



UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

65 Años

OFICINA DE PLANEACIÓN, SISTEMAS Y DESARROLLO

MANUAL METODOLÓGICO PARA LA FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO ANUAL (P.E.O.).



EXCELENCIA CON EXIGENCIA

BOGOTÁ D.C.

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA
OFICINA PLANEACIÓN, SISTEMAS Y DESARROLLO
66 Años

**MANUAL METODOLÓGICO PARA LA
FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y
EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
OPERATIVO ANUAL (P.E.O.).**

2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	5
ESTRUCTURA DEL MANUAL	6
APLICABILIDAD DEL MANUAL	6
1. MARCO REFERENCIAL	7
1.1 PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	7
1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	7
1.3 SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA CON CALIDAD - SISGECC	7
1.3.1 Proceso	8
1.4 PROYECTO	9
1.5 PLANEACIÓN Y CONTROL	9
2. NIVELES DE PLANEACIÓN, DE EVALUACIÓN Y DE CONTROL INSTITUCIONAL	11
2.1 NIVELES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	11
2.2 NIVELES DE EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL	12
3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.) ANUAL	13
3.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)	13
3.2 DEPENDENCIAS RESPONSABLES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA	13
3.3 PROCEDIMIENTO PARA SU FORMULACIÓN	15
3.4 EL INSTRUMENTO "PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO"	16
3.4.1 Descripción	16
3.4.2 Fechas de elaboración	17
3.4.3 Objetivo	17
3.4.4 Funcionario responsable	17
3.5 PROCEDIMIENTO PARA FORMULAR EL "PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO"	17

3.6	CUADRO DE PRESUPUESTO PARA PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)	19
3.6.1	Descripción	19
3.6.2	Objeto	20
3.6.3	Funcionario responsable	20
3.6.4	Diligenciamiento del instrumento	20
4.	METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y MEJORA DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)	22
4.1	PROCEDIMIENTO	23
4.2	PROTOCOLO PARA DILIGENCIAR EL INSTRUMENTO "MONITORÍA ESTRATÉGICA"	24
4.2.1	Descripción	24
4.2.2	Fechas de monitorías	24
4.2.3	Objetivo	25
4.2.4	Funcionario responsable	25
4.2.5	Columnas del Instrumento	25
	GLOSARIO	26
	BIBLIOGRAFÍA	31

PRESENTACIÓN

El presente manual metodológico pretende facilitar y servir de apoyo a la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O). Este instrumento que forma parte del sistema de planeación institucional y se diseña anualmente teniendo como referencia el Plan de Desarrollo Institucional 2010 – 2014 (capítulo de formulación estratégica – cuadro de mando integral), y, el Sistema de Gestión Ética con Calidad - SISGECC.

La orientación del Sistema de Gestión Ética con Calidad – SISGECC exige la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí.

El manual se constituye en un referente o instrumento para facilitar a todos los responsables de procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación, la formulación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.), así como su seguimiento y evaluación de los mismos.

Para la formulación del Plan estratégico Operativo se dio al servicio el Aplicativo *Plan Estratégico Operativo – P.E.O.*, que es una solución que ofrece una alternativa en línea de alto nivel para la automatización y seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional y su Plan Estratégico Operativo anual generada por las dependencias de la Universidad. Integra aplicaciones modulares para el manejo funcional de cada componente de la planeación institucional, con entornos gráficos pensados en el usuario final y con las características de seguridad y eficiencia imprescindibles para la toma de decisiones.

Es la respuesta institucional a las necesidades y requerimientos propios de los procesos de acreditación, sistema de gestión de calidad y de gobierno en línea entre otros.

El sistema está compuesto por diferentes módulos: Módulo Plan de Desarrollo Institucional, Plan Estratégico Operativo, Monitorías e Informe de Gestión, Reportes e Indicadores y Seguridad – Roles.

ESTRUCTURA DEL MANUAL

El manual está integrado por tres capítulos: El primero: Marco Conceptual: contiene los fundamentos teóricos que sustentan la metodología: proyectos, proceso, planeación y control, niveles de planeación estratégica, niveles de evaluación y control.

El segundo capítulo: Metodología para la formulación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) anual. Incluye los protocolos que contiene los pasos para diligenciar los instrumentos del Plan Estratégico Operativo y del Cuadro de Presupuesto.

El capítulo tercero: Metodología para el Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) anual, presenta el protocolo del instrumento para la ejecución de las monitorías periódicas.

APLICABILIDAD DEL MANUAL

El manual está proyectado para ser utilizado por parte de todos los responsables de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación, en los siguientes casos:

- Como guía metodológica.
- Como instrumento de planeación.
- Para la formulación del Plan Estratégico Operativo anual de cada proceso, y
- Para la realización de las monitorías estratégicas operativas.

1. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial contiene definiciones y niveles organizacionales de planeación en la Universidad, que facilitan la unidad de criterios para el diseño y formulación del Plan Estratégico Operativo anual, así como la ejecución de las monitorías operativas institucionales cuatrimestrales al Plan Estratégico Operativo.

De la misma manera, incorpora el concepto y propósito del Sistema de Gestión Ética con Calidad - SISGECC y el de procesos como eje articulador del sistema.

Para mayor claridad el manual incluye un glosario de términos más utilizados en la planeación institucional y en la planeación estratégica operativa (PEO)

1.1 PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

El Plan, por su parte, corresponde a la definición de criterios para orientar las decisiones fundamentales y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias. Los planes de desarrollo fijan y orientan el futuro y la supervivencia de la organización; aun cuando su diseño es de dominio del nivel gerencial o gubernamental, éstos deben ser construidos participativamente con base en diagnósticos globales que definen la toma de decisiones sobre la orientación de lo que se pretende alcanzar.

El Plan de Desarrollo Institucional no es un agregado de proyectos o una presupuestación por programas, es un proceso sistémico, flexible y participativo, coherente con las políticas y principios institucionales, que a su vez se convierte en la carta de navegación para cada una de las unidades académicas y administrativas que componen la Universidad.

1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la Universidad.

1.3 SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA CON CALIDAD - SISGECC

Es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Esta enmarcado en los Planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

1.3.1 Proceso

De acuerdo a lo definido en la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 100:2004), se define como el *"conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados."*

NOTA 1: Los elementos de entrada para un proceso son generalmente salidas de otros procesos.

Nota 2: Los procesos de una entidad son, generalmente, planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas, para generar valor.

Nota 3: Un proceso en el cual la conformidad del producto o servicio resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente "proceso especial".

Nota 4: Cada entidad define los tipos de procesos con los que cuenta, típicamente pueden existir, según sea aplicable, los siguientes:

- *Procesos estratégicos: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.*
- *Procesos misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.*
- *Procesos de apoyo: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.*
- *Procesos de evaluación: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales."*

1.4 PROYECTO

El término proyecto es polisémico, porque en torno a él se conjugan usos, intenciones, aplicaciones y disciplinas muy diferentes.

Para la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, se aplicarán fundamentalmente dos (2) definiciones.

- Proyectos de Inversión
- Proyectos de Funcionamiento.

Proyectos de Inversión: Es una propuesta de acción técnico – económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser: recursos humanos, materiales y tecnológicos, entre otros.

Proyectos de Funcionamiento: Instrumento de operacionalización cuyo objetivo es el mejoramiento continuo del desempeño de los procesos, con el propósito de lograr una mejor atención a los usuarios utilizando recursos financieros destinados al propio funcionamiento.

1.5 PLANEACIÓN Y CONTROL

La administración tiene como funciones genéricas la planeación, la organización, la dirección y el control. Este proceso determina los niveles de planeación institucional y de evaluación y control.

La planeación estratégica, es tenida en cuenta como un proceso a través del cual el estamento directivo institucional, después de recoger y analizar la información interna y externa, decide su direccionamiento y diseña planes para alcanzar los objetivos estratégicos, así como las metas alcanzables.¹

El control y la evaluación son acciones que consisten en medir, analizar y supervisar el desarrollo y resultados de los Planes Estratégicos Operativos (P.E.O's) para la adopción de nuevas decisiones y acciones de autorregulación.

El control y la evaluación no se deben tomar como acciones puras de fiscalización externa, sino como herramientas importantes para fortalecer los procesos de planeación, a través de la retroalimentación y posibilitar su alcance en procura de

¹ HUMBERTO SERNA GÓMEZ. Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento, Implementación y Mapas estratégicos – Índices de Gestión – 2008, Bogotá, pág 55.

una mayor efectividad institucional (eficacia más eficiencia). Visto de esta manera, la planeación y el control son procesos complementarios, no excluyentes y procuran lograr una mejor gestión.

A todos los procesos se les puede aplicar la metodología conocida como "**Planificar – Hacer – Verificar – Actuar**" (**PHVA**), el cual se puede describir brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y acciones necesarias para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la entidad.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y/o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto y/o servicio, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

2. NIVELES DE PLANEACIÓN, DE EVALUACIÓN Y DE CONTROL INSTITUCIONAL

La Universidad ejecuta e integra la planeación estratégica en tres niveles: Nivel Institucional, Nivel Funcional y Nivel Operativo.

2.1 NIVELES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

Los Niveles de Planeación Estratégica Operativa Institucionales están conformados así: (Figura 1.)

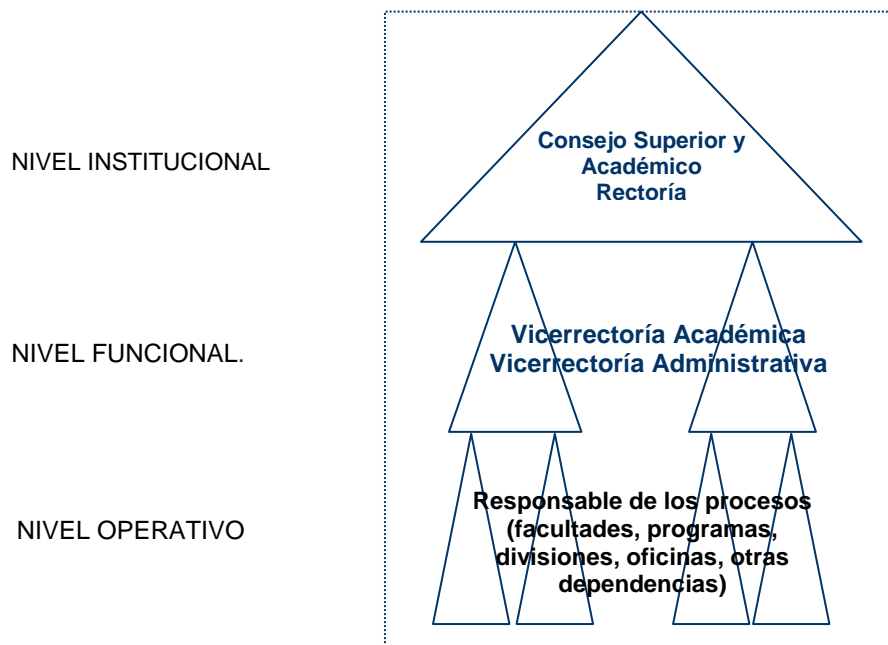


Figura 1. Niveles de Planeación Estratégica Institucional

Nivel Institucional: Consejo Superior Universitario
 Consejo Académico
 Rectoría.

Nivel Funcional: Vicerrectoría Académica
 Vicerrectoría Administrativa

Nivel Operativo: Responsables de procesos.

2.2 NIVELES DE EVALUACIÓN Y CONTROL INSTITUCIONAL

La Institución lleva a cabo la evaluación y control del Plan Estratégico Operativo en dos niveles: La Monitoría Estratégica Institucional y la Monitoría Estratégica Operativa.

La **Monitoría Estratégica Institucional**, se debe realizar cuatrimestralmente por parte de la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo; para la ejecución se debe tener en cuenta:

- Planearla adecuadamente, diligenciando los instrumentos soporte de seguimiento y su análisis.
- Realizarse sobre hechos y documentos concretos, es decir, sobre las metas fijadas en el Plan Estratégico Operativo: verificar los documentos soporte del cumplimiento de las metas, esto es, evidencias.
- Emplear los indicadores para identificar en qué medida se está cumpliendo la meta.
- Soportar en los índices de gestión parcial y acumulado, el análisis del cumplimiento de los planes operativos anuales.

La **Monitoría Estratégica Operativa**, debe ser realizada cuatrimestralmente por los responsables de los procesos, previamente a la Monitoría Institucional para evaluar en el nivel operativo, el grado de cumplimiento de su respectivo Plan Estratégico Operativo y de acuerdo a su análisis identificar e implementar acciones de mejora.

El informe de la monitoría estratégica operativa debe ser enviado a la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo, en las fechas establecidas en el cronograma de trabajo.

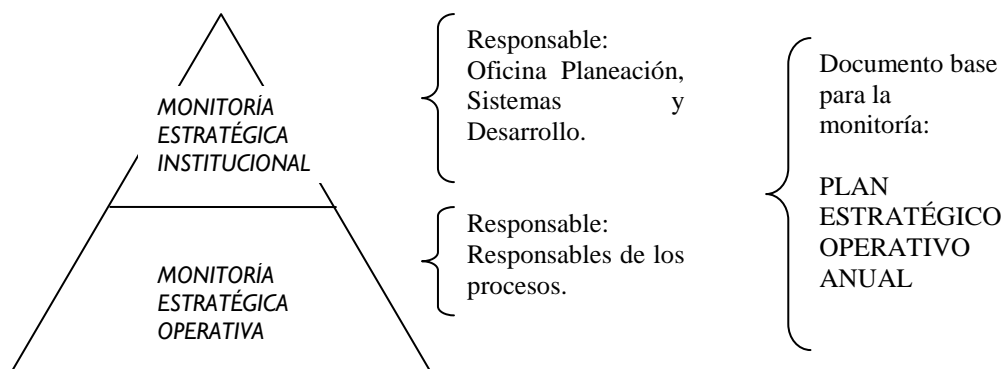


Figura 2. Niveles de evaluación y control

3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.) ANUAL EN EL APLICATIVO.

El Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) es la herramienta gerencial institucional que permite a todos los responsables de procesos (estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación) formular y orientar los planes de acción anuales, teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo Institucional vigente y más específicamente el Capítulo de Formulación Estratégica; a través del Plan Estratégico Operativo anual, se desarrollan los proyectos de funcionamiento que operacionalizan la Estructura Arborescente del Plan de Desarrollo Institucional, esto es, que facilita el cumplimiento de las metas del quinquenio.

El instrumento tecnológico utilizado por la Universidad para formular el Plan Estratégico Operativo es el Aplicativo Plan Estratégico Operativo P.E.O. y se puede acceder a través del link Proyectos – crear proyectos P.E.O. del portal institucional (www.unicolmayor.edu.co/peo)

3.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)

- Alcanzar el logro de los objetivos estratégicos institucionales establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional vigente.
- Facilitar la interacción institucional para el mejoramiento de los procesos.
- Operacionalizar las medidas de autorregulación o mejoramiento institucional.
- Establecer el Índice de Gestión Institucional.
- **Permitir el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Institucional vigente (Capítulo Formulación Estratégica).**

3.2 DEPENDENCIAS RESPONSABLES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA

Rectoría

Funciones:

- a. Aprobar el Plan Estratégico Operativo Institucional.

- b. Emitir periódicamente los criterios y cronogramas para la realización de las monitorías estratégicas.

Vicerrectoría Académica y Administrativa

Funciones:

- a. Dirigir y coordinar la formulación y diseño de los Planes Estratégicos Operativos (P.E.O.s) para los procesos de sus áreas de responsabilidad. (Capítulo de Formulación Estratégica, del Plan de Desarrollo Institucional vigente).
- b. Identificar y revisar los proyectos que operacionalizan el mejoramiento de los procesos de su responsabilidad.
- c. Verificar que el cumplimiento de las metas planeadas en el Capítulo Formulación Estratégica del Plan del Plan de Desarrollo Institucional vigente, se refleje en los Planes Estratégicos Operativos de los responsables de los procesos de su área de responsabilidad.

Responsables de procesos.

Funciones:

- a. Elaborar los Planes Estratégicos Operativos Anuales de los procesos bajo su responsabilidad teniendo como referente entre otros, el Capítulo Formulación Estratégica del Plan de Desarrollo Institucional vigente y presentarlos a la respectiva Vicerrectoría.
- b. Enviar los Planes Estratégico Operativos oportunamente a la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo.
- c. Ejecutar el Plan Estratégico Operativo Anual.
- d. Realizar cuatrimestralmente la Monitoría Estratégica Operativa y elaborar el informe correspondiente y enviarlo a la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo.
- e. Proponer ajustes al Plan Estratégico Operativo anual, cuando existen justificaciones internas o externas.

Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo

Funciones:

- a. Asesorar a todas las dependencias responsables de procesos en la formulación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) en el aplicativo diseñado para tal fin.

- b. Coordinar reunión institucional anual para la formulación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.).
- c. Consolidar y elaborar el Plan Estratégico Operativo Institucional.
- d. Realizar cuatrimestralmente la Monitoría Estratégica Institucional.
- e. Elaborar el Informe de Gestión cuatrimestral y anual.
- f. Presentar al Consejo Superior Universitario el informe de gestión anual.

3.3 PROCEDIMIENTO PARA SU FORMULACIÓN

Indica los pasos o momentos, que deben seguir **todas** las dependencias y responsables de procesos de la Universidad, que interactúan en el nivel operativo, para la formulación y diseño del Plan Estratégico Operativo anual en el aplicativo respectivo.

- a. Conformar grupo de planeación.

Designar a nivel interno del proceso un responsable del Plan Estratégico Operativo y seleccionar un grupo de funcionarios que en representación del total y bajo el liderazgo y dirección del responsable del proceso, formule el Plan Estratégico Operativo Anual del proceso.

- b. Realizar el diagnóstico de la dependencia. Es la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; tienen en cuenta:
 - Verificar el estado de cumplimiento de las metas de su responsabilidad, plasmadas en el Plan de Desarrollo Institucional vigente.
 - Los lineamientos, exigencias y recomendaciones dadas por las directivas de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca (Consejo Superior, Consejo Académico, Rectoría y Vicerrectorías).
 - Los lineamientos dados por los Jefes o Directivos, en atención a las particularidades, prioridades y necesidades de desarrollo propios.
 - Verificar el índice de gestión de la dependencia logrado. Para este ejercicio, se debe tener en cuenta los resultados de las monitorías estratégicas operativas e institucionales del año inmediatamente anterior.

La identificación del índice de gestión de la dependencia - procedimiento, facilita hacer un balance de los proyectos cumplidos, las metas alcanzadas y no logradas para definir los nuevos proyectos y las nuevas metas que la

dependencia planea cumplir para el mejoramiento del proceso de su responsabilidad.

- Consultar documentos.
 - El Plan de Desarrollo Institucional vigente, es el documento base para la formulación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.), que contiene:
 - Objetivos estratégicos institucionales.
 - Capítulo Formulación Estratégica (Estructura Arborescente).
 - Políticas institucionales.
 - El Sistema de Gestión Ética con Calidad – SISGECC, mapa de los procesos.

c. Conducto regular

Los Planes Estratégicos Operativos (P.E.O`s) deben presentarse, en su orden, a las siguientes instancias institucionales:

➤ Vicerreorías.

Revisar y disponer los ajustes necesarios a los Planes Estratégicos Operativos de los responsables de procesos de su respectiva Vicerreoría.

➤ Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo.

Revisar los planes estratégico operativos formulados por los responsables de cada proceso y proponer los ajustes metodológicos necesarios.

Verificar que los proyectos operativos planteados estén direccionados a cumplir las metas del Plan de Desarrollo Institucional vigente.

Consolidar el plan estratégico operativo institucional.

➤ Rectoría.

Aprobar el Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) Institucional Anual.

3.4 EL APLICATIVO PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO – P.E.O

3.4.1 Descripción:

Es un sistema de información transaccional que le facilita a los responsables de procesos, **formular en línea** el Plan Estratégico Operativo Anual y realizar la Monitoría Estratégica Operativa.

El acceso a este Sistema de Información, se lleva a cabo de acuerdo al siguiente procedimiento:

- a. Ingrese a la página web www.unicolmayor.edu.co/peo
- b. Ingrese su usuario y contraseña
- c. Una vez en el aplicativo, ingrese al módulo E. Arborescente, Link Proyectos y cree los proyectos necesarios
- d. Ingrese al módulo Proyectos, Link Crear PEO y siga los pasos descritos allí
- e. Después de crear el PEO, seleccione el módulo E. Arborescente, Link Proyectos – Indicadores y relacione el proyecto formulado con el indicador del Plan de Desarrollo Institucional 2010 -2014.

Para el uso del aplicativo se recomienda utilizar el tutorial en video integrado al sistema identificado por el símbolo:



3.4.2 Fechas de elaboración:

El Plan Estratégico Operativo – (P.E.O.) debe estar elaborado y aprobado para la vigencia del año siguiente, el 15 de diciembre de cada año; de esta manera, se garantiza que el 1º de enero, al iniciar el año, se tiene pleno conocimiento del respectivo plan de acción (acciones a ejecutar y metas a cumplir).

3.4.3 Objetivo:

Orientar el diseño del Plan Estratégico Operativo Institucional anual.

3.4.4 Funcionario responsable:

Responsables de los procesos (Jefes de dependencia, Facultad, Programa, División, Oficina y otras dependencias).

3.5 PROCEDIMIENTO PARA FORMULAR EL “PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO ANUAL” EN EL APLICATIVO

A. Acceda al aplicativo Plan Estratégico Operativo – PEO, de acuerdo al procedimiento descrito en el numeral 3.4.1.

B. Identificación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.):

Proceso: Seleccione el tipo y el nombre del proceso.

Dependencia: Seleccione la Dependencia que formula el Plan Estratégico Operativo.

Programa: Seleccione el nombre del programa al que está inscrito el proyecto en la Estructura Arborescente del Plan de Desarrollo Institucional vigente.

Recuerde que el Programa obedece al Objetivo Estratégico, ejemplo Fortalecimiento de la investigación.

Subprograma: Seleccione el nombre del subprograma al que está inscrito el proyecto en la Estructura Arborescente del Plan de Desarrollo Institucional vigente. Ejemplo Realización de investigación que permita generar conocimiento científico.

Proyecto: Seleccione el nombre del proyecto a ejecutar en la vigencia correspondiente, ejemplo Redes y alianzas estratégicas.

Si se requiere formular otros proyectos relacionados con el mismo sub-programa, es necesario en el Aplicativo entrar por el link E. Arborescente – Proyectos, seleccionar el programa, el sub-programa y proceder a formular el proyecto.

C. Formulación del Plan.

Objetivo específico: Corresponde a objetivos más puntuales que contribuyen a lograr el objetivo central o general del proyecto. (para formular los objetivos de cada proyecto se inicia con un verbo en infinitivo (ar, er, ir) que sea medible, cuantificable y mensurable.

Meta: Formule las metas que planea lograr a través de la ejecución del proyecto; es necesario tener como referente:

- ◆ Las metas planeadas en el Capítulo - Formulación Estratégica del Plan de Desarrollo Institucional vigente.
- ◆ Las metas planeadas y no ejecutadas en el Plan estratégico Operativo del año inmediatamente anterior.

Para el diseño de las metas es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- a. Son los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones o dependencias deben lograr, con el propósito de alcanzar los objetivos.
- b. Las metas **deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras, comunicadas dentro de la organización** y caracterizarse por una apropiada dimensión cronológica. Con demasiada frecuencia se formulan las metas muy generales, careciendo así de poca utilidad operativa.

Por ejemplo, metas tales como "mejorar la comunicación" o "maximizar utilidades" no muestran claridad, y no son medibles ni específicas. Las metas deberían informar sobre cantidad, calidad, costo, tiempo y ser verificables. Se debe evitar términos como "**maximizar**", "**minimizar**", "**con la mayor brevedad posible**", "**adecuados**", "**por lo menos**", "**en lo posible**".

Utilice el verbo en infinitivo. Por ejemplo: Realizar, desarrollar, conformar, distribuir, formular, entre muchos otros.

Indicador: Escriba el indicador diseñado para medir el avance del cumplimiento de cada meta.

El indicador se formula teniendo en cuenta la siguiente estructura:

IGP = Logrado / Programado

Acciones: Son las actividades secuenciales más importantes que se deben realizar para alcanzar cada meta. A través de las monitorías definen el cumplimiento de las metas.

El aplicativo contempla la formulación de un máximo de cinco (5) acciones por cada meta.

Tiempo: Fecha de cumplimiento de la meta a través de las acciones, donde se define un inicio y un término, **indicando el día, mes y año.**

C. Formulación del Presupuesto.

Parte A. Costos de Talento Humano: Seleccione el o los cargos que intervienen en el desarrollo del proyecto, escriba el número de horas que dedicará al proyecto en el año.

Parte B. Compra o alquiler de equipos: Compra de equipos: Seleccione el nombre (s) de todos los equipos, escriba la cantidad y seleccione si es para compra, alquiler o arriendo.

Alquiler de equipos: Se registra el nombre (s), el total de horas requeridas y el valor de la hora que los equipos van a dedicar al proyecto.

Parte C. Compra de materiales y suministros: Se selecciona y registra el nombre (s), la cantidad y el valor unitario de cada elemento necesario para el desarrollo del proyecto.

Parte D. Otros Gastos: Se registra el nombre (s), la cantidad y el valor unitario de cada gasto adicional necesario para el desarrollo del proyecto.

Parte E. Punto de Equilibrio: Demuestra el punto de equilibrio para los proyectos de Educación Continuada; **sólo debe ser tenido en cuenta para ese tipo de proyectos.**

NOTA: si se requiere incluir equipos, materiales, suministros, entre otros, no parametrizados por el Administrador del Sistema, es necesario hacer el reporte respectivo a la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo, para su correspondiente inclusión.

Responsable: es decir, el que responde al responsable del proceso por la ejecución del proyecto.

Las tareas del responsable del Proyecto son:

- * Alcanzar las metas del proyecto.
- * Gestionar el proyecto con eficacia y eficiencia.
- * Respetar las políticas de la Institución.

- * Mantener informado proactivamente a los jefes inmediatos, acerca del estado del proyecto.
- * Mantener informado al equipo humano del proyecto.

Talento Humano: Especificar el talento humano necesario para ejecutar el proyecto y dedicación en tiempo. No confundir con el responsable del proyecto.

Valor total del proyecto: Indique el valor total del proyecto, una vez realizados los estudios de todos los costos y gastos respectivos. Incluye: valor del personal de planta: docentes de planta (ocasionales), administrativos, si es necesario la contratación de personal externo, también se tienen en cuenta los costos de materiales y equipos (computadores, papelería, muebles, inmuebles, entre otros).

4. METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y MEJORA DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)

La metodología para el seguimiento, medición, mejora y divulgación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) se soporta en lo estipulado en el Plan de Desarrollo Institucional vigente, que dice:

5.1 MONITORÍA ESTRATÉGICA

El seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional 2010 – 2014, se debe llevar a cabo a través de monitorías estratégicas, que tienen como soporte y referente el Plan Estratégico Operativo.

La Monitoría Estratégica es el sistema de seguimiento, medición, análisis y mejora, que apoyada en índices de gestión, miden y analizan periódicamente el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales e identifican los ajustes que se consideren necesarios para lograr la adaptación a los cambios internos y del entorno y la monitoría institucional y operativa.

El Índice de Gestión (I.G.) es el resultado de la relación porcentual entre lo logrado y lo esperado (metas).

La Monitoría Estratégica Institucional, se debe realizar cuatrimestralmente por parte de la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo. Para la ejecución se deben tener en cuenta:

- *Planeación adecuada con base en el diseño de los instrumentos soporte de seguimiento y su análisis.*
- *Realización sobre hechos y documentos concretos, que soporten el cumplimiento de las metas fijadas en el plan operativo: verificar los documentos soporte del cumplimiento de las metas, esto es, las evidencias.*
- *Para el cumplimiento de las metas se tendrá en cuenta la ejecución de las acciones planeadas.*
- *Empleo de los indicadores para identificar en qué medida se está cumpliendo la meta.*
- *Registros con base en los índices de gestión parcial y acumulada, y el análisis del cumplimiento de los planes operativos anuales.*

La Monitoría Estratégica Operativa debe ser realizada cuatrimestralmente por los responsables de los procesos, previo a la Monitoría Institucional, para evaluar en el nivel operativo el desempeño del proceso y de acuerdo con el análisis identificar e implementar acciones de mejora y cumplimiento.

5.2 INFORME DE GESTIÓN

La Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo debe elaborar y divulgar a los responsables de los procesos, Vicerrectorías y Rectoría, los informes de gestión cuatrimestral y anual institucional, que reflejen el seguimiento, la evaluación y el análisis del desempeño de la Universidad en el cumplimiento de los compromisos del Plan de Desarrollo Institucional, la ejecución del Plan Estratégico Operativo y su impacto. Igualmente, estos informes deben contener recomendaciones a cerca de las acciones de mejora.

Adicionalmente, se presentará al Consejo Superior Universitario un informe de gestión que refleje los avances en el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional.

El instrumento institucional utilizado para adelantar las monitorías estratégicas es el que aparece en el Aplicativo Software PEO, link Monitorías.

4.1 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LAS MONITORÍAS

4.1.1 Actividades preliminares

a. Cronograma de monitoría institucional.

La Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo presenta a la Rectoría el cronograma de monitorías estratégicas institucionales cuatrimestrales para su aprobación.

La Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo difunde a las dependencias el cronograma de monitorías estratégicas operativas.

4.1.2 Monitoría estratégica operativa.

Cada responsable de proceso debe realizar en el Aplicativo, la monitoría estratégica operativa e informar inmediatamente, por correo electrónico a la cuenta www.planeacion@unicolmayor.edu.co, de la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo.

a. Monitoría estratégica institucional.

A través de funcionarios de la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo, se lleva a cabo la visita a las dependencias para ejecutar la monitoría estratégica institucional.

Los documentos soportes para esta monitoría son: Plan Estratégico Operativo del proceso, monitorías estratégicas operativas y los documentos de soporte (debidamente organizados) que permiten evidenciar la gestión realizada en cada proyecto.

b. Consolidar informe de gestión de la dependencia e institucional.

La Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo, consolida los análisis e informes de gestión de cada proceso y el institucional.

Es necesario incluir en el informe de gestión el seguimiento y análisis a las metas del Plan de Desarrollo Institucional vigente.

c. Difusión de los informes de gestión de la dependencia y el institucional.

La Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo envía los informes de gestión a los responsables de los procesos y el institucional a las Vicerrectorías y a Rectoría, para su conocimiento y toma de decisiones.

4.2 PROTOCOLO PARA DILIGENCIAR EL INSTRUMENTO "MONITORÍA ESTRATÉGICA".

4.2.1 Descripción

Es el instrumento institucional empleado por los responsables de procesos, para ejecutar el seguimiento al plan estratégico operativo anual y de esta manera, reflejar los logros alcanzados en el año de vigencia del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.).

4.2.2 Fechas de monitorías

Se realizan cuatrimestralmente acorde a lo estipulado en el Plan de Desarrollo Institucional vigente; las fechas exactas son fijadas por la Rectoría para su ejecución.

La monitoría estratégica operativa del mes de diciembre es ejecutada por cada responsable de proceso (Jefe de Dependencia) y el informe debe enviarse a la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo antes del 15 de diciembre del año en curso.

4.2.3 Objetivo

Verificar el cumplimiento del plan estratégico operativo anual de cada dependencia.

4.2.4 Funcionario responsable

Responsable de los procesos.

4.2.5 Procedimiento para realizar la Monitoría Estratégica Operativa

A. Acceda al aplicativo Plan Estratégico Operativo – PEO, de acuerdo al procedimiento descrito en el numeral 3.4.1., al link Monitorías

B. Identificación de la Monitoría:

Proceso: Seleccione el tipo y el nombre del proceso.

Dependencia: Seleccione la Dependencia que formula el Plan Estratégico Operativo.

Programa: Seleccione el nombre del programa al que está inscrito el proyecto en la Estructura Arborescente del Plan de Desarrollo Institucional vigente.

Subprograma: Seleccione el nombre del subprograma al que está inscrito el proyecto en la Estructura Arborescente del Plan de Desarrollo Institucional vigente.

Proyecto: Seleccione el nombre del proyecto a ejecutar en la vigencia correspondiente, ejemplo Redes y alianzas estratégicas.

Meta Parcial: Se registra la fracción cumplida de la meta que se planeo en el Plan Estratégico Operativo.

Índice de Gestión Parcial: Cada cuatrimestre se registra en números enteros, el porcentaje logrado por las acciones programadas en el plan estratégico operativo anual.

Índice de gestión acumulado: En esta columna se registra automáticamente la sumatoria del índice de gestión parcial alcanzado en cada una de las monitorías.

GLOSARIO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

FORTALEZAS: Actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

DEBILIDADES: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

OPORTUNIDADES: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

AMENAZAS: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

VISIÓN: Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresar en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todo los miembros de la organización.

MISIÓN: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (GLOBALES): Resultado a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA CON CALIDAD: Herramienta de Gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Esta enmarcado en los Planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

PROCESO: Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

NOTA 1: Los elementos de entrada para un proceso son generalmente salidas de otros procesos.

NOTA 2: Los procesos de una entidad son, generalmente, planificados y puestos en práctica bajo condiciones controladas, para generar valor.

NOTA 3: Un proceso en el cual la conformidad del producto o servicio resultante no pueda ser fácil o económicamente verificada, se denomina habitualmente "proceso especial".

NOTA 4: Cada entidad define los tipos de procesos con los que cuenta, típicamente pueden existir, según sea aplicable, los siguientes:

- **Procesos estratégicos:** Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- **Procesos misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- **Procesos de apoyo:** Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

- **Procesos de evaluación:** Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

GESTIÓN POR PROCESOS: Consiste en identificar y gestionar, de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí. Una ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, así como sobre su combinación e interacción.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

EVIDENCIA: Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de auditoría y que son verificables.

ESTRATEGIAS: Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO: es la herramienta gerencial institucional que permite y facilita a todas las dependencias de la Universidad (facultades, programas, oficinas, divisiones y otras) formular los planes de acción anuales para lograr los resultados esperados de la ejecución, de los programas, subprogramas y proyectos que hacen parte estructural del Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009, es decir, que a través del Plan Estratégico Operativo, se planean y dinamizan acciones y metas para hacer realidad los objetivos estratégicos institucionales.

PLANES DE ACCIÓN: son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

META: Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objetivo de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

Para el diseño de las metas es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

* Son los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el propósito de alcanzar en el futuro los objetivos.

* Las metas **deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras, comunicadas dentro de la organización** y caracterizarse por una apropiada dimensión cronológica. Con demasiada frecuencia se formulan las metas muy generalmente, careciendo así de poca utilidad operativa.

Por ejemplo, metas tales como "mejorar la comunicación" o "maximizar utilidades" no muestran claridad, y no son medibles ni específicas. Las metas deberían informar sobre cantidad, calidad, costo, tiempo y ser verificables. Se debe evitar términos como "**maximizar**", "**minimizar**", "**con la mayor brevedad posible**" y "**adecuados**".

MONITORÍA ESTRATÉGICA: Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

ÍNDICE DE GESTIÓN: Unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas y objetivos. Lo que no se mide con hechos y datos no puede mejorar.

PROYECTO: Como ayuda para identificar los proyectos, se tienen las siguientes definiciones:

"Es el esfuerzo temporal que se realiza **para crear un producto o servicio único**" "Gary R. Heervens. Gestión de Proyectos, McGraw Hill, 2002, España, capítulo 1, página 2.

"Es un esfuerzo temporal que se emprende para alcanzar un objetivo determinado," "Gary R. Heervens. Gestión de Proyectos, McGraw Hill, 2002, España, capítulo 2, página 10.

PROYECTOS DE INVERSIÓN: Es una propuesta de acción técnico – económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser: recursos humanos, materiales y tecnológicos, entre otros.

PROYECTOS DE FUNCIONAMIENTO: Su objetivo es el mejoramiento continuo de las funciones y acciones propias de cada dependencia, con el propósito de

asegurar la calidad de las mismas en un determinado tiempo y utilizando recursos financieros destinados al propio funcionamiento.

ÍNDICE DE GESTIÓN PARCIAL: es el resultado de la relación entre lo logrado en cada cuatrimestre monitoreado y las acciones planteadas en el Plan Estratégico Operativo.

ÍNDICE DE GESTIÓN ACUMULADO: es el promedio de la suma de los índices de gestión parcial.

ÍNDICE DE GESTIÓN DE LA DEPENDENCIA: es el promedio de la suma de todos los índices de gestión acumulados.

ÍNDICE DE GESTIÓN INSTITUCIONAL: es el promedio de la suma de todos los índices de gestión acumulados de las dependencias.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 3 R Panamericana *Editorial Ltda., Bogotá, 2003.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Legis Editores S.A., Bogotá, 1988.

HEERKENS, Gary R. Gestión de Proyectos. Mc Graw-Hill Interamericana de España. S.A.M, Madrid, 2002.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS – ICONTEC, Gestión de la Calidad en el Sector Público. Bogotá: Contacto Grafico, 2008.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3 R Panamericana Editorial Ltda., Bogotá, 2003.

----- . Índices de Gestión. 3 R Editores Ltda., Bogotá, 2001.

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA, Plan de Desarrollo Institucional 2010 - 2014. Bogotá 2010.