



UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

61 Años

OFICINA DE PLANEACIÓN, SISTEMAS Y DESARROLLO

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



EXCELENCIA CON EXIGENCIA

BOGOTÁ D.C.

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

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

2007

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	5
ESTRUCTURA DEL MANUAL	5
APLICABILIDAD DEL MANUAL	5
1. MARCO REFERENCIAL	6
1.1 CONCEPTO DE PROYECTO	6
1.2 PLANEACIÓN Y CONTROL	6
1.3. NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	7
1.4 NIVELES DE EVALUACIÓN Y CONTROL	8
2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.) ANUAL	10
2.1 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)	10
2.2 DEPENDENCIAS RESPONSABLES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA	11
2.2.1 Rectoría	11
2.2.2 Vicerrectoría Académica y Administrativa	11
2.2.3 Facultades, Programas, Secretaría General, Oficinas, Divisiones, Admisiones, Registro y Control, Biblioteca, Cursos de Extensión, recursos Educativos, Seguridad y Almacén	11
2.2.4 Oficina Planeación, Sistemas y Desarrollo	12
2.2.5 Oficina de Control Interno	12
2.3 PROCEDIMIENTO PARA SU FORMULACIÓN	12
2.4 EL INSTRUMENTO "PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO"	14
2.4.1 Descripción	14
2.4.2 Fechas de elaboración	14
2.4.3 Objetivo	15
2.4.4 Funcionario responsable	15
2.5 PROCEDIMIENTO PARA FORMULAR EL "PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO" (VER FORMATO. ANEXO I)	15
2.6 EJEMPLO PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)	18

2.7	CUADRO DE PRESUPUESTO PARA PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)	18
2.7.1	Descripción	18
2.7.2	Objetivo	18
2.7.3	Funcionario responsable	19
2.7.4	Diligenciamiento del instrumento	19
3	METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)	21
3.1	PROCEDIMIENTO	22
3.2	PROTOCOLO PARA DILIGENCIAR EL INSTRUMENTO "MONITORÍA ESTRATÉGICA"	23
3.2.1	Descripción	23
3.2.2	Fechas de monitorías	23
3.2.3	Objetivo	24
3.2.4	Funcionario responsable	24
3.2.5	Columnas del instrumento	24
	GLOSARIO	25
	ANEXOS	29
	BIBLIOGRAFÍA	38

PRESENTACIÓN

El presente manual metodológico pretende facilitar y servir de apoyo a la formulación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Operativo Anual (P.E.O).

Se constituye en un aporte de la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo para facilitar a todas las dependencias académicas y administrativas de la Universidad, la formulación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.), así como su seguimiento y evaluación de los mismos.

ESTRUCTURA DEL MANUAL

El manual está integrado por tres capítulos: El primero: Marco Conceptual: contiene los fundamentos teóricos que sustentan la metodología.

El segundo capítulo: Metodología para la Elaboración del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) anual. Incluye la matriz a utilizar, el protocolo que contiene los pasos para diligenciar el instrumento; así mismo, presenta el Cuadro de Presupuesto para apoyar la formulación de los proyectos derivados del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.).

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

APLICABILIDAD DEL MANUAL

El presente manual está proyectado para ser utilizado por parte de todos los jefes de dependencias, en los siguientes casos:

- Como guía metodológica.
- Como instrumento de Planeación.
- Para la formulación del P.E.O. anual de cada dependencia, y
- Para la realización de las monitorías estratégicas operativas.

CAPÍTULO I

1. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial contiene definiciones y niveles organizacionales de la 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.

1.1 CONCEPTO DE 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: 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.

1.2 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.

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 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.

1.3 NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

La Universidad ejecuta los procesos de planeación estratégica en tres niveles: Nivel Institucional, Nivel Funcional y Nivel Operativo.

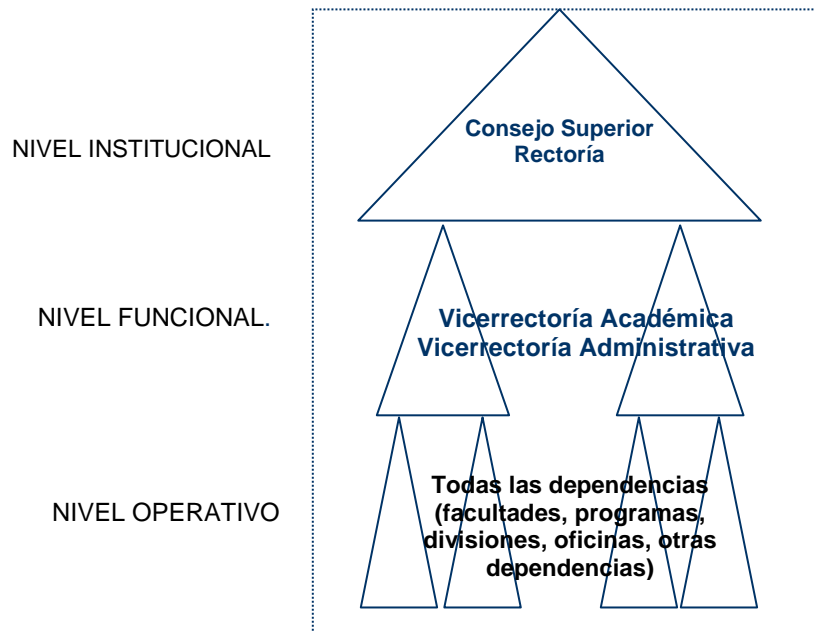


Figura 1. Niveles de planeación estratégica institucional

1.4 NIVELES DE EVALUACIÓN Y CONTROL

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 consiste en un seguimiento de los Planes Estratégicos Operativos (P.E.O's) que, apoyada en índices de gestión, mide periódicamente su ejecución y anticipa los ajustes que se identifiquen como necesarios para lograr la adaptación a los cambios que se generen en el entorno.

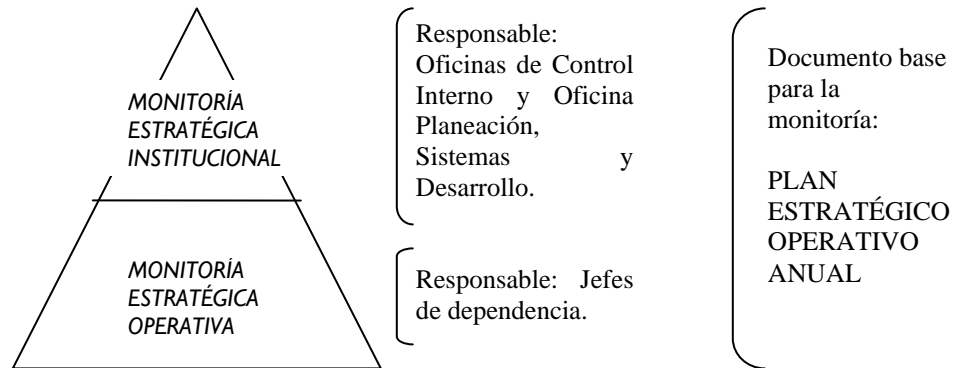


Figura 2. Niveles de evaluación y control

En concordancia con el Plan de Desarrollo 2005 – 2009 (Acuerdo 004 del 20 de abril de 2005 – Capítulo V), la Monitoría Estratégica Institucional es realizada por las Oficinas de Control Interno y Planeación, Sistemas y Desarrollo y la Monitoría Estratégica Operativa es de responsabilidad de cada jefe de dependencia.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.) ANUAL.

El Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) es la herramienta gerencial institucional que permite y facilita a todas las dependencias de la Universidad (facultades, programas, oficinas, divisiones y otras) formular y orientar los planes de acción anuales, en relación con 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.

El instrumento utilizado por la Universidad para formular el Plan Estratégico Operativo se puede observar en el Anexo I.

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

- Procurar el logro de los objetivos estratégicos institucionales establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2009.
- Identificar el grado y tipo de interacción institucional en el proceso de diseño, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Operativo.
- Identificar el nivel de cumplimiento de las metas propuestas para el año respectivo.
- Determinar el nivel de calidad de los procesos programados por la institución.
- Sugerir las medidas de autorregulación o mejoramiento institucional.

2.2 DEPENDENCIAS RESPONSABLES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA

2.2.1 Rectoría

Funciones:

- a. Emitir la Guía de Planeamiento Anual.
- b. Aprobar los Planes Estratégicos Operativos (P.E.O.s).
- c. Emitir periódicamente los criterios y cronogramas para la realización de las monitorias estratégicas.

2.2.2 Vicerrectoría Académica y Administrativa

Funciones:

- a. Dirigir la formulación y diseño de los Planes Estratégicos Operativos (P.E.O.s) de sus respectivas dependencias.
- b. Verificar y garantizar que las políticas y proyección de los indicadores – metas del Plan de desarrollo 2005 -2009, se planeen y cumplan en las dependencias a su cargo.

2.2.3 Facultades, Programas, Secretaría General, Oficinas, Divisiones, Admisiones, Registro y Control, Biblioteca, Cursos de Extensión, Recursos Educativos, Seguridad y Almacén.

Funciones:

- a. Elaborar los Planes Estratégicos Operativos Anuales.
- b. Ejecutar el Plan Estratégico Operativo Anual.
- c. Realizar cuatrimestralmente la Monitoría Estratégica Operativa y elaborar el informe correspondiente.
- d. Proponer ajustes al Plan Estratégico Operativo anual, cuando existen justificaciones internas o externas.

2.2.4 Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo

Funciones:

- a. Asesorar a todas las dependencias en la formulación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.).
- b. Coordinar reunión institucional anual para la elaboración 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.

2.2.5 Oficina de Control Interno

Funciones:

- a. Apoyar a la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo en la ejecución de la Monitoría Estratégica Institucional cuatrimestral.
- b. Enviar a la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo el informe del resultado de las monitorias realizadas.

2.3 PROCEDIMIENTO PARA SU FORMULACIÓN

Indica los pasos o momentos, que deben seguir ***todas*** las dependencias de la Universidad, que interactúan en el nivel operativo, para la formulación y diseño del Plan Estratégico Operativo anual, a través de Planes de Acción para Proyectos de Inversión o funcionamiento.

- a. Conformar grupo de planeación.

Seleccionar un grupo de funcionarios que en representación del total de la dependencia y bajo el liderazgo y dirección del jefe de la misma, formule el Plan Estratégico Operativo Anual.

- b. Realizar el diagnóstico de la dependencia. Para ello tenga en cuenta:

- 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 de cada dependencia, en atención a las particularidades y necesidades de desarrollo propios.
- Verificar el índice de gestión de la dependencia logrado versus lo planeado. Para este ejercicio, se debe tener en cuenta los resultados de las monitorias estratégicas operativas e institucionales del año inmediatamente anterior.

La identificación del índice de gestión de la dependencia, 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.

- Consultar documentos.

El Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009, es el documento base para la formulación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.); el Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009 el cual contiene información sobre:

- Objetivos estratégicos institucionales.
- Proyección de los indicadores del Sistema de Universidades Estatales (SUE).
- Proyección de los indicadores institucionales académicos y administrativos.
- Políticas institucionales (líneas prioritarias de gestión).
- Indicadores de la Contraloría General de la República.

c. Conducto regular

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

➤ Vicerreorías.

Cada dependencia presenta a su respectiva Vicerreoría el Plan Estratégico Operativo propuesto, para su análisis y posibles ajustes, a ese nivel funcional.

➤ Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo.

Enviar a la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo el Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) para la revisión y consolidación. La revisión se efectúa conjuntamente con el Jefe de la Dependencia o su representante.

➤ Rectoría.

La Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo presenta a la Rectoría el Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) Institucional Anual para su revisión y aprobación a través de un Acto Administrativo.

2.4 EL INSTRUMENTO “PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO”

2.4.1 Descripción:

Es el instrumento institucional empleado por las Facultades, Programas Académicos y Dependencias Administrativas responsables de los proyectos, para elaborar el Plan Estratégico Operativo Anual y de esta manera, planear los logros a alcanzar en el año de vigencia del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.).

2.4.2 Fechas de elaboración:

El Plan Estratégico Operativo – (P.E.O.) debe estar elaborado y aprobado para la vigencia del año siguiente, el 30 de noviembre de cada año; de esta manera, se garantiza que el 1º. de enero, al iniciar el año, se tiene pleno conocimiento de las metas a cumplir.

2.4.3 Objetivo:

Soportar el diseño del Plan Estratégico Operativo Institucional anual.

2.4.4 Funcionario responsable:

Cada Jefe de dependencia (Facultad, Programa, División, Oficina y otras dependencias).

2.5 PROCEDIMIENTO PARA FORMULAR EL "PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO" (VER FORMATO. ANEXO I).

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

Nombre de la Facultad, Programa Académico y/o Dependencia: Registre el nombre de la dependencia responsable del plan, con su respectivo código.

Programa: Escriba el código y el nombre del programa al que está inscrito el proyecto en la Estructura Arborescente del Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2009, página 47 a 49.

Recuerde que el Programa obedece al Objetivo Estratégico, ejemplo 02 Fortalecimiento de la Función Investigativa.

Subprograma: Escriba el código y el nombre del subprograma al que está inscrito el proyecto en la Estructura Arborescente del Plan de Desarrollo Institucional 2005 - 2009. Ejemplo 02.01 Fortalecimiento de la Gestión Investigativa Institucional.

Proyecto: Escribir el código y el nombre del proyecto seleccionado a ejecutar en la vigencia correspondiente, ejemplo 02.01.01 Consolidación de los Semilleros de Investigación.

Si se formulan otros proyectos relacionados con el mismo sub-programa su codificación se indicará en orden numérico ascendente. Ejemplo 02.01.01, 02.01.02, 02.01.03....etc.

B. Formulación del Plan.

Objetivo específico: Es la desagregación del objetivo general del Programa. Corresponde a objetivos más puntuales que contribuyen a lograr el objetivo central o general del proyecto. (Formule un solo objetivo por cada proyecto e inicie con un verbo en infinitivo (ar, er, ir) que sea medible, cuantificable y mensurable.

Acciones: Son las actividades secuenciales que se deben realizar para alcanzar 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.**

Meta: Escriba en esta columna las metas que planea lograr a través de la ejecución del proyecto.

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.

Responsable: Escribir en esta columna el cargo del Jefe de la dependencia generadora del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) y el cargo del funcionario que fue designado como **director o responsable del proyecto**.

Las responsabilidades del Director o 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).

Para la identificación del **valor total del proyecto**, tener en cuenta el valor total del cuadro resumen del Anexo III.

Recursos materiales: Registre el nombre, cantidad de elementos y equipos necesarios para el proyecto: Equipo de oficina, papelería, otros, si los equipos no los posee la dependencia y se requiere adquirirlos.

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

Indicador de gestión: Es definido como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación o las

tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, **respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.**

El indicador se formula teniendo en cuenta la siguiente estructura:

$$\text{IGP} = \text{Logrado} / \text{Programado}$$

2.6 EJEMPLO PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O)

Con el propósito de brindar un referente metodológico de utilidad para la formulación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.), se incluye en este manual el Anexo II.

2.7 CUADRO DE PRESUPUESTO PARA PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)

2.7.1 Descripción:

Es el instrumento institucional empleado por las Facultades, programas académicos y dependencias administrativas responsables de los proyectos, para elaborar los costos de los proyectos y de esta manera, identificar el valor a registrar en la columna **"valor total del proyecto"** del Plan Estratégico Operativo.

El instrumento utilizado por la Universidad para formular el cuadro de presupuesto para proyectos del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) se puede observar en el Anexo III.

2.7.2 Objetivo:

Establecer los recursos financieros necesarios para la realización de los proyectos presentados en el Plan Estratégico Operativo.

2.7.3 Funcionario responsable:

El cuadro de presupuesto para proyectos del Plan Estratégico Operativo es de responsabilidad de cada Jefe de dependencia (Facultad, Programa, División, Oficina).

2.7.4 Diligenciamiento del instrumento:

A. Encabezado:

Facultad, Programa Académico y/o Dependencia: Registre el nombre de la dependencia responsable del presupuesto.

Proyecto: Escribir el código y nombre del proyecto al que corresponde el presupuesto a elaborar.

Meta: Se registra la o las metas de cada proyecto a las cuales para su realización requieren de recursos financieros presupuestales.

Parte A. Costos de Talento Humano: Se registra en cada uno de los cargos que intervienen en el desarrollo del proyecto, el número de horas que dedicará al proyecto, el monto del valor de la hora, de acuerdo a la información que se suministra en el "**Anexo IIIA**".

El "**Anexo IIIA**" contiene el valor hora de docentes y administrativos para el año 2007.

Parte B. Compra o alquiler de equipos: Compra de equipos: Se registra el nombre (s) de todos los equipos, la cantidad y el valor unitario que se requiere de cada uno de ellos, para el desarrollo del proyecto.

El "**Anexo IIIB**" identifica y registra el valor de algunos recursos educativos.

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 registra el nombre (s), la cantidad y el valor unitario de cada elemento necesario para el

desarrollo del proyecto, de acuerdo a la información que se suministra en el **"Anexo IIIC"**.

El **"Anexo IIIC"** registra el nombre y el valor de algunos materiales y suministros.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO (P.E.O.)

La metodología para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) se soporta en lo estipulado en el Plan de Desarrollo Institucional 2005 – 2009, Acuerdo 004 del 20 de abril de 2005, capítulo V, numeral (5.5) que a la letra dice:

“5.5 MONITORÍA ESTRATÉGICA DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA realizará seguimiento, control y evaluación al plan de desarrollo 2005 2009 a través del mecanismo denominado **Monitoría Estratégica**, teniendo como referente los planes operativos anuales.

La **Monitoría Estratégica**, es un sistema de evaluación de procesos que se apoya en índices de Gestión, mide periódicamente la ejecución del plan operativo y anticipa los ajustes que se identifiquen como necesarios, para lograr la adaptación a los cambios que se generen en el entorno.

El **Índice de Gestión (I.G.)**, es el resultado de la relación entre lo que se obtiene en las monitorías estratégicas y lo programado en los planes operativos. (Evaluación comparativa).

La monitoría estratégica institucional, se debe realizar cuatrimestralmente por parte de las Oficinas de Control Interno y la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo; por lo tanto es sumativa. Para la ejecución se deben tener en cuenta:

- Planearla adecuadamente, diseñando los instrumentos soportes de seguimiento y su análisis.
- Realizarse sobre hechos y documentos concretos, es decir, sobre las metas fijadas en el plan operativo.
- 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 por **cada jefe de dependencia o su colaborador inmediato**, como una fase previa a la monitoría institucional, que será de vital importancia para su análisis, en ese nivel, y se realizará cada 4 meses”.

El instrumento institucional utilizado para adelantar las monitorías estratégicas se observa en el Anexo IV.

3.1 PROCEDIMIENTO

- a. Aprobar el 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.

- b. Difundir el cronograma de monitorías institucionales.

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

- c. Realizar la monitoría estratégica operativa.

Cada Jefe debe realizar la monitoría estratégica operativa, de su respectiva dependencia, antes de la visita de los funcionarios de Planeación y Control Interno.

- d. Ejecutar la monitoría estratégica institucional.

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

Los documentos soportes para esta monitoría son: Plan estratégico operativo de la dependencia, el informe anterior de la monitoría estratégica operativa y los documentos de soporte (debidamente

organizados) que permiten evidenciar la gestión realizada en cada proyecto.

- e. 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 dependencia y el institucional.

- f. Difusión de los informes de gestión de la dependencia y el institucional.

La Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo envía los informes de gestión de las dependencias a sus respectivos jefes y el institucional a la Rectoría, para su conocimiento y toma de decisiones.

3.2 PROTOCOLO PARA DILIGENCIAR EL INSTRUMENTO "MONITORÍA ESTRATÉGICA".

3.2.1 Descripción

Es el instrumento institucional empleado por las Facultades, Programas Académicos y Dependencias Administrativas responsables de los proyectos, 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.).

3.2.2 Fechas de monitorías

Se realizan cuatrimestralmente acorde a lo estipulado en el Plan de Desarrollo Institucional 2005 - 2009; las fechas exactas son fijadas por la Rectoría para su ejecución durante los meses de mayo, septiembre y diciembre.

La monitoría estratégica operativa del mes de diciembre es ejecutada por cada Jefe de Dependencia y el informe debe enviarse a la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo antes del 12 de diciembre de 2006.

3.2.3 Objetivo

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

3.2.4 Funcionario responsable

Cada Jefe de Dependencia (Facultad, Programa, División y Oficina).

3.2.5 Columnas del Instrumento

Las columnas **Programa, Subprograma, Proyecto, Sub-proyecto, Nombre de la Facultad, Programa Académico y/o Dependencia, Objetivos Específicos, Acciones, Tiempo (inicio – término) y Meta**, son diligenciadas por la Oficina de Planeación, Sistemas y Desarrollo: en ellos se registra la información reportada en el Plan Estratégico Operativo de la dependencia responsable.

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 de la meta programada en el plan estratégico operativo anual:
$$\frac{\text{Meta Lograda}}{\text{Meta Programada}}$$

En esta columna no se incluyen acciones cumplidas, se registra en número entero la meta cumplida.

Índice de gestión acumulado: En esta columna se registra automáticamente la sumatoria del índice de gestión 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.

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.

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 la meta planteada en el Plan Estratégico Operativo.

Se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{IGP} = \text{Logrado} / \text{Programado}$$

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.

ANEXOS

- | | |
|-------------|---|
| Anexo I. | Instrumento para formular el Plan Estratégico Operativo. |
| Anexo II. | Ejemplo Plan Estratégico Operativo (P.E.O.) |
| Anexo III. | Instrumento para formular el cuadro de presupuesto para proyectos del plan estratégico operativo. |
| Anexo IIIA. | Costos de talento humano. |
| Anexo IIIB. | Costos recursos educativos |
| Anexo IIIC. | Costos materiales y suministros. |
| Anexo IV. | Instrumento para formular la monitoría estratégica. |



UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

61 AÑOS

ANEXO II: PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO

PLAN DE ACCIÓN

Objetivos específicos	Acciones	Tiempo		Meta	Responsable	Talento Humano	Valor Total del proyecto	Recursos Materiales	Indicador
		Inicio	Termino						
PROGRAMA: 01 FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN FORMATIVA.									
SUBPROGRAMA: 0102 FORTALECIMIENTO DE LA FORMACIÓN INTEGRAL DE LOS ESTUDIANTES									
PROYECTO: 010201 DESARROLLO DE LAS PRÁCTICAS ACADÉMICAS CON EL SENA.									
DEPENDENCIA: FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA - AYCA									
Ofrecer espacios de práctica académica para los estudiantes del plan de estudios 2005, matriculados en el primer y segundo período académico de 2007.	1. Distribución de grupos.	19 enero de 2007.	29 enero de 2007	Inscribir 120 estudiantes, distribuidos en 12 grupos en las prácticas académicas en Construcción con el SENA:	Dirección del Programa	Docente coordinador de prácticas	\$ 34.673.382	Aportados por el SENA.	Número de estudiantes que realizan la práctica en el SENA / Número de estudiantes programados.
	2. Desarrollar las prácticas académicas.	1 febrero de 2007.	3 diciembre de 2007						
	3. Evaluar el desarrollo y resultados de las prácticas académicas con el SENA.	3 noviembre de 2007.	3 diciembre de 2007						



UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA

61 AÑOS

OFICINA DE PLANEACIÓN, SISTEMAS Y DESARROLLO

"ANEXO III": CUADRO DE PRESUPUESTO PARA PROYECTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO OPERATIVO.

TOMAR VALORES CON IVA

FACULTAD, PROGRAMA ACADÉMICO Y/O DEPENDENCIA:				
PROYECTO:				
META:				
PARTE A - COSTOS DE TALENTO HUMANO				
DESCRIPCIÓN	TOTAL HORAS DEDICADAS AL PROYECTO	VALOR HORA	VR TOTAL HORAS DEDICADAS AL PROYECTO	VR TOTAL DEL PROYECTO
PERSONAL ADMINISTRATIVO				0
NIVEL DIRECTIVO			0	
NIVEL EJECUTIVO			0	
NIVEL PROFESIONAL			0	
NIVEL TÉCNICO			0	
NIVEL ASISTENCIAL			0	
PERSONAL DOCENTE				0
DOCENTE PLANTA TIEMPO COMPLETO			0	
DOCENTE PLANTA MEDIO TIEMPO			0	
DOCENTE OCASIONAL TIEMPO COMPLETO			0	
DOCENTE OCASIONAL MEDIO TIEMPO			0	
DOCENTE CATEDRA			0	
PERSONAL POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS				0
REMUNERACIÓN SERVICIOS TÉCNICOS				
REMUNERACIÓN POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS				
TOTAL COSTOS DE PERSONAL				0
PARTE B - COMPRA O ALQUILER DE EQUIPOS				
COMPRA				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	VR TOTAL DEL PROYECTO
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
			0	
TOTAL COMPRA DE EQUIPOS			0	0

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA
OFICINA DE PLANEACIÓN, SISTEMAS Y DESARROLLO
"ANEXO IIIA" COSTOS TALENTO HUMANO - AÑO 2008**

ADMINISTRATIVOS

DESCRIPCIÓN	VALOR HORA	VALOR DIA	VALOR MES
NIVEL DIRECTIVO	38.611	308.888	9.266.640
NIVEL EJECUTIVO	25.061	200.488	6.014.640
NIVEL PROFESIONAL	14.595	116.760	3.502.800
NIVEL TÉCNICO	7.069	56.552	1.696.560
NIVEL ASISTENCIAL	6.485	51.880	1.556.400

DOCENTES

DESCRIPCIÓN	VALOR HORA	VALOR DIA	VALOR MES
DOCENTE PLANTA TIEMPO COMPLETO	14.856	118.848	3.565.440
DOCENTE PLANTA MEDIO TIEMPO	4.113	32.904	987.120
DOCENTE OCASIONAL TIEMPO COMPLETO	14.498	115.984	3.479.520
DOCENTE OCASIONAL MEDIO TIEMPO	7.249	57.992	1.739.760
DOCENTE CÁTEDRA	5.826	46.608	1.398.240

**UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA
OFICINA DE PLANEACIÓN, SISTEMAS Y DESARROLLO**

"ANEXO IIIB" COSTOS RECURSOS INFORMÁTICOS - AÑO 2008

No.	DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL (IVA INCLUIDO)
1	COMPUTADOR PENTIUM 4 2,8 GHz RAM 256 MB, DISCO DURO 80 GB. (Teclado, Monitor, Mouse)	\$ 3.480.000,00
2	VIDEO BEAM	\$ 3.712.000,00
3	IMPRESORA Velocidad 15 ppm, resolución 600 ppp x 600 ppp	\$ 406.000,00
4	SCANNER 2400 x 2400 dpi, scaneo de 9 seg x pág, alimentación manual, tipo cama plana, software OCR	\$ 290.000,00

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA			
OFICINA DE PLANEACIÓN, SISTEMAS Y DESARROLLO			
"ANEXO IIIC" RELACIÓN DE MATERIALES Y SUMINISTROS - AÑO 2008			
No.	DESCRIPCIÓN	ESPECIFICACIONES	VALOR TOTAL (IVA INCLUIDO)
1	BLOCK DE PAPEL CUADRICULADO, TAMAÑO CARTA	UNIDADES	\$ 900,00
2	CARPETAS PLASTIFICADAS TAMAÑO CARTA	UNIDADES	\$ 455,00
3	CARTUCHO HP 51645 A	ORIGINAL	\$ 68.324,00
4	CARTUCHO HP 51641	ORIGINAL	\$ 78.764,00
5	CARTUCHO HP 950 78 COLOR	ORIGINAL	\$ 66.470,00
6	CARTUCHO HP 51649	ORIGINAL	\$ 76.212,00
7	C.D. R	UNIDADES	\$ 578,00
8	C.D. REGRABABLE-RW	UNIDADES	\$ 1.403,00
9	CINTA PARA IMPRESORA EPSON FX 1170	UNIDADES	\$ 8.192,00
10	ESFERO NEGRO	UNIDADES	\$ 315,00
11	ESFEROS MICROPUNTA	UNIDADES	\$ 639,00
12	LABELS PARA CD	UNIDADES	\$ 114,00
13	PAPEL BOND BLANCO TAMAÑO PLIEGO DE 75 GRS.	RESMA X 500 HOJAS	\$ 150.000,00
14	PAPEL FOTOCOPIA TAMAÑO CARTA 75 GR	RESMAS X 500 HOJAS	\$ 6.283,00
15	PAPEL FOTOCOPIA TAMAÑO OFICIO 75 GR	RESMAS X 500 HOJAS	\$ 8.043,00
16	PAPEL PERIODICO TAMAÑO PLIEGO	RESMA X 500 HOJAS	\$ 44.000,00
17	SOBRES PARA CD	CON VENTANA	\$ 93,00

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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