

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Oficina de Planeación

ANTECEDENTES

Consultando los archivos de las Unidades Tecnológicas de Santander, se encuentra que los procesos de planificación concebidos como un sistema institucional no fueron siempre documentados. Antes de 1996, se habían dedicado esfuerzos por parte de algunos docentes de la Institución para estructurar un Plan de Desarrollo Institucional, el cual no logró un avance significativo por los frecuentes cambios e inestabilidad en los periodos rectorales.

Durante el periodo 1996 – 1999 se manejó una estructura primaria, básicamente caracterizada, por la definición de un plan de acción de la Rectoría y un informe de gestión, que en la mayoría de los casos se producía para información del Consejo Directivo. El horizonte de planeación estaba vislumbrado al año 2000 y así se reflejaba en la visión y misión institucional, concentrando los esfuerzos del accionar institucional al desarrollo de los procesos académicos de los cinco programas que funcionaban en la Institución, bajo una estructura fundamentalmente dependiente del ente departamental y con una dinámica de desarrollo congelada en el tiempo desde 1990.

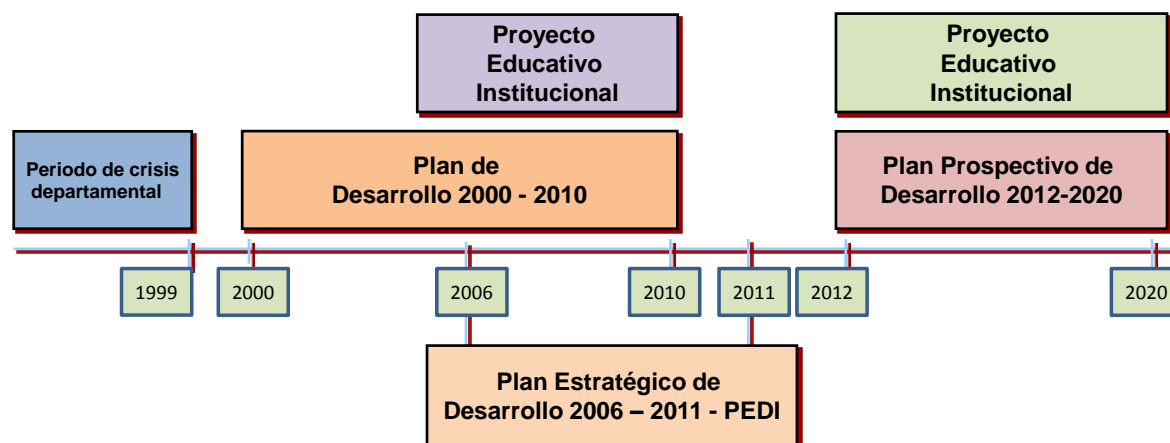
A partir de 1999 se da comienzo a una nueva historia, principalmente, porque las áreas directivas inician un liderazgo organizacional para cambiar la orientación que llevaba la Institución hacia un abismo, que la sacaría del mapa educativo de Santander.

En efecto, se generaron procesos de planeación para redireccionar el quehacer de las UTS y es en este periodo de 1999 – 2000, cuando la Institución retoma el análisis de su visión y misión, se logra estructurar y adoptar el Plan de Desarrollo 2000 - 2010 denominado “Un horizonte de Progreso para una Institución de Avanzada” que sustentó su existencia a mediano y largo plazo para que el gobierno nacional (Ministerio de Hacienda, 1999) desistiera de liquidar a las Unidades Tecnológicas de Santander por su insostenible dependencia económica al ente departamental, el cual se encontraba en crisis financiera.

Él caso UTS sin precedentes en la historia de las Instituciones de Educación Superior en el país, fue exaltado por el gobierno nacional al obtener los Diplomas de Reconocimiento a su especial relevancia, ejemplo y capacidad de réplica y a la Inscripción en el Banco de Éxitos de la Administración pública 2004, lo cual le significó su réplica en otras instituciones educativas a nivel nacional a través de un convenio suscrito con el Ministerio de Educación Nacional en el año 2006.

Para el proceso de Redefinición Institucional que la Institución emprendió en el año 2005, con el fin de ofrecer programas por ciclos propedéuticos, se formuló un Plan Estratégico de Desarrollo PEDI-2006 articulado al Plan de Desarrollo 2000 – 2010, el cual continuó vigente hasta el año 2011.

El proceso de planificación ha continuado su desarrollo en los diferentes escenarios institucionales, llegando a constituir un sistema consistente y adaptado a la cultura institucional, que es considerado como una fortaleza dentro del modelo de gestión de las UTS.



El Sistema de Planificación Institucional – SIPLA de las UTS fue expuesto ante expertos nacionales e internacionales, e inscrito por el Ministerio de Educación Nacional como una de las experiencias significativas de la educación superior en el programa RUTAS DEL SABER HACER del portal COLOMBIA APRENDE, 2007¹ y replicado en otras instituciones².

PRESENTACIÓN DEL SISTEMA

Las Unidades Tecnológicas de Santander desarrollan su Sistema de Planificación Institucional articulando los procesos de planeación, seguimiento, control y evaluación de la gestión para el logro de los propósitos institucionales.

El Sistema cuenta con instrumentos para que cada proceso desde su competencia, participe en la construcción del planteamiento estratégico de la Institución.

Las Unidades Tecnológicas de Santander le han denominado a este sistema: SIPLA, que funciona desde un archivo de EXCEL como una matriz de valoración de indicadores diseñada por las UTS para monitorear los procesos de planeación, seguimiento y control de la gestión en cada uno de los niveles organizacionales y en diferentes tiempos de operación.

El Sistema opera en tres fases: La planeación, el seguimiento y la evaluación. Estas fases se desarrollan de manera sistemática y metodológica para cada nivel y en el periodo de tiempo que comprenda cada fase.

¹ <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-138891.html>

² http://historico.agenciadenoticias.unal.edu.co/articulos/universidad/universidad_20080725_uis.html.

Los actores del sistema se ubican en 3 niveles:

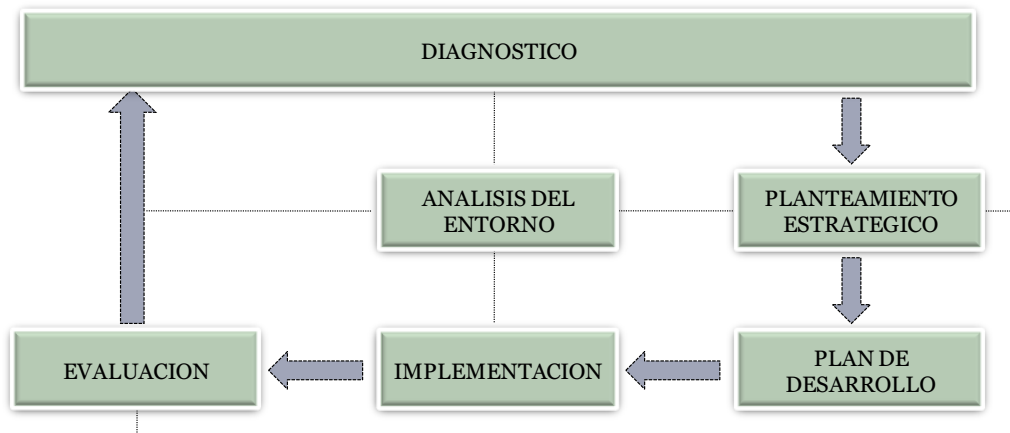
- Estratégico: Conformado por las directivas que orientan y deciden sobre el accionar y orientación de la gestión institucional.
- Táctico: Conformado por los representantes de los diferentes procesos institucionales.
- Operacional: Conformado por los grupos de trabajo o personal adscrito a las dependencias que forman parte de cada proceso.

LA PLANEACIÓN

El proceso de Planeación Institucional se desarrolla de manera cíclica como se muestra en el siguiente cuadro. Inicia con el análisis situacional de la Institución para validar permanentemente, el comportamiento de las variables claves del sistema y revisar el planteamiento de políticas, objetivos, fundamentos, misión y visión, entre otros.

Con estos insumos se construyen los planes de largo, mediano y corto plazo. La Institución elabora de manera participativa y con la convocatoria de todos sus grupos de interés, un plan de desarrollo que comprenda el periodo de tiempo para el cual proyecta el logro de su visión; de éste plan se desprende cada uno de los planes estratégicos por dimensiones a ese mismo horizonte de planeación. Para desarrollar o ejecutar el Plan de Desarrollo Institucional en el mediano y corto plazo, se estructuran los planes plurianuales de acción que dan cuenta de la desagregación de cada programa en proyectos, metas e indicadores por vigencias.

Este proceso se repite anualmente para retroalimentar la gestión institucional y evaluar el nivel de acercamiento a los objetivos institucionales.



En la etapa de implementación se desarrolla el proceso de seguimiento que consiste en acompañar la ejecución de cada proyecto para monitorear el cumplimiento de las actividades, hacia el logro de las metas establecidas en los planes de acción e identificar las aproximaciones o situaciones que pueden afectar su normal funcionamiento para actuar oportunamente en la toma de decisiones y garantizar el óptimo resultado en las metas planteadas.

PLANEACIÓN DE NIVEL ESTRATÉGICO

Para el desarrollo de este proceso, el nivel estratégico analiza todos los aspectos que inciden en el crecimiento y desarrollo de la Institución, diagnostica los factores que influyen positiva o negativamente en el entorno institucional y define el camino a seguir.

De este proceso, se definen para las Unidades Tecnológicas de Santander: Visión, misión, los objetivos, estrategias, las políticas, los programas, presupuestos y los proyectos. El conjunto de estos conceptos se denomina Planteamiento Estratégico, ya que, orienta con total claridad que somos, para dónde vamos, qué hacemos, cómo, cuando, quien y hasta donde se aspira a llegar.

El nivel directivo diagnostica estratégicamente el quehacer institucional. Este proceso se desarrolla a través de reuniones con el equipo directivo y se evalúan los diferentes planteamientos y lineamientos que ha establecido la Institución.

En la formulación de los planes generales, la Institución establece las políticas de crecimiento y asigna los recursos según sus programas estratégicos de gestión. Los planes que se estructuran en este nivel son de mediano y largo plazo, como son el PEI, el Plan de Desarrollo 2012 – 2020 y los planes estratégicos de las áreas académicas, administrativas y financiera de la Institución.

PLANEACIÓN DE NIVEL TÁCTICO

En el nivel táctico también se realiza este análisis y diagnóstico, aunque no abarca a toda la Institución, sólo al proceso para la cual se está planeando, teniendo en cuenta la orientación estratégica que se ha definido institucionalmente.

Articulado al diagnóstico y al planteamiento estratégico institucional, se definen los objetivos, estrategias y políticas en cada proceso; la estructura de su plan se desarrolla de los programas del plan estratégico, de acuerdo al nivel de responsabilidad, competencia y gestión que tenga sobre los proyectos.

A este nivel se desarrolla la gestión del Banco de Proyectos de Inversión. Este proceso tiene por objetivo planificar, programar y evaluar técnicamente la formulación de los proyectos de inversión para la actualización y mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica de la Institución. Cada área gestora debe estructurar sus proyectos para que se le asignen los recursos que desde el nivel estratégico, están aprobados en el Presupuesto Institucional y en los diferentes programas de desarrollo.

A este mismo nivel se estructuran los planes de compras y de inversiones para la Institución porque se reúnen los requerimientos institucionales, se priorizan de acuerdo a los lineamientos y directrices del nivel estratégico y se distribuyen los recursos expresados en proyectos que dan cuenta del rumbo de la Institución.

Los procesos se apoyan de cronogramas de nivel táctico para organizar las actividades que les permitirán dar cumplimiento a las metas propuestas en sus planes de acción.

PLANEACIÓN DE NIVEL OPERACIONAL

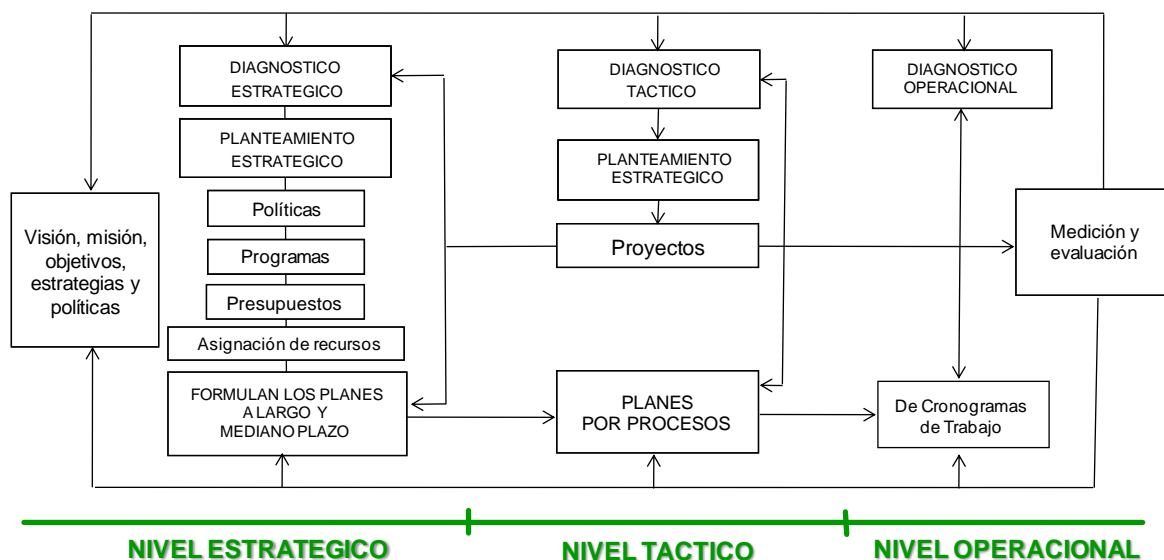
Los equipos de trabajo de nivel administrativo, asistencial u operativo se integran en uno llamado Operacional, también trabajan metodológicamente su propio diagnóstico, centrado en la labor que cada persona realiza en la Institución, desde su puesto de trabajo y acompañado por las orientaciones del nivel táctico.

Cada persona elabora el cronograma de las actividades que desarrollará en un periodo máximo de seis meses. El responsable de cada proceso supervisa el cronograma de nivel operacional de las personas a su cargo en la medida que lo va ejecutando y le reprograma las actividades que por alguna razón, no logró realizar en el periodo que tenía planeado. Estos cronogramas son herramientas de organización en cada proceso.

Es preciso anotar que el ciclo se cierra con la formulación en cada uno de los planes, de los mecanismos de medición y evaluación para articularlos al proceso de seguimiento.

La Institución realiza el análisis de riesgos a nivel institucional y por procesos. Para ello, se ha elaborado el Plan Institucional de Manejo de Riesgos, en el cual se establece el proceder para elaborar los mapas de riesgos, su valoración, toma de acciones preventivas, planes de contingencia, seguimiento y evaluación de los riesgos que pueden afectar el funcionamiento de la Institución.

El proceso de planeación institucional, gráficamente es:



EL PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL EN LAS UTS

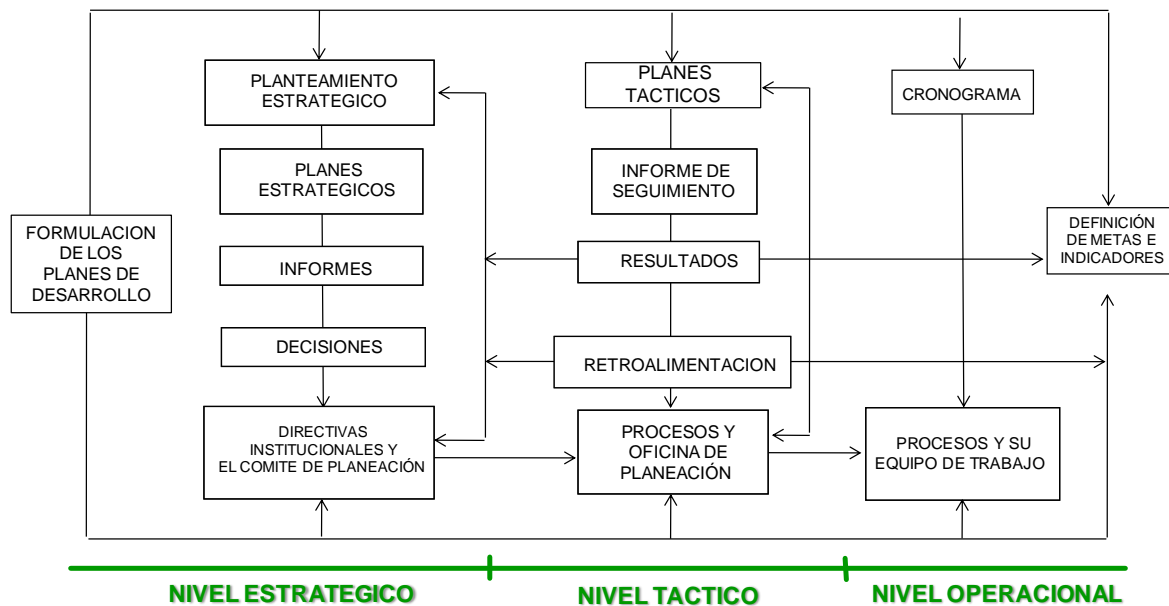
Teniendo en cuenta, que en el proceso anterior se han definido los mecanismos de medición y evaluación en los planes de cada proceso, como metas, responsables e indicadores de gestión; la Oficina de Planeación realiza el seguimiento a los planes de acción por proceso, lo cual se planifica trimestralmente en el cronograma R – SC - 04.

El objetivo de este proceso es asegurar el cumplimiento del accionar estratégico de las Unidades Tecnológicas de Santander y de la satisfacción de las necesidades del usuario, para ello, realiza una función de acompañamiento y apalancamiento a los procesos que cumplen metas en la gestión institucional, con el fin de detectar obstáculos o prevenir retrasos en la ejecución de las actividades que puedan entorpecer el desarrollo normal de los proyectos, así la alta dirección toma decisiones de manera oportuna y efectiva llevando un control sobre el funcionamiento general de la Institución.

El proceso de seguimiento y control documenta las acciones en un instrumento denominado "Registro de seguimiento y control de gestión", el cual se diligencia con el responsable del proceso para identificar qué actividades del plan de acción se cumplieron, cuales están en riesgo de incumplirse o cuales son objeto de una corrección para que en el proceso de evaluación se logre un éxito en la gestión realizada.

En este proceso se realiza el seguimiento a los proyectos de inversión, para ello, se sigue un cronograma en el cual se va verificando el cumplimiento de todas las fases que componen la ejecución del proyecto hasta su terminación, se acompaña de evidencias fotográficas del uso de los bienes adquiridos.

El proceso de seguimiento y control, visto gráficamente es así:



Posteriormente se generan los informes de gestión por proceso, al consolidar estos informes de nivel táctico se estructura el informe institucional de gestión.

Con estos informes se retroalimenta el proceso de seguimiento y control, articulando los resultados del nivel estratégico, el táctico hasta el operacional para que se evidencie una dinámica institucional que garantice el desarrollo de los planes formulados.

LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EN LAS UTS

La Institución estructura el Plan de Acción Indicativo, en el cual se identifican para cada proceso: los proyectos, metas e indicadores que permitan medir el logro de los objetivos, asignándoles un peso específico según su grado de incidencia en el cumplimiento de la gestión institucional, como se muestra en la siguiente gráfica:

UTS		PLANEACIÓN INSTITUCIONAL											PAGINA DE: 4									
R - PL - 05		PLAN DE ACCIÓN INDICATIVO											VERSION: 04									
POLITICA INSTITUCIONAL	EJE ESTRATEGICO	% AVANCE ANUAL PLAN DESARROLLO	PROGRAMAS DEL PLAN DE DESARROLLO	% PROGRAMAS A PLAN ACCION	CONTRIBUCION DEL EJE ESTRATEGICO AL PROGRAMA	GESTION POR PROCESOS	CODIGO GESTION TRANSPARENTE	PROYECTO	Pond % DEL PROYECTO	INDICADOR	METAS 2014			PRESUPUESTO DEFINITIVO 2014								
											MINIMA	SATISFACTORIA	SOBRESALIENTE	PRESUPUESTO GENERAL	RECURSOS ASIGNADOS A LOS PROYECTOS							
1. Institucionalización de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación como componentes esenciales de la cultura organizacional y la prospectiva.	Desarrollo y Transferencia Tecnológica	10%	Asimilación y desarrollo de tecnología	20%	50	INVESTIGACION	PA - 001	Desarrollo software de propósito específico	20,00	Número de aplicaciones desarrolladas	0	0	1	\$ 4.056.199.616	\$ 520.526.845							
							PA - 002	Alanzas estratégicas	10,00	Número de convenios	0	1	3									
							PA - 003	Puesta en marcha del observatorio de prospectiva tecnológica	10,00	Número de estudios realizados.	0	0	2									
							PA - 004	Número de Bases de datos por área de conocimiento.	0	0	1											
							PA - 005	Movilidad de actores	5,00	Número de intercambios.	0	0	1									
			2. Gestión del conocimiento para la construcción de comunidades académica y científica				Gestión del Conocimiento	10%	Cultura Investigativa	50	INVESTIGACION	PA - 006	Número de convenios específicos en materia de movilización de actores.			5,00	Número de convenios específicos en materia de movilización de actores.	0	0	1	\$ 4.056.199.616	\$ 520.526.845
												PA - 007	Divulgación del conocimiento			15,00	Número de artículos de investigación publicados en revistas indexadas.	1	2	3		
												PA - 008	Número de ponencias realizadas.			10,00	Número de ponencias realizadas.	2	4	7		
												PA - 009	Número de jóvenes investigadores.			5,00	Número de jóvenes investigadores.	0	0	2		
												PA - 010	Estimular y fortalecer los semilleros de investigación.			5,00	Número de semilleros de investigación de profesores y estudiantes.	5	10	17		
PA - 011	Estrategias para el fomento de la investigación dentro del aula por programa.	5,00	Número de nuevas estrategias implementadas.	1	2	3																

Siguiendo las fechas establecidas en el cronograma R – SC- 03 se realiza la evaluación de la gestión, para ello, se solicita un informe de gestión a cada responsable de proceso, en el cual registran las actividades realizadas y el avance de las metas programadas, así:

PROYECTO: ACOMPAÑAMIENTO ACADÉMICO A LOS ESTUDIANTES		
META ANUAL: 900 estudiantes apoyados en los cursos de nivelación.		
META PLANEADA	ACTIVIDADES REALIZADAS	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
400	Se apoyaron 330 estudiantes en el Curso de nivelación sobre Habilidades Matemáticas y 194 estudiantes en el Curso de nivelación sobre Habilidades Lecto-escritoras, para un total de 524 estudiantes.	100%

La Oficina de Planeación verifica la información reportada por cada proceso y confronta las actividades realizadas según el seguimiento realizado, con esta información efectúa la medición de las metas y registra el resultado de los indicadores en el SIPLA.

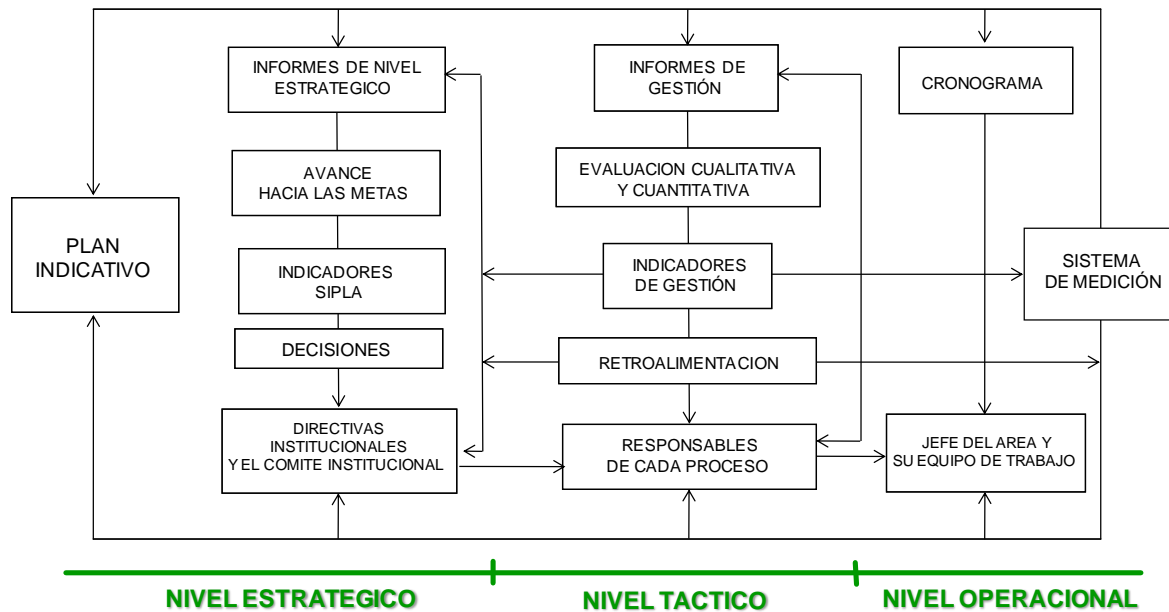
Del conjunto de informes de gestión por proceso se elabora el informe de nivel estratégico y el avance de las metas con respecto al planeamiento general. Se traduce este avance a un cuadro de indicadores de gestión (usando semáforos) en términos cuantitativos, que le permite a las áreas de decisión y autoridad realizar un ágil análisis de los resultados de la gestión en cualquier periodo. Esta información se desagrega a cada área estratégica para medir el aporte real de su gestión en el cumplimiento del plan institucional.

Todos los resultados de la gestión se retroalimentan en cada uno de los niveles de planeación para realizar el análisis de causas, si llegan a presentarse incumplimiento, en este caso se realizan planes de mejoramiento con los responsables.

R - 8C - 05		SEGUIMIENTO Y CONTROL											PAGINA DE: 4										
MATRIZ DE RESULTADOS DEL APLICATIVO - GESTION -													VERSION: 03										
POLITICA INSTITUCIONAL	% AVANCE ANALISIS PLAN DESARROLLO	EJE ESTRATEGICO	% PROGRAMA PLAN ACCION	% AVANCE DEL PROGRAMA EN EL PERIODO	AVANCE % DEL PROYECTO EN EL PERIODO	GESTION POR PROCESOS	PROGRAMAS DEL PLAN DE DESARROLLO	PROYECTO	NIVEL DE SIGNIFICANCIA DEL PROYECTO EN EL PLAN DE ACCION	Puntaje DEL PROYECTO	INDICADOR	METAS 2014		PRESUPUESTO COMPROMETIDO A 30/06/2014	RECURSOS ASIGNADOS AL PROYECTO								
												META CUMPLIDA 30/06/2014	VALORACION (RANGOS)										
1. Institucionalización de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación como componentes esenciales de la cultura organizacional y la prospectiva.	45%	Desarrollo y Transferencia Tecnológica.	90%	20%	10,0	INVESTIGACION	Asimilación y desarrollo de tecnología	Desarrollo sobre base de propósito específico	30	20,00	Número de aplicaciones desarrolladas	0	50%	\$ 3.000.018.183	\$ 73.722.627								
					Alianzas estratégicas			10,00		Número de convenios	0	10%											
					Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva		Recursos en marcha del observatorio de prospectiva tecnológica	10	10,00	Número de estudios realizados.	0	0%											
							Recursos en marcha del observatorio de prospectiva tecnológica		10	10,00	Número de Bases de datos por área de conocimiento.	0	50%										
					2. Gestión del conocimiento para la construcción de comunidad académica y científica		45%	Gestión del Conocimiento.	90%	25,0%	2,5	INVESTIGACION	Cultura investigativa			Movilidad de actores	50	5,00	Número de intercambios.	0	50%	\$ 3.000.018.183	\$ 73.722.627
											Número de convenios específicos en materia de movilización de actores.					5,00		0	10%				
											Divulgación del conocimiento		Número de artículos de investigación publicados en revistas indexadas.			15,00	1	10%					
													Número de ponencias realizadas.			10,00	2	10%					
											Jóvenes Investigadores.		Número de jóvenes investigadores.			5,00	0	10%					
													Estimular y fortalecer los sembreros de investigación.			5,00	40	10%					
Estrategias para el fomento de la investigación dentro del aula por programa.	Número de nuevas estrategias implementadas	5,00	2	50%																			

En el SIPLA se identifican los indicadores de cada subprograma, las metas a cumplir para cada periodo a evaluar y la distribución de los recursos que desde el nivel estratégico se ha determinado para el desarrollo y cumplimiento de los diferentes programas del Plan de Desarrollo Institucional. Ese es el cuadro de evaluación del SIPLA que nos muestra, cómo está planeada la gestión institucional y la información necesaria para realizar el proceso de seguimiento y evaluación de metas a través de los indicadores, debidamente formulados en cada compromiso institucional.

El proceso de evaluación, visto gráficamente es así:



El proceso de evaluación mide la gestión de las áreas estratégicas y genera los reportes en términos de semáforos, indicando su cumplimiento con respecto a lo programado.

ARTICULACIÓN DEL SIPLA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y MECI

El Sistema Integrado de Gestión SIG que adopta la Institución, desarrolla las funciones misionales asegurando el cumplimiento de los requisitos de calidad, la mejora continua de los procesos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad para el cumplimiento de sus fines.

Este Sistema está conformado por mecanismos de regulación que permiten identificar el nivel de satisfacción de nuestros usuarios, contribuye a la calidad, al ejercicio del Control Interno, al mejoramiento y sostenibilidad institucional.

El SIPLA es una herramienta de información que alimenta el SIG a nivel estratégico, con la planeación de los programas y proyectos del Plan de Desarrollo Institucional, los resultados del plan indicativo, evaluaciones de gestión institucional y por procesos. De esta información se desprende el análisis de riesgos, planes de mejoramiento, análisis de datos, medición de resultados y acciones de mejora.

Las Unidades Tecnológicas de Santander como entidad pública dan cumplimiento a la norma técnica de calidad para las entidades públicas y al modelo Estándar de control interno. A este proceso están articulados los programas académicos que desarrollan un modelo de autoevaluación y autorregulación, el cual se apoya en un plan de mejora donde se establecen las acciones, metas y responsables atendiendo las debilidades encontradas de un diagnóstico interno, al cual se le aplica toda la metodología del sistema de planificación institucional. Visto gráficamente, este proceso se presenta así:

