

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

Seguimiento a la planificación operativa de la PUCE: Una experiencia en línea

Palabras claves: Planificación operativa, mejora de procesos, automatización

Mónica Mancheno Karolys

mmancheno@puce.edu.ec

(593)995972064

<https://puceeduec.sharepoint.com/sites/pwa>

Fecha de ingreso: 15-06-2022

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

Resumen de la Práctica

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) tiene 7 sedes ubicadas en distintas zonas del país. Hasta el año 2016, cada una de ellas contaba con una planificación estratégica individual, a partir de ese año se toma la decisión de elaborar una planificación nacional consolidada que logre la unificación de los planes en todas las sedes, estandarizando procesos para un adecuado cumplimiento de las actividades y metas institucionales.

Con un alto nivel de apropiación institucional, la Dirección de Aseguramiento de la Calidad (DAC) y sus pares en sedes, tienen la responsabilidad de fortalecer la calidad académica y administrativa de la PUCE y su mejora continua. Para ello, coordina la realización, seguimiento y evaluación del plan estratégico de la PUCE (cada 5 años); coordina y asesora la elaboración de los planes operativos; y ejerce seguimiento y evaluación sobre su evolución (cada año).

Para el seguimiento de la planificación operativa se identificó la necesidad de contar con una herramienta informática que permitiera controlar de forma más eficiente el cumplimiento nacional de las acciones previstas, así como fortalecer la cultura institucional de planificación. Para ello, se tomó como base la metodología PMBOK®, y un conjunto de conceptos relacionados con la Planificación estratégica, la planificación operativa y los planes de acción.

Con base en ello se adopta la herramienta Microsoft Project Online, la cual permite una administración en línea de los planes de acción de todas las sedes, a través de una programación automatizada, administración centralizada, informes integrados y asignación de distintos tipos de roles a los usuarios, en un ambiente amigable y disponible 24/7.

Tras el fortalecimiento conceptual y operativo de la planificación, como principales aspectos logrados y replicables en otras instituciones, se pueden mencionar:

- Mejora de la cultura de planificación y seguimiento dentro de la institución. Toma de decisiones con base a resultados objetivos.
- Mayor eficiencia en la administración del talento humano, de los recursos económicos y físicos asignados.
- Incremento del cumplimiento de los planes de acción del 27% en el año 2016 al 88% en el 2021.
- Articulación de los planes de acción a nivel nacional.
- Capacitación a la comunidad universitaria tanto en la metodología de la planificación como en el uso de la herramienta.
- Reconocimiento como “Caso de Éxito” en la implementación de la herramienta por parte de Microsoft.

- Avances en el proceso de digitalización de la institución.
- Cumplimiento con los ODS, manteniendo una educación de calidad (ODS 4) y una Institución Sólida (ODS 16)

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

1. Planificación de la Práctica

En PUCE, el aseguramiento de la calidad es el conjunto interrelacionado de elementos que tienen por objetivo generar acciones tangibles que garanticen el mayor grado de cumplimiento en su proyecto académico y en la misión universitaria ([Anexo 1](#)).

La imposibilidad de ejecutar actividades de manera estandarizada en las diferentes Sedes, y de cumplir con las metas institucionales, fueron consecuencia de la ausencia de control sobre los planes de acción en todas las sedes y la inexistencia de información exacta sobre los avances y resultados de cada una.

En un marco integrador y de análisis con todas las sedes y la participación de la comunidad universitaria, PUCE decide integrar la planificación estratégica, tomando en consideración el entorno nacional, internacional, y de territorio a fin de no perder de vista las particularidades de cada sede.

En el proceso de análisis se identificaron los vacíos en el proceso de planificación, para ser cubiertos y solucionar el problema planteado:

- ♦ Vincular los planes de acción de cada sede con las estrategias y objetivos Institucionales.
- ♦ Unificar a nivel nacional la gestión de cada plan de acción.
- ♦ Asignar responsables.
- ♦ Realizar un seguimiento general de los planes de acción.
- ♦ Identificar los avances.
- ♦ Disponer de información oportuna para la toma de decisiones.
- ♦ Fortalecer los conocimientos y habilidades de la comunidad universitaria en el proceso de planificación.
- ♦ Fortalecer la cultura institucional en cuanto a una gestión por resultados y con base en evidencias acordes a los objetivos planteados.
- ♦ Atender los requerimientos de los siguientes grupos de interés:
 - ✓ Autoridades: disponer de información útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones.
 - ✓ Unidades Administrativas y Académicas: conocer en tiempo real el estado de todos los planes de acción que se están gestionando en sus unidades. Líderes de planes de acción e integrantes de equipo: disponer de una herramienta que facilite la gestión de los planes de acción a su cargo, sin límites espaciales ni horarios.
 - ✓ Estudiantes: mejora en la gestión general que redunde en beneficios institucionales.
 - ✓ Estudiantes: Dirección de Aseguramiento de la Calidad: contar con una metodología de gestión de planes de acción estandarizada.

Objetivo general:

Gestionar y controlar de forma estandarizada y automatizada los planes de acción, a fin de garantizar su cumplimiento y alineación con la planificación estratégica; mediante un seguimiento en línea, y, la obtención de información oportuna y objetiva para la toma de decisiones institucionales.

Objetivos específicos:

- 1.- Conocer la cultura institucional de la planificación y seguimiento operativo y las micro culturas de cada Sede.
- 2.- Detectar las necesidades, problemas y causas.
- 3.- Definir las características que debe tener una herramienta informática de apoyo a la planificación.
- 4.- Seleccionar la herramienta informática, con base en a la cultura institucional, al conocimiento de la comunidad universitaria y al esfuerzo requerido para su implementación.
- 5.- Implementar la herramienta informática seleccionada.
- 6.- Capacitar a la comunidad universitaria en la metodología de planificación, elaboración de planes y uso de la herramienta informática.

Específicamente, la selección de la herramienta informática se basó en los siguientes parámetros:

- ♦ Funcionalidad.
- ♦ Interacción con otros softwares utilizados por la institución. Facilidad de personalización.
- ♦ Centralización del portafolio de planes de acción a nivel nacional.
- ♦ Metodología estándar y adecuada que se ajuste a las necesidades institucionales.
- ♦ Módulo de seguridad y asignación de permisos. Repositorio de evidencias.
- ♦ Alertas.
- ♦ Reportes de información para la toma de decisiones. Acompañamiento del proveedor durante la implementación. Costo.
- ♦ Propuesta de estrategia de capacitación, en base a una formación en “cascada”, guías, instructivos y cursos permanentes y en línea.

Tras el análisis de lo anteriormente señalado, en el año 2017 se seleccionó a la herramienta Microsoft Project Online de Office 365. ([Anexo 2: Acta de implementación](#))

2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

El desarrollo y ejecución de la práctica se basó en los 4 ejes de la planificación y mejora continua (PHVA):

Planifica (P):

Cada año la PUCE programa las actividades del siguiente período, a través de formatos estandarizados ([Anexo 3](#)) para la generación de planes de acción alineados a la planificación estratégica vigente, donde establecen las actividades, recursos humanos y económicos necesarios, la temporalidad de cumplimiento, los productos esperados, las evidencias que se deben generar y los riesgos.

Se definen los líderes y las unidades responsables y corresponsables de la ejecución.

La aprobación de los planes está sujeta a la solidez técnica, aporte al objetivo al cual se alinea y la optimización y disponibilidad presupuestaria.

Los planes aprobados son registrados por los líderes en la herramienta Microsoft Project online, para su posterior seguimiento.

Hace (H):

Cada líder es responsable de ejecutar las actividades planificadas junto con su equipo de trabajo, con base al presupuesto asignado. Los avances y evidencias son reportados mensualmente, para su revisión por la DAC, constituyéndose de esta manera un repositorio que permite tener un seguimiento histórico de la documentación generada por cada plan de acción ([Anexo 4](#)).

Verifica (V):

Mensualmente, la DAC verifica el avance de los planes de acción, contrastando el porcentaje completado con el porcentaje previsto, revisa las evidencias tanto de ejecución como de cierre y verificar el cumplimiento de los objetivos.

El porcentaje de cumplimiento es socializado con las autoridades y con los miembros de la comunidad universitaria a través de cuatro espacios:

- Informes ejecutivos para las autoridades:

Frecuencia: mensual

Contenido: análisis de cumplimiento de las acciones previstas, a nivel de objetivos, estrategias, sedes, unidades administrativas y unidades académicas.

- Publicación en el Sistema de Información y Estadística de PUCE “IGNATIUS”

Contenido: Resultados obtenidos ([Anexo 5](#)). -

- Reportes diarios y en línea del avance:

Contenido: Ejecutado vs. previsto de cada plan de acción, por objetivo, estrategia, sede, unidad administrativa, unidad académica o por líder ([Anexo 6](#)).

Formato: Digital y Excel.

- Talleres anuales:

Actividad: Revisión de los indicadores de gestión y de resultados para los ajustes en los planes.

Actúa (A):

Con base en los resultados, cada unidad es responsable de tomar acciones correctivas que garanticen el cumplimiento de los planes establecidos. En los talleres anuales las autoridades definen los ajustes necesarios a ser considerados en la planificación operativa del año siguiente.

El cronograma con el 100% de las tareas implementadas se detallan en la tabla 1.

De acuerdo al alcance del proyecto, el presupuesto ejecutado ascendió a USD 21.500,00 y se destinó a:

- ♦ Adquisición de la Herramienta informática: Microsoft Project Online, solución incluida en los productos Microsoft y en Office 365.
- ♦ Implementación de la Herramienta.
- ♦ Programa de Capacitación para el personal involucrado.

3. Resultado de la Práctica

La práctica presentada ha permitido la consecución de los siguientes resultados:

- a. Utilización más eficiente del tiempo en la organización, ejecución y seguimiento de la planificación operativa.
- b. Visualización oportuna del cumplimiento de los plazos establecidos, a través de Microsoft Project Online.
- c. Carga simultánea y organizada de los planes en todas las sedes de la PUCE, con un tiempo estipulado de 15 días laborables.
- d. Verificación oportuna del cumplimiento de las actividades con base a lo planificado.

- e. Corrección inmediata de las posibles brechas entre el porcentaje de cumplimiento previsto y el realizado, por medio de la identificación oportuna de nudos críticos y retrasos.
- f. Consolidación de un repositorio de evidencias que permite observar, de manera objetiva el avance y cumplimiento de los planes. Actualmente el repositorio alberga evidencias de los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021.
- g. Comunicación cercana y fluida de la DAC con los responsables de los planes de acción, ya que se puede identificar de manera ágil a las unidades y al personal responsables de cada plan de acción.
- h. Mejora en la calidad de los planes de acción presentados. Se ha pasado de elaborar una gran cantidad de planes de acción, que muchas veces respondían a acciones de funcionalidad normal, a generar planes que aporten significativamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

| Año | Número de planes de acción anivel nacional |
|------|--|
| 2021 | 252 |
| 2020 | 307 |
| 2019 | 393 |
| 2018 | 472 |
| 2017 | 549 |

- i. Conocimiento del desarrollo de la planificación (mensuales o diarios) a través de informes ejecutivos o espacios en línea.
- j. Incremento de la participación en el proceso de planificación y capacitación del personal de la PUCE, relacionado con las diferentes fases de la planificación.
- k. Desde su implementación en el año 2017, se pasó de 586 funcionarios involucrados, a 1000 usuarios en el 2021, entre líderes de planes de acción e integrantes de los equipos.
- l. Alta satisfacción (Top to box: Excelente + Muy bueno) del personal con la capacitación recibida, según los siguientes criterios:
 - ✓ Información: 93%,
 - ✓ Plataforma: 94%;
 - ✓ Metodología de aprendizaje: 91%.
- m. Mejora en la calidad de las evidencias de los avances reportados. Al 2017 el 31% de los planes de acción cumplían los criterios de calidad. En el año 2021 este indicador ascendió al 94%.
- n. Articulación de los planes de acción a nivel nacional, permitiendo su alineación con los objetivos y estrategias institucionales.
- o. Mejora en la gestión de seguimiento realizada por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad y sus símiles en las Sedes.
- p. Mejora significativa en el nivel de cumplimiento de los planes de acción a
- q. nivel institucional:
 - 2016: 27%
 - 2017: 70,5%
 - 2018: 77,0%
 - 2019: 85,0%
 - 2020: 85,5%
 - 2021: 88,0%

La institución se encuentra en un constante proceso de capacitación de la metodología establecida para el proceso de planificación y del uso de Microsoft Project Online, lo que ha permitido su sostenibilidad de esta práctica en el tiempo.

El uso de la herramienta informática permitió que la estrategia de capacitar al personal aporte a la cultura de planificación y seguimiento, enmarcándose en 3 líneas fundamentales:

- ♦ Cursos virtuales para la elaboración y gestión de planes de acción de acceso a nivel nacional ([Anexo 7](#)). Estos cursos permitieron a los distintos actores, contar con conocimientos homogéneos para la construcción, ejecución y evaluación de sus planes de acción.
- ♦ Guías virtuales de uso de la herramienta, disponibles en el mismo ambiente de la herramienta.
- ♦ Acompañamiento permanente por parte de la DAC y sus símiles en sedes en cada una de las fases de la planificación.

4. Evaluación y revisión de la Práctica

La planificación estratégica es evaluada anualmente, con base en la información reportada por las máximas autoridades de la PUCE. Se realiza una revisión del contexto y el cumplimiento de objetivos, y los ajustes que sean necesarios.

El cumplimiento de la planificación operativa se verifica cada año, en función de los resultados obtenidos en conjunto por los planes de acción.

La herramienta Microsoft Project Online es actualizada en función de las necesidades de la institución, si bien, su funcionalidad no cambia, la estructura de la planificación estratégica es modificada con base en la evaluación continua, por la incorporación de nuevas sedes, cambios en las unidades académicas y administrativas y la creación de nuevos usuarios.

Los cambios continuos obligan a realizar una revisión de la herramienta informática antes de iniciar la carga de los planes, con el propósito de evitar que se pierda su concatenación, la alineación de los planes con las estrategias y objetivos, y la información de años anteriores.

La herramienta ha sido utilizada ininterrumpidamente sin fallas en su funcionamiento.

El incremento en el cumplimiento de la planificación operativa es un indicador de la efectividad de la práctica implementada, a través de la cual se puede visualizar el ciclo de mejora continua, en las etapas de planificación, gestión, seguimiento, y acciones a ejecutar con base en los resultados.

Desde su implementación se ha mantenido un proceso de mejora continua en su metodología y en los formatos utilizados, con base en la flexibilidad y adaptabilidad establecida, lo cual ha requerido constancia por parte de la unidad responsable y una buena gestión del cambio para lograr una verdadera cultura de planificación y seguimiento.

La ejecución de la práctica se alinea a la estrategia institucional de implantar procesos ágiles y eficientes en línea que mejoren sustancialmente. Su sostenibilidad tiene como base el apoyo de la máxima autoridad, quien revisa, aprueba y da seguimiento a los planes de acción que conforman la planificación operativa de cada año.

5. Carácter Innovador de la Práctica

La innovación de esta práctica se evidencia en lograr:

- ♦ La integración entre los elementos de la administración y aseguramiento de la calidad con la gestión de los planes de acción,
- ♦ La vinculación del personal de la institución con la gestión de los planes de acción,
- ♦ La articulación de los procesos claves con los de apoyo y el flujo de información a través de una herramienta informática aplicada a nivel nacional.
- ♦ Un cambio en el pensamiento institucional a nivel de los miembros de la comunidad universitaria, inculcando la cultura de planificación, seguimiento integrado y evaluación por resultados.
- ♦ Conciencia del personal involucrado, que sus acciones repercuten directamente en la toma de decisiones de las autoridades, ya que influyen directamente en el logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- ♦ Información real y objetiva del cumplimiento de los planes de acción, a través de la opción “PE” en línea del Centro de Proyectos de Microsoft Project Online, así como los reportes diarios de los planes de acción por filtros de control, pudiendo ser por objetivos estratégicos, por unidades, por sedes, permitiendo conocer día a día el estado actual de la ejecución y sus avances. La vinculación entre los planes operativos y el portal WEB de información y estadística (IGNATIUS) de PUCE.

Esta práctica puede ser replicable en aquellas instituciones de educación superior que tengan el interés de mejorar su proceso de planificación e integrar los planes de cada uno de sus núcleos o sedes, a través de la implementación y gestión de una herramienta informática, para disponer de información oportuna, útil y confiable en el proceso de verificación, control y toma de decisiones.

6. Divulgación de la Práctica

El trabajo conjunto desarrollado por la PUCE a nivel nacional dio su primer logro importante como caso de éxito, al ser invitada a presentar la metodología e implementación desarrollada para el seguimiento de la planificación operativa, en el evento “Carnaval de soluciones Microsoft”, con el uso de la herramienta Project Online, llevado a cabo el 21 de marzo de 2018 ([Anexo 8](#)).

Adicionalmente, la información mensual sobre los avances de la planificación operativa, en apoyo al cumplimiento de la planificación estratégica vigente, está publicada en la página web institucional, sección transparencia, opción IGNATIUS, donde el público en general puede acceder a esta información desde el año 2017 (Fuente complementaria: sitio WEB).

La PUCE dispone de toda la documentación del proceso de implementación, el plan de trabajo desde la selección, instalación y producción de la herramienta informática, y las guías virtuales de capacitación.

Anualmente, a través de su máxima autoridad, la institución presenta la rendición de cuentas de la gestión, lo cual incluye los avances de la planificación estratégica y operativa, información que se consolida a través de Microsoft Project Online (ver fuentes complementarias).

7. Fuentes Complementarias

- ♦ Publicaciones en el sitio WEB

<https://puceeduec.sharepoint.com/sites/ignatius/Paginas/PEDI.aspx>.

- ♦ Informe de rendición de cuentas

<https://www.puce.edu.ec/informe-rendicion-de-cuentas/>

8. Archivos Adjuntos

- 1.- [Anexo 1 PUCE - Esquemas y gráficos BP-PUCE.pdf](#)
- 2.- [Anexo 2 PUCE- Acta implementación Microsoft Project.pdf](#)
- 3.- [Anexo 3 PUCE - Formato proyecto y plan de acción.pdf](#)
- 4.- [Anexo 4: Captura Pantalla Componentes de la Herramienta](#)
- 5.- [Anexo 5 PUCE - Captura Pantalla de IGNATIUS.pdf](#)

6.- [Anexo 6 PUCE- Captura Pantalla Herramienta Project.pdf](#)

7.- [Anexo 7 PUCE-Publicidad Capacitación.pdf](#)

8.- [Anexo 8 PUCE- Caso de Éxito Microsoft.pdf](#)