



Universidad Austral de Chile
Conocimiento y Naturaleza

FICHA SISTEMATIZACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

PLATAFORMA DE SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO

Equipo responsable de la práctica	
Nombres:	Felipe Leiva, Pamela Morales, Patricia Ceverio y Yanira Alarcón
Cargos:	Jefe de Planificación Estratégica; Ingeniera UAI; Ejecutiva de gestión UAI; Analista procesos de Planificación Estratégica.
Macrounidad/Unidad/Departamento:	Unidad de Planificación Estratégica, DDE

1. DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA PRÁCTICA

Dar una visión general de la práctica y los objetivos que busca lograr, en relación al plan estratégico de la facultad o de la institución.

La Plataforma de Seguimiento al Plan Estratégico Institucional, tiene relación con el cambio cultural que se ha logrado instaurar en la Comunidad Universitaria, para que considere y haga uso del Plan Estratégico Institucional como la principal herramienta de gestión, que permite definir lineamientos y acciones a mediano y largo plazo para la institución, así como llevar su seguimiento y control anual. El desarrollo de la plataforma informática de seguimiento se implementó gracias al financiamiento del **proyecto AUS20101**.

Los objetivos son:

- Hacer seguimiento y control al Plan Estratégico Institucional.
- Elaborar un informe de seguimiento que se encuentre a disposición de la Comunidad Universitaria.
- Presentar informe anual a Organismos Colegiados.
- Ajustar el Plan Estratégico Institucional, en caso de que sea necesario (por cambios en condiciones externas o financieras).

2. DIAGNÓSTICO

Describir cual es el problema que atiende, describiendo la situación de partida, haciendo referencia a las causas del problema y los efectos en los grupos involucrados.

Previo al año 2004, existía falta de conciencia respecto de la importancia del seguimiento continuo a los planes estratégicos institucionales, con el fin de que las estrategias estipuladas en ellos se

implementaran en las distintas unidades de la Comunidad Universitaria. Lo cual significaba que se subutilizaba como herramienta de trabajo institucional, sin generar las repercusiones positivas esperadas en la gestión de la Comunidad Universitaria. En consecuencia, las macrounidades involucradas en el proceso del plan estratégico, escasamente cumplían con las metas definidas en los tiempos acordados, debido a la falta de seguimiento y retroalimentación.

Para el Plan Estratégico 2012 – 2015 se realizó el primer seguimiento mediante la recolección manual del cumplimiento de los indicadores mediante planilla Excel y para el Plan 2016–2019, nace por primera vez, un sistema de seguimiento que se alimentaba, a través, de una base de datos (Mysql). La plataforma, fue creada a partir del trabajo de tesis de una estudiante de Ingeniería Civil Informática UACH, que trabajaba en la Unidad de Planificación Estratégica, por tanto, no era una plataforma institucional y la continuidad de su utilización como herramienta, no comprometía financiamiento para su implementación.

A partir del año 2020 y para el Plan Estratégico 2020 – 2023, a través del Proyecto AUS20101, se logra instalar la plataforma de seguimiento del Plan Estratégico institucional a través de la migración de los datos al sistema Business Intelligence (Power Bi), que utilizó el modelo de datos de la tesis “Sistema de Seguimiento del Plan Estratégico Institucional (SSPEI)”. Además, como característica diferenciadora, fue el primer plan elaborado de forma participativa por medio de consultas a la Comunidad Universitaria (por ejemplo, encuestas en formulario Forms y mesas de trabajo).

3. DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LA PRÁCTICA

Describir los pasos, las etapas o estrategias desarrolladas en la implementación de la práctica, responsables por actividad y recursos (incluidos los financieros).

Para el desarrollo y ejecución de la práctica, fue necesario en primer lugar concientizar a la Comunidad Universitaria y autoridades, sobre la relevancia del Plan Estratégico Institucional como herramienta de gestión, que permite definir objetivos y acciones estratégicas, siendo a su vez rigurosos en la metodología, realizando un diagnóstico tanto interno como externo para definir la misión, visión, valores, propuesta de valor y objetivos, y validando con la Comunidad Universitaria su legitimidad.

Lo anterior fue y es de responsabilidad de los encargados de Planificación Estratégica. Las funciones específicas están definidas en el en el Decreto N° 001 del 5 de enero de 2007, en donde se señala que son funciones de los encargados de planificación: diseñar, proponer y orientar la planificación estratégica de la Universidad, velando por su efectiva implementación y cumplimiento. Posteriormente, con la creación de la Dirección de Desarrollo Estratégico en noviembre de 2019, se suma la función de apoyar y acompañar a las macrounidades en el alineamiento, formulación y evaluación de sus instrumentos de planificación.

Tras el trabajo de concientizar y el desarrollo que ha tenido planificación en la Universidad se elaboró la plataforma de seguimiento del plan estratégico mediante Power Bi. Para ello, se solicita información

desde la unidad de Planificación Estratégica a los respectivos responsables de indicadores¹ (los cuales a su vez son proveedores de información para las bases de datos institucionales) mediante formularios Forms, donde se define el nivel de cumplimiento, si está entre el 90% y 50%, y bajo del 50%. Además, permite recopilar evidencia (documentos), información que es almacenada en la unidad de Planificación Estratégica. Luego de ello, la información es traspasada a planilla Excel y se sube a Power Bi, plataforma que permite levantar un informe público e interactivo (ver en <https:// analisis.uach.cl/planificacion-estrategica/>).

Se requieren recursos financieros para costear las licencias Power Bi de acceso a la plataforma, los cuales son obtenidos por medio del proyecto AUS 20101.

4. ABORDAJE DE LAS DIFICULTADES PRESENTADAS EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN

Describir como se abordaron las dificultades que se presentaron en el proceso de ejecución, que pudieron amenazar la sostenibilidad de los objetivos o metas alcanzadas o requirió un ajuste en la planificación del trabajo. Además, describir la participación de otras áreas de la institución y/u otros actores que contribuyeron para el logro de los objetivos, si aplica.

Las principales dificultades presentadas en el proceso de ejecución fueron detectadas al socializar con las autoridades la relevancia de contar con una plataforma de seguimiento al Plan Estratégico Institucional, con el soporte de una herramienta de gestión, que permita realizar una evaluación periódica y expedita, para así controlar el nivel de cumplimiento y aplicar las medidas necesarias para conseguir los objetivos establecidos. Como fue indicado anteriormente, aquello se consiguió tras el trabajo de los jefes de Planificación Estratégica, junto con la colaboración de la Dirección de Desarrollo Estratégico.

En relación al seguimiento, la principal dificultad ha sido lograr que los respectivos responsables de los datos¹, respondan a la solicitud de información. Para lo cual, se ha utilizado la estrategia de enviar el respectivo formulario desde la autoridad superior en la Dirección de Desarrollo Estratégico, estableciendo fecha límite para responder. En caso de que no exista respuesta, el jefe(a) de planificación y el director(a) de Desarrollo Estratégico contactan personalmente a los responsables.

Por otro lado, la realización de un reporte e informe anual del cumplimiento del Plan Estratégico a Organismos Colegiados crea la necesidad de apremio hacia los o las responsables para que respondan antes de dicha presentación, la cual se genera en el primer semestre de cada año.

¹ Unidades encargadas de registrar datos y pertenecientes a Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Gestión Económica y Administrativa, Vicerrectoría de Investigación, Desarrollo y Creación Artística, Campus Patagonia, Sede Puerto Montt, Prorectoría, Contraloría, y Secretaría General.

5. RESULTADOS OBTENIDOS

Describir los resultados obtenidos, por medio de evidencia cualitativa y/o cuantitativa, relacionándolos con los objetivos planteados y la sostenibilidad en el tiempo. Además, mencionar los cambios y beneficios que ha generado la implementación de la práctica en la institución, en la manera de realizar las actividades con respecto a la situación inicial.

A partir del desarrollo de esta práctica, se ha observado cinco resultados relevantes: en primer lugar, en el último tiempo, los Rectores que han asumido en la Universidad revisan la coherencia entre sus planes de gobierno y el Plan Estratégico Institucional vigente, lo que indica que existe una conciencia sobre la valoración de esta herramienta por la Comunidad. Segundo, el Plan Estratégico Institucional es considerado a la hora de efectuar el presupuesto anual de la Universidad, considerando las actividades y metas estipuladas por año. Tercero, las Facultades, sedes y campus, están considerando como insumo el Plan Estratégico Institucional para sus respectivos planes y recurren a Planificación Estratégica para orientación y resolver dudas, existiendo una coherencia interna.

Respecto a este último punto, entrevistas realizadas a usuarios de la plataforma, dan cuenta de su positiva evaluación, respecto a su aporte como herramienta de gestión, al facilitar el acceso a la información, colaborando a su vez con el fortalecimiento de una cultura de la planificación estratégica, al interior de las Macrounidades. En esta misma línea, se reconoce el aporte de la metodología de semáforo, implementada para visualizar fácilmente el estado de avance de los indicadores del Plan Estratégico Institucional.

También esta herramienta contribuyó a unificar el trabajo realizado por Planificación Estratégica y las unidades de Análisis Institucional, y Autoevaluación y Calidad Institucional.

Por último, el nuevo sistema de seguimiento está permitiendo realizar, por primera vez, ajustes al Plan Estratégico Institucional vigente antes de su cierre, los cuales deberán ser aprobados por los Organismos Colegiados. Esta práctica permite ser flexibles y responder frente a los cambios del entorno externo e interno a la Institución.

6. APRENDIZAJES Y OPORTUNIDADES PARA SU REPLICABILIDAD

Describir las principales lecciones aprendidas y oportunidades que sirvan de guía para su replicabilidad en otros contextos y equipos (macrounidades).

Señalar el nivel de posible replicabilidad en otras acciones de la misma unidad, en otras unidades (alto/medio/bajo) o en el sistema universitario.

Entre las lecciones aprendidas de esta herramienta se encuentra la necesidad de efectuar un proceso de Planificación Estratégica con una metodología concisa y rigurosa, para lo cual seleccionamos como unidad el *Balanced Scorecard*, que permite sistematizar la estrategia en función de ejes, objetivos, líneas estratégicas, indicadores, metas, y responsable. En relación a ello, y como consideración, se

debe indicar que no se aconseja tener más de 3 objetivos estratégicos por eje y establecer una cantidad de indicadores limitados, considerando la capacidad de recopilación de información de la unidad.

También hemos aprendido que para tener una herramienta de gestión que comprenda la Comunidad y se sienta parte de ella, debe participar en el proceso de elaboración del Plan, para lo cual nuestro equipo elaboro una etapa de consultas y mesas de trabajo triestamentales (académicos, estudiantes y personal no académico), generando legitimidad en el Plan Estratégico Institucional.

Respecto a la posibilidad de replicabilidad, se consideran altas, para ello se debería emplear la misma metodología del Plan Estratégico Institucional -Balance Scorecard-, y contar con los recursos humanos y financieros para elaborar el respectivo plan y efectuar el seguimiento mediante las herramientas Forms y Power Bi, lo que les permitiría a las Macrounidades contar con informes de seguimiento anualmente y que puedan ser presentados en sus respectivos consejos.

El avance en el establecimiento del Plan Estratégico como una herramienta útil por parte de las Facultades, y su conocimiento de carácter público hacia la comunidad, ha logrado establecer un avance considerable en el registro histórico de información. Lo que además ha significado establecer cifras concretas para la elaboración de distintos informes que son requeridos en distintos procesos que se desarrollan a lo largo del año (internos y externos). Y en conjunto con la masificación del uso de las TIC aplicado durante la pandemia, ha permitido que se puedan replicar de forma masiva.

7. CARÁCTER INNOVADOR DE LA PRÁCTICA

Describir los aspectos innovadores (procesos, organización o metodología nueva o significativamente mejorada)

Los aspectos innovadores que se relacionan a la buena práctica son en términos de metodología y proceso. La metodología se caracteriza por hacer uso de nuevas herramientas informáticas e institucionales para realizar el seguimiento del Plan Estratégico Institucional, específicamente las herramientas formulario Forms y Power Bi de Microsoft, lo que permite obtener reportes dinámicos, amigables para su visualización e interpretación, actualizados y disponibles permanentemente desde la página web <https:// analisis.uach.cl/>, estando a disposición de la Comunidad Universitaria. estando a disposición de la Comunidad Universitaria.

En cuanto al proceso, el levantamiento de información ha requerido y unificado el trabajo de las tres unidades pertenecientes a la Dirección de Desarrollo Estratégico (Análisis Institucional, Autoevaluación y Calidad Institucional, y Planificación Estratégica), ocasionando que el proceso de solicitud de información sea directo y de comunicación permanente. Además, existen indicadores (retención, titulación oportuna, matrícula pregrado y postgrado, admisión) que se encuentran visibles en el sistema de información institucional (<https:// analisis.uach.cl/>) y se está trabajando para que se integren de forma automática, al sistema de seguimiento del Plan Estratégico a través de la plataforma Power Bi.