

# TELESCOPICHILE

Observatorio Chileno de Buenas Prácticas de Dirección Universitaria

## GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE PORTAFOLIO ESTRATÉGICOS DE PROYECTOS MEDIANTE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA QUE APORTA AL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE CALIDAD

***Palabras clave: Tecnología, Calidad , Cultura***



Claudio Escobedo Seguel



dpee@uct.cl



+56 452205241



<http://pdi.uct.cl>



Universidad Católica de Temuco

## Resumen de la Práctica

Las universidades, como instituciones clave en el desarrollo de la sociedad, enfrentan desde hace varios años transformaciones y nuevos escenarios los cuales han puesto a prueba varios de los preceptos bajo los cuales se entiende la gestión universitaria, tensionada por nuevas exigencias de los gobiernos, altos niveles de exigencia de parte de los y las estudiantes y desafío propios del conocimiento.

De acuerdo con (Brunner, 2023), en Chile se constata un desplazamiento sistémico en la educación superior en Chile, derivado del impacto del rol como evaluador, regulador y financiador del estado, desde uno centrado en la competencias por los estudiantes y hacia otro con foco en la competencia de las instituciones por prestigio, lo cual “impacta transversalmente en la organización, el imperativo es de productividad igual a eficiencia interna (alumnos / jornadas completas, tasas de titulación, su oportunidad, publicaciones, vinculación con el medio, control de costos, generación de ingresos), reino de la utilidad, resultados, velocidad.”

Es dentro de este marco, que la Universidad Católica de Temuco, decidió en 2021 realizar una transformación del proceso de gestión de los Portafolios Estratégicos de Proyectos (PEP), herramienta con la cual se espera en primer lugar fortalecer el proceso de consolidación de la cultura institucional de la calidad, la autorregulación y la gestión proactiva de la cartera de proyectos que permitan dar forma al Plan de Desarrollo Institucional (PDI 2030) y así finalmente lograr las metas institucionales. Para esto se trabajó con el equipo de gestores de facultad, profesionales a cargo del seguimiento de los proyectos, buscando áreas de mejora y vías por donde es factible avanzar en la implementación de las soluciones indicadas.

El proceso de transformación se basa en la implementación de una plataforma de seguimiento de proyectos estratégicos, lo que permite una gestión descentralizada de los portafolios, donde el seguimiento se encuentra en la Dirección de Planificación y Estudios Estratégicos (DPEE), fortaleciendo la autorregulación y la gestión de la eficacia y eficiencia del sistema institucional de planificación.

Uno de los pilares fundamentales de la implementación es el comunicacional, para lo cual se consideró un acompañamiento a través de correos a la comunidad, informando de los avances en la gestión de la plataforma y en la ejecución del plan anual de seguimiento. De forma complementaria, se aplicó una encuesta de medición de los niveles de satisfacción de los usuarios de la plataforma, la cual evidenció un alto porcentaje de satisfacción y usabilidad de la plataforma.

## 1. Planificación de la Práctica

Al iniciar el proceso de planificación para el periodo 2020-2030, se planteó una evaluación de la calidad de las planillas de control como herramientas de apoyo al seguimiento y gestión de los Portafolio Estratégicos de Proyecto. Como resultado del trabajo junto a los/as gestores/as de facultad fueron identificadas las siguientes oportunidades de mejora asociadas a :??

- Priorización en la revisión del cumplimiento de objetivos y productos finales, por sobre el monitoreo del cumplimiento de actividades. Junto con lo anterior, establecer objetivos definidos con actividades estratégicas flexibles que se adecúen a los cambios.?
- El portafolio se constituye como una buena herramienta para seguimiento de proyectos y actividades, ya que permite visualizar avances a corto y mediano plazo. Debe ser continuamente mejorada y posiblemente avanzar hacia un sistema de gestión integrado.?
- Se debe fomentar la sociabilización y la articulación del trabajo que se realiza en los portafolios para que la comunidad universitaria conozca en mayor profundidad la labor que se realiza y su impacto en el desarrollo de la institución.??
- Mejora en la correlación objetivo/actividad de proyectos (priorizar la realización de menor cantidad de actividades, pero de mayor impacto para el cumplimiento de los objetivos propuestos).?

En base a estos hallazgos de la evaluación realizada con los/as gestores/as de facultad se definieron las siguientes modificaciones:??

- El foco del control de avance de los proyectos se centrará en la concreción de los hitos asociados a los proyectos. Dejando un espacio para la descripción de los cuellos de botella identificados en el informe complementario.?
- El control de la gestión de la implementación de los proyectos se migrará a una plataforma construida específicamente para estos fines, la cual funcionará en base a la definición de roles y responsabilidades en la actualización de la información, así como la visualización de los proyectos.?
- Implementación de solución tecnológica, que permitan alojar, gestionar y actualizar los avances de los PEP de las facultades, vicerrectorías y direcciones superiores. Además de, entregar una actualización en línea del avance, disponible a la comunidad universitaria a través del sitio <https://pdi.uct.cl> , lo cual fortalece la transparencia.

Se esperaba el finalizar la implementación de la propuesta descrita avanzar en una serie de vectores de desarrollo que permitieran fortalecer la gestión estratégica de la Universidad y el establecimiento de una cultura de la calidad, en el marco de la implementación del **Sistema Institucional de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)**, en base a los siguientes elementos:

- Descentralización de la gestión de los Portafolios Estratégicos de Proyectos, así como el respaldo, pasando desde una perspectiva pasiva y con énfasis en el check list, a la actualización

## GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE PORTAFOLIO ESTRATÉGICOS DE PROYECTOS MEDIANTE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA QUE APORTA AL

proactiva directa de los avances, sentando las bases para la implementación de prácticas de accountability.

- Documentar los niveles de mejora continua de la eficiencia y eficiencia en la ejecución de los portafolios.
- Fortalecer la implementación de la cultura de la calidad institucional, como lo plantea Lemaitre (2019): **la cultura de calidad en las instituciones se caracteriza por procesos de gestión definidos para la mejora de la calidad, que apuntan a la coordinación de esfuerzos individuales<sup>1</sup>.**
- Renovación del formato de proyectos, iniciando el uso de una plantilla adaptada del formato de proyectos del Fdi del MINEDUC.
- Consolidar la autorregulación en el funcionamiento de las unidades responsables de los portafolios estratégicos de proyectos.

De forma complementaria se presenta un cuadro comparativo de los elementos centrales que caracterizan a la propuesta a implementar:

	Planillas Portafolios	Seguimiento	Sistema de Seguimiento Portafolio
<b>Tecnología</b>	Planilla de cálculo		Software a medida
<b>Metodología Seguimiento</b>	Profesional DPEE		Profesionales unidades
<b>Gestión de evidencias</b>	Nube externa		Servidores
<b>Dependencia de las personas</b>	Alta		Baja
<b>Impacto en Cultura de Calidad.</b>	Limitado		Amplio

## 2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

Respecto del desarrollo y ejecución de la práctica es importante mencionar que desde el punto de vista de la construcción de las soluciones tecnológicas en la Universidad, esta implementación requirió innovar en el desarrollo de la aplicación, lo que implica la adopción de una estrategia basada en la contratación de una empresa de desarrollo externa la cual si bien programo la solución mediante metodologías ágiles de construcción de software, debió adaptarse a las practicas del área informática de la Universidad, específicamente, al cumplimiento del ciclo de calidad definido por la Dirección de Informática.

La construcción de la solución tecnológica contemplo las siguientes etapas:

- Levantamiento de requerimientos, iniciada en septiembre de 2021, consideró reuniones del equipo de la empresa desarrolladora con profesionales de la Direcciones de Planificación y Análisis Institucional (hoy Planificación y Estudios Estratégicos) y profesionales de la Dirección de Desarrollo y Coordinación Institucional. Esta tuvo una extensión de 4 meses.

## GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE PORTAFOLIO ESTRATÉGICOS DE PROYECTOS MEDIANTE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA QUE APORTA AL

- Ciclo de Calidad, iniciada en mayo de 2022, considera la prueba y aplicación de estándares de calidad a la solución desarrollada, en ambiente de prueba de la Universidad (sus propios servidores), logrando el segundo semestre de 2022 estar disponible para entrar en producción (logrando un cumplimiento sobre el 90%).

Desde la perspectiva del proceso de transferencia de la plataforma a los usuarios finales se consideraron las siguientes etapas.

- **Habilitación:** en esta etapa, una vez ya cargados los proyectos en la plataforma, se procedió a la entrega de los usuarios y claves de acceso a los encargados de actualizar o gestores/as de proyecto, grupo dentro del cual se consideraban:
- **Carga de datos:** donde se consideró la carga masiva de los proyectos que se encontraban en una planilla Excel a la plataforma, lo cual tomo aproximadamente 1 semana. Posteriormente se debió considerar trabajo adicional en completar y verificar que la carga de los datos se ejecutó de forma correcta.
- **Capacitación:** de forma complementaria se realizó una sesión de capacitación a cargo del equipo desarrollador de la plataforma, a los profesionales a cargo de su operación (unas 20 personas aproximadamente) durante el mes de enero de 2022.

Desde el punto de vista operativo, la plataforma alberga 22 portafolios, los cuales agrupan sobre los 150 proyectos gestionados de forma simultánea por los y las gestores/as de proyecto. Es importante mencionar que, desde el 2020 la Universidad ha decidido que los portafolios de proyectos son la única herramienta que permite por un lado alojar y gestionar proyectos del Plan de Mejora Institucional y por otro los proyectos de despliegue del PDI 2030. Dentro de los elementos que a juicio de la Universidad es importante considerar, resultado del aprendizaje de esta experiencia se destaca:

- Considerar la comunicación como un eje clave de todo proceso de cambio, siendo la habilitación de la plataforma uno de los temas más difundidos en los masivos a la comunidad universitaria, sobre todo en lo que respecta a actualización de avances. Un eje en esta área es la web <https://pdi.uct.cl>
- El acompañamiento es la clave para la mantención de una relación activa con las unidades encargadas de esta tarea. Esto ha llevado a que la Dirección de Planificación y Estudios Estratégicos realice semestralmente una reunión con las facultades de la universidad (son 9 facultades) y con los equipos de las vicerrectorías (5 vicerrectorías).
- La participación de las personas y los equipos de la Universidad en posicionar a esta herramienta como un apoyo importante en el ámbito del logro de las metas trazadas y fortalecimiento de la capacidad de autorregulación de las unidades académicas y administrativas a cargo de un portafolio.

### 3. Resultados de la Práctica

## GESTIÓN DESCENTRALIZADA DE PORTAFOLIO ESTRATÉGICOS DE PROYECTOS MEDIANTE UNA SOLUCIÓN TECNOLÓGICA QUE APORTA AL

Ya transcurridos más dos años desde el inicio del proceso de desarrollo de la solución, es posible evidenciar algunas cifras del impacto de esta plataforma en la gestión de los Portafolios Estratégicos de Proyectos de la Universidad. Destacamos los siguientes resultados:

- Se encuentran cargados 166 proyectos, con un total de 739 hitos y 2.269 acciones sobre las cuales se realizan seguimiento.
- Desde la perspectiva de los usuarios, hoy la plataforma cuenta con cerca de 30 usuario para el 100% de las facultades, vicerrectorías y unidades de la dirección superior de la Universidad con portafolio activo.
- El 100% de las unidades cargaron sus informes semestrales y anuales para el 2022 , además de actualizar los hitos concretados en el periodo, mostrando que la Universidad avanzó con el 51% de los hitos comprometidos para 2022, entendiéndose que se está en un proceso de instalación.
- La plataforma ha permitido disponer de los proyectos de forma descentralizada, transparente pasando desde un check list en planillas Excel a una plataforma que apoya la gestión de los equipos.
- De acuerdo a la evaluación realizada a usuarios responsables de la gestión de los portafolios a través de la plataforma, la cual arrojó que cerca del 92% se encontraba satisfecho con la solución implementada.

## 4. Evaluación y Revisión de la Práctica

Dado el estado de avance en el proceso de implementación de la plataforma, donde ya se ha cumplido con la planificación y de implantación, lo que corresponde ahora es la revisión y mejora, lo cual se realizará mediante la evaluación del proceso de implementación y adopción de la plataforma dentro de las acciones de gestión de los portafolios de la Universidad a través de:??

- Medición del porcentaje de avance en el cumplimiento de los hitos del portafolio mediante el uso de la plataforma.?
- Evaluación de la satisfacción de los usuarios con la plataforma para proyectar acciones de

---

mejora mediante la aplicación de un instrumento orientado a definir curso de acción.?

Estas acciones se proyectaron para el año 2023, durante el primer semestre, donde de acuerdo con la hoja de ruta definida corresponde la evaluación del año uno de implementación de los portafolios y entrega del informe correspondiente, junto a la realización de las primeras cuentas públicas de las unidades académicas y administrativas. La evaluación de los usuarios/as fue realizada a través de una encuesta, la cual permitió establecer elementos de base para la mejora de esta importante herramienta de apoyo a la gestión de los equipos. La muestra definida consideró a profesionales que cumplen la función de gestores de facultad y profesionales de unidades de estudios de las vicerrectorías, cerca de 13 personas en total. Dentro de los principales resultados obtenidos se destaca:

- Nivel de satisfacción sobre un 92% (satisfecho o muy satisfecho)
- Gran usabilidad de la plataforma, 79,3% indicó que era muy fácil o fácil es uso de esta herramienta.
- Un 73% considera que la plataforma es una herramienta de apoyo efectiva a su tarea de gestionar los portafolios.
- Junto a los datos antes descritos, se consideró un espacio para que los y las usuarios/as ingresen las mejoras que desean se implementen en la plataforma. Los resultados obtenidos serán usados como insumos para la actualización de la plataforma, considerada para 2024.

## 5. Carácter Innovador de la Práctica

La implementación de la plataforma de soporte al seguimiento se puede considerar innovadora dado que:??

- Define una nueva forma de gestionar los proyectos estratégicos, entregando una mirada integrada de los portafolios de la UCT, agregando valor a la gestión directiva y, potenciando la colaboración y la generación de sinergias, además de fomentar la autorregulación.??
- Entrega una interfaz de visualización de avances en hitos e indicadores de los proyectos, lo que permite una gestión proactiva de los portafolios generando valor en la visualización de nudos críticos en la ejecución de los proyectos, en base a una medición de desempeño que se anticipa con la definición de acciones preventivas de impacto temprano.??
- Ubicuidad de la gestión, permitiendo un acceso permanente a la información de avance, un insumo importante para el proceso continuo de mejora de la eficacia y eficiencia de la gestión
- Potenciar la disponibilidad de las evidencias de avance en la concreción de los hitos y cumplimiento de los indicadores, las que presentan de forma pública los resultados, fortaleciendo la transparencia institucional.?
- Posicionar la plataforma como un eje articulador de acciones en el ámbito del aseguramiento de

---

la calidad y la mejora continua, aportando en la instalación de una cultura de calidad a nivel de la gestión institucional.

- Esta iniciativa de cambio fue seleccionada para ser financiada en el concurso Innova Funciona UCT, en el marco de la ejecución del proyecto UCT2095 "*Integración de un Ecosistema de Innovación y Emprendimiento en la UC Temuco*"

## 6. Divulgación de la Práctica

Para la socialización del proceso se estableció una web para el proceso, <http://pdi.uct.cl>, en la cual es factible acceder a toda la documentación generada y otros documentos de apoyo. De manera complementaria, semanalmente se envían capsula informativa de los procesos a la comunidad universitaria.

Además, en la web es posible acceder a la plataforma, <http://portafolio.uct.cl>, en la cual cada usuario, en el caso de tener asignado un portafolio, podrá acceder a las funcionalidades disponibles.

Junto a lo anterior fueron enviados una serie de masivos para informar el avance en el ciclo de gestión.

## 7. Fuentes Complementarias

- [https://drive.google.com/file/d/10Rge7G383Gnd5g6B3xpOfIQxyNk2wpk1/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/10Rge7G383Gnd5g6B3xpOfIQxyNk2wpk1/view?usp=drive_link)  
Resultado encuesta evaluación de plataforma
- [https://drive.google.com/drive/folders/1X61v9vqlmw13zqrCTX\\_MyWTVhjDWdif0?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1X61v9vqlmw13zqrCTX_MyWTVhjDWdif0?usp=sharing)  
Evidencia de la comunicación de la práctica.
- [1] Lemaitre, M. J. (2019). Diversidad, autonomía, calidad. *Desafíos para una educación superior para el siglo XXI. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo.*
- [2] Brunner, J. J. (2023). *Aseguramiento de la Calidad: Gobernanza de sistemas y gestión institucional.* Presentado en Congreso de Educación Superior, Aequalis 2023.

## 8. Archivos Adjuntos

Esta Buena Práctica no posee archivos adjuntos.