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una organización debe establecer para conseguir sus propósitos en el tiempo. De forma complementaria, Ansoff (1965) reconoce que la estrategia de la organización debe medirse por una política de negocios para el crecimiento y expansión, lo que sugiere la creación de ventajas competitivas.

Así mismo, Certo & Peter (1996) consideran que la planeación es sinónimo de dirección estratégica basada en el control de las actividades de la organización, utilizando el proceso presupuestario y de asignación de recursos.

Posteriormente, Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012) argumentan que la planificación además de entenderse desde la dirección adquirió en el tiempo componentes integradores que la perfilan como administración estratégica traducida en un proceso de evaluación sistemática que facilita la definición de objetivos a largo plazo, la identificación de metas cuantitativas que se desarrollan mediante estrategias con recursos específicos.

En línea de lo anterior, Fred (2003) afirma que la administración estratégica es el “arte y la ciencia de formular, de poner en práctica, y evaluar las decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos” (p. 6). Definición que complementa la visión de la planeación y dirección estratégica enfatizando en las acciones necesarias para mejorar los resultados de la organización en el tiempo.

Desde esta óptica, puede entenderse que la planeación estratégica posibilita el desarrollo de un proceso enfocado en alinear los recursos y las capacidades de la organización con las necesidades del entorno y del sector donde se encuentra para generar resultados competitivos y la sostenibilidad en el tiempo. Escenario que compromete los recursos propios y condiciona la estructura de la organización para adaptarse y lograr las metas propuestas.

Por tanto, el proceso de planeación estratégica que se relaciona directamente con la dirección o administración tiende a ser dinámico y continuo, considerando que la organización debe reconocer los elementos del ambiente externo e internos para crear oportunidades nuevas y diferenciadas que construyan la ruta del futuro de esta. Al respecto Cuellar & Burgwal (1999) resaltan que la planificación estratégica transforma la realidad, precisando que los elementos integradores de una estrategia formulada a largo plazo debe considerar el entorno, los cambios, las oportunidades, y la visión de futuro sobre la reflexión de la misión que presupone el reconocimiento del quehacer y los valores fundamentales de la organización.

Así las cosas y en consideración de lo expuesto anteriormente, la formulación del PDI

que se resume en la construcción del plan estratégico de la Universidad ECCI, entenderá el mismo como “el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a la comunidad académica, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales” (Thompson & Strickland III, 1998, p.13). Lo anterior explica la necesidad de diseñar soluciones para atender las necesidades y objetivos de los grupos de interés con los que se relaciona la Universidad.

4. Enfoque de trabajo.

El proceso de formulación del PDI generará una dinámica institucional basada en el diálogo para reconocer los puntos de vista, la construcción colectiva que permitirá la integración de los grupos de interés y la articulación de los diferentes elementos que se vinculan al proceso directa o indirectamente.

La metodología incluye herramientas propias de la planeación estratégica que brindarán soporte al cumplimiento de los objetivos específicos definidos en el desarrollo del proceso de formulación, teniendo en cuenta información institucional mediante estadísticas e igualmente datos obtenidos de fuentes oficiales requeridas en las diferentes etapas del proceso.

Las características de la Universidad propias de la naturaleza de la generación de conocimiento incorporarán a la metodología los principios de la investigación cuantitativa y cualitativa en la consulta que se realicen a representantes de los grupos de interés identificados.

Las etapas del proceso que se enunciarán más adelante tendrán dos enfoques fundamentales: (1) el pensamiento estratégico y (2) el diseño centrado en las personas.

- a. **El pensamiento estratégico.** Para Morrisey (1996) el pensamiento estratégico constituye un requisito esencial para la planeación efectiva, puesto que incorpora valores, misión, visión y estrategias como elementos intuitivos, más que analíticos, cuya unión representa los fundamentos estratégicos de la organización. La identificación de los elementos sensibles de la organización permitirá la ejecución de la misión, de la visión y de sus objetivos, gracias al nivel de involucramiento de quienes soportan su operación.

De acuerdo con Castañeda (2001), se deben desarrollar tres fases para aplicar el pensamiento estratégico dentro de los ejercicios de planificación:

- Primero, la *percepción* con la pregunta **¿qué parece estar ocurriendo**

-
- **aquí?** Para reconocer las bases del futuro organizacional.
 - Segundo, la *Comprensión* con la pregunta **¿qué posibilidades enfrentamos?** Para identificar escenarios estratégicos posibles.
 - Tercero, el *razonamiento* con la pregunta **¿qué haremos al respecto?** Para seleccionar una estrategia e implementarla.

Las preguntas antes presentadas, harán parte de las técnicas que se utilizarán en las actividades de consulta a miembros que hacen parte del nivel directivo de la Universidad.

El enfoque, perfila la planeación estratégica desde una mirada global de la organización, buscando que la formulación de los planes integrados por objetivos y estrategias correspondan a la realidad futura deseable.

b. Diseño centrado en las personas. De acuerdo con la Fundación Bill & Melinda Gates (2013) el Diseño Centrado en las Personas es un proceso y un conjunto de técnicas para crear soluciones que incluyen productos, servicios, espacios, organizaciones y modos de interacción. La centralidad en la persona se fundamenta en el reconocimiento de las necesidades, los sueños y los comportamientos de los individuos que se verán beneficiados por las soluciones resultantes del proceso.

En el mismo sentido, Saffer (2010) considera que el diseño basado en las personas, es decir, en sus interacciones, representa una disciplina formal que ha existido durante décadas relacionada con disciplinas hermanas como la arquitectura de la información, el diseño industrial, el diseño visual, el diseño de experiencias de usuario y los factores humanos; disciplinas que en conjunto hacen posible el diseño de soluciones acordes con las necesidades y expectativas de los interesados.

La Fundación Bill & Melinda Gates (2013) propone la aplicación del enfoque mediante tres fases:

- La *deseabilidad* con la pregunta **¿Qué desea la gente?** Para escuchar y entender lo que las personas desean, necesitan.
- La *factibilidad* con la pregunta **¿qué es técnica y organizacionalmente factible?** Para encontrar los elementos que de acuerdo con las capacidades internas posibiliten la construcción de soluciones.
- La *viabilidad* con la pregunta **¿qué puede ser financieramente viable?** Para enfocar el diseño de las soluciones dentro en los límites de los recursos disponibles.

Las preguntas antes presentadas, harán parte de las técnicas que se utilizarán

en las actividades de consulta a miembros de las dependencias administrativas y académicas, personal administrativo y docente, integrantes de las unidades de investigación y proyección social, así como a los estamentos institucionales y representantes de los grupos de interés externos.

5. Roles.

En el desarrollo de la metodología que permitirá formular el Plan de Desarrollo Institucional 2022 – 2026, el equipo de trabajo estará organizado en los siguientes roles:

- a. *Líder técnico – Rectoría*: este rol se caracteriza por funciones que abarcan la coordinación del proceso, la definición del cronograma de trabajo junto con las actividades y los recursos necesarios, así como el control en la ejecución de las diferentes etapas.

- b. *Equipo técnico – Alta Dirección*: este equipo estará compuesto por:
 - Rectoría.
 - Vicerrectoría General
 - Vicerrectoría Académica.
 - Vicerrectoría de Investigaciones
 - Vicerrectoría Administrativa.
 - Secretaría General.
 - Dirección de Proyección Social
 - Dirección de Currículo
 - Bienestar Universitario
 - Decanaturas
 - Dirección de Posgrados
 - Dirección de Virtualidad
 - Oficina de Control Interno (Proyectos especiales)
 - Dirección de Recursos Humanos.
 - Dirección de Tic
 - Dirección de Comunicaciones.
 - Dirección de Planeación y Acreditación

Las funciones corresponden a la ejecución técnica de las etapas y sus fases correspondientes, la asignación de personal requerido en las actividades definidas y la generación de la documentación del proceso.

Una vez se cuente con el documento borrador del PDI, el equipo técnico revisará el contenido propuesto y emitirá un concepto que será tenido en cuenta para continuar el trámite antes de la Sala General y Consejo Superior conforme a los lineamientos previstos para tales fines.

- c. *Coordinador metodológico – Dirección de Planeación y Acreditación:* este rol se caracteriza por funciones que abarcan la coordinación de las diferentes actividades respecto de los objetivos propuestos, también el seguimiento al desarrollo de la metodología y el apoyo en la elaboración de los diferentes documentos que servirán de insumo y/o entregable en las diferentes etapas.

6. Etapas del proceso de formulación.

El proceso de formulación estará estructurado bajo cinco (5) etapas que implementarán los enfoques de la metodología. Dichas etapas son:

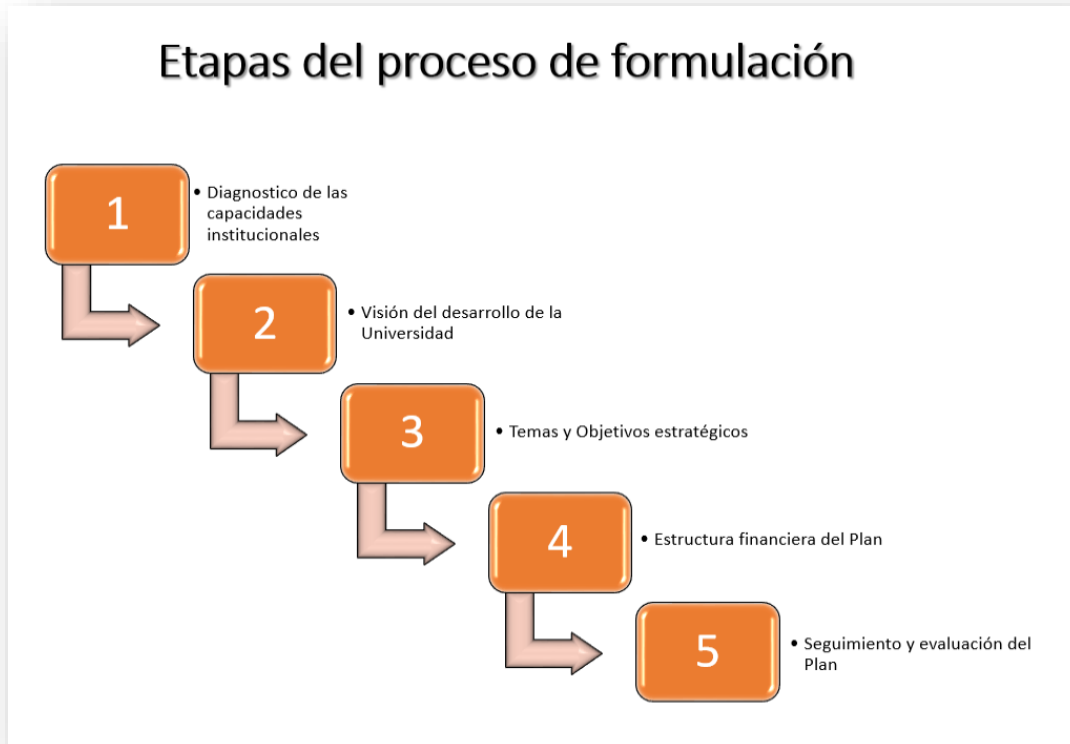


Figura 1. Etapas del proceso de formulación del PDI.

Las etapas descritas en la figura 1, se presentan en lo sucesivo especificando las fases para su desarrollo incluyendo las aclaraciones técnicas y los entregables correspondientes.

6.1. Primera Etapa.

La primera etapa se denomina *Diagnóstico de las capacidades institucionales*, y atiende al primer objetivo específico de la metodología.

Las fases son las siguientes:

Tabla 1. Fases de la primera etapa.

Número fase	Nombre de la fase	Descripción de la fase
1	Análisis interno	Identificación de debilidades y fortalezas de la Universidad
2	Análisis externo	Identificación de oportunidades y amenazas de la Universidad
3	Indicadores de línea base	Descripción del estado actual de los indicadores de la Universidad
4	Análisis sectorial	Comparación de indicadores de la situación actual de la Universidad con los del sector de educación superior a nivel territorial y nacional
5	Análisis para el cierre de brechas	Definición de expectativas frente a la definición de metas que sirvan de base para la formulación de programas y proyectos

Técnicamente los resultados de los análisis permitirán reconocer las capacidades de la Universidad para visibilizar las posibilidades de desarrollo a nivel institucional y nacional.

Los indicadores del sector serán obtenidos de fuentes oficiales y autorizadas para la administración de información sobre el sector de educación superior en Colombia.

Consecuentes con lo anterior, los entregables de esta etapa serán:

- Un (1) documento con el análisis interno y externo de la organización.
- Una (1) matriz de indicadores institucionales según el PDI actual.
- Una (1) matriz de indicadores institucionales comparados con los del sector, especificando las brechas entre estos.

6.2. Segunda Etapa.

La segunda etapa se denomina *Visión del desarrollo institucional*, y atiende al segundo objetivo específico de la metodología.

Las fases son las siguientes:

Tabla 2. Fases de la segunda etapa.

Número fase	Nombre de la fase	Descripción de la fase
1	Situaciones positivas para el desarrollo institucional	Descripción de las fortalezas y oportunidades de la Universidad a partir de los resultados del diagnóstico
2	Análisis de referentes de planeación	Revisión del Plan de Desarrollo Nacional Plan de Desarrollo Distrital y planes sectoriales
3	Visiones individuales y grupales	Identificación de ideas o problemas sobre el desarrollo institucional
4	Análisis de asuntos materiales para la visión	Definición de los asuntos o temas claves que representan elementos para la visión del nuevo PDI
5	Visión del desarrollo institucional	Construcción de la visión del desarrollo institucional para el periodo del PDI

En el desarrollo de la etapa se aplicarán técnicas propias del pensamiento estratégico y el diseño centrado en las personas (explicado en apartes anteriores), y también técnicas de facilitación de diálogo dado que el desarrollo de algunas fases implica la consulta a los grupos de interés.

La visión del desarrollo institucional incorporará el *marco de referencia* para precisar el sentido del accionar de la Universidad y la definición de un grupo de *principios superiores* que en conjunto delinearán los campos de acción para facilitar la definición de los ejes estratégicos del PDI.

Consecuentes con lo anterior, los entregables de esta etapa serán:

- Un (1) documento con la síntesis de las fortalezas y oportunidades de la Universidad a partir de los resultados del diagnóstico.
- Un (1) documento con las posibilidades de articulación que tiene la Universidad con los planes de desarrollo distrial y sectoriales.
- Cinco (5) talleres de construcción de visiones con vicerrectores, Directores de dependencia, Decanos, directores de programa, profesores de planta y catedra y estudiantes. Se emitirá una relatoría de cada taller.
- Seis (6) procesos de encuestamiento a estudiantes, personal administrativo de planta, administrativos, graduados y aliados estratégicos. Se emitirá un informe de cada encuesta.
- Un (1) documento con los factores y/o componentes determinantes del desarrollo institucional para la visión del nuevo PDI, a partir de los resultados del trabajo con grupos de interés.
- (1) documento con la definición de la visión del desarrollo institucional para el periodo del PDI.

6.3. Tercera Etapa.

La tercera etapa se denomina *Temas y objetivos estratégicos*, y atiende al tercer objetivo específico de la metodología.

Las fases son las siguientes:

Tabla 3. Fases de la tercera etapa.

Número fase	Nombre de la fase	Descripción de la fase
1	Consultas temáticas	Identificación de ideas, prioridades, iniciativas, y situaciones que de acuerdo con los objetivos estratégicos deben resolverse prioritariamente
2	Dimensiones del desarrollo institucional	Revisión de las dimensiones en las que se mide el desarrollo de la Universidad con base en estándares nacionales e internacionales
3	Ejes estratégicos del desarrollo institucional	Definición por consenso de los ejes estratégicos que se alinean con las dimensiones del desarrollo
4	Objetivos de los ejes estratégicos	Precisión de los objetivos que tendrá cada eje estratégico y que traduce el alcance de este en el tiempo
5	Definición de las metas	Definición de las metas que tendrán las líneas estratégicas.

En la definición de los ejes estratégicos y sus objetivos se tendrá en cuenta las propuestas de la agenda de trabajo de la Sala General.

La definición de las metas tendrá dos focos, inicialmente se identificará una Meta Estratégica Grande y Ambiciosa – MEGA para cada eje estratégico, estas serán jerárquicamente los principales resultados que permitirán alcanzar el nivel de desarrollo esperado con la ejecución del PDI. Así mismo, cada MEGA agrupará en la lógica de los ejes y líneas estratégicas las metas que facilitarán el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Paralelamente, se establecerán mesas técnicas que tendrán varias sesiones para su desarrollo. Dichas instancias tendrán un carácter consultivo y se desarrollarán en tres (3) sesiones cada una, estarán regidas bajo una metodología que se comunicará a los participantes previamente. La conducción de estos espacios quedará a cargo de las vicerrectorías contempladas en la estructura orgánica de la Universidad.

Las mesas técnicas tendrán la participación de:

- Vicerrector General (preside).
- Equipo Dirección de Planeación y acreditación (conduce).
- Vicerrectores
- Decanos
- Directores de dependencias
- Directores de Programa
- Estudiantes, profesores, administrativos y graduados.
- Representante sector productivo.
- Representante de la seccional Medellín⁴.
- Experto en los temas de la mesa.

Las mesas técnicas producirán los siguientes insumos:

- (a) Propuesta de los ejes estratégicos,
- (b) Propuesta de las líneas estratégicas por ejes estratégicos y
- (c) Propuesta de los objetivos y metas de cada línea estratégica.

Consecuentes con lo anterior, los entregables de esta etapa serán:

- Un (1) documento con la descripción de los ejes estratégicos que se alinean con las dimensiones del desarrollo de la Universidad por cada mesa técnica liderada por las vicerrectorías de la Universidad.
- Un (1) documento con los resultados de los procesos de entrevista a decanos de las facultades y directores de departamentos académicos.
- Un (1) documento con los resultados de la revisión de las dimensiones en las que se mide el desarrollo de la Universidad con base en estándares nacionales e internacionales.
- Un (1) documento con la descripción de los ejes y líneas estratégicas que se alinean con las dimensiones del desarrollo de la Universidad.
- Un (1) documento con la definición de los objetivos que tendrá cada eje estratégico y que traduce el alcance de este en el tiempo.
- Un (1) documento con la MEGA de cada eje estratégico definido.
- Un (1) documento con la definición de las metas que se articularán con los ejes estratégicos.

6.4. Cuarta Etapa.

La cuarta etapa se denomina *Estructura Financiera del Plan*, y atiende a los objetivos específicos número cuatro y cinco de la metodología.

Las fases son las siguientes:

Tabla 4. Fases de la cuarta etapa.

Número fase	Nombre de la fase	Descripción de la fase
1	Diagnóstico financiero de la Universidad	Definición de la capacidad que la Universidad tiene para generar recursos, asumir compromisos y financiar programas y proyectos estratégicos
2	Análisis de disponibilidad de recursos para el Plan	Establecimiento de los techos de inversión para cada vigencia del PDI, teniendo en cuenta las fuentes de financiación respectivas
3	Programas de inversión por ejes estratégicos	Definición de los programas de inversión que integrarán los ejes estratégicos en razón a sus objetivos
4	Proyectos de inversión	Formulación de proyectos de inversión afines a las metas de los programas de inversión definidos
5	Plan Plurianual de Inversiones	Determinación de forma detallada de las inversiones que se estiman realizar para el periodo 2022 – 2026, según la disponibilidad de recursos.

Para el desarrollo de los análisis financieros del proceso de formulación se integrará un equipo con profesionales de la Universidad y asesores que estará a cargo de dichos temas.

Los proyectos de inversión serán formulados por las dependencias académicas y administrativas de la Universidad.

La evaluación de los proyectos corresponderá a la Sala General y serán igualmente revisados por el Equipo Técnico descrito en el presente documento.

Así, el PDI estará integrado por los proyectos seleccionados bajo los criterios definidos y que se alineen con las metas del eje estratégico asociado.

Consecuentes con lo anterior, los entregables de esta etapa serán:

- Un (1) documento con el diagnóstico financiero de la Universidad.
- Una (1) matriz con el análisis de disponibilidad de recursos para el Plan de Desarrollo.
- Un (1) documento con la descripción y fundamentación de los programas de inversión que integrarán los ejes estratégicos en razón a sus objetivos.
- Un (1) documento con las metas de los programas de inversión por ejes estratégicos.
- Una (1) convocatoria para formulación de proyectos desde las dependencias académicas y administrativas de la Universidad.
- Una (1) matriz con la descripción y fundamentación de los proyectos de inversión aprobados para su inclusión dentro de los programas de cada eje estratégico.
- Un (1) documento con el Plan Plurianual de Inversiones para el periodo del PDI.

En el marco de los objetivos de la cuarta etapa del proceso de formulación, la estructura del Plan de Desarrollo de acuerdo con los elementos estratégicos y de despliegue institucional, considerará los siguientes aspectos:

6.4.1. Estructura del Plan de Desarrollo.

El PDI de la Universidad ECCI se estructurará principalmente con base en los siguientes elementos:

- a. Vigencia del Plan.
- b. Marco de referencia.
- c. Diagnóstico del estado actual de las capacidades organizacionales de la Universidad.
- d. Visión del desarrollo institucional.
- e. Objetivos institucionales para la vigencia del Plan.
- f. Ejes estratégicos del desarrollo institucional
- g. Objetivos de los ejes estratégicos del desarrollo institucional.
- h. Diagnóstico financiero de la Universidad.
- i. Programas de inversión por ejes estratégicos.
- j. Proyectos de inversión.
- k. Plan Plurianual de Inversiones.

6.4.2. Niveles de la Planeación Institucional.

Con la formulación del PDI se hace necesario precisar algunos aspectos conceptuales, técnicos y metodológicos referidos al funcionamiento del proceso de planeación institucional.

Previo a la aprobación del PDI, la Dirección de Planeación y acreditación presentará siguiendo el conducto regular previsto, la propuesta de Política de Planeación Institucional para su aprobación en el Consejo Superior, la cual incluirá la fundamentación, alcance, propósitos, niveles y fases para la formulación de planes institucionales, previendo las disposiciones normativas que inciden en el quehacer de la Universidad.

Dentro de dicha política se incluirán los niveles de planeación (ver figura 2) sobre los cuales se regirá la Universidad para organizar la gestión, optimizar el trabajo y sus recursos, así como potenciar los resultados que permitan el ejercicio misional y la materialización de la visión.

Planeación Estratégica de la Universidad ECCI

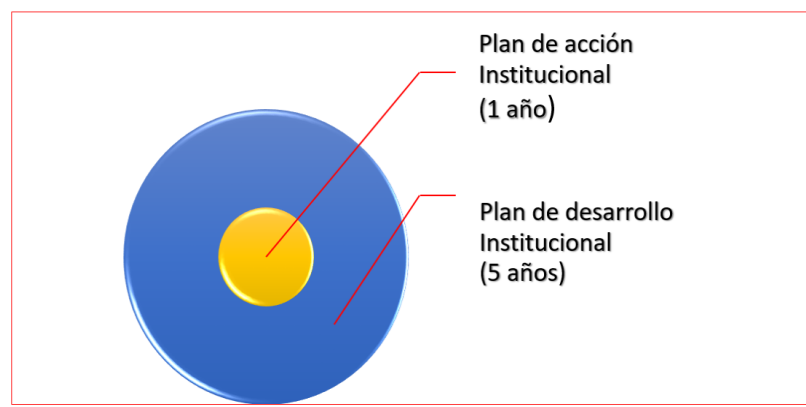


Figura 2. Niveles de Planeación Institucional

De esta manera el proceso de planeación de la Universidad involucrará dos niveles:

- El *Plan de Desarrollo Institucional* que implica el análisis de los asuntos fundamentales, objetivos de largo plazo y los planes de acción específicos. Dicho Plan de Desarrollo tiene una proyección de cinco (5) años y está inmerso en el direccionamiento estratégico, formulado mediante un proceso de planeación estratégica.
- El *Plan de Acción Institucional* que se formulará anualmente. Dicho Plan de Acción definirá los objetivos, estrategias, proyectos, metas, responsables, así como los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión.

En el marco de lo anterior, los demás planes que se formulen deberán articularse con los dos niveles de planeación de la Universidad antes descritos, a fin de facilitar la coherencia y el aporte a las grandes metas que traducen la visión del desarrollo institucional.

Para el caso de los planes de mejoramiento relacionados con procesos de autoevaluación y calidad, las acciones que se determinen en los mismos constituyen la base de los futuros proyectos que las dependencias presentarán en la metodología

definida para tales fines. Se deberá considerar las proyecciones de los planes de mejoramiento correspondientes a vigencias preliminares al periodo del PDI, lo anterior con el fin de priorizar las acciones en la construcción intencional de la realidad. Los planes de mejoramiento producto del proceso de autoevaluación y auditorías internas tendrán el mismo tratamiento, previendo la integridad del ciclo de mejoramiento continuo.

6.5. Quinta Etapa.

La quinta etapa se denomina *Seguimiento y Evaluación del Plan*, y atiende al sexto objetivo específico de la metodología.

Las fases son las siguientes:

Tabla 5. Fases de la quinta etapa.

Número fase	Nombre de la fase	Descripción de la fase
1	Estructura de seguimiento y evaluación	Definición de las responsabilidades de las dependencias (o personas) encargadas del avance de los ejes o dimensiones de desarrollo, así como aquellas dependencias (o personas) que verificarán el avance de los programas de inversión.
2	Mecanismos de seguimiento y evaluación	Establecer los mecanismos que permitirán a los grupos de interés hacer control de los avances en el cumplimiento de las metas del PDI.

Técnicamente esta etapa considerará los propósitos del ejercicio permanente de rendición de cuentas.

Consecuentes con lo anterior, los entregables de esta etapa serán:

- Un (1) documento con la estructura de seguimiento y evaluación.
- Un (1) documento con los mecanismos de seguimiento y evaluación.

7. Componente comunicacional.

La estrategia de comunicación fortalecerá la interacción entre la Universidad y sus grupos de interés, enmarcando los aspectos de información, diálogo y promoción de

mecanismos de información que procuren la validación social de las metas e iniciativas que articularán el nuevo PDI.

Las acciones que contenga la estrategia deberán presentarse mediante un plan de trabajo donde se relacionen con claridad los mecanismos o medios de comunicación que se emplearán como soporte al proceso de planeación institucional.

7.1. Canales de atención. Los interesados pueden acceder a información y servicios ofertados por la Universidad mediante los siguientes canales:

- a. *Canales presenciales:* los interesados pueden acudir a las dependencias institucionales en un horario de atención específico presencial o virtual; e igualmente pueden presentar sus solicitudes a través del correo electrónico coordinado por la Dirección de comunicaciones
- b. *Canales virtuales:* el sitio web institucional es la principal plataforma con información de interés y la posibilidad de realizar algunos trámites en línea
- c. Redes sociales, el correo electrónico y las líneas de atención telefónicas permiten resolver inquietudes.

8. Cronograma.

En la figura 4, se presenta el cronograma de trabajo que permitirá el desarrollo de las diferentes etapas y las actividades que integran cada una, favoreciendo la aplicación de la metodología aprobada.



Figura 4. Cronograma implementación metodología.

9. Consideraciones de procedimiento.

La Rectoría con la asesoría de la Dirección de Planeación y Acreditación formalizará el establecimiento de un Equipo Líder del proceso de formulación del PDI, el cual tendrá un carácter temporal y se dará su propia reglamentación mientras se aprueba por parte del Consejo Superior la Política Institucional de Planeación.

El Equipo Líder será presidido por la Rectoría y coordinado por la Dirección de Planeación, y sesionará conforme al desarrollo de las diferentes etapas según el cronograma previsto.

El documento que integre el Plan de Desarrollo Institucional deberá ser revisado por todos los integrantes del Equipo Técnico para su presentación ante el Consejo Académico y posterior trámite ante la Sala General donde será aprobado.

La ejecución del PDI tendrá seguimiento y evaluación a través un sistema de información de la Universidad, considerando los resultados de la quinta etapa de formulación antes mencionada.

Referencias:

- Andrews, K. 1976. El Concepto de Estrategia de Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.
- Ansoff, H. (1965). Corporate strategy: business policy for growth and expansion. McGraw-Hill Book.
- Castañeda, L. (2001). Pensar: tarea esencial de líderes y gerentes: Aplicación del Pensamiento Multimodal a la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales. Poder.
- Certo, S., & Peter, J. (1996). Dirección estratégica, Irwin. Madrid.
- Cuellar, J., & Burgwal, G. (1999). Planificación estratégica y operativa. Aplicada a los gobiernos locales. Ediciones Abay Yala.
- Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores. Departamento Nacional de Planeación.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). Guía de orientaciones para promover la participación ciudadana en los procesos de diagnóstico y planeación de la gestión pública.
- Fred, D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
- Fundación Bill & Melinda Gates (2013). Diseño Centrado en las Personas: kit de herramientas.
- Morrisey, G. (1996). Pensamiento Estratégico: construya los conocimientos de su planeación/Planeando con Morrisey (No. 658.012. 2). Prentice Hall.
- Saffer, D. (2010). Designing for interaction: creating innovative applications and devices. New Riders.
- Thompson Jr, A., & Strickland III, A. (1998). Strategic management: Concepts and cases.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). Administración Estratégica: Teoría y casos 18va ed. México DF: The McGraw-Hill Companies.
- Wagner, J. (2015). Manual de diálogo y acción colaborativa.