

Pontificia Universidad Católica del Ecuador - PUCE

**Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica
Universitaria en Latinoamérica y Europa**

IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA PROJECT ONLINE EN LA PUCE ECUADOR, PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA Y CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.

Mónica Mancheno
Directora de Aseguramiento de la Calidad
mpmancheno@puce.edu.ec
02 299 1700 - 1695 – 1419
<https://puceeduec.sharepoint.com/sites/pwa>

Palabras claves: Planificación Estratégica, Mejora de Procesos, Automatización, Planificación, Planificación Operativa, Estrategias



Resumen ejecutivo de la Práctica:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) es una persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro, constituida como una sola universidad a nivel nacional, ubicada en seis localidades del país: D.M. Quito (Quito y Nayón), Esmeraldas, Ambato, Manabí (Portoviejo, Chone y Bahía), Ibarra y Santo Domingo de los Tsáchilas.

La PUCE es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y, los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales. Fundada en 1946, es la universidad privada más antigua del país. Está dirigida y administrada por la Compañía de Jesús (Jesuitas).

La PUCE, para dar cumplimiento a su misión, visión y objetivos institucionales, elaboró un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), que tiene una duración de 5 años; actualmente está vigente el PEDI 2016-2020.

La herramienta metodológica que materializa al PEDI, es la Planificación Operativa, que consiste en la elaboración y ejecución de planes de acción a corto plazo (máximo un año fiscal), que permiten el cumplimiento de los proyectos marco, con la participación de toda la comunidad universitaria. Los planes de acción apalancan la ejecución de los lineamientos, objetivos, estrategias y proyectos marco que en conjunto forman el PEDI vigente.

La PUCE, identificó la necesidad de controlar de forma más eficiente el cumplimiento de sus planes de acción y articularlos a nivel nacional, debido a que antes de la implementación de la solución informática integral, no se tenía un control centralizado de todos los planes de acción, no se disponía de información exacta del porcentaje de avance de los planes, número de personal involucrado en su gestión, tampoco se podía verificar las evidencias que respaldaban el cumplimiento de los mismos.

La implementación de la herramienta de gestión de proyectos Project Online ha mejorado significativamente los siguientes aspectos de la gestión de planes de acción:

- Gestión de seguimiento al cumplimiento de los planes de acción: se incrementó el cumplimiento de los planes de acción del 27% en el año 2016 al 77% en el periodo 2018.
- Articulación de los planes de acción a nivel nacional: cada sede de la Universidad desarrollaba planes de acción propios lo que generaba duplicidad de esfuerzos y de uso de recursos.
- Eficiente administración del talento humano, recursos económicos y físicos.
- Agilidad en el procesamiento de información en tiempo real: la solución informática integral, permite disponer de información gerencial en tiempo real del estado de los planes de acción y sus componentes.
- Identificación del personal de la PUCE involucrado en la gestión de los planes de acción y comunicación directa con los mismos.
- Adopción masiva de la metodología y de la herramienta dentro de la institución, cambiando la cultura organizacional de gestión de proyectos.

- **Planificación de la Práctica:**

1.1 Situación de partida / línea base.

Análisis de Contexto

La PUCE, proponiendo un marco integrador de sus seis sedes elaboró un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016 - 2020, analizando los entornos interno y externo, nacional e internacional, lo que ha determinado el direccionamiento de la PUCE en la actualidad.

Identificación de problemas

Debido a la gran cantidad de planes de acción que se empezaron a gestionar en la PUCE para ejecutar el PEDI, se dificultó el seguimiento, control y monitoreo a los mismos, lo que entorpeció la generación de información gerencial para la toma de decisiones por parte de las autoridades de la institución.

Identificación de grupos de interés

- Autoridades PUCE.
- Dirección de Aseguramiento de la Calidad (Quito)
- Oficinas de Aseguramiento de la Calidad (Sedes)
- Unidades académicas y administrativas
- Líderes de planes de acción
- Estudiantes y colaboradores de la PUCE

1.2 Identificación de objetivo.

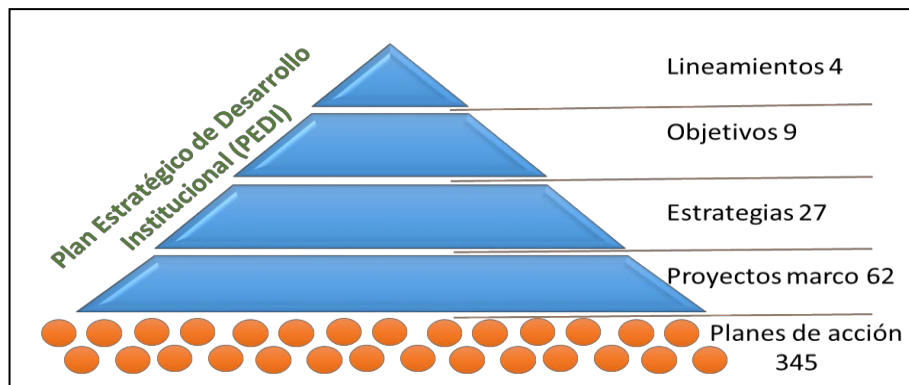
Gestionar y controlar de forma estandarizada y automatizada los planes de acción como base de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) de la PUCE, que garantice:

- Cumplimiento de los planes de acción.
- Seguimiento online permanente de los planes de acción.
- Estandarización de la gestión.
- Obtener información para la toma de decisiones.

1.3 Alineamiento con las estrategias de la Universidad.

La planificación operativa consiste en la elaboración y ejecución de planes de acción que viabilizan el cumplimiento del PEDI 2016-2020.

Estructura PEDI PUCE 2016-2020



Fuente: Project Online, PEDI PUCE, fecha de corte 31 de mayo del 2019.

1.4 Método de abordaje para la identificación de alternativas

Se convocó a varios proveedores para la revisión y selección de una plataforma adecuada para la gestión de proyectos, considerando los siguientes parámetros:

- Funcionalidad de la herramienta.
- Interacción con otros softwares utilizados por la institución.
- Facilidad de personalización de la herramienta.
- Acompañamiento del proveedor durante de implementación.
- Capacitación
- Costo

El control y seguimientos de los planes de acción se realizaban utilizando formatos Excel (ver anexo 1).

1.5 Justificación de la alternativa seleccionada incluidos los resultados esperados.

Una de las mejores opciones fue la ofertada por la empresa Business IT, con la cual la Universidad lleva un contrato de *campus agreement* que brinda soluciones a través de productos Microsoft que incluyen importantes beneficios en reducción de costos al momento de realizar una compra.

Se concluyó que el mejor proveedor para cumplir con este requerimiento es el ofertado por Business IT, cuyo campo de acción y alcance es el que se describe el anexo 2.

1.6 Valor añadido esperado para la institución (ex ante).

- Centralizar el portafolio de planes de acción a nivel nacional.
- Metodología estándar y adecuada que se ajuste a las necesidades de la Institución.
- Módulo de seguridad y la correcta asignación de permisos.
- Repositorio de evidencias.
- Alertas a través de la herramienta.
- Agilizar la recolección de información para toma de decisiones.

1.7 Valor añadido esperado para los grupos de interés (ex ante).

- Autoridades: Recibir información que cuente con valor agregado.
- Dirección de Aseguramiento de la Calidad: Establecer una metodología de gestión estandarizada.

- Unidades Administrativas y Académicas: conocer el estado de los planes de acción que se están gestionando.
- Líderes de proyectos: Disponer de una herramienta virtual que facilite la gestión de los planes de acción a su cargo.

1.8 Mecanismos de comunicación y participación.

- Se elaboró una primera guía para el diseño de planes operativos en formato Excel. (ver anexo 3)
- Capacitación con guías virtuales al personal involucrado y difusión del instructivo con la metodología de la nueva gestión de los planes de acción. (ver anexo 4)
- Se realizó un plan de capacitación en coordinación con el proveedor. (ver anexo 5)
- La estrategia de capacitación fue en cascada, es decir, con la capacitación a dos personas por unidad se replicó los conocimientos al resto de funcionarios de cada Unidad. (ver anexo 6 y 7)
- Capacitación permanente y masiva con cursos virtuales.

• Desarrollo y ejecución de la Práctica:

2.1 Descripción estructurada del desarrollo y ejecución de la práctica

Conscientes de la necesidad de utilizar la tecnología para la automatización de la gestión de planes de acción, se evaluaron varios parámetros poniendo especial atención a los riesgos, a la cultura institucional, al conocimiento de la comunidad universitaria y al esfuerzo para la implementación del proceso y de la herramienta.

Microsoft Project Online es una solución que está incluida tanto en los productos Microsoft como en Office 365, permitiendo que el personal, por estar familiarizado con esta herramienta, pueda iniciar rápidamente sus capacidades de administración de proyectos de manera eficiente y eficaz.

Una vez que la PUCE: a) identificó la necesidad institucional de mejorar su gestión de planificación operativa, b) diseñó una metodología de gestión de proyectos en función de sus propias necesidades, c) analizó diferentes posibles soluciones, d) seleccionó una solución informática integral y a su proveedor; a continuación, se describe el alcance de la implantación de la solución informática seleccionada (ver anexo 2):

- Análisis situación actual y toma de requerimientos
- Configuración ambiente Project online
- Ejecución Técnica
 - o Creación y configuración Project Web Access (PWA)
 - o Tipos de proyectos empresariales
 - Creación de tres tipos de plantillas de cronogramas.
 - Crear tres tipos de plantillas de sitio.
 - Habilitar las listas de riesgos, problemas.
 - o Creación de 15 campos personalizados a nivel de proyecto y tarea.
 - o Configurar envío de correos.
 - o Calendarios empresariales
 - o Creación de 8 vistas (Dashboard) a nivel de centro de proyectos como a nivel de proyectos.
 - o Reportes
 - Reporte de proyectos por Gerente de proyectos y área

- Reporte de Incidentes y Riesgos por Proyecto.
- Reporte de trabajo asignado vs la capacidad por recurso
- Acompañamiento en la sincronización de 4 proyectos (cronogramas).
- Elaboración de Manuales
- Transferencia de conocimientos del proveedor a la Universidad.

De acuerdo a los términos del alcance del proyecto “IMPLEMENTACION DE PROJECT ONLINE” con un costo de 21.500 USD (veinte y un mil quinientos dólares americanos) , a continuación, se detalla el cronograma de implementación con el 100% de las tareas de implementación completadas (ver anexo 8):

Nombre de tarea	% completado	Comienzo	Fin
BIT-PUCE - Project Online	100%	mié 8/2/17	mar 25/4/17
1. Inicio	100%	mié 8/2/17	mié 8/2/17
2. Planeación	100%	mié 8/2/17	vie 10/3/17
3. Ejecución	100%	jue 16/2/17	jue 6/4/17
Configuraciones Office 365 - Project Online	100%	jue 16/2/17	vie 17/2/17
Tipos de Proyectos Empresariales - Plantillas de sitios y cronogramas	100%	mié 1/3/17	jue 2/3/17
Creación de campos personalizados a nivel de proyecto y tarea	100%	mié 8/3/17	lun 20/3/17
Configuración de grupos de gestión de proyectos	100%	vie 3/3/17	lun 6/3/17
Configurar envío de correos con Exchange	100%	lun 6/3/17	mié 8/3/17
Creación de 8 vistas a nivel de centro de proyectos como a nivel de proyectos	100%	mié 1/3/17	jue 23/3/17
Reportes	100%	jue 9/3/17	jue 16/3/17
Acompañamiento en subir cronogramas	100%	lun 27/3/17	mié 29/3/17
Configuraciones Project Web Access	100%	jue 16/3/17	vie 17/3/17
Control de Calidad	100%	lun 20/3/17	jue 30/3/17
Documentación	100%	lun 27/3/17	mié 29/3/17
Seguimiento y control	100%	mié 15/2/17	jue 30/3/17
Cierre	100%	mar 25/4/17	mar 25/4/17
Elaboración de documentación de cierre	100%	mar 25/4/17	mar 25/4/17
Reunión de cierre	100%	mar 25/4/17	mar 25/4/17

La herramienta se implementó en el ambiente de Producción con el 100% de tareas de implementación completadas y sin tareas pendientes de ejecutar.

Se realizó sesiones de trabajo con el responsable funcional a fin de validar la funcionalidad implementada.

Se completó la carga de 10 planes de acción con el apoyo del personal delegado por Business IT. A partir de la fecha de cierre de este proyecto se aplicaron 30 días de garantía sobre la implementación.

Se ejecutaron las siguientes capacitaciones:

- Project Server – 8 horas
- Transferencia de conocimientos – 40 horas
- Power BI – 16 horas

Además, la PUCE desarrolló cursos virtuales de introducción a la gestión de proyectos, con el objetivo de capacitar a la comunidad universitaria en conceptos básicos de la metodología del Project Management Institute (PMI) y facilitar la ejecución de esta práctica, para que los líderes de los proyectos gestionen de mejor manera los tiempos y riesgos de sus planes de acción. La modalidad virtual de los cursos ha sido muy aceptada por el personal de la PUCE, porque les permite adquirir los conocimientos a su ritmo en función de su tiempo y espacio.

- **Resultados de la práctica:**

3.1 Medición de resultados:

Mensualmente la Dirección de Aseguramiento de la Calidad emite informes gerenciales mensuales contruados con la información exportada de la herramienta Project Online que muestran el avance del cumplimiento de los planes de acción. Al final de cada año, se elabora un informe integral que especifica los resultados del avance de los planes de acción.

Los informes son por unidades y por objetivos estratégicos, que son puestos en conocimiento de las máximas autoridades de la PUCE y los responsables de cada Unidad Académica y Administrativa, que ayudan a evaluar y medir el cumplimiento de la planificación operativa anual, a comparar escenarios identificando las acciones que faltan por ejecutar para cumplir con los objetivos estratégicos del PEDI 2016-2020.

La solución informática implementada, permite un riguroso seguimiento en tiempo real al cumplimiento de los planes de acción, revisando posibles riegos para mitigarlos a tiempo, evaluando la calidad de las evidencias, controlando los resultados generados para contrastar con los resultados esperados; así como, revisando el cumplimiento de plazos, la utilización de recursos y el cumplimiento de los objetivos para los cuales se crearon los planes de acción.

Incremento del personal de la PUCE involucrado en la gestión de los planes de acción; la adopción de la metodología y de la herramienta para la gestión de planes de acción fue masiva desde su implementación, es así que en el año 2017 se contó con 586 funcionarios involucrados y en el periodo 2018 con 731 entre líderes y ejecutores de los planes.

Mejora a la Gestión de seguimiento al cumplimiento de los planes de acción; en la gráfica que se presenta a continuación, se evidencia una mejora significativa en el porcentaje de cumplimiento de los planes de acción, gracias a la gestión de seguimiento ejecutada por la DAC a través de su Coordinación de Planificación y Seguimiento, desde el año 2017 en que la herramienta de gestión de proyectos que se implementó.



Fuente: Informes anuales de cumplimiento de la Planificación Operativa. CPS

Articulación de los planes de acción, previo al año 2017, los planes de acción no se encontraban articulados a nivel nacional, cada sede contaba con su propio plan estratégico y planes operativos anuales, generando duplicidad de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos comunes. A partir del año 2017, en que la DAC a través de su Coordinación de Planificación y Seguimiento, elaboró un único plan estratégico que integró a todas las Sedes de la PUCE, se garantiza la articulación de todos los planes de acción a nivel nacional, regularizando esfuerzos y el uso de recursos para alcanzar objetivos instituciones comunes; además, se alinea toda la planificación operativa para el cumplimiento de la Planificación Estratégica PUCE 2016 – 2020.

3.2 Análisis de los resultados en relación con los objetivos y el valor añadido descrito en la planificación.

- **Facilita el seguimiento a todos los planes de acción:** se dispone en tiempo real el estado de los planes de acción en función de las actividades completadas, actividades con retraso, permite la visualización de las evidencias que sustenten el avance de los planes.
 - **Genera comunicación directa:** con la facilidad de identificar las unidades y los responsables que están a cargo de cada plan de acción mediante la herramienta, la DAC puede comunicarse directamente con los responsables de los planes para subsanar nudos críticos en la gestión de los planes como: calidad del dato, actualización de planes con retraso, ajuste de evidencias, entre otros.
 - **Agilidad en el procesamiento de información:** al centralizar el control de todos los planes de acción que gestiona la universidad y extraer automáticamente información relevante para la toma de decisiones de todo el personal involucrado en la gestión de los planes de acción, así como para las Autoridades Institucionales.
-
- **Evaluación y revisión de la práctica:**

4.1 Descripción del método y del proceso de evaluación realizado tras la implementación de la práctica.

El principal indicador para medir el impacto de la herramienta Project Online en la gestión de la Planificación Operativa de la PUCE, es control en tiempo real de los (345) planes de acción alineados a los (4) Lineamientos, (9) Objetivos Estratégicos, (27) Estrategias y (62) Proyectos que actualmente conforman el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PUCE 2016 -2020.

Gracias a la facilidad de personalización de la herramienta, desde el inicio de la puesta en producción del aplicativo se contó con un módulo adicional llamado PEDI en Línea, que permite controlar en tiempo real y a nivel nacional:

- Número de planes de acción que están en estado de operación y cerrados.
- Alineación de los planes de acción con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional PUCE 2016 -2020.
- Porcentaje de avance de los planes de acción y el porcentaje previsto que hace referencia al porcentaje que deberían tener los planes de acción.

4.2 Identificación y análisis de los resultados de la evaluación de la práctica.

Los resultados obtenidos, mediante la evaluación del impacto de la herramienta en la gestión de la Planificación Operativa de la PUCE son:

- La herramienta Project Online está disponible las 24 horas del día, todos los días del año y es accesible a través de cualquier conexión de Internet.
- El 100% de los planes acción cargados están correctamente alienados para dar cumplimiento al PEDI vigente.
- Permite visualizar gráficamente el cumplimiento de los planes de acción.

4.3 Retroalimentación en términos de ciclos de efectividad institucional (PDCA) y, de corresponder, grado de aplicación de las acciones de mejora.

P (plan) – Planificar: la herramienta permite eficientemente planificar la información que se va a cargar y gestionar en la misma; debido a la personalización de la herramienta en función de las necesidades de la Universidad.

D (do) – Hacer: la gestión y control de los planes de acción se ha facilitado para los líderes de planes de acción, debido al control automatizado de: talento humano, avance del proyecto, carga virtual de evidencias.

C (check) – Verificar: el control centralizado a los planes de acción que proporciona la herramienta, permite a la Dirección de Aseguramiento de la Calidad verificar: avance y cumplimiento de los planes de acción, calidad del dato, identificación de responsables, acceso a reportes.

A (act) – Actuar: con la finalidad de potenciar las bondades de la herramienta, todos los planes de acción que tengan impacto institucional deben ser gestionados dentro de la herramienta Project Online, que permite analizar su cumplimiento para la toma de decisiones.

- **Carácter Innovador de la práctica:**

5.1 Descripción de los aspectos de innovación en la Institución y los cambios generados en la misma.

Un pilar fundamental de la innovación ha sido contar con información real y objetiva del cumplimiento de los planes de acción, a través de la opción PEDI en línea del Centro de Proyectos de la herramienta Project Online, así como los reportes diarios de los planes de acción por filtros de control, pudiendo ser por Lineamientos, por Unidades u Objetivos Estratégicos, que permiten conocer día a día el estado actual de su ejecución y avance.

Además, se cuenta con una interfaz entre el avance de la Planificación Operativa de la PUCE que se gestiona con la herramienta Project Online, con el Portal Web de Información y Estadística (IGNATIUS), que permite visualizar los porcentajes de cumplimiento de los planes de acción por filtros según la necesidad del usuario y que se presentan con gráficos lúdicos de los porcentajes por Lineamientos, Objetivos, Estrategias y Proyectos, ponderados de acuerdo al impacto institucional, evidenciado el porcentaje ejecutado por la institución y el porcentaje previsto, porcentajes que son calculados automáticamente por la herramienta Project Online.

5.2 Descripción del potencial innovador de la práctica en el sistema universitario o en otros grupos de interés externos.

- **Sostenibilidad de la buena práctica:** la metodología de gestión de esta buena práctica tiene como base el apoyo de la Máxima Autoridad de la Institución, quién revisa, aprueba y da seguimiento a los Planes de Acción que conforman la Planificación Operativa de cada año. Adicionalmente todas las Autoridades Institucionales y la comunidad universitaria involucrada pueden dar seguimiento en tiempo real al avance de la Planificación Operativa mediante la herramienta Project Online y el avance mensual a través de la plataforma de información y estadística IGNATIUS.
Para garantizar la factibilidad de ejecución de los Planes de Acción, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad en conjunto con la Dirección Financiera se reúnen con las unidades académicas y administrativas para aprobar los planes de acción y el presupuesto asignado, acto que se formaliza mediante la firma de una Acta.
- **Fácil aprendizaje:** al tratarse de un software Microsoft, es una interface fácil de usar, intuitiva, y con una reducida curva de aprendizaje.
- **Ahorrar tiempo:** la centralización del seguimiento y control de la gestión de proyectos, con control sobre las fuentes de información, ahorra mucho tiempo; se reducen las idas y vueltas de preguntas por e-mail, teléfono o reuniones.
- **Elimina la superposición de trabajo:** no hay nada más frustrante que tener a dos personas o más trabajando exactamente en la misma tarea, o peor aún, tener una persona sin carga porque se pensaba que tenía actividades asignadas. Microsoft Project resuelve estos problemas, especificando qué hace cada miembro del equipo del proyecto.
- **Calidad de resultados generados:** el control de las evidencias generadas por cada líder de los planes de acción permite evaluar la calidad de los resultados obtenidos.

- **Divulgación de la práctica:**

6.1 Acciones de comunicación externas de la práctica y eventuales reconocimientos obtenidos.

El trabajo conjunto desarrollado por la PUCE a nivel nacional en cuanto a Planificación Estratégica, dio su primer logro importante, ya que la PUCE fue invitada a presentar la metodología e implementación desarrollada para el seguimiento de la Planificación Operativa, como Caso de Éxito, en el evento “Carnaval de soluciones Microsoft”, con el uso de la herramienta Project online, llevado a cabo el 21 de marzo de 2018. (ver anexo 9)

Adicionalmente, la información mensual más relevante del avance de la Planificación Operativa en apoyo al cumplimiento del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016-220, está publicada en la página web institucional, sección transparencia, opción IGNATIUS, donde el público en general puede acceder a esta información desde el periodo 2017; o a través del link <https://puceeduec.sharepoint.com/sites/ignatius/Paginas/PEDI.aspx>

6.2 Documentación y evidencias aportadas para la réplica de la práctica y, si es el caso, referencias donde se haya replicado o de actividades de benchmarking realizadas.

La PUCE dispone de toda la documentación del proceso implementado, el plan de trabajo desde la selección, instalación y producción de la herramienta, así como guías virtuales de capacitación.

- **Archivos adjuntos**

En el anexo 10, se detalla con más minuciosidad cada uno de los puntos tratados en el presente formulario.

[anexos-puce.pdf](#)



Eco. Mónica Mancheno. Mtr.
Directora de Aseguramiento de la Calidad
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

