



UNICATÓLICA  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA  
**LUMEN GENTIUM**

# POLÍTICA DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL





POLÍTICA DE  
PLANEACIÓN  
INSTITUCIONAL



# POLÍTICA DE PLANEACIÓN INSTITUCIONAL



UNICATOLICA  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA  
LUMEN GENTIIUM

SNIES 2731



*Política de Planeación Institucional*  
© Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

**Primera edición, diciembre 2021**

**Canciller**

Mons. Darío de Jesús Monsalve Mejía

**Rector**

Harold Enrique Banguero Lozano

**Coordinación editorial**

Oficina de Comunicaciones

**UNICATÓLICA**

Cra. 122 No. 12 - 459 Pance

[www.unicatolica.edu.co](http://www.unicatolica.edu.co)

Cali, Valle del Cauca - Colombia

## Consiliatura

† Darío de Jesús Monsalve Mejía  
*Arzobispo de la Arquidiócesis de Cali Cancellor*

† Luis Fernando Rodríguez Velásquez  
*Obispo Auxiliar de la Arquidiócesis de Cali*

Harold Enrique Banguero Lozano  
*Rector*

*Pbro. Germán Martínez Rodas*

Gerardo Arboleda Salazar

Ingrid Lucía Muñoz Liñan

Jorge Enrique Varela Rivera

Martha Isabel Gómez Caballero

## Directivos Institucionales

Luz Elena Grajales López  
*Vicerrectora Académica*

Rubén Darío Molina Mogollón  
*Vicerrector Administrativo y Financiero*

Pbro. Edison Mosquera  
*Vicerrector de Pastoral*

Héctor Fabio Viveros Daza  
*Director de Planeación Institucional*

Jaime Enrique Posso Blandón  
*Secretario General*

Natalia González Rivera  
*Contralora Institucional*

César Tulio Carmen Carrillo  
*Decano Facultad de Ciencias Empresariales*

Pbro. Diego Fernando Ospina Arias  
*Decano Facultad de Teología, Filosofía y Humanidades*

Jacqueline Diponti Cardona López  
*Decana Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería*

Mónica Palacios Echeverry  
*Decana Facultad de Derecho, Ciencias Sociales y Políticas*

Hugo Hurtado Gutiérrez  
*Decano Facultad de Salud*

José Benito Garzón Montenegro  
*Decano Facultad de Educación*

Cristian Manuel García Cabrera  
*Director Docencia*

Wilson López Aragón  
*Director de Posgrados y Educación Continua*

Fabio Alberto Enríquez Martínez  
*Director de Investigaciones*

María Isabel García Cabrera  
*Directora de Proyección Social*

Julián Meza Sandoval  
*Director de Oficina de Admisiones y Registro Académico*

Marco Aurelio Aristizabal  
*Director Oficina de Comunicaciones*

María Elena Martínez  
*Director Oficina de Relaciones Nacionales e Internacionales*

Gerley Gonzales  
*Director de Bienestar Universitario*

Olga Lucía Ocampo  
*Directora de Oficina de Egresados*

Pbro. Jesús Orlando Arenas Rodríguez  
*Director Espiritualidad y Dignidad Humana*

Paola Andrea López  
*Directora de Gestión Humana*

Liliana Aristizabal  
*Director de Infraestructura y Servicios Complementarios*

Gloria Patricia Álzate  
*Director de Mercadeo Institucional*

Jorge Castellanos  
*Director de Infraestructura Tecnológica y Conectividad*

Carmen Lozano  
*Directora de Presupuesto, Contabilidad y Finanzas.*



# Contenido

Introducción .....	pág. 10
1. Marco de Referencia .....	pág. 11
2. Marco Conceptual .....	pág. 12
3. Sistema Integrado de Planeación Institucional .....	pág. 14
4. Estructura de Gestión para la Planeación Institucional .....	pág. 19
5. Referencias Bibliográficas .....	pág. 22







# Introducción

La planeación puede ser vista como un elemento de apoyo institucional para la apropiación de elementos estratégicos, de gestión y monitoreo que correspondan a su desarrollo institucional y su proyección de futuro.

El documento de Política Institucional organiza su contenido con los siguientes elementos: un marco de referencia externo que utiliza el marco normativo proporcionado por el Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Educación Superior y un marco de referencia interno que se fundamenta en los postulados del Estatuto General, el Proyecto Educativo Institucional y la Política de Autoevaluación y Aseguramiento de la Calidad.

La segunda parte del documento presenta un marco conceptual que permite interpretar la concepción de la planeación estratégica, la planeación universitaria, la planeación y el aseguramiento de la calidad, el desarrollo institucional, el direccionamiento y la planeación estratégica.

En continuidad, el tercer capítulo, expone el Sistema Integrado de Planeación Institucional, la definición de la política, sus propósitos, criterios y lineamientos, así como sus elementos constituyentes: la Planeación Institucional, la Planeación Estratégica, la Planeación Táctica y la Planeación Operativa, la planeación y su integración al aseguramiento de la calidad institucional.

En el cuarto capítulo se relaciona la estructura de gestión, para el logro de una oportuna y eficiente gestión de la planeación institucional.

## 1. Marco de Referencia

**Acuerdo 02 de 2020 del Consejo Nacional de Educación Superior:** establece desde la condición Recursos y Gestión Financiera (artículo 20), la necesidad de que las asignaciones presupuestales estén de acuerdo con las exigencias previstas en los procesos de planeación y mejoramiento continuo; además de tener la necesidad de contar con un sistema interno de aseguramiento de la calidad (artículo 24) que apoye la planeación y la toma de decisiones para el mejoramiento continuo, que soporte los trámites de registro calificado y de acreditación en alta calidad.

**Decreto 1330 de 2019. Ministerio de Educación Nacional:** reconoce en la condición de cultura de la autoevaluación, la articulación de los programas de mejoramiento con la planeación y el presupuesto general de la institución y mecanismos que permitan procesos continuos de autoevaluación y autorregulación que se reflejen en informes periódicos fijados en consideración con la duración de los programas objeto de registro calificado; en la condición de estructura administrativa y académica, se reconoce la gestión de la información como la articulación de fuentes, procesos, herramientas y usuarios que será utilizada para la planeación, monitoreo, y evaluación de sus actividades y toma de decisiones.

## 1.2. Referentes institucionales

### Plan de Desarrollo Institucional – PDI

A partir de la constitución del eje estratégico de modernización de la gestión institucional, el Sistema Integrado de Planeación Institucional se convierte en línea estratégica, cuyo objetivo es orientar la gestión institucional para garantizar el desarrollo de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales en la búsqueda de la calidad y el mejoramiento continuo, para lo cual se fijan las siguientes estrategias: la integración de los procesos institucionales en escenarios de planeación conjunta y ejecución interdependiente y el fortalecimiento de capacidad de gestión de la información y la estadística institucional para la toma de decisiones. En la presente política se abordan los procesos estratégicos relacionados con el Plan de Desarrollo Institucional, como parte del componente del sistema integrado de planeación institucional.

### Proyecto Educativo Institucional- PEI

El Proyecto Educativo Institucional como marco de referencia fundamental que evidencia la filosofía e identidad institucional, que orientan las funciones sustantivas y misionales en cumplimiento de sus propósitos como institución de educación superior, y en ese sentido se plantean los siguientes elementos para el direccionamiento

estratégico y la Planeación Institucional, la Misión Institucional, la Visión y los Principios y Valores Institucionales.

En segunda instancia, el Proyecto Educativo Institucional proporciona el análisis del entorno internacional, nacional, regional, la educación superior y del área de influencia, todo lo anterior como soporte al proceso de diagnóstico estratégico institucional, establece un sistema universitario que comprende la gobernabilidad institucional, la calidad, la evaluación permanente y el liderazgo para la orientación al logro como principios fundamentales para que dicho sistema universitario promueva la participación, legitimidad, eficacia, eficiencia y organización de todos los integrantes institucionales, los cuales se articulan en torno al propósito de la educación superior.

Así mismo, el Proyecto Educativo Institucional reconoce a la planeación, el seguimiento y control de todos los procesos posibilitan la gobernabilidad y toma de decisiones para el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales y la consolidación de un sistema integrado de información y desarrollo tecnológico que brinde soporte a los procesos de planeación, organización, ejecución y evaluación para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Por último, el Proyecto Educativo Institucional, integra la Planeación Institucional con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, en tanto, el fomento de una cultura de la planeación y del mejoramiento continuo que permita evidenciar la calidad como resultado de un esfuerzo colectivo y planificado de toda la comunidad universitaria y la implementación de mecanismos que permitan integrar los procesos de planeación institucional con los de gestión de la calidad, en el entendido que deben ser procesos totalmente complementarios que faciliten las sinergias institucionales requeridas en torno al cumplimiento del PEI y el PDI.

### **La Planeación Institucional en UNICATÓLICA: El camino recorrido**

La Planeación Institucional puede ser vista como un elemento de apoyo para la apropiación de elementos estratégicos, de gestión y monitoreo que correspondan a su desarrollo institucional y su proyección de futuro. Bajo este sentido, la Institución, realizó en el pasado ejercicios de planeación de

acuerdo a su situación y crecimiento, y con la generación de resultados trascendentes y que han convertido hasta ahora en la Institución que es, sustentada en resultados tangibles, con sentido humano y con la clara convicción de responder a la Misión, la Visión, sus Principios y Valores.

El primer ejercicio fue el fundacional, se constituyó un Plan de Desarrollo Institucional (PDI), el Modelo Educativo y el Proyecto Educativo Institucional, los Estatutos Institucionales que integrados proporcionaron, en ese momento, la ruta para el inicio y crecimiento institucional. (Plan de Desarrollo 1996-2004).

El segundo momento, el constituido por la alianza estratégica con la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, se puede reconocer dos etapas en el proceso de planeación; la primera en la que el proceso de planeación se integra a los lineamientos y metodologías generando un Plan Operativo Institucional (2004-2008), para la segunda parte y en virtud de la rectoría del Pbro. Huberto Obando Gil, la formulación de una Plan de Desarrollo Institucional para Unicatólica (2009-2015) que se formuló e implementó en una etapa de continuo crecimiento institucional.

El más reciente ejercicio institucional de planeación, es el fruto de la decisión directiva de apostar por una autonomía institucional que implicó volver a reconocer una administración propia bajo la tutela de la Arquidiócesis de Cali, es por tanto que Monseñor Darío de Jesús Monsalve orienta para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional de carácter propio y autónomo. El documento del Plan de Desarrollo Institucional, que se obtiene como mecanismo de reglamentación, socialización e implementación es el soporte y apoyo a las decisiones fundamentales y genera un despliegue para la acción estratégica, táctica, operativa y de desempeño personal.

## **2. Marco Conceptual**

### **Desarrollo institucional**

Cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la Institución, en la búsqueda del incremento de los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios prestados y el cumplimiento en su demanda, en el cual se da a conocer

una relación entre los actores y factores que influyen a un determinado esfuerzo de desarrollo y progreso frente a una realidad determinada. De esta definición se desprenden las características esenciales del desarrollo institucional de ser “intencional, planificado y sistémico. (Universidad de Guadalajara, 2012).

### **Direccionamiento estratégico**

Para Ansoff (1997), “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos” (p.102). Esta definición ve al direccionamiento estratégico desde la perspectiva sistémica, indicando la importancia de la relación entre la organización del medio (entorno) en la consecución de los objetivos ya que no se puede pensar en una estrategia sin analizar el contexto social, económico y político en que se desenvuelve la organización.

### **Estrategia**

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro. Toda organización requiere contar con un esquema de objetivos para el presente y otro para el futuro, toda vez que no siempre va a poder dedicarse a la misma actividad porque la misma competitividad del mercado la va impulsar a ir más allá, a pensar en que en un futuro deberá ampliar su horizonte de acción, ya sea en lo que respecta a nuevos mercados o productos. Se puede afirmar que Ansoff estableció la separación entre el concepto de gestión operacional y el de gestión estratégica.

### **La planeación estratégica**

Steiner (2007), define la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para comprenderla:

La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales. Lo que significa que la planeación

estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el estratega. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También, es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección institucional. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Un sistema de planeación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

### **La planeación y el aseguramiento de la calidad**

La Planeación Institucional, entendida como proceso estratégico y de gestión que permite representar las decisiones institucionales en perspectiva de futuro derivadas de la filosofía e identidad, objetivos y metas trazadas desde el Plan de Desarrollo Institucional. El aseguramiento de la calidad, desde la identificación de la prestación de servicios de educación superior, comprende el

conjunto de acciones y mecanismos que la Institución realiza para propiciar el servicio educativo que presta a la sociedad en cumplimiento de estándares y requisitos a los que se compromete en su Misión y Proyecto Educativo Institucional.

La forma de integración entre la planeación y el aseguramiento de la calidad, se fundamenta en reconocer al proceso de planeación como inicio del ejercicio metodológico del aseguramiento de la calidad institucional, (Ciclo PHVA - Planear, Hacer, Verificar y Actuar). En ese sentido, se puede asignar acciones para dicha integración, las cuales son: la autoevaluación como elemento de diagnóstico estratégico; la identificación de las acciones y la definición de objetivos; la formulación de planes de acción, la implementación de acciones desde la gestión de procesos; el análisis del cumplimiento de los objetivos y el análisis de resultados y comportamiento institucional y la elaboración de planes de mejoramiento.

#### **La Planeación Universitaria: La cultura de la planeación en las universidades e instituciones universitarias**

Para Estrada y Solarte (2000), es fundamental reconocer y comprender la dinámica compleja y particular de la Universidad (se incluye la institución universitaria, para el caso colombiano), en su forma de gobierno, organización y administración y en el abordaje de sus múltiples acciones a través de procesos más que en funciones y actividades de tipo académico y administrativo. En esa línea de los procesos, la planeación se constituye en elemento fundamental para fortalecer el desarrollo institucional.

Finalmente, para Estrada y Solarte (2020), en términos de una cultura de la planeación, se podría abordar en contrastar entre ejercicios de centralización de las actividades de planificación, en las que a través de la configuración de una oficina especializada se elabora, formula e implementa planes de desarrollo amplios y poco reconocidos en la comunidad universitaria y un estilo de planeación descentralizado y participativo que promueva ante todo el compromiso de las partes, abandonando el rigor normativo y orientado a proceso interactivos y flexibles. En esta segunda perspectiva, la planeación institucional cumple el papel de orientación cuyo producto es la interacción entre las distintas áreas y dependencias de la Institución.

#### **Plan de Desarrollo Institucional**

Es un programa de actuación que consiste en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que orientan a la comunidad universitaria en la búsqueda de su desarrollo institucional. (Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Unicatólica, 2018).

#### **Plan Estratégico**

Conjunto de programas y proyectos para la generación de acciones alineados con el Plan de Desarrollo, brinda la organización de actividades, responsables y mecanismos de seguimiento y asignación de recursos alineados con los objetivos institucionales. (Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Unicatólica, 2018).

#### **Plan Operativo de Área**

Es la agrupación resumida de las tareas y actividades que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados, la asignación de responsabilidades estructurales e individuales, con el fin de lograr un objetivo dado. (Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Unicatólica, 2018).

### **3. Sistema Integrado de Planeación Institucional**

El Sistema Integrado de Planeación Institucional consiste es el conjunto integrado de procesos, herramientas y componentes relacionados con el diagnóstico, planeación, seguimiento, evaluación y mejora continua que permiten fortalecer el direccionamiento, la toma de decisiones y el gobierno institucional.

Su propósito se fundamenta en facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégico de acuerdo a su identidad institucional, promover la mejora continua y posibilitar la efectividad acorde a la Misión y Visión Institucional. Por lo anterior, es importante adoptar formalmente el Sistema como el modelo de planeación participativa, y metodológica en la búsqueda del desarrollo institucional.

El Sistema cuenta con una política integradora, sus propósitos y criterios y la caracterización de los elementos y metodologías de cada uno de los niveles y componentes de la planeación, como son: la planeación estratégica, la planeación operativa y el monitoreo, y el seguimiento estratégico. Su integración al Sistema de Aseguramiento de la Calidad, es necesario en el marco del desarrollo institucional que responda a la declaración de la Visión institucional que establece el reconocimiento de una Institución de calidad y que interprete los requerimientos y expectativas de región y el país.

### **3.1 Elementos constituyentes del Sistema de Planeación Institucional**

El Sistema de Planeación Institucional comprende una Política de Planeación Institucional, organizada en tres niveles de planeación: la planeación estratégica, la planeación táctica y la planeación operativa. La integración entre la planeación institucional y el aseguramiento de la calidad; la integración entre la planeación y el sistema de información institucional; el sistema de indicadores institucionales y los grupos de interés que interactúan y realizan las actividades relacionadas con la Planeación Institucional.

#### **3.1.1 La Política de Planeación Institucional**

El Sistema de Planeación Institucional se sustenta en una política que se expresa:

• *“La Institución reconoce la planeación como proceso fundamental en la orientación del desarrollo de las estrategias, los objetivos organizacionales, el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo, desde una planeación conjunta y una ejecución interdependiente”.*

#### **Propósito de la Política de Planeación Institucional**

La Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica, mediante la planeación, procura los siguientes propósitos:

Establecer los mecanismos para dirigir estratégicamente la Institución en su proceso de crecimiento y desarrollo.

Articular e integrar el proceso de planeación con los procesos misionales, de gestión, control, y evaluación en el marco de la tipología, identidad y misión institucional.

Consolidar una cultura de planeación, autoevaluación, autorregulación y mejoramiento continuo.

Integrar los diferentes sistemas y procesos de la institución para lograr mayores niveles de efectividad en la gestión y el control institucional.

Integrar la información institucional y del entorno a través de sistemas que faciliten la toma de decisiones y el gobierno institucional.

#### **Criterios de la Política de Planeación Institucional**

La Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium - Unicatólica, establece los siguientes criterios generales para la ejecución de la planeación institucional:

La Dirección General de la Institución se constituye como el nivel responsable de la planeación y la gestión estratégica de la organización y de la definición, seguimiento y evaluación de las políticas en lo académico, lo administrativo y lo pastoral, orientadas a dar cabal cumplimiento a la misión, la visión y los objetivos estratégicos institucionales, todo enmarcado en un ambiente de control institucional.

Es fundamental integrar cada uno de los procesos institucionales haciendo uso de la planeación conjunta y posibilitar la ejecución de dichos procesos de manera interdependiente, siendo lo anterior la base de una cultura institucional de la planeación.

La Planeación Institucional promoverá el fortalecimiento de capacidad de gestión de la información y la estadística institucional para la toma de decisiones.

Es necesario propiciar la incorporación del proceso de planeación con la autoevaluación, aseguramiento y mejora continua de la calidad institucional.

La recurrente referencia a crear cultura de planeación en los diferentes grupos de interés relacionados con la Institución.

La planeación posibilitará la eficiencia y efectividad institucional en términos de una adecuada asignación de recursos, (presupuesto institucional y sus componentes) y promoción del talento humano institucional, (estructura organizacional).

El reconocimiento de una planeación dinámica y flexible que permite incorporar, fortalecer y afianzar estrategias, objetivos y acciones de mejoramiento acorde a los cambios, desafíos y decisiones internas.

La Planeación Institucional asumirá la indagación del entorno y de sus capacidades internas como información fundamental para la toma de sus decisiones.

### 3.1.2 La Planeación Institucional

De acuerdo al documento institucional del Plan de Desarrollo Institucional (2018), la Planeación Institucional, se reconoce como proceso estratégico cuya importancia radica en proporcionar la metodología para orientar el quehacer institucional a mediano y largo plazo, la definición de los elementos sustantivos que integrarán el Plan de Desarrollo Institucional y la asignación de la ruta que debe seguir la planeación táctica y operativa institucional.

La Planeación Institucional, parte del consenso donde se concretan las grandes decisiones que orientan a la Institución en la búsqueda de su desarrollo, para su fundamento y práctica se ha determinado crear una metodología que en el común de la planeación, corresponde en esencia a la construcción de mecanismos participativos que vayan aportando en la idea de construcción de futuro y con el diseño de componentes que permitan obtener información ordenada, alineada que facilite la toma de decisiones y el monitoreo de las acciones realizadas.

De lo anterior, se requiere afianzar el alcance de la Planeación Institucional, como una función y a la vez como un proceso que se puede clasificar en cuatro tipos de niveles o cuatro tipos de planes: estratégico, táctico, operacional y de trabajo individual o desempeño. En concordancia con ello, también se considera que la Planeación Institucional puede ser clasificada en tres tipos de planes, de acuerdo con el tiempo que abarque: corto, mediano y largo plazo.

Por lo anterior, la Planeación Institucional la conforman cuatro niveles:

- Nivel estratégico.
- Nivel táctico.
- Nivel operativo.
- Nivel de trabajo y desempeño individual.

**Nivel estratégico:** representa la mirada estratégica institucional a más largo plazo para su desarrollo futuro y que se establece con horizonte a diez años, en un marco de referencia, la implementación estratégica, que se puede percibir desde la cúspide de la Institución.

**Nivel táctico:** contempla el desarrollo de estrategias que traducen los propósitos sustentados en el Plan de Desarrollo Institucional, en planes estratégicos y de mejoramiento, programas, proyectos e inversiones en el horizonte de mediano plazo.

**Nivel operacional:** se puede ampliar la estructura de la estrategia en acciones, planes operativos, de mejora continua y presupuestos de corto plazo.

Se adiciona al esquema, la operación personal del colaborador desde el plan de actividades individuales y el desempeño profesional.

### Lineamientos generales de la Planeación Institucional

La Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Unicatólica, establece los siguientes lineamientos generales para la ejecución de la Planeación Institucional:

La Institución aborda la constante reflexión sobre su marco normativo, el propósito fundamental, su identidad y misión institucional como base de todo ejercicio de planeación en sus diferentes niveles.

La Institución efectúa periódicamente un diagnóstico de capacidades y entornos, donde la entidad analice y priorice sus capacidades (estructura, procesos, recursos, entre otros), necesarios para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados.



El Gobierno Corporativo y la Dirección General de la Institución, definen el rumbo estratégico de la Institución en cada una de sus procesos misionales y de apoyo. Los objetivos estratégicos, se constituyen en los propósitos o logros a realizar y que se espera alcanzar en el mediano y largo plazo.

Los indicadores son fundamentales para verificar el cumplimiento de objetivos y metas, así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a los planes estratégicos, de mejoramiento y operativos.

El ejercicio de la Planeación Institucional proporcionará evidencias para la toma de decisiones institucionales.

### La Planeación Estratégica

En términos del proceso, la planeación estratégica se establece como un conjunto de etapas o acciones secuenciales y complementarias enunciadas de la siguiente manera:

**El Direccionamiento Estratégico:** es la construcción del pensamiento y filosofía institucional que brinda el propósito fundamental e identidad.

**El Diagnóstico Estratégico:** consiste en la realización de análisis interno, del entorno y prospectivo que identifica aspectos, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y escenarios de futuro.

**La Formulación Estratégica:** es la configuración del Plan de Desarrollo Institucional, cuyos componentes son los ejes y líneas estratégicas, así como las estrategias y sus objetivos y, por último, las metas institucionales que cuantifican los propósitos a corto, mediano y largo plazo.

**La Implementación Estratégica:** implica el despliegue del proyecto educativo institucional, el Plan de Desarrollo Institucional, las políticas y las estrategias en planes estratégicos y de mejoramiento, que a su vez recurren a los programas, proyectos y objetivos a corto y medio plazo, estableciendo las metas a cumplir, las responsabilidades y los indicadores de cumplimiento. Para la implementación estratégica es fundamental reconocer la implicación de la alineación y el despliegue estratégico.

**El monitoreo, seguimiento y evaluación estratégica:** se establece como proceso de monitoreo, seguimiento y evaluación, el desarrollo de tres acciones esenciales:

En primer lugar, la formulación de indicadores estratégicos para monitorear el cumplimiento de las estrategias y de otra el Sistema de Indicadores Institucionales desde los niveles estratégico, táctico y operativo, proporcionando la guía para el seguimiento a los planes estratégicos, de mejoramiento y operativos. En adición se requiere de una matriz de seguimiento a los anteriores indicadores y de unos medios de verificación sustentados en una aplicación tecnológica adecuada.

La segunda parte, consiste en la realización de actividades de evaluación interna basado en características y factores establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional, así como de la normatividad vigente externa, con una integración al Modelo de Autoevaluación Institucional.

Finalmente, se constituyen mecanismos de información que permitan reconocer y divulgar los avances de la implementación del Plan de Desarrollo Institucional, se reconocen entonces, los informes anuales de gestión y la rendición de cuentas realizadas a final de cada periodo académico y/o institucional.

### La Planeación Táctica

La planeación táctica se constituye en el vínculo entre la planeación estratégica y la planeación operativa. En esta fase, se identifican: objetivos, estrategias, líneas de acción, programas, proyectos estratégicos y metas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional.

Una vez se institucionaliza el Plan de Desarrollo Institucional, se hace necesario la implementación de los planes estratégicos relacionados con áreas de Dirección General (Rectoría, Vicerrektorías y Facultades) y de áreas especializadas con horizonte de tiempo a tres (3) años, recogiendo ejes, líneas, estrategias y metas del Plan de Desarrollo Institucional, haciendo despliegue a programas y proyectos estratégicos y con niveles de inversión institucional. Se reconoce además que en este nivel se sitúan la gestión de los planes de inversión para la actualización y mejoramiento de los recursos educativos, la infraestructura física y tecnológica y de proyectos

considerados prioritarios por la instancia de gobierno correspondiente (Consiliatura- Consejo Superior - Consejo Académico).

### **La Planeación Operativa**

La planeación operativa es el ejercicio a través del cual las áreas y dependencias institucionales proponen la ejecución anual de diversas acciones organizadas en programas, proyectos y acciones macro para la consecución de los objetivos, haciendo uso de recursos presupuestales y las capacidades y habilidades de los directivos y colaboradores.

La planeación en este tercer nivel se sustenta la formulación de planes operativos de áreas, los cuales también asumen las estrategias del Plan de Desarrollo Institucional, con despliegue a programas, proyectos y acciones macro, los cuales a su vez recurren a las actividades, acciones que cuentan con asignación de responsables y de recursos financieros para su ejecución, los planes operativos se sostendrán con un horizonte de tiempo anualizado y niveles de presupuesto operativo con cupos establecidos de acuerdo a las proyecciones establecidas por la Institución.

### **3.1.3 Monitoreo, información y estadística institucional**

Este componente implica la modelación de un sistema de indicadores, información y estadística que permitan el monitoreo y estadística institucional, desde una plataforma informativa que incluya la identificación de las capacidades institucionales, las situaciones del entorno en materia de educación superior, un análisis de los resultados de la Institución en cuanto a la calidad de la prestación del servicio educativo, el desarrollo de la información suministrada a los sistemas de información del Ministerio de Educación Nacional, entre otros.

En segunda instancia, es clave la elaboración de informes de gestión que incluyan los resultados del cumplimiento relativo de cada una de las metas intermedias contempladas en el Plan de Desarrollo Institucional, así como de los resultados basados en el comportamiento de los indicadores establecidos de acuerdo con los periodicidad fijada y el logro de metas intermedias del Plan de Desarrollo Institucional y los planes estratégicos, las áreas y dependencias de dirección general (Rectoría, Vicerrectorías, Facultades y Áreas de Dirección General).

### **3.1.4 La planeación, la evaluación y el aseguramiento de la calidad.**

La Planeación Institucional como sistema, incorpora el proceso de diagnóstico, monitoreo y evaluación con el fin de adelantar acciones de verificación de los resultados de las actividades realizadas en torno a las directrices generadas por el direccionamiento estratégico, es en la evaluación donde se contempla la integración con el modelo de aseguramiento de la calidad.

Se puede asignar los siguientes factores a la integración de la Planeación Institucional y el aseguramiento de la calidad:

#### **La evaluación como elemento de diagnóstico**

La evaluación estratégica, se convierte en el proceso mediante el cual se intenta obtener un juicio de valor, una apreciación o percepción de los procesos, actividades o resultados relacionados con el quehacer institucional. Con ese sentido, los resultados identifican variables de análisis que nutren la formulación estratégica y a su vez se convierten en información para la autorregulación y mejora continua, estos dos componentes interrelacionados con el aseguramiento de la calidad.

Se puede reconocer algunos métodos que se utilizan para la ejecución de la evaluación estratégica: el diseño de escenario, el análisis del entorno, el análisis de capacidades institucionales.

La Institución puede pensar en una retroalimentación en el otro sentido, es decir, que las actividades del proceso de autoevaluación desde las diferentes perspectivas (autoevaluación institucional-autoevaluación de programas académicos), podrían facilitar información y método para la formulación de las estrategias, planes, programas y proyectos en un horizonte de tiempo determinado.

#### **La evaluación como elemento de medición de resultados**

La Planeación Institucional establece acciones que permitan realizar mediciones de los resultados de la implementación, para ello cuenta con el diseño de indicadores estratégicos que permitan identificar los resultados, el impacto y los niveles de gestión con respecto a lo planteado en las metas formuladas en la etapa de planeación; se podría integrar la batería de indicadores para evaluar los resultados de las

actividades relacionadas con la autoevaluación y aseguramiento de la calidad. Es importante crear las metodologías apropiadas para el diseño y mantenimiento del sistema de evaluación, medición de indicadores.

Como conclusión, la Institución debe generar acciones para evaluar el impacto de las acciones, la efectividad de la actividad académica y de apoyo, y lo más importante, de la calidad de las actividades institucionales.

### **3.1.5 La planeación, la evaluación y el aseguramiento de la calidad.**

La Planeación Institucional, al enfocarse en las acciones a realizar para lograr un objetivo, se relaciona con el presupuesto en la medida que este último comprende un conjunto de información que ayuda a visualizar el costo de estas acciones y, además, permite a la Institución, una organización eficiente de recursos y el control de riesgos financieros relacionados.

Hay dos elementos de partida para realizar una planeación presupuestal en la Institución, primero, la identificación de las actividades que posibilitan los ingresos operacionales de la Institución, esa identificación proviene de una serie de proyecciones de las actividades académicas que lo posibiliten y de otras actividades adicionales que provean los recursos financieros, en segundo término, en el reconocimiento de los componentes para el funcionamiento, la operación e inversión de la Institución y de cada una de las áreas o dependencias.

El proceso de gestión presupuestal, parte de unos lineamientos para su desempeño que son emitidos por la Dirección General de la Institución y en cierta medida se descentraliza en el sentido de que cada área o dependencia, ubica o prioriza las actividades que se encuentran en los planes estratégicos, de mejoramiento y operativos que se requieren ejecutar en el horizonte de tiempo establecido.

### **3.1.6 Alcance y grupos de interés para la Planeación Institucional**

La política contempla el desarrollo de una cultura de la planeación a nivel institucional, las diferentes áreas y dependencias y el quehacer individual, estableciendo una ruta del proceso, que inicia con el direccionamiento hasta el monitoreo y seguimiento estratégico. La planeación

estratégica en lo que concierne al Plan de Desarrollo Institucional tendrá una periodicidad de diez (10) años y los planes estratégicos y de mejoramiento institucional se sostendrán en periodos de tres (3) años y los planes operativos de área y otros planes de acción su vigencia será anualizada.

Los grupos de interés asociados a la política, se relacionan en primera instancia con la comunidad universitaria descrita en el Proyecto Educativo Institucional, sumando los grupos externos tales como, los empresarios, proveedores, la comunidad integrada a actividades educativas, investigativas y de proyección social, y los entes reguladores de la educación superior.

## **4. Estructura de Gestión para la Planeación Institucional**

Reconociendo que la Planeación Institucional es un proceso estratégico que soporta el gobierno corporativo y de sus decisiones, es necesario reconocer la siguiente estructura para su gestión:

### **4.1 La Consiliatura**

Como máximo órgano colegiado de dirección de la Institución y sus funciones relacionado con la planeación institucional son:

Determinar la orientación que rige a Unicatólica, ubicada en la ciudad de Cali, para su desarrollo y funcionamiento con el fin de lograr el cumplimiento de su Misión, Visión y del Proyecto Educativo Institucional; además, velar para que se cumplan los objetivos de la Institución, en conformidad con sus Estatutos y las disposiciones legales.

### **4.2 El Consejo Superior**

Es la autoridad colegiada responsable de la administración general de Unicatólica, acorde con las disposiciones emanadas de la Consiliatura, las funciones relacionadas con la planeación institucional son:

Analizar y proponer a la Consiliatura las políticas de la Institución para dar cumplimiento a la Misión Institucional, al Proyecto Educativo Institucional y al Plan de Desarrollo.

Emprender acciones y tomar todas las determinaciones necesarias para el desarrollo de la Institución.

Estudiar y preparar para aprobación de la Consiliatura, el Plan de Desarrollo, el Plan Operativo de la Institución y el Presupuesto Anual.

#### **4.3 El Consejo Académico**

El Consejo Académico es la primera autoridad colegiada de dirección en los asuntos académicos de Unicatólica, la función relacionada con la planeación institucional es:

Diseñar y ejecutar las políticas generales para la planeación, organización, ejecución, dirección y control de la actividad docente, investigativa y proyección social a la comunidad a nivel de toda la Institución.

#### **4.4 El Comité Institucional de Aseguramiento de la Calidad**

Es un órgano de consulta y asesor del rector en el establecimiento e implementación de la Política de Aseguramiento de la Calidad Institucional y de los procesos de autoevaluación y mejoramiento institucional, las funciones del comité relacionadas con la planeación institucional son:

Garantizar que los objetivos y dinámicas previstas para el Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad se cumplan según los propósitos institucionales y el desarrollo estratégico del Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional.

Revisar la ejecución de los planes de mejoramiento continuo de carácter institucional y de los programas académicos.

#### **4.5 El Comité Asesor de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera**

Es un órgano consultor y asesor de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera en todos los aspectos relacionados con el mercadeo institucional, la gestión humana, presupuestal, contable, fiscal y financiera, créditos estudiantiles, de la infraestructura y servicios generales, de las tecnologías de la información y la comunicación. Las funciones del comité en relación con la planeación institucional son:

Sugerir políticas generales para la planeación, organización y ejecución de las actividades administrativas y financieras de la Institución.

Conceptuar sobre: el presupuesto general de la Institución, el Plan de Desarrollo, el Plan de Inversiones y los planes operativos y los estados financieros. Así como sobre: la planeación financiera, la ejecución presupuestal y los indicadores de gestión de la Institución.

#### **4.6 El Comité Asesor de Pastoral**

Es un órgano asesor y consultor de la Vicerrectoría de Pastoral en todos los aspectos relacionados con la pastoral, el bienestar universitario, la relación con los egresados para garantizar la integridad física, emocional y espiritual de la comunidad universitaria.

#### **4.7 Áreas y unidades de la estructura organizacional relacionadas con la Planeación Institucional**

La Dirección General Institucional tiene la responsabilidad de la ejecución de las decisiones tomadas por el gobierno corporativo, plasmadas en el Plan de Desarrollo Institucional y demás documentos de política institucional en cumplimiento de la misión y la visión institucional.

#### **La Rectoría**

Área de dirección general que asume la orientación y gobierno institucional y que integra dependencias que realizan la gestión de los procesos estratégicos institucionales de direccionamiento, comunicación y aseguramiento de la calidad y de apoyo administrativo relacionado con las relaciones interinstitucionales, la gestión jurídica, normativa, documental y ambiental.

#### **La Vicerrectoría Académica**

Es la dependencia responsable de hacer la gestión integral de los procesos académicos de formación, investigación y proyección social en la Institución.

### **La Vicerrectoría Administrativa y Financiera**

Dependencia responsable ante la Rectoría y los otros órganos de gobierno institucional, por el cumplimiento de las metas planteadas en cuanto a la gestión administrativa, financiera y demás procesos de apoyo logístico a la academia.

### **La Vicerrectoría de Pastoral**

La Vicerrectoría de Pastoral es responsable de la gestión de todos los procesos y proyectos orientados al desarrollo humano integral en lo físico, lo emocional y lo espiritual.

### **La Secretaría General**

Es la dependencia responsable de dar fe de las decisiones de los órganos colegiados, de la elaboración y custodia de todos los documentos que constituyen la memoria institucional y de dar fe de su existencia cuando sea requerida. Depende directamente de la Rectoría de la Institución y ejerce la representación legal suplente y la delegada para asuntos judiciales, tiene la vocería oficial de la Rectoría.

### **La Dirección de Planeación y Desarrollo Institucional**

Es responsable de la coordinación y gestión de los procesos de planeación institucional en sus fases de diseño, formulación, implementación, seguimiento y evaluación, integrando los factores internos y del entorno, dentro de un contexto prospectivo y estratégico, acorde con el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo Institucional. Está integrada por:

#### **La Unidad de Planeación Estratégica y Operativa**

Es la dependencia responsable de apoyar los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de los planes tácticos y operativos, programas y proyectos de la Institución.

#### **La Unidad de Información y Estadística Institucional**

Es la dependencia responsable de diseñar, recopilar y actualizar el sistema integrado de información institucional.

### **La Contraloría**

Es la dependencia responsable de asistir al rector y a todos los miembros de la administración en el ejercicio de sus responsabilidades suministrando los análisis, evaluaciones y recomendaciones para mejorar los procesos y procedimientos, contribuyendo al aseguramiento de la calidad institucional.

### **La Decanatura de las Facultades**

Es la entidad responsable de la planeación, gestión y evaluación de todas las actividades académicas y administrativas de la Facultad.

### **La Coordinación de Calidad Académica**

Es la dependencia responsable de coordinar todos los procesos relacionados con el sistema de aseguramiento de la calidad académica en la Institución, con el fin de fortalecer la gestión institucional y el mejoramiento continuo en los programas académicos.

## 5. Referencias Bibliográficas

Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.

Ansoff, I.H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson Education.

Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México. Grupo Editorial Patria. Trigésima cuarta reimpresión.

Universidad de Guadalajara, 2012. Disponible en: <[www.udg.mx](http://www.udg.mx)>. Access en: 2 jun. 2012. Tomado de: Artículo: Análisis Crítico del Desarrollo Institucional. Autor: Vargas-Hernández, José G. Revista Electrónica: Desarrollo Regional en debate. Mayo 2013.

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (2019), *Estatuto General, Acuerdo de Consiliatura No.031 de diciembre de 2019*. Cali, Colombia.

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (2018). *Plan de Desarrollo Institucional*.

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (2020). *Proyecto Educativo Institucional*.



UNICATÓLICA, a través de la Política de Planeación Institucional, busca resaltar el concepto de planeación como elemento de apoyo para la organización corporativa y la gestión de estrategias que ayuden a monitorear el desarrollo y la proyección de la Institución.

En este documento se presentan aspectos de carácter teórico que han funcionado como eje central para la creación del Sistema Integrado de Planeación Institucional; así como sus propósitos, ejecución, y resultados aplicativos en el aseguramiento de la calidad institucional.



UNICATÓLICA  
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA  
LUMEN GENTUM