

GUÍA DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE GESTIÓN

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

PLANEACIÓN

2020

CONTENIDO

Presentación

Base conceptual

Ciclo del proyecto de gestión

Formulación de proyectos de gestión

Ejemplos ilustrativos



Presentación

Esta guía tiene como propósito ser una herramienta que facilite la elaboración de los proyectos del Programa Anual de Gestión de la Universidad, la cual ha surgido como parte del aprendizaje organizativo y lecciones aprendidas buscando la apropiación de los instrumentos de planeación de la Institución.

Esperamos este documento pueda orientar a los gestores de proyectos en las Unidades, así como una mayor probabilidad de logro en la formulación de proyectos, por esta razón contiene ejemplos ilustrativos y ayudas didácticas.



EL PROGRAMA ANUAL DE GESTIÓN SE ESPERA ESTÉ BASADO EN:

PARTICIPACIÓN: Creación y desarrollo de propuestas, planes y proyectos con la colaboración conjunta de las Unidades Académicas Administrativas, el concurso de los diferentes cuerpos colegiados y grupos de interés. Concertar, debatir y tomar decisiones y compromisos conjuntos que contribuyan con el cumplimiento de la misión institucional.

PLANIFICACIÓN. El programa anual de gestión guardará concordancia con los lineamientos del Plan de Desarrollo Institucional, el Presupuesto General de la Universidad y el Plan Operativo Anual de Inversiones.

EFICIENCIA: Los proyectos deberán obtener óptimos resultados con el uso racional de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

BIEN COMÚN: Los planes y proyectos de gestión buscan generar un impacto local o institucional por encima del beneficio particular.

TRANSPARENCIA: El proceso y los resultados de los proyectos se presentarán de manera clara, periódica y oportuna y se mantendrá a disposición de los grupos de interés la información de manera pública.

AUTOCONTROL: Cada unidad es responsable del manejo de los recursos que tiene a disposición para el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el marco del programa anual de gestión.



1. Base conceptual

Las UAA llevan a cabo trabajos con el propósito de cumplir sus funciones misionales. El trabajo se realiza por medio de su operación habitual y a través de proyectos los cuales deben ser planificados, ejecutados, supervisados y controlados.

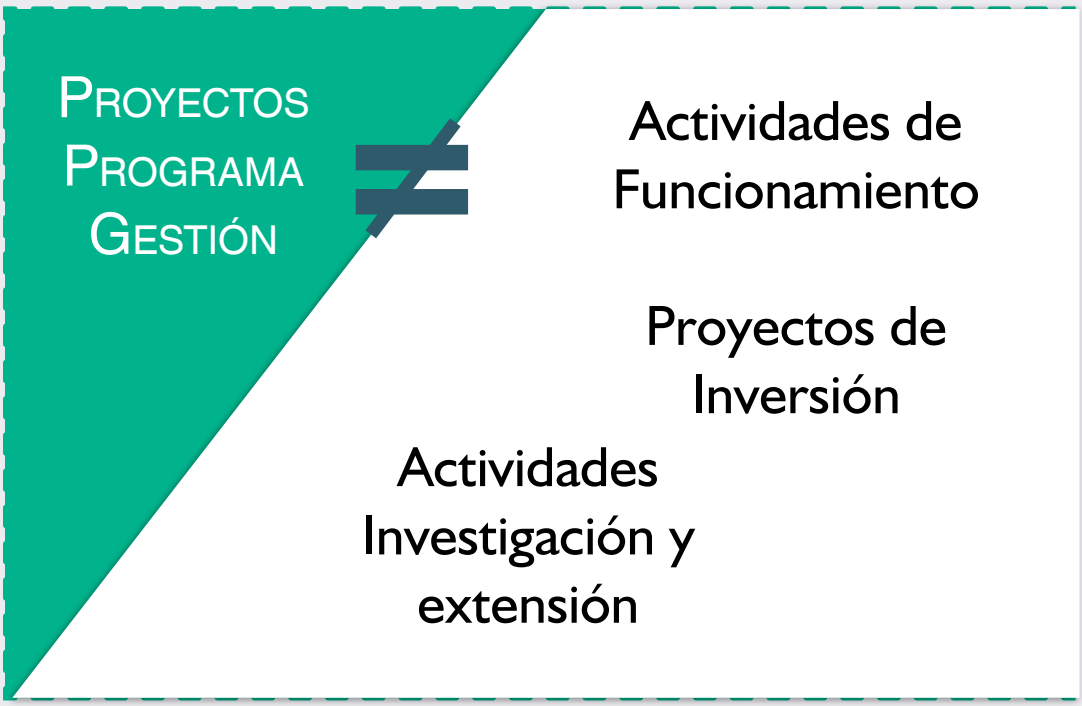
La planeación de la Unidad involucra la concepción y organización de varios esfuerzos en términos de actividades de funcionamiento, de investigación y extensión, de calidad, desarrollo de proyectos de inversión y proyectos de gestión, estos últimos son el objeto de interés de esta guía. Pueden existir diferentes configuraciones de estos elementos de acuerdo a cada unidad, como se observa en la fig. 1

- Proyecto: "Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único"

- Operación: "Son esfuerzos permanentes que producen salidas repetitivas, con recursos asignados para realizar básicamente el mismo conjunto de tareas…"

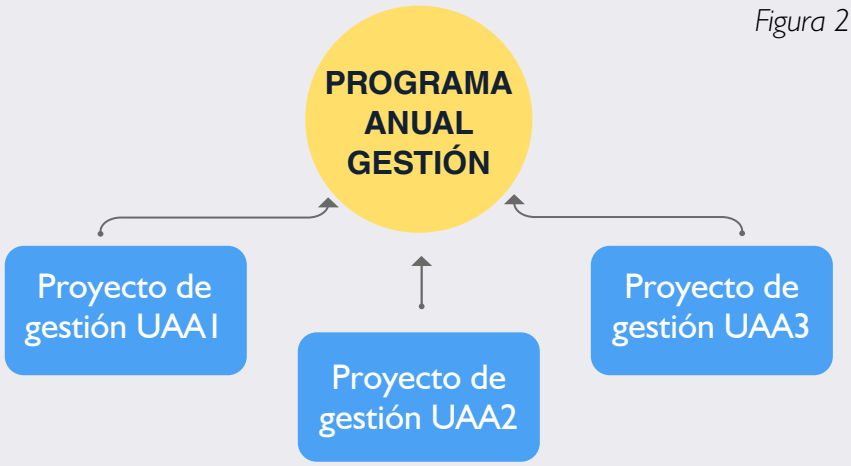
Fuente: Guía del PMBOK

Figura 1: Modelos de gestión Unidad.



Teniendo en cuenta el accionar de las Unidades, el objeto de esta guía se concentra en los *proyectos de gestión* los cuales a su vez conforman el *Programa Anual de Gestión (PAG).*

Figura 2. Conformación del PAG



•¿Qué es el Programa Anual de Gestión (PAG)?

En el marco institucional, el programa anual de gestión es el conjunto de compromisos que la Universidad establece para la vigencia de un año, con el fin de dar cabal cumplimiento a objetivos misionales de la institución y al plan de desarrollo institucional. (Acuerdo N° 032 de Julio 8 de 2002 del Consejo Superior).

•¿Qué es un proyecto de gestión de la UAA?

Son aquellos denominados incrementales o de mejora continua y de innovación, de ruptura o de pensamiento lateral, en los cuales la aplicación de nuevas tecnologías y de creatividad de la organización permite mejorar la eficiencia y la productividad de los procesos propios de las UAA.
(Acuerdo N° 032 de julio 8 de 2002 del Consejo Superior).



Algunos ejemplos de tipos de proyectos que podrían ser parte del Programa Anual de Gestión son:

TIPOS

Formación:

Creación o extensión de programas académicos, Reforma o modificación de plan de estudios de programas académicos, Acreditación o renovación de la acreditación de programas, Implementación de TIC como apoyo a la docencia, Acompañamiento estudiantil (deserción, repitencia, sobrepermanencia), Creación de herramientas y material pedagógico.

Investigación:

Fomento a la creación y fortalecimiento de grupos y centros, Fomento a la creación y desarrollo de redes de investigación, Creación o fortalecimiento semilleros de investigación, Fomento a la productividad académica.

Extensión:

Creación de programas de educación no formal o continuada, Creación de propuestas para asesorías y consultorías, Acreditación de pruebas de laboratorio, Fomento para el emprendimiento, Articulación docencia-investigación-extensión, Organización y participación en extensión.

Apoyo a las funciones misionales:

Seguimiento y cooperación con egresados, Movilidad nacional e internacional, Formación y capacitación, Bienestar (Atención, prevención y promoción), Gestión Cultural, Gestión Administrativa (Ambiental, SYSO, desarrollo de sistemas de información, mejoramientos de procesos, capacidad administrativa)



2. Ciclo del proyecto de gestión

Mediante cuatro etapas se desarrollan los proyectos de gestión en las UAA como se presenta a continuación:

Fig 3. Ciclo del proyecto del Programa Anual de Gestión



I. Identificación y estructuración del proyecto:

Las unidades pueden identificar y definir sus proyectos para dar respuesta a: planes de mejoramiento de la acreditación de los programas académicos y de la institución, auditorías, requisitos legales, entre otros. La estructuración comprende utilizar diferentes tipos de herramientas y análisis con el fin de traducir las ideas de proyecto en un esquema claro y preciso.

II. Formulación y registro del proyecto:

Una vez concebida y estructurada la idea del proyecto, se deben documentar los aspectos del alcance, tiempo y presupuesto del mismo.

III. Ejecución:

Durante el año la Unidad se encarga de llevar a cabo las actividades, cumplir los tiempos, y ejecutar el presupuesto programado.

IV. Seguimiento y control:

De manera continua el equipo de proyecto monitorea, analiza y regula el progreso o avance de las actividades, controla el presupuesto y verifica el alcance con fin de cumplir con el objetivo del proyecto.



3. Formulacion de proyectos de gestión

Para cada elemento del proyecto se consideran las siguientes definiciones:

1. Nombre del proyecto: Enunciado que proporciona una idea clara y concisa de qué se trata el proyecto.
Ejemplos: Diseño de un programa de emprendimiento para estudiantes del programa académico XYZ o Sistema de gestión de seguridad de la información en la UIS.

2. Propósito: *¿Para qué hacemos el proyecto?*
Corresponde a la alineación con los enfoques del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030.

El proyecto deberá estar enmarcado en alguno de los seis enfoques definidos: Formación integral e innovación pedagógica, Investigación e innovación como ejes articuladores de las funciones misionales, Cohesión social y construcción de comunidad, Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales, Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir, Gestión Universitaria para la excelencia académica.

3. Descripción: Proporciona contexto y amplía la información contenida en el nombre del proyecto, se deben incluir los siguientes elementos:

- Si el proyecto proviene de una fase anterior describir los avances realizados o logros obtenidos.
- Mencionar la dependencia o relación con otros proyectos.
- Describir las etapas para desarrollar el proyecto.
- Definir el área de influencia del proyecto, por ejemplo: el programa académico, la escuela o unidad, la facultad o la institución.
- Mencionar la población objetivo: ¿Cuáles son los grupos beneficiarios con el resultado del proyecto?
- Definir el alcance, lo que incluye y no incluye el proyecto, así como las limitaciones o restricciones.
- Hacer mención a los riesgos asociados al proyecto.



4. Objetivo: *¿Qué se va a hacer?*

Es una declaración del compromiso que adquiere la unidad. Algunas recomendaciones a tener en cuenta para su redacción:

- El objetivo inicia con un verbo en infinitivo. Por ejemplo: Diseñar, Implementar, Aumentar, Disminuir.
- El objetivo del proyecto es diferente del objetivo del producto. Por ejemplo: El objetivo de un proyecto es: Elaborar el Programa Educativo de la Maestría X y el objetivo del producto del proyecto es: Formar profesionales...
- Para el caso de proyectos se recomienda evitar el uso de verbos que no implican un cambio de estado tales como: Fortalecer, Apoyar, Facilitar, Contribuir, Propender, Gestionar.

5. UAA responsable / corresponsable: Unidad(es) responsable(s) de la dirección del proyecto con capacidad gerencial de plantear y ejecutar proyectos.

6. Duración: Teniendo en cuenta que la planificación es anual la duración corresponderá a un (1) año. En el caso de proyectos que por su complejidad duren más de un año se deben incluir en el sistema de información por fases.

7. Tipo de proyecto: Por defecto señalar el tipo de: Mejoramiento de Gestión

8. Porcentaje asignado al proyecto: Se deben contemplar todos los proyectos formulados por la unidad. A continuación se presentan algunos ejemplos ilustrativos:



Ejemplo: Una UAA tiene seis (6) proyectos clasificados y ponderados según la siguiente tabla:

	Estructura PDI 2019-2030	*%proyecto en el subprograma*	*% subprograma en el programa*	*%programa en la dimensión*	*%enfoque*	*Peso del proyecto*
Caso A: 2 proyectos en un mismo subprograma	Enfoque 1. Formación integral e innovación pedagógica				50%	
	Programa: 1.1 Modelo Pedagógico			100%		
	Subprograma: 1.1.1 Desarrollo y Gestión Curricular		100%			
	Proyecto A	60%				30%
	Proyecto B	40%				20%
	Total Proyectos	**100%**				
	Total Subprogramas		**100%**			
	Total programas			**100%**		
Caso B: 2 proyectos en un diferente subprograma mismo programa	Enfoque 4. Diseño de soluciones compartidas para atender prioridades nacionales y retos globales				15%	
	Programa: 4.3 Egresados			100%		
	Subprograma: 4.3.1 Seguimiento a egresados		35%			
	Proyecto C	100%				5%
	Total Proyectos	**100%**				
	Subprograma: 4.3.2 Relación con egresados		65%			
	Proyecto D	100%				10%
	Total Proyectos	**100%**				
	Total Subprograma		**100%**			
	Total programa			**100%**		
Caso C: 2 proyectos en un diferente subprograma diferente programa y mismo enfoque	Enfoque 5. Democratización del conocimiento para la transformación social y el logro del buen vivir				35%	
	Programa: 5.1 Extensión para la vinculación empresa, estado, sociedad			55%		
	Subprograma: 5.1.1 Articulación con la sociedad		100%			
	Proyecto E	100%				19%
	Total Proyectos	**100%**				
	Total Subprograma		**100%**			
	Programa: 5.2 Emprendimiento			45%		
	Subprograma: 5.2.1 Emprendimiento		100%			
	Proyecto F	100%				16%
	Total Proyectos	**100%**				
	Total Subprograma		**100%**			
	Total programa			**100%**		
	Total Enfoques				**100%**	**100%**

La evaluación global de cada proyecto se multiplica por el peso del proyecto para obtener el valor total de calificación del programa de gestión de la Unidad.

Estos totales deben ser siempre igual a 100%

Estos totales deben ser siempre igual a 100%

Estos totales deben ser siempre igual a 100%

El peso del proyecto B respecto al total de proyectos formulados por la unidad se calcularía así:
80% x 100% x 100% x 40% = 32%

Estos pesos los calcula el sistema automáticamente para la etapa de evaluación.

Se debe tener claridad de la ponderación de todos sus proyectos antes de ingresar al sistema de información.



9. Indicadores: Son expresiones cuantitativas que permiten medir el cumplimiento del objetivo o compromiso propuesto en el proyecto, por tanto los indicadores deben ser coherentes y pertinentes con el objetivo planteado. Para cada uno se debe determinar los siguientes componentes básicos:

Definición o nombre del indicador: Expresión precisa y concreta del objeto de medición, por ejemplo: Porcentaje de deserción estudiantil, Número de profesores visitantes extranjeros, Promedio anual de accidentes laborales, Tiempo promedio de respuesta a solicitudes, Tasa de variación anual en la movilidad de estudiantes o Porcentaje de asignaturas implementadas en Moodle / total asignaturas.
Para algunos casos, se puede asociar como indicador los entregables del proyecto: por ejemplo: Documento de requerimientos presentado al Consejo, documento de metodología diseñado.

Unidad con la que se mide el indicador: Unidad, porcentaje, metros cuadrados.

Estado o valor inicial: Establecer el punto de referencia o línea base para comparar el avance con la meta en un momento dado del año.

Meta: Determinar el valor esperado al culminar el proyecto o fase (para el caso de proyectos mayores de un año) de acuerdo a lo que la unidad puede comprometerse teniendo en cuenta los recursos humanos, tecnológicos y presupuestales disponibles.

10.Cronograma: *¿Cuándo se hará el proyecto?*
Se requiere definir y programar de manera ordenada las actividades y su duración.

Actividades: Identificar y describir las acciones específicas necesarias para cumplir las metas y el objetivo del proyecto. Se recomienda que las actividades no sean tan generales como etapas, ni tan desagregadas como tareas puntuales. Por ejemplo: Elaborar un diagnóstico sobre el estado actual de la participación en redes de colaboración en la UIS.



Porcentaje de ejecución del proyecto: Asignar a cada actividad un valor o peso por medio de un porcentaje (%) de manera que el total sume 100%. Este porcentaje ayuda a evaluar el avance del proyecto en cualquier momento del año.

Fechas de inicio y terminación: Estimar la duración de las actividades estableciendo aproximadamente los periodos de tiempo requeridos para finalizar cada una.

Responsable por actividad: Determinar el miembro del equipo de la UAA que será responsable de asegurar el cumplimiento de la actividad asignada.

11. Presupuesto total del proyecto: *¿Cuánto se prevé costará el proyecto?* Valor de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades y ejecutar el proyecto.

Fondo presupuestal: Definir el(los) fondo(s) por el cual se financiará el proyecto. Sólo se podrá programar los fondos que están bajo responsabilidad del ordenador de gasto que formula el proyecto.
Código del (los) fondo(s): corresponde al código que identifica el fondo definido.
Valor: Incluir el monto en miles de pesos del fondo seleccionado.

Con el fin de evitar duplicidad en la elaboración del presupuesto de cada fondo, en el proyecto sólo se deben asociar aquellos rubros adicionales en que se deba incurrir para el desarrollo del proyecto, es decir, los que no estén cubiertos por el funcionamiento de la unidad. Por ejemplo no se incluyen rubros como servicios personales docentes.

Programación del presupuesto del proyecto: Asociar los rubros de ingresos y gastos que se deben incurrir para el desarrollo del proyecto en la vigencia. El total de los rubros de ingresos y gastos por fondo, deberán sumar el mismo valor.
Para identificar los rubros y su código se recomienda consultar el Manual de Cuentas Presupuestales.



Detalle mensual: Especificar por cada rubro los meses en los cuales se dará el ingreso del dinero así como las erogaciones para el desarrollo del proyecto. Esto con el fin cargar el presupuesto adicional del proyecto al Sistema de Información Financiero.

Para los proyectos en los que haya personal asociado se pueden presentar dos (2) casos posibles

1. Para proyectos desarrollados por personal contratado en 2020 ya sea por planta, provisional o temporal. NO se debe incluir este valor en el proyecto.

2. Si se requiere personal adicional para el proyecto, se deberá programar como honorarios.

CONSIDERACIONES GENERALES

La redacción de los proyectos debe ser comprensible para cualquier lector externo al equipo de trabajo o a la unidad disciplinar. *Por ejemplo:* Si se utilizan siglas estas deben ser desagregadas la primera vez que se use en el documento.

El alcance propuesto se debe limitar a lo que dependa de la unidad considerando las restricciones o limitaciones tanto internas como externas a un proyecto que pueden afectar su desempeño.



4. Ejemplos ilustrativos

El propósito de esta sección es orientar y presentar a los formuladores de las UAA algunos ejemplos completos para redactar los componentes del proyecto.

En la documentación de apoyo de la página web: uis.edu.co/planeacionUIS, se pueden descargar las plantillas para la formulación de proyectos

Se encuentra también disponible una plantilla predeterminada para los proyectos de tipo académico:

- Reforma curricular
- Creación de propuesta de intención
- Autoevaluación de programa académicos
- Renovación del registro calificado

EJEMPLO 1

1. Nombre del proyecto: Reforma curricular del programa XYZ

2. Propósito:

Enfoque: Formación integral e innovación pedagógica
Programa: Modelo pedagógico
Subprograma: Desarrollo y Gestión Curricular

3. Descripción: Se ha planteado la reforma del currículo del programa XYZ debido a la necesidad de ajustar los propósitos de formación, modalidad (distancia, presencial, etc.), el perfil profesional y las competencias de egreso de los estudiantes teniendo en cuenta las exigencias del entorno nacional e internacional.

El marco de trabajo contempla tres etapas: 1) Análisis y evaluación curricular del programa fundamentado en un diagnóstico que contemple: el estado de formación en el área del programa en el ámbito regional, nacional e internacional, las necesidades de la región y el país, pertinencia y oportunidades potenciales de desempeño, entre otros. 2) Elaboración de la nueva propuesta curricular y 3) Actualización del proyecto educativo del programa.

1 Basados en algunos proyectos de gestión formulados por las UAA

En este proceso participará la comunidad del programa: estudiantes, profesores, egresados, empleadores y otras autoridades educativas nacionales e institucionales que se consideren pertinentes.

Objetivo: Rediseñar la propuesta curricular del programa XYZ con el fin de lograr su aprobación en el Consejo Académico

Unidad responsable: Escuela ABC

Duración: 1 año

Tipo de Proyecto: Mejoramiento de la gestión

Porcentaje asignado: 100% (Hay un sólo proyecto en el subprograma, le corresponde 100%)

Indicadores

Definición indicador	Unidad de medida	Valor inicial	Meta
Documento de propuesta curricular	Unidad	0	1
Proyecto educativo del programa presentado al Consejo Académico	Unidad	0	1



Descripción de las actividades	*Porcentaje de ejecución del proyecto*	*Fecha de inicio*	*Fecha final*	*Responsable*
Actualizar el diagnóstico del estado y tendencias de la formación del área del programa a nivel nacional e internacional	5%	15/01/2021	15/02/2021	Profesional de Escuela
Sustentar la fundamentación teórica del programa describiendo el marco teórico en la que se fundamenta la propuesta curricular	10%	16/02/2021	16/03/2021	Director de escuela
Plantear el perfil de egreso, el objeto del conocimiento y la estructura conceptual del saber, el plan de estudios y el	10%	16/03/2021	16/04/2021	Director de escuela
Definir el plan de transición	10%	17/04/2021	2/05/2021	Director de escuela
Construir el PEP y desarrollar el estudio financiero del programa (este último si se requiere)	25%	3/05/2021	2/07/2021	Director de escuela
Presentar el PEP al Consejo de Escuela, de Programas o de Sede para estudio y realizar ajustes según observaciones	10%	3/07/2021	24/07/2021	Director de escuela
Presentar el PEP al Consejo de Facultad o de Instituto para estudio y realizar ajustes según observaciones	10%	28/07/2021	15/08/2021	Director de escuela
Entregar el proyecto educativo a Planeación para su revisión por las instancias pertinentes	10%	20/08/2021	20/09/2021	Director de escuela
Realizar ajustes al PEP y entregarlo a Planeación para estudio en el Consejo Académico	10%	1/10/2021	15/10/2021	Director de escuela

Presupuesto total del proyecto: 0 (miles de pesos)



EJEMPLO 2

1. Nombre del proyecto: Implementación de la publicación y uso de la producción intelectual de profesores en el Repositorio Institucional UIS.

2. Propósito:

Dimensión PDI: 1. Dimensión académica
Programa: 1.2 Investigación de alta calidad
Subprograma: 1.1.3 Fortalecimiento de la transferencia del conocimiento al entorno

3. Descripción:

El Repositorio Institucional UIS es una herramienta informática que constará de tres módulos: 1) publicación de los trabajos de grado de los estudiantes de la universidad, 2) publicación de la producción intelectual de profesores representada en artículos y guías de clases y 3) publicación de producción editorial tales como libros, revistas, objetos de aprendizajes, entre otros.
Para implementar cada módulo en el Repositorio UIS se requieren desarrollar cinco etapas:

1. Identificación y análisis de requisitos
2. Diseño y desarrollo del sistema
3. Discusión y creación de políticas institucionales para la publicación y uso de documentos.
4. Pruebas, ajustes y refinamiento del sistema.
5. Construcción de estrategias de promoción y divulgación.

Actualmente se ha completado el desarrollo del módulo de publicación de trabajos de grado, por tanto el alcance de este proyecto comprende el desarrollo de las últimas tres etapas del módulo de publicación de la producción intelectual de los profesores dado que en el 2020 se avanzó en las dos primeras etapas.

Objetivo: Implementar el módulo de publicación de la producción intelectual de los profesores en el repositorio Institucional UIS.
Unidad(es) responsable(s): Biblioteca y División de Sistemas de información (DSI)
Duración: 1 año
Tipo de Proyecto: Mejoramiento de la gestión
Porcentaje asignado: 40% (Hay un total de 2 proyectos en el subprograma, el otro proyecto esta ponderado con 60%)



Indicadores

Definición indicador	*Unidad de medida*	*Valor inicial*	*Meta*
Documento política de publicación de la producción intelectual de los profesores presentado a Vicerrectoría Académica	Unidad	0	1
Documento de análisis, diseño e implementación de la producción intelectual de profesores	Unidad	0	1
Módulo en funcionamiento	Unidad	0	1
Número de profesores participantes de las jornadas de capacitación	Unidad	0	70

Cronograma

Descripción de las actividades	*Porcentaje de ejecución del proyecto*	*Fecha de inicio*	*Fecha final*	*Responsable*
Elaborar la propuesta de políticas de publicación y uso de la producción intelectual de los profesores	20%	3/02/2021	28/02/2021	Director de Biblioteca
Presentar propuesta de políticas de publicación y uso de la producción intelectual de los profesores a la Vicerrectoría Académica	20%	3/03/2021	30/04/2021	Director de Biblioteca
Analizar y definir los metadatos para los documentos	20%	2/05/2021	30/05/2021	Profesional de sistemas
Diseñar e implementar los metadatos, comunidades y colecciones para la producción intelectual de los profesores	20%	2/06/2021	30/06/2021	Profesional de sistemas
Diseñar e implementar estrategias para la promoción y difusión de los nuevos servicios	10%	1/07/2021	31/07/2021	Profesional de Biblioteca
Realizar capacitaciones a los profesores	10%	4/08/2021	28/11/2021	Profesional de Biblioteca

Presupuesto total del proyecto: 2500 (miles de pesos)



Presupuesto total del proyecto: 2500 (miles de pesos)

Fondo presupuestal	Código del fondo	Valor (miles de pesos)
Fondo especial	7034	2500

Programación del presupuesto para 1 año

	Ingresos		Gastos		Inversión	
	Rubro	Valor (miles de pesos)	Rubro	Valor (miles de pesos)	Rubro	Valor (miles de pesos)
Año 2020	25101040- Multas	$ 2.500	52208020- Avisos e Impresos	$ 500	81301010- Licencias de Software	$ 2.000

Detalle mensual

Rubro : 25101040

Mes	Valor	Mes	Valor
Enero	0	Julio	0
Febrero	2.500	Agosto	0
Marzo	0	Septiembre	0
Abril	0	Octubre	0
Mayo	0	Noviembre	0
Junio	0	Diciembre	0

Total = $ 2.500

Rubro : 52208020

Mes	Valor	Mes	Valor
Enero	0	Julio	0
Febrero	0	Agosto	500
Marzo	0	Septiembre	0
Abril	0	Octubre	0
Mayo	0	Noviembre	0
Junio	0	Diciembre	0

Total = $ 500

Rubro : 81301010

Mes	Valor	Mes	Valor
Enero	0	Julio	0
Febrero	0	Agosto	2000
Marzo	0	Septiembre	0
Abril	0	Octubre	0
Mayo	0	Noviembre	0
Junio	0	Diciembre	0

Total = $ 2000

