

INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

OFICINA DE PLANEACIÓN

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

LAURA YISBEY DUARTE ACEVEDO

CÓDIGO 1.094.552.649

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PAMPLONA

2018

INFORME FINAL DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

OFICINA DE PLANEACIÓN

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

LAURA YISBEY DUARTE ACEVEDO

CÓDIGO 1.094.552.649

INFORME PRESENTADO COMO REQUISITO FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

SUPERVISOR DE PRÁCTICA

EDWIN OMAR JAIMES RICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PAMPLONA

2018

AGRADECIMIENTOS

A DIOS...

Por permitirme realizar una meta y ser mi guía espiritual en este proceso.

A MI FAMILIA....

Principalmente a mis hermanos JONNY ANDRES DUARTE ACEVEDO Y NICK BRAYAN DUARTE ACEVEDO que han sido el pilar y la base de mi crecimiento profesional.

A MI TUTOR...

Que con sus consejos y correcciones me permito culminar este proceso.

AL EQUIPO DE PLANEACIÓN...

Que aportaron sus conocimientos y saberes, por brindarme su apoyo.

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN	2
PRIMER INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL	3
1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	3
1.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA E INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.....	5
1.2. ASPECTOS CORPORATIVOS.....	6
1.1. Misión, Visión y Objetivos	6
1.2.1. Valores	7
1.2.2. Principios.....	8
1.3. DIAGNÓSTICO.....	8
1.3.1. Estructura Orgánica, Oficina De Planeación	9
1.3.2. Planeación Estratégica Institucional Y Financiera	10
1.3.3. Planeación Fisca	11
1.3.4. Plan Anticorrupción y Atención Al Ciudadano	12
1.3.5. Seguimiento a Planeación Estratégica Institucional (SPEI).....	14
1.3.6. Matriz De Evaluación De Factores Internos	15
1.3.7. Matriz De Evaluación De Los Factores Externos.....	17
1.4. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	22
1.5. FUNCIONES ASIGNADAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA.....	29
1.6. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	29
1.6.1. Título.....	29
1.6.2. Objetivos.....	29
1.6.3. Justificación	30
1.6.4. Cronograma de Actividades	31

2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	32
2.1. Plan de formación profesional: Diseño de la propuesta metodológico del modelo de planeación académica.....	32
2.2. Proyecciones de inversión del plan de formación profesoral	34
2.4. Modelo para estudio de complejidad de los programas académicos de pregrado, en los niveles del 4 al 6 de la Universidad de Pamplona.....	41
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	54

TABLA DE TABLAS.

Tabla 1: Matriz de evaluación de factores internos. MEFI.....	15
Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos. MEFE	17
Tabla 3: estrategias FO – DO.....	20
Tabla 4: Estrategias FA – DA.....	21
Tabla 5. Personal que labora en la oficina de planeación sede Pamplona 2018-2	25
Tabla 6: Cronograma de actividades.....	31
Tabla 7: Grado complejidad acuerdo 095 de 2006.....	41
Tabla 8: consolidado pesos-grado de complejidad	46

TABLAS DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Estructura orgánica Universidad de Pamplona	5
Ilustración 2: Valores, Universidad de Pamplona	7
Ilustración 3: Principios, Universidad de Pamplona.....	8
Ilustración 4: Estructura orgánica oficina de planeación	9
Ilustración 5: plataforma de SPEI	14
Ilustración 6: equipo de trabajo, oficina de Planeación	24
Ilustración 7: Estructura Plan De Formación Profesoral.....	33
Ilustración 8: Proyección Acuerdo.	34
Ilustración 9: Proyecciones acuerdo.....	36
Ilustración 10: Proyección costos matricula y nomina	36
Ilustración 11: Documento SIG.....	37
Ilustración 12: Planeación de inversión académica.....	38
Ilustración 13: Plan de Mejoramiento de Programas Académicos	39
Ilustración 14: plan de Inversión de un programa.....	40
Ilustración 15: Modelo para el seguimiento al plan de inversión	40
Ilustración 16: Justificación de variables	44
Ilustración 17: Rangos complejidad.....	46
Ilustración 18: Grado de complejidad para las categorías 4, 5, 6 y 7	48

ABSTRACT

The professional practice allows the student to apply the knowledge acquired and develop and skills for their work performance as part of the professional training process. Through the practice of the business administrator in the field of business life, this is the transition of the educational environment in the professional and labor fields.

In a highly competitive world. The continuous search for improvement is needed in all organizations and in all the areas that comprise them. The success of the whole company depends on the certain measure of the contantes and the effective reviews that are made of your business, its costs, your income and your expenses. Because of the University of Pamplona. Register, control and evaluate the variables previously exposed, allow them to propose policies and strategies for the consecration of their objectives and the medicine of their investment.

In the present work two subprocesses of the academic planning model are addressed, which are: teacher training plan and academic investment plan focused on the structuring of the processes according to the policies of the integrated management system (SIG), in which yes The regular line of each process is specified according to ISO 9001-2015.

In the same way, the structure of the indicators of the complexity index implemented by the university in the classification of the cost of the undergraduate programs was carried out.

INTRODUCCIÓN

La práctica profesional permite al estudiante aplicar los conocimientos adquiridos y desarrollar habilidades y destrezas para su desempeño laboral como parte del proceso de formación profesional. Por ende, contribuye al practicante de administrador de empresas a enfrentar ambientes aterrizados a la realidad empresarial, siendo esta, la transición del ambiente educativo al campo profesional y laboral.

En un mundo altamente competitivo se hace necesaria la búsqueda continua del mejoramiento en todas las organizaciones y en todas las áreas que las conforman. El éxito de toda empresa depende en cierta medida de las contantes y efectivas revisiones que se realicen de su negocio, de sus costos, de sus ingresos y de sus gastos. por tal motivo para la Universidad de Pamplona contar con una herramienta que le permita proyectar, registrar, controlar y evaluar las variables anteriormente expuestas, le permitira plantear politicas y estrategias para la consecución de sus objetivos y la medicion de su inversión.

En el presente trabajo se abordan dos subprocesos del modelo de planeación academica, los cuales son: plan de formación profesoral y plan de inversión academica enfocados a la estructuracion de los procesos según las politicas del Sistema integrado de Gestion (SIG), en el cual se especifica el conducto regular de cada proceso según la norma ISO 9001-2015.

De igual forma se realizó la estructura de los indicadores del índice de complejidad implementados por la universidad en la clasificación del costo de los programas de pregrado.

PRIMER INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL

1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La Universidad de Pamplona fue fundada en 1960 como universidad privada bajo el liderazgo del Presbítero José Rafael Faria Bermúdez y convertida en Universidad Pública del orden Departamental, mediante decreto N° 0553 del 5 de agosto de 1970. El 13 de agosto de 1971, el Ministerio de Educación Nacional facultó a la Universidad para otorgar títulos en calidad de Universidad, según Decreto N°1550.

De acuerdo con la Ley 30 de 1992, la Universidad de Pamplona es un ente autónomo que tiene su régimen especial, personería jurídica, autonomía administrativa, académica, financiera, patrimonio independiente, y perteneciente al Ministerio de Educación Nacional.

El campus de la Universidad se encuentra en la ciudad de Pamplona y en sus 52 años de existencia ha ampliado significativamente su oferta educativa logrando atender nuevas demandas de formación profesional, generadas en la región o en la misma evolución de la ciencia, el arte, la técnica y las humanidades. Cumple esta tarea desde todos los niveles de la Educación Superior: pregrado, posgrado y educación continuada, y en todas las modalidades educativas: presencial, a distancia y con apoyo virtual; lo cual, le ha permitido proyectarse tanto en su territorio como en varias regiones de Colombia.

Esta labor es desarrollada gracias a un equipo de profesionales altamente formados en las mejores Universidades del país y del exterior, a nivel de especializaciones, maestrías y doctorados, y a una gestión administrativa eficiente. A su vez el proceso de crecimiento y cualificación de la Universidad ha estado acompañado por la construcción de una planta física moderna, con amplios

y confortables espacios para la labor académica, organizados en un ambiente de convivencia con la naturaleza; lo mismo con la dotación de laboratorios y modernos sistemas de comunicación y de información, que hoy le dan ventajas comparativas en el cumplimiento de su Misión.

El Proyecto Institucional de la Universidad, su carta de navegación, expresa el espíritu abierto y democrático que la caracteriza, y su compromiso con el desarrollo regional y nacional; lo mismo, en sus estrategias se proyecta la dinámica organizacional, administrativa y operativa mediante la cual logra la eficiencia en el cumplimiento de sus propósitos académicos, sociales y productivos.

De acuerdo con la ley 30 de 1992, la Universidad de Pamplona se identifica como una entidad de régimen especial, con autonomía administrativa, académica, financiera, patrimonio independiente, personería jurídica y perteneciente al Ministerio de Educación Nacional.

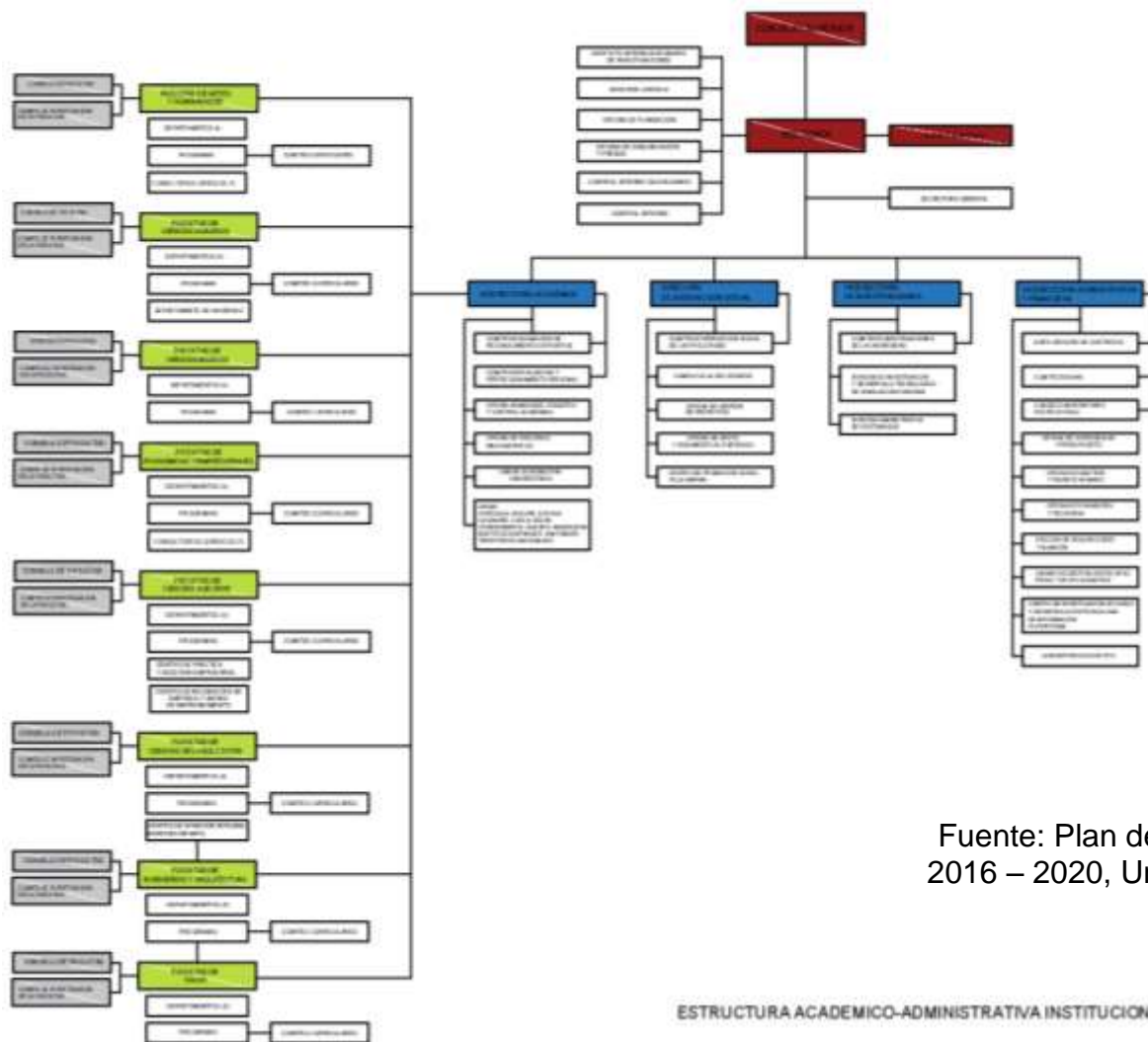
Entre las sedes de extensión de nuestra Universidad de Pamplona está la Ciudad Universitaria de la Frontera ubicada en la histórica ciudad de Villa de Rosario, la cual fue fundada en el segundo semestre del año de 2003. El Dr. ALVARO GONZALES JOVES fundador de la sede y Ex Rector de la Universidad, dio inicio a un nuevo plantel educativo esperanzado en el fortalecimiento institucional y académico.

El Campus Villa del Rosario, inicia sus labores en el año 2004, con una extensión de 1,2 hectáreas de terreno, de propiedad de la ESAP, el cual aún se encuentra en Comodato, con mencionada institución; la infraestructura física inicial, cuenta con el área administrativa y cuatro (04) aulas de clases, para brindar actividad académica al programa de Comunicación Social, modalidad presencial y los fines de semana, con algunos programas de post – grados.

1.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA E INTERNA DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.

Resolución n° 897 20 diciembre 2010 por la cual se actualiza y se modifica la estructura orgánica e interna de la Universidad de Pamplona. (Martínez, 2010)

Ilustración 1: Estructura orgánica Universidad de Pamplona



Fuente: Plan de desarrollo institucional 2016 – 2020, Universidad de Pamplona

1.2. ASPECTOS CORPORATIVOS

1.1. Misión, Visión y Objetivos

Misión

La Universidad de Pamplona, en su carácter público y autónomo, suscribe y asume la formación integral e innovadora de sus estudiantes, derivada de la investigación como práctica central, articulada a la generación de conocimientos, en los campos de las ciencias, las tecnologías, las artes y las humanidades, con responsabilidad social y ambiental.

Visión

Ser una Universidad de excelencia, con una cultura de la internacionalización, liderazgo académico, investigativo y tecnológico con impacto binacional, nacional e internacional, mediante una gestión transparente, eficiente y eficaz.

Objetivos

- Garantizar la provisión oportuna de los recursos demandados por los procesos misionales de la organización.
- Generar y mantener la cultura de autorregulación y de mejoramiento continuo en sus procesos.

Fuente: Plan de desarrollo institucional 2016 – 2020, universidad de Pamplona

1.2.1. Valores

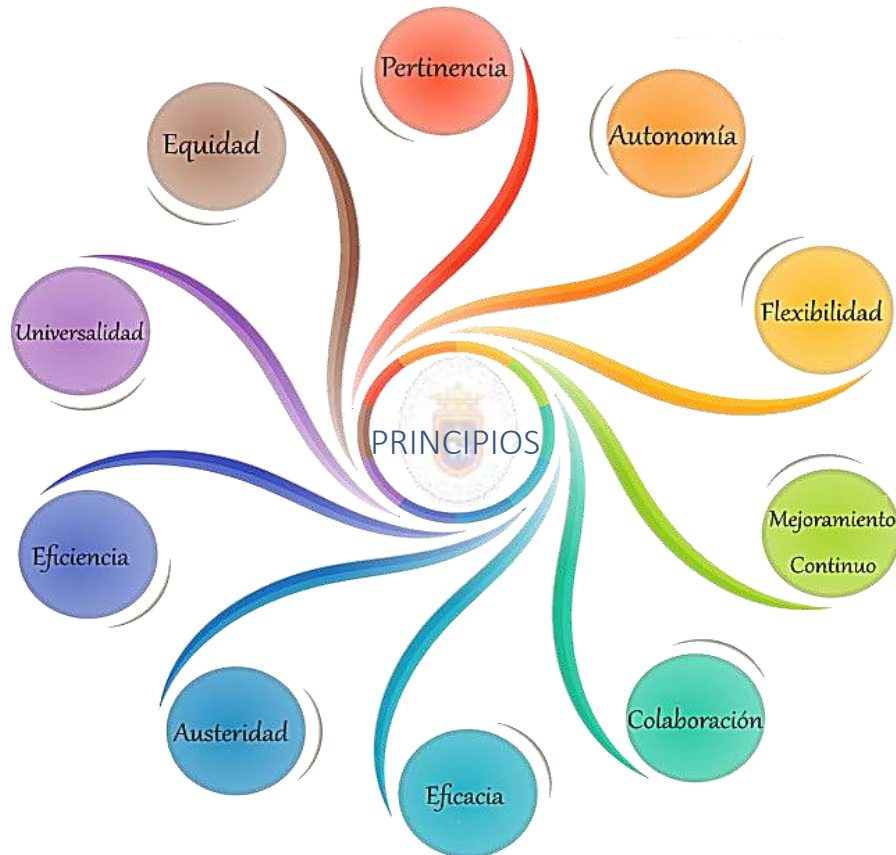
Ilustración 2: Valores, Universidad de Pamplona



Fuente: Plan de desarrollo institucional 2016 – 2020, universidad de Pamplona

1.2.2. Principios

Ilustración 3: Principios, Universidad de Pamplona.



Fuente: Plan de desarrollo institucional 2016 – 2020, universidad de Pamplona

1.3. DIAGNÓSTICO

La oficina de planeación de la Universidad de Pamplona, cuenta con 3 direccionamientos de apoyo para la realización de los procesos, con el fin de ser una unidad asesora, innovadora y con estándares de calidad que apoya la toma de decisiones en los procesos institucionales, a través de herramientas modernas de planeación.

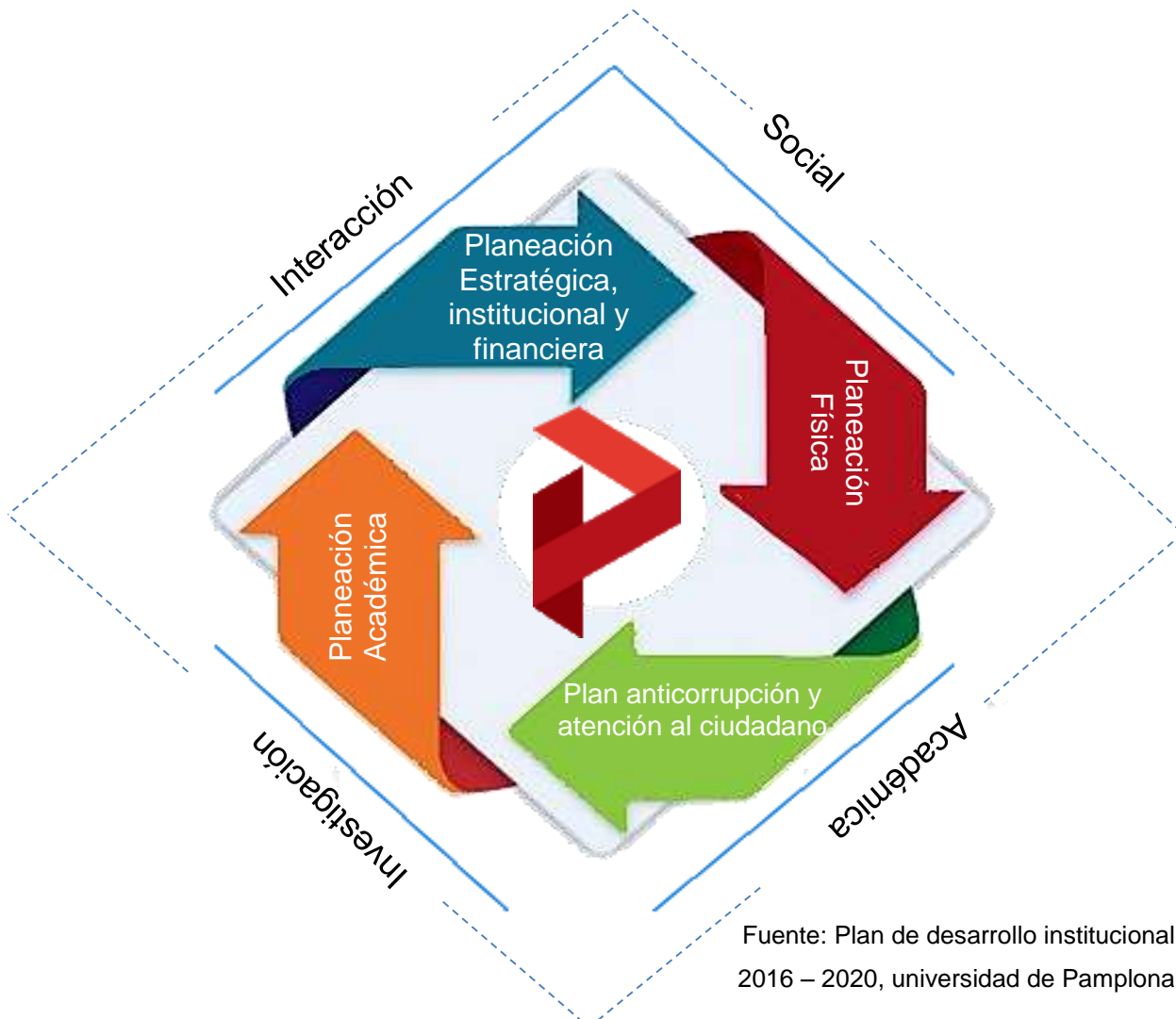
La visión para 2020, será ser una institución reconocida por la Alta Dirección y la comunidad académica como eje estratégico para el cambio, modernización y el logro de la Visión Institucional.

1.3.1. Estructura Orgánica, Oficina De Planeación

Los direccionamientos son: planeación financiera y estratégica, planeación Física, Plan anticorrupción y atención al ciudadano y cuarto direccionamiento que corresponde a planeación académica el cual se encuentra en proceso de implementación; Articuladas con los pilares, líneas de acción y procesos misionales de la institución para el mejoramiento continuo. (Ilustración 2).

Está constituida por talento humano calificado que corresponde a 13 profesionales en las áreas de arquitectura, ingeniería civil, contabilidad, Administración de empresas, derecho y asesorías externas.

Ilustración 4: estructura orgánica oficina de planeación



Fuente: Plan de desarrollo institucional 2016 – 2020, universidad de Pamplona

1.3.2. Planeación Estratégica Institucional Y Financiera

Plan de desarrollo: Es una herramienta eficaz para la modernización de la Universidad, garantizando a la sociedad el cabal cumplimiento ético y político de sus funciones misionales de cara a las exigencias del mundo; entendido como un proceso de aprendizaje organizacional, participativo y disciplinado que hace uso de instrumentos de planificación estratégica de plena vigencia en los ámbitos universitarios nacionales e internacionales.

Plan de inversiones: Es un instrumento presupuestario que establece el destino que se les dará a los recursos financieros de la entidad.

- **Plan de fomento a la calidad:** Los planes de fomento a la calidad son herramientas de planeación en las que se definen los proyectos, metas, indicadores, recursos, fuentes de financiación e instrumentos de seguimiento y control a la ejecución del plan, que permitan mejorar las condiciones de calidad de las instituciones de educación superior públicas de acuerdo con sus planes de desarrollo institucionales
- **Plan de acción institucional:** Es un plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, de manera que se constituye como una guía que brinda un marco o una estructura para llevar a cabo un proyecto; teniendo en cuenta tiempos específicos y personas responsables, utilizando un monto de recursos asignados. Para el 2018 la Oficina de Planeación le corresponde realizar el seguimiento por medio de informes de seguimiento Trimestrales a las unidades respectivas les corresponde realizar seguimiento a sus planes. Igualmente, es responsabilidad de cada Líder del Pilar gestionar las Evidencias en el Aplicativo SPEI (Seguimiento a Planeación Estratégica Institucional)
- **Plan anual de adquisiciones:** Es una herramienta para facilitar a las entidades estatales identificar, registrar, programar y divulgar sus necesidades de bienes,

obras y servicios; y diseñar estrategias de contratación basadas en agregación de la demanda que permitan incrementar la eficiencia del proceso de contratación

- **Gestión financiera** Establecer las actividades necesarias para articular los procesos que determinan el Marco Fiscal de Mediano Plazo, Presupuesto General de la Universidad de Pamplona para la siguiente vigencia fiscal, además de fortalecer los procesos de programación, ejecución y cierre presupuestal, a través de instrumentos que permitan la eficiente asignación y gestión de los recursos mediante dos procesos
- **Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI)** es el instrumento de priorización de las inversiones contempladas en el Plan Plurianual de Inversiones del Plan de Desarrollo Institucional. El Plan Operativo Anual de Inversiones señalará los proyectos de inversión a ejecutar financiados o cofinanciados con recursos del presupuesto, clasificados por líneas, programas y proyectos, además precisará las fuentes de financiación de la inversión.
- **Marco Fiscal de Mediano Plazo** es una herramienta de análisis y previsión de la situación de ingresos y gastos, en el documento se hace un recuento general de los hechos más importantes en materia de comportamiento de la actividad económica y fiscal para un plazo futuro de 10 años, permite programar inversiones a largo plazo y tomar medidas para fortalecer ingresos, reducir gastos y programar el endeudamiento pagables

1.3.3. Planeación Fisca

Es un proceso que se encarga de garantizar el desarrollo y protección del patrimonio urbanístico y arquitectónico del Campus y/o sedes, implementando herramientas digitales para la planeación y control los proyectos de construcción

en la institución, en el marco de las políticas de calidad y excelencia que involucran la idoneidad de los espacios en donde se lleva a cabo la vida universitaria

1.3.4. Plan Anticorrupción y Atención Al Ciudadano

Es un instrumento estratégico orientado a la prevención de actos de corrupción y a la efectividad del control de la gestión institucional, que adopta una serie de medidas cuya finalidad es lograr una gestión pública más eficiente bajo el entendido de que solo con una administración pública moderna y con control social es posible enfrentar la corrupción y establecer disposiciones pedagógicas para generar en el país una cultura permanente de la legalidad en todos los ámbitos de la sociedad; cada entidad del orden nacional deberá elaborar anualmente una estrategia de lucha con la corrupción y atención al ciudadano.

El Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano hace parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, que se aplica a las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del Orden Nacional. Está contemplado dentro de la política de desarrollo administrativo de transparencia, participación y servicio al ciudadano.

- **Atención al ciudadano**

PQRSD (peticiones, quejas, reclamos sugerencias y denuncias) es una aplicación para dichas peticiones, para llevar acabo cualquiera de estos procesos debe de encontrarse registrado el sistema si no lo se encuentra registrado ingrese a la opción *Registro como Usuario*.

Banco de Proyectos: Es una herramienta del sistema de planificación sobre la inversión pública que permite tomar decisiones en la etapa de pre inversión e inversión, facilitando la preparación de los planes, programas y proyectos de inversión, racionalidad y consistencia en la asignación del presupuesto para cada vigencia.

- **Servicios**

Sistema de Costos: Es el conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y de los recursos materiales, laborales y financieros.

- **Transparencia y código del buen gobierno:** Es una herramienta que contiene el conjunto de políticas, directrices, lineamientos o compromisos respecto a la gestión de la institución con criterios de ética, integridad, estrategia, transparencia y eficiencia, para asegurar que los servidores públicos orienten su actuar al cumplimiento de los fines misionales y del estado.
- **Rendición de Cuentas:** Se compromete en realizar la Rendición de Cuentas ante las autoridades competentes y grupos de interés, con el objetivo de informar sobre el proceso de avance y cumplimiento de las metas de la administración, el cual es un deber que tienen las autoridades de administración pública con la ciudadanía en explicar y argumentar el balance sobre las competencias y compromisos que tiene la institución, generando una retroalimentación entre las autoridades y la población a través del diálogo.
- **Recursos humanos y organización:** La oficina de planeación es liderada por un coordinador que nos orienta y supervisa las labores asignadas para un mayor rendimiento y eficacia. A su vez cuenta con un personal calificado y estudiantes en formación que adelantan procesos formativos como la pasantía, además se da la oportunidad para que los estudiantes realicen uno de los requisitos que exige la universidad como trabajo social. (Universidad de Pamplona. SIG)

- **Gestión del Riesgo**

Planificar, organizar, dirigir y controlar la elaboración del Mapa de Riesgos a nivel Institucional

1.3.5. Seguimiento a Planeación Estratégica Institucional (SPEI)

Es una herramienta tecnológica apoyada en Balanced Scorecard, que va permitir a los usuarios planear, organizar, ejecutar y controlar los procesos relacionados con la Gestión Administrativa de una institución, a partir del impulso de estrategias formuladas, en busca del cumplimiento de los objetivos descritos en el plan de gestión para una vigencia. La solución tecnológica es parametrizable, cuenta además con una interfaz gráfica moderna lo que facilita la navegación y el uso de la misma. En el sistema interactúan varios roles como los son: Administrador, Encargado, Responsable, Supervisor, Auditor y Observador cada uno de ellos debe desarrollar tareas específicas de acuerdo a la función que cumple dentro de la organización

Ilustración 5: plataforma de SPEI



Fuente: <http://serviciosacademicos.unipamplona.edu.co/unipamplona/planGestion/vPublico/index.js>

1.3.6. Matriz De Evaluación De Factores Internos

Variables Internas

Las fortalezas son las características y capacidades internas de la empresa que le han permitido llegar al nivel de éxito y lo que le distingue de la competencia. Sin embargo las debilidades son características internas, es decir que son problemas o situaciones internas, que una vez ubicados y creando una estrategia adecuada debe ser eliminado. Estas variables internas se pueden intervenir para maximizar las fortalezas y disminuir las debilidades.

Tabla 1: Matriz de evaluación de factores internos. MEFI

MATRIZ MEFI			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Equipo de trabajo especializado	0,05	3	0,15
Información infraestructura institucional	0,05	3	0,15
Proyectos de desarrollo institucional	0,07	4	0,28
Evaluación y seguimiento de los planes de mejoramiento en la institución	0,07	4	0,28
Soporte al desarrollo académico y continuidad de la universidad.	0,06	4	0,24
Plan de mejoramiento académico por facultad	0,06	3	0,18
Información de viabilidades, presupuesto y contabilidad.	0,05	3	0,15
Modelo de planeación académica	0,06	3	0,18
Procesos institucionales de acreditación y autoevaluación.	0,05	3	0,15
Proceso de rendición de cuentas.	0,04	3	0,12

DEBILIDADES			
Rotación de personal	0,04	4	0,16
Sistematización del uso eficiente de los espacios académicos	0,03	4	0,12
Tiempo de respuesta a solicitada de las dependencias	0,04	4	0,16
Metodología del estudio de pertinencias de programas de pregrado y posgrado	0,05	3	0,15
Instrumento para presupuestar el plan de formación profesoral	0,06	4	0,24
Actualización del estudio de factibilidad para la creación de programas académicos	0,05	3	0,15
Proyección presupuestal del plan de mejoramiento por facultad a 5 años.	0,04	4	0,16
Estudio de complejidad de los programas académicos.	0,04	2	0,08
Capacitación al personal sobre temas específicos sobre sus procesos	0,03	3	0,09
Software o programas especializados y equipos de tecnología para el desarrollo eficiente de los procesos.	0,03	4	0,12
Modelo de gestión de conocimiento	0,03	3	0,09
TOTAL	1,00	71,00	3,40

ANALISIS: La ponderación del resultado da un total de 3.40 lo cual quiere decir que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido adecuadas y por lo tanto cubren con las necesidades de la organización teniendo un buen desempeño, pero aún debe de haber algunas mejoras para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

1.3.7. Matriz De Evaluación De Los Factores Externos

Variables Externas

Las oportunidades se conocen como aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa a empresa y que permiten obtener ventajas comparativas. Por tanto las amenazas Son problemas o situaciones externas que puedan afectar a la organización. En estas variables externas no se puede intervenir pero se pueden plantear estrategias para maximizar o utilizar las oportunidades y minimizar las amenazas que genera el entorno.

Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos. MEFE

MATRIZ MEFE			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Proyección de la universidad a nivel nacional y regional	0,08	4	0,32
Credibilidad, transparencia, visibilidad y confianza de la ciudadanía.	0,07	4	0,28
Enriquecimiento del proceso de acreditación de alta calidad.	0,09	4	0,36
Reconocimiento como universidad incluyente	0,08	4	0,32
Participación en Colciencias	0,08	4	0,32
Intervención de proyectos institucionales	0,07	3	0,21
Multilingüismo cualidad usual de la universidad	0,08	4	0,32
Desarrollo regional	0,05	3	0,15
Reconocimiento y confianza por parte de la ciudadanía	0,07	4	0,28
Demanda creciente de programas académicos	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Mercado Cambiante	0,05	4	0,2

Normativa cambiante	0,04	4	0,16
Cambio en jurisdicción institucional	0,05	4	0,2
Recursos de desarrollo de inversión institucional.	0,05	3	0,15
Reducción de rubros dedicados a universidades públicas por parte del gobierno nacional	0,03	4	0,12
Competidores en el mercado en cuanto formación académica	0,05	3	0,15
TOTAL	1,000	59,000	3,720

Análisis:

El resultado de esta matriz la cual tiene un resultado de 3.720 nos da una idea del factor externo y es favorable ya es mayor a 2.50 lo cual quiere decir que las amenazas se están haciendo a un lado para concentrarse en las oportunidades que tenemos y explotarnos lo más posible para que la organización se encuentre en un buen lugar en el mercado.

1.3.8. Matriz De Factores Internos Y Externos

			TOTALES PODERADOS EFI		
			FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
			3,0 A 4,0	2,0 A 2,9	1,0 A 1,99
			3,0	2,0	1,0
TOTAL ES PONDERADOS EFE	ALTO 3,0 A 4,0	4,0	I	II	III
	MEDIA 2,0 A, 2,9	3,0	IV	V	VI
	BAJO 1,0 A 1,9	2,0	VII	VIII	IX

	Creecer/ Desarrollése
	Mantenerse / Resista
	Cosechar / Eliminar

NUEVE CUADRANTES DE LA MATRIZ IE	NÚMERO	ESTRATEGIAS RECOMENDADAS
	I - II - IV	Estrategias de crecimiento como nuevos productos, nuevos mercados o nuevos diseños.

	III – V - VII	Deben formularse estrategias de mantenimiento; esto significa que deben conservarse las estrategias actuales y continuar o incrementar la ventaja competitiva.
	VI - VIII - IX	Deben cosecharse lo que quede del producto o servicio y alternativamente emplear estrategias defensivas como liquidación, encogimiento, riesgo compartido. No es momento propicio para emprender proyectos.

La oficina de Planeación se encuentra ubicada en el cuadrante 1, teniendo como total ponderado de la matriz MEFI (3,40) y la matriz MEFE (3,72). Por lo cual es recomendable que maneje las estrategias invirtiendo intensamente para crecer, disminuyendo así las debilidades.

Fuente: Elaboración del autor.

1.3.9. Matriz DOFA

Para el análisis del contexto de la oficina de planeación se utiliza herramientas estratégicas que ayudan a visualizar los factores internos y externos para el desarrollo de estrategias de mejoramiento, recolectando información específica de cada área de apoyo a los procesos que se realizan a través de la observación y documentos que tienen almacenados en el SIG (sistema integrado de gestión) y en el SPEI (seguimiento a planeación estratégica institucional), datos que permiten identificar, analizar y organizar la información de acuerdo a las diferentes variables internas y externas que afectan positiva y negativamente a la oficina.

Según *Idalberto Chiavenato*: “El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica, por lo general se usa como parte de hacer una exploración del entorno, que ayudan a identificar los factores externos que deben ser previsto, y los factores internos (fortalezas y debilidades es decir) que necesitan ser planificadas en la determinación de que una empresa debe ir en el futuro.”

1.3.9.1. Estrategias FO – DO

Tabla 3: estrategias FO – DO

O	Oportunidades	FO	DO
O1	Proyección de la universidad a nivel nacional y regional	Realizar la estructura metodológica del modelo de planeación académica. (F4, F6, F8, O5, O6, O10)	Elaborar un modelo para el uso eficiente de los espacios académicos.(D2, O2, O5, O6)
O2	Credibilidad, transparencia, visibilidad y confianza de la ciudadanía.		
O3	Participación en Colciencias		
O4	Reconocimiento como universidad incluyente	Actualización de las necesidades profesoras. (F11, F3, O1, O4, O7, O9)	Realizar instrumento para la proyección presupuestal de la adaptación de la planta docente a las necesidades de capacitación, actualización y estudios de posgrados y pregrados presentes en cada facultad.(D4, D5, D7, O1, O8, O9)
O5	Enriquecimiento del proceso de acreditación de alta calidad.		
O6	Intervención de proyectos institucionales		
O7	Multilingüismo cualidad usual de la universidad		
O8	Desarrollo regional		Elaboración de una guía para determinar la oferta y demanda de la pertinencia de los programas de pregrado y posgrados. (D4, D6, D7, O1, O3, O4, O5, O10)
O9	Reconocimiento y confianza por parte de la ciudadanía		
O10	Demanda creciente de programas académicos		

Fuente: elaboración del autor.

1.3.9.2. Estrategias FA – DA

Tabla 4: Estrategias FA – DA

A	AMENAZAS	FA	DA
A1	Mercado Cambiante	Realizar un estudio sobre las necesidades de la demanda por medio de instrumentos de medición aplicados a instituciones de educación media. (A1, A6, F4, F8, F9, F10)	Crear un modelo que permita realizar seguimiento al plan de inversión académica (A5, D7)
A2	Normativa cambiante		
A3	Cambio en jurisdicción institucional		
A4	Falta de recursos para el desarrollo de proyectos de inversión institucional.		
A5	Reducción de rubros dedicados a universidades públicas por parte del gobierno nacional		
A6	Competidores fuertes en el mercado en cuanto formación académica	Actualizar el personal administrativo sobre las nuevas normativas y su aplicación. (A2, F5, F7, F9, F10.)	Realizar el estudio de complejidad de los programas, en los niveles 4, 5, y 6.(D8, A1, A3, A6)
A7			
A8			
A9			
A10			

Fuente: Elaboración del autor.

1.4. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

La oficina de planeación se encuentra ubicada en el campus principal de la Universidad, cuenta con un amplio espacio, buena luz y ventilación, su objetivo es orientará la gestión institucional, con sentido de orden y de prospectiva, coadyuvando a la alta dirección en la formulación de políticas, planes programas y proyectos que permitan el desarrollo de la institución en el tiempo. Su alcance inicia en Planeación del Desarrollo Institucional y termina en la Evaluación de los subsistemas de proceso.

Funciones que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos

- Elaborar y actualizar los planes, programas y proyectos de la institución en coordinación con las distintas dependencias.
- Realizar estudios y presentar recomendaciones sobre programación académica costos de la educación, utilización de la planta física y dotación de equipo instalaciones.
- Proponer sistemas de recursos financieros para la realización del proyecto del plan universitario.
- Recolectar, analizar y publicar la información estadística académica y administrativa necesaria para la toma de buenas decisiones, en forma segura, ágil y oportuna.
- Coordinar en anteproyecto de presupuesto, de ingreso y gastos de la Universidad coordinación con la Dirección Administrativa, con las Secciones de Presupuesto y Contabilidad, la Oficina de Personal y demás organismos y/o dependencias.
- Coordinación y evaluación de los planes de desarrollo de las Facultades y proponer los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- Solicitar a las diferentes unidades académicas y administrativa, en forma permanente, la información necesaria para la planeación institucional.

- Velar por el cumplimiento, supervisar y evaluar las funciones y tareas de los grupos de apoyo adscritos a Planeación como son: Académica, Estadística – informática, Administrativo – Financiera.

Además, cuenta con recursos físicos para la realización de sus procesos como los son:

- (13) equipos de cómputo de mesa
- (5) portátiles
- (3) líneas telefónicas, una impresora y un plotter.

Equipo de trabajo de la oficina de Planeación

La oficina de Planeación está conformada por el siguiente equipó de trabajo con capacidades y habilidades de las distintas personas que lo integran logrando alcanzar un alto nivel de desempeño y el cumplimiento de sus objetivos encabezado por su líder.

Ilustración 6: equipo de trabajo, oficina de Planeación



Fuente: elaboración del autor.

Tabla 5. Personal que labora en la oficina de planeación sede Pamplona 2018-2

NOMBRES Y APELLIDOS	PERFIL PROFESIONAL	CONTACTO	FUNCIONES
EDWIN OMAR JAIMES RICO	*Administrador Comercial y de Sistemas *Magister en Gerencia de Empresas	Correo: ofiplanea@unipamplona.edu.co Tel: 0975685303 ext. 105	Director Oficina de Planeaciones responsable de la planificación y control del proceso que se realizan.
GLADYS RODRÍGUEZ SOLANO	*Contadora Pública *Especialista en Gerencia Tributaria *Auxiliar Administrativo	Correo: planeacionfinanciera@unipamplona.edu.co / ofiplanea@unipamplona.edu.co Tel: 0975685303 ext. 105	Planeación estratégico y gestión financiera. Plan de desarrollo, plan de acción y marco fiscal de mediano plazo.
DIEGO HERNEY CAÑAS ROZO	*Contador Público *Especialista en Tributaria Contratista	Correo: planeacionfinanciera@unipamplona.edu.co / ofiplanea@unipamplona.edu.co Tel: 0975685303 ext. 105	Apoyo al Planeación estratégico y gestión financiera. Apoyo al Plan de desarrollo y plan de acción y marco fiscal de mediano plazo. Apoyo en manejo de viabilidades
JAIRO ALBERTO RODRÍGUEZ CUELLAR	*Administrador de Empresas *Técnico Administrativo *Especialista en gestión de proyectos	Correo: proyectos.planeacion@unipamplona.edu.co / ofiplanea@unipamplona.edu.co Tel: 0975685303 ext. 115-104	Prestar servicios técnico y administrativo Administrar y controlar el archivo de la oficina de planeación. Alimentar le banco de proyectos por convenio y por obra. Administrar y controlar el inventario el inventario general. Apoyo en la elaboración de catas en junta asesora de contratos

			<p>Representante de la oficina ante el grupo de calidad MECI</p> <p>Representante de la oficina ante el SIG</p> <p>Revisar y aprobar los planes de inversión de los diferentes programas institucionales pregrado y posgrado</p> <p>Revisión y aprobación, manejo de archivo (físico, digital). Para las viabilidades de los diferentes convenios suscritos entre la universidad y otras entidades</p>
GEORGE BRAIN ORLANDO VILLAMIZAR VILLAMIZAR	<p>*Ingeniero Industrial</p> <p>*Esp. Sistemas Integrados de Gestión HSEQ</p>	<p>Correo: apoyo.planeacion@unipamplona.edu.co / ofiplanea@unipamplona.edu.co</p> <p>Tel: 0975685303 ext. 115</p>	<p>Formulación de proyectos de inversión universitaria</p> <p>Consolidación de requerimientos de obra de las dependencias administrativa y académica.</p> <p>Estudio de convenios y oportunidad de obra</p> <p>Responder a solicitudes por parte de entes de control ministerios y dependencias administrativas y académicas en temas pertinentes a infraestructura</p>
WILSON EFRAÍN GUTIÉRREZ CAÑÓN	<p>*Arquitecto</p> <p>*técnico profesional en diseño arquitectónico de obras civiles</p> <p>*Magister en Ordenamiento Territorial</p>	<p>Correo: planeacionfisica@unipamplona.edu.co / ofiplanea@unipamplona.edu.co</p> <p>Tel: 0975685303 ext. 104</p>	<p>Líder en procesos en gestión física</p> <p>Supervisor de obras de infraestructura física</p>
CEUDIEL IVÁN MANTILLA GARCÍA	Ingeniero Civil	<p>Correo: planeacionfisica@unipamplona.edu.co /</p>	<p>Realización de presupuestos.</p> <p>Programación de obras y análisis de precios unitarios.</p>

		ofiplanea@unipamplona.edu.co Tel: 0975685303 ext. 104	Visitas técnicas Supervisión de obras
ELY FABIÁN MALDONADO MOLINA	*Arquitecto	Correo: planeacionfisica@unipamplona.edu.co / ofiplanea@unipamplona.edu.co Tel: 0975685303 ext. 104	Diseñar obras por requerimientos o solicitudes de los programas académicos de la universidad de Pamplona Revisar y proyectar todo el sistema eléctrico Supervisión de obras
CIRO ALFONSO GRANADOS CONDE	*Auxiliar de Arquitectura e Ingeniería *Técnico Administrativo	Correo: planeacionfisica@unipamplona.edu.co / ofiplanea@unipamplona.edu.co Tel: 0975685303 ext. 104	Apoya a planeación física en : Elaboración de planos Visita de obras Levantamiento para adecuaciones
NADINE VANESSA GARCIA CARRERO	Ingeniera Civil	Correo: planeacionfisica@unipamplona.edu.co / ofiplanea@unipamplona.edu.co Tel: 0975685303 ext. 104	Apoyo planeación física e cuanto a: Elaboración presupuesto Visitar y evaluar obras Actas de liquidación
YORAIMA LORENA SANDOVAL BECERRA	*Administradora de Empresas	Correo:sistemas.planeacion@unipamplona.edu.co/ofiplanea@unipamplona.edu.co/rendiciondecuentas@unipamplona.edu.co	Responsabilidades del cargo apoyo al área de planeación estratégica: Apoyo al área de planeación física. Apoyo al área de planeación financiera y estratégica Apoyo al área de rendición de cuentas

		Tel: 0975685303 ext. 104	<p>Apoyo a la creación del área de planeación académica</p> <p>Desarrollar planes de choque para mejorar los indicadores (SPEI y BSC)</p> <p>Ayudar cumplimiento de los pilares institucionales</p>
ANDREA REYES JIMÉNEZ	*Contador Publico	<p>Correo: ofiplanea@unipamplona.edu.co</p> <p>Tel: 0975685303 ext. 105</p>	<p>Apoyo administrativo a la dirección de planeación.</p> <p>Realización de trámites administrativos internos y externos requeridos por la Oficina de Planeación. (Recepción y trámite de solicitudes).</p> <p>Preparar para revisión los documentos requeridos por la dependencia.</p> <p>Apoyo a procedimiento administrativo en el proceso de Planeación Física.</p> <p>Apoyo en el manejo de la herramienta SUIIT</p> <p>Apoyo en el manejo de la herramienta SPEI.</p> <p>Apoyo al proceso de Rendición de Cuentas.</p> <p>Apoyo en la Gestión Documental del Archivo del Proceso.</p>

Fuente: Elaboración del autor

1.5. FUNCIONES ASIGNADAS AL ESTUDIANTE EN PRÁCTICA.

Responsabilidades del cargo apoyo al área de planeación Académica en la Oficina de Planeación, Universidad de Pamplona:

- Elaborar el plan de gestión del conocimiento de la Universidad de Pamplona.
- Apoyo al área de planeación física.
- Apoyo al área de planeación financiera y estratégica
- Apoyo al área de rendición de cuentas
- Apoyo a la creación del área de planeación académica
- Desarrollar planes de choque para mejorar los indicadores (SPEI y BSC)
- Ayudar cumplimiento de los pilares institucionales
- Apoyo en la Gestión Documental del Archivo del Proceso.

1.6. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1.6.1. Título

Implementar el modelo de planeación académica de la Universidad de Pamplona, enfocados a los subprocesos: Plan de formación profesoral, Plan de Inversión académica, y grado de complejidad.

1.6.2. Objetivos

1.6.2.1. Objetivo General

Implementación del modelo de planeación académica de la Universidad de Pamplona, enfocados a los subprocesos: Plan de formación profesoral, Plan de Inversión académica, y grado de complejidad.

1.6.2.2. Específicos

- Diseño de la propuesta metodológico del modelo de planeación académica para los subproceso: plan de formación profesoral y plan de inversión académica
- Realizar proyecciones de inversión del plan de formación profesoral
- Plasmar el modelo para seguimiento al plan de inversión académica
- Elaborar un modelo para el estudio de complejidad de los programas académicos de pregrado, en los niveles del 4 al 6 de la Universidad de Pamplona.

1.6.3. Justificación

Con motivo de generar un apoyo en la toma de decisiones, tanto del área de Planeación y presupuesto, surge la necesidad en área de planeación académica de construir una herramienta que permita tener una visión futura de la inversión realizada a los programas y sus respectivas facultades.

En la Universidad de Pamplona es necesario proyectar el impacto financiero en el que incurre al actualizar la planta docente de la Universidad de Pamplona de acuerdo a las necesidades de capacitación, actualización y estudios de posgrados que presenta cada facultad con el fin de dar cumplimiento a los lineamientos institucionales y de calidad de educación.

Además es necesario realizar el estudio de complejidad de los programas académicos de pregrado, con el fin de clasificarlos por medio de un indicador, en el que se tendrá en cuenta factores como el cuerpo docente, la infraestructura física requerida, el perfil del estudiante, los recursos tecnológicos, investigaciones, entre otras.

1.6.4. Cronograma de Actividades.

Tabla 6: Cronograma de actividades.

NUM	ACTIVIDAD	AGOSTO		SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE	
		IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	V	I	II
1	INICIO DE PRACTICAS EN LA OFICINA DE PLANEACION	■	■																	
2	INDUCCION, INFORMACION DE LA OFICINA		■																	
3	INICIO DE DIAGNOSTICO		■	■	■															
4	RECOLECCION DE INFORMACION			■	■															
5	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO			■	■	■														
6	ENTREGA DE PRIMER INFORME						■													
7	CORRECCION DEL PRIMER INFORME							■	■											
8	DESARROLLO DE LA PROPUESTA								■											
9	DISEÑO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN ACADÉMICA PARA LOS SUBPROCESO: PLAN DE FORMACIÓN PROFESORAL Y PLAN DE INVERSIÓN ACADÉMICA									■	■	■								
10	REALIZAR PROYECCIONES DE INVERSIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN PROFESORAL									■	■	■	■							
11	PLASMAR EL MODELO PARA SEGUIMIENTO AL PLAN DE INVERSIÓN ACADÉMICA										■	■	■	■						
12	ELABORAR UN MODELO PARA EL ESTUDIO DE COMPLEJIDAD DE LOS PROGRAMAS ACADÉMICOS DE PREGRADO, EN LOS NIVELES DEL 4 AL 6 DE LA UNIVERSIDAD DE PAMPLONA										■	■	■	■	■					
13	ENTREGA DE SEGUNDO INFORME											■	■							
14	CORRECCION DEL SEGUNDO INFORME												■	■	■					
15	SOCIALIZACION DEL TRABAJO													■	■	■				
16	APROBACION DEL MODELO														■	■	■			
17	ALCANCE DE LA PRACTICA															■	■			
18	CONCLUSIONES															■	■			
19	ENTREGA DEL TERCER INFORME																■			

Fuente: Autor.

2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El modelo de planeación académica propuesto en la Universidad de Pamplona será una unidad asesora interdisciplinaria, encaminada por los principios y líneas de acción propuestas en el plan de desarrollo institucional, enfocada en la calidad y el mejoramiento continuo para la toma de decisiones.

Posteriormente se da a conocer los ya mencionados subprocesos que maneja la planeación académica:

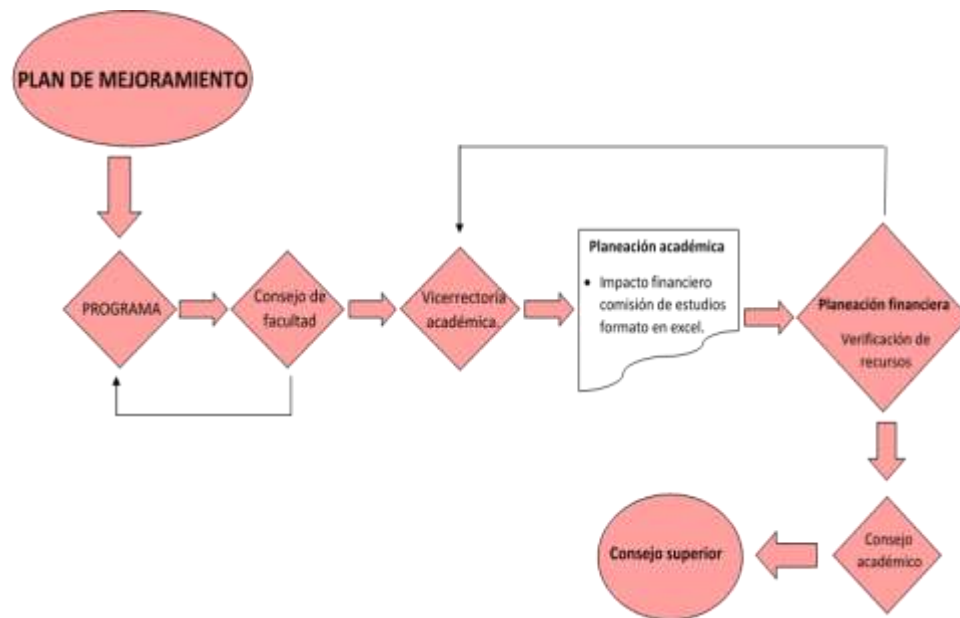
2.1. Plan de formación profesional: Diseño de la propuesta metodológico del modelo de planeación académica

Este subproceso esta direccionado por el plan trianual y anual de necesidades de capacitación, actualización y formación de la planta docente de la universidad de Pamplona, según el acuerdo 089 del 01 de noviembre de 2017 en el cual se enlistan los requerimientos de formación de los docentes por programa de formación, enfocados en los requisitos de acreditación de alta calidad. También se sustenta en el acuerdo 099 del 19 de diciembre de 2013, por el cual se aprueba el plan de desarrollo profesoral de los docentes de carrera de la universidad de Pamplona y el estatuto docente.

La Vicerrectoría académica lidera el proceso junto con la oficina de talento humano, contribuyendo al perfeccionamiento docente de acuerdo con las necesidades de los programas y el estatuto, el profesor que desee y cumpla con los requisitos mínimos exigidos, podrá realizarlos mediante la comisión de estudios.

Para planeación académica es importante conocer el costo en el que se incurre la aprobación de este acuerdo por tanto se elaboró una plantilla con el fin de proyectar el impacto financiero del acuerdo 089 de 2017, teniendo como base un costo promedio de matrícula para los programas de posgrados a nivel nacional e internacional.

Ilustración 7: Estructura Plan De Formación Profesional



Fuente: Oficina de Planeación

Con base en las necesidades planteadas por cada programa de formación en el plan de mejoramiento y previamente sustentadas ante el consejo de facultad, la vicerrectoría académica aprueba el proceso, que posteriormente pasa al área de planeación académica que mediante la proyección financiera determina el valor futuro aproximado que costara llevar a cabo el proceso. A continuación se envía a planeación financiera que establece si existen los recursos para aprobar la sustentabilidad del proceso, esta información es enviada a consejo académico

para revisión y finalmente el consejo superior emite un acuerdo con la respectiva aprobación.

2.2. Proyecciones de inversión del plan de formación profesoral

La proyección financiera se realiza mediante un Excel en el que se computa el número de posgrados por área, programa y facultad. Se realizó una proyección a 3 años tomando como base el año 2018. (Ver anexo Anexos 1: proyecciones).

Ilustración 8: Proyección Acuerdo.

Proyección de Posgrados (Facultad)																								
Facultad	Programa	Área	Postdoctorado				Total	Área	Doctorado				Total	Mesa	Mesa				Total					
			0	2019	2020	2021			Acuerdo	2019	2020	2021			Acuerdo	2019	2020	2021						
Artes y Humanidades	Comunicación Social	Dece	2	1	1	0	6	Periodo	4	2	2	4	50	Art	1	1	1	0						
	Música	Educa	4	2	2	0		Interpre	12	4	2	12		Des	2	4	2	0						
	Licenciatura en Educac	/	0	0	0	0		Musica	2	1	2	2		Mes	1	1	1	0						
	Filosofía	/	0	0	0	0		Antropo	1	1	1	1		/	0	0	0	0						
	Derecho	/	0	0	0	0		Derecho	1	1	1	1		/	0	0	0	0						
	Artes visuales	/	0	0	0	0		Ciencia	3	1	2	2		/	0	0	0	0						
Ciencias Agrarias	Ingeniería Agronómica	Prod	1	1	0	0	4	/	0	0	0	0	/	0	0	0	0							
	Medicina Veterinaria	Cienc	3	1	1	1		Anatom	3	1	2	3	/	0	0	0	0							
	Zoología	/	0	0	0	0		Ciencia	2	1	2	2	/	0	0	0	0							
Ciencias Básicas	Biología	Ecología	1	1	0	0	44	Genética	1	1	1	1	/	0	0	0	0							
	Microbiología	Calid	20	10	5	5		/	0	0	0	0	/	0	0	0	0							
	Química	Fisica	11	5	3	3		/	0	0	0	0	/	0	0	0	0							
	Física	Optic	12	4	4	4		/	0	0	0	0	/	0	0	0	0							
	Geología	/	0	0	0	0		Geología	1	1	1	1	/	0	0	0	0							
Ciencias económicas y	Administración de emp	Orga	3	1	1	1	6	Merca	9	3	5	9	Tal	1	1	1	0							
	Economía	Econ	3	1	1	1		Económ	4	2	3	4	/	0	0	0	0							
	pedagogía infantil	Calid	4	2	2	0		/	0	0	0	0	/	0	0	0	0							
Educación	Licenciatura en Educac	Entra	4	2	2	0	11	Educac	2	1	2	2	/	0	0	0	0							
	Licenciatura en Lengua	Inves	2	1	1	0		/	0	0	0	0	/	0	0	0	0							
	Licenciatura en Lengua	Lengu	1	1	0	0		Lengua	4	2	3	4	/	0	0	0	0							
	Ciencias Sociales y Des	/	0	0	0	0		Ciencia	1	1	1	1	/	0	0	0	0							
Ingeniería	Ingeniería de alimentos	Form	3	1	1	1	8	Ciencia	4	2	3	4	Ch	2	1	2	0							
	Ingeniería eléctrica	Fisica	1	1	0	0		/	1	1	1	1	/	0	0	0	0							
	Ingeniería industrial	Dece	2	1	1	0		Gestón	1	1	1	1	/	0	0	0	0							
	Ingeniería de sistemas	Infor	2	1	1	0		Sistemas	5	3	5	5	/	0	0	0	0							

Fuente: Autor.

Las proyecciones financieras permiten hallar y determinar diversas condiciones como demostrar la factibilidad y estabilidad de un proyecto, también nos permite mantener un control sobre los rubros necesarios. Por ende podemos conocer el desempeño de cada área, distinguir lo que necesitamos mejorar y qué tanto debemos invertir.

Para este fin, la universidad de Pamplona puede contar con una proyección financiera por facultad, en donde se describen los costos de los niveles de

escolaridad que se necesitan en cada una de ellas. En la proyección se tomó como base el año 2018 y está dada para los años 2019, 2020 y 2021.

Cabe aclarar que el cohorte varía dependiendo de la escolaridad; El doctorado contiene de 4 a 5 cohortes, el posdoctorado está compuesto por 2 cohortes y la maestría tiene 4 cohortes. Esto dependiendo del programa ya que puede variar según el tipo de formación; por ejemplo un doctorado en salud está compuesto de 5 a 7 cohortes en promedio. Por esta razón para la proyección se tuvo en cuenta la duración promedio de cada grado de escolaridad y se calculó año a año, en donde el año 2019 tuvo un porcentaje mayor de participación, los años 2020 y 2021 se divide la participación restante.

Para los programa con una duración mayor a un año se calculó de la siguiente manera. Para el doctorado que tiene una duración de 3 años aproximadamente, se distribuyó el costo año a año así:

Año 2019= nuevos 2019

Año 2020= antiguos 2019 + nuevos 2020

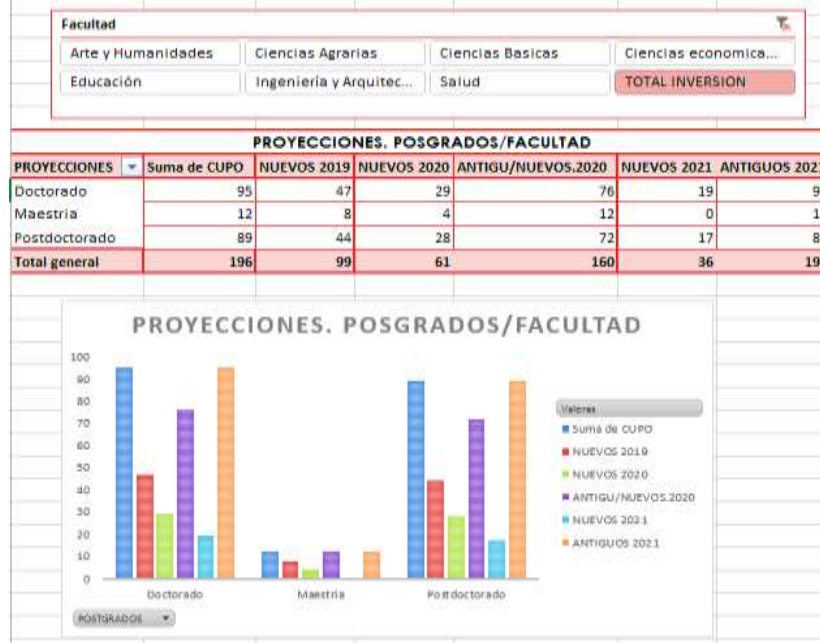
Año 2021= antiguos 2019+ antiguos 2020+ nuevos 2021.

Para las maestrías con una duración de 2 años, la distribución fue la siguiente:

Año 2019= nuevos 2019

Año 2020= antiguos 2019 + nuevos 2020

Ilustración 9: Proyecciones acuerdo.



Fuente: autor.

Al finalizar los cálculos se obtiene un valor estimado del costo de ejecución del acuerdo 089 de 2017, en cuanto a matrículas y nomina año a año.

Ilustración 10: proyección costos matrícula y nomina

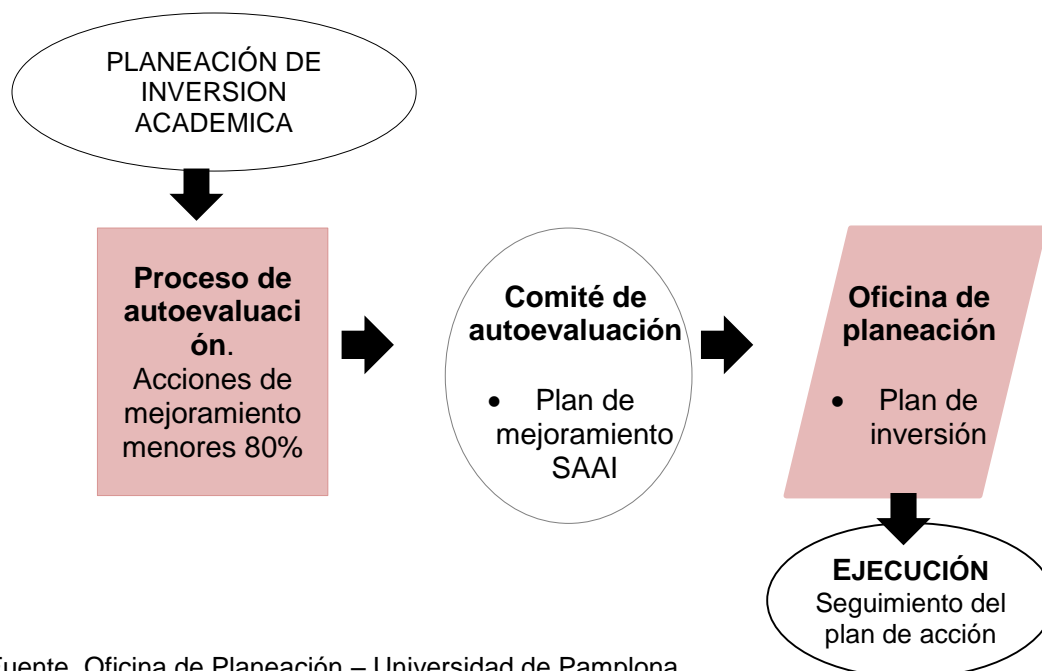


Fuente: autor

2.3. Modelo de seguimiento al plan de inversión académica.

El objetivo de este subproceso es establecer los componentes necesarios para valorar las necesidades requeridas de las facultades y su cumplimiento en la planificación y sus objetivos a cumplir.

Ilustración 12: Planeación de inversión académica



Fuente. Oficina de Planeación – Universidad de Pamplona

En el subproceso de planeación de inversión académica se inicia con el proceso de auto evaluación, la cual la facultad inicia con las acciones de mejora menores del 80%, se trae el plan de mejoramiento anterior para ver lo que no se cumplió y se proyecta uno nuevo a corto, mediano y largo plazo con el seguimiento del SIG; seguidamente el comité de autoevaluación plantea el plan de mejoramiento con la asesoría del SAAI, el comité de autoevaluación aprueba la construcción de mejoramiento, inmediatamente la oficina de planeación interviene para proyectar

Ilustración 13: Plan de Mejoramiento de Programas Académicos

Nombre del Programa												
FECHA DE APROBACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO: Este espacio está disponible para escribir el nombre del programa y fecha del FAC-RE "Rede de Estudios" en satisfacción del Plan de Mejoramiento con el Comité de Autoevaluación y Acreditación del Programa.					FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO: Este espacio está disponible para escribir la fecha en que se realizó el plan de mejoramiento en los siguientes procesos: Sistema de Autoevaluación y Acreditación Institucional - SAAI; Sistema Integrado de Gestión - SIG; Planeación Institucional							
NÚMERO DE ACCIONES	ACCIONES PLANEADAS	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE	CONTROL Y SEGUIMIENTO (Espacio reservado por el SIG)	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN (para el 2021)	CALENDARIO	ESTADO DE LA ACCIÓN (para el 2021)	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN (para el 2021)	RECURSOS POR ACCIÓN	% DE CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR del área de planeación (para el 2021)	COSTO ESTIMADO	RESPONSABLE
					0,70		0%	0,00				
					2,70	2	50%	1,35				
					2,70	3	100%	2,70				

Fuente: SIG. Universidad de Pamplona.

El plan de inversión inicia con el proceso de autoevaluación realizado por el área de requerimientos de la oficina de planeación, de este se desprende el plan de mejoramiento y el plan de inversión, del cual se realiza un seguimiento a dicho plan de acción el cual tiene como propósito monitorear permanentemente el avance o cumplimiento de las actividades propuestas de acuerdo con las fechas establecidas e identificar los ajustes y modificaciones que requiere para cumplir con la acción planteada¹.

Del seguimiento oportuno y continuo a cada programa, facultad y/o dependencia se desprende información necesaria para la elaboración de informes de gestión, de los cuales se pueden obtener variables que se potencialicen y amenazas que se minimicen.

¹ Plan de Mejoramiento de Programas Académicos

Ilustración 14: Plan de Inversión de un programa

PLAN DE INVERSIÓN														Edición	Fecha	
PROGRAMA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
UNIVERSIDAD DE PAMPLONA																
FACULTAD																
PROGRAMA																
LINEA DE ACCIÓN																
REQUERIMIENTO																
TIEMPO DE EJECUCIÓN																
RESPONSABLE																
OBSERVACIONES																

Fuente: Oficina de planeación- requerimientos

Para optimizar el alcance del plan de inversión del programa se realiza un seguimiento de tal forma que se verifique la ejecución de la acción planificada, los tiempos de cumplimientos, el presupuesto destinada para esta y fecha de terminación.

Ilustración 15: Modelo para el seguimiento al plan de inversión

Universidad de Pamplona								
Programa							Fecha	
Facultad								
Pilar	Línea de acción	# de CDP	Presupuesto	Fecha	Nombre del requerimiento	Tiempo de ejecución	Responsable	Observación

Fuente: Elaboración del autor

Con este modelo de seguimiento se procura dar continuidad a la inversión, verificando si lo proyectado se ejecutó a conformidad o si por el contrario se presentaron imprevistos que posibilitaron la no ejecución de la obra o labor. (Ver Anexos 3: modelo para el seguimiento al plan de inversión).

2.4. Modelo para estudio de complejidad de los programas académicos de pregrado, en los niveles del 4 al 6 de la Universidad de Pamplona.

Los esfuerzos por garantizar la calidad de la educación y de las instituciones requieren la implantación de una cultura de autoevaluación permanente y el cumplimiento de estándares de calidad claros. Una educación desde la perspectiva compleja tiene que ser pertinente desde una visión planetaria, lo que se manifestaría en una propuesta para la comprensión y edificación del fenómeno educativo como algo más humano, multidimensional, integrador, intercultural, transdisciplinario, reconocedor del error, la incertidumbre y la diversidad y de un conocimiento apto para el abordaje de problemas, para la formación de un ciudadano involucrado con las necesidades de su entorno desde un ejercicio de transformación permanente.

La Universidad de Pamplona según el acuerdo 095 del 06 octubre de 2006 en el cual se establecen la tabla de matrículas para los programas de pregrado modalidad presencial, para los estudiantes que ingresan en el año 2007, considerada la clasificación de los programas académicos de pregrado, de acuerdo con el grado de complejidad así:

Tabla 7: Grado complejidad acuerdo 095 de 2006

Facultad	Grado	Programa
Salud	1	Medicina
Ciencias Agrarias	2	Medicina Veterinaria
Salud	2	Bacteriología
Salud	2	Enfermería
Salud	2	Fisioterapia
Arte y Humanidades	3	Derecho
Arte y Humanidades	4	Música
Ciencias Agrarias	4	Zootecnia
Ciencias Básicas	4	Microbiología
Salud	4	Terapia Ocupacional

Salud	4	Fonoaudiología
Salud	4	Psicología
Salud	4	Nutrición
Arte y Humanidades	5	Comunicación Social
Arte y Humanidades	5	Artes visuales
Ciencias Agrarias	5	Ingeniería Agronómica
Ciencias Básicas	5	Biología
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería de alimentos
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería eléctrica
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería industrial
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería de sistemas
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería en telecomunicaciones
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería mecánica
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería mecatrónica
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería electrónica
Ingeniería y Arquitectura	5	Arquitectura
Ingeniería y Arquitectura	5	Diseño Industrial
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería ambiental
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería química
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería civil
Ciencias Básicas	6	Química
Ciencias Básicas	6	Matemática aplicada
Ciencias Básicas	6	Geología
Ciencias económicas y empresariales	6	Administración de empresas
Ciencias económicas y empresariales	6	Contabilidad
Ciencias económicas y empresariales	6	Economía
Arte y Humanidades	7	Licenciatura en Educación Artística
Arte y Humanidades	7	Filosofía
Ciencias Básicas	7	Física
Educación	7	pedagogía infantil
Educación	7	Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Educación Física, Recreativa y Deportes
Educación	7	Licenciatura en Lengua Castellana
Educación	7	Licenciatura en Lengua Extranjera
Educación	7	Ciencias Sociales y Desarrollo Local

Fuente: acuerdo 095 de 2006.

Se entiende por complejidad las variables presentadas por el SUE (Sistema Universitario Estatal) ante ministerio de educación para evaluar la eficiencia de las

IES, analizando la optimización de los recursos de cada institución, utilizando indicadores que representan la capacidad total de las mismas, y los productos y resultados que se obtienen de sus actividades principales de acuerdo a las siguientes variables: índice de capacidad, de formación, de investigación, de extensión y de bienestar, obteniendo como resultado la eficiencia.

Para la universidad de Pamplona es importante estudiar la medición del grado de complejidad aplicado a los programas de pregrado, en los cuales no se documenta el origen de este, pero si su valor en la ejecución de procesos para el ajuste de matrículas.

Se realizó la investigación en la cual encontró modelos similares a los utilizados por la Universidad de Pamplona como lo es la Universidad Nacional de Colombia, quien en el año 2002 realizó un estudio sobre calidad con universidades privadas y públicas, con el fin de crear un indicador global para 33 universidades apoyándose en el índice australiano y la información pública en los anuarios estadísticos.

Tomando como referencia el indicador de complejidad de la Universidad Nacional, se analizan las variables trabajadas para ser reestructuradas y adaptadas a nuestra universidad, entre ellas están las siguientes 6 variables, multidisciplinariedad en formación, docentes, número de estudiantes, investigación, extensión y tradición académica. (Universidad Nacional de Colombia, 2002)

Posteriormente se analizó el estado actual del alma mater, en indicadores de gestión de calidad para los programas de pregrado, observando oportunidades en la implementación de las variables de multidisciplinariedad, docente vinculados, estudiantes, infraestructura e investigación, docentes e investigación, que pueden dar inicio a la nueva etapa del conocimiento en donde no se fracciona el

conocimiento por disciplinas sino que este se integra para dar soluciones a la sociedad. (Ver Anexos 4: Justificación de variables)

Ilustración 16: Justificación de variables

Universidad de Pamplona Oficina de Planeación			
Guía de ponderación del factor del índice de complejidad			
Factor	Peso	Característica	Justificación
1. PLANTA DOCENTE VINCULADA	30	Doctorado	En primer lugar se le otorga el mayor peso de ponderación (30%) al factor 1, a la planta docente eje fundamental de la institución educativa, ya que son quienes orientan el proceso de aprendizaje y apoyan la formación integral de los estudiantes, además de ser quienes cuenta con mayor permanencia y posee amplio conocimiento de la institución y de los programas.
		Posdoctorado	
		Maestría	
		Especialización	
		Pregrado	
2. ESTUDIANTES	25	Estudiantes	En segundo lugar se encuentra el factor 2, con un ponderado de (25%), puesto que son el objetivo principal de un ente educativo y materia prima del programa, siendo el objetivo de una calidad ética política y profesional.
		Modalidad de estudio	
		Duración estimada	
		Creditos por programa	
		Acreditación de alta calidad	
3. INFRAESTRUCTURA	20	Espacios físicos	Continuando en orden de importancia, con un ponderado de (20), se ubica el factor 3. Debido a que se requiere una distribución idónea para la ejecución de los labores de acuerdo con los parámetros de cada programa.
		Bibliografías y publicaciones requeridas	
		Equipos	
		Estudiantes	
		Docentes	
4. INVESTIGACIONES	15	Docentes	Seguidamente sitúa el factor 4 con una ponderación (15%) que corresponde a investigaciones, que es la forma en la que el investigador puede comprender, analizar y aprender de las situaciones del entorno mediante los conocimientos adquiridos en su profesión además aporta a la calidad educativa de la institución.
		Estudiantes	
5. MULTIDISCIPLINARIEDAD	10	Académica	Por último se encuentra el factor 5 (10%) que corresponde a la multidisciplinaredad ya que favorece la creación de espacios de aprendizaje continuos que le permiten a los estudiantes permanecer atentos a todos los cambios científicos, tecnológicos y conceptuales, que le ayudaran a su posterior adaptación en el campo laboral.

Fuente: autor.

Planta Docente: El eje fundamental de la institución educativa, ya que son quienes orientan el proceso de aprendizaje y apoyan la formación integral de los estudiantes, además de ser quienes cuentan con mayor permanencia y posee amplio conocimiento de la institución y de los programas.

Estudiante: La razón de ser de la universidad está orientada a la formación integral de sus estudiantes, propiciándoles a estos la posibilidad de desarrollar sus potencialidades. En este sentido, los procesos de selección, el acompañamiento que el programa y la institución, ofrecen para la consolidación del proyecto de vida de sus estudiantes y la normatividad que regula la vida académica del estudiante en la universidad, constituyendo factores determinantes en la calidad de un programa académico.

Infraestructura: La institución requiere de una infraestructura física que contenga soporte, espacios y escenarios como aulas, laboratorios, bibliotecas y otros. Propios para la formación de alta calidad.

Multidisciplinariedad: Favorece la creación de espacios de aprendizaje continuos que les permiten a los estudiantes permanecer atentos a todos los cambios científicos, tecnológicos y conceptuales, que le ayudaran a su posterior adaptación en el campo laboral.

Investigación: Los estudiantes o docentes pueden comprender, analizar y aprender de las situaciones del entorno mediante los conocimientos adquiridos en su profesión además aporta a la calidad educativa de la institución

Según el acuerdo 070 de 2017 Por el cual se aprueban las tablas de matrículas para los programas de pregrado modalidad presencial estudiantes antiguos y nuevos para las vigencias 2018, 2019 y 2020. En la creación de los indicadores de complejidad para los grados 4, 5, 6 y 7, se solicita información a talento humano, a cada facultad y programa de formación, la vicerrectoría de investigaciones, y otros entes de la universidad, ya que la información debe ser verídica para su proceder como indicador institucional.

Posteriormente se creó un formato en el que se plantan variables para cada indicador asignando un peso de acuerdo a su grado de importancia, este se encuentra dividido por variables y sub-variables, así mismo se crea una guía para el manejo de esta información y su debido diligenciamiento. (*Ver Anexo 5: Instructivo grado de complejidad*)

De acuerdo por la información solicitada a cada una de las dependencias y/o programas de formación según el requerimiento del formato realizado se procede a clasificarla y disponerla para este fin.

Se digita el formato con la información correspondiente, según el grado de complejidad de los programas de acuerdo a la tabla de matrículas 2018, tomando

una muestra de 40% de los programas pertenecientes a cada grado. El resultado obtenido del total de las variables se toma como referencia para realizar la tabla de rangos.

Ilustración 17: Rangos complejidad

Grado	Rango
Grado 1	2,0 < 2,1
Grado 2	1,83 < 2,0
Grado 3	1,79 < 1,83
Grado 4	1,76 < 1,79
Grado 5	1,70 < 1,76
Grado 6	1,50 < 1,70
Grado 7	0 < 150

Fuente: Elaboración del autor

Cada grado cumple con unas variables a las cuales se le asigna un peso de acuerdo a su grado de importancia. Dando como resultado los grados correspondientes, donde G1 es el de mayor peso ponderado y 7 con mejor peso ponderado. (Ver Anexo 6: Formato grado de complejidad)

Tabla 8: consolidado pesos-grado de complejidad

Consolidado Pesos - Grado de Complejidad.

Facultad		Programa	Peso grado de Complejidad
Salud	1	Medicina	2,169922
Ciencias Agrarias	2	Medicina Veterinaria	1,853495
Salud	2	Bacteriología	1,8529165
Salud	2	Enfermería	1,851052
Arte y Humanidades	3	Derecho	1,821496
Ciencias Agrarias	4	Zootecnia	1,7849315
Ciencias Básicas	4	Microbiología	1,783001
Salud	4	Psicología	1,7843555

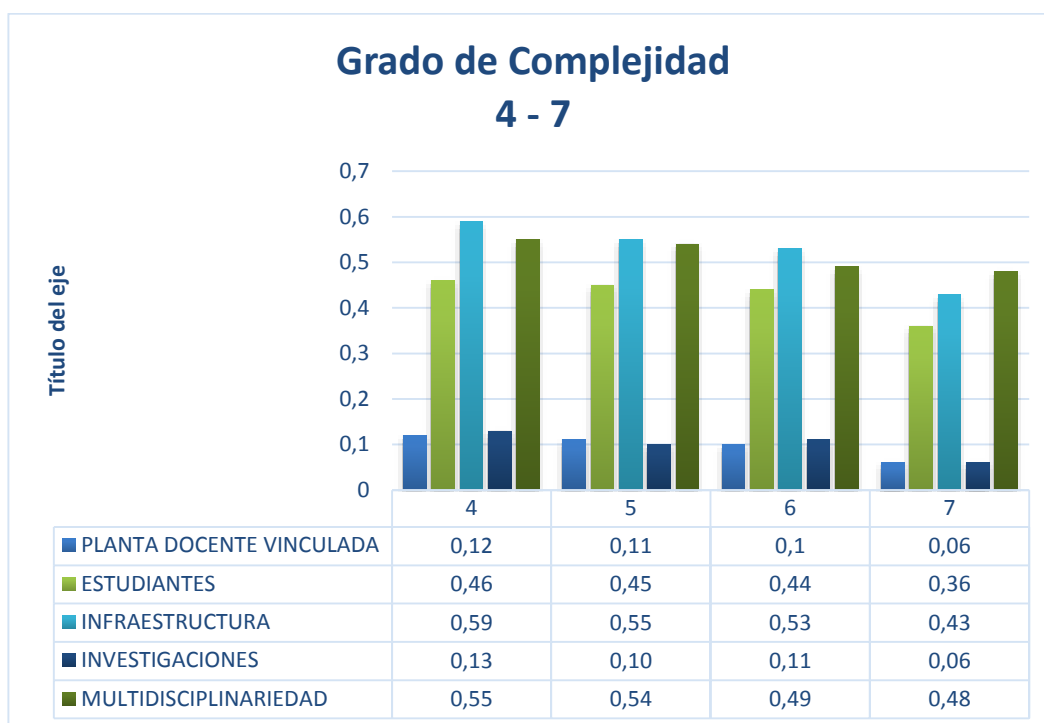
Ciencias Básicas	5	Biología	1,899286
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería industrial	1,7632385
Ingeniería y Arquitectura	5	Arquitectura	1,7480225
Ingeniería y Arquitectura	5	Ingeniería mecánica	1,7632385
Ciencias Básicas	6	Química	1,6961965
Ciencias Básicas	6	Geología	1,6745175
Ciencias económicas y empresariales	6	Administración de empresas	1,7073085
Ciencias económicas y empresariales	6	Contabilidad	1,696428
Ciencias económicas y empresariales	6	Economía	1,705705
Ciencias Básicas	7	Física	1,417301
Educación	7	Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Educación Física, Recreativa y Deportes	1,8871105
Educación	7	Licenciatura en Lengua Castellana	1,3700415

Fuente: elaboración propia

Del grado 1 al 7 se prioriza la inversión ya sea en planta docente, infraestructura, cobertura, investigación y multidisciplinariedad, asigna el rango de 2,1 a la variable con mayor peso y 1,51 a 0 (en un rango de 0 a 2) la variable con menor peso.

Uno de los factores por los cuales se determinó el peso el grado de complejidad corresponde a la inversión en la planta de vinculación docente que se retribuye en la investigación, trayectoria y dedicación a las actividades académicas que promueven una formación profesional, integral y de calidad. Así mismo la acreditación de alta calidad de un programa de formación ante el ministerio de educación fomenta el prestigio de esta en la región y el campo de acción del egresado.

Ilustración 18: Grado de complejidad para las categorías 4, 5, 6 y 7



Fuente: Elaboración del autor

El grado de complejidad 4 con un rango entre 1,79 y 1,76 que corresponde a los programas Música, Zootecnia, Microbiología, Terapia ocupacional, Fonoaudiología, Psicología y Nutrición, se observan características similares que corresponde a un ponderado de 0,12 en docentes vinculados, 0,46 de la variable de estudiantes, 0,59 en la variable de infraestructura, 0,55 en la variable de multidisciplinariedad y 0,13 en la variable de investigación.

El grado 5 se ubica en el rango de 1,70 a 1,76 en los que se encuentran los programas de comunicación social, artes visuales, ingeniería agronómica, biología, y la facultad de arquitectura e ingenierías, donde se dieron los siguientes resultados. Con un ponderado de 0,11 en docentes vinculados, 0,45 de la variable de estudiantes, 0,55 en la variable de infraestructura, 0,54 en la variable de multidisciplinariedad y 0,10 en la variable de investigación.

El Grado 6 se encuentra en un rango de 1,50 a 1,70. Se encuentran los programas de administración de empresas, economía, contaduría, geología, matemática y química. Con un ponderado de 0,10 en docentes vinculados, 0,44 de la variable de estudiantes, 0,53 en la variable de infraestructura, 0,49 en la variable de multidisciplinariedad y 0,11 en la variable de investigación.

Finalmente el Grado 7 se encuentra los menores a 1,50 en el rango. Se localizan las licenciaturas, el programa de física, pedagogía infantil y filosofía. Con un ponderado de 0,06 en docentes vinculados, 0,36 de la variable de estudiantes, 0,43 en la variable de infraestructura, 0,48 en la variable de multidisciplinariedad y 0,06 en la variable de investigación.

CONCLUSIONES

- Para la implementación del acuerdo 089 del 01 de noviembre de 2017 que corresponde al plan de necesidades de capacitación, actualización y formación de la planta docente, la Universidad de Pamplona requiere una inversión de 44.684.536.236,47 pesos con una proyección de 3 años en los cuales se planea profesionalizar un total de 196 docentes en estudios de especialización, maestrías, doctorados y posdoctorados de las 7 facultades pertenecientes a la universidad en pro del crecimiento y desarrollo de la calidad de la educación.
- La implementación del modelo de seguimiento al plan de acción de los programas de formación permite potencializar el alcance de la inversión verificando la ejecución de la acción planificada, los tiempos de ejecución, el presupuesto destinado y fecha de terminación, encaminado a dar cumplimiento a lineamientos institucionales que aportan a la calidad y mejora continua.
- La realización del modelo para el grado de complejidad de programas de pregrado de la Universidad de Pamplona incide positivamente en la optimización de los recursos, capacidad instalada, la formación y la investigación, obteniendo como resultado la eficiencia, en la cual se observa que para el grado de complejidad comprendido del 4 al 7, el peso ponderado de las variables que intervienen debe estar en un rango de 1,79 a 0, respectivamente.
- Se observó que existen programas con excepciones dado que el peso de la variable de acreditación de un programa influye mayoritariamente en su resultado, por tanto, para el programa de licenciatura con énfasis en educación física, recreación y deportes el peso ponderado será de 1,86 aunque este programa perteneciente a la facultad de educación que posee una ponderación

de un rango de 1,5 a 1,3. Y el programa de biología que posee un ponderado de 1,89 sin embargo pertenece al grado 4.

RECOMENDACIONES

Para los acuerdos venideros de capacitación y actualización de las necesidades profesoras se recomienda realizar la proyección de la inversión antes de la aprobación del acuerdo ya que en el acuerdo 089 del 01 de noviembre de 2017 se determinaron las necesidades de cada programa de formación pero no se tuvo en cuenta el costo en el que incurre la universidad al realizar la comisión docente, ni el número de personas dispuestas a realizar dicha profesionalización.

El modelo de grado de complejidad sea actualizado y socializado a las dependencias ya que de estas depende la veracidad de la información sobre la cual se trabaja, además se hacer un paralelo con la inversión realizada a cada programa.

ALCANCE DE LA PRÁCTICA

La práctica en la Universidad de Pamplona me permitió compartir en un ambiente laboral los conocimientos, experiencias, saberes y personas, donde no solo se comparte el trabajo sino amistad. Conocer personas dispuestas a responder tus inquietudes motiva al desarrollo personal, personas dispuestas a trabajar en equipo para llevar una tarea a cabo, la multidisciplinariedad de la oficina de planeación me permitió observar como desde cada profesión se puede dar solución a un mismo problema.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato –Administración, Scribd, disponible en:
<https://www.scribd.com/document/173998892/Chiavenato-Administracion>
- Plan de desarrollo 2016 – 2020 Universidad de Pamplona. Disponible en:
<http://www.unipamplona.edu.co/>
- Garzón Gaitán, Carlos Alberto and Misas Arango, Gabriel and González, Jorge Iván and Brijaldo, Mónica and Campos, Diógenes and Malgón Oviedo, Rafael (2000) *Estadísticas e Indicadores de la Universidad Nacional de Colombia 2000*. Otro. Unibiblos, Bogotá, Colombia.

ANEXOS

Anexo 1: Proyecciones	34
Anexo 2: Formación profesoral SIG.....	37
Anexo 3: Modelo para el seguimiento al plan de inversión	40
Anexo 4: Justificación de variables	43
Anexo 5: Instructivo grado de complejidad	45
Anexo 6: Formato grado de complejidad	46
Anexo 7: Recibido original de la carta de aceptación	
Anexo 8: Carta de aceptación de la oficina de planeación de ingreso a practicas	
Anexo 9: Certificación de socialización de propuesta	
Anexo 10: Certificación de implementación de la propuesta	
Anexo 11: Formato de evaluación y autoevaluación	