

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO DE
LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”**

ANA DEL CARMEN PANTOJA GALINDRES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO DE
LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”**

ANA DEL CARMEN PANTOJA GALINDRES

**Trabajo Final de Pasantía presentado como requisito para obtener el título
de Administrador de Empresas**

**Asesor:
ESP. CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2010**

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

COMENTARIOS

FIRMA JURADO 1

FIRMA JURADO 2

RESUMEN

La propuesta del diseño de seguimiento y evaluación al plan de desarrollo de la Universidad de Nariño, "Pensar la Universidad y la región", contribuyó a dar cumplimiento a algunos de los requisitos exigidos por la ley 152 de 1994, por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, teniendo en cuenta que este proceso permite identificar los aspectos que deben ser corregidos para que se cumpla lo propuesto y se logren las metas esperadas, mediante un análisis, definición y aplicación de indicadores, y recopilación de información, buscando así fortalecer el desempeño de la gestión en la Institución.

ABSTRACT

The proposed design for monitoring and evaluating the development plan of the University of Nariño, "Thinking the University and the region," contributed to comply with some of the requirements of the law 152 of 1994, which establishes the Organic Law of the Development Plan, taking into account that this process can identify issues that should be corrected to ensure compliance with the proposal and the expected goals are achieved through analysis, definition and implementation of indicators and information gathering, seeking and strengthen the performance of management in the institution.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	9
PRESENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”	10
1. DIAGNOSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”	11
1.1 MECANISMOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”	12
1.2 ÁMBITOS Y APLICACIONES DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	14
1.3 AUTO EVALUACIÓN	15
1.4 PLAN INDICATIVO	16
1.4.1 Seguimiento al plan de acción por dependencias	16
Fase I: Condiciones del plan de acción	17
Fase II: Seguimiento al plan de acción	18
Fase III: Valoración del seguimiento al plan de acción	20
Fase IV: Informe de seguimiento al plan de acción	20
1.5 INSUMOS	21
1.6 LÍNEA BASE	21
1.7 METAS	21
1.8 INDICADORES	23
1.9 ELEMENTOS DE EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”	25
1.10 REQUISITOS MÍNIMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	26
1.11 SISTEMA DE INFORMACIÓN	27
2. DEFINIR EL SISTEMA DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”	28
2.1 ÍNDICE FÍSICO	28
2.2 ÍNDICE DE INVERSIÓN	29
2.3 ÍNDICE DE EFICACIA	30
2.4 GESTIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES	30
2.5 EFICACIA DE PLANES DE MEJORA	31
2.6 CUMPLIMIENTO DEL SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE MEJORAMIENTO	32

2.7	CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS PLANTEADAS EN LOS COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO	32
2.8	CUMPLIMIENTO DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE SEGUIMIENTO	33
3.	APLICACIÓN DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO "PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN"	35
3.1	ÍNDICE FÍSICO	35
3.2	ÍNDICE DE INVERSIÓN	35
3.3	ÍNDICE DE EFICACIA	36
3.4	GESTIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES	36
3.5	EFICACIA DE PLANES DE MEJORA	36
3.6	CUMPLIMIENTO DEL SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE MEJORAMIENTO	37
3.7	CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS PLANTEADAS EN LOS COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO	37
3.8	CUMPLIMIENTO DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE SEGUIMIENTO	38
4.	DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO "PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN"	39
	CONCLUSIONES	42
	RECOMENDACIONES	43
	BIBLIOGRAFÍA	44
	ANEXOS	46

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolló en la Oficina de Planeación y Desarrollo de la Universidad de Nariño durante el periodo comprendido entre marzo y agosto de 2010 en la ciudad de San Juan de Pasto, el objetivo general fue diseñar el sistema de seguimiento y evaluación al plan de desarrollo que le permitirá a la Universidad de Nariño identificar los aspectos que debe fortalecer para mejorar los objetivos propuestos y las metas esperadas.

El sistema de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región” surge como respuesta a la necesidad de implementar herramientas que permitan monitorear y evaluar el desempeño y la gestión, en términos de ejecución establecidas en los programas y subprogramas.

El propósito principal de este trabajo de seguimiento y evaluación, es realizar un análisis, diseñar indicadores y recopilar información que orienten y organicen el cumplimiento de los programas constituidos en el Plan, y a la vez contribuir al buen desempeño de la Oficina de Planeación y Desarrollo de la Universidad de Nariño, en su doble función de coordinación y control de la ejecución del plan de desarrollo; así como facilitar a las dependencias, el auto control de su gestión permitiendo el cumplimiento de las metas asignadas bajo su responsabilidad.

El seguimiento y evaluación, es un proceso continuo que implica un trabajo coordinado y comprometido entre la Alta Dirección y las dependencias ejecutoras del plan, toda vez que las acciones y proyectos de inversión deben estar orientados al logro de los objetivos establecidos en el plan de desarrollo de la institución.

Las debilidades detectadas, en ejercicios anteriores, para realizar el proceso de seguimiento y evaluación, son un punto de partida para la elaboración del presente trabajo que debe facilitar a futuro la toma de decisiones y la mejora en la gestión; aunque se encuentra elaborada para seguimiento al plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región” se busco construir un procedimiento práctico, útil, actualizable, flexible y ajustable a futuros planes de desarrollo.

PRESENTACIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”

La Universidad de Nariño emprendió de la mano del señor Rector, la presentación del programa de gobierno que culminó con el plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región”; para realizar el seguimiento y la evaluación a este, se desarrolló el presente trabajo, que se construyó a lo largo de un proceso de diagnóstico, formulación y ejecución para culminar con el diseño del sistema de seguimiento y evaluación al plan de desarrollo de la institución.

Las instituciones de educación superior, a través de todas sus áreas, están constantemente renovando los procesos; la estrategia fundamental de esa renovación es la evaluación institucional, por el alcance globalizador que tiene, para ello se realizó el diseño del sistema de seguimiento y evaluación al plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región” porque este instrumento permitirá que la información que las distintas dependencias de la institución tienen, sea sistematizada y se registren los datos representativos para la elaboración de gráficas o proyecciones que den idea inmediata de los procesos y del estado actual en que se encuentren (seguimiento). Esto permitirá elaborar indicadores y estadísticas específicas del desarrollo de los proyectos y/o actividades, planteadas en el plan, con las cuales se podrán sustentar informes para la toma de decisiones.

El diseño del sistema de seguimiento y evaluación que se desarrolló, obedece a las particularidades del plan de desarrollo de la institución, de esta manera, el trabajo se orienta a los objetivos y las metas trazadas a lo largo del plan, teniendo en cuenta que este servirá como un instrumento para orientar la gestión, ya que es importante medir el nivel de avance del plan, lo que genera información útil, pertinente y consistente que facilita el buen desempeño de la Universidad.

La finalidad del diseño es contar con un diagnóstico confiable y válido de cómo una institución educativa realiza sus funciones y actividades, cómo emplea sus recursos y cómo logra sus objetivos; culminando en indicadores que permiten valorar, analizar y evaluar el comportamiento de los proyectos y/o actividades, dando como resultado la valoración del cumplimiento de las diferentes etapas del plan de desarrollo y como consecuencia saber los errores, fallas o desviaciones que se hayan detectado y que por ende afecten el desempeño del plan de gobierno de la institución. Por lo tanto, a continuación se presenta el desarrollo de este trabajo.

1. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”

Con el compromiso establecido en el Acuerdo No. 108 del 17 de diciembre de 2008 de la Universidad de Nariño, los mecanismos para la definición del monitoreo y evaluación del plan y los informes de autoevaluación, le corresponde formularlos al “Señor Rector, como representante de la alta dirección, vicerrectores, decanos, directores de departamento, jefe de control interno, jefes de dependencias y todos los colaboradores de la institución.”¹

Una vez definido por parte de la administración claramente los resultados que se esperan con la ejecución del plan de desarrollo, se definen simultáneamente los mecanismos, procedimientos y tiempos para el monitoreo y seguimiento del plan, así como para producir informes de autoevaluación como base para elaborar los informes de gestión y de rendición de cuentas.

El sistema de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo, es un sistema jerarquizado de seguimiento, en el cual cada nivel toma la parte de la información que le interesa para adoptar sus decisiones, y produce otra información que le interesa a otro de los niveles.

Este sistema se basa en el autocontrol, en el cual las dependencias y responsables directamente involucrados en el cumplimiento de las metas del plan son los principales agentes del “cambio para mejorar”. Comprende el monitoreo para controlar los costos promedios, la productividad y los tiempos de ejecución, así como el seguimiento para evaluar el avances del plan de desarrollo, para mantener, ajustar, redireccionar o cambiar las políticas y/o estrategias.

Para hacer el seguimiento y evaluación al plan de desarrollo, se incluyen los siguientes niveles:

- > Los proyectos y/o actividades, buscando mejorar la información, los tiempos de ejecución, la productividad y los costos directos a través del seguimiento.
- > El plan de acción, que consolida los proyectos y actividades de las dependencias en una vigencia determinada.
- > La gestión financiera en su conjunto, y el plan financiero en particular, analizando el logro de las metas de ingresos y de gastos, entre otras variables de interés.

¹ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Plan De Desarrollo 2008 - 2020, San Juan de Pasto. 2008. p.19. y p.88.

> Las metas de resultado y metas de producto, establecidas en el plan. El monitoreo realizado a partir del seguimiento a las actividades de los proyectos, es un insumo de vital importancia para sustentar lo realizado y obtenido en cuanto a dichas metas se refiere.

Para una exitosa implementación del sistema de seguimiento y evaluación de las metas del plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región”, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos, que condicionarán en forma directa su buen desarrollo.

- Revisión del plan de desarrollo para verificar la existencia de los elementos mínimos para su evaluación, como: Existencia de una estructura clara y bien definida, cobertura total y claridad en la definición de metas, e indicadores de resultado y de producto formulados con su correspondiente asignación financiera y definición de ponderadores.
- Elaboración del plan indicativo del plan de desarrollo, debido a que algunas de las metas del plan no son evaluables, es decir no cuentan con los elementos mínimos para su evaluación.
- Armonización del plan de desarrollo con otros instrumentos de planeación (planes operativos y planes de acción).
- Definición de mecanismos para el monitoreo y seguimiento del avance del plan de desarrollo.
- Definición de formatos para la recolección de la información para la evaluación.

1.1 MECANISMOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”

“El plan de desarrollo tiene como elemento teórico esencial la interpretación que hace el mandatario electo, de las demandas colectivas de la comunidad, las cuales deben ser recogidas en los procesos de ejecución y operación de proyectos de corto y mediano plazo.”² En el marco de la gestión pública orientada a resultados el plan de desarrollo se constituye en un contrato de gestión; por lo cual un buen ejercicio de seguimiento y evaluación debe permitir determinar las fallas, realizar los ajustes oportunos y ser más eficiente en el uso de los recursos.

² LEY 152 DE 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. p.13.

En el seguimiento y evaluación del plan de desarrollo se trasciende del Qué hacer al Cómo hacer, se asume que para el cumplimiento de las metas definidas, las dependencias desarrollan acciones bajo los siguientes criterios buscando mejorar la eficiencia y eficacia del plan.

> La formulación de proyectos de inversión se realiza en función del cumplimiento de las metas, para lo cual cada una de las actividades del proyecto deberá relacionarse y valorarse respecto a las metas del plan de desarrollo.

> Estratégicamente con un proyecto puede lograrse el cumplimiento de dos o más metas del plan de desarrollo, para lo cual deberá contener las actividades pertinentes y registrarse así en el documento correspondiente.

> Puede igualmente darse el caso en el cual para dar cumplimiento al plan de desarrollo, se formulan y ejecutan dos o más proyectos, dependiendo del número de indicadores de la meta.

Una buena gestión se mide por el cumplimiento de objetivos que contribuyan al mejoramiento a través de la creación de situaciones que generen desarrollo.

“El seguimiento y evaluación del plan de desarrollo, se constituye en el tercer momento de la gestión (Formulación - Ejecución - Seguimiento y Evaluación)”³; y se concreta en realizar un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la administración, de acuerdo a los lineamientos, estrategias y metas para retroalimentar la planeación, analizar qué factores están impidiendo alcanzar los objetivos, para tomar los correctivos necesarios y facilitar el control por parte de la comunidad universitaria.

La evaluación permite analizar si la gestión de la administración fue buena o mala. Una buena gestión se define, principalmente, en términos del logro de resultados del plan de desarrollo, es decir alcanzar el mayor número de bienes y servicios, aspecto que se relaciona con el concepto de eficacia. Sin embargo, no es suficiente medir el logro alcanzado respecto a las metas planteadas, sino que también es necesario medir el costo o la cantidad de insumos utilizados en la producción de esos bienes y servicios, concepto que relaciona la eficiencia de la administración.

Además, la evaluación se considera un proceso de aprendizaje continuo que permite retroalimentar la planeación con base en el análisis y la valoración de las acciones. Se evalúa para generar información que permita retroalimentar la toma de decisiones hacia el mejoramiento constante de la gestión.

³ VANEGAS YÉPEZ, Beatriz Eugenia. Seguimiento y evaluación de proyectos sociales. Medellín, Colombia. 2001. p.48.

1.2 ÁMBITOS Y APLICACIONES DEL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN

“Generalmente se establecen tres espacios del seguimiento y la evaluación:

- a) Asistir a la toma de decisiones y contribuir a optimizar la gestión;
- b) Generar conocimiento y aprendizajes en el área de la planificación, y
- c) Aportar al control de la comunidad universitaria.”⁴

a) En el ámbito de la gestión pública:

- Respalda y fundamenta la toma de decisiones.
- Fortalece la responsabilidad de las entidades gubernamentales.
- Contribuye a una asignación más eficiente de los recursos.
- Facilita el control y las decisiones presupuestarias.
- Posibilita modificaciones o ajustes a programas en curso.
- Contribuye a mejorar el desempeño de procesos, programas y proyectos.
- Suministra información a los directivos sobre la marcha de planes, programas y resultados obtenidos.
- Genera aprendizaje organizacional.

b) En el ámbito de la planificación:

- Vigila por la calidad de la metodología utilizada en la planeación.
- Otorga flexibilidad a la planeación.
- Permite hacer ajustes oportunos.
- Identifica la pertinencia de los diseños y estrategias metodológicas.
- Permite el contraste de metodologías.
- Identifica y documenta buenas prácticas.

c) En el ámbito de la transparencia y el control:

- Contribuye a la responsabilidad.
- Suministra información para el control
- Permite mostrar eficiencia y rendir cuentas.
- Facilita la participación.

⁴ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Elementos básicos para el diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de gestión y resultados de los planes de desarrollo. 2001. p.25.

1.3 AUTO EVALUACIÓN

La auto evaluación es un proceso permanente de verificación, diagnóstico, exploración, análisis, acción y retroalimentación que realizan las instituciones al interior de cada una de sus estructuras orgánicas y administrativas, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, buscando el mejoramiento continuo que garantice altos niveles de calidad en la producción de bienes y en la prestación de sus servicios.

“La auto evaluación se apoya en tres principios fundamentales: la pertinencia, la calidad y la divulgación.”⁵

El principio de la pertinencia, se relaciona con el logro de los objetivos planteados en el plan de desarrollo.

El principio de la calidad, sobre el cual se sustenta el proceso permanente de mejoramiento de los procesos y procedimientos institucionales.

El principio de divulgación tendiente a favorecer una mayor difusión de los resultados del seguimiento y evaluación, a partir de mecanismos de socialización y promoción.

El auto evaluación también se basa en una posición ética de la administración pública, la cual se configura en la idea de someter sus actividades a la ética de la evaluación y al rigor metodológico de los procesos que permitan preservar y desarrollar sus funciones fundamentales. Así como a la autonomía y responsabilidad de la autocrítica.

La articulación del seguimiento de las actividades y/o proyectos, y la planeación, se logra más oportuna y eficazmente cuando los responsables del seguimiento son los mismos actores que adelantan las acciones, lo cual implica que las dependencias responsables monitoreen y valoren la consecución de las metas del plan de desarrollo, así como la corrección de los vacíos, fallas e inconsistencias.

Los enfoques modernos de evaluación buscan aprovechar el autocontrol y la autorregulación para enfrentar y superar los problemas o aspectos que impiden la ejecución del plan con oportunidad y celeridad y no esperar a que se den situaciones irreversibles para evaluar lo negativo.

⁵ DÍAZ DE CASTRO, Emilio. Administración y Dirección. México: Mc Graw Hill. p.451.

1.4 PLAN INDICATIVO

El plan indicativo se elabora a partir del plan de desarrollo, identifica y agrupa las dimensiones, estrategias, programas y subprogramas, definiendo metas de resultado para cada uno, así como sus respectivos indicadores y su programación para el período de gobierno.

Si el plan de desarrollo no es evaluable porque no está claramente estructurado y/o porque las metas son ambiguas o no se especifican bien, es necesario elaborar un plan indicativo para el período, en el cual, a partir del plan de desarrollo se identifiquen y agrupen los sectores, programas y subprogramas, y se definan metas específicas para cada uno de ellos.

En este sentido, el plan indicativo es un instrumento alternativo para evaluar el plan de desarrollo cuando éste haya sido mal formulado. Para su diligenciamiento, se hace necesario que se concerté con las dependencias y con la Alta Dirección de la Universidad de Nariño los objetivos prioritarios, los programas y metas, así como los respectivos indicadores.

Para su diligenciamiento, se concertó con los líderes las metas, con sus respectivos indicadores, a alcanzar durante la administración, para lo cual fue necesario revisar cada uno de los programas y subprogramas planteados, los objetivos y las metas propuestas en el plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región”.

1.4.1 Seguimiento al plan de acción por dependencias. “El plan de acción es una herramienta de planificación establecida por la normatividad vigente (Ley 152 de 1994) que sirve como instrumento de ejecución anualizada del plan de desarrollo.”⁶ Su seguimiento permite monitorear los proyectos y sus actividades, formulados en una vigencia determinada e indirectamente al plan de desarrollo, adicionalmente el plan de acción se establece como un insumo para evaluar el cumplimiento del plan de gobierno de la institución.

Éste mecanismo también requiere instrumentalizarse al interior de cada dependencia, con el fin de superar las dificultades presentadas, en el pasado, en la implementación de éste proceso. Por éstas razones y para el desarrollo de las directrices establecidas, se regula un procedimiento complementario que orienta y facilita a las dependencias elaborar con información cierta los formatos de los proyectos estructurados en el plan de acción de la dependencia.

⁶ LEY 152 DE 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. p.15.

Según lo establecido en el acuerdo No. 108 del 17 de diciembre de 2008 de la Universidad de Nariño, que aprueba el plan de desarrollo; el plan de acción es un elemento integrador del monitoreo operacional con el seguimiento al plan de desarrollo. En la medida en que los planes de acción cumplen con objetivos de gestión, el seguimiento debe arrojar información trimestral que integre el sistema de monitoreo y evaluación con las metas de producto del plan de desarrollo.

El seguimiento y evaluación del plan de acción, se ordena también de acuerdo a las cuatro fases consideradas como necesarias para el cumplimiento de los objetivos del proceso: Programación, seguimiento, evaluación y retroalimentación.

Fase I – Condiciones del plan de acción. Varios son los elementos que establecen las condiciones del plan de acción: en el plan plurianual, en el plan operativo, en las cuotas de inversión del plan financiero del plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región”.

Las unidades ejecutoras para la elaboración de los planes de acción deben tener en cuenta los siguientes principios generales:

> **Coordinación:** En la elaboración del plan de acción las diferentes dependencias de la Universidad de Nariño, bajo la orientación de la Oficina de Planeación y Desarrollo, deben definir y coordinar las acciones y actividades que requieren colaboración y compromiso de otras dependencias.

> **Continuidad:** El plan de acción debe garantizar la culminación de las actividades y/o proyectos con los cuales se pretenden alcanzar los objetivos del plan de desarrollo. Así mismo, en su elaboración se debe dar prioridad a la asignación de recursos y a los proyectos que están en ejecución.

> **Eficiencia:** El plan de acción debe permitir el cumplimiento de los objetivos y metas de los distintos programas de forma que se optimice el uso de los recursos financieros, físicos y humanos entre los distintos proyectos, de manera que la relación entre el beneficio y los costos sea positiva.

> **Coherencia:** Las actividades y/o proyectos aprobados en el plan de acción deben guardar coherencia con los objetivos y metas definidos en el plan de desarrollo, plan indicativo y plan financiero anual y a la vez tener continuidad en el presupuesto.

> **Planificación:** El plan de acción debe permitir la concordancia entre el presupuesto y el plan de desarrollo de la Universidad de Nariño. Es necesario evitar la dispersión o atomización de la inversión y considerar sólo aquellos proyectos que garantizan su sostenibilidad, es decir, su operación y funcionamiento en el tiempo.

El contenido mínimo del plan de acción por dependencia es el siguiente:

- > Estrategias, programas y subprogramas, metas e indicadores que estén definidos en el plan de desarrollo en los que la dependencia en virtud de sus funciones, debe asumir responsabilidades frente a su cumplimiento.
- > Proyectos y sus actividades, que son responsabilidad de la dependencia y cuya ejecución conlleva alcanzar una de las metas propuestas en el plan de desarrollo. Deben estar registrados y viabilizados en el banco de programas y proyectos de inversión.
- > Metas de producto tanto físicas como financieras para cada uno de los proyectos y/o actividades. Las metas físicas deben quedar expresadas al nivel de actividad en cantidades por unidades de medida y las financieras en miles de pesos.
- > Ponderación de los proyectos y/o actividades señalados.
- > Indicadores trimestrales acumulados sobre los cuáles se va a medir el estado de avance de los proyectos y/o actividades. Este debe incluir el valor actual y el esperado para el año.
- > Responsable de coordinar y/o supervisar los programas, subprogramas, proyectos y/o actividades, para establecer el nivel de responsabilidad efectiva sobre la meta trazada.
- > Descripción de los recursos necesarios para financiar cada uno de los programas, subprogramas, proyectos y/o actividades.
- > Observaciones pertinentes para cada programa, subprograma, proyecto y/o actividades.

Al interior de cada dependencia se organizará un grupo de trabajo que tenga como función elaborar el respectivo plan de acción el cual se entrega a la Oficina de Planeación y Desarrollo estipulándose una fecha para su entrega ya que esta oficina presentará en una fecha determinada ante la Alta Dirección de la institución los planes de acción consolidados, pues deberá apoyar técnicamente a la Dirección para que las decisiones que allí se tomen conduzcan al cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de desarrollo y sean coherentes con la capacidad técnica y financiera de cada dependencia.

Fase II – Seguimiento del plan de acción. Corresponde a la Oficina de Planeación y Desarrollo coordinar y compilar el seguimiento del plan de acción, así como determinar su avance aplicando indicadores de gestión.

A partir del monitoreo de las metas de los diferentes programas se debe realizar por agregación el seguimiento de los proyectos y del plan de acción, lo cual permite ejercer control sobre la eficiencia y operatividad de las dependencias y sobre los avances en la ejecución de las metas físicas y financieras del plan de desarrollo.

Cada dependencia, de acuerdo al principio de autocontrol, será la responsable del seguimiento físico-financiero de las actividades y de los proyectos que integran el plan de acción, lo cual permitirá la cuantificación del avance y la comparación con los resultados esperados, se requiere conformar un sencillo sistema de información al interior de la dependencia y precisar los indicadores adecuados para tal fin.

La Oficina de Planeación y Desarrollo, por su parte será el responsable de la consolidación de los seguimientos de los proyectos y/o actividades, así como de la valoración del avance del plan de acción y el cumplimiento de las metas.

El seguimiento a los proyectos y actividades se realizará trimestralmente por cada una de las dependencias en el formato correspondiente (ver anexo) en donde se registrarán los avances físicos acumulados del trimestre. La dependencia enviará los primeros diez (10) días del mes cada una de las fichas de los proyectos bajo su responsabilidad a Planeación, en donde se cotejará por parte de cada responsable el contenido del formato con los proyectos viabilizados, y otros aspectos técnicos, una vez realizada ésta operación, se procederá a la consolidación y cálculo de indicadores. La información financiera de cada uno de los proyectos se cotejará con la ejecución presupuestal que debe enviar trimestralmente la vicerrectora administrativa.

El seguimiento se estructura a partir del monitoreo de las metas de los programas, es decir a partir del monitoreo operacional, detallado anteriormente. Para lo cual cada responsable de proyecto debe consolidar el formato SGC-FR-02 (anexo A), en el que se realiza la valoración del monitoreo por actividad, registrando los resultados trimestralmente en el formato de seguimiento del proyecto y/o actividad SCG-FS-03 (anexo B), y enviarlo a Planeación, debiendo tener especial cuidado en que la información se encuentre completa, es decir que se llenen todos los espacios establecidos en el formato.

Esta operación se repetirá cada tres meses de tal manera que a partir del segundo informe se obtenga información acumulada del primero; a Planeación le corresponde verificar la adecuada acumulación, consolidar las fichas de seguimiento, analizarlas y efectuar una valoración trimestral del plan.

Fase III – Valoración del seguimiento al plan de acción. En la tercera fase del proceso, se realiza la valoración del plan de acción en el trimestre respectivo, es decir el análisis de la información recogida en el monitoreo de cada actividad compilada y remitida a Planeación. Pues le corresponde recepcionar y revisar que la información enviada por las dependencias se ajuste a los requerimientos de valoración, si la información es insuficiente o se encuentra mal diligenciada se debe buscar superar ésta situación con la dependencia respectiva.

Una vez que la información se depure, se procesa en una base de datos diseñada en Excel, y luego se registra en el formato SGC-FR-02 (ver anexo), el cual permite observar el grado de avance de la actividad, del proyecto, de las metas, de los subprogramas, y de los programas, de cada una de las dependencias, utilizando en forma acumulativa los indicadores establecidos.

Esta información consolidada le permite a Planeación, trimestralmente realizar la evaluación correspondiente en una base de datos diseñada en Excel (formato SGC-FR-02, ver anexo). Para lo cual, recibe, procesa y una vez evaluada reporta a cada dependencia la información del seguimiento, de acuerdo a los indicadores establecidos para éste efecto. Para ello se, contará con un tiempo determinado para acopiar, procesar y reportar al señor Rector y a cada dependencia operativa, los resultados de la evaluación.

Como elemento de retroalimentación se incluye la columna: Observaciones, en ésta columna se relaciona todas las sugerencias o solicitudes de Planeación con respecto a los resultados del análisis, las estrategias correctivas o alternativas necesarias; las causas que se consideren pertinentes deberán clasificarse en causas internas o externas al manejo de la institución.

Fase IV – Informes de seguimiento del plan de acción. Trimestralmente, la Dirección de la Oficina de Planeación y Desarrollo, una vez realizada la valoración del seguimiento al plan de acción produce un informe donde se detalle a nivel de actividad el comportamiento del plan, el cual se enviará a todas las dependencias y al señor Rector, donde se registre los resultados del plan de acción a nivel de programas. Al equipo asesor de seguimiento, se le enviarán, los formatos diligenciados de valoración SGC-FR-02, así como los informes detallados de gestión enviados por los responsables.

1.5 INSUMOS

Los principales insumos para realizar seguimiento al cumplimiento de las metas del plan de desarrollo, son:

- Informes de monitoreo y valorización de todas y cada una de las actividades de los proyectos de inversión ejecutados en el periodo a evaluar.
- Informes de gestión.
- Informes de seguimiento a los planes de acción.
- La ejecución presupuestal de gastos de inversión.

1.6 LÍNEA BASE

Para el seguimiento y la evaluación de las metas de resultado del plan de desarrollo, los avances se miden con referencia a la llamada “Línea de base”. Esta se conforma con información de la situación en un momento inicial del proceso, a partir del cual se emprende el seguimiento y la evaluación. En el caso de las metas de producto éste elemento no se considera necesario.

1.7 METAS

“La meta es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios.”⁷

En el caso de los planes de desarrollo, se consideran dos tipos de metas: De resultado y de producto; las primeras hacen referencia al cambio de un problema o el aprovechamiento de un potencial detectado, requieren que se conozca con claridad la situación inicial o actual para poder evaluar el cambio o modificación lograda.

Las metas de producto, por su parte, están relacionadas con la forma como se piensa solucionar el problema o las condiciones para aprovechar la potencialidad, es decir, el cómo se van a enfrentar las causas que generan dicha situación problemática, para el monitoreo a la gestión del plan se le hace seguimiento a las metas de producto definidas en el plan de desarrollo (sistema de seguimiento y evaluación).

⁷ VANEGAS YÉPEZ, Beatriz Eugenia. Seguimiento y evaluación de proyectos sociales. Medellín, Colombia. 2001. p.59.

Las metas de producto del plan de desarrollo se consideran el instrumento orientador de la gestión, por lo que el seguimiento y evaluación de las metas de producto, aparte de permitir el control y retroalimentación del plan se convierte en la principal fuente de información de las acciones del gobierno en torno al cumplimiento de los compromisos adquiridos con la comunidad universitaria.

El seguimiento y evaluación de las metas de producto del plan se materializa en tres niveles diferenciados:

- > El primero corresponde a la socialización e instrumentalización con el objeto de normalizar los criterios de seguimiento y evaluación por parte de los órganos ejecutores de las políticas del plan.
- > El segundo se aplica por parte de las oficinas operativas y los responsables de los proyectos y/o actividades, en el cual se determinan la ejecución y el monitoreo operacional del plan de desarrollo.
- > Por último, la Oficina de Planeación y Desarrollo, conformada por el Director; así como el Equipo Asesor; quien asume las funciones de orientar, impulsar, controlar y coordinar las tareas de seguimiento que deben realizar las dependencias operativas, sus oficinas, los coordinadores de los proyectos y los responsables de las actividades, así como buscar el apoyo de la Alta Dirección de la institución para que se provean los recursos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo esta tarea en los plazos fijados.

La principal fuente de información y herramienta del sistema de seguimiento y evolución la constituyen las dependencias operativas, sus diferentes oficinas, los coordinadores y los responsables quienes se encargan, de hacer seguimiento y recolección de la información primaria (de los proyectos y/o actividades), monitorearla, agruparla, clasificarla por metas del plan, para luego suministrar la información a la Oficina de Planeación y Desarrollo.

Cada dependencia operativa implementa en sus diferentes oficinas los procedimientos de monitoreo a las actividades y a los proyectos, los instrumentos diseñados para el acopio de ésta información son los formatos de monitoreo operacional, son obligatorios, y se diligencian para cada una de los programas por los cuales responda la dependencia respectiva y se sistematizan en una base de datos (en Excel). Esta información se registra trimestralmente, en el formato de seguimiento del proyecto SGC-FR-03; para lo cual la dependencia operativa consolida la información del monitoreo de las actividades y de los proyectos y a partir de éste consolidado diligencia el formato plan de mejoramiento SGC-FR- 04.

La Oficina de Planeación y Desarrollo por su parte recoge la información reportada por la dependencia operativa en el formato SGC-FR-03, esta información

consolidada le permite realizar la valoración correspondiente en una base de datos diseñada en Excel; una vez evaluada de acuerdo a los indicadores establecidos para éste efecto, reportará al señor Rector y a cada dependencia operativa, los resultados de la evaluación; Planeación contará con un tiempo determinado para realizar éstas actividades.

Al equipo de seguimiento del plan de desarrollo, le corresponde por su parte, con la información suministrada en el formato SGC-FR-03 (ver anexos), realizar la valoración o evaluación del plan y elaborar los informes, para lo cual diligenciará el formato correspondiente.

1.8 INDICADORES

Un indicador es un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada.

Dependiendo del tipo de meta a medir o la información que proporcione el indicador, éstos pueden ser cualitativos o cuantitativos. Igualmente, pueden medir los efectos de las acciones adelantadas por la administración o la cantidad, calidad u oportunidad del productos (servicios) entregados, como resultado de las actividades y proyectos ejecutados en cumplimiento del plan de desarrollo.

Los indicadores cuantitativos se expresan en términos de número, porcentaje, razón (tasas). Los indicadores cualitativos se expresan como el cumplimiento de una condición o como una escala de valores o de opinión. Para el caso del monitoreo y evaluación de las metas de producto del plan se utilizarán dos tipos de indicadores los primeros relacionados con la meta, el cual está definido en el plan de seguimiento y evaluación, y los segundos (indicadores de gestión) para la valoración de la gestión del plan de cada uno de los subprogramas, programas y dependencias, éstos indicadores para diferenciarlos con los indicadores de seguimiento se les denomina como índices.

Los indicadores de producto que se determinan en el plan de seguimiento y evaluación, se clasifican de acuerdo con las metas de los subprogramas, por lo tanto se debe tener en cuenta para la programación presupuestal, pues cada uno de los proyectos que se apropien en el presupuesto anual debe orientarse al cumplimiento de un indicador de meta de producto definida en el plan de desarrollo.

Los indicadores son las herramientas básicas del seguimiento y evaluación y el éxito de éste depende, en buena forma, de la calidad de los indicadores, por lo cual la administración debe tener especial cuidado en la definición, los cuales, deben tener las siguientes características:

- > Medibles. Expresan un valor cuantificable o cualificable.
- > Disponibles. Para medirlos es necesario contar con la información.
- > Determinantes. Expresan mejor y más adecuadamente el avance de la meta.
- > Válidos. Reflejan lo que se pretende medir.
- > Precisos. Están definidos de manera clara y sin ambigüedades.
- > Confiables. Producen el mismo resultado dos mediciones del indicador para la misma política.
- > Fáciles de cuantificar, agregar y desagregar.
- > Sencillos, de fácil manejo e interpretación.
- > Asequibles. El costo de la información que se requiere para construirlo no debe ser alto.

El sistema de seguimiento y evaluación del plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región”, identifica los objetivos, las metas de resultado y de producto, y a partir de allí se establecen los instrumentos pertinentes.

Para cada nivel de toma de decisiones existen procedimientos propios de seguimiento; estos sistemas se integran o se corre el peligro de que se vuelvan ineficientes desde el punto de vista operativo, pues se puede presentar reiteración en el empleo de las fuentes de información y desconocimiento de las evaluaciones y decisiones que se producen en otros niveles.

Las distintas dependencias operativas de la administración, responsables de la ejecución, asumen, el compromiso de realizar el seguimiento, valoración y evaluación del plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región”. Aunque los organismos que participan en la ejecución son muy diversos, la información acerca del seguimiento vendrá canalizada a través de las dependencias operativas correspondientes, identificando al interior de estas, las oficinas y funcionarios responsables del cumplimiento de cada una de las actividades para el cumplimiento de las metas del plan y sus indicadores.

En segunda instancia, la Oficina de Planeación y Desarrollo, es quien tiene la responsabilidad de coordinación, compilación, valoración y evaluación. Planeación, realiza el procesamiento de la información que se genera en la fuente primaria: los diferentes responsables de las distintas dependencias de la Universidad de Nariño.

Se considera de vital importancia el empoderamiento de estas actividades por parte de las dependencias, sus oficinas, coordinadores y responsables, buscando hacer que la recopilación y procesamiento de información producida en cada oficina, sea un compromiso de todos los funcionarios relacionados y responsabilidad permanente de la comunidad universitaria.

1.9 ELEMENTOS DE EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”

El plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región”, contiene un componente explícito de evaluación en el que se establecen unos lineamientos que debe seguir la administración para hacer seguimiento y evaluación de su plan, incluyendo lo relacionado con la rendición de cuentas, así como la identificación de factores que permitirán alcanzar mejores resultados, con el fin de tomar los correctivos necesarios y retroalimentar el proceso de gestión.

En el trabajo de seguimiento y evaluación, se considera a la Universidad de Nariño como una organización, que recibe insumos, los procesa y entrega productos para atender las demandas de la comunidad. Para optimizar éste proceso establece su plan de desarrollo, en el cual se definen las políticas, objetivos, metas, sus indicadores y sus programas y para su implantación o desarrollo establece los procedimientos mediante los cuales utiliza sus recursos.

El plan de desarrollo de la Universidad de Nariño” establece el “Qué Hacer” durante la vigencia 2009 - 2020 es decir, establece los mecanismos para cumplir con el plan de gobierno propuesto por el Señor Rector. El objetivo principal de la gestión, es obtener los mayores niveles en servicios, que causen una mejor calidad de vida para la comunidad universitaria.

El concepto que relaciona los resultados alcanzados con las estrategias y metas de resultado propuestas es la eficacia, el cual es el primer componente de un sistema de evaluación; la eficacia mide el desempeño de la institución para cumplir con las metas propuestas en el plan de desarrollo. Para medir eficacia se requiere que los planes cuenten con metas e indicadores cuantificables elaborados a partir de objetivos.

El monitoreo y evaluación de las metas, se aplica sobre la gestión de la administración con las siguientes características:

> Permite acompañar el proceso, en este sentido, resalta lo que se está haciendo bien, critica lo que se está haciendo mal o que se puede hacer mejor. Su sentido es construir sobre los errores y los aciertos.

> No es una auditoría, es un proceso de interacción y acompañamiento liderado por la Oficina de Planeación y Desarrollo, pero siendo sus principales actores las dependencias de la Universidad de Nariño; buscando generar espacios de concertación y diálogo. Por lo que no se puede entender como el control que ejerce un actor sobre otro, sino un aprendizaje compartido entre quienes participan de la gestión.

> Genera elementos claves de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre procesos y efectos que se van produciendo de la ejecución de las estrategias, programas y metas contemplados en el plan, esta dinámica contribuye con la formulación de recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.

1.10 REQUISITOS MÍNIMOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Existen unos requisitos mínimos para el adecuado seguimiento y evaluación del plan, sin los cuales el proceso puede resultar inocuo:

> El primero de estos requisitos hace referencia a la necesidad de contar con unos objetivos claramente definidos y estructurados jerárquicamente. La cadena de objetivos del plan, parte desde la formulación de la visión (objetivo superior) continuando con los objetivos operativos y una serie de objetivos intermedios (básicos y generales). A su vez, dentro de cada política, partiendo de su objetivo general correspondiente, se han distinguido una serie de objetivos intermedios y específicos que enlazan con las diferentes líneas de acción.

> El segundo requisito es la aceptación, por parte de todos los responsables del proceso de ejecución, de las acciones que abarca el plan. El contenido material se estructura a través de políticas y un elevado número de líneas de acción dependientes de éstas.

> El tercer requisito implica la disponibilidad de fuentes de información para valorar los resultados del plan. Entre las diversas fuentes, se encuentran las dependencias, el sistema de información financiero y las estadísticas. En conjunto, el sistema generado en torno al plan de desarrollo debe satisfacer plenamente las necesidades de evaluación del mismo.

> Utilización del sistema de autocontrol. Este sistema se basa en la delegación que otorga capacidad a la dependencia para tomar ciertas decisiones, sin necesidad de pedir permiso hacia arriba. Lo cual permite:

- Eficiencia en el tránsito de la información.
- Solución oportuna de problemas y calidad de servicio y
- Ambiente de trabajo con mayor sentido de realización y de compromiso

> Finalmente, en un nivel superior, el proceso debe contar con el pleno respaldo de la Alta Dirección de la Universidad de Nariño, que facilite y permita la evaluación del plan de desarrollo.

1.11 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El buen funcionamiento del proceso de seguimiento al plan, requiere de la implementación del sistema de información que apoye los procedimientos establecidos. Para lograr éste objetivo, se deben tener en cuenta, por la administración, los siguientes aspectos:

a) El generador de la información debe ser su primer usuario.- El responsable de la actividad, debe ser el encargado de producir la información sobre la cual se controlará dicha actividad. Esto facilita el autocontrol y la retroalimentación inmediata; el que genera la información para control comienza usándola y luego la envía a los niveles superiores para control agregado. Así, quien produce la información le reconoce de hecho un valor de uso, es su primer beneficiario y, por tanto, se apropiará de la responsabilidad de producirla y de mantenerla al día e incorporará este deber a su quehacer cotidiano, como parte constitutiva de sus funciones y no como una sobrecarga de trabajo, para beneficio de terceros. Por eso cuando la información es “a pedido”, se ha observado que los datos se llenan con displicencia, incompletos, inconsistentes, retrasados y hay que gastar mucha energía en recolectarlos.

b) Los dueños del sistema somos todos.- Indebidamente se tiene el concepto de que el sistema de información se encuentra por fuera del proceso de seguimiento y evaluación. Y cuando se asigna la responsabilidad de coordinación, se confunde con la responsabilidad total sobre el sistema, y el resultado es que terminan dejando solo a quien recibió el encargo de coordinar. Por esta razón el sistema se vuelve inoperante. La esencia del sistema de información es la retroalimentación para agregar valor a las actividades y a la toma de decisiones. Es necesario que la Oficina de Planeación y Desarrollo sea quien se apropie de la gestión de la información para el seguimiento y evaluación del plan. Una vez establecido, ajustado y en funcionamiento el sistema, se asignaran responsabilidades para el soporte y operatividad, al interior de cada dependencia, para no terminar en la situación conocida de: “ya vuelven a molestar esos de Planeación por los mismos datos del trimestre pasado”.

2. DEFINIR EL SISTEMA DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”

El sistema de indicadores es una herramienta que utiliza como marco la metodología de gestión PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). En este modelo los indicadores se constituyen en “unidades de medida que permiten registrar la dinámica de los procesos y desempeños y en esta forma verificar el cumplimiento de los objetivos de un plan previamente definido”⁸.

El sistema de indicadores no sólo refleja el estado actual de la Universidad de Nariño sino que orienta el desarrollo de la misma hacia el logro de unas cualidades o atributos que se consideran deseables o imprescindibles para la institución. Es así como los indicadores se constituyen en instrumentos administrativos para el control y evaluación de las políticas, objetivos y metas del plan de desarrollo, en tal sentido es importante involucrar a toda la comunidad universitaria en el conocimiento y apropiación del sistema.

Los indicadores propuestos para realizar el seguimiento y la evaluación al plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región” de la Universidad de Nariño son los que a continuación se enuncian; cabe aclarar que el cálculo de los indicadores le corresponde adelantarlo a Planeación, por lo tanto, se presentan las fichas técnicas que describen cada indicador.

2.1 ÍNDICE FÍSICO

Este indicador muestra la relación que existe entre las actividades ejecutadas, con las actividades programadas. Se construye a partir de una relación, incluyendo en el numerador las actividades ejecutadas y en el denominador, la cifra programada en el plan de acción, para las respectivas actividades y/o proyectos.

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSIDAD DE NARIÑO	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES
	FICHA TÉCNICA
Nombre del Indicador	Índice físico
Objetivo o Capacidad de Medida	Determinar el porcentaje de ejecución de proyectos y actividades formulados(as) en el plan de desarrollo
Línea Estratégica	Calidad

⁸ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Cuaderno de Planeación No. 6. Versión 2.0. Santafé de Bogotá. 2005. p.18.

Meta	80%	
Forma de Cálculo	No. de proyectos y/o actividades del plan de desarrollo ejecutados(as)	X 100
	Total de proyectos y/o actividades del plan de desarrollo formulados(as)	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Frecuencia de Medición	Semestral	
Responsable de la Gestión	Oficina de Planeación	

2.2 ÍNDICE DE INVERSIÓN

La Oficina de Planeación y Desarrollo aplicará para la evaluación financiera, el indicador de Inversión. Este índice demuestra el cumplimiento de las metas financieras del proyecto analizando la relación que existe entre los valores ejecutados (productos y servicios entregados), con lo valores presupuestados.

Se construye a partir de una relación, incluyendo en el numerador los recursos ejecutados por proyecto y en el denominador, el recurso programado en el plan de acción, para las respectivas actividades y/o proyectos.

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSIDAD DE NARIÑO	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	
	FICHA TÉCNICA	
Nombre del Indicador	Índice de Inversión	
Objetivo o Capacidad de Medida	Determinar el porcentaje de recursos ejecución de proyectos y/o actividades formulados(as) en el plan de desarrollo	
Línea Estratégica	Calidad	
Meta	60%	
Forma de Cálculo	Recursos Financieros del proyectos y/o actividades del plan de desarrollo ejecutados	X 100
	Recursos Financieros del proyectos y/o actividades del plan de desarrollo programados	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Frecuencia de Medición	Semestral	
Responsable de la Gestión	Oficina de Planeación	

2.3 ÍNDICE DE EFICIENCIA

Es el indicador básico, pues evidencia el grado de cumplimiento de las metas físicas y financieras del proyecto ya que se mide la utilización óptima de los recursos disponibles en la consecución de sus propios objetivos y la gestión de los mismos.

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSIDAD DE NARIÑO	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	
	FICHA TÉCNICA	
Nombre del Indicador	Índice de Eficacia	
Objetivo o Capacidad de Medida	Evidenciar el grado de cumplimiento de las metas físicas y financieras del proyectos y/o actividades del plan de desarrollo	
Línea Estratégica	Calidad	
Meta	70%	
Forma de Cálculo	Índice físico	X 100
	Índice de Inversión	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Frecuencia de Medición	Semestral	
Responsable de la Gestión	Oficina de Planeación	

2.4 GESTIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES

Promover la gestión de proyectos institucionales encaminados a posibilitar la generación de recursos propios para mejorar las condiciones de infraestructura física, tecnológica y de apoyo a los procesos académicos y administrativos. Su meta es ejecutar el 100% de los proyectos planificados en un periodo determinado y la fórmula para su cálculo corresponde al número de proyectos desarrollados dividido entre el número de proyectos identificados.

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSIDAD DE NARIÑO	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	
	FICHA TÉCNICA	
Nombre del Indicador	Gestión de proyectos institucionales	
Objetivo o Capacidad de Medida	Evidenciar el grado de gestión de proyectos y/o actividades del plan de desarrollo	

Línea Estratégica	Calidad	
Meta	100%	
Forma de Cálculo	Número de proyectos desarrollados	X 100
	Número de proyectos identificados	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Frecuencia de Medición	Semestral	
Responsable de la Gestión	Oficina de Planeación	

2.5 EFICACIA DE PLANES DE MEJORA

Medir el nivel de implementación eficaz de los planes de mejoramiento de los procesos de la institución, se pretende que como mínimo el 90% de los planes de mejora tengan un cierre eficaz, para ello este indicador se medirá con el número de planes de mejora con cierre eficaz entre los planes de mejora por cerrar en el final del semestre académico.

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSIDAD DE NARIÑO	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	
	FICHA TÉCNICA	
Nombre del Indicador	Eficacia de planes de mejora	
Objetivo o Capacidad de Medida	Medir el nivel de implementación eficaz de los planes de mejoramiento de los procesos de la Institución	
Línea Estratégica	Calidad	
Meta	90%	
Forma de Cálculo	Número de planes de mejora con cierre eficaz	X 100
	Planes de mejora por cerrar en el periodo	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Frecuencia de Medición	Semestral	
Responsable de la Gestión	Oficina de Planeación	

2.6 CUMPLIMIENTO DEL SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE MEJORAMIENTO

Evaluar el nivel de cumplimiento de los seguimientos a los planes de mejoramiento contemplados en el plan de acción, las dependencias deben registrar el número de evaluaciones y seguimientos que realizan y lo que se ha programado respecto al seguimiento y evaluación. Este plan permite el mejoramiento continuo, el fortalecimiento del desempeño institucional, el logro de la misión y los objetivos.

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSIDAD DE NARIÑO	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	
	FICHA TÉCNICA	
Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento de los seguimientos a los planes de mejoramiento	
Objetivo o Capacidad de Medida	Evaluar el nivel de cumplimiento del seguimiento a los planes de mejoramiento	
Línea Estratégica	Calidad	
Meta	80%	
Forma de Cálculo	Número de evaluaciones y seguimientos realizados	X 100
	Numero de evaluaciones y seguimientos programados	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Frecuencia de Medición	Semestral	
Responsable de la Gestión	Oficina de Planeación	

2.7 CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS PLANTEADAS EN LOS COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO

Evaluar el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas, esto permite que el seguimiento al plan de desarrollo se pueda controlar en las dependencias ya que son estas las que deben cumplir, con el fin de subsanar las variaciones presentadas entre las metas esperadas y los resultados alcanzados. Estas acciones deben ser adelantadas por los responsables de las actividades y/o proyectos del plan, con el propósito de fortalecer la gestión en procura de las metas y resultados que garantizan el logro de los objetivos del plan de desarrollo.

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSIDAD DE NARIÑO	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	
	FICHA TÉCNICA	
Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento de las acciones correctivas planteadas en los compromisos de mejoramiento	
Objetivo o Capacidad de Medida	Evaluar el nivel de cumplimiento de las acciones correctivas	
Línea Estratégica	Calidad	
Meta	80%	
Forma de Cálculo	Número de acciones correctivas cumplidas	X 100
	Numero de acciones planteadas	
Unidad de Medida	Porcentaje	
Frecuencia de Medición	Semestral	
Responsable de la Gestión	Oficina de Planeación	

2.8 CUMPLIMIENTO DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE SEGUIMIENTO

Establecer el cumplimiento de la obligación legal en la presentación de los informes estipulados por ley, para que exista registro de las actividades que se están desarrollando para realizar el seguimiento y evaluación al plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región”.

PLAN DE DESARROLLO UNIVERSIDAD DE NARIÑO	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES	
	FICHA TÉCNICA	
Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento de presentación del informe de seguimiento	
Objetivo o Capacidad de Medida	Establecer la existencia de un sistema de evaluación y seguimiento al plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región” de la Universidad de Nariño	
Línea Estratégica	Calidad	
Meta	Existencia del documento	
Forma de Cálculo	Existencia del documento “informe de seguimiento o plan de acción”	
Unidad de Medida	Número	
Frecuencia de Medición	Semestral	
Responsable de la Gestión	Oficina de Planeación	

Dada la necesidad de revisar de manera continúa los indicadores; se mantendrá reuniones con las dependencias encargadas de la ejecución del plan para proceder a las modificaciones que sean necesarias. De este modo, se garantiza, que los responsables complementen los indicadores establecidos en el sistema de seguimiento y evaluación, con una propuesta de indicadores técnicamente correcta y cuya información sea factible de encontrar en las fuentes documentales y estadísticas disponibles.

3. APLICACIÓN DE INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”

Durante el tiempo de trabajo en la Oficina de Planeación y Desarrollo se aplico los siguientes indicadores, los cuales van a permitir realizar el seguimiento y evaluación al plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región”.

3.1 ÍNDICE FÍSICO

Con este indicador se pretende encaminar hacia la realización de los demás proyectos y/o actividades que permitan superar las metas trazadas institucionalmente, para el calculo de este indicador fue necesario conocer la información de cada responsable en este caso las dependencias de la institución para avanzar con el cronograma de trabajo establecido, también con el propósito de obtener unos mejores índices en los indicadores, se requiere que los proyectos y/o actividades conjuntas entre dependencias se ejerza con mayor liderazgo para realizar el ejercicio de los indicadores. Este indicador constituye las áreas para servicios administrativos, áreas de laboratorios, áreas correspondientes a facultades, escenarios deportivos a cielo abierto, coliseos, auditorios, bibliotecas, centros de salud, y centros de documentación, las cafeterías y áreas dedicadas a granjas experimentales y de práctica, entre otros.

3.2 ÍNDICE DE INVERSIÓN

El indicador está compuesto por la suma de los ingresos operacionales correspondientes a transferencias oficiales en el año, ingresos generados por actividades de docencia (matrículas, otros derechos académicos, menos las devoluciones y descuentos en matrícula), y otros ingresos operacionales, menos los gastos operacionales de: personal de administración y docencia; investigación, extensión y proyección social, y el gasto de bienestar universitario.

Este indicador esta formulado para que los proyectos y/o actividades planteados en el plan de desarrollo diversifiquen las fuentes de financiamiento para contribuir al crecimiento y desarrollo financiero de la institución; pues el calculo del indicador permite establecer el estado de la inversión con base en el presupuesto con el propósito de optimizar los ingresos y de racionalizar los gastos para conservar parámetros de solidez que le permitan garantizar la continuidad de los programas.

3.3 ÍNDICE DE EFICIENCIA

Lo que se pretende medir con este indicador es la velocidad, corrección, costo y uso de recursos que se puso a disposición de las actividades y/o proyectos planteados en el plan de desarrollo de la institución, y si el comportamiento del indicador impacta de manera positiva el logro de este, ya que permite verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de los distintos programas de forma que se optimice el uso de los recursos financieros, físicos y humanos entre los distintos proyectos y/o actividades, de manera que la relación entre el beneficio y los costo sea positiva.

3.4 GESTIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES

Este indicador surge de la necesidad de promover la gestión para posibilitar la generación de recursos propios; su calculo depende de describir las actividades relacionadas con el cumplimiento de los proyectos pues refleja todas las acciones que la dependencia debe desarrollar para aportar al cumplimiento de las metas, en esta perspectiva, es importante conocer el monto y la fuente de los recursos con la que se financiara las acciones pues se debe programar en el presupuesto de la institución.

3.5 EFICACIA DE PLANES DE MEJORA

Para medir este indicador fue necesario realizar las siguientes actividades:

- Realizar el formato de plan de mejoramiento
- Enviar a las dependencias dicho formato para ser diligenciado
- Entrega del reporte por parte de las dependencias a la Oficina de planeación

Durante este proceso se contó con la responsabilidad de los asesores de calidad para la entrega de los formatos durante el tiempo correspondiente que se estableció para la entrega de esta información. La totalidad de los reportes permitieron saber en que estado se encontraban los proyectos y/o actividades del plan de desarrollo; ya que cada dependencia definió las actividades que realizara durante el respectivo año, debido a que el objetivo es cumplir con las metas que están definidas en el plan.

3.6 CUMPLIMIENTO DEL SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE MEJORAMIENTO

En el proceso de recolección de la información en el formato de plan de mejoramiento se estipulo varias casillas para poder evaluar este indicador, pues es preciso determinar con porcentajes que el seguimiento a las actividades del año se está realizando.

Para medir el indicador las dependencias de la institución reportan el avance y cumplimiento de las metas planteadas teniendo en cuenta el vencimiento de las mismas y de esta manera monitorearlas adecuadamente y avisar oportunamente los logros correspondientes al semestre, de acuerdo con la información enviada por las dependencias responsables del tema, se procedió a consolidar el avance del plan. Igualmente se requirió a las dependencias para que mejoraran sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas pendientes y se recomendó tomar como referencia las metas que deberán cumplirse dentro del presente año para la evaluación de avance y cumplimiento del plan de mejoramiento de la vigencia.

3.7 CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS PLANTEADAS EN LOS COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO

Este indicador permite identificar las causas del porque las actividades y/o proyectos no se han desarrollado, el logro de este indicador se obtendrá a medida que transcurra el proceso para programar las acciones correctivas, resultado del análisis de los planes de mejoramiento encaminadas a corregir la causa del problema detectado, con el fin de que éste no vuelva a producirse. Así mismo, se establecerán unos plazos de implantación realistas para las medidas correctivas.

Tanto la medida correctiva como los plazos de implantación se registrarán en el formato del plan de mejoramiento y en aquellos casos en que se concluya que la situación no requiere una medida correctiva, la decisión será igualmente documentada con las justificaciones pertinentes.

Una vez transcurridos los plazos de implantación previstos, y en cualquier caso y como mínimo, trimestralmente, se comprobará el cumplimiento de los mismos y se valorará la eficacia de las acciones implantadas con este indicador.

3.8 CUMPLIMIENTO DE PRESENTACIÓN DEL INFORME DE SEGUIMIENTO

Este indicador permite establecer el informe que se produce al interior de la dependencia operativa y esta relacionado con los resultados del seguimiento en términos de tiempo, cumplimiento de los indicadores, de las metas, de los gastos financieros o bien informes de gestión trimestral, establece en detalle las actividades realizadas, las variaciones previstas en cuanto a las actuaciones incluidas en el plan, ajustándose a los informes previos, de monitoreo de las actividades y facilitando, así mismo, información sobre las actuaciones más relevantes desarrolladas en el marco de cada una de las metas ejecutadas y de los recursos financieros aplicados.

4. DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO “PENSAR LA UNIVERSIDAD Y LA REGIÓN”

Con el desarrollo del sistema de seguimiento y evaluación se empezó a adquirir la cultura de trabajar con indicadores y de llevar un registro cuantitativo y cualitativo de las actividades realizadas en cada una de las dependencias para un mejoramiento continuo enmarcado en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular.

En este sistema que se plantea como una herramienta, pues se ha utilizado como medio de autorregulación que permite el seguimiento, control y evaluación de los objetivos y con ello la generación de dinámicas de mejoramiento, calidad y transparencia institucional para la rendición de cuentas a la comunidad universitaria.

Los indicadores que se construyeron servirán para un periodo corto de tiempo ya que se pretende automatizar el sistema creando un software que facilite la elaboración de documentos, la divulgación de los planes de acción y el seguimiento, evaluación y control para el logro de resultados. En los próximos años se harán exhaustivas revisiones y ajustes al sistema, la transición hacia el modelo automatizado será un proceso de aprendizaje hacia una herramienta de gestión.

El sistema que se diseñó es un procedimiento a través del cual se verifica el avance de las actividades y/o proyectos, pues genera alertas que permiten establecer los ajustes y correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas del plan. Convirtiendo los indicadores en los signos vitales de la gestión.

La implementación de los indicadores puede medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

En consecuencia, establecer un sistema de indicadores involucra tanto los procesos operativos como los administrativos pues los indicadores en conjunto proporcionan un panorama del plan de desarrollo, empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance y la ejecución del plan de desarrollo y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. En la definición de los indicadores se determinó que no era necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del plan de desarrollo deben recibir la máxima prioridad.

Con el diseño del sistema de seguimiento y evaluación al plan de desarrollo se determinó que los indicadores definidos al momento de calcularlos no se limitó solo a medir cual es el valor puntual sino el comportamiento del indicador, de lo cual se obtuvo la información necesaria para establecer el hacer, que determina el resultado de la gestión en cuanto a las metas que se tenían establecidas previamente.

El sistema de seguimiento y evaluación permite un mejoramiento continuo si se hace un seguimiento exhaustivo a cada indicador pero es importante resaltar que cuando el proyecto y/o actividad termina, el indicador puede dejar de ser relevante y por tanto no es justificable su monitoreo continuo. De esta manera, el control se centra sólo donde es necesario, pudiendo delegarse cuando sigue siendo relevante, pero no requiere de una atención continua. Por lo tanto, el sistema permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de la institución se tomen.

Las ventajas de este trabajo se ven reflejadas en los resultados de la eficiencia y la eficacia, el disponer de una herramienta de información sobre la gestión, admite acompañar adecuadamente el logro de los objetivos propuestos, dentro de cualquier proceso de planeación estratégica, que es la base para al final establecer los indicadores de gestión. De la misma forma, su registro permite identificar oportunidades, de forma a reforzar o reorientar esfuerzos o recursos; igualmente el conocer comportamientos positivos, permite identificar fortalezas, que dentro del proceso de lo urgente y lo importante, crea prioridades, de acuerdo a los factores críticos de éxito y a las necesidades y expectativas de la comunidad universitaria.

La evaluación es un proceso que requiere establecer una información común de línea de base para realizar comparaciones. El problema reside en conocer desde el inicio cada factor pertinente y cómo todos los factores se afectan entre sí. Sin una retroalimentación confiable y periódica, el seguimiento y la evaluación no pueden cumplir sus propósitos. Es por ello que los encargados de la puesta en marcha de los programas deben comprometerse para mejorar los vínculos ya que el éxito, depende del avance para el cumplimiento del plan de desarrollo.

Con la puesta en marcha del sistema de seguimiento y evaluación se propuso proveer información y datos que, una vez aceptados e incorporados, se convirtieran en conocimientos que promovieran el aprendizaje, debido a que un buen seguimiento se centra en resultados y acciones, trata de identificar lo que va bien y lo que no funciona en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones.

Con la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación al plan de desarrollo “Pensar la Universidad y la Región” permitió determinar:

- > Si la actividad se ha desarrollado totalmente o no y sus dificultades.
- > El desempeño de cada actividad en lo físico, en cumplimiento de tiempos y en lo financiero.
- > Las fortalezas o debilidades que presenta la actividad y las causas del éxito, las dificultades, problemas presentados y en que medida se debe avanzar o replantear la actividad.
- > Igualmente si la causa del problema es de manejo interno de la administración o si por el contrario es ocasionada por razones externas que no están dentro de la gobernabilidad de la administración.

Podemos terminar diciendo que el sistema para el seguimiento y la evaluación presentado en este documento desde luego que no es inamovible, sino que se prevé que cada vez evolucione y mejore a medida que las dependencias de la universidad de Nariño, adquieran experiencia mediante el uso cotidiano. Algunos elementos requieren un cambio de mentalidad y de conducta del personal y por lo tanto cabe esperar que la institución siga aprendiendo durante los próximos años.

CONCLUSIONES

En el transcurso del desarrollo del trabajo, se encontró que una de las principales dificultades al momento de realizar el seguimiento y evaluación, fue que la formulación al plan de desarrollo Pensar la Universidad y la Región no incluye metas e indicadores claros que permitan verificar el proceso de planificación.

El seguimiento y evaluación permite a la Oficina de Planeación y Desarrollo revisar el progreso del plan, identificar variables y hacer sus respectivas correcciones, realizar ajustes de modo que exista probabilidades de generar un cambio.

El sistema de seguimiento y evaluación es un herramienta la cual le brinda a la Oficina de Planeación y Desarrollo la oportunidad de medir la eficacia, eficiencia e impacto de las metas y objetivos esperados, por medio del análisis y la recopilación de datos originados por parte de las dependencias de la Universidad de Nariño.

Durante el desarrollo del trabajo del sistema de seguimiento y evaluación al plan de desarrollo Pensar la Universidad y la Región la Oficina de Planeación y Desarrollo logró conocer los resultados e implementar estrategias para realizar los correctivos necesarios, estableciendo responsabilidad y compromiso en el proceso.

Para el Director de la Oficina de Planeación y Desarrollo el sistema de seguimiento y evaluación le facilitó realizar el control acerca de los proyectos y actividades planteadas en el plan de desarrollo, además se revisó el progreso y se identificó problemas en la planificación y en la puesta en marcha del plan.

Los más beneficiados con el sistema de seguimiento y evaluación al plan de desarrollo Pensar la Universidad y la Región, es la comunidad universitaria, ya que se reflejara en la mejora de los servicio que presta la institución.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que el plan de desarrollo Pensar la Universidad y la Región sea reformulado para que se continúe con el seguimiento y evaluación, ya que no se lograra un control adecuado de las actividades y proyectos que en este se formularon.

Se recomienda que la Alta Dirección de la Universidad de Nariño convoque a los equipos, que se conformaron con ocasión de la elaboración del Plan de Desarrollo, quienes serán los interlocutores de cada dependencia para su seguimiento y evaluación. Es importante que las autoridades competentes de la institución designen oficialmente a los funcionarios responsables.

La Oficina de Planeación y Desarrollo, debe definir unas orientaciones metodológicas para que las dependencias de la universidad participen de manera activa y coordinada en el proceso de evaluación y seguimiento al plan de desarrollo. En este sentido, se sugiere que se incluya no sólo los elementos conceptuales, sino también metodológicos y operativos.

La Oficina de Planeación y Desarrollo debe seguir realizando el seguimiento y la evaluación sobre la ejecución del plan de acción, así como del estado de ejecución en términos del cumplimiento de las metas de producto, de resultado, el balance y análisis de los recursos utilizados para verificar niveles de ejecución.

En relación con la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional, se recomienda que el equipo responsable diseñe un formato para cada uno de los programas y proyectos a fin que de que se informe mensualmente sobre las actividades programadas realizadas, las actividades programadas no realizadas y las actividades realizadas no programadas. Se elabore un concentrado de cada uno de los informes de los programas del plan y se tenga a la vista de todos los responsables del proceso.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión, Herramientas para lograr la competitividad. Santafé de Bogotá: 3R Editores, 1998. p. 77. y p. 78.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Bases para la elaboración de los planes de acción en las entidades territoriales. 2001. p. 39.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Cuaderno de Planeación. No. 6. Versión 2.0. Santafé de Bogotá D.C. 2005. p. 18.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Elementos básicos para el diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de gestión y resultados de los planes de desarrollo. 2001. p. 25.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Guía metodológica para el diseño e implementación del sistema de seguimiento y evaluación. 2001. p. 12.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. La administración y ejecución del plan de desarrollo en las entidades territoriales: procesos e instrumentos. 1998. p. 42 – 55.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Metodología para la evaluación del desempeño municipal y departamental. 2004. p. 23 – 25.

DÍAZ DE CASTRO, Emilio. Administración y Dirección. México: Mc Graw Hill. p. 451.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Colombianas para la presentación de tesis y otros trabajos de grado. Segunda actualización. Santafé de Bogotá D.C.: ICONTEC, 2006.

JIMÉNEZ, Juan Castañeda. Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill. 2001.

LEY 152 DE 1994. Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. p. 13. y p. 15.

MARTINEZ, Carlos Eduardo. Administración de las Organizaciones (Competitividad y Complejidad de un contexto de Globalización). Tercera Edición. p 11


Modelo de control interno para entidades del estado. Impresol Ediciones Ltda. 2004. p. 82.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Plan De Desarrollo 2008 - 2020, San Juan de Pasto. p. 19. y p. 88.

VANEGAS YÉPEZ, Beatriz Eugenia. Seguimiento y evaluación de proyectos sociales. Medellín. 2001. p. 48 y p. 59.

ANEXOS

Anexo A. Evaluación a la ejecución del Plan de Desarrollo


 Universidad de Nariño	OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO EVALUACIÓN A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO	Código: SGC-FR-02
		Página: 1
		Versión: 1
		Vigencia a partir de:

DEPENDENCIA:

PROGRAMA:

PROYECTO	% PONDERADO	META FISICA ANUAL	TOTAL DE INVERSIÓN PROGRAMADA	LOGRO META FISICA ANUAL %	RECURSOS EJECUTADOS EN LA VIGENCIA %

Anexo B. Seguimiento a la ejecución del Plan de Desarrollo (SGC-FR-03)

 Universidad de Nariño	OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO	Código: SGC-FR-03
		Página: 1
		Versión: 1
		Vigencia a partir de:

DEPENDENCIA:

PROGRAMA:

OBJETIVO	ACCIONES	META	ESTRATEGIA	INDICADORES	TIEMPO		RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
					FECHA DE INICIACIÓN	FECHA DE TERMINACIÓN		

Anexo C. Formato Plan de Mejoramiento (SGC-FR-04)

 <p>Universidad de Nariño</p>		<p align="center">OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO PLAN DE MEJORAMIENTO</p>			<p>Código: SGC-FR-04</p>		
					<p>Versión: 2</p>		
					<p>Fecha de Actualización:</p>		
					PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES		
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA - OPORTUNIDAD DE MEJORA	FUENTE DE LA ACCIÓN	FECHA APERTURA DE LA ACCIÓN	RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCIÓN	TIPO	SOLUCIONES PROPUESTAS	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN	FECHA PROPUESTA DE CIERRE

CONTROL DEL AVANCE					CONTROL DE LA EFICACIA			
% EJECUCIÓN	FECHA REAL DE CIERRE	RETRASO DÍAS	CONTROL DE DEMORA DE ACCIONES	JUSTIFICACIÓN DE RETRASO MAYOR	FECHA DE CONTROL	REVISIÓN DE LA EFICACIA DE LAS ACCIONES	EVIDENCIAS DE LOS RESULTADOS LOGRADOS CON LA ACCIÓN	REVISIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES