

SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: RENDICIÓN DE CUENTAS UNIVERSIDAD DE SANTANDER



SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL: RENDICIÓN DE CUENTAS-UNIVERSIDAD DE SANTANDER.

“No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define”.

William Edwards Deming (1900 – 1993).

Introducción.

En la búsqueda de una metodología que permita desarrollar una herramienta de control para monitorear el grado de avance del Plan de Desarrollo Institucional (PDI), y registrar la gestión de las unidades académicas y administrativas frente a los planes de acción correspondiente al direccionamiento estratégico que establece el PDI, se implementa un cuadro de mando integral - tablero de comando. A través de esta metodología, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Dar seguridad a la comunidad académica y a la sociedad en general del grado de cumplimiento de nuestra misión y visión.
- Tener una herramienta que permita el desarrollo de la autoevaluación del avance del PDI.
- Lograr una articulación entre los ejes, la política, las metas, los proyectos y los planes de acción
- Articular el avance del plan de desarrollo institucional y el presupuesto.

El documento ha sido desarrollado para presentar de manera sintética la gestión en cuanto a logros obtenidos, herramienta de control establecida para conocer detalladamente el grado de avance del PDI 2014-2018.

En el primer aparte se presenta la contextualización de que es un indicador; en el segundo el desarrollo de la estrategia del “tablero de mando o control” para el seguimiento del PDI; en el tercer aparte están los elementos de implementación de la propuesta, en el cuarto aparte la metodología y los resultados del cumplimiento de los indicadores estratégicos por eje.

1. QUE ES UN INDICADOR

Según el DANE, un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

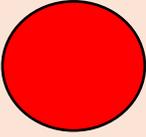
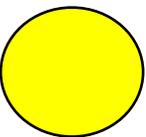
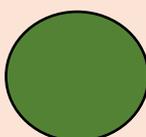
Según Pardo (2007), los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia,

por esto podemos decir que son, ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que, al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular que para el caso de las IES permiten en sus informes de rendición de cuentas adoptar decisiones confiables y sostenibles.

2. TABLERO DE MANDO O DE CONTROL.

Es una herramienta gráfica que permite llevar el seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional, que muestra el indicador general de avance, la ejecución por eje estratégico del PDI. Institucionalmente se estableció un rango porcentual en el grado de avance del cumplimiento de las acciones: las unidades evaluadas reportan a la Oficina de Planeación y Calidad Institucional, qué actividades han alcanzado las metas propuestas. Este control a la gestión institucional es un sistema de mejoramiento continuo basado en indicadores numéricos sobre unos factores claves y/o estratégicos de desempeño que dejan ver las fortalezas y debilidades y para lo cual se busca una efectividad de esfuerzos a través de un trabajo en equipo. Se presenta en la Tabla 1 la escala del nivel de cumplimiento de indicadores PDI.

Tabla 1. Escala del Nivel de cumplimiento de Indicadores PDI UDES 2014-2018.

Semáforo	Estado del avance	Clase del nivel	Interpretación
	Menor o igual al 75%	Nivel en el cual no se acepta el indicador	Definitivamente no se ha avanzado como se esperaba en este indicador, y se requiere tomar medidas correctivas urgentes.
	Entre 76% y 90%	Nivel aceptable del indicador	Es necesario agilizar la gestión y buscar las causas de ese estado para impulsar su terminación.
	Entre 91% y 100%	Nivel del indicador que cumple las expectativas	El cumplimiento es satisfactorio, se requiere gestión institucional y monitoreo permanente

3. ELEMENTOS DE IMPLEMENTACIÓN

Para el logro de un esquema de medición coherente y aceptada por la institución, el Cuadro de Mando, debe ser implementado a través de un proceso de cambio alineados en los ejes del Plan de Desarrollo (Figura 2), el cual se desarrolla en tres fases, así (Figura 1):

Figura 1. Elementos de implementación para la medición de indicadores de gestión.

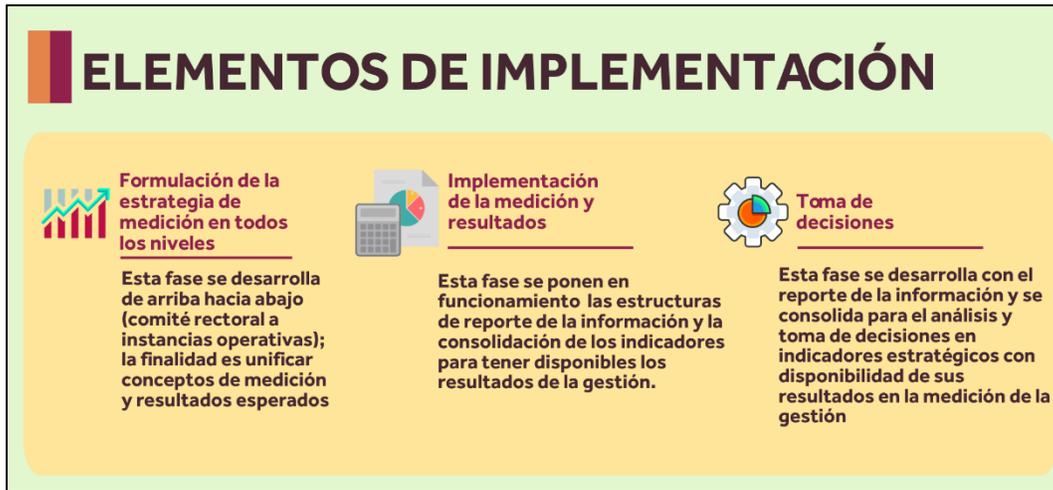
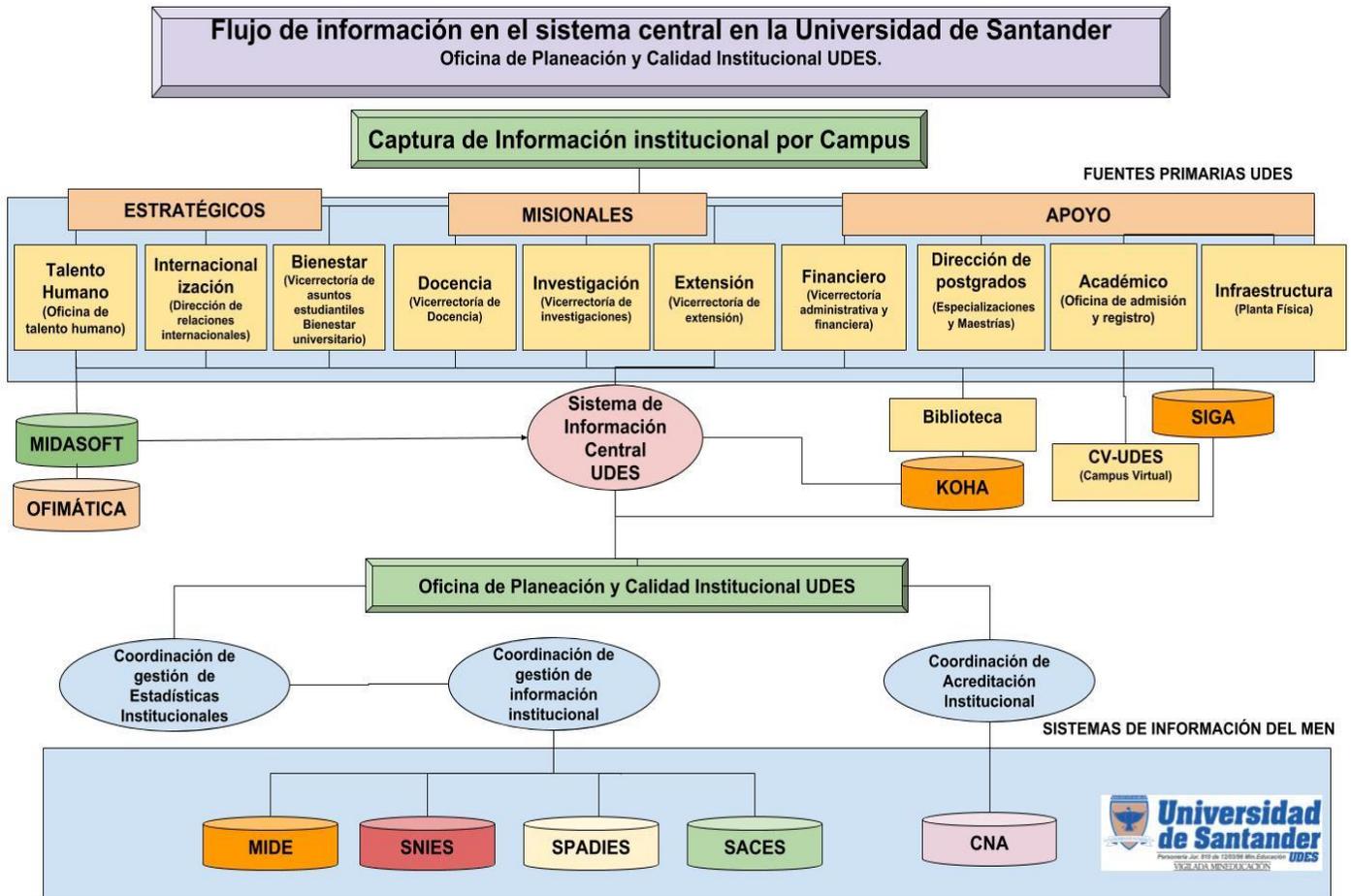


Figura 2. Ejes Estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional 2014-2018



En la Figura 3, se presenta el esquema general del flujo de la información institucional, que están formada en su primera línea por las *fuentes primarias* que son las que proveen la información de calidad para los siguientes procesos. Estas fuentes son conformadas por: *macro procesos estratégicos* (Talento Humano, Internacionalización, Bienestar), *macroprocesos misionales* (Docencia, investigación y Extensión) y los *macroprocesos de apoyo* (Gestión financiera, postgrados, académico, infraestructura, biblioteca, CV-UVES). El sistema de recolección de información permite redireccionar a los diferentes sistemas tanto del Ministerio de Educación como el seguimiento de la gestión institucional alineados al Plan de Desarrollo y las condiciones de calidad propuestos por el CNA a través de las coordinaciones de gestión de estadísticas institucionales, gestión de la información y coordinación de acreditación institucional.

Figura 3. Flujograma de información institucional para los reportes del MEN



Fuente: Oficina de Planeación y Calidad Institucional UDES, 2018.

La Universidad de Santander, cuenta con un sistema de planeación (Figura 4) y autoevaluación con la definición de unas políticas, una estructura, un modelo y unos procesos. La planeación en la Universidad se regula de acuerdo con lo dispuesto en el acuerdo N° 005, donde se establece el Sistema de Planeación de la Universidad de Santander, que contempla la participación de diferentes niveles en forma articulada (gobierno, operación y apoyo), y que cumple con las siguientes etapas: diagnóstico global y de las unidades en términos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; diagnóstico del entorno; formulación de políticas; elaboración de planes y presupuestos para Facultades, y demás unidades; elaboración del plan institucional; aprobación de planes y presupuestos, y ejecución, control y evaluación de planes.

Figura 4. Sistema de Planeamiento UDES.



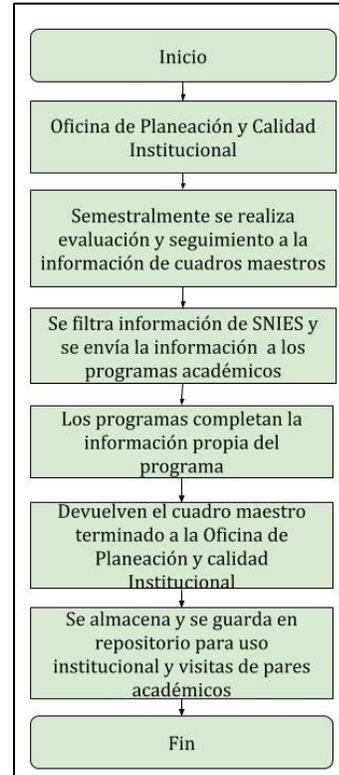
Para el Seguimiento a la gestión Institucional, como se muestra en la Figura 5, la Oficina de Planeación y Calidad Institucional es la encargada de centralizar la información institucional para su gestión y redireccionamiento en los procesos requeridos y el cargue respectivo a los sistemas de información del MEN.

Figura 5. Flujograma de seguimiento de información de PDI, cuadros maestros de los programas, SNIES y SPADIES

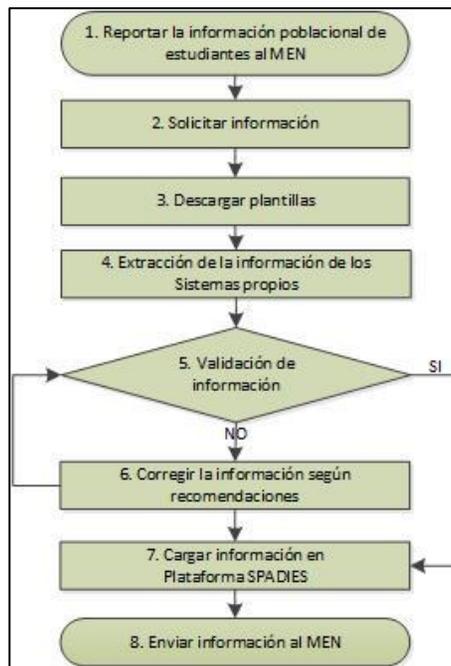
Flujograma para el seguimiento de PDI



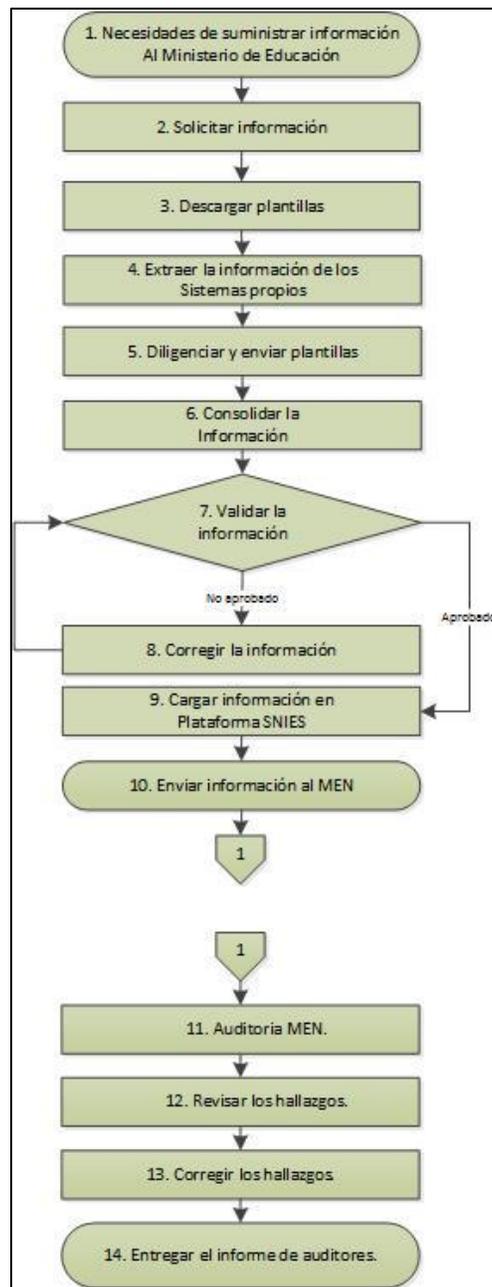
Flujograma para el seguimiento de Cuadros maestros por programa académico



Flujograma para el reporte de información de SPADIES



Flujograma para el reporte de información de SNIES



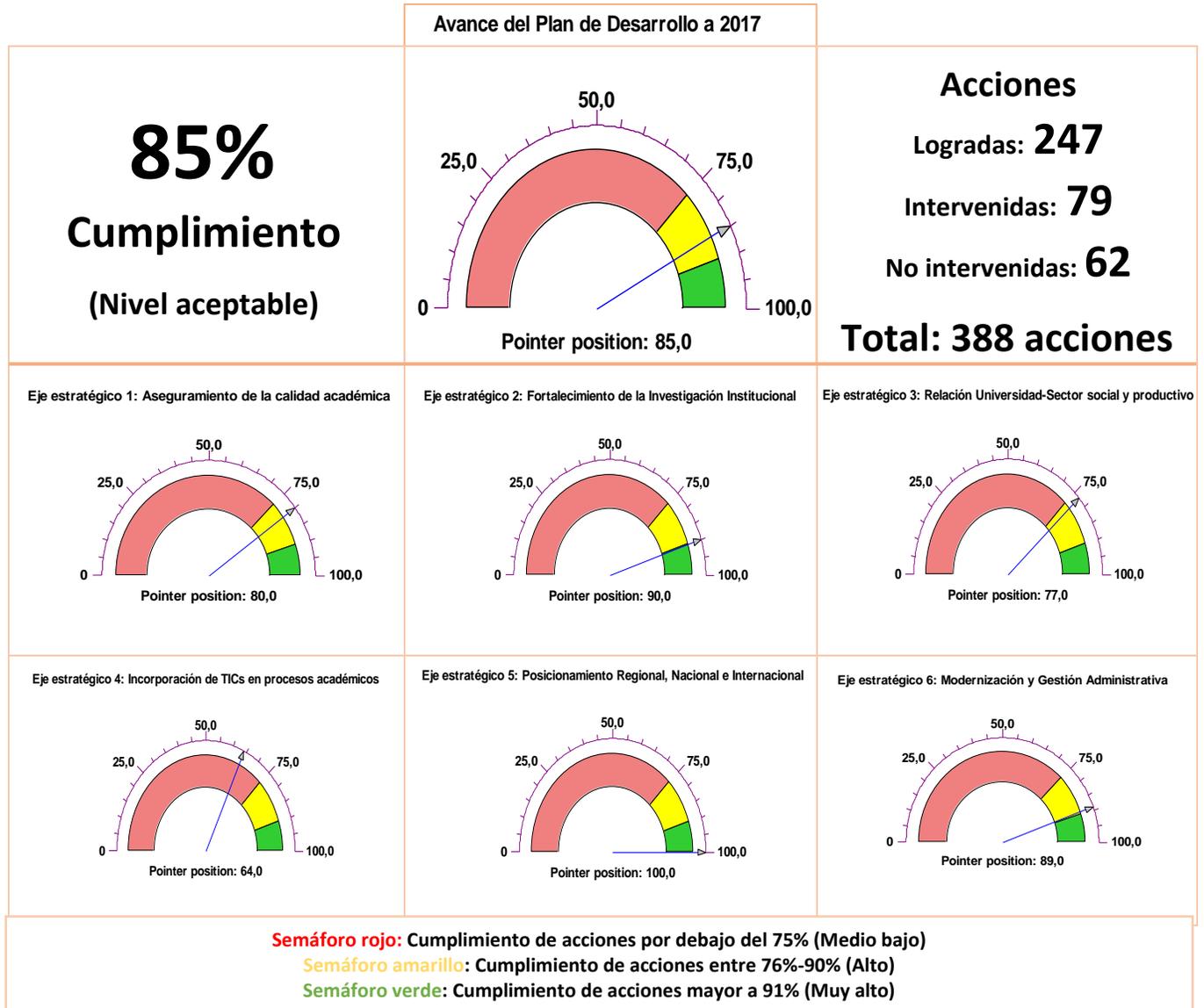
4. METODOLOGÍA

El Plan de Desarrollo de la Universidad de Santander (PDI), plantea el direccionamiento estratégico, estableciendo la Misión y Visión, así como sus valores, propósitos y objetivos generales, con esto se tiene un marco de referencia sobre la situación actual de la Universidad y el avance en la consecución de los objetivos propuestos. Teniendo en cuenta el esquema de funcionamiento planteado por el cuadro de mando integral, se definieron los siguientes controles de mando por eje estratégico, para garantizar un permanente monitoreo y cumplimiento de lo propuesto en el PDI.

4.1 Tablero de control por eje estratégico.

El cumplimiento de los ejes estratégicos se mide en función de 388 acciones, que están medidas en su cumplimiento por cada eje estratégico así: Lograda (si se evidencia total cumplimiento de la acción), intervenida (si tiene un grado de avance significativo, pero no en su totalidad) y no intervenida (no se evidencia un mínimo de cumplimiento de la acción).

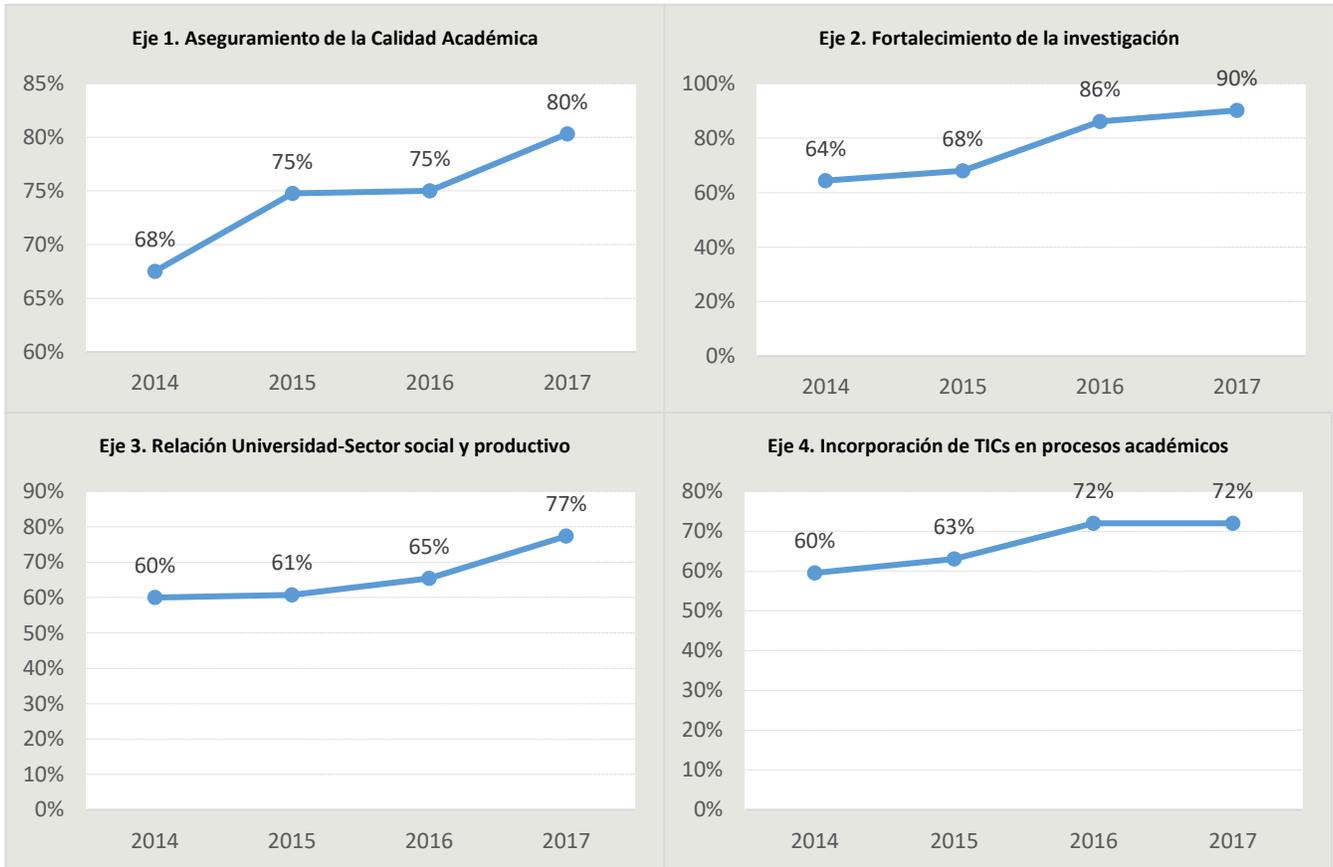
Figura 6. Tablero de control de seguimiento y monitoreo por ejes estratégicos del PDI.

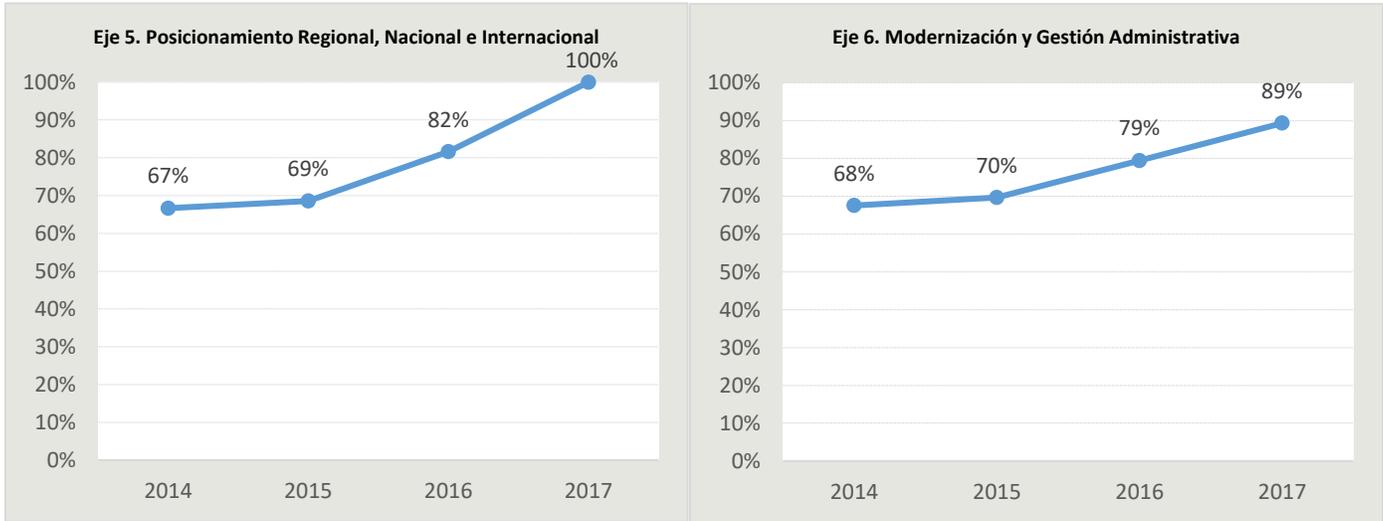


4.2 Avances por eje estratégico.

Con el propósito de evaluar el seguimiento de cada eje estratégico y su avance año a año (Figura 7), se observa que el eje 1 “Aseguramiento de la calidad académica” ha tenido un crecimiento significativo, con variaciones del 6%. El eje 2 “fortalecimiento de la investigación” ha tenido comportamientos positivos ubicándose en niveles de cumplimientos altos (90%) al 2017. El eje “Relación universitaria sector social y productivo”, pasa de un 60% en el 2014 al 77% al 2017 con variaciones de un 8,8%. El eje estratégico “Incorporación de las TICs, es quizás el que ha tenido menos crecimiento frente a los demás ejes, pasando de un 60% en el 2014 hasta un 64% en el 2017, con una variación interanual de un 2,2%. El eje “Posicionamiento regional, nacional e internacional”, es el eje estratégico con mejor comportamiento, sobrepasando las expectativas iniciales, que para el 2017 ya cuenta con el 100% de cumplimiento de las acciones en internacionalización. El eje “modernización y gestión administrativa”, pasa de un 68% en 2014 al 89% en 2017, con variación interanual de un 9.8%.

Figura 7. Avances por ejes estratégicos del PDI.





Ejes Estratégicos	2014	2015	2016	2017
Eje 1. Aseguramiento de la Calidad Académica	68%	75%	75%	80%
Eje 2. Fortalecimiento de la investigación	64%	68%	86%	90%
Eje 3. Relación Universidad-Sector social y productivo	60%	61%	65%	77%
Eje 4. Incorporación de TICs en procesos académicos	60%	63%	72%	72%
Eje 5. Posicionamiento Regional, Nacional e Internacional	67%	69%	82%	100%
Eje 6. Modernización y Gestión Administrativa	68%	70%	79%	89%

4.3 Batería de indicadores estratégicos de gestión institucional.

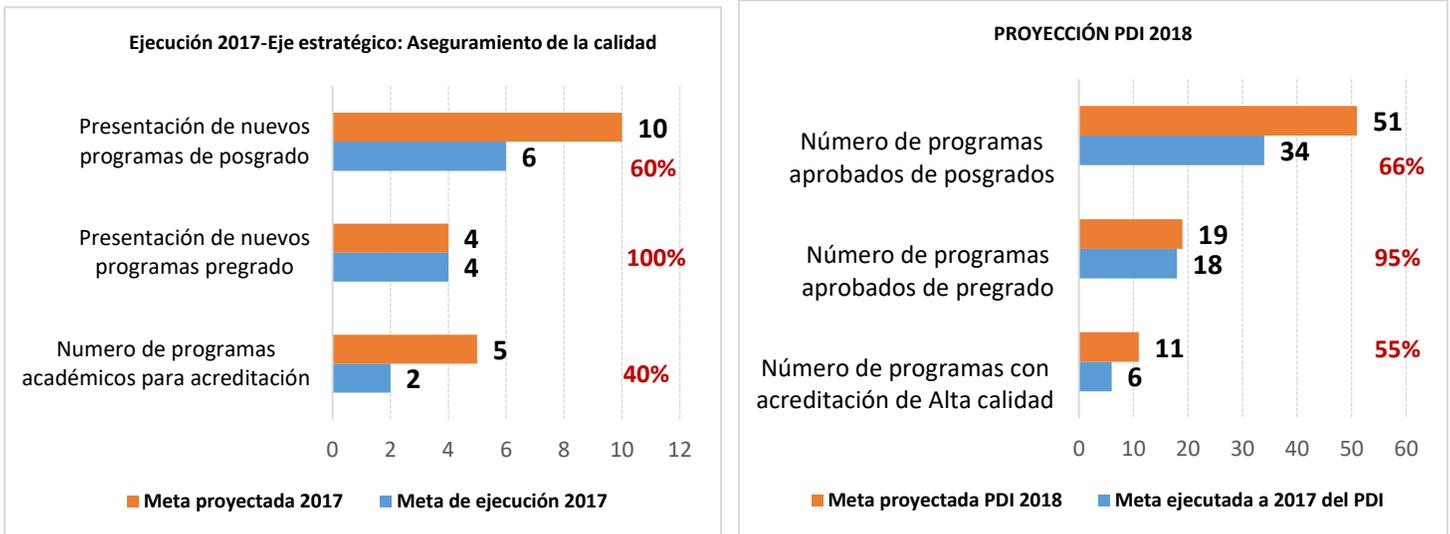
Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos. El indicador estratégico mide el grado de cumplimiento de los planes de desarrollo monitorean y miden fundamentalmente el desempeño de los procesos. Estos indicadores tienen parámetros cualitativos y cuantitativos que definen los aspectos relevantes de los programas y proyectos sobre los cuales se desarrolla la evaluación para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planeados en términos de eficiencia, eficacia y calidad para ayudar a la toma de decisiones y corregir y fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos en la organización. Para realizar un seguimiento, monitoreo y control del cumplimiento de los ejes estratégicos a través de acciones, se presentan al Consejo Superior Universitario de la UDES los indicadores estratégicos más representativos por eje, y se analiza el cumplimiento del año actual y el cumplimiento acumulado con su respectiva meta a 2018:

4.4 Eje estratégico: Aseguramiento de la calidad.

Para el 2017, en el eje “aseguramiento de la calidad”, se establecen los siguientes indicadores estratégicos que da cuenta del cumplimiento de la gestión. Se establecen unas metas que de acuerdo al PDI se proyectan a su cumplimiento para el periodo 2017: presentación de programas nuevos (60%), presentación de nuevos programas de pregrado (100%), número de programa académicos para acreditación (40%).

Analizando el cumplimiento acumulado de los indicadores de acuerdo a las metas del PDI a 2018, se tienen los siguientes resultados: presentación de programas nuevos (67%), presentación de nuevos programas de pregrado (95%), número de programa académicos para acreditación (55%). De esta manera, se tiene un cumplimiento del eje general del eje estratégico del 80%.

Figura 8. Ejecución 2017 y proyección a 2018 del eje estratégico Aseguramiento de la Calidad



4.4.1 Eje estratégico: Posicionamiento regional, nacional e internacional

La internacionalización es el eje más fortalecido en la institución, con cumplimiento de un 90% al 2017. Las redes internacionales y los convenios/alianzas internacionales, son indicadores que superaron el 100% de acuerdo a las expectativas proyectadas en el PDI. Queda pendiente por cumplimiento para el 2018 un 20% de los indicadores relacionados a: eventos internacionales y movilidad estudiantil internacional.

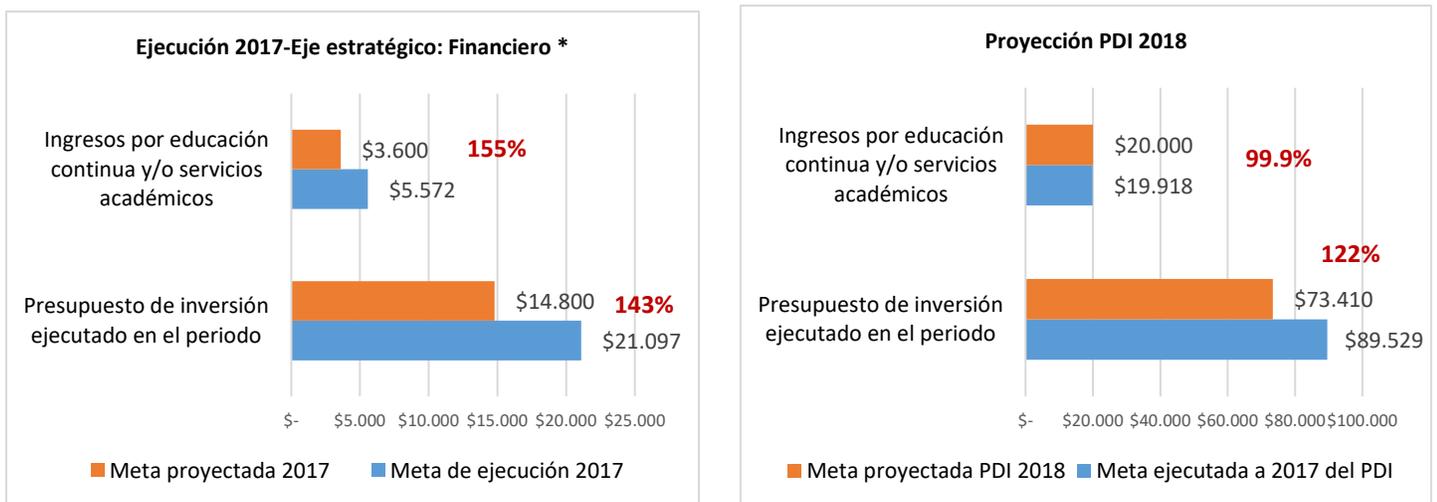
Figura 9. Ejecución 2017 y proyección a 2018 del eje estratégico: Internacionalización.



4.4.2 Eje estratégico: Modernización y gestión administrativa.

En relación a gestión financiera, en 2017, los ingresos por conceptos de educación continua y/o servicios académicos superaron las metas del 2017 en un 150%. La ejecución del presupuesto de inversión en 2017 fue del 73% frente a lo proyectado en el periodo; por otro lado, las metas del PDI en 2018, están al límite de su cumplimiento, lo cual se espera que al finalizar el 2018, se tengan ingresos por encima de lo planeado y el presupuesto de inversión sobrepase lo proyectado.

Figura 10. Ejecución 2017 y proyección a 2018 del eje estratégico: Gestión Financiera.

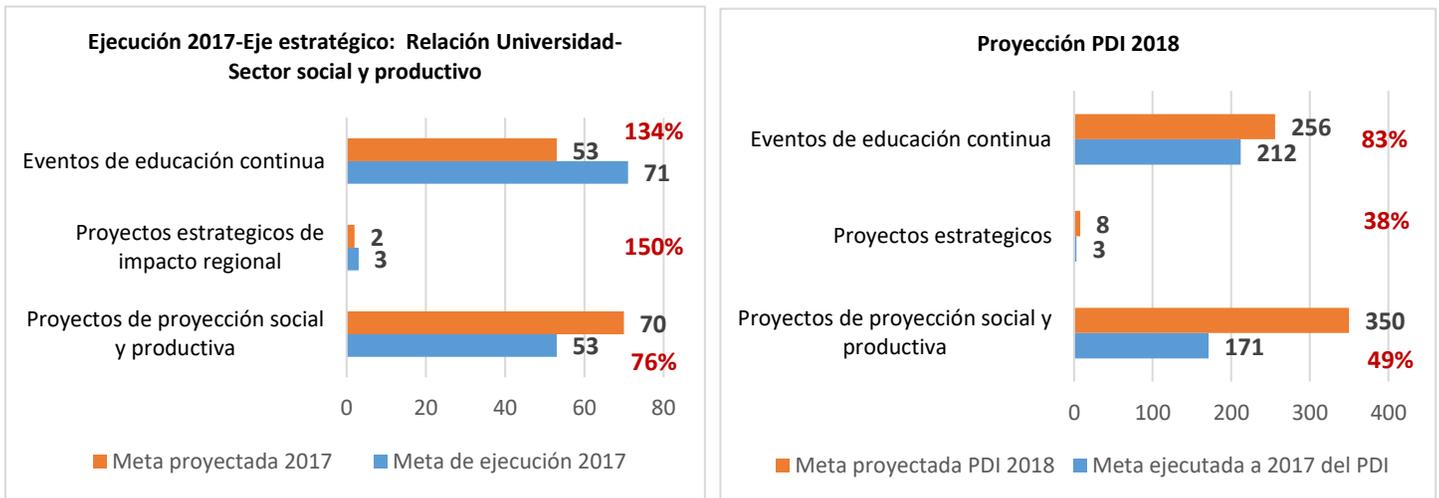


*Cantidades en Miles de Millones

4.4.3 Eje estratégico: Relación universidad sector social y productivo.

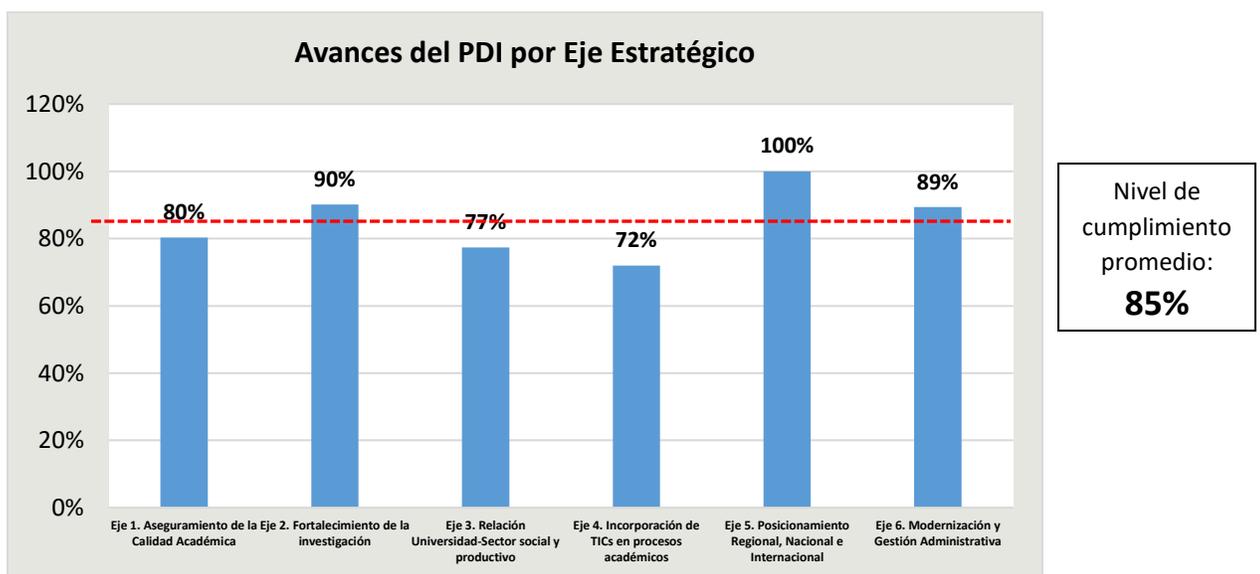
En el sector social y productivo, para el cumplimiento de 2017 fue satisfactorio en los tres indicadores estratégicos propuestos; sin embargo, para las metas a 2018, los proyectos estratégicos y proyectos de proyección social y productiva alcanzan cumplimientos de un 38% y 49% respectivamente.

Figura 11. Ejecución 2017 y proyección a 2018 del eje estratégico: sector social y productivo.



Finalmente, el PDI a 2017 tiene un cumplimiento de un 85%, siendo el eje de incorporación de las TICs el que presenta menor cumplimiento (64%), seguido por la relación entre el sector social y productivo con un 77%, aseguramiento de la calidad con un 80%, la modernización y gestión administrativa y el fortalecimiento de la investigación cerca al 90% y el de mejor consistencia en su comportamiento en el cumplimiento de todas las exceptivas el posicionamiento regional, nacional e internacional.

Figura 12. Avance del PDI por eje estratégico



5. Modelo de control de gestión

El control como función debe estar presente en el día a día y siempre orientado a descubrir las potenciales de los recursos disponibles y su mejor uso. Esto requiere una necesaria integración entre todas las funciones de la organización y su entorno, un diagnóstico permanente y un eficiente sistema informativo. La función de control representa una herramienta útil para el análisis del control de la organización en el entorno competitivo de nuestros tiempos. La Universidad de Santander como modelo de control y gestión convoca a reuniones de análisis estratégicas para evaluar el seguimiento de acciones e indicadores, a través del comité rectoral cada 15 días, con informes periódicos de cada vicerectoria, y al consejo superior dos veces al año (1 cada semestre) por parte de los responsables de cada eje estratégico institucional para priorizar acciones de mejora de aspectos clave en la gestión institucional.

BIBLIOGRAFIA

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores, p. 13.

PARDO M., Clara Inés. Evaluación del Desempeño Integral del Sector Transporte. Revista de Investigación de la Universidad de la Salle. Volumen 7, 2007