

## INSTITUTO DE HIDROLOGÍA, METEOROLOGÍA Y ESTUDIOS AMBIENTALES

# MODELO DE PLANEACION EN EL IDEAM

BOGOTÁ D.C., 2016

**ACLARACIÓN:** *Es necesario aclarar en esta parte, que el estudio que se adelanta, no termina en cada hito, el modelo planteado es totalmente sistémico, lo cual indica que no culmina en el tiempo con la entrega de cada uno, solo al final se tendrá una visión completa del trabajo; por lo tanto, los documentos serán una breve aproximación a los resultados finales y podrán retroalimentarse en cualquier momento.*

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. EL PROCESO DE FORMULACIÓN .....	3
3. REDISEÑO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN (MODELO).....	4
3.1. LINEAMIENTOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA .....	5
3.2. CONCEPTOS .....	7
3.3. MODELO PROPUESTO (FORMULACIÓN) .....	12
5. ANEXOS.....	23
GRÁFICOS DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN .....	23

# 1. INTRODUCCIÓN

Pensando en el largo plazo,  
pero actuando ahora  
Zmarak Shalizi

Este documento tiene como objeto presentar los resultados finales de la segunda fase del trabajo, correspondientes a la formulación del modelo de planeación para el IDEAM.

Este informe reúne lo referente a una propuesta para el rediseño del proceso de planeación, con base en el conocido ciclo Deming, como fundamento del modelo, posteriormente se desagrega el modelo en subpartes, como lo son los componentes de la planeación, y los sistemas de información existentes.

## 1.1. EL PROCESO DE FORMULACIÓN

El hito de Formulación se divide en dos aspectos uno el análisis de los datos que se plantea con el siguiente procedimiento:

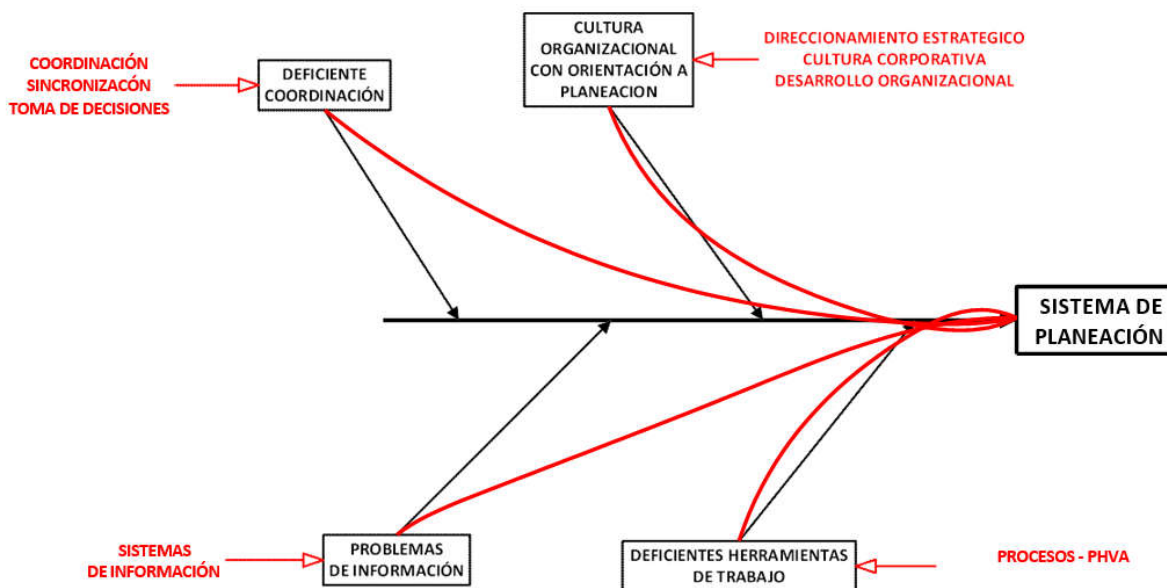
- o Conocer el hecho o situación que se analiza
- o Describir ese hecho o situación
- o Descomponerlo para percibir todos los detalles
- o Examinarlo críticamente
- o Ordenar cada elemento
- o Definir las relaciones que operan entre los elementos
- o Identificar y explicar su comportamiento

Y el otro es el de la Formulación de recomendaciones, en esta fase los elementos desagregados en el diagnóstico se combinan e integran dando una luz a las posibles recomendaciones de mejoramiento, proporcionando respuestas adecuadas a los interrogantes planteados a lo largo de este proceso de desarrollo interno en el IDEAM.

### 3. REDISEÑO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN (MODELO)

Reflexiona con lentitud,  
 pero ejecuta rápidamente tus decisiones  
 Isócrates

Como se indicó en la línea base, se han identificado cuatro grandes frentes de trabajo para poder tener un Sistema de Planeación adecuado; como se ilustra a continuación, se presentan algunas estrategias de solución, que desarrolladas permitirán la aplicación del modelo desarrollado en este documento.



El presente trabajo se sustenta en la teoría de la Reingeniería, para lo cual indicamos los procesos aplicados en la definición de un modelo de planeación.

El método a seguir para la reingeniería de procesos se fundamentará en las siguientes etapas, aplicados en esta parte del trabajo, los cuales fueron usados en la concepción del modelo descrito:

- **Diagnóstico de línea base:** Recopilación de información de segundo nivel, con el objeto elaborar un estado del arte. Esta etapa se abordó completamente en la línea base, en donde se extrajo la información necesaria para seguir en las siguientes.

- **Preparación:** Establece claramente el vínculo esencial entre las metas del IDEAM y el rendimiento de los procesos rediseñados, y define los parámetros del cambio. la cual se adelantó con el equipo existente en la oficina de Planeación.
- **Identificación:** Desarrolla el modelo, identifica los procesos estratégicos de valor agregado; correlaciona organizaciones, recursos y volúmenes con procesos específicos y prioridades; y recomienda procesos específicos como objetivos del mayor impacto. Se ha identificado como una propuesta básica usar el modelo de la administración por políticas apoyada en el ciclo Deming.
- **Visión:** Busca oportunidades de avance decisivo en los procesos; los analiza y los estructura como visiones de cambio radical. En este informe identificamos el modelo propuesto del sistema de planeación, el cual está estructurado de acuerdo a las diversas recomendaciones obtenidas, y a las nuevas perspectivas de la planeación en el IDEAM y los posibles componentes de la misma.

### 3.1. LINEAMIENTOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA

#### COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Trabajar con base en el mejoramiento continuo en las entidades estatales requiere el uso de herramientas administrativas que optimicen el manejo de los recursos. La racionalización de trámites, procesos y procedimientos, coadyuvan al logro de este propósito.

Por ello, poner en marcha esta labor exigirá involucrar desde el principio a los directivos para generar el compromiso y respaldo necesarios para que el proceso obtenga los resultados esperados y alcanzar el éxito al interior de la entidad, a través del Comité Directivo. Las orientaciones que imparta la alta dirección en este sentido a todo el personal ayudarán a eliminar las resistencias que puedan crearse y contribuirán a un mejor ambiente de aceptación por los funcionarios, al percibir que es ésta la que está dinamizando el proceso y la más interesada en lograr los mejores resultados.

#### MIRADA INTEGRAL

Todos los acontecimientos internos de una organización y de su entorno están distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos los hechos están conectados por un mismo patrón. Cada hecho o acción influye sobre los elementos que lo conforman, y la influencia, habitualmente oculta, no la percibimos. Sólo se logrará entender la organización al contemplarla como un todo que la integra y no a través de cada elemento individualmente, la función de Planeación es transversal a todo el IDEAM.

La organización deberá verse como un sistema conformado por una serie de partes que interactúan entre sí y no concentrarse en partes aisladas del mismo. Cuando se hagan

análisis parciales, no deberá olvidarse su conexión con el todo, dado que allí se definen sus interrelaciones e íter-actuaciones para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

## ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Toda organización tiene un conjunto de objetivos para cumplir, que se materializan según los distintos procesos que se adelantan en su interior. Existen procesos altamente complejos que involucran un sinnúmero de interrelaciones entre individuos, materiales, equipos, tecnología y dinero, así como otros más sencillos que sólo requieren un mínimo de elementos para relacionarse.

Desde el punto de vista macro, los procesos se constituyen en el factor clave para manejar o dirigir una organización. Un proceso puede subdividirse en subprocesos que lo soportan y coadyuvan, en los que se da una relación lógica con las fases o etapas que contribuyen al objetivo del proceso y de los procedimientos que soportan el cumplimiento de las fases o etapas.

Una mejor gestión será el resultado del análisis permanente de los procesos y procedimientos de una organización.

## TRABAJO EN EQUIPO

La conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios será prioridad para la racionalización de trámites y análisis de procesos. La ventaja de percibir la realidad a través de diferentes puntos de vista permite obtener mejores resultados. Se recomienda el uso del equipo del SGI que se encargue de orientar, asesorar, consolidar información, divulgar la metodología que aquí se propone, formular propuestas de mejoramiento, entre otras.

La importancia de estos equipos radica en el conocimiento e información que tienen sus miembros, pues son ellos mismos quienes atienden los procesos y procedimientos de la entidad, conocen sus problemas y saben de las mejores soluciones.

## CAPACITACIÓN

La masificación del conocimiento permite apropiarse de un lenguaje común basado en conceptos y formas de hacer las cosas que orientan el quehacer de una entidad. Para alcanzar este propósito deberá capacitarse en la metodología que se propone al equipo o equipos de trabajo y demás miembros de la entidad. Los contenidos de la capacitación deberán contemplar los conceptos básicos en esta materia y la aplicación de casos prácticos.

## PLAN DE TRABAJO

Contar con una herramienta de planeación es básico para alcanzar el éxito en la formulación del plan de trabajo que se va a adelantar en materia de revisión.

Será necesario determinar de manera muy precisa cuál es el resultado final que se desea alcanzar, por lo que resulta importante formular unos objetivos generales y específicos,

determinar las actividades que se han de desarrollar, prever el tiempo de ejecución de cada una de ellas, los responsables y las metas por cumplir a corto plazo (normalmente a un año).

En lo posible, establecer indicadores que permitan realimentar el avance o de los resultados alcanzados, para tomar las medidas correctivas a que haya lugar, si son del caso.

### 3.2. CONCEPTOS

Revisando la línea base nos hacemos a la idea de los requerimientos de un proceso de planeación acorde con las nuevas realidades, por lo tanto, entramos a conceptualizar sobre cómo se debe planear.

Nos remitimos a las nueve preguntas básicas para la planeación, las cuales debemos poder contestarlas en su totalidad:

1. ¿Por qué se va actuar?
2. ¿Qué se va hacer?
3. ¿Para qué se va actuar?
4. ¿A quién se dirige la acción?
5. ¿Cómo se va a hacer?
6. ¿Con quién se va a contar?
7. ¿Con que se va a realizar la acción?
8. ¿Cuándo se va a llevar a cabo?
9. ¿Dónde se va a hacer?

#### 3.2.1. PROPÓSITOS CENTRALES DE UN PROCESO PLANIFICADOR

A partir de estos nuevos puntos de vista, la respuesta a la pregunta de ¿para qué planificamos? Consiste en establecer que los propósitos centrales de un buen proceso planificador son:

- o Identificar un espacio para la acción del IDEAM y facilitar a su nivel directivo la determinación de la dirección del esfuerzo dentro de ese espacio.
- o Capacitar a los niveles directivos del IDEAM para comprender mejor los factores que determinan su funcionamiento como entidad y sus relaciones con el entorno.
- o Establecer mecanismos de comunicación que faciliten la obtención de información vital para la toma de decisiones críticas.

- o Mantener una unidad de propósito institucional -así éste sea amplio y borrosamente definido- y aglutinar rápidamente la voluntad y la capacidad de los miembros de la entidad alrededor de ciertos proyectos institucionales.
- o Preparar a todos los niveles organizacionales para anticipar el cambio y aprovechar constructivamente las experiencias vividas y las nuevas oportunidades.
- o Permitir el proceso de toma de decisiones, de la manera más acertada posible, y cercana a la realidad.

Por consiguiente, el proceso de planificación no es solo la identificación de unos objetivos precisos y la forma de lograrlos, sino más bien:

*Proceso de planificación: Que establezca un ambiente propicio para la gestión informada e innovadora, dentro de un espacio delimitado por las características institucionales y la dinámica del entorno. Adelantando la planeación estratégica institucional, buscando la eficiencia y la eficacia de cada una de las áreas de la Institución, así como la planeación aplicada, promoviendo el desarrollo sostenible. diseñando e implementando los sistemas de información necesarios, garantizando información confiable y oportuna para la toma de decisiones y el diseño de planes de acción. Adelantando estudios prospectivos, de gestión, de información y de acción como soporte para orientar las acciones del IDEAM, así mismo debe, diseñar y compilar la información estadística de todo el quehacer de la entidad.*

### 3.2.2. DEFINICIONES CLAVE

Estas definiciones se establecen con el objeto de mantener un vocabulario uniforme.

#### ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos. Del latín ad (dirección para, tendencia para) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro.

#### GERENCIA ESTRATÉGICA

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. Es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

#### ARQUITECTURA ESTRATÉGICA

Es la unión entre el presente y el futuro, nos indica que debemos hacer en el presente, que aptitudes debemos construir, que situaciones debemos atender, que debemos explorar para crear una posición de ventaja competitiva para la entidad en una nueva liza de oportunidades. No es un plan detallado es un cuadro general (no se trabaja por áreas organizacionales sino por áreas de desempeño - áreas estratégicas), es la amplia



agenda que permite el despliegue de nuevas funcionalidades y la adquisición de nuevas aptitudes, nivelando las que ya existen y reconfigurando la interface de acción.

### FORTALEZAS INTERNAS

Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien

### DEBILIDADES INTERNAS

Son las actividades que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

### OPORTUNIDADES EXTERNAS

Son las tendencias económicas, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización.

### AMENAZAS EXTERNAS

Son las tendencias económicas, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que son potencialmente dañinos a una organización.

### MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es un marco de referencia general, que ilustra de manera gráfica hacia donde apunta la organización y cuál es la ruta a seguir en el desarrollo estratégico, es una arquitectura genérica; de otra parte, proporcionan la base para que el sistema de gestión pueda aplicar la acción de forma rápida y eficaz.

### BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)

Es una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia.

### ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS (HOSHIN-KANRI)

Se trata de una filosofía gerencial que busca, mediante un proceso participativo, establecer, desplegar y posteriormente autocontrolar las metas fundamentales de la organización y de su alta gerencia, al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar que dichas metas se logren en todos los niveles de la organización.

### BENCHMARKING

Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

### INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador es una relación entre dos o más datos significativos, que tienen un nexo lógico entre ellos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción del IDEAM.

## CULTURA CORPORATIVA

La cultura organizacional es una herramienta que permite la interacción de las personas para tomar decisiones, establecer acuerdos y modificar estructuras de trabajo.

## PLANEACIÓN

o Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados

o Involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él. unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción.

o Implica que los administradores (genéricamente) piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica.

## VISIÓN

Cuadros o imágenes que simbolizan los valores fundamentales para nosotros, la organización y la sociedad.

## MISIÓN

Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares

## POLÍTICAS

Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, poseen diferentes jerarquías. Es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse.

## ESTRATEGIA

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos.

## ESTRATEGAS

Son individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa.

## PLAN

Es el marco de referencia que se basa en los objetivos, e incluye a los programas y proyectos que harán posible la consecución de los fines fijados.

## OBJETIVOS

Son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

## META

Establece qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados, poseen diferentes jerarquías.

Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

## LOGROS

Establece el avance para llegar a la meta, es el blanco a donde apunta la entidad en un periodo de tiempo.

## PROGRAMAS

Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros.

## PROYECTO

Es el conjunto de actividades concatenadas y organizadas con base en la consecución de un objetivo específico, que forma parte de un programa.

## ACTIVIDAD

Es la unidad de planificación mínima, con el máximo grado de concreción y especificidad, teniendo como referencia el proyecto.

## TAREA

Unidad detallada operativa, de las acciones necesarias para completar una actividad.

## PROCESOS

Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor agregado

## PROCESO

Éstos se definen como una serie de fases o etapas secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se contribuye a la satisfacción de una necesidad. En las entidades, las dependencias tienen

nombres muy definidos pero los procesos no. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles por la estructura organizacional; se les asignan responsabilidades a directivos y se rinden cuentas de un área o dependencia en particular, pero no se asigna la responsabilidad por el trabajo completo, esto es, por el proceso.

### CREENCIA

Una afirmación acerca de lo que consideramos verdadero sobre algo o alguien, en la que se tiene confianza y se fía.

### FILOSOFÍA

Las razones o el razonamiento, así como la intuición subyacente o en apoyo de las creencias.

### PRINCIPIO

Un supuesto o doctrina global y fundamental que fluye de las creencias, en conformidad con los que se vive y actúa.

### 3.2.3. TIPOS DE PLANEACION

En el cuadro siguiente, se esquematizan los tipos de planeación, que se deben aplicar al interior del IDEAM (ver pirámide de los niveles de planeación):

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel de dirección.
Corto plazo	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada dirección en planes operacionales para cada tarea.

### 3.3. MODELO PROPUESTO (FORMULACIÓN)

A continuación, se describe el modelo propuesto del sistema de planeación para el IDEAM.

#### 3.3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN

Las fuentes aquí identificadas son en su gran mayoría existentes, solo que no existe un adecuado manejo de las mismas, que permitan un uso directo para la toma de decisiones en la planeación. Sin embargo, hasta tanto el sistema de información no este

estructurado y operando es difícil lograr procesar los datos para producir información válida.

Fuentes:

- o LÍNEA BASE (DIAGNÓSTICOS)
- o DE ORGANIZACIONES DE BASE - INDIVIDUAL
- o DE FUNCIONARIOS
- o SISTEMA DE INFORMACIÓN
- o MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE
- o ENTIDADES NACIONALES, REGIONALES Y TERRITORIALES
- o DE TENDENCIAS
- o ORGANISMOS INTERNACIONALES
- o SECTORIZADA: DANE, IGAC, SERVICIO GEOLÓGICO
- o INSTITUTOS - SINA - CAR
- o DNP
- o OTROS MINISTERIOS
- o SECTOR PRODUCTIVO
- o ACADEMIA
- o INTERNA
- DIRECTA
- POLÍTICAS
- NORMAS
- PROYECTOS

### 3.3.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO

Un modelo de planeación es un método para estructurar, manipular y comunicar los planes futuros. El modelo describe el proceso mediante el cual los planes se desarrollan a partir de los datos de entrada y de los cálculos internos.

Teniendo en cuenta los aspectos relacionados con el doble ciclo de Argyris, que se definió como Modelo de aprendizaje, en el cual el razonamiento defensivo (acción-reacción) se da cuando los individuos sostienen premisas cuya validez es discutible; ellos piensan que no lo es, hacen inferencias que no se deducen necesariamente de las premisas pero creen que sí y llegan a conclusiones que piensan haber probado rigurosamente, siendo esto falso porque la forma en que las formularon las hacen

incomprobables. Este es el aprendizaje de un solo ciclo. Por el contrario, el aprendizaje de ciclo doble es la capacidad de desplazarse más a la izquierda para examinar los marcos de referencia que dan forma a las acciones y alcanzan los resultados, cuanto más a la izquierda se realicen los cambios más sostenibles serán los resultados, siendo este el esquema apropiado para el IDEAM.

Se plantea un modelo del sistema de planeación que rompe con los esquemas naturales de planeación existentes en el IDEAM (cambio de paradigmas).

El modelo se sustenta en el esquema de un sistema de gestión, el cual integra cuatro grandes componentes, que son:

- o Información
- o Planeación
- o Organización y Ejecución
- o Seguimiento y evaluación

En los cuales la Oficina Asesora de Planeación posee injerencia en tres de ellos directamente (información, planeación y seguimiento y evaluación).

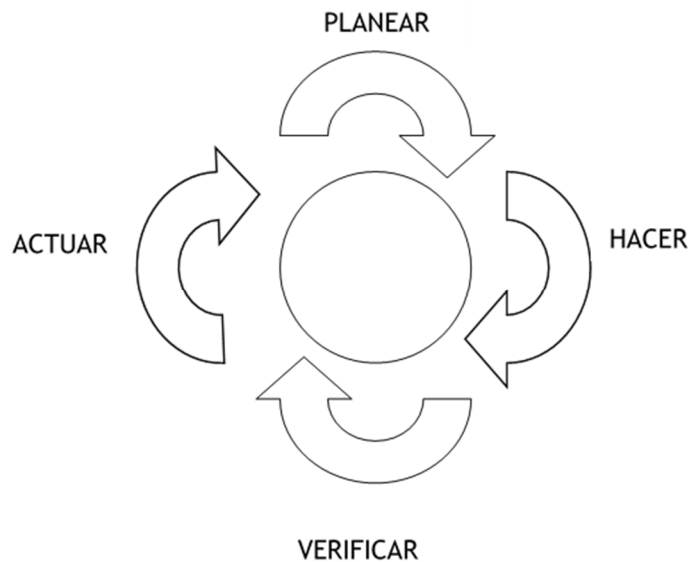
Siguiendo con este modelo entramos a determinar el componente de planeación, el cual se muestra en capas, que lo integran, de la siguiente forma:

- o Pirámide de niveles de la planeación
- o Pirámide funcional
- o Componentes de la planeación
- o Herramientas (metodológicas)

Las dos primeras ilustran la relación de los planes en su estructura secuencial, y esta con la estructura funcional (ver programas transversales), la planeación propuesta no es de carácter funcional sino basada en programas que están integrados por proyectos, que a su vez están transversalizados en la estructura organizacional, siempre definiendo un líder del mismo, que está ubicado en el organigrama.

### 3.3.3.1. BASES DE LA ADMINISTRACIÓN CON EL MÉTODO DEMING

El modelo se sustenta en el ciclo Deming, cuyo nombre original es ciclo Shewhart - Planear, Hacer, Verificar y Actuar - PHVA, el cual se ilustra a continuación:



Y se define como:

1. **Planificar:** establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. ¿cuáles podrían ser los logros más importantes de este equipo? ¿qué cambios podrían ser deseables? Estudie el proceso.
2. **Hacer:** implementar los procesos. Consiga datos que sean fácilmente aseguibles, mediante los cuales se podrían contestar las preguntas presentadas en el paso 1.
3. **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto e informar sobre los resultados. Observe los efectos producidos.
4. **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Estudie los resultados
5. Repita el paso 1: basándose en los conocimientos acumulados
6. Repita el paso 2: y así sucesivamente.

Deming, describe 14 puntos que considera necesarios para aplicar su modelo, estos son:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los servicios
2. Adoptar la nueva filosofía

3. No depender más de la inspección masiva
4. Acabar con la práctica de comprar más barato
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de servicio
6. Instituir la capacitación en el servicio
7. Instituir el liderazgo
8. Desterrar el temor
9. Derribar las barreras que haya entre áreas funcionales (murallas chinas)
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho
13. Establecer un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Las enfermedades mortales para el método:

1. Falta de constancia en el propósito
2. Énfasis en resultados a corto plazo
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito
4. La movilidad del nivel directivo
5. Manejar una organización basándose únicamente en cifras visibles

Las fases que se describen a continuación, deben entenderse desde la visión sistémica que no culminan en cada una, sino que constantemente se están retroalimentando y mejorando.

### 3.3.3.2. FASES DEL MODELO

Por ende, el Modelo se divide en cinco fases (0 a 4), las cuales se describen a continuación, adicional a esto se identifica la herramienta metodológica en el gráfico de instrumentos.

#### 3.3.3.2.1. FASE 0 - PREVIA

Esta fase es el arranque del modelo, sin la cual no se podría continuar, antes de llegar a los planes es necesario tener los siguientes elementos desarrollados o la información respectiva procesada (Requerimientos previos):

o Plan Estratégico, que incluya todos sus componentes y la Operacionalización del mismo, ver cuadro siguiente y documento de sistema de planeación (gráficos).



<b>COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>PARTE A</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>
1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	SITUACIÓN MUNDIAL
	SITUACIÓN NACIONAL
	DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA COLOMBIA
2. ANTECEDENTES Y LOGROS	INFORMES
	RESULTADOS
3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	MATRIZ FODA
	MATRICES DE EVALUACIÓN
4. VENTAJAS COMPETITIVAS	
<b>PARTE B</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>
1. PROSPECTIVA	ESCENARIOS
	FUTURO DESEABLE
2. VISIÓN	
3. MISIÓN	
4. ÁREAS ESTRATÉGICAS (MAPA ESTRATÉGICO)	
5. OBJETIVOS	
6. POLÍTICAS	
7. ESTRATEGIAS	
8. METAS	
9. INTERACCIÓN CON OTROS PLANES	
<b>PARTE C</b>	<b>PLAN OPERATIVO ESTRATÉGICO</b>
1. OBJETIVO GENERAL	
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
3. LÍNEAS DE ACCIÓN	PROGRAMAS
	PROYECTOS
	RESPONSABILIDADES
<b>PARTE D</b>	<b>IMPLANTACIÓN</b>
1. MATRIZ INTERFUNCIONAL DE RESPONSABILIDADES	
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	

3. ESTRUCTURA DE COORDINACIÓN DEL PLAN	
4. RESPONSABLES	
5. ESTRUCTURAS DE APOYO	
6. ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN	
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	INDICADORES
REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA	

## REFERENCIAS / BIBLIOGRAFÍA

- o Normas que regulen el proceso de planeación en los niveles descritos anteriormente.
- o Procesos definidos previamente (como un aspecto general involucrado en todas las fases).
- o Definición de Políticas y Estrategias con sus respectivas guías de implantación.
- o Bases Internacionales con su respectivo análisis, que debe incluir convenios, tratados, planes, entre otros.
- o Planes Marco Prospectivos (Nacionales y Regionales), los esfuerzos de creación de regiones, entre otros.
- o Planes Regionales, con visión regional, que permitan integrar la planeación sectorial y la planeación territorial (PGAR, POT, Agendas, Pactos Sociales).
- o Plan de Desarrollo (Nacional, Departamental y Municipal), vigente. Y evaluaciones de los anteriores.
- o Recursos para ejecutar los planes, presupuestos, proyecciones financieras, prestamos de banca nacional y multilateral.
- o Capacidad de retroalimentarse de las fuentes externas, como la comunidad, los entes territoriales, a través de interfaces que permitan conocer los resultados del accionar desde lo local. Y a su vez permita tomar elementos para mejorar la gestión pública, basados en una política de administración de primer piso, la cual es la toma de decisiones y la actuación in-situ (Consejos Regionales de Gobierno).
- o Análisis base, que permita tener una línea de partida para la toma de decisiones, este se integra por diversos elementos que son:
  - o Evaluación de las necesidades
  - o Análisis de vulnerabilidades y capacidades en las dimensiones: físicas y materiales; social y organizacional, y actitud y motivacional
  - o Definición de criterios para asignaciones, priorizaciones, identificación.
  - o Análisis de la situación económica, social, ambiental, cultural y competitiva.

- o Análisis situacional, verificación de las líneas base vs. las finales.
- o Identificación de tendencias.
- o Marketing estratégico, que permita identificar a los usuarios reales del accionar del sistema.
- o Información previa a manera de brief, que contenga:
  - Población (estructura, distribución geográfica, grupos por edades)
  - Condiciones climáticas
  - Condiciones de salud (endemias, epidemias, inmunizaciones, nutrición)
  - Antecedentes socio-políticos de la región
  - Idiosincrasia de la población (costumbres, tradiciones, aspiraciones)
  - Recursos disponibles.
  - Infraestructura de servicios
  - Historia
  - Historiografía de eventos importantes
  - Nombres, direcciones y teléfonos de contactos
- o Aspectos relacionados con política pública.
- o Base de conocimientos existentes, que sean una masa crítica, a través del análisis de información.
- o Revisiones de los periodos anteriores (línea base vs. línea final), recopilación de resultados en líneas de tiempo más extensas.

#### 3.3.3.2.2. FASE 1 - PLANEAR

La fase 1, corresponde a la primera del ciclo Deming (Planear), la cual está apoyada por los Sistemas de Información, que ya capturaron la información y requerimientos previos para la toma de decisiones, y por los instrumentos de planeación que se diseñen; posteriormente están los componentes de la planeación que son:

1. Aclaración del problema (delimitación): obténgase una apreciación clara del problema. Defínase concisamente; precisar bien un problema es recorrer la mitad del camino. Adquiera una visión de las condiciones actuales que requieran mejoría y por las cuales se lleva a cabo la planeación. No se intente continuar la planeación hasta que no se haya completado este primer paso. Establezca relaciones de causa - efecto, análisis de necesidades, identificación de vulnerabilidades, análisis situacional, tendencias, información previa y marketing estratégico. En este componente es necesario la identificación de actores, que incluya sus expectativas y los compromisos con los recursos.

2. Obténgase información completa sobre actividades involucradas: es esencial conocer todas las actividades que van a ser planeadas y su efecto sobre otras actividades, internas y externas, de la entidad. Para que una acción sea eficaz debe estar basada en el conocimiento. Son fuentes de información útil, la experiencia, las resoluciones dadas anteriormente a los problemas, la práctica en otras entidades, la observación, la consulta de archivos y los datos obtenidos de investigación y experimentación, líneas base.

3. Analícense y clasifíquense los datos: cada elemento informativo se examina por separado y también en relación al conjunto. Se ponen de manifiesto las relaciones causales y se describen y ponderan todos los datos disponibles pertinentes a la planeación. Se clasifican los datos de manera que queden juntos los que corresponden a asuntos similares.

4. Formúlense las premisas de planeación: con los datos que se tengan concernientes al problema, se formularán algunas presunciones sobre las cuales se basará el plan. Estas premisas señalarán las circunstancias que se presupone existan o que se presenten y en la cuales se basa y justifica el plan. Las premisas son como un telón de fondo en el escenario de la planeación y deben ser cuidadosamente advertidas para que se comprenda integralmente el plan.

a. Criterios: Relaciones de causa efecto, degradación ambiental, valoración ambiental, sostenibilidad de los proyectos (social, ambiental y económica), visión nacional del desarrollo sostenible, visión regional, disponibilidad y restricción de recursos, análisis de tendencias, evaluación de necesidades, análisis de coyuntura, zonas de conflicto, capacidad técnica y voluntad política de los actores que toman decisiones, entre otros.

5. Formúlense planes alternativos: generalmente hay varios planes para ejecutar un mismo trabajo y es en este paso en el que surgen los diversos planes posibles cuya formulación requiere con frecuencia ingenio creador.

6. Elíjase el plan: se llega al punto de decidir el plan a adoptar. Es necesario tener en cuenta lo referente a costos, adaptabilidad y prontitud. La decisión puede ser tomada por una sola persona o por un grupo. En este paso, la elección incluye la decisión de no hacer nada.

a. Proceso de Toma de Decisiones: Este paso cuenta con cuatro fases que son: Definición, Estructuración (Valores, Objetivos, Jerarquía y Árbol de decisión) Valoración (Alternativas, Atributos, Probabilidades y Valores) y Resolución.

7. Dispóngase detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones: corresponde ahora la aplicación del plan y sus relaciones a todas las actividades afectadas por él. deben formularse los detalles diciendo dónde, por conducto de quién y cuándo, debe ejecutarse cada fase del plan para lograr el fin que se pretende. El enfoque que debe seguirse, lo mismo que el tiempo de la aplicación del plan propuesto

es vital y deberá incluirse como parte del mismo plan. A esto se denomina estrategia de la planeación.

8. Vigílese cómo progresa el plan propuesto: el éxito del plan será medido por los resultados que de él se obtengan. Por lo tanto, es necesario disponer lo necesario para seguir su desarrollo y resultados, como parte del trabajo de planeación.

Seguido de estos componentes, están los planes, los cuales se agrupan en un Plan Temático de Programas, que a su vez posee anualidades de las acciones, y se divide en un Plan Temático de Proyectos (conformado por el Banco de Proyectos, que administre el ciclo completo de los mismos), y por último está el Plan de Equipo e Individual, en donde cada grupo, equipo y persona debe conocer cuál es su labor en el cumplimiento de las actuaciones descritas en los planes, el cual le permite a cada equipo, dirección, entidad o persona ubicarse en el entorno general de la organización y poder definir sus indicadores de desempeño (calificación o los conocidos KPI<sup>1</sup>).

A su vez estos planes deben tener unos Planes de Contingencia, en caso que se presenten problemas o deficiencias, siempre deben existir rutas alternas. Así como se deben definir las rutas críticas de los mismos, usando metodologías como CPM o PERT.

Las uniones de los puntos anteriores conforman lo que denominamos el PLAN (A).

Este Plan debe tener claramente identificado quien es el Líder de cada programa y se debe establecer la Cadena de Coordinación - la cual es una estructura organizativa, conocida y aprobada por los participantes en el PLAN, para poder actuar, su objetivo es coordinar las acciones, asignar las responsabilidades, delimitar las funciones, racionalizar los recursos, definir tiempos y establecer un sistema de acopio de los datos, para poder entrar al proceso de Hacer, esta Cadena de Coordinación es válida siempre y cuando todos la respeten y cumplan con sus deberes.

Intermedio entre esta fase y la siguiente esta la Actualización en tiempo real de la gestión de los planes, que permita ajustar los mismos en el momento justo (JAT).

### 3.3.3.2.3. FASE 2 - HACER

Esta fase es el Hacer del modelo, la cual está constituida por una actividad que es fundamental y es la Sincronización de las acciones a lo largo de toda la entidad, esto se puede lograr a través de la definición de Agendas Conjuntas, organizadas éstas se definen en dos tipos de reunión (usando la preforma para Seguimiento de reuniones de trabajo a manera de ayuda de memoria) las de arranque (kick-off) y las posteriores reuniones de coordinación, a su vez esto está apoyado en procesos de comunicación interna y externa, y en flujos de información, previamente establecidos, usando la cadena de coordinación.

---

<sup>1</sup> (key performance indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento. Es una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en porcentaje.

Los planes que fueron elaborados en la fase anterior deben tener sus respectivos diagramas de Gantt y las rutas críticas, que permitirán dar inicio al Plan, apoyados preferiblemente por herramientas informáticas (por ejemplo, MS Project o SuitVision).

A su vez los planes en ejecución deben ser brindar información al medio externo a través de publicaciones, informes y medios electrónicos, entre otros.

#### 3.3.3.2.4. FASE 3 - VERIFICAR

Implementado el Plan se procede a la revisión de las metas y logros, que se deben registrar en las herramientas de seguimiento, (produciendo reportes mensuales y bimensuales), a su vez se debe hacer un reporte de análisis y desviación para generar alertas tempranas, para tomar acciones correctivas; en esta fase están involucrados los procesos de auditorías, contraloría, control interno (mejoramiento) y las revisiones de calidad, relacionadas con el proceso de planeación y el análisis de no conformidades. Estas acciones deben estar apoyadas por Instrumentos de apoyo.

En esta fase ya están en operación las herramientas de seguimiento y monitoreo, como lo son el Balanced Scorecard, los Sistema de Seguimiento al Cumplimiento (Performance), el Ranking (Benchmarking), Curva S, entre otros.

#### 3.3.3.2.5. FASE 4 - ACTUAR

En esta fase se deben tomar las decisiones necesarias para llevar a buen término los planes propuestos.

Igualmente, en esta fase se deben tomar las acciones correctivas en el hacer y en el planear, buscando el mejoramiento del proceso.

Tomadas las decisiones necesarias es fundamental ejecutarla tomando una acción correctiva (mejoramiento), en esta fase deben siempre intervenir los tomadores de decisiones, y los líderes de los programas, logrando ser proactivos en el actuar.

Las acciones de esta fase deben ir a retroalimentar las anteriores de manera sistémica.

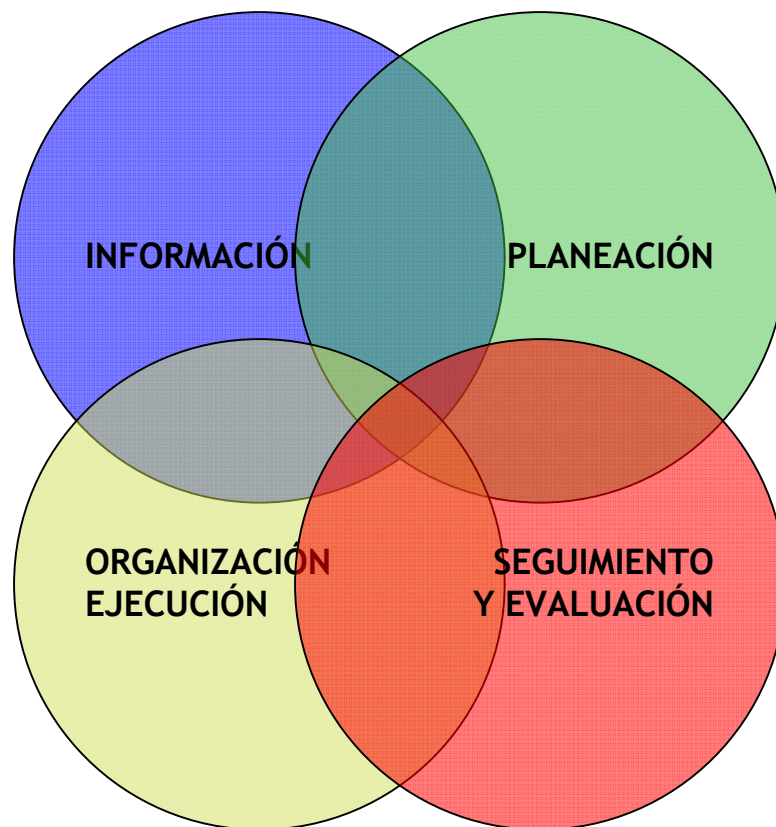
#### 3.3.3.2.6. ASPECTOS GENERALES

Adicional a estas fases el sistema debe estar acompañado por la aplicación de:

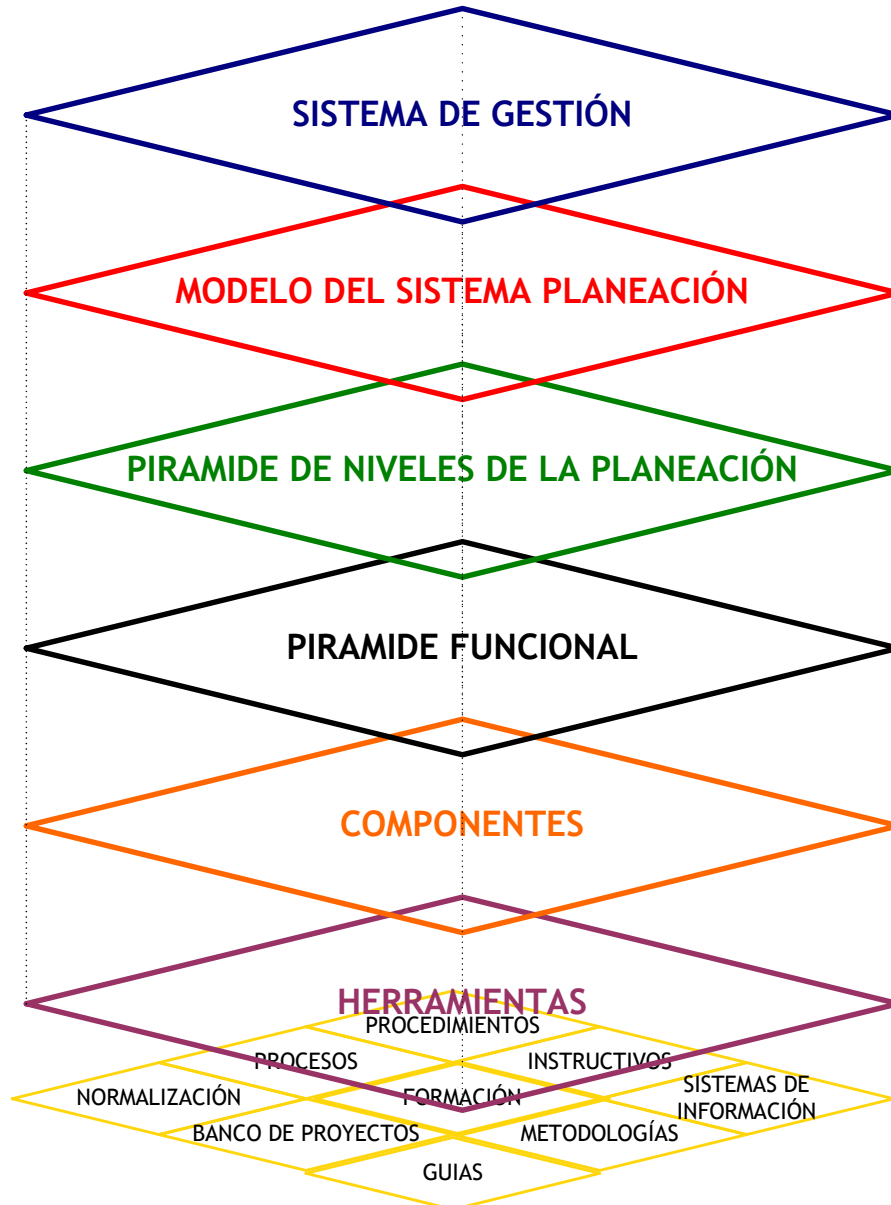
- o Los Sistemas de Gestión
- o Los Procesos
- o Los Instrumentos o herramientas
- o Las Tecnologías
- o Capacidad de la OAP (Oficina Asesora de Planeación)

## 5. ANEXOS

### GRÁFICOS DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN

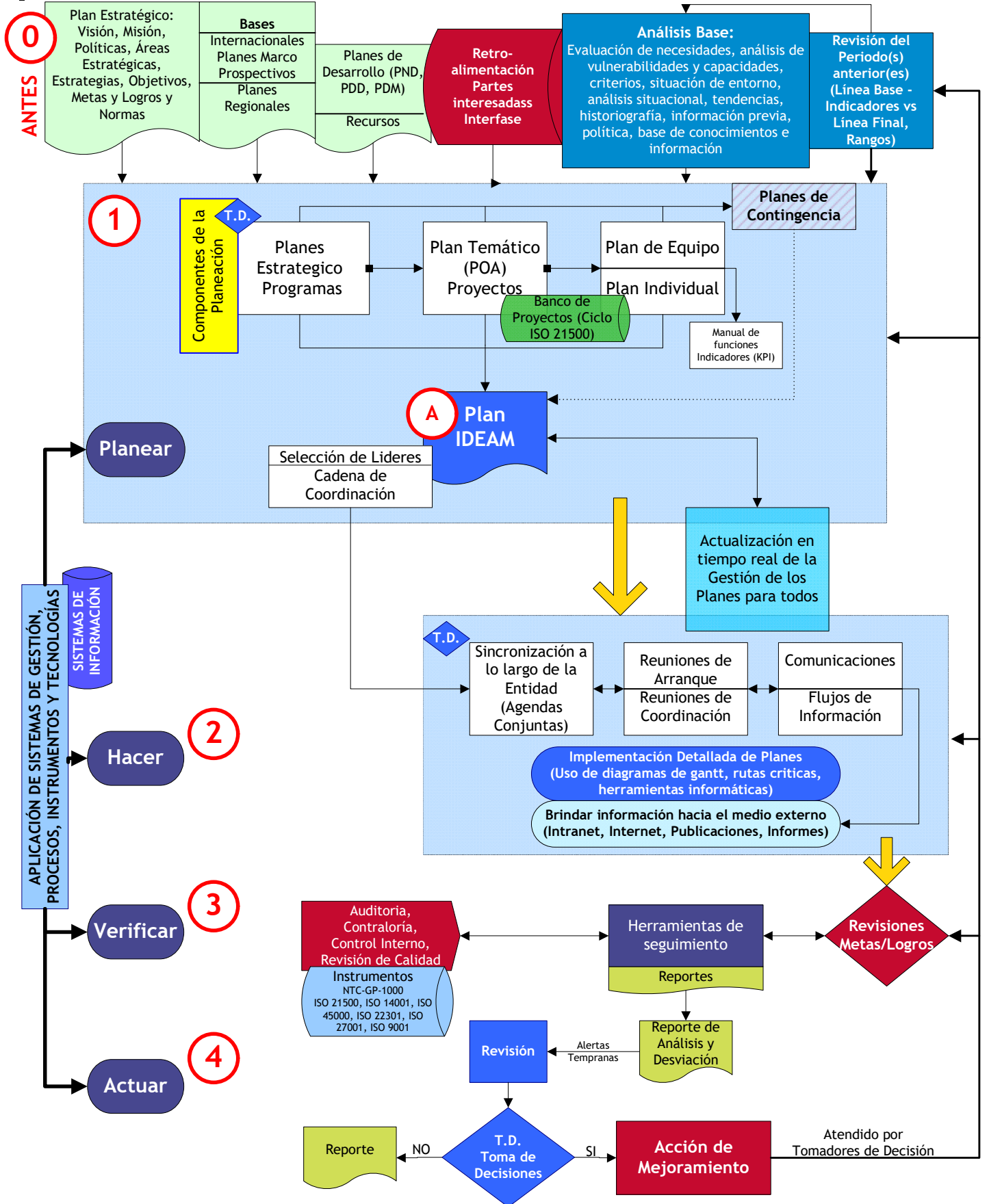


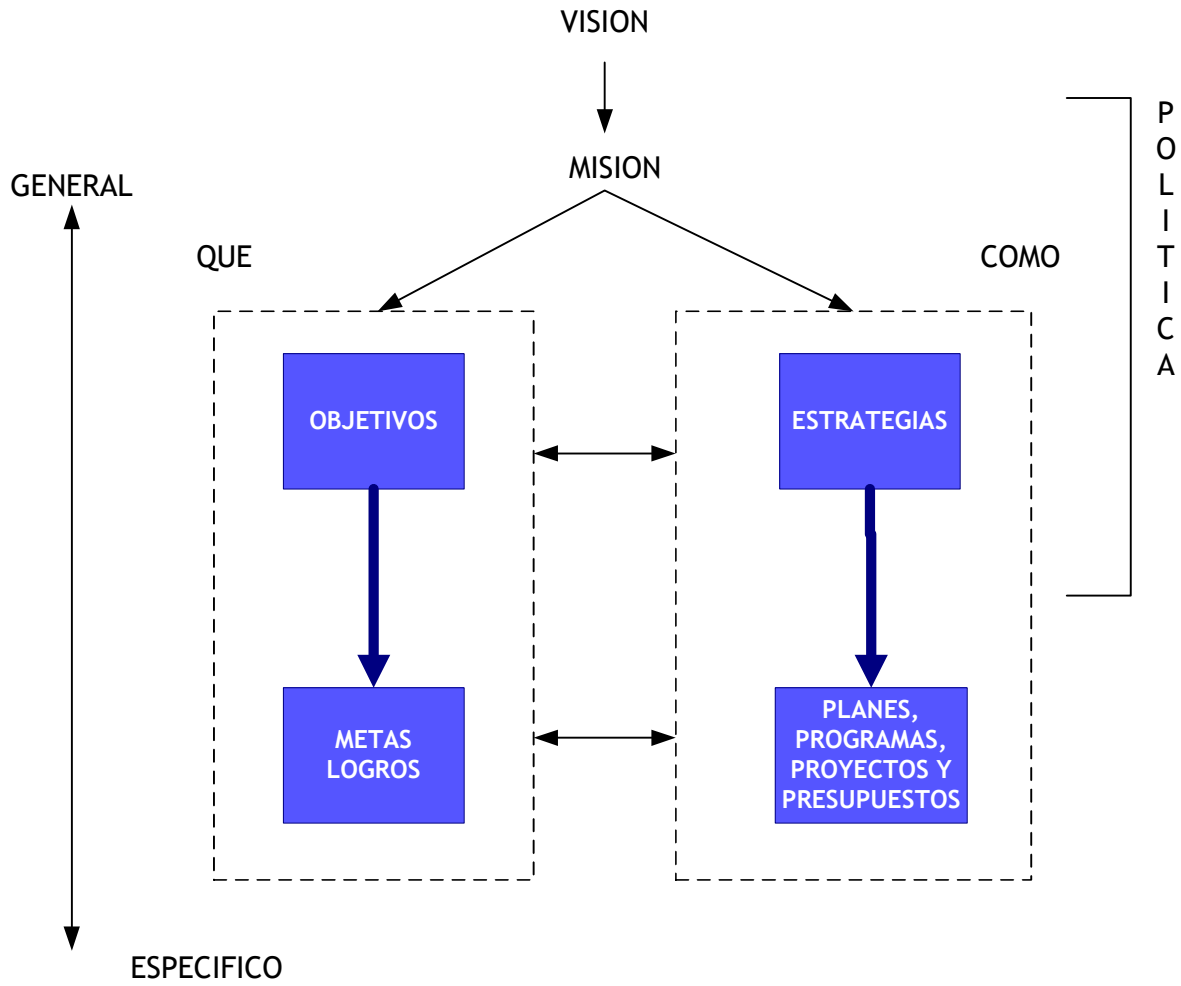


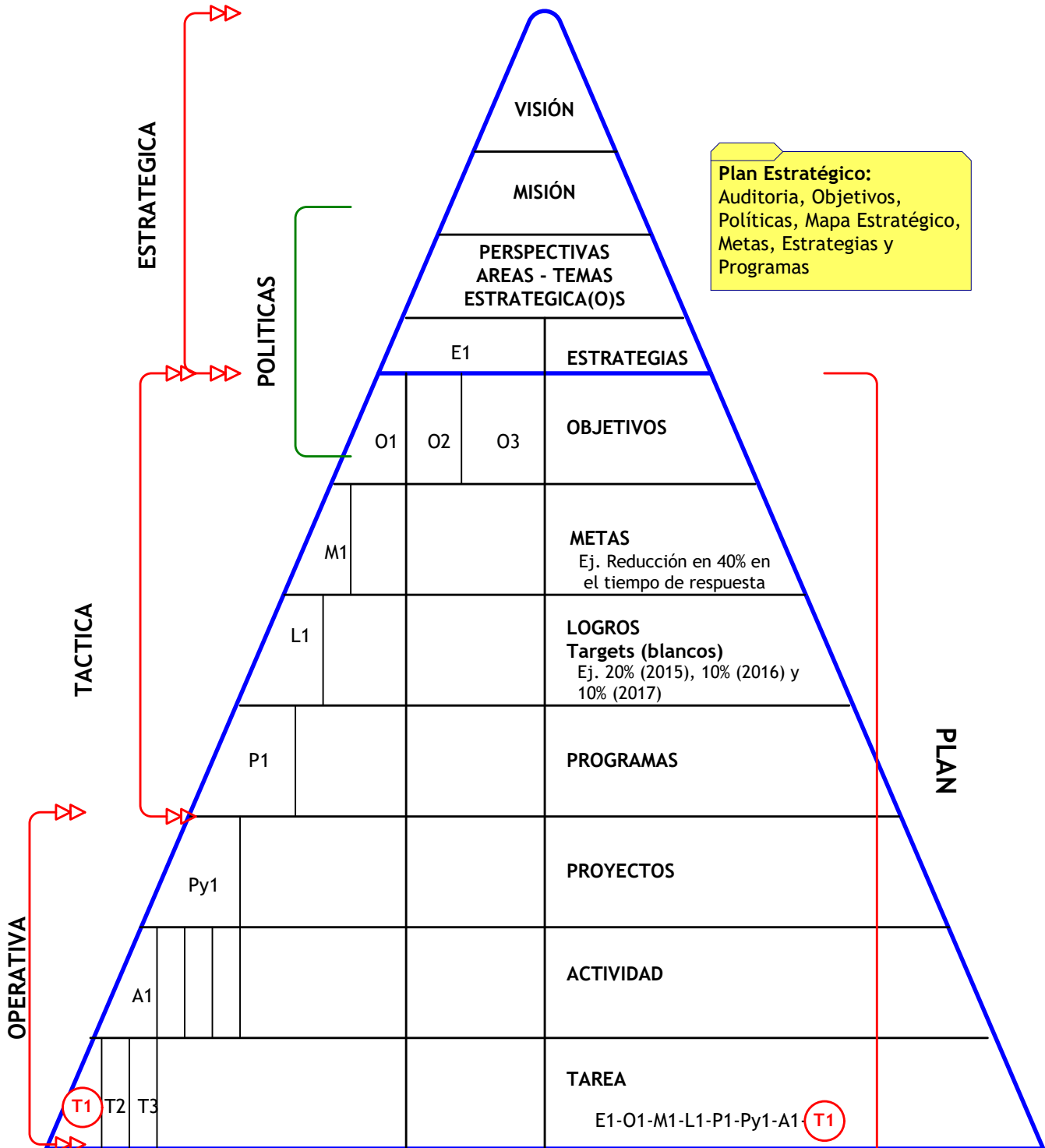




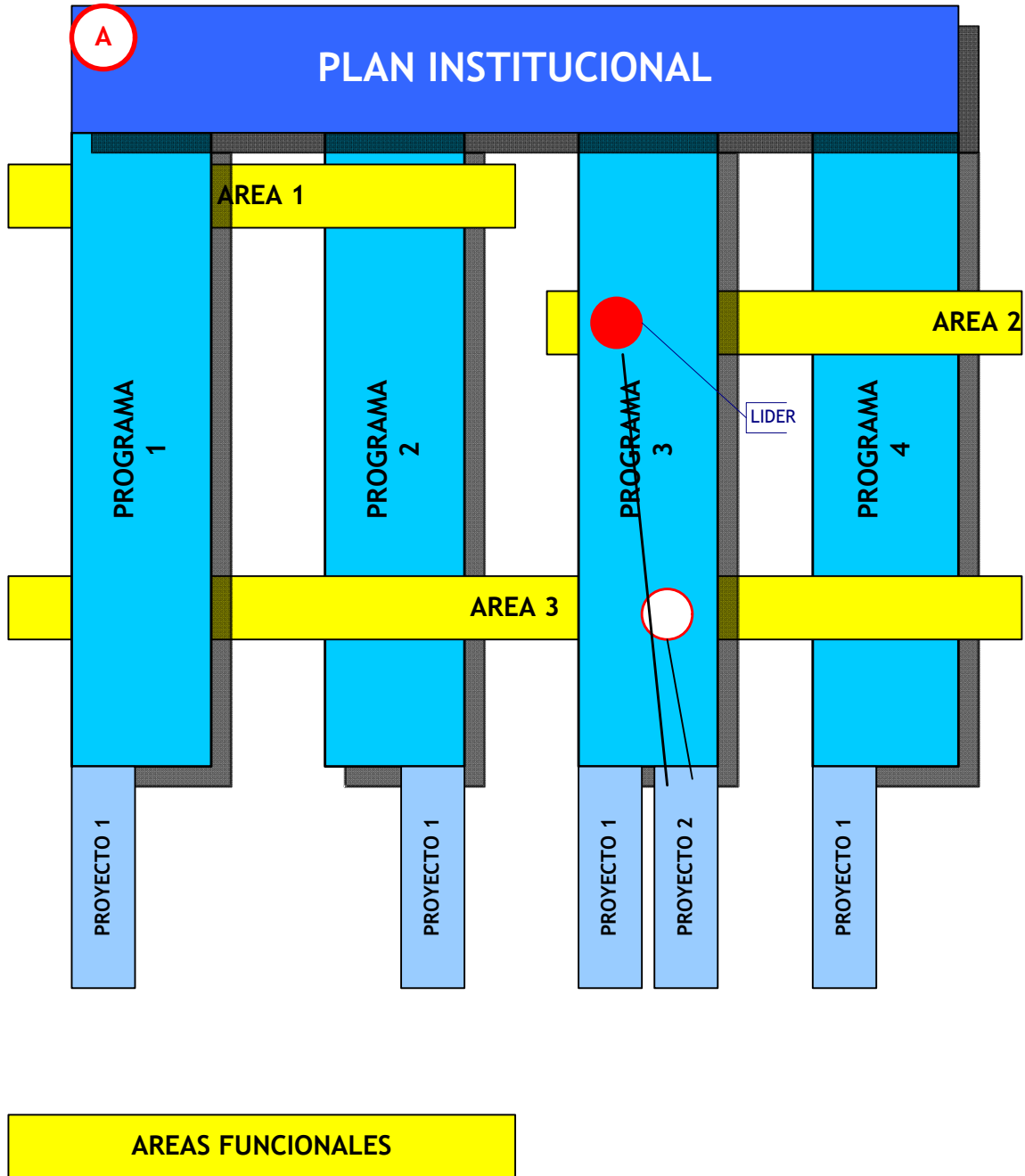
# MODELO DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN

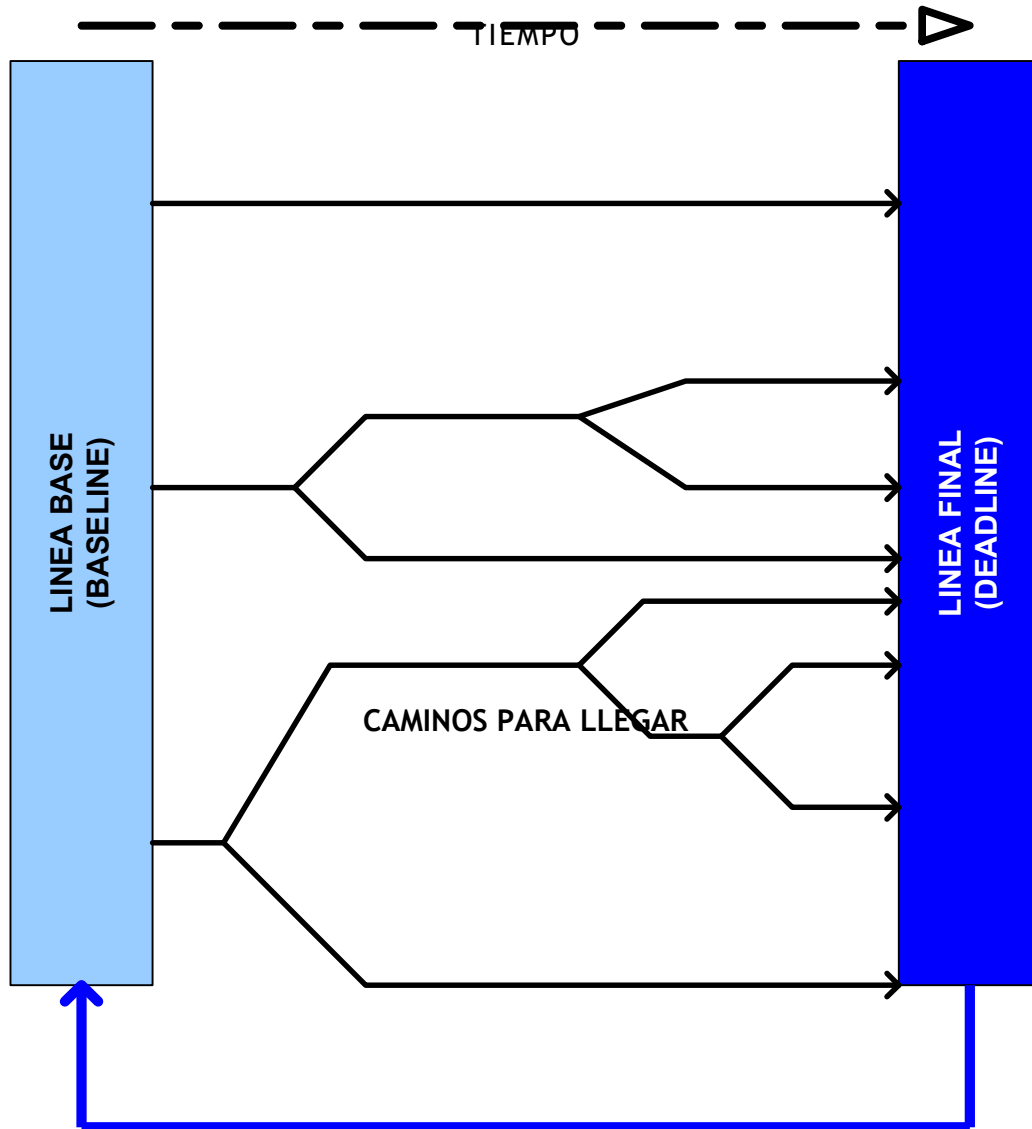












1

