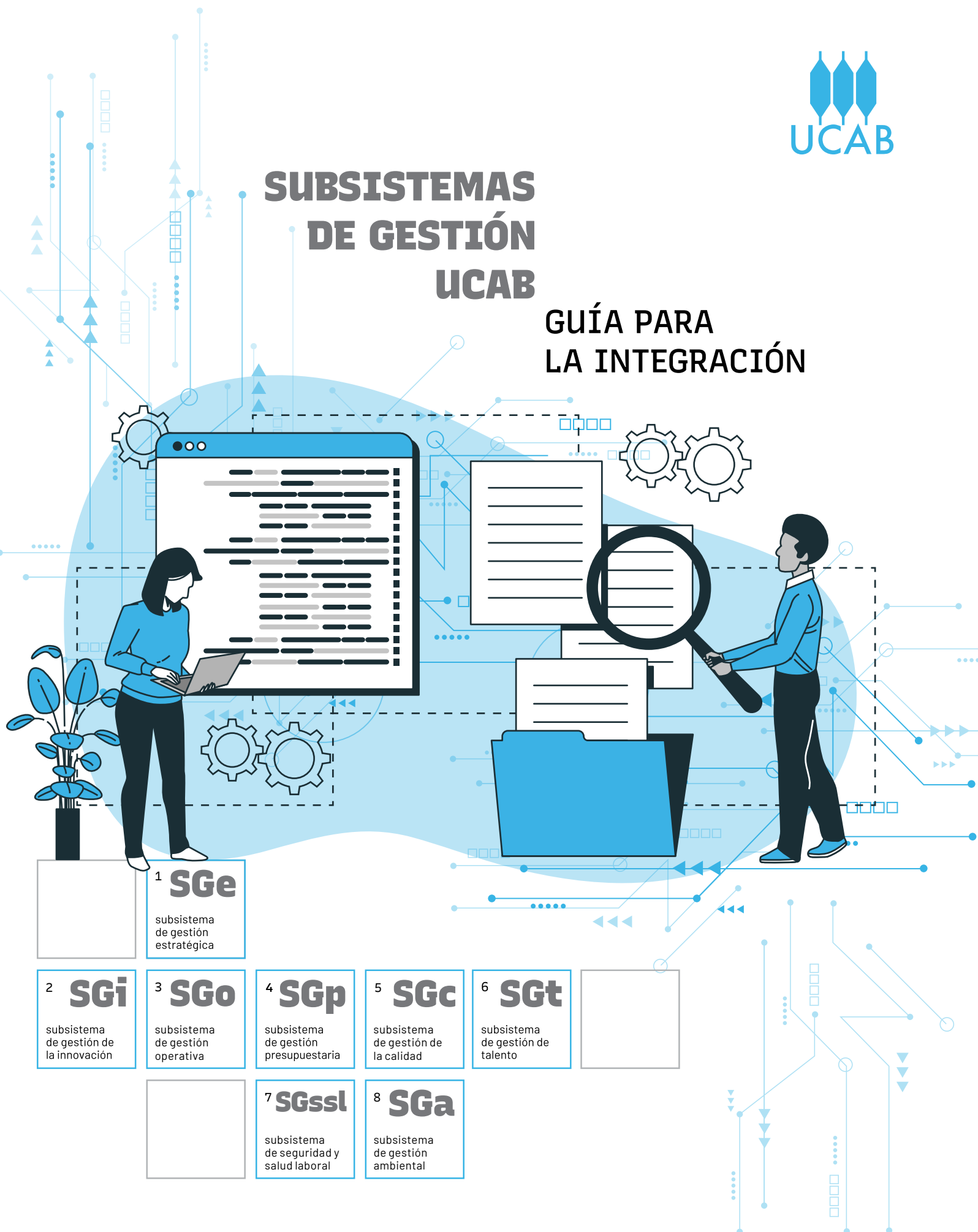
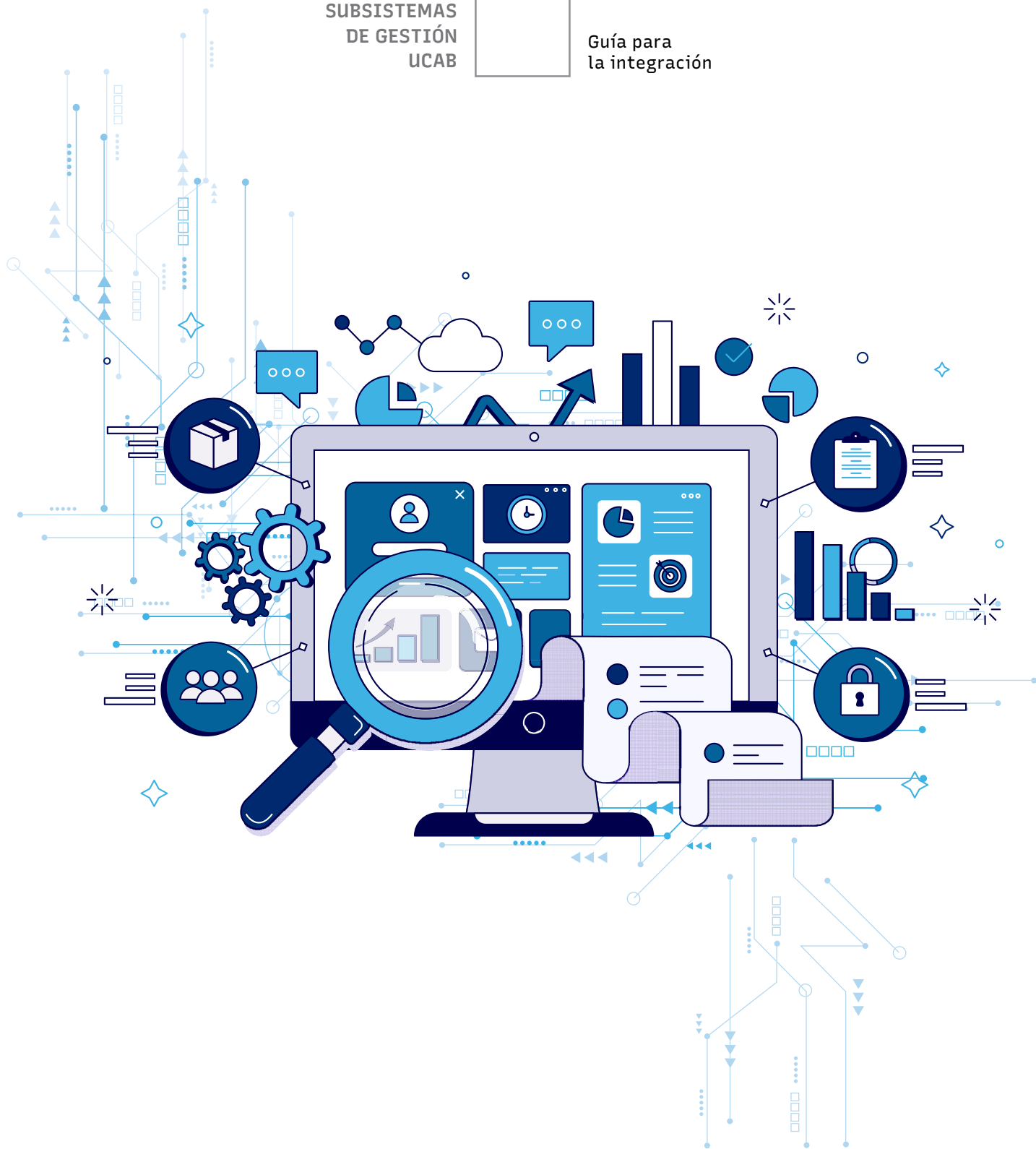


SUBSISTEMAS DE GESTIÓN UCAB

GUÍA PARA LA INTEGRACIÓN







La gestión de la Universidad resulta fundamental para elevar la calidad y los índices de logro en los procesos medulares de docencia, investigación y transferencia y extensión. Para los gerentes académicos y administrativos abordar y entender de manera integrada el modelo de gestión de la universidad contribuye con el desarrollo de capacidades que les permitirán entregar a la sociedad, en términos de conocimiento y contribuciones al desarrollo, mejores y más efectivos resultados.

En este documento se describe la integración de los subsistemas de gestión de la Universidad Católica Andrés Bello en cuanto a tiempo de ejecución, insumos y salidas, gobernanza y articulación. El propósito es que los diferentes gestores de las áreas académicas y administrativas comprendan el alcance y la importancia de los vínculos entre los diferentes subsistemas, evitando retrabajos o desarticulación en sus procesos de gestión y toma de decisiones. Los subsistemas que componen el sistema integral de gestión son los siguientes.

Subsistemas dentro del sistema integral de gestión



Subsistema de Gestión Estratégica



Subsistema de Gestión de la Innovación

SGe

Su alcance está asociado a los procesos de desarrollo (a partir del análisis del entorno y de las capacidades de la institución), seguimiento y evaluación de resultados del plan estratégico institucional, normalmente planteado para un horizonte de tres (3) años, lo cual incluye los ejes estratégicos, los objetivos estratégicos y las iniciativas o proyectos estratégicos, además de los indicadores y metas que operacionalizan los resultados que se esperan.

SGi

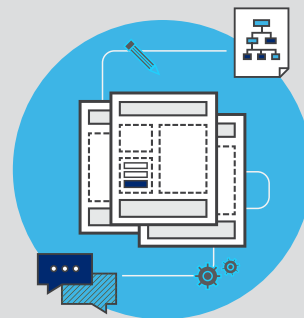
Su alcance está asociado a los ciclos de innovación de diferente naturaleza (atendiendo al marco de referencia y a los actores que participan) que se realizan para la identificación de iniciativas o proyectos de carácter estratégico que nutren el plan estratégico de la institución. El número de ciclos y su tipo (abierto o cerrado) será definido para cada período.



Subsistema de Gestión Operativa

SGo

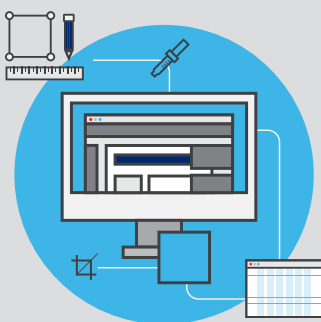
Su alcance está asociado a los procesos de planificación de los planes operativos (para cada periodo académico) atendiendo a los objetivos estratégicos y a la realidad propia de cada área de gestión académica o administrativa. Implica la definición de las prioridades a ser atendidas cada año y que están bajo la responsabilidad de cada gestor; incluye la planificación de las iniciativas (estratégicas y operativas), su seguimiento y evaluación de resultados, en relación con el nivel de cumplimiento de las actividades que las integran.



Subsistema de Gestión Presupuestaria

SGp

Relacionado con la estimación de las inversiones necesarias para el desarrollo de los diferentes programas (de carácter recurrente) y proyectos estratégicos u operativos.



**Subsistema de Gestión
de la Calidad**



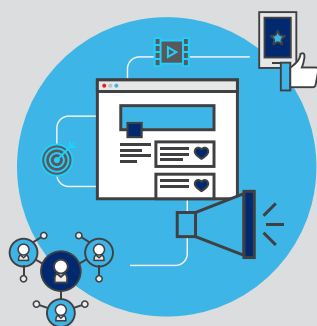
**Subsistema de Gestión
de Talento**

SGC

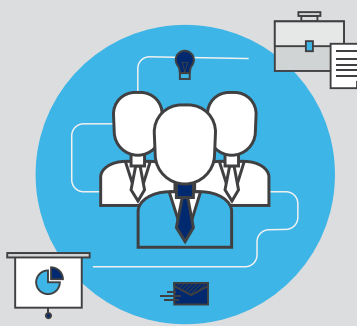
Relacionado con el cumplimiento de los objetivos de calidad, en relación con los procesos y subprocesos, así como los atributos o requisitos asociados a los mismos, definidos por cada área de gestión y cuyo cumplimiento se revisa mediante el desarrollo de auditorías internas y externas.

SGT

Relacionado con los subsistemas específicos de gestión del desempeño y de formación de talento y de estructura organizativa. El primero implica la evaluación individual de los trabajadores de la institución atendiendo a su perfil de competencias (según lo definido para cada grupo de cargos) y a los objetivos definidos y acordados para un período (relacionados con los procesos de la unidad a la que pertenece y a las iniciativas o proyectos estratégicos y operativos). El segundo relacionado con la definición de las necesidades de formación de los trabajadores (atendiendo a la evaluación de los diferentes subsistemas de gestión, particularmente los asociados a la propia gestión del desempeño individual), la definición de iniciativas de formación pertinentes y la evaluación de sus resultados y el impacto en la organización. El tercero establece la importancia de la estructura organizativa eficiente que conjugue los elementos propios de la gestión para dar las respuestas adecuadas a las necesidades del entorno y poder alcanzar las metas estratégicas planteadas.



**Subsistema de Seguridad
y Salud Laboral**



**Subsistema de Gestión
Ambiental**

SGssl

Su alcance está relacionado con el cumplimiento de un conjunto de buenas prácticas y exigencias normativas en materia de seguridad y salud laboral y abarca a las diferentes unidades que integran la estructura de la institución. Las necesidades de formación que se deriven, serán atendidas por el Subsistema de gestión del talento.

SGa

Su alcance está relacionado con el cumplimiento de un conjunto de buenas prácticas que en materia ambiental aplican al conjunto de procesos académicos y administrativos de la institución, con la finalidad de garantizar el manejo correcto de los impactos ambientales que pueda generar el funcionamiento de la universidad y contribuir a la orientación de la institución a la sostenibilidad.

A continuación, profundizamos en los vínculos entre estos subsistemas, resaltando aspectos relevantes para el gestor académico y administrativo, útiles para un adecuado empleo e interpretación de las herramientas y sus resultados.



Subsistema de Gestión Estratégica y Subsistema de Gestión de la Innovación



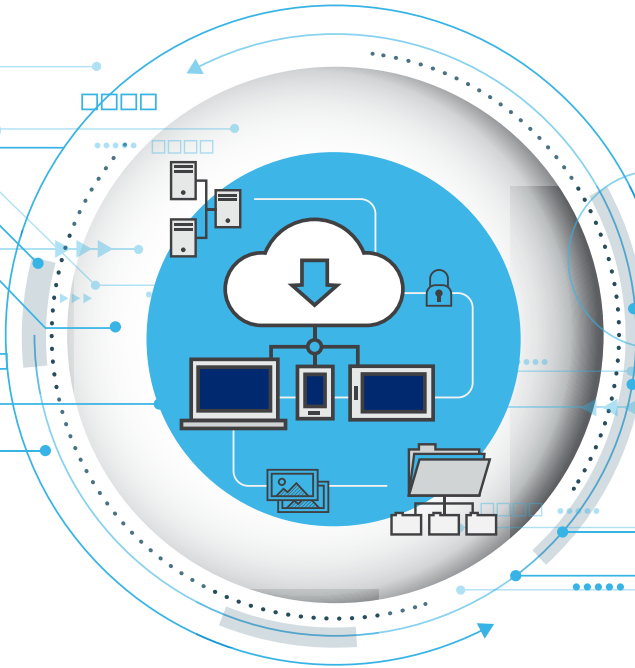
El sistema de gestión estrategia tiene su expresión en el plan estratégico cuya vigencia normalmente es de tres años. Está constituido por un portafolio de iniciativas a desarrollarse en el horizonte de tiempo definido. Anualmente se presenta su avance global en el Comité de Estrategia a celebrarse en el primer trimestre del período académico siguiente. En cualquier momento pueden incorporarse iniciativas, lo que significa que se trata de un plan vivo y flexible, lo cual depende de la evolución de las variables del contexto y de las capacidades institucionales.

El Plan Estratégico posee sus indicadores estratégicos (a cada uno se asocian metas y normalmente están relacionados al impacto que espera lograrse en el desempeño institucional); atiende a un Proyecto que integra todas las iniciativas estratégicas, con reporte de porcentaje de avance logrado anualmente en las iniciativas que conforman los objetivos y ejes estratégicos. La gobernanza recae en las Autoridades y en el Vicerrector Administrativo (que presta soporte directo a su gestión con el apoyo de la Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica). Son las autoridades (en última instancia el Rector) los responsables de la aprobación del Plan, con la participación del Comité de Estrategia. Como parte de los indicadores estratégicos se considerarán como muy importantes los referidos al nivel de cumplimiento de las exigencias asociadas a los rankings internacionales y al impacto en términos de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (esta información será suministrada por la unidad responsable de las estadísticas institucionales de la Secretaría de la institución).

Su articulación con el subsistema de gestión operativa y subsistema de gestión presupuestario (SGO y SGP) se refiere a la operacionalización en un año de las iniciativas que responden a retos en las unidades académicas y centros e institutos de investigación y en los objetivos que las unidades administrativas estiman desarrollar como parte de su plan operativo anual.

El subsistema de gestión de la innovación incluye una metodología que puede tener en su desarrollo la participación de distintos actores: estudiantes, profesores, personal administrativo, comunidad. La innovación siempre debe tener un marco de referencia para que pueda generar la propuesta esperada (por ejemplo, ideas para la innovación de los procesos pedagógicos, o para la mejora de la experiencia de los usuarios de las plataformas virtuales). Su producto puede corresponder a iniciativas que se dirijan al plan estratégico o que se realicen en el marco del plan operativo anual (SGO/SGP). Los ciclos de innovación pueden ser desarrollados en cualquier momento de cada período académico.

Los ciclos de innovación son estructurados y dirigidos con el apoyo directo del Vicerrectorado Administrativo, con el soporte de la Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica y del Centro de Innovación y Emprendimiento. Los ciclos de innovación podrán ser cerrados, involucrando exclusivamente a miembros de la comunidad universitaria, o abiertos, involucrando adicionalmente a otros actores de la sociedad, tales como empresas, comunidades, organizaciones estatales, entre otros. Pueden ejecutarse más de uno al año.

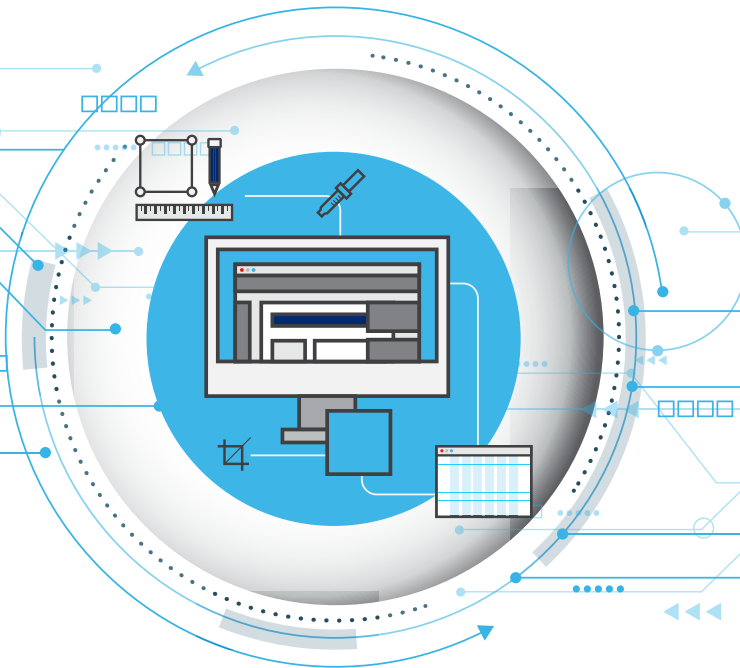


Subsistema de Gestión Operativa y Subsistema de Gestión Presupuestaria



El subsistema de gestión operativa está conformado por un conjunto de iniciativas de duración finita con un gerente y director ubicado en la dirección académica, administrativa o de soporte que desarrolla la iniciativa. El SISPOA asimila iniciativas estratégicas que serán ejecutadas en un año específico; por tanto, al cargar el nivel de avance de una iniciativa estratégica en SISPOA permite tener la información para la actualización del Project de iniciativas estratégicas. Puede ocurrir que desde el POA (años distintos al de elaboración del Plan Estratégico vigente) se identifiquen iniciativas que se incluyen en el plan estratégico, si su alcance e impacto tienen este nivel de importancia. Los tiempos para el SGO refiere al cierre de la gestión del período anterior en septiembre y la planificación de nuevo período en el primer trimestre del período académico. Sus indicadores se refieren al porcentaje de avance del cumplimiento de los proyectos allí registrados, medido de 0 a 100%. Aunque el SISPOA tenga establecidas fechas de cierre del proceso de planificación, luego de lo cual no puede ser modificado, puede solicitarse a la Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica la posibilidad de modificación si se considera que debe agregarse alguna iniciativa relevante. Aunque el presupuesto en cada período académico es aprobado entre junio y julio de cada año se entiende que algunas de las iniciativas o proyectos estratégicos pueden requerir un presupuesto, pero en la mayoría de los casos este tipo de iniciativas, por su importancia, se conoce antes del propio desarrollo de los planes operativos en octubre. Una vez que se completan los POAS debe actualizarse la lista de proyectos en el presupuesto para asimilar las nuevas iniciativas no consideradas previamente con el objetivo de que las órdenes de pago puedan comprometer los recursos específicos destinados a cada una de ellas. Normalmente el presupuesto incluye los siguientes componentes:

- » Nómina o recursos humanos (Costos y gastos asociados de personal)
- » Programas referidos a aquellas actividades que son permanentes cada año.
- » Proyectos: Son aquellas iniciativas que requieren para su ejecución la disponibilidad de recursos financieros. Forman parte iniciativas desarrolladas en el plan estratégico y/o en los planes operativos.



Subsistema de Gestión de la Calidad



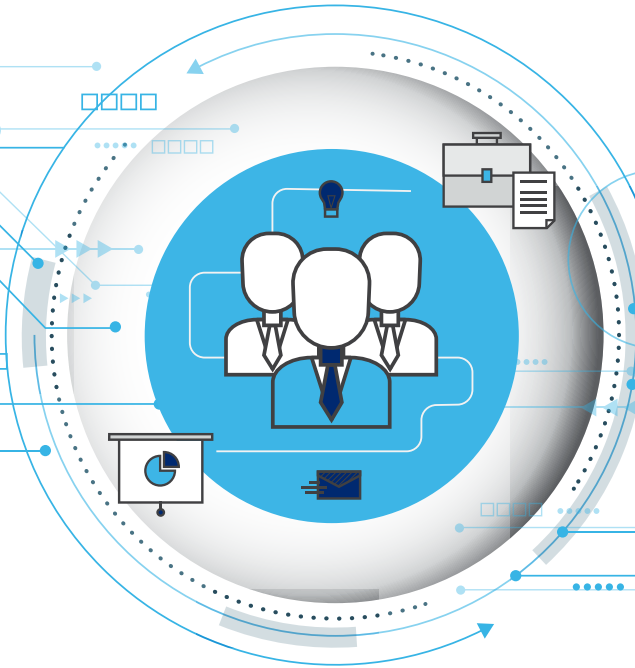
Los insumos son las iniciativas o proyectos que provienen de no conformidades, conformidades, acciones de mejora, acciones de innovación, de revisión por la dirección, quejas y reclamos de los usuarios y de los análisis de riesgo, además de los requisitos normativos, reglamentarios y legales. El análisis también debe contemplar la identificación de indicadores de procesos para cada una de las áreas que se auditan (considerando líneas bases y metas definidas para un período). Estas mejoras se ingresan en SISPOA de las unidades académicas y se incorpora como un objetivo fijo en los planes anuales administrativos y de unidades de soporte. En SISPOA se debe permitir que SGC vea el reporte de las acciones que se han registrado. Las iniciativas del SGC pueden ocurrir durante todo el año, por tanto se pueden incorporar en SISPOA en cualquier momento. La articulación entre SGO y SGC es poder mostrar en el SISPOA los tres tipos de acciones: de calidad (no conformidades, conformidades, acciones de mejora o provenientes de recurrencias de acciones no deseadas), innovadoras y de análisis de riesgo (esta clasificación no implica diferencias en los procesos de planificación y ejecución de las iniciativas. La gobernanza de este subsistema recae en la Dirección General de Calidad y Mejora Continua.

Con respecto al análisis de riesgos, este se hace por tipo de servicio; su actualización ocurrirá una vez al año o periódicamente a partir de las reflexiones que correspondan. La matriz de riesgo puede alimentar el SGO. Una vez que han sido delimitados los requisitos de los subsistemas de gestión ambiental y seguridad y salud laboral se evaluarán sus aportes a la matriz de riesgo.

Desde el punto de vista de articulación, lo importante es que el propio SISPOA permite hacer seguimiento al desarrollo de las iniciativas asociadas con el subsistema de gestión de la calidad. Además, los objetivos de la calidad están relacionados con los propios objetivos estratégicos, pero considerando su expresión en la propia operación de la institución. La definición de los objetivos e indicadores de la calidad deben ser trabajados en un espacio conjunto entre los responsables de la gestión de los diferentes subsistemas aquí referidos. Este espacio de integración entre los subsistemas es propiciado por el Vicerrectorado Administrativo.

En cuanto a la vinculación con el Sistema de Gestión de Talento es importante considerar que los cambios en los procesos pueden generar adecuaciones en la estructura organizativa o de cargos que tendrían que ser informados a la Dirección General de Talento. De la misma forma, cambios iniciados por la Dirección General de Talento deberán ser informados a la Dirección General de Calidad y Mejora Continua.

La dirección de auditoría tiene como propósito verificar el grado de cumplimiento de los requisitos declarados como parte del sistema de gestión de la calidad.



Subsistema de Gestión Ambiental



El subsistema de gestión ambiental define sus propias exigencias en relación con las políticas, de Sustentabilidad Ambiental, Ambiental y políticas conexas, buenas prácticas y procedimientos definidos a ser cumplidos con la colaboración de las diferentes instancias que integran la estructura de la universidad. Este subsistema considerará sus propias pautas para las auditorías orientadas a la verificación del cumplimiento de las exigencias; igualmente, considerará su propia batería de indicadores de procesos, gestionara con el resto de los Subsistemas las actuaciones e iniciativas que sean pertinentes a los efectos de lograr los objetivos de la Política Ambiental de la universidad. Sin embargo, las auditorías se realizarán aprovechando la planificación relacionada con el SGC; el alcance de estas auditorías, atendiendo a las exigencias definidas, abarcará a las unidades relacionadas. En la práctica, la idea es aprovechar los esfuerzos relacionados con las visitas de auditoría para recabar información relacionada con el nivel de cumplimiento de esta dimensión en el caso en que la unidad tenga asociadas responsabilidades con respecto a ello.



Subsistema de Gestión de Talento



El subsistema de Gestión de Talento orienta la proyección, la fidelización y la mejora continua del talento en la gestión académica y administrativa de la universidad, de forma integrada, y tiene por objetivo responder a las estrategias, iniciativas, planes y programas establecidos por la Institución. Esta integración promueve la transversalidad en el desarrollo de las competencias declaradas para la docencia, la investigación, la extensión y la gestión, considerando a todos los segmentos de los colaboradores. El ciclo de este subsistema debe coincidir con el SGO de la siguiente manera:

- » En septiembre cierra la evaluación de desempeño con los objetivos y se planifican los objetivos del nuevo período en el primer trimestre del año académico, al mismo tiempo que se da el cierre y planificación de los POA
- » Los tiempos de apertura y cierre de los planes de formación también coinciden con los períodos de la evaluación del desempeño.

La gobernanza de este subsistema recae en la Dirección General de Recursos Humanos.

El subsistema de Gestión del Talento está integrado por tres componentes: desempeño, formación y estructura organizativa.

1) El componente de evaluación del desempeño busca valorar el mérito demostrado por cada colaborador en el ejercicio de las funciones o roles exigidos por la posición o cargo que ocupa de manera precisa y objetiva, así como el cumplimiento de objetivos en las posiciones que tienen responsabilidades de gestión. Este subsistema se desarrolla en cuatro dimensiones: Docencia, Investigación, Extensión y Gestión, a las que se asocian un conjunto de competencias, factores de desempeño y cumplimiento de objetivos que se derivan del Plan Estratégico de la Institución. El proceso de gestión del desempeño

conjuga los elementos descritos en el manual de competencias, en el sistema de clasificación de cargos/roles y en los reglamentos de clasificación y ascenso del personal académico y tiene por objetivo valorar el desempeño de los colaboradores en los diferentes roles que pueda asumir en un período para tener una visión global de su desarrollo y proyección en la Universidad.

Los objetivos de desempeño del personal pueden derivarse de las siguientes fuentes:

- » Iniciativas del PE que se registran en el SISPOA
- » Iniciativas operativas que se registran en el SISPOA
- » Iniciativas que reflejan acciones de mejora, a partir del SGC
- » Objetivos que se derivan de los procesos permanentes que ejecutan las unidades

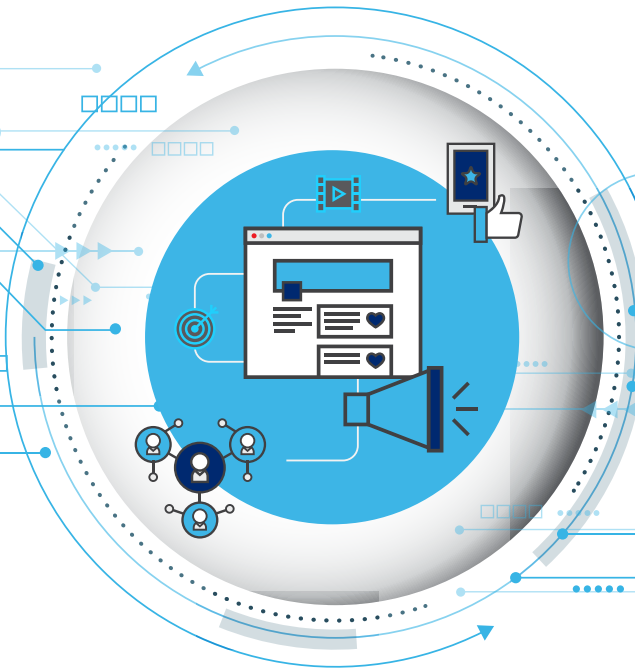
En este sentido, el líder debe orientar la integración de este subsistema con el resto de los subsistemas de gestión considerando los objetivos estratégicos de la unidad, las iniciativas operativas reflejadas en los POA, las propuestas de mejora requeridas por el sistema de gestión de la Calidad y otros proyectos u objetivos propios de cada unidad.

2) Las actividades del componente de **formación** que se plantean en la planificación anual se derivan de las necesidades detectadas en: SGC, SGE, SGI, SGT (desempeño). El Sistema de Formación y Desarrollo se orienta por los criterios definidos en el Proyecto Formativo Institucional, el Modelo de Competencias Institucionales, el Modelo



de Gestión del Talento, el Plan Estratégico en ejecución, los Planes Operativos anuales y en base a estos se establecen las orientaciones estratégicas de formación y desarrollo. Es responsabilidad de los líderes de las unidades académicas y administrativas contribuir con el desarrollo integral de los miembros de los equipos de trabajo, promoviendo tanto el crecimiento horizontal basado en el conocimiento sólido de los procesos, como el crecimiento jerárquico con el desarrollo de competencias por niveles de cargos.

3) El componente de la **estructura organizativa**, es el reflejo de la forma como se ordenan y articulan los diferentes procesos, las actividades y los equipos de trabajo de una unidad, que hacen posible el cumplimiento de las metas y los objetivos trazados a largo, mediano y corto plazo. Por tanto, la eficiencia de una estructura organizativa debe conjugar los elementos propios de la gestión de los procesos y debe poder cumplir con las metas estratégicas y operativas planteadas. En este sentido, los líderes de las unidades académicas y administrativas, deben estar atentos a los resultados de la evaluación del desempeño y a los indicadores de formación y desarrollo de sus equipos de trabajo, así como a los retos que plantea el entorno organizacional y el contexto global, para plantear la revisión y los cambios necesarios en la gestión de la estructura organizativa para que haya una adecuación y una coherencia permanente que responda a las necesidades operativas y estratégicas de la Universidad.



Subsistema de Seguridad y Salud Laboral

El subsistema de seguridad y salud laboral define sus propias exigencias en relación con las políticas, buenas prácticas y procedimientos definidos a ser cumplidos con la colaboración de las diferentes instancias que integran la estructura de la universidad. Este subsistema considerará sus propias pautas para las auditorías orientadas a la verificación del cumplimiento de las exigencias; igualmente, considerará su propia batería de indicadores de procesos. Estas revisiones ocurrirán de manera independiente a las auditorías desarrolladas en el marco del SGC.



Sobre la gobernanza del proceso de integración de los subsistemas:



Aunque cada subsistema posee sus propias exigencias en relación con los actores y sus responsabilidades, se conforma un Comité de Integración de Subsistemas de Gestión, el cual estará conformado por:

- » Vicerrector Administrativo (quien lo presidirá)
- » Director General de Planificación y Gestión Estratégica (quien fungirá como secretario)
- » Director General de Calidad y Mejora Continua
- » Director de Sustentabilidad Ambiental
- » Director General de Recursos Humanos
- » Director de Seguridad y Salud Laboral
- » Director de Auditoría

Este Comité se reunirá al menos dos veces al año y tendrá como objetivo fundamental articular los procesos relacionados a cada uno de los subsistemas para garantizar la simplicidad y fluidez de las interacciones con las diferentes unidades que integran la estructura de la institución, así como promover la comprensión de los beneficios de un análisis integrado de la gestión para la mejora de los procesos de toma de decisiones.



**Notas adicionales
asociadas a la articulación
entre los subsistemas**



Sobre la articulación en relación con los tiempos de planificación y cierre:

C=cierre

P=planificación

Per=permanente

Sistema	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
SGE	P										C
SGI(*)	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per
SGO	P										C
SGP											C/P
SGC	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per
SGT	P										C
SGA	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per	Per

(*) El ciclo de innovación puede ocurrir en cualquier momento del período académico y desarrollará el proceso de planificación, ejecución y cierre



Sobre la articulación en términos de componentes y resultados

Sistema	SGE	SGI	SGO	SGP	SGC	SGT	SGA
SGE	X	Los ciclos de innovación permiten identificar proyectos que se añaden al plan estratégico	Los proyectos estratégicos (o sus componentes) a ser ejecutados en un período se cargan en el SISPOA	A pesar de que el presupuesto de un período se defina antes de la realización de los planes operativos, éste deberá considerar una estimación de la inversión necesaria para el desarrollo de las iniciativas estratégicas u operativas ya identificadas	Los objetivos del sistema de gestión de la calidad y los indicadores establecidos para estimar su logro deben definirse atendiendo a los ejes estratégicos y a los requisitos de las operaciones.	El sistema de gestión del desempeño considera como parte de los objetivos que pueden definirse para los colaboradores las iniciativas estratégicas a ser desarrolladas en un período. Los planes de formación deben considerar las competencias que requieren ser desarrolladas para el logro de los objetivos estratégicos	Cuando corresponda, se incluirán iniciativas estratégicas asociadas a la gestión ambiental
SGI	X	X	Los proyectos derivados de los ciclos de innovación y que serán ejecutados (en su totalidad o alguno de sus componentes) en un período se cargan en SISPOA	El presupuesto debe considerar una partida para asimilar inversiones sobrevenidas derivadas de los ciclos de innovación (aunque se considera que la mayoría de estas iniciativas tiene como recurso vital las horas hombre asociadas)	Algunas de las iniciativas correctoras o correctivas pueden ser consideradas innovaciones, pero esto es independiente de los ciclos de innovación	El sistema de gestión del desempeño considera como parte de los objetivos que pueden definirse para los colaboradores las iniciativas estratégicas a ser desarrolladas en un período (las cuales pueden haber derivado de un ciclo de innovación)	Propone proyectos que se enmarcan en los ciclos de innovación orientados a dar respuesta a propuestas asociadas en materia de gestión ambiental en el campus
SGO	X	X	X	Una vez completados los POA el presupuesto deberá asimilar los proyectos operativos no previstos previamente para asegurarse de que las órdenes de pago comprometan las partidas específicas del presupuesto.	El SISPOA debe considerar necesariamente un espacio para incorporar las iniciativas correctivas o correctoras derivadas de los procesos de revisión del sistema de gestión de la calidad	El sistema de gestión del desempeño considera como parte de los objetivos que pueden definirse para los colaboradores las iniciativas operativas a ser desarrolladas en un período	Se incorpora el reto estratégico asociado a consolidar un campus sustentable: sistema de gestión ambiental en el SISPOA.
SGP	X	X	X	X	En el caso en que las iniciativas correctivas o correctoras exijan una inversión, deberán ser incorporadas en el presupuesto bajo las mismas condiciones que otras iniciativas operativas	Los planes de formación requieren de una inversión para su ejecución y aunque se definen posteriormente al desarrollo del presupuesto se estima una inversión general necesaria que puede ser ajustada al momento en que este plan esté culminado	En el caso en que las iniciativas exijan una inversión, deberán ser incorporadas en el presupuesto bajo las mismas condiciones que otras iniciativas operativas
SGC	X	X	X	X	X	Los planes de formación deben considerar las competencias que requieren ser desarrolladas para el logro de los objetivos de la calidad	Considerando sus propias pautas de auditoría, realizará la planificación de las mismas conjuntamente con SGC
SGT	X	X	X	X	X	X	Necesidad de actividades de formación derivada de los resultados de auditorías y/o de las iniciativas que así lo requieran
SGA	X	X	X	X	X	X	X



Sobre la gestión de riesgos en relación con cada subsistema de gestión: Falta incluir en esta matriz SSL y SGA

Sistema	SGE	SGI	SGO	SGP	SGC	SGT
Elementos						
Gestión de Riesgos	Los sistemas tienen en cuenta los riesgos externos e internos asociados a la Universidad y buscan mitigarlos, eliminarlos, transferirlos o asumirlos.					
	El sistema de Gestión Estratégica considera los riesgos y oportunidades asociados a cada uno de los ejes para determinar las estrategias e iniciativas de acción.	El Sistema de Gestión de Innovación considera los riesgos y oportunidades asociados a la gestión de cambios y a la diversificación de los productos o servicios.	El Sistema de Gestión Operativa considera los riesgos y oportunidades asociados a la gestión del plan y se cargan en SISPOA	El Sistema de Gestión del Presupuesto considera los riesgos y oportunidades asociados a la fuente de los recursos y la forma de provisión según las normativas y la estructura de control interno.	El Sistema de Gestión de la Calidad considera los riesgos y oportunidades asociados al logro de los objetivos de los procesos básicos de los servicios misionales y de apoyo. Los mismos están en la matriz de riesgos del proceso.	El Sistema de Gestión Humana considera los riesgos asociados desarrollo del liderazgo, al talento humano y el clima laboral.



Algunas notas finales para el gestor académico o administrativo





1. Recuerde que su herramienta de planificación operativa anual es el SISPOA e invita a una reflexión sobre el desempeño de su unidad para planificar las iniciativas en consecuencia.

» En el SISPOA debe incluir todas las iniciativas estratégicas bajo su responsabilidad a ser ejecutadas durante un período. Puede que en un período sólo pueda ser ejecutado un componente específico de una iniciativa estratégica.

» En el SISPOA puede igualmente incluir iniciativas operativas que usted considera relevantes aun cuando no formen parte del plan estratégico.

» Además, en el SISPOA debe incorporar las iniciativas asociadas a acciones correctivas o correctoras, así como oportunidades de mejora que resulten de los procesos de auditoría interna o externa. Igualmente, podrá incorporar iniciativas relacionadas con la dimensión ambiental en caso de que apliquen y de que su ejecución también demande la participación de su unidad.

» Aunque se define un plazo para el proceso de planificación operativa en el SISPOA pueden añadirse iniciativas en cualquier mo-

mento del período solicitando la autorización para hacerlo a la Dirección General de Planificación y Gestión Estratégica.

2. El avance en la planificación operativa se mide considerando el avance (de 0 a 100%) en la ejecución de todas las iniciativas definidas. Es importante que se haga un monitoreo anual del conjunto de indicadores estratégicos en los que se pretende obtener un impacto a partir de estas iniciativas.

3. Adicionalmente, están definidos una serie de indicadores de gestión de carácter estratégico (con una expresión concreta en cada unidad académica) e indicadores de procesos, que dan cuenta del impacto de la estrategia y de las iniciativas operativas en el desempeño de la unidad. Estos indicadores están accesibles a través de Argos u otras plataformas institucionales.

4. Durante la elaboración del presupuesto (lo cual ocurre un poco antes de la planificación operativa) asegúrese de que se consideren las inversiones necesarias para la ejecución de algunas iniciativas estratégicas u operativas que sabe que incluirá posteriormente. Asegúrese de que las órdenes de pago asociadas a



cualquier iniciativa estratégica vayan contra los recursos asociados a la partida específica del presupuesto creado para este fin.

5. Los objetivos de desempeño (suyos y de sus subordinados) definidos en el sistema de gestión de desempeño se asocian a las iniciativas estratégicas y operativas definidas en el SISPOA pero también a los procesos o actividades recurrentes desarrolladas por su unidad y que en un período pueden tener especial relevancia.

6. Involucre al equipo que conforma su unidad a que participe en los procesos de planificación y al reconocimiento de las diferentes herramientas disponibles para estos fines.

7. Al momento de la evaluación, asegúrese de considerar integralmente todos los resultados: informe de ejecución del plan estratégico, informe de ejecución del plan operativo, desempeño de indicadores estratégicos y de procesos (globales y de su unidad específica), evaluación del desempeño individual del talento y resultados de las auditorías en el marco del sistema de gestión de la calidad, así como los resultados de las auditorías relacionadas específicamente con el subsistema de gestión ambiental. Debe haber coherencia entre

los resultados y las iniciativas que se definan para el próximo período debe resultar de ese análisis integral. Algunas preguntas relevantes para este examen:

» ¿Mejoraron los indicadores de desempeño (institucional y de su área) de carácter estratégico?

» ¿Las iniciativas estratégicas y operativas son las pertinentes? ¿Qué otra cosa podemos hacer o hacer distinto, qué otra iniciativa puede ser relevante? ¿Cuál es, a fin de cuentas, nuestra estrategia y cuál es su coherencia con lo establecido a nivel institucional?

» ¿Son coherentes los resultados de nuestra evaluación individual del talento con respecto a los resultados en nuestra gestión operativa? ¿Tenemos recomendaciones asociadas a la formación y desarrollo de competencias de nuestro personal coherentes con la estrategia y nuestros resultados asociados al desempeño?

» ¿Qué aspectos podemos mejorar en nuestras operaciones? ¿Cómo podemos seguir mejorando la prestación de nuestro servicio?



2025