

Propuesta

Acompañamiento

Formulación Plan estratégico
Directrices de Implementación

Pontificia Universidad Javeriana
Rectoría

Enero 16 de 2015



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

 **Angulo & Velandia**
Consultores

Objeto de la consultoría

Acompañar la formulación del plan estratégico de la PUJ y las directrices de implementación con el fin de fomentar la cultura institucional de liderazgo,

Objetivos

● Generales

- Posicionar el sistema de planeación institucional como una herramienta que soporta la toma de decisiones institucionales y contribuye a la consolidación de la comunidad PUJ
- Contribuir a materializar el compromiso con la misión y el logro de la visión
- Articular activamente el liderazgo en las unidades con el logro de los propósitos institucionales – **ARQUITECTURA INSTITUCIONAL - (PROCESOS Y ORGANIZACIÓN- LINEA DE DECISIÓN)**

● Específicos

Modelo – Cómo -

- Evaluar, con las autoridades de la PUJ, las ventajas y desventajas del modelo actual de planeación
- Proponer un modelo de Planeación que se ajuste a las necesidades de la PUJ y que cumpla con las condiciones de las mejores prácticas mundiales

Instrumento - Qué -

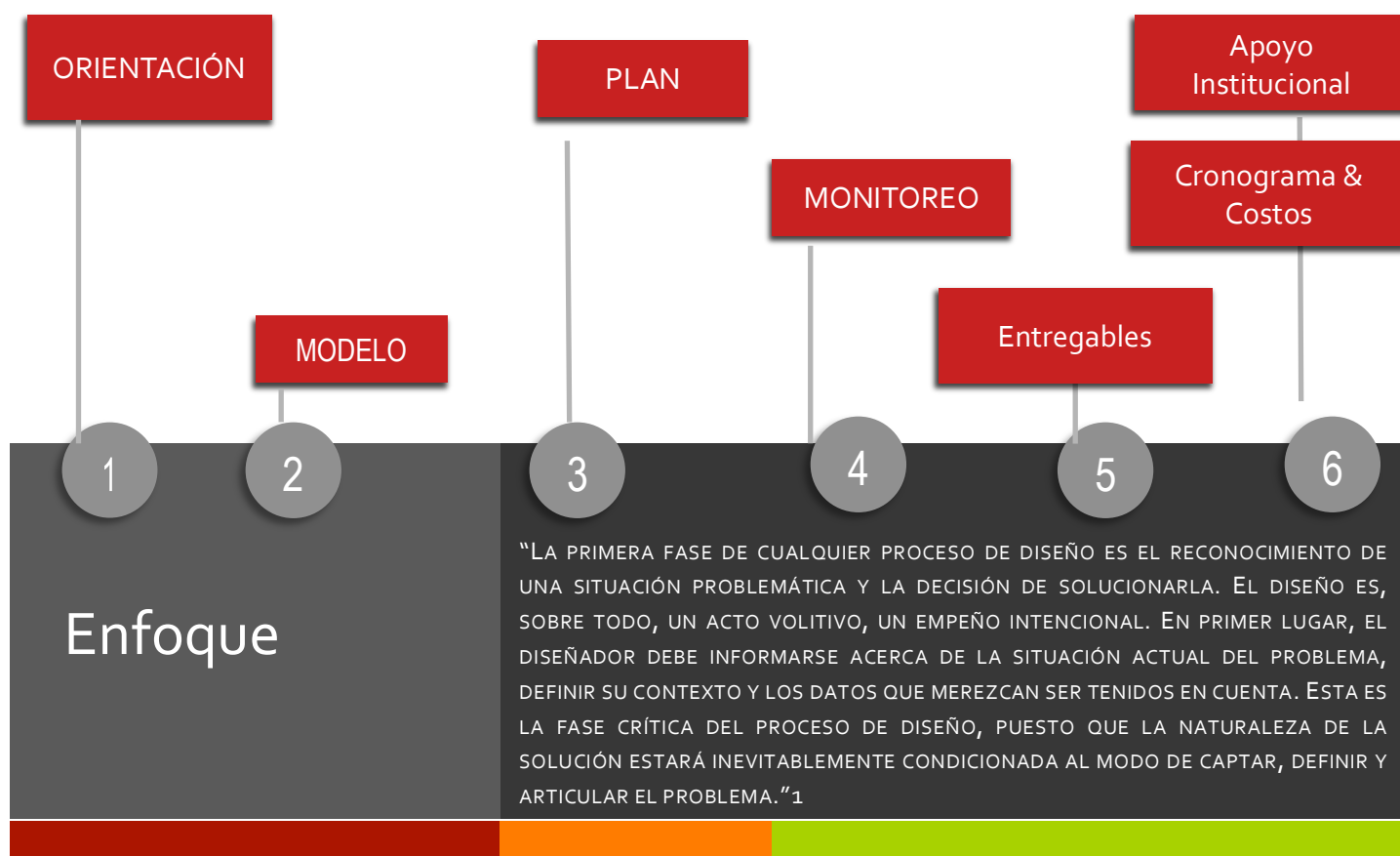


- Evaluar el plan estratégico desde los resultados del modelo propuesto con el fin de aprender y mejorar
- Recoger desde los ámbitos misionales las expectativas para la contribución al logro de la misión
- Revisar y proponer la visión institucional- definir las líneas de acción o sus equivalentes – la PUJ cuenta con propósitos institucionales que serán revisados en esta etapa
- Formular tres versiones del plan de acuerdo con el proceso y la metodología propuesta; logrando la aceptación de una forma concreta y realizable

Monitoreo - Los medios-

- Desarrollar un sistema de seguimiento que articule: la estrategia, la táctica y la operación - tablero de control- fundamentado en la gestión de información
- Proponer las iniciativas en procesos y organización necesarios para la implementación

Contenido



1

Orientación, incluye los conceptos que guían la metodología propuesta.

2

Modelo, indica la forma en que se va a desarrollar la metodología necesaria para cumplir con las expectativas que se tienen para implementar el sistema de planeación con enfoque efectivo

3

Plan, es el producto de un trabajo articulado y concertado con las autoridades de la PUJ, con los distintos actores que el equipo rectoral indique

4

Monitoreo, es la propuesta para desarrollar un tablero de control de seguimiento a la estrategia institucional

5

Apoyo institucional, se proponen como instancia de trabajo colectivo en la construcción del plan estratégico de la PUJ

6

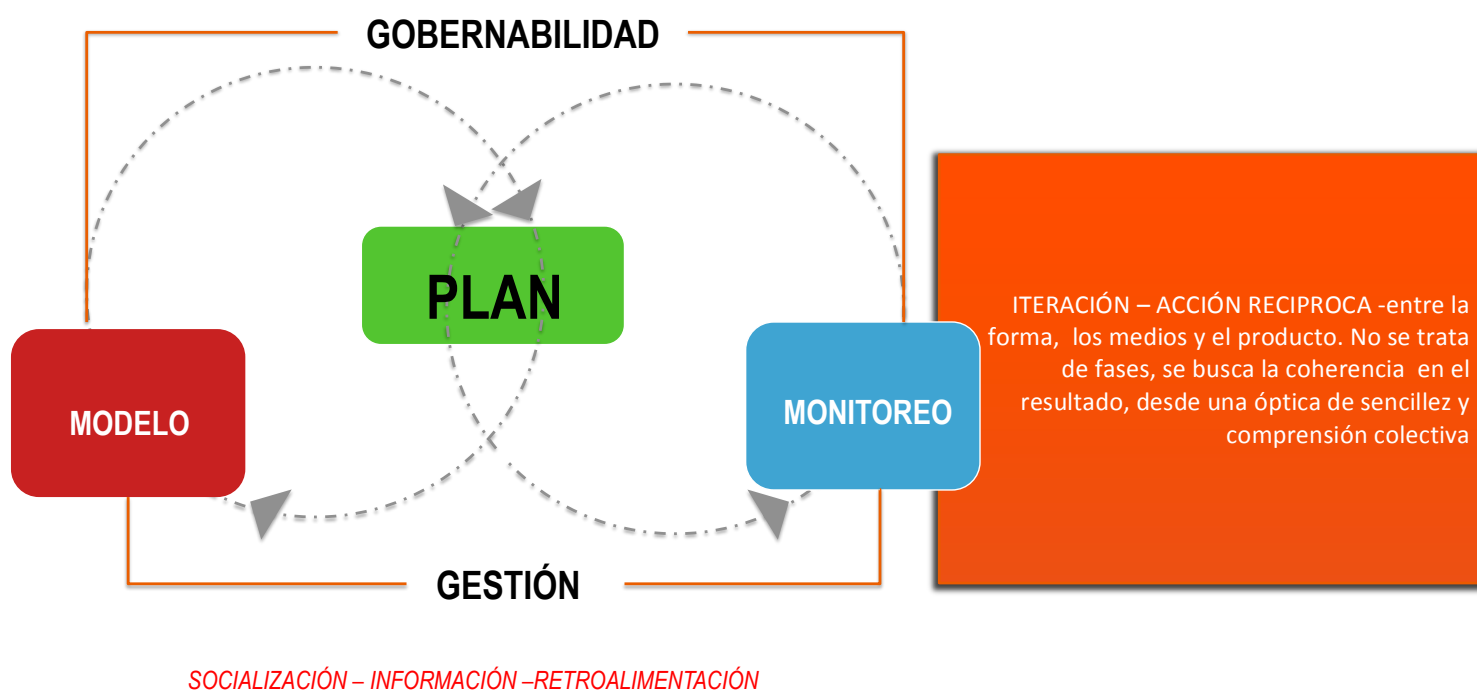
Cronograma & Costos, Indica la propuesta de tiempo de dedicación y costo de la consultoría

1

Orientación

Se propone una iteración entre modelo-plan-monitoreo; dimensionado a partir de la gobernabilidad interna de la UPJ y la viabilidad de la gestión del plan que se asocia a la financiación y arquitectura institucional – procesos/ organización-. Dado que el alcance es de acompañamiento se requerirá el trabajo articulado de la secretaria de planeación fundamentado en su conocimiento y capacidad técnica, con el fin de que sea posible implementar un modelo colectivo y que reconozca los aprendizajes previos. El gráfico, siguiente muestra la iteración necesaria en el alcance propuesto, no son fases si no componentes necesarios para el logro del producto final – modelo, plan, monitoreo-

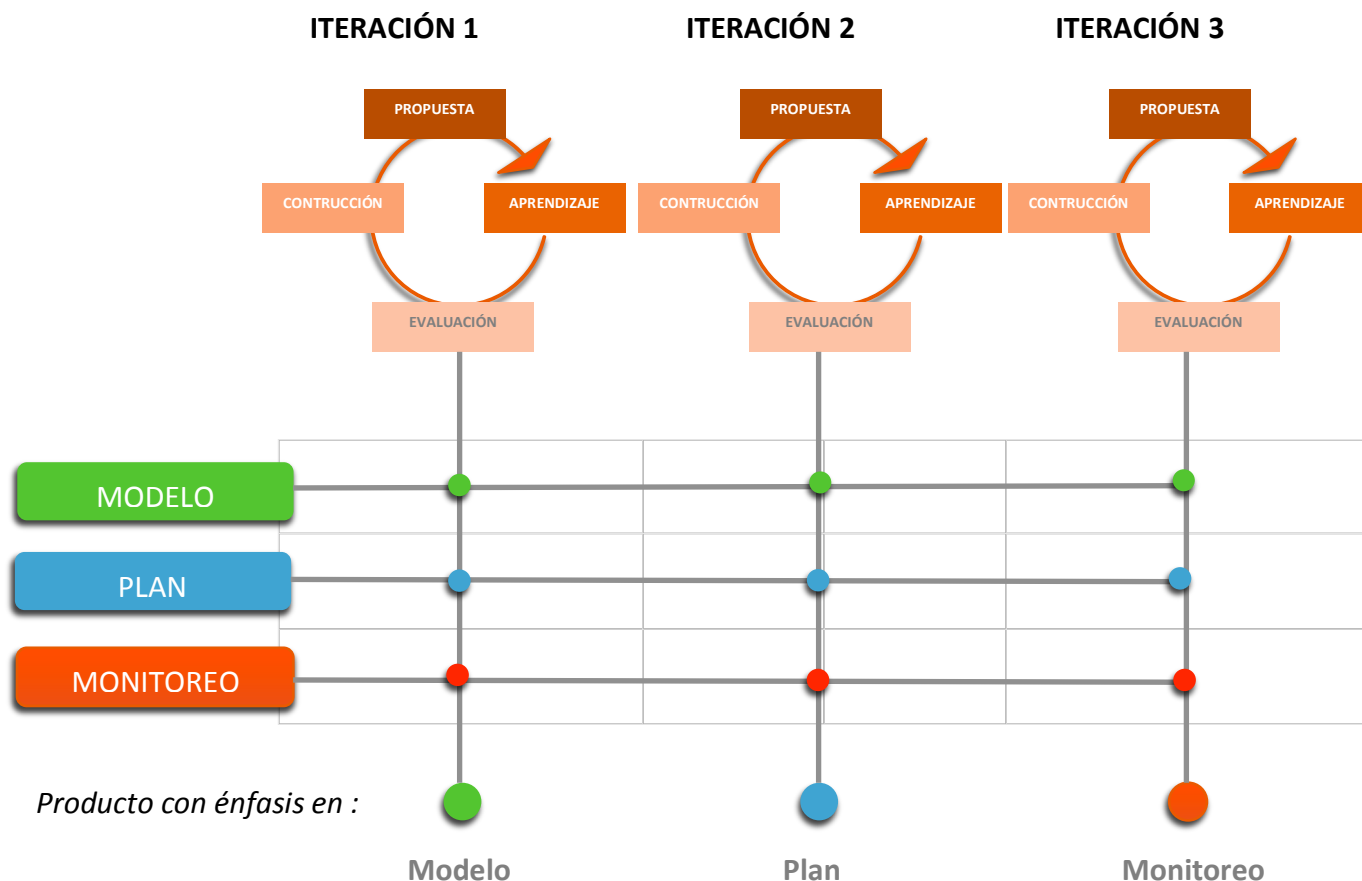
Gráfico del alcance



¿Por qué la gobernabilidad es la sombrilla de la propuesta? Porque se busca que el producto sea sostenible, coherente, legítimo y sobre todo reflejar la misión y contribuir al logro de la visión

Metodología

La metodología recogerá el trabajo de los tres frentes –iteración- y se producirán con énfasis en el requerimiento del proceso, por eso el primer resultado es el énfasis es en el modelo, el segundo en el plan y el tercero en el monitoreo



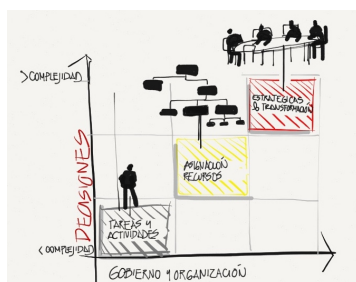
Premisas

**LENGUAJE LUGAR
DE ENCUENTRO**



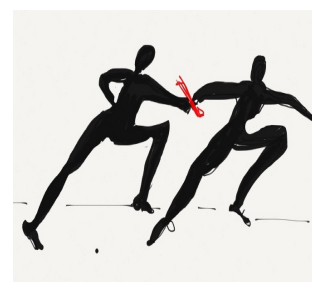
Los planes que tienen más explicación en la metodología que en el resultado No CONTRIBUYEN

**ALGUIEN TIENE
QUE DECIDIR**



En un proceso de planeación siempre hay que tomar decisiones

**CONFIANZA
INSTITUCIONAL**



Todos estamos en el mismo bando..... ES LA INSTITUCIÓN Y SU FUNCIÓN, LA PRIORIDAD

2

Modelo

El modelo que se desarrolle tendrá en consideración los antecedentes institucionales –aprendizajes- que soporto el Plan 2007-2016 y la revisión de buenas prácticas de formulación y modelos de planeación de universidades.

Evaluación

Comprende la revisión del modelo actual en función de:

- ✓ Revisión del modelo actual, en función de la apropiación y la motivación de liderazgo
- ✓ Articulación con el modelo de gobierno y el modelo organizacional
- ✓ Buenas prácticas en modelos de planeación universitaria. Revisión de bibliográfica

Construcción

Comprende el desarrollo de una propuesta de modelo de planeación para la PUJ que cumpla

- ✓ Es comprensible y recoge el espíritu, la misión
- ✓ Soporta la realización de una visión y establece interacción con la misión – líneas de acción, megas,-
- ✓ Contribuye al estímulo del liderazgo institucional
- ✓ Es flexible – responde efectivamente a los cambios del entorno, es motivador de transformación – *desempeño institucional*

Propuesta

Recoge los resultados de la actividad anterior e incluye

- ✓ Propuesta de modelo
- ✓ Glosario

Aprendizaje

Documentará los aprendizajes del modelo de 2007-2016 vigente, y las directrices que se acogen en la actual propuesta.

2

Plan

Comprende un instrumento que contribuya efectivamente a la transformación institucional, por lo tanto deberá ser comprensivo, sencillo, realizable y lo principal que sea apropiado por los tomadores de decisión –gobernabilidad- y la organización

Evaluación

Comprende la revisión del plan en función de tres frentes:

- ✓ Cumplimiento del plan y apropiación de los tomadores de decisión
- ✓ Cambios significativos del entorno, valoración de la demanda a la institución de acuerdo con su posicionamiento y competitividad, responsabilidad de la PUJ con la construcción social nacional y global
- ✓ Referenciación del plan frente a otros planes institucionales
- ✓ Modelos de tendencia en la población estudiantil y de profesores de la institución –crecimiento-

Construcción

Construcción colectiva de alternativas del plan de acuerdo con

- ✓ Escenarios en función de los requerimientos de recursos, organización y relaciones
- ✓ Motivación del liderazgo en distintos niveles de decisiones de la institución
- ✓ Motivación del liderazgo en distintos niveles de decisiones de la institución

Propuesta

Recoge los resultados de la actividad anterior e incluye

- ✓ Propuesta del plan institucional
- ✓ Enunciados de planes de acción que soporten el plan institucional - por área temática o por unidad

Aprendizaje

Documentará los aprendizajes del plan de 2007-2016 vigente, y los resultados del proceso actual

4

Monitoreo

El resultado de este frente es el diseño del modelo de seguimiento y monitoreo del plan; cuyo resultado es el diseño del tablero de control gerencial del Plan (a nivel de tomadores de decisión, no de operativos y gestores del plan. Por lo tanto se propondrán un conjunto de indicadores que den cuenta del desempeño institucional en función del avance hacia el logro de la visión y la transformación institucional.

Evaluación

Comprende la revisión de :

- ✓ Evaluación del sistema de seguimiento y monitoreo del plan en función de la efectividad en la toma de decisiones
- ✓ Revisión de buenas prácticas de tableros de control de seguimiento de instituciones de educación superior

Construcción

Propuesta de modelo de sistema de seguimiento y monitoreo

- ✓ Evaluación con los usuarios de las necesidades de indicadores para la gestión efectiva del Plan
- ✓ Propuesta del tablero de control
- ✓ Taller de validación con usuarios del tablero de control

Propuesta

Recoge los resultados de la actividad anterior e incluye

- ✓ Propuesta del modelo de seguimiento y control
- ✓ Propuesta del modelo de rendición de cuentas institucional

Aprendizaje

Documentará los aprendizajes del sistema de monitoreo actual y los resultados de la propuesta

Entregables y actividades

ALCANCE	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	ENTREGABLES	APOYO INSTITUCIONAL	Informe
MODELO	Revisión del modelo actual en función de la apropiación y motivación de liderazgo	Evaluación del modelo con la secretaria de planeación	Conclusiones del modelo actual y apropiación	Reunión de trabajo con la Secretaría de Planeación, explicación del modelo y propuesta de recomendaciones	1
		Propuesta de entrevista		Revisar entrevista y cuadrar agenda	1
		Entrevistas a directivos -vicerrectores y decanos-		entrevistas a consejo directivo	2
		Conclusiones de evaluación del modelo actual		Revisión con la firma consultora de los resultados	2
	Articulación con el modelo de gobierno y el modelo organización	Construcción de Matriz de decisiones del plan estratégico vigente - de acuerdo con la organización y el gobierno	Matriz de decisiones del plan estratégico vigente	Apoyo técnico y operativo en la construcción de la matriz	3
	Buenas prácticas de modelos de planeación universitaria	Revisión bibliográfica- aprendizaje: ventajas y desventajas	Revisión de buenas prácticas de modelos de planeación estratégica y de flujo de decisiones del modelo	Recomendaciones de modelos guías de la institución	2
		Revisión de componentes, tiempo y definición de metas		Apoyo profesional y operativo en la revisión de modelos	2
	Comprensible y recoge el espíritu la misión	Construcción de Matriz de evaluación entre modelos y espíritu de la misión		Apoyo para recomendaciones de flujo de decisiones en la implementación del modelo	3
	Contribuye al liderazgo institucional	Construcción de Matriz de evaluación entre modelos y liderazgo institucional	Matriz de evaluación modelos vs liderazgo, evaluación, flexibilidad	Apoyo profesional y operativo en la revisión de modelos	4
	Flexible- desempeño institucional	Construcción de matriz de evaluación para el seguimiento institucional		Apoyo profesional y operativo en la revisión de modelos	4
Plan	Propuesta de modelo	Versión de propuesta del modelo	Modelo y glosario	Apoyo en el diseño del modelo	4
	Glosario	Versión de glosario propuesta		Apoyo en la definición del glosario	4
	Evaluación del cumplimiento y apropiación	Revisión de matriz de cumplimiento vs apropiación	Matriz de evaluación	Apoyo en el diseño de la matriz	1
		Valoración de cumplimiento y , metas –cualitativas y cuantitativas en el periodo y por año	Análisis de los resultados de cumplimiento	Apoyo técnico y operativo en la construcción de la matriz	2
	Cambios significativos del entorno	Análisis de los estudios que ha realizado la institución sobre el entorno (demanda, posicionamiento, MENÚ, CNA, recordación en medios)	Conclusiones de los estudios de entorno- existentes en la institución	Apoyo profesional al análisis de los estudios de entorno	3
	Referenciación del plan frente a otros planes	Evaluación de desafíos de instituciones de referencia nacional e internacional –diez planes-	Conclusiones de desafíos de instituciones de educación superior	Apoyo profesional al análisis de los estudios de planes de referencia	4
	Modelos y proyecciones de crecimiento de la universidad	Modelo de crecimiento de la institución en estudiantes, programas, profesores,	Modelo de crecimiento de la institución y demanda de recursos	Desarrollo del modelo de acuerdo con las directrices acordadas entre la consultoría y la secretaria	5
	Escenarios de recursos en función del crecimiento de la institución	Comparación entre el crecimiento proyectado vs crecimiento dado		Desarrollo de los escenarios de acuerdo con las directrices acordadas entre la consultoría y la secretaria	5
	Motivación de liderazgo – desafíos A	Formulación y ajustes de la visión - líneas de acción- primer nivel del plan		Apoyo técnico y operativo en las propuestas del plan	6
	Motivación de liderazgo B	Formulación del segundo nivel de plan	Versión 1, el plan actual valorado a la luz de desafíos metodológicos		6
Monitoreo	Propuesta del plan institucional	Versión 2, grandes enunciados del plan –visión y líneas de acción	Versión de avance 2: lineamientos		7
		Versión 3, Plan propuesto	Versión 3: plan propuesto		11
	Enunciados de planes de acción por área y unidad –de acuerdo con los resultados del modelo-	Lineamientos de planes de acción –unidad y área de trabajo -	Lineamientos para la formulación de acción de unidades y por áreas estratégicas de la institución	Apoyo técnico y operativo en las propuestas de lineamientos de planes	8 y 10
	Evaluación del sistema de seguimiento y monitoreo en función de la efectividad para la toma de decisiones	Construcción de matriz a la luz de seguimiento estratégico, táctico y operativo	Conclusiones de evaluación del sistema de monitoreo	Apoyo profesional al análisis de los estudios de sistemas de monitoreo	2
	Revisión de buenas prácticas de tableros de control de seguimiento de instituciones de educación superior	Revisión bibliográfica- aprendizaje: ventajas y desventajas			8
	Evaluación de usuarios sobre las necesidades de indicadores para la gestión del plan	Entrevistas a directivos -vicerrectores y decanos-	Conclusiones de entrevistas	Apoyo profesional en la realización de las conclusiones	7
	Propuesta de tablero	Generación de alternativas de tablero de acuerdo con el desarrollo de la consultoría	Propuesta de tablero de control	Apoyo técnico y operativo en el diseño del tablero de control	8
	Propuesta de modelo de seguimiento y control				9
	Propuesto del modelo de rendición de cuentas institucional	Diseño de un informe de rendición de cuentas institucional del desempeño estratégico	Propuesta del modelo de rendición de cuentas	Apoyo técnico y operativo en el diseño del modelo de rendición de cuentas	10
Aprendizajes	Del modelo	Conclusiones de los procesos llevados a cabo enunciados como aprendizajes institucionales con el fin de documentar las actividades realizadas	Documentación de los aprendizajes en los tres frentes de trabajo	Apoyo profesional y operativo en la documentación de los aprendizajes	11
	Del plan				12
	Del sistema de monitoreo				12

Talleres y alcance

Momentos ▼	Taller ▼	Alcance ▼	A quien va dirigido ▼	fecha estimada ▼
Taller 1, Iteración 1: Foco Modelo	El modelo de planeación es NUESTRO	El taller 1 se enfocara en la construcción del modelo y en las conclusiones de las evaluaciones del plan vigente y el sistema de monitoreo	Consejo directivo	marzo
Taller 2, Iteración 2: Foco Plan Estratégico	NUESTRO PLAN - dibujemos el camino	El taller 2 se enfocará en los lineamientos generales del plan, asociado al modelo propuesto. Igualmente se trabajará en la propuesta del sistema de monitoreo	Consejo directivo, una sesión y ampliado en la jornada de reflexión universitaria, segunda sesión	julio
Taller 3, Iteración 3: Foco Sistema de monitoreo	CÓMO LO LOGRAMOS- aprendiendo	Taller 3, se enfocara en la propuesta final del plan, el sistema de monitoreo y los ajustes que puedan darse al modelo propuesto	Consejo directivo	noviembre

5

Apoyo institucional

La propuesta de consultoría es de acompañamiento por lo tanto se requerirá el apoyo institucional para las siguientes actividades

- ✓ Soporte en el desarrollo de la evaluación del plan estratégico, modelo de planeación y sistema de monitoreo, para lo cual se espera contar con el apoyo del secretario de planeación desde su conocimiento y con el equipo de planeación. Supone por lo menos una dedicación del secretario del 20% de su tiempo y un analista de planeación el 100%.
- ✓ Organización de la agenda para las entrevistas de decanos y directivos institucionales en las actividades de evaluación.
- ✓ Organización de tres cuatro talleres propuestos para la construcción colectiva del modelo, plan y sistema de monitoreo y socialización final de los resultados
- ✓ Es deseable contar con un esquema de boletines institucionales de los resultados de avance del desarrollo del proceso, esto sería a cargo de la PUJ

Cronograma

La propuesta deja abierta la posibilidad de incorporar un analista de planeación que se acordará con la institución en consideración con el cronograma y la disponibilidad de tiempo de la secretaría de Planeación

Talleres y alcance

