



## **CARRERA DE POSGRADO**

**Especialización en Gestión de la Educación Superior**

### **PROYECTO**

**DISEÑO DE UN INSTRUMENTO ÚNICO PARA EL  
SEGUIMIENTO Y MONITOREO  
DE  
PLANES DE MEJORAS**

**Mg. Lic. Iris Carrillo**



## **INDICE**

|  |                     |
|--|---------------------|
| I - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....                        | 3                   |
| 1. DATOS DEL RESPONSABLE.....                                | 3                   |
| 2. DATOS DE LA INSTITUCIÓN.....                              | 3                   |
| 3. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO .....                           | 3                   |
| 4. DURACIÓN O FECHA Y LUGAR DE ELABORACIÓN .....             | 3                   |
| 5. PALABRAS CLAVE.....                                       | 3                   |
| 6. DISCIPLINA .....  | 3                   |
| 7. RESUMEN DEL TRABAJO .....                                 | 4                   |
| II- DESCRIPCION DEL PROYECTO .....                           | 5                   |
| 1. INTRODUCCIÓN .....  | 5                   |
| 1.1. Políticas, Ejes Estratégicos y Objetivos Generales..... | 5                   |
| 1.1.1. Políticas.....  | 5                   |
| 1.1.2. Ejes Estratégicos.....                                | 6                   |
| 1.1.3. Objetivos Generales .....                             | 6                   |
| 2. MARCO CONCEPTUAL .....                                    | 8                   |
| 3. FORMULACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA.....            | 9                   |
| 3.1. Sobre el concepto Mejorar .....                         | 10                  |
| 3.2. Supuestos o riesgos .....                               | 11                  |
| 3.3. Los Procesos.....                                       | 12                  |
| 3.4. Clima Laboral .....                                     | 13                  |
| 3.5. Los Indicadores .....                                   | 14                  |
| 4. OBJETIVOS.....  | 14                  |
| 4.1. General .....   | 14                  |
| 4.2. Específicos.....  | 14                  |
| 5. METODOLOGÍA .....   | 15                  |
| 6. RESULTADOS ESPERADOS.....                                 | 16                  |
| III - TRANSFERENCIA Y BENEFICIARIOS .....                    | 17                  |
| IV - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....                         | 18                  |
| V – BIBLIOGRAFÍA .....                                       | 19                  |
| ANEXO 1: PLANILLA MODELO .....                               | <a href="#">202</a> |



## I - IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 1. DATOS DEL RESPONSABLE

- *Nombre: Iris Carrillo*
- *Función o cargo que ocupa: Secretaria Técnica Área de Evaluación y Acreditación*
- *Tutor : Susana Gallar*

### 2. DATOS DE LA INSTITUCIÓN

- *Universidad Juan Agustín Maza*
- *Ubicación académica: Área de Evaluación y Acreditación*

### 3. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

- *Diseño de un Instrumento único para el Seguimiento de Planes de Mejoras*

### 4. DURACIÓN O FECHA Y LUGAR DE ELABORACIÓN

- *Se trata de un instrumento de aplicación continua, que permite realizar el seguimiento y monitoreo de los Planes de Mejora de la Universidad Juan Agustín Maza*

### 5. PALABRAS CLAVE

*Seguimiento, riesgos y supuestos, paradigma, procesos, innovación, operaciones, clima laboral, evaluación, gestión, indicadores.*

### 6. DISCIPLINA

- *Gestión*



## 7. RESUMEN DEL TRABAJO

Estamos enfrentando una nueva etapa en el desarrollo educativo y especialmente en lo referido a la educación superior universitaria. La nueva dinámica de gestión, la competencia creciente entre los sectores económicos ha impulsado significativamente enfoques que buscan procesos más ajustados y eficientes para obtener mejores y más económicas prestaciones para beneficiar al alumno. Para esto es necesario introducir nuevas prácticas de planificación y de gestión, desarrollar nuevas instancias y modalidades de seguimiento de las mejoras en ejecución, apoyándose en nuevas tecnologías.

Los “Planes de Mejoras” son en este sentido herramientas aptas para lograr el fortalecimiento de la gestión en las instituciones universitarias ya que expresan un segmento de planificación seleccionada, entre varias posibilidades, como la forma más eficaz para lograr un resultado, es decir un instrumento de cambio, un proyecto acotado, limitado a un sector de la actividad institucional, por lo tanto un proyecto que no puede definirse solamente a partir del segmento mismo considerado, sino tomando en cuenta la relación con otros “Planes de Mejoras” del que forma parte.

Los “Planes de mejoras” son proyectos entonces que implican por su sola existencia el compromiso de obtener resultados definidos previamente, en concordancia con la planificación institucional y que implican el desarrollo de las actividades necesarias para la obtención de esos resultados.

Un instrumento que permita el seguimiento adecuado de “Planes de Mejoras” debe regirse por un principio básico de la evaluación: lo que se puede medir se puede administrar. Debe además desarrollar indicadores que se enuncien en términos de cantidad, calidad y tiempo ( y a veces costos).

Como queda dicho, no se realiza en el vacío, sino en relación con otros planes de mejoras, compartiendo RRHH, espacios, equipamiento etc. Por esto es importante identificar los riesgos y supuestos claves que son las condiciones que deben existir para que el “P de M” tenga viabilidad. Muchas veces las prioridades suelen modificarse y con ello la situación de los supuestos claves, es decir, la disponibilidad de los recursos con que se cuenta para realizar el trabajo.

Este enfoque pretende no solo evaluar y seguir la marcha del “Plan de Mejoras” de acuerdo al comportamiento de los indicadores construidos, sino también la eficiencia institucional referida al cumplimiento de los compromisos establecidos de dotar de recursos necesarios para la tarea en tiempo y forma, colaborando de esta forma al desarrollo de una gestión responsable por los resultados.



## II- DESCRIPCION DEL PROYECTO

### 1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto intenta aportar un instrumento de trabajo que permita realizar el seguimiento de los planes de mejora comprometidos en la Autoevaluación Institucional realizada por la Universidad Juan Agustín Maza en 2006.

Se trata de un tema de interés en el ámbito de la gestión de la educación superior.

Como es conocido por todos, las universidades que han transitado por procesos de autoevaluación institucional, acreditación de grado y de posgrado, saben de la necesidad de contar con un instrumento que proporcione información sobre el estado de avances de los compromisos adquiridos en alguno de estos procesos.

Es importante destacar que la Universidad Juan Agustín Maza se encuentra transitando una etapa de Transformación Institucional que se sostiene en los actores involucrados, es decir la comunidad educativa. A partir de una tarea de concientización y capacitación de todos los estratos constitutivos de la Universidad, se logró la construcción de un plan de gestión participativo. La información recogida, a partir de una matriz FODA, ha permitido efectuar un diagnóstico institucional, identificando factores críticos y estratégicos, dando lugar al diseño de diez planes de mejora para fortalecer y corregir la planificación original.

Los resultados han permitido priorizar los objetivos generales, los que han sido alineados con la visión, la misión y en el marco de las políticas específicas y los ejes estratégicos definidos oportunamente.

#### 1.1. Políticas, Ejes Estratégicos y Objetivos Generales

##### 1.1.1. Políticas

- ❑ **Gestión de la Calidad Organizacional:** Desarrollar un sistema de gestión que impulse el cumplimiento de la Misión de la Universidad con calidad, eficiencia, eficacia, transparencia y responsabilidad social.
- ❑ **Calidad Educativa:** Optimizar un sistema educativo que renueve los procesos de enseñanza-aprendizaje, orientado a la formación de profesionales en consonancia con los estándares de calidad vigentes.
- ❑ **Desarrollo Humano:** Potenciar el desarrollo de los recursos humanos como un factor estratégico de transformación y proyección de la institución que asegure a la vez el crecimiento y la formación individual de todos los integrantes de la comunidad universitaria.
- ❑ **Infraestructura y equipamiento:** Adecuar la infraestructura y equipamiento necesario para el desarrollo de la calidad educativa.
- ❑ **Imagen y comunicación:** Fortalecer la imagen institucional y los mecanismos de comunicación internos y externos.



### 1.1.2. Ejes Estratégicos

- ❑ **Docencia:** Comprende todas las actividades académicas que involucran a docentes, estudiantes y graduados, dentro de las áreas funcionales a las cuales compete este tipo de actividades.
- ❑ **Investigación:** Organiza, regula y promueve las actividades de investigación, desarrollo y producción intelectual realizadas en la UMaza en beneficio de la sociedad, buscando aumentar sostenidamente la calidad de su principal aporte intangible: la generación y difusión del saber.
- ❑ **Extensión Y Vinculación:** Promueve, establece y gestiona los nexos entre la universidad, la sociedad y los actores sociales produciendo las transformaciones necesarias para el logro de una mejor calidad de vida.
- ❑ **Administración Y Finanzas:** Comprende todas las actividades que involucran a sistemas contables, financieros y económicos, como así también la administración y control presupuestario.

### 1.1.3. Objetivos Generales

1. Reformular el Proyecto Institucional y el conjunto de planes y proyectos operativos en términos explícitos que permitan la construcción de su viabilidad y que den cuenta en forma coherente y clara del hacer cotidiano y del desarrollo a mediano y largo plazo de la Universidad.
2. Diseñar una estructura de gestión académica de las Facultades centrada en la calidad, a fin de lograr el mejoramiento continuo de los resultados e impactos académicos de grado y posgrado.
3. Coordinar las actividades de investigación de las Facultades, Institutos, Centros de Investigación y Área de Posgrado de la Universidad.
4. Diseñar y promover la necesaria articulación y expansión institucional a partir de la firma de convenios con otras instituciones del país y del extranjero y efectivizar su realización.
5. Implementar un sistema permanente de evaluación y monitoreo de las adecuaciones curriculares y de las estrategias de enseñanza y aprendizaje.
6. Diseñar un plan que permita establecer la mejora continua de la calidad académica de los programas de formación, a partir de implementar procesos sistemáticos de evaluación de las carreras de grado y posgrado.
7. Consolidar estrategias de mejora permanente del desempeño y retención del alumno en la institución.
8. Diseñar una estrategia para detectar, en la sociedad, necesidades de formación.



9. Estructurar e implementar un plan de mejoramiento de los recursos humanos de la Universidad, y la normativa que corresponda, que regule el sistema de dicaciones docentes y de cargos de gestión, el diseño de una carrera docente y de un sistema de incentivos a partir de los resultados de la evaluación del desempeño docente.
10. Implementar acciones de formación en lo disciplinar y lo didáctico- pedagógico, tendientes a lograr la graduación de posgrado de la planta docente de la Universidad.
11. Implementar un sistema de categorización, capacitación, evaluación y estímulo para el personal no docente.
12. Propiciar la formación de recursos humanos para investigación.
13. Generar servicios que favorezcan el bienestar institucional.
14. Diseñar un plan tendiente a proveer y asegurar la infraestructura y el equipamiento necesarios para el desarrollo de las funciones sustantivas.
15. Generar mecanismos y sistemas de comunicación eficaces.
16. Fortalecer la imagen institucional tanto en el ámbito interno como externo.

De acuerdo con el esquema planteado, se hace necesario incluir los diez planes de mejora, de manera tal que se puedan vincular con las políticas y los ejes estratégicos, permitiendo dar cumplimiento a los dieciséis objetivos enunciados en el Plan de Gestión 2008-2012.

En este estado del proceso cabe preguntarse ¿cómo hacer un instrumento que permita tener en cuenta todos los elementos que componen el modelo?

El propósito de este trabajo consiste en la construcción de un instrumento que permita controlar en forma eficiente y eficaz, los diez planes de mejora y de esta manera estar al tanto del estado de cumplimiento de los objetivos formulados, como así también presentar evidencia efectiva del avance del Plan de Gestión.



## 2. MARCO CONCEPTUAL

Se parte de la idea de que los proyectos son instrumentos de cambio que se seleccionan entre varias posibilidades, como la forma más eficaz de lograr un resultado deseado en función de costos y posibilidades, además, conllevan siempre un intento de modificar la realidad.

El proceso de formulación de un proyecto, implica introducir organización, racionalidad, compatibilidad y coherencia a la acción que se pretende desplegar. Este procedimiento permite revisar las posibilidades de realización, sistematización, programación y actuación, con criterios de eficacia operativa y eficiencia, a fin de lograr que el conjunto de acciones respondan a las situaciones identificadas como insatisfactorias o problemáticas.

Muchos estudios están indicando el ingreso a una nueva etapa en el desarrollo educativo y especialmente en lo referido a la educación superior universitaria.

La nueva dinámica de gestión, la competencia creciente entre los sectores económicos ha impulsado, significativamente, enfoques que buscan procesos más ajustados y eficientes para obtener mejores y más económicas prestaciones para beneficiar al alumno. Para esto es necesario introducir nuevas prácticas de planificación y de gestión, desarrollar nuevas instancias y modalidades de seguimiento de las mejoras en ejecución, apoyándose en nuevas tecnologías.

Los “**Planes de Mejoras**” son en este sentido herramientas aptas para lograr el fortalecimiento de la gestión en las instituciones universitarias, en su búsqueda de excelencia, ya que expresan un segmento de planificación seleccionada, entre varias posibilidades, como la forma más eficaz para lograr un resultado. Considerado como un instrumento de cambio limitado a un sector de la actividad institucional, por lo tanto, cabe aclarar, que es un proyecto que no puede definirse solamente a partir del segmento mismo considerado, sino tomando en cuenta la relación con otros “Planes de Mejoras” del que forma parte.

Los “**Planes de Mejoras**” son proyectos, entonces, que implican por su sola existencia, el compromiso de obtener resultados definidos previamente, en concordancia con la planificación institucional y que implican el desarrollo de las actividades necesarias para la obtención de esos resultados.

Ahora bien, cabe preguntarse ¿cómo saber si se ha cumplido con las actividades necesarias que permitan la obtención de los resultados?

Es imprescindible entonces la aplicación de técnicas para determinar lo que está sucediendo y si estos sucesos se comportan de acuerdo a lo previsto y considerar la posibilidad de intervención para asegurar que los objetivos del proyecto de mejoras se logren de acuerdo a lo estimado.



Para esto es necesario analizar el proceso de cambio implicado en el proyecto de mejora y valorar su significado, comparando magnitudes y analizando si los resultados que se obtienen, indican que las transformaciones propuestas deben proseguir y a costa de que esfuerzo.

Existen valoraciones cualitativas y cuantitativas que deben tomarse en cuenta a la hora de valorar resultados y cifras relacionados con objetivos y procesos.

Como queda dicho, hay que examinar los procesos y los objetivos y lo que es susceptible de corrección o ajuste, de acuerdo al análisis de prioridades, estrategias, asignaciones de recursos y costos.

Es decir, medir con indicadores los resultados (progresos y retrocesos) tomando en cuenta los objetivos inicialmente formulados, controlando su ejecución y ajustando acciones para corregir el desarrollo de la gestión. También, se debe analizar puntualmente, la eficacia de las acciones utilizadas, y la eficiencia en la aplicación de los recursos y de los costos originados en el desarrollo.

No se puede desconocer que el seguimiento de la gestión, es un proceso que transcurre en forma paralela y complementaria a la ejecución, desde el inicio de la planificación y durante su realización.

Los elementos principales que este enfoque aporta son:

**Indagación:** es decir descubrir e identificar con precisión lo que debe conocerse, medirse, estimarse y corregirse.

**Medición:** utilizando instrumentos de medida o apreciación (indicadores) para determinar magnitudes y cualidades que han de evaluarse.

**Estimación:** comparando con diferentes acciones o tareas, y extrayendo el significado cualitativo del hecho comparado. Estableciendo su valor favorable o desfavorable, aceptable o no aceptable.

**Confirmación:** de lo que se ha logrado con el seguimiento, acreditando logros y sesgos afianzando las decisiones de cambios en la situación, si esto fuera necesario.

### 3. FORMULACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo intenta, no sólo evaluar y seguir la marcha de los “Planes de Mejoras” expresados por el comportamiento de los indicadores de resultados construidos, sino también aquellos que reflejen, de alguna manera, la eficiencia institucional referida al cumplimiento de los compromisos establecidos, de dotar de recursos necesarios para la tarea en tiempo y forma, colaborando de esta forma al desarrollo de una gestión responsable por los resultados.

Como queda dicho, no se realiza en el vacío, sino en relación con otros planes de mejoras, compartiendo RRHH, espacios, equipamiento etc.

La productividad y la calidad de los servicios que se entregan dependen de diversos factores, de los cuales algunos son controlados por quien entrega directamente el servicio,



en tanto otros están fuera de su ámbito de control. Por esto es importante identificar los **riesgos y supuestos** claves que son las condiciones que deben existir para que el “P de M “ tenga viabilidad. Muchas veces las prioridades suelen modificarse en la institución y con ello la situación de los **supuestos claves**, es decir, la disponibilidad de los recursos con que se contaba para realizar el trabajo.

Algunas de las transformaciones institucionales, a las que asistimos y en las cuales se participa de alguna manera, en el fondo son las tensiones que se producen sobre un sin número de reglas, normas, disposiciones, principios fundacionales, idearios que establecen límites y marcan pautas. Estas tensiones también, van originando cambios en las personas, en la sociedad y en el mundo.

Para bien o para mal, las cosas cambian y los **puntos de referencia y aún los objetivos** que tienen las instituciones en su desarrollo, se modifican; es lo que denominamos cambios de paradigmas.

Barker, (1992 Paradigmas) afirma que toda institución para ingresar y permanecer en el siglo XXI, debe cumplir tres requisitos claves: Anticipación, Innovación y Excelencia. A partir de estos principios se alinea esta planificación y los proyectos de mejoras que surgen en los procesos de aplicación de la misma.

El paradigma de la Colegialidad forma parte de este enfoque. Este Paradigma lleva consigo la ruptura con el individualismo, para conquistar la planificación en equipo, la reflexión compartida, la sólida coordinación y las acciones conjuntas.

Por supuesto este enfoque exige condiciones de trabajo que faciliten su desarrollo y una motivación para que los actores no conviertan, esta nueva situación en una contradicción permanente. La institución que decide adoptar este enfoque de proyectos compartidos debe plantear condiciones diferentes a la acción individualista, y hacer posible que la acción sea coherente, que los tiempos, estrategias y dinámicas de participación no queden en el discurso.

### 3.1. Sobre el concepto Mejorar

Cabe señalar que la expresión “Mejorar” connota, adelantar, aumentar, acrecentar, avanzar, prosperar, progresar, perfeccionar. El término incluye varias acepciones que se identifican con moverse o trasladarse a una posición más ventajosa. Ahora bien, para que estas acciones puedan ser visibles, debe existir la posibilidad de compararlas con una situación anterior que permita visualizar el estado actual y poder emitir un juicio de valor.

Es cierto que en todo caso el concepto mejorar, sin connotaciones, significa eso y nada más, pero también es cierto que desde un enfoque técnico se constituye en un instrumento de ayuda imprescindible en la tecnología de gestión, aportando datos válidos de la dinámica y los hechos que conforman los procesos de gestión.

En términos generales y desde esta perspectiva se considera a los “Planes de Mejora” como un proceso de evaluación y análisis estructurado (es decir realizado con una



planificación previa) y reflexivo, aplicado a un segmento de la planificación en curso y su relación con los insumos de ingreso, los resultados obtenidos y los **riesgos/supuestos** del segmento considerado, que permite comprender en su dinámica y naturaleza a dicho segmento o proceso y emitir juicios de valor sobre el mismo, proporcionando información necesaria para ayudar a mejorar y ajustar las acciones que se desarrollan dentro del mismo.

### 3.2. Supuestos o riesgos

Es importante identificar en cualquier evaluación de proyectos los supuestos o riesgos a los que está sometido el mismo, es decir, todos aquellos factores que tienen que ver con el proyecto pero que están fuera del control de quienes ejecutan y administran el proyecto.

Estos supuestos tienen que ver principalmente con aquellas acciones que corresponden, en este caso, a la institución. Por Ej. La regularidad en el mantenimiento de los servicios, el equipamiento necesario, los RRHH comprometidos y cualquier otro elemento que se haya considerado como importante o imprescindible para el desarrollo del proyecto y que por otra parte se cuente con él como insumo natural de la tarea.

Esta provisión, que se encuentra a cargo de la institución, puede alterarse en algunos casos, ya sea por problemas de financiamiento, por cambio en las prioridades o simplemente por accidentes, como enfermedades y otros. En estos casos este tipo de factor no es considerado en ningún proyecto como responsabilidad del mismo sino que esta fuera de su capacidad de resolución.

Por ello es muy importante evaluar la frecuencia y la intensidad de estas ocurrencias, porque también pueden mejorarse en la medida que se las pueda identificar y evaluar de alguna manera.

La inclusión de un indicador que tome en cuenta este tipo de riesgos/supuestos se entiende como un aporte significativo para un conocimiento más amplio e integral de los procesos de **Mejora de Proyectos** y una perspectiva más amplia de los procesos del mismo, abriendo un camino a compromisos más activos por parte de quienes tienen en su responsabilidad la asignación de recursos.

Muchos de los supuestos, de cualquier proyecto, no son reflejados en el mismo porque se limitan a considerar sólo aquellos riesgos inherentes a la planificación y no a las acciones y tareas de carácter institucional que por formar parte del “entorno” o de la naturaleza del mismo, no se cuestiona su existencia, hasta el momento en que verificamos su inexistencia y vemos entonces que las tareas y acciones diseñadas se ven interrumpidas o alteradas por alguna falla en la “naturaleza” de la organización.

Estos baches que se producen con cierta frecuencia en la ejecución de diferentes proyectos no son evaluados y si lo son, en general no producen consecuencias institucionales.



### 3.3. Los Procesos

Para ser eficaz y eficiente en la actividad laboral, se requiere de una clara y profunda comprensión de los procesos y de los procedimientos, en los que las personas de un sector se involucran a diario. Por ello no podemos desconocer la importancia, en el desarrollo de los procesos, de los actores internos y externos, de las relaciones entre dichos actores, de los recursos materiales y técnicos disponibles, de las áreas débiles existentes y de las fortalezas.

Por lo tanto, el objetivo central del conocimiento y comprensión de procesos es proporcionar una descripción en lo posible gráfica (diagrama) de los mismos y los procedimientos utilizados. Una vez hecha esta descripción (o diagnóstico de los procesos), se estará en condiciones de hacer las recomendaciones pertinentes para su mejoramiento.

Asimismo, como ya queda dicho, se debe considerar que el mejoramiento del proceso implica mejorar el segmento de actividades considerado.

Una buena definición de un proceso es la siguiente:

**Proceso** es una serie de **operaciones**, relacionadas secuencialmente, que persiguen un **resultado común**. Entonces un proceso es un conjunto de operaciones que están relacionadas entre sí y que persiguen un resultado específico.

De acuerdo a esta definición corresponde entonces definir que es una operación:

**Operación** es la acción en la que una persona o equipamiento actúa sobre un objeto. En cada operación se utilizan y combinan los siguientes elementos: Personas, información, métodos, insumos y equipamiento.

De acuerdo a esta definición se debe entender el lugar de trabajo como el ámbito donde, utilizando los recursos físicos y humanos con los que se cuenta, se combinan los insumos de los que se disponen para transformarlos en productos que son demandados por la utilidad que prestan; por ejemplo un estudio o la prestación de un servicio.

No siempre, al combinar estos elementos (personas, información, métodos, insumos y equipamiento) se logra lo óptimo, por tanto se hace necesario revisar, en forma permanente, para mejorar en aquello que nos falta. Es decir elaborar una herramienta útil que nos permita una evaluación y seguimiento continuo.

Es importante señalar que la propuesta de **Planes de Mejoras**, en este caso no está pensada, para ser aplicada en el análisis de procesos repetitivos como es el caso de algunos sectores o departamentos. El propósito es que este instrumento sirva para analizar otro tipo de proceso, como la aplicación de políticas, por cuanto éstas en general no se repiten y suelen ser únicas. Sin olvidar que estas también son una sucesión de acciones, hechos y operaciones, los cuales pueden y deben ser analizados mediante el registro y clasificación de sus operaciones.



### 3.4. Clima Laboral

Hasta el momento hemos tratado el mejoramiento de procesos como un mecanismo para mejorar la oferta y entregar servicios de calidad en forma oportuna. Pero existen otros beneficios, igualmente importantes, al entregar productos que logren satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

Uno de estos beneficios es el de mejorar la calidad de vida en el lugar de trabajo. El mejoramiento de procesos plantea un cambio de las prácticas y actitudes, orientado a cuidar el lugar de trabajo, la salud física y mental, a no producir actividades innecesarias y a estimular los procesos de mejora continua, desde la perspectiva de “aprender – haciendo”. Esto significa que quién trabaja siempre puede aprender a hacer mejor las cosas.

En los lugares de trabajo, por lo general, se tiene la propensión a caer en rutinas y no se plantea la existencia de posibilidades de mejoramiento y se justifica la forma de desarrollar las tareas, con frases típicas como: “esa es la forma de hacerlo porque siempre lo hemos hecho así”. En los ambientes laborales, uno de los principales temores que existen es el de los cambios, sin siquiera plantear si esos cambios son favorables o no.

Con frecuencia se piensa que los cambios incrementarán las cargas de trabajo. En el caso del mejoramiento de los procesos, el propósito es precisamente el opuesto, se trata de diseñar métodos y formas de trabajo para hacer las cosas de una forma más fácil y eficiente, en los tiempos que se han asignado para hacerlo y no continuar acumulando cargas de trabajo en forma desproporcionada, como es lo que ocurre con frecuencia.

Esta preocupación por mejorar la calidad de vida al interior de los puestos de trabajo no es nueva. Ya en 1959, en Roma, en una Declaración de la Agencia Europea para la Productividad se expresaba que: “Productividades es, sobre todo, una disposición mental. Es una actitud que busca el mejoramiento continuo de lo que existe. Es la convicción de que hoy se puede hacer más y mejor que ayer, y que mañana más y mejor que hoy. En conclusión, productividad es una firme creencia en el progreso de la humanidad”.

Por otra parte, el análisis de procesos comprende a la institución como un todo integral, donde la tarea que desarrolla una persona, de acuerdo a la proximidad o vinculación, afecta en distinto grado el quehacer de otras y lo que hace un sector afecta el trabajo de otros sectores.

En consecuencia, **la institución se entiende como una red de procesos** que están altamente interrelacionados. La calidad del trabajo de una persona o sector afecta a la otra persona o sector. Si un sector se demora más de lo adecuado en realizar su parte y entrega un trabajo de mala calidad, entonces el otro sector deberá invertir tiempo y recursos en corregir los errores del sector anterior. De esta manera se produce la falta de comunicación y el trabajo en departamentos estancos, donde cada uno se preocupa de administrar su pequeña “parcela”.

Herramientas para el seguimiento de **Planes de Mejoras** son precisamente una intervención en un ámbito de trabajo, sobre factores que afectan la elaboración de un producto. Para realizar esta intervención se requiere de un instrumento que logre



sistematizar y estandarizar el análisis de un proceso con el objetivo de hacer, un seguimiento y monitoreo permanente, permitiendo efectuar recomendaciones de cambios a los efectos de optimizar el funcionamiento del proceso.

### **3.5. Los Indicadores**

Definir los indicadores claves de desempeño es identificar los factores críticos de la ejecución de las tareas. El objetivo de los indicadores es hacer visibles los sesgos que puedan producirse respecto de la planificación original, o poner de manifiesto las dificultades que surgen en la ejecución de las tareas.

Significan una alerta, que nos permite tomar acciones correctivas, además, son claramente oportunidades para aprender y mejorar los conocimientos sobre la práctica y sus dificultades.

La elaboración de indicadores nos permite el desarrollo de sistemas gráficos de control.

La reunión de los indicadores claves de desempeño o de ejecución de actividades, llamados “dashboard”, hace referencia al tablero de un automóvil, el cuál le ofrece al conductor información permanente sobre el funcionamiento y el estado de las operaciones básicas, del vehículo.

Por esto se ha desarrollado un “dashboard administrativo de seguimiento”, organizado con indicadores claves para nuestras tareas específicas, a partir del cuál se despliega información del proyecto extraída de varias fuentes o bases de datos. Sus características permiten, casi en tiempo real, un conocimiento estratégico sobre la marcha de las actividades, lo que por otra parte permite hacer análisis instantáneos.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. General**

Diseño de un instrumento que permita hacer análisis de los procesos y procedimientos para aplicar a proyectos de mejora en ejecución y de los resultados obtenidos, con el propósito de fortalecer o corregir la oportunidad y calidad de los servicios que éstos entregan.

### **4.2. Específicos**

1. Mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios a los usuarios y clientes.
2. Contribuir a mejorar el clima laboral al interior de sectores o departamentos.
3. Contribuir a la superación en la formación de los recursos humanos y a la cooperación entre sectores.



## 5. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este trabajo, comienza con el análisis de la presentación realizada en el proceso de Autoevaluación, donde se habían consignado los diez Planes de Mejora, con sus objetivos, actividades, responsables, insumos, productos y servicios, riesgo y supuestos críticos, resultados e impacto, además del cronograma.

Frente a la necesidad de controlar la ejecución de los “P de M”, comprometidos en la Autoevaluación Institucional, en tiempo y forma, se piensa en la posibilidad de generar un instrumento que permitiera visualizar de manera regular, permanente y casi en tiempo real los procesos diseñados para cumplir con los objetivos previstos en la planificación.

Para ello se construye un instrumento que toma en cuenta los objetivos expresado en cada uno de los Planes de Mejora, las Unidades Académicas y los Sectores involucrados en los mismos.

Este instrumento permite, aplicando ciertas técnicas, identificar lo que está sucediendo y si estos sucesos se comportan de acuerdo a lo previsto y considerar la posibilidad de intervención para asegurar los objetivos del proyecto.

Para esto se han buscado indicadores estratégicos que permitan una lectura rápida y eficiente de los resultados (progresos y retrocesos) que se están obteniendo, considerando los objetivos inicialmente formulados, controlando su ejecución y ajustando acciones para corregir el desarrollo de la gestión. Además, se podría analizar la eficacia de las acciones utilizadas, y la eficiencia en la aplicación de los recursos y de los costos originados en el desarrollo, como así también, examinar procesos y objetivos.

A los efectos de elaborar los indicadores adecuados para la conformación de un tablero visual, se les solicita a los responsables de las Unidades Académicas y Sectores involucrados los elementos probatorios necesarios (probanzas) a los fines de constatar el cumplimiento o no de lo comprometido.

Se fija una fecha límite para la presentación de la documentación o probanza y con el material recogido se establecen como criterios de evaluación los siguientes:

### **Cumplido:**

- Cuando se cuenta con documentación probatoria o informes de avance, aunque el objetivo no esté cumplido en su totalidad.

### **Falta de documentación probatoria:**

- Lo que no implica que no se haya avanzado en el cumplimiento del objetivo, sino que como Área Evaluadora no se cuenta con las probanzas que den fe de lo realizado.

Para el análisis el estado de avance y cumplimiento de los objetivos de los diez planes de mejora comprometidos, se hace un análisis y comprobación, utilizando una grilla en la cual se especifica, a partir de la utilización de un código de colores, el porcentaje de cumplimiento o avance de los objetivos, permitiendo visualizar con facilidad lo realizado hasta la fecha.

| CODIGO DE CUMPLIMIENTO DE PLANES DE MEJORA |                |
|--|----------------|
|  | 100% cumplido  |
|  | 80% cumplido   |
|  | 60% cumplido   |
|  | 40% cumplido   |
|  | No cumplido    |
|  | No corresponde |

(Se adjunta planilla modelo)

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Este trabajo pretende aportar una idea vieja, pero no por eso siempre renovada, sobre la evaluación que se realiza durante la ejecución o evaluación de procesos, centrada fundamentalmente en el seguimiento de la marcha de la gestión, considerando, tanto los aspectos administrativo, financiero como así también, los resultados que se están obteniendo, con la finalidad de establecer, qué modificaciones pueden ser necesarias para que la marcha del proyecto se adecue a los objetivos.

Para esto es necesario analizar el proceso de cambio implicado en el proyecto y valorar su significado, comparando magnitudes y analizando si los resultados que se obtienen indican que las transformaciones propuestas deben proseguir y a costa de que esfuerzo.

En este tipo de evaluación al término del trabajo, predominan dos estrategias:

- La primera es la que tiene que ver con la detección y cuantificación de impactos (eficacia) y proponer diseños de indicadores que buscan evaluar los cambios producidos en una o más variables independientes y los efectos producidos por los resultados.
- La segunda estrategia tiene que ver con la eficiencia que resulta al aplicar enfoques basados en modelos costo-beneficio y costo-efectividad



“Lo que se puede medir se puede administrar”

Para esto es fundamental elaborar indicadores, estos indicadores deben ser establecidos en términos de cantidad, calidad y tiempo (cct). Los indicadores son la base objetiva del monitoreo y evaluación

### **III - TRANSFERENCIA Y BENEFICIARIOS**

Este enfoque procura no sólo evaluar y seguir la marcha de los “Plan de Mejoras” de acuerdo al comportamiento de los indicadores construidos, sino también la eficiencia institucional referida al cumplimiento de los compromisos establecidos, de dotar de recursos necesarios para la tarea en tiempo y forma, colaborando de esta forma al desarrollo de una gestión responsable por los resultados.

La finalidad del presente trabajo es convertirlo en una herramienta válida de evaluación y monitoreo para que sirva de modelo para otras instituciones, que se encuentran en situaciones similares.

El Área de Evaluación y Acreditación de esta Universidad, ha podido visualizar que una de las dificultades más comunes, en la mayoría de las organizaciones, es la elaboración de estrategias que permitan el seguimiento y monitoreo de los proyectos en ejecución. Es por eso que este aporte puede significar de gran ayuda a quienes se encuentran en la tarea de gestión.

En muchas ocasiones los líderes de las organizaciones se ven imposibilitados de tomar decisiones por no tener información segura, en tiempo y forma.

El instrumento de evaluación que se presenta en este trabajo pretende solucionar en parte esta dificultad.

#### IV - CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Objetivo: Diseño de un instrumento que permita hacer análisis de los procesos y procedimientos para aplicar a proyectos de mejora en ejecución y de los resultados obtenidos, con el propósito de fortalecer o corregir la oportunidad y calidad de los servicios que éstos entregan.

##### Cronograma:

| Actividades  | 2008    |         | 2009    |         | 2010    |         | 2011    |         | 2012    |         |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|  | 1er Sem | 2do Sem |
| Confeccionar instrumento   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Pedir probanzas a las Unidades Académicas y Sectores                       |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Análisis de la información recogida  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Elaboración de informe   |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Presentación de las autoridades  |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| Revisar el instrumento y agregar indicadores de cantidad, calidad y tiempo |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |



## V – BIBLIOGRAFÍA

- Simons, Robert, 1998, Palancas de Control, Buenos Aires, Grupo Editorial Temas.
- Ostrof, Frank, 1999, La organización Horizontal, México, Oxford University Press.
- Dricker, Peter, 2000, Los desafíos de la administración en el siglo XXI, Buenos Aires Editorial Sudamericana.
- Ivancevich, John, 2004, Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Mac Graw Hill.
- Porter, Michael, 1996, Ser competitivo, Bilbao España, Ediciones Deusto S.A.
- Landent, Alberto;Gómez Echamen, Manuel; Loro, Alberto, 1993, Técnicas de Organización, Sistemas y Métodos, Buenos Aires, Editorial Club de Estudio, 4ta.Edición.
- Gimeno Sacristán, J.,(coordinador) 1999, La Dirección de Centros: análisis de tareas, Madrid, CIDE, Ministerio de Educación y Ciencia.
- Mintzberg, Henry, 2001, Diseño de Organizaciones Eficientes, Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
- Gerstner Louis V., 1966, Reinventando la Educación, Barcelona, Editorial Paidos.



## ANEXO 1

### PLANILLA MODELO

| Planes de mejoramiento institucionales | OBJETIVOS | SECTOR 1 | SECTOR 2 | SECTOR 3 | SECTOR 4 | U.A. 1 | U.A. 2 | U.A. 3   | U.A. 4 | U.A. 5   | U.A. 6   | U.A. 7 | U.A. 8 | U.A. 9   | ÁREA 1 | ÁREA 2   | ÁREA 3 | ÁREA 4 | ÁREA 5 | ÁREA 6 | ÁREA 7   |       |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|--------|--------|----------|--------|----------|----------|--------|--------|----------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|----------|-------|
| PM - 1                                 | 1.1       | Red      | Amarillo | Red      | Red      | Verde  | Pink   | Amarillo | Red    | Amarillo | Pink     | Red    | Red    | Red      | Red    | Red      | Red    | Red    | Red    | Red    | Red      | Red   |
|  | 1.2       |          |          |          |          |        |        |          |        |          |          |        |        |          |        | Amarillo |        |        |        | Pink   |          |       |
|  | 1.3       | Amarillo | Amarillo | Amarillo | Amarillo |        |        |          |        |          |          |        |        |          |        |          |        |        |        |        | Amarillo |       |
| PM - 2                                 | 2.1       |          | Verde    |          |          | Verde  | Verde  |          | Verde  | Verde    | Verde    | Verde  | Verde  | Verde    |        |          |        |        |        |        |          |       |
|  | 2.2       | Red      | Red      |          |          |        |        |          |        |          |          |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          |       |
|  | 2.3       |          |          |          |          |        |        | Pink     |        |          |          |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          |       |
|  | 2.4       | Red      | Red      |          |          |        |        |          |        |          |          |        |        |          |        | Verde    | Verde  |        |        |        |          |       |
|  | 2.5       |          | Red      | Red      |          |        |        |          |        |          |          |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          |       |
|  | 2.6       |          | Red      | Red      | Red      |        |        |          |        |          |          |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          |       |
|  | 2.7       | Red      | Red      | Red      |          |        |        |          |        |          |          |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          | Red   |
| PM - 3                                 | 3.1       | Verde    | Verde    |          |          |        |        |          |        |          |          |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          |       |
|  | 3.2       | Verde    |          |          |          |        |        |          |        |          |          |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          | Verde |
| PM - 4                                 | 4.1       |          |          |          |          | Verde  |        |          | Verde  |          | Verde    |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          |       |
|  | 4.2       |          | Amarillo |          |          |        |        |          |        | Amarillo |          |        |        | Amarillo |        | Amarillo |        |        |        |        |          |       |
|  | 4.3       |          |          |          |          | Red    |        |          | Red    |          | Red      |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          |       |
|  | 4.4       |          |          |          |          | Verde  |        |          | Red    |          | Red      |        |        |          |        |          |        |        |        |        |          |       |
|  | 4.5       |          |          |          |          | Red    | Red    | Red      | Red    | Red      | Amarillo | Red    | Red    | Red      | Red    |          |        |        |        |        |          |       |

| Planes de mejoramiento institucionales | OBJETIVOS | SECTOR 1 | SECTOR 2 | SECTOR 3 | SECTOR 4 | U.A. 1 | U.A. 2 | U.A. 3 | U.A. 4 | U.A. 5 | U.A. 6 | U.A. 7 | U.A. 8 | U.A. 9 | ÁREA 1 | ÁREA 2 | ÁREA 3 | ÁREA 4 | ÁREA 5 | ÁREA 6 | ÁREA 7 |  |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|
|  |           | PM - 5   | 5.1      |          | ■        |        |        | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |        |        |        |  |
|  | 5.2       |          | ■        |          |          | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |        |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 5.3       | ■        |          | ■        |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 5.4       | ■        | ■        |          |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 5.5       | ■        | ■        |          |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
| PM - 6                                 | 6.1       |          | ■        |          |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        | ■      |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 6.2       |          | ■        |          |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        | ■      | ■      |        |        |        |        |        |  |
|  | 6.3       |          | ■        |          |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | ■      |        |        |        |        |        |  |
|  | 6.4       |          |          |          | ■        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
| PM - 7                                 | 7.1       |          |          |          | ■        | ■      | ■      | ■      |        | ■      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 7.2       |          |          |          | ■        | ■      |        |        |        | ■      | ■      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 7.3       |          |          |          | ■        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 7.4       |          |          |          | ■        |        |        |        |        | ■      | ■      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
| PM - 8                                 | 8.1       | ■        |          |          |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | ■      |        |        |        |        |  |
|  | 8.2       |          |          |          | ■        | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 8.3       |          |          |          | ■        | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |        |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 8.4       |          |          |          | ■        | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      | ■      |        |        |        |        |        |        |        |  |
| PM - 9                                 | 9.1       |          |          |          |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | ■      |        |        |        |  |
|  | 9.2       |          |          |          |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | ■      |        |        |        |  |
|  | 9.3       |          |          |          | ■        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 9.4       |          |          |          | ■        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |
|  | 9.4.1     |          |          |          | ■        |        | ■      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |

| Planes de mejoramiento institucionales | OBJETIVOS | SECTOR 1 | SECTOR 2 | SECTOR 3 | SECTOR 4 | U.A. 1 | U.A. 2 | U.A. 3 | U.A. 4 | U.A. 5 | U.A. 6 | U.A. 7 | U.A. 8 | U.A. 9 | ÁREA 1 | ÁREA 2 | ÁREA 3 | ÁREA 4 | ÁREA 5 | ÁREA 6 | ÁREA 7 |  |  |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--|--|
|  | 9.4.2     |          |          | █        |          |        |        |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.4.3     |          | █        | █        |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.4.4     |          |          | █        |          |        |        |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.4.5     |          |          | █        |          |        |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.4.6     |          |          | █        |          |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.4.7     |          |          | █        |          |        |        |        |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.4.8     |          |          | █        |          |        |        |        |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.5       |          |          | █        |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.5.1     |          |          | █        |          |        |        |        |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.5.2     |          |          | █        |          |        |        |        |        |        |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.5.3     |          |          | █        |          |        |        |        | █      |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.5.4     |          |          | █        |          |        |        |        | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.6       |          |          | █        |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 9.7       |          |          | █        |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
| PM - 10                                | 10.1      |          |          |          |          | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 10.2      |          |          |          |          | █      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |
|  | 10.3      | █        |          |          |          |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |  |  |

Mg. Lic. Iris Carrillo