

ESCENARIO CRÍTICO

INSUMOS

Diagnóstico Estratégico

Escenario ¿Dónde Estamos?

Taller de Vulnerabilidad



UNIVERSIDAD COLEGIO
MAYOR DE CUNDINAMARCA



ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

3 y 8 de abril de 2019



- Las técnicas de Análisis Estratégico hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y riesgos de la institución, como base de la formulación de estrategias.
- Es: “(...) la propensión de una institución a sufrir ataques y daños en caso de una Amenaza (manifestación de fenómenos destructores) y/o a generar condiciones propicias a su ocurrencia o al agravamiento de sus efectos (...)” (D’Ercole 1998).
- Son “(...) las características de una institución desde el punto de vista de su capacidad para anticipar, sobrevivir, resistir y recuperarse del impacto de una amenaza (...)” (Blaikie, Cannon, Davis y Wisner (1994)).



INTRODUCCIÓN AL TALLER DE VULNERABILIDAD

ETAPA 1: Definición de los Puntos Estratégicos

ETAPA 2: Convertir los Puntos en amenazas para la Institución

ETAPA 3: Evaluación de consecuencias.

ETAPA 4: Valorizar el impacto.

ETAPA 5: Probabilidad de ocurrencia de la amenaza.

ETAPA 6: Capacidad de Reacción.

ETAPA 7: Grado de Vulnerabilidad.



- Al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que se debe identificar son los **factores puntales** sobre los cuales se soporta la institución.
- El puntal es un elemento de soporte del cual depende la institución para sobrevivir.
- El análisis, realizado en las etapas previas, facilita a los miembros, identificar los factores clave de éxito institucionales.
- Estos son **fortalezas** que deben consolidarse, **debilidades** que es necesario corregir, **oportunidades** que es indispensable identificar y aprovechar, o **amenazas y riesgos** que deben anticiparse. En resumen, los puntales pueden ser fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas o riesgos.



UNIVERSIDAD COLEGIO
MAYOR DE CUNDINAMARCA

INTRODUCCIÓN AL TALLER DE VULNERABILIDAD

EJEMPLO DE PUNTALES ESTRATÉGICOS

- Cultura organizacional
- Gobernabilidad
- Modelo pedagógico
- Docencia
- Investigación
- Extensión
- Bienestar profesoral, estudiantil y Personal académico
- Procesos académicos
- Procesos administrativos
- Internacionalización
- Normas y reglamentos
- Gestión financiera
- Infraestructura física
- Infraestructura telecomunicaciones
- Sostenibilidad institucional
- Clima institucional
- Posicionamiento institucional
- Proveedores
- Recurso humano
- Relación con la competencia
- Investigación
- Relaciones con la comunidad y el sector productivo



1. Definición de los Puntales Estratégicos

- Los participantes del grupo, se dividirán al azar, en equipos de tres personas, los cuales se mantendrán durante todo el taller.
- Cada integrante, con la información que dispone y previamente entregada, debe elaborar una lista de máximo 10 puntales estructurales fundamentales y luego se deben integrar estos 10 puntales con los de los otros integrantes del grupo.



- No se busca que el grupo llegue a acuerdos o que discuta si son o no puntales, simplemente se pretende elaborar una sola lista. Lo que sí se debe lograr es una buena redacción de cada puntal.
- Cada grupo debe nombrar un representante. Los representantes se reúnen nuevamente en grupos de tres y realizan la misma labor. Y se repite el procedimiento hasta tener un solo listado.
- En una sección plenaria guiada por los facilitadores del proceso se definen **los diez puntales fundamentales** para la institución. Esta lista se lleva a la columna 1.



PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (0 - 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR IMPACTO DE LA AMENAZA	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 - 10)	GRADO DE VULNERABILIDAD



- Para cada puntal, de la lista elaborada en la Etapa anterior, hay que identificar las amenazas o riesgos que puede presentarse. Un puntal puede tener una o varias Amenazas o Riesgos.
- Individualmente y luego en el grupo de tres se responde a preguntas como, por ejemplo: ¿Qué le pasa a la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca si no logra su acreditación institucional de alta calidad?
- Esta conversión de puntales en amenazas, debe ser realizada, por cada participante individualmente, luego compartida con su grupo de 3 participantes.



- No se busca que el grupo llegue a acuerdos o que discuta si son o no amenazas o riesgos, simplemente se pretende elaborar una sola lista. Lo que sí se debe lograr es una buena redacción de cada amenaza o riesgo.
- Cada grupo debe nombrar un representante. Los representantes se reúnen nuevamente en grupos de tres y realizan la misma labor. Y se repite el procedimiento hasta tener un solo listado.
- En una sección plenaria guiada por los facilitadores del proceso se definen **las amenazas o riesgos para cada puntal fundamental** para la institución. Esta lista se lleva a la columna 2.



PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (0 - 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR IMPACTO DE LA AMENAZA	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 - 10)	GRADO DE VULNERABILIDAD



3. Evaluación de consecuencias.

- Cada participante analizara cuidadosamente, cada Puntal Crítico seleccionado y sus respectivas amenazas, evaluara las consecuencias que traería a la institución, respondiendo a la pregunta ¿qué pasa sí?
- Recuerde que esto se realiza individualmente y luego en el grupo de tres se responde a preguntas como, por ejemplo: ¿Qué le pasa sí?
- Las consecuencias por puntal y amenaza debe ser realizada por cada participante, luego compartida con su grupo de 3 participantes.



- No se busca que el grupo llegue a acuerdos o que discuta si son o no consecuencias, simplemente se pretende elaborar una sola lista. Lo que sí se debe lograr es una buena redacción de cada consecuencia.
- Cada grupo debe nombrar un representante. Los representantes se reúnen nuevamente en grupos de tres y realizan la misma labor. Y se repite el procedimiento hasta tener un solo listado.
- En una sección plenaria guiada por los facilitadores del proceso se definen **las consecuencias para cada amenazas o riesgos y para cada puntal fundamental** para la institución. Esta lista se lleva a la columna 3,



PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (0 - 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR IMPACTO DE LA AMENAZA	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 - 10)	GRADO DE VULNERABILIDAD



4. Valorizar el impacto.

- Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto debe realizarlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la institución, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los participantes.
- Se realizará un listado con las calificaciones de cada uno de los participantes, de las cuales se deberá sacar el promedio para cada **puntal fundamental, para cada amenazas o riesgos y para cada consecuencia**. Ese valor se llevará a la columna 4.



PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (0 - 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR IMPACTO DE LA AMENAZA	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 - 10)	GRADO DE VULNERABILIDAD



5. Probabilidad de ocurrencia de la amenaza.

- Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto. Este es un análisis muy importante en el estudio estratégico, que requiere mucho juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la institución y se convierte en insumo fundamental del Escenario Crítico.
- Este paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, cada participante evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal.
- Se realizará un listado con las calificaciones de cada uno de los participantes, de las cuales se deberá sacar el promedio de la probabilidad de ocurrencia para cada **Puntal Fundamental, para cada Amenazas o Riesgos y para cada consecuencia**. Ese valor se llevará a la columna .



PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (0 - 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR IMPACTO DE LA AMENAZA	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 - 10)	GRADO DE VULNERABILIDAD



6. Capacidad de Reacción.

- Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias y la probabilidad de ocurrencia, el grupo debe preguntarse ¿cuál es la capacidad de reacción que tiene la institución, para **anticipar el efecto de la amenaza?**.
- Aquí, cada participante calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar la institución, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.



6. Capacidad de Reacción.

- Se realizará un listado con las calificaciones de cada uno de los participantes, de las cuales se deberá sacar el promedio de la Capacidad de Reacción para cada **Puntal Fundamental, para cada Amenazas o Riesgos y para cada consecuencia**. Ese valor se llevará a la columna 7 de la Tabla 1.
- Después de calificar, tal como se explicó anteriormente, para todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad del impacto, y medir la habilidad de la institución para reaccionar ante las amenazas, se realiza la multiplicación de la Probabilidad de Ocurrencia (Columna 5) por el Impacto de la Amenaza (Columna 4), y el resultado se colocará en la columna 6.



PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (0 - 10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0 - 1)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR IMPACTO DE LA AMENAZA	CAPACIDAD DE REACCIÓN (0 - 10)	GRADO DE VULNERABILIDAD



7. Grado de Vulnerabilidad

- Completada esta información y en plenaria, se procede a identificar el Grado de Vulnerabilidad aplicando la Tabla 2. Ese grado, que lo da la tabla 2, se coloca en la columna 8.
- La calificación que resulte por cuadrantes será la siguiente, como se ve en el **Tabla 2**:



7. Grado de Vulnerabilidad

	VALORES	CAPACIDAD DE REACCIÓN	
		(0 – 5)	(5 – 10)
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA POR DE IMPACTO DE LA AMENAZA	(0 – 5)	INDEFENSA I	VULNERABLE II
	(5 – 10)	EN PELIGRO III	PREPARADA IV



7. Grado de Vulnerabilidad

- **INDEFENSA** – Cuadrante I: indica que la institución está indefensa, Probabilidad de Ocurriencia de Impacto (0 – 5), y capacidad de reacción (0 – 5) como lo señala el cuadrante, frente a las cuales la institución tiene muy poco que hacer y por tanto debe tomar acciones inmediatas para reaccionar.
- **VULNERABLE** - Cuadrante II: revela amenazas moderadas, Probabilidad de Ocurriencia de Impacto (0 – 5), y tiene Capacidad de Reacción (5 – 10).
- **EN PELIGRO** - Cuadrante III: indica que está en peligro, Probabilidad de Ocurriencia de Impacto (5 – 1), y tiene una Capacidad de Reacción (0 – 5), por lo que deberá emprender acciones que mejoren su capacidad de reacción.
- **PREPARADA** - Cuadrante IV: la institución está Preparada para reaccionar.



**AMENAZAS
ESTRATÉGICAS DE
CORTO PLAZO**

1



- Lineamientos estratégicos, misión, visión, objetivos estratégicos que deben ser repensados.
- La lentitud en la actualización de la normatividad de la institución en áreas tales como:
 - La normatividad vigente relacionada con las funciones misionales de la universidad
 - Los reglamentos profesoral y estudiantil
 - Procesos administrativos claves, cuya complejidad originan una lenta toma de decisiones.
- Una cultura organizacional estancada que no genera relacionamientos internos, ni externos.
- El clima organizacional hostil



- Desconocimiento y falta de apropiación de la misión y la visión de la universidad en la comunidad académica.
- Falta de estrategias que permitan fortalecer y evidenciar la coherencia de la misión en los procesos académicos y administrativos.
- Falta de proyección institucional como una comunidad académica con visión glocal.
- La falta de consolidación de las funciones básicas de la universidad: docencia, investigación, extensión e internacionalización.



- La falta de seguimiento, metódico y disciplinado, de la ejecución de planes de desarrollo, planes Rectorales, planes de acción y planes de mejoramiento.
- La falta de seguimiento y revisión de los procesos académicos, administrativos y financieros de la institución.
- La falta de un sistema de información de la gestión con el fin de optimizar la toma de decisiones
- La falta de diversificación de los ingresos financieros para garantizar la sostenibilidad financiera de la institución, en el largo Plazo
- Alta dependencia de los Recursos Públicos.



- La falta de consolidación y clasificación ante Colciencias de los grupos de investigación y los investigadores.
- La poca cualificación de los resultados de investigación tales como artículos científicos, libros resultado de investigación y patentes.
- La poca participación en redes de conocimiento.
- La falta de cooperación con otras instituciones, locales, nacionales y globales.
- La poca la visibilidad ante la comunidad científica, local, nacional e internacional.



- La falta de equilibrio en la asignación de planta y ocasional.
 - Profesores a termino indefinido = 12,22%
 - Profesores a término definido = 31,07 %
 - Profesores de cátedra = 56,72 %
- La poca cualificación de los docentes en Maestría y Doctorado
 - Profesores en formación = 2,86 %
- La baja asignación de docentes de tiempo completo,
- Las consecuencias que se pueden generar por la falta de selección de docentes mediante concurso de convocatoria pública.
- La falta de elementos para facilitar la Internacionalización y el bilingüismo en Profesores, Estudiantes y administrativos .



- La falta de estrategias de permanencia del estudiante
- Participación académica, semilleros
- La baja vinculación de estudiantes a los grupos de Investigación,
- La baja movilidad local, departamental, nacional e internacional.
- La falta de campañas para que el estudiante participe en actividades de bienestar , extensión universitaria y recreación.
- Baja participación de los estudiantes en las las actividades de la vida de la universitaria.



- La poca movilidad entrante y saliente de estudiantes y profesores.
- La falta de competencias comunicativas en segundo idioma.
- El bajo nivel de intercambio de estudiantes y de prácticas, con el fin de abrir espacios alternativos para su formación.
- La falta de homólogos extranjeros para la cooperación internacional en el desarrollo de actividades académicas y científicas.
- La poca visibilidad nacional e internacional.



- La poca cobertura de programas de pregrado y posgrado, con visión de futuro y que respondan a las necesidades de formación en lo disciplinar, investigativo y de proyección social de los empleos y profesiones del futuro
- La falta de actualización de los programas curriculares.
- La baja cultura hacia el desarrollo de competencias y conocimientos digitales.
- La falta de flexibilidad para homologaciones e interdisciplinariedad.



- Las inadecuadas condiciones físicas de salones.
- El hacinamiento de estudiantes en las aulas.
- La falta de cafeterías y parqueaderos en todas las sedes.
- Falta de disponibilidad de medios y de espacios para el aprendizaje y la creación; la innovación y el emprendimiento.



UNIVERSIDAD COLEGIO
MAYOR DE CUNDINAMARCA

ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL PARA ACTIVIDADES MISIONALES

Son muy débiles, la asignación de recursos para las actividades misionales, fundamentales de la institución, tales como:

- Fortalecimiento de las condiciones de Alta Calidad de Programas Académicos e Institucional
- Fortalecimiento de la Internacionalización
- Fortalecimiento de la Comunicación, la visibilización y la promoción institucional
- Fortalecimiento del Sistema de innovación educativa apoyada en TIC's
- Fortalecimiento al Programa de Desarrollo Profesional Bilingüismo
- Planta Física
- Esta es una estrategia que deben repensarse como un tarea critica para las sostenibilidad Institucional.



TALLER DE VULNERABILIDAD

RESULTADOS

2

IDENTIFICACIÓN DE PUNTALES ESTRATÉGICOS

ACUERDO ESTRATÉGICO





- Cultura investigativa
- Una cultura de relacionamiento con la sociedad, con el sector social, con el público empresarial, local, nacional, global.
- Bienestar profesoral, estudiantil y de relacionamiento con los egresados.
- Excelencia operacional
- Disponibilidad de medios y de espacios, para el aprendizaje y la creación, la innovación y el emprendimiento



- Falta de políticas institucionales que sean flexibles, actualizadas y equitativas
 - No se cumple con una función sustantiva de la universidad implícita en su reconocimiento como entidad de educación superior
 - Baja gestión del conocimiento
 - Menor impacto social
- No es visible, ni competitiva frente a las otras Instituciones
 - Perdida de posicionamiento a nivel nacional e internacional
 - No participación en redes académicas y científicas de proyección nacional e internacional
 - Menos ingresos por servicios prestados y convocatorias externas



- Cultura de bajo relacionamiento con la sociedad, con el sector social, con el público empresarial, local, nacional, global.
 - Endogamia
 - Rápido desarrollo del entorno
 - No existe el reconocimiento en el sector externo
- PELIGRO**
- No se tiene una visión de futuro
 - Atraso en innovación tecnológica y administrativa
 - No somos competitivos
 - Bajo networking



- Cuando el Recurso Humano no siente bienestar, se genera Insatisfacción en la comunidad
 - No se cuenta con relacionamiento con los egresados por lo que no hay comunicación, ni siquiera a través de redes sociales.
 - Inestabilidad laboral
 - Falta de recursos económicos para apoyar el desarrollo del Recurso Humano
-
- Poca participación del recurso Humano
 - Desmotivación
 - Deserción
 - Falta de continuidad



- Falta de articulación en los procesos académicos, administrativos, misionales internos con externos.
- No se consolidan las acciones de seguimiento y autorregulación institucional, para contribuir a la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico

- Ineficiencia y retrasos en los procesos académicos y administrativos

PELIGRO



- Falta de disponibilidad de medios y de espacios para el aprendizaje y la creación, la innovación y el emprendimiento.
- No se dispone de condiciones tecnológicas, no se cuenta con una cultura digital
- No competitividad
- Falta de asignación de recursos financieros

- No es posible cumplir con el modelo pedagógico
- No se pueden fortalecer los programas
- No es posible generar emprendimiento manifestado en nuevas microempresas, tecnología y patentes.
- Finalmente desaparece la institución



CONCLUSIONES ESTRATÉGICAS

3



**FACTORES CRITICOS
REQUIEREN ACCIONES
URGENTES DE CORTO
PLAZO**

PRIMER CICLO ESTRATÉGICO



- Propender por el posicionamiento estratégico a partir de redefinir la Visión y la Misión
- Asegurar la gobernanza para que se convierta en un puntal de desarrollo.
- Fomentar el fortalecimiento de los Grupos de Investigación y de sus actores (investigadores, docentes y estudiantes)
- Impulsar la participación en Redes
- Propender por una cultura de relacionamiento
- Generar estrategias que garanticen el bienestar de los docentes, investigadores, estudiantes y administrativos.



- Mejorar la composición docente.
- Agilizar la actualización de la normatividad académico-administrativa.
- Diseñar estrategias para mejorar el Clima Institucional.
- Disminuir la alta rotación docente en la institución.
- Incentivar la participación de los actores de la institución
- Articular los procesos académicos, administrativos y misionales.
- Implementar acciones de seguimiento a los procesos, planes y programas.



- Revisar los criterios financieros de asignación presupuestal.
- Generar condiciones para mejorar el bienestar tanto docente como de los alumnos.
- Se deben crear las condiciones para el mejoramiento de su posicionamiento Institucional.



INDEFENSA Y EN PELIGRO

- Aun tiene capacidad de reacción y respuesta
- Se resigna o despierta frente a los retos del futuro que la atropellan.
- Requiere, por tanto, de decisiones estratégicas y acciones prioritarias de corto plazo, (plan de choque) que la habiliten para subsistir, crecer y mantenerse en el futuro, como una universidad de calidad para el siglo XXI.

GRACIAS.



UNIVERSIDAD COLEGIO
MAYOR DE CUNDINAMARCA