

TELESCOPICHILE

Observatorio Chileno de Buenas Prácticas de Dirección Universitaria

Plataforma Gestión 2030: un avance hacia la transformación digital e implementación del Plan Estratégico Institucional en la Universidad de Santiago.

Palabras clave: *Soporte analítico, gobernabilidad de datos, gestión de datos, implementación plan estratégico, seguimiento.*



Gabriela Fernández Rubio; Valeria Carrasco Castro.



gabriela.fernandez@usach.cl ; valeria.carrasco@usach.cl



227182836



<https://pei2030.usach.cl/>



Universidad de Santiago de Chile

Resumen de la Práctica

La Universidad de Santiago de Chile, como Institución de Educación Superior en su amplia complejidad y procesos de gestión se ha visto estos últimos años en la necesidad de establecer un modelo de gobernanza de datos que brinde soporte a dichos procesos. Sumado a lo anterior, la diversidad y heterogeneidad de los datos internos y sus respectivos modos de reporte con carácter informal, aumentaron las chances de necesidad de transitar desde un seguimiento de gestión manual, a una de carácter automatizado, donde las ventajas de esta implementación, responden a la generación y aseguramiento de la calidad en el uso y manejo de información, así como también, al avance hacia la transformación digital de la Universidad en términos de seguimiento, recopilación y manejo de proyectos, específicamente los referidos a Planificación Estratégica.

El Plan Estratégico Institucional 2020-2030 de la casa de estudios, en adelante PEI 2030, responde a un diagnóstico participativo que considera cinco ejes estratégicos de desarrollo para el cumplimiento de la misión y visión. Estos ejes son: Desarrollo Territorial; Desarrollo Tecnológico, Innovación y Emprendimiento; Inclusión e Igualdad de Género; Sostenibilidad; e Internacionalización e Interculturalidad. Por cada eje estratégico, se presentan estrategias desde los distintos focos de desarrollo misionales y transversales, es decir, pregrado, postgrado, investigación, vinculación con el medio y gestión institucional. A su vez, cada eje cuenta con objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, estrategias por foco e iniciativas estratégicas.

La universidad, mediante la Dirección de Desarrollo Institucional, canaliza la colaboración de la comunidad universitaria que participa dentro de diversos procesos de gestión, seguimiento y reportabilidad de proyectos estratégicos a través de un mecanismo: la Plataforma de Gestión PEI 2030. Esta plataforma otorga un escenario virtual de soporte, interacción y retroalimentación con las distintas Unidades Académicas y Unidades de Gobierno Central que componen la Universidad de Santiago. De esta manera, a través de esta modernización de la gestión, se canalizan los procesos de diseño, ejecución y evaluación de diversas iniciativas desarrolladas por dichas unidades de manera participativa, contribuyendo a los caracteres misionales de la institución.

Las unidades académicas cuentan con Planes de Desarrollo Estratégico, como un mecanismo de bajada al Plan Estratégico, canalizando sus esfuerzos en el desarrollo de iniciativas materializadas en Proyectos Operativos Estratégicos (POE), para lo cual cada unidad dispone de MM\$17 y participan en un proceso anual de postulación, seguimiento y evaluación a través de la Plataforma Gestión PEI 2030.

En el caso de las unidades de Gobierno Central se rigen por Planes Transversales dispuestos como una carta de navegación de iniciativas, que al igual que el caso anterior, la Plataforma funciona como un escenario de interacción entre el Departamento de Planificación Estratégica, dependiente de la Dirección de Desarrollo Institucional, y las unidades que componen la universidad y reportan sus quehaceres en contribución al PEI 2030. Es así como diferentes representantes poseen perfiles que les permiten acceder a la información dispuesta y participar en las diversas etapas de los POE.

1. Planificación de la Práctica

Con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos de reportabilidad institucional, así como también los de carácter ministerial, durante los últimos años la Universidad de Santiago de Chile, a través del Departamento de Planificación Estratégica, recopilaba y almacenaba a modo de unificación, seguimiento y análisis crítico los datos a través de diversos formularios en formato Word y Excel que previamente eran llenados por las unidades responsables de la gestión de estos, lo cual daba origen a problemáticas técnicas en la recopilación de datos, tales como información incompleta, duplicada y/o inconsistentes. De esta forma, durante el año 2018, la gestión de proyectos estratégicos se realizaba sin soporte analítico, mediante entrevistas y recopilación manual de datos, careciendo de seguimiento a los hitos ni a las líneas estratégicas del PEI 2030. De esta manera, durante el proceso de autoevaluación institucional de ese entonces, se diagnosticó la problemática que carecía de agilidad y eficiencia a la hora de levantar datos de reportabilidad.

Así, al no existir un mecanismo de trazabilidad de los proyectos, es decir, al no haber forma de rastrear las modificaciones en los proyectos, en el 2020 se implementó un prototipo de plataforma donde las unidades académicas con sus respectivos usuarios de acceso cargaban información, sin embargo, Gobierno Central no tenía acceso. Este proceso de implementación prototipada fue de corta duración y fue tomada a modo de diagnóstico de futuro funcionamiento, identificando necesidades de procesamiento y el origen del diseño de la Plataforma Gestión PEI 2030 a través de un informe de experiencia y expectativa usuaria, cuyo objetivo fue establecer un modelo de gobernanza de datos estratégicos para así robustecer el análisis crítico de reportabilidad y los procesos de planificación estratégica, así como también de identificar factores como fortalezas y criticidades con el fin de establecer una mejora continua de los canales de procesamiento de información. Por otra parte, el proceso también ayuda a combatir la carencia de agilidad operativa al contar una fuente única de información.

El diseño e implementación del modelo de gobernanza ha sido liderado por el Departamento de Planificación Estratégica, colaborando con las unidades académicas y administrativas portadoras de los datos, el Departamento de Coordinación Institucional, así como también con el Departamento de Tecnologías de la Información, quienes dispusieron de recursos humanos para el diseño y ejecución de la Plataforma Gestión PEI 2030. Los recursos asociados a la ejecución de esta iniciativa fueron asumidos por la Universidad, a través de la contratación de personal honorario para el desarrollo de la plataforma, la puesta en marcha, la sensibilización de usuarios y el diseño.

2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

El proceso se inicia con la presentación formal de solicitudes a través de la plataforma en línea especializada, brindando una vía eficaz y estructurada para iniciar nuevos proyectos. Posteriormente, se busca y obtiene la autorización pertinente para llevar a cabo el proyecto en cuestión, un paso esencial que garantiza la alineación con los objetivos organizacionales y la asignación adecuada de recursos. Esta autorización se complementa con la inclusión de cartas de aprobación, consolidando el respaldo necesario para la ejecución efectiva y legitimando la relevancia y viabilidad del proyecto.

A medida que progresa la implementación del proyecto, es crucial establecer un sistema de

Plataforma Gestión 2030: un avance hacia la transformación digital e implementación del Plan Estratégico Institucional en la Universidad de Santiago.

seguimiento periódico y riguroso de información clave, estratégicamente programado a mitad del ciclo de vida del proyecto. Este seguimiento se convierte en una herramienta importante para evaluar el progreso, identificar posibles desviaciones y ajustar estrategias si es necesario, asegurando así que el proyecto se mantenga en sintonía con los objetivos y expectativas previamente establecidos. Constituye un mecanismo de retroalimentación clave que permite tomar decisiones informadas y corregir el rumbo si es necesario, optimizando así los resultados finales.

En la fase de cierre, se lleva a cabo un proceso formal de finalización de la gestión, que incluye una evaluación exhaustiva del proyecto ejecutado. Este análisis en profundidad busca extraer lecciones valiosas y perspectivas significativas, no sólo para este proyecto en particular, sino también para mejorar futuras iniciativas y fortalecer la capacidad organizacional. Esta reflexión y evaluación informada son fundamentales para el crecimiento y la mejora continua de la organización en su conjunto, alimentando un ciclo de aprendizaje constante que potencia la excelencia y la eficacia en la gestión de proyectos.

De manera concreta, en el caso de las Unidades Administrativas de la Universidad, la vía de navegación es por medio de la descripción de iniciativas desarrolladas en un periodo determinado de tiempo, sus hitos y su porcentaje de avance a modo de seguimiento. En el caso de los perfiles de usuario de Unidades Académicas, estos tienen acceso a las siguientes etapas:

- Bases administrativas: en este segmento de navegación, se dispone un documento explicativo de los requerimientos, plazos, fechas, montos, restricciones y orientaciones estratégicas a abordar en los Proyectos Operativos Estratégicos (POE), así como también un video tutorial de sencilla duración a modo de orientar la navegación en la plataforma de soporte.
- Ficha de Proyecto Operativo: a lo largo de esta etapa, las unidades académicas postulantes a POE reportan información general, dígame nombre del proyecto, nombre encargado/a, estrategias del PEI que el proyecto contribuye, correo encargado/a, problemática identificada, impacto del proyecto, objetivo general, objetivos específicos y un resumen de este. Además, se encuentra contenida la ficha de hitos, junto a sus fechas de realización y una breve descripción, así como la ficha de gastos, junto al ítem de gasto y los montos. Lo anterior, una vez rellenos los campos, se guarda automáticamente la información.
- Formularios de ejecución: en esta sección, es posible descargar los formularios solicitados por el Departamento de Coordinación Institucional (DCI), para el uso de su presupuesto y la solicitud de reitemización de los proyectos.
- Seguimiento y Evaluación: en el cual las unidades académicas realizan un proceso de seguimiento semestral del/los proyecto/s a través del avance del presupuesto solicitado y de los hitos desarrollados, así como también una evaluación de finalización (cierre) anual por medio de las apreciaciones generales de su ejecución.

De esta manera, la Dirección de Desarrollo Institucional de la Universidad de Santiago, cuenta con un modelo de gobernabilidad de datos que permite el repositorio, procesamiento y análisis crítico de estos.

La ejecución de esta plataforma representa un sistema integral que abarca la gestión completa de los procesos, desde su concepción hasta su conclusión. Su función reviste vital importancia en la estructuración, supervisión y ejecución exitosa de las tareas por parte de las diversas unidades involucradas. Este sistema se configura como un entorno interactivo que promueve la coordinación efectiva, la colaboración sinérgica y la comunicación fluida entre las áreas clave que participan en la etapa inicial del proyecto. Esto engloba no solo al equipo de desarrollo, sino también a las áreas

Plataforma Gestión 2030: un avance hacia la transformación digital e implementación del Plan Estratégico Institucional en la Universidad de Santiago.

encargadas de la gestión y administración del presupuesto, fusionando los aspectos técnicos y administrativos en un proceso único, armonizado y eficiente. Esta sinergia se vuelve esencial para asegurar que las metas y objetivos del proyecto se alcancen de manera óptima y efectiva, maximizando los recursos y minimizando los obstáculos.

En futuras actualizaciones de la plataforma de gestión PEI 2030, resulta importante contar con un respaldo que abarque otras fases de seguimiento del plan estratégico institucional, en especial, la integración de los indicadores estratégicos sería fundamental.

3. Resultados de la Práctica

La plataforma Gestión PEI 2030 representa un hito significativo al brindar un entorno virtual de apoyo altamente eficaz, interacción fluida y retroalimentación enriquecedora con las diversas Unidades Académicas y el Gobierno Central que conforman la estructura vital de la Universidad de Santiago. Este escenario digital ha demostrado ser un catalizador esencial en la optimización de la gestión institucional, generando resultados tangibles que fortalecen el rumbo de la universidad hacia sus metas estratégicas.

En este contexto, se destacan tres etapas fundamentales en la evolución de los procesos de gestión impulsados por esta plataforma de vanguardia:

Planificación Estratégica: La plataforma ha sentado los inicios de un cambio en la manera en que se aborda la planificación estratégica en la universidad. Facilita un proceso integral, permitiendo a los representantes de las diferentes unidades acceder a información crucial y contribuir activamente a la definición de objetivos y estrategias. Esta participación colaborativa en la planificación estratégica ha resultado en la identificación precisa de prioridades y enfoques estratégicos que resuenan con la visión global de la universidad.

Ejecución de Planes Operativos: La plataforma ha conseguido una implementación altamente eficaz de los planes operativos. Al estar completamente operativa, proporciona un marco estructurado y accesible para ejecutar cada fase de los planes operativos. Esto ha llevado a una mayor eficiencia en la asignación de recursos, seguimiento de actividades y adaptación dinámica de estrategias para asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos operativos.

Seguimiento Riguroso del PEI: La posibilidad de llevar a cabo un seguimiento exhaustivo del Plan Estratégico Institucional (PEI) en la misma plataforma es un logro sobresaliente. Con un estado operativo al 100%, se garantiza un monitoreo en tiempo real del progreso hacia los objetivos establecidos en el PEI. Esto ha impulsado una toma de decisiones informada y oportuna, permitiendo ajustes rápidos y estratégicos para mantener el rumbo hacia el éxito de la institución.

La implementación y uso exitoso de la plataforma han propiciado una mayor cohesión y alineación de esfuerzos en toda la universidad. Ha consolidado una cultura de transparencia, colaboración y agilidad en la toma de decisiones, generando un impacto positivo y sostenido en la calidad de la gestión

Plataforma Gestión 2030: un avance hacia la transformación digital e implementación del Plan Estratégico Institucional en la Universidad de Santiago.

institucional. Este paradigma de gestión, facilitado por la plataforma, no solo ha marcado una mejora significativa en la eficiencia operativa, sino que también ha posicionado a la Universidad de Santiago en una trayectoria clara y firme hacia un futuro más promisorio y congruente con su misión y visión.

La plataforma de gestión ha demostrado ser una herramienta esencial para la Universidad de Santiago, generando resultados tangibles que han fortalecido su dirección estratégica. Desde la optimización de la eficiencia operativa hasta una toma de decisiones más ágil y fundamentada, los beneficios obtenidos resaltan la importancia de esta plataforma en el logro del éxito institucional a largo plazo. Su continuo uso y mejora seguirán siendo pilares fundamentales para una gestión eficaz y una evolución constante hacia los objetivos establecidos.

4. Evaluación y Revisión de la Práctica

La implementación de esta plataforma en la universidad marca un hito significativo, ya que ha cumplido más de dos años desde su adopción. Durante este período, se ha presenciado una dinámica fluctuación en el personal, incluyendo cambios de roles y la incorporación de nuevos miembros al equipo. A pesar de estos cambios en el ámbito administrativo, la plataforma ha mantenido su eficacia, brindando un historial exhaustivo y fácilmente accesible de los procesos de gestión que se suceden en la institución. Estos procesos abarcan desde la Planificación Estratégica hasta la formulación y ejecución de Proyectos Operativos (POE), así como el Seguimiento del Plan Estratégico Institucional.

En el presente, la plataforma ha evolucionado para facilitar una interacción armoniosa entre los diversos actores clave dentro de la universidad. Los/as directores/as de los distintos departamentos académicos son usuarios/as activos/as, empleándola para coordinar estrategias y gestionar sus actividades. La Dirección de Desarrollo Institucional, un pilar crucial en la alineación de los esfuerzos con la visión y misión de la institución, aprovecha esta herramienta para supervisar y respaldar los procesos institucionales. A su vez, los gestores de proyectos han encontrado en esta plataforma un espacio valioso para coordinar sus iniciativas y asegurar su integración efectiva en la estrategia global de la universidad.

Este sistema ha establecido una base sólida para lograr una gestión más eficaz y transparente, fomentando la colaboración entre las diversas áreas de la institución y posibilitando una comprensión global de los procesos de gestión. En este sentido, la continuidad y la mejora constante de esta plataforma se presentan como elementos cruciales para el éxito futuro de la universidad. Garantizan que la gestión pueda adaptarse de manera dinámica a los cambios y desafíos que la institución pueda enfrentar en su trayecto hacia el progreso y la excelencia.

De esta forma, con el fin de establecer procesos de mejora continua entendiendo el avance incipiente de la plataforma, se ha identificado a través de encuestas el nivel de satisfacción usuaria para recoger la percepción de los y las usuarias de la plataforma. Estas han sido realizadas a través del apoyo metodológico de la Escala Likert sumado a una pregunta abierta. Los resultados de esta, demuestran que un 88% de las personas participantes están de acuerdo y muy de acuerdo con que la plataforma es de fácil entendimiento y navegación, mismo resultado a si cuenta con carácter intuitivo y amigable. De esta forma, los y las usuarias le asignan una nota 5.5 en una escala del 1 al 7 a la plataforma. Dentro de la pregunta abierta, se identifica un amplio desconocimiento de las funciones operativas de la plataforma, por lo que se identifica como desafío el posicionamiento comunicacional de esta, lo cual se proyecta en los siguientes años de implementación.

5. Carácter Innovador de la Práctica

La introducción de la plataforma de gestión PEI en la universidad ha marcado un hito significativo en su trayectoria institucional. Este proceso ha estado impulsado por la necesidad de modernizar la gestión y adaptarse a las demandas cambiantes del entorno académico y administrativo. La modernización de la gestión es más que una simple actualización tecnológica; representa una transformación integral que abarca tanto la tecnología como la cultura organizacional.

Al introducir esta plataforma, la institución se ha enfrentado al desafío crucial de gestionar el cambio de manera efectiva. La gestión del cambio es un aspecto fundamental en la implementación exitosa de cualquier nueva herramienta o proceso en una organización. Se ha trabajado arduamente para involucrar y capacitar al equipo en la utilización óptima de la plataforma, asegurando que todos comprendan los beneficios y estén dispuestos a adaptarse a esta nueva forma de gestionar los procesos.

Un componente clave de esta transformación ha sido la trazabilidad de los procesos de gestión interna. Con la plataforma PEI, se ha logrado una visión clara y detallada de cómo se desarrollan y evolucionan los procesos internos. Esto no solo permite identificar áreas de mejora, sino que también brinda la capacidad de tomar decisiones informadas basadas en datos sólidos y rastreables. La trazabilidad da la confianza de que los procesos están siendo monitoreados y ejecutados de manera eficiente.

La plataforma también es esencial para conservar y compartir el conocimiento institucional durante cambios de personal. Al almacenar el historial completo de los procesos de gestión, sirve como un repositorio organizado y accesible. Esto facilita que los nuevos miembros del equipo comprendan rápidamente la trayectoria, evolución, objetivos y logros de la estrategia institucional.

La interacción en la plataforma impulsa la coordinación, alineación estratégica, comunicación y colaboración interdisciplinaria. Esta sinergia fortalece la ejecución de planes operativos y avanza hacia un futuro más próspero y alineado con la misión y visión de la universidad.

6. Divulgación de la Práctica

La puesta en marcha de la plataforma Gestión PEI 2030 en el año 2021 marcó un hito significativo. Comenzó con un minucioso diagnóstico realizado por el equipo del Departamento de Planificación Estratégica, que coordinó la implementación y proporcionó directrices clave al equipo de Informática del Departamento de Tecnologías de la Información. Este equipo desarrolló y diseñó los módulos de la plataforma, asegurando su funcionalidad óptima y adaptabilidad a las necesidades universitarias.

Con el arribo del año 2022, se dio un paso significativo hacia la difusión y comprensión profunda de la plataforma por parte de la comunidad universitaria. Se diseñó y aplicó una encuesta en línea dirigida a las personas usuarias provenientes de las diversas unidades académicas. Estas personas han estado haciendo uso activo de la plataforma en el transcurso de sus procesos de Proyectos Operativos, período que abarca un año de implementación.

La encuesta fue cuidadosamente estructurada, basándose en afirmaciones que capturaron la experiencia real y las percepciones de los usuarios sobre la plataforma. Se optó por preguntas con escala Likert, un enfoque probado que permite recopilar opiniones evaluativas. Esta escala presentaba alternativas que abarcaban desde "Muy de acuerdo" hasta "Muy en desacuerdo", proporcionando una gama completa de opciones para que los usuarios expresaran sus evaluaciones.

Además de la escala Likert, se incorporó una pregunta abierta estratégica, invitando a los usuarios a compartir comentarios y sugerencias valiosas para mejorar la plataforma. Este enfoque no solo fomenta la participación activa y el diálogo abierto, sino que también brinda información esencial para futuras actualizaciones y ajustes, garantizando que la plataforma se adapte de manera continua a las necesidades cambiantes de la comunidad universitaria.

La difusión, comprensión e integración efectiva de la plataforma son esenciales para su éxito a largo plazo. La evaluación y comentarios guiarán mejoras que fortalecerán su impacto positivo, destacando la importancia de la retroalimentación y la colaboración en una implementación exitosa. Sin embargo, este aspecto es uno de los mayores desafíos por implementar durante el proceso.

7. Fuentes Complementarias

La página web de la plataforma de gestión PEI 2030 es un recurso central para acceder a toda la información y herramientas necesarias. Al visitar <https://pei2030.usach.cl/>, los/as usuarios/as pueden explorar fácilmente los distintos aspectos de la plataforma y acceder a recursos esenciales para la gestión de proyectos y procesos institucionales.

Para facilitar aún más la comprensión y adopción de la plataforma, se ha creado un video instructivo disponible en YouTube. Este video proporciona orientación detallada sobre cómo llevar a cabo el proceso de postulación a los Planes Operativos a través de la plataforma. Se puede acceder a este recurso educativo en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=rpDzWdKrq2w>.

Estos recursos en línea no solo son informativos, sino que también representan un paso significativo hacia la transparencia y accesibilidad en la gestión institucional. Permiten a los/as usuarios/as familiarizarse con la plataforma y aprovechar al máximo sus funcionalidades, promoviendo una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la Universidad de Santiago.

8. Archivos Adjuntos

Esta Buena Práctica no posee archivos adjuntos.