



## Contenido

**RESUMEN EJECUTIVO DE LA PRÁCTICA1**

**PLANIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA1**

**DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LA PRÁCTICA2**

**RESULTADOS DE LA PRÁCTICA4**

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN5**

**CARÁCTER INNOVADOR5**

**DIVULGACIÓN5**

**Creación de cultura organizacional en el proceso completo de la administración de los Planes Operativos Anuales, de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio”**

## **RESUMEN EJECUTIVO DE LA PRÁCTICA**

Esta buena práctica va dirigida a todas las Unidades Organizativas de la Universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” que diseñan y ejecutan Planes Operativos Anuales (POA’s). En un principio, la buena práctica iba enfocada solamente a las unidades antes mencionadas, pero a medida se implementó y se vio los excelentes resultados, se empezó a extender en otras áreas del quehacer administrativo (que en un principio no se pensó que se llegaría), agregando además un cambio de cultura que se logró más que todo en lo administrativo, la práctica poco a poco se fue haciendo más común y cotidiana en su uso, logrando no solo sobrepasar los objetivos principales de realizar una evaluación del 100% de los proyectos y hacer más medibles, sino que fue necesario plantear objetivos más grandes y ambiciosos que daban un desarrollo más amplio y una utilidad más extendida.

Conceptos como la mejora continua y la calidad de los procesos, fueron considerados para implementar cada paso de desarrollo de la buena práctica, así también como el uso de herramientas de capacitación y creación de competencia en los colaboradores para que la buena práctica no fuera solo aplicada únicamente a POAs y por cumplimiento, sino para que se volviera un instrumento de utilización de cada colaborador en aquello que consideraran pertinente (proyectos de unidades, planes de trabajo, etc.), ofreciendo un plus a la calidad de su trabajo.

## **PLANIFICACIÓN DE LA PRÁCTICA**

Los Planes Operativos Anuales en su esencia son proyectos novedosos e innovadores, que permiten dar una idea de desarrollo, marcar y fijar un avance en el desarrollo organizacional de cada una de las Unidades, Direcciones, Decanatos y Vicerrektorías, que permiten en todos los niveles plantearse nuevos retos y mantenernos en la constante mejora continua.

Es por tal razón que fue necesario ir evolucionando, incursionando e introduciendo la mejora continua en el proceso de seguimiento y control de la Planes Operativos Anuales, y se fue llevando paso a paso, partiendo por un proceso que se llevaba una considerable cantidad de semanas hasta incluso a llegar a unos meses de ejecución, hasta el punto actual, donde el proceso lleva un par de semanas. Pero no solo hablamos de reducciones de tiempos o acortar plazos, hablamos de generar un cambio de cultura organizacional, de ver esto con una importancia más allá del cumplimiento, sino también de educar a los colaboradores de tal manera que la administración de los POAS sea una herramienta eficaz que permita el control real por parte de todos los factores que intervienen en el.

En si el problema radicaba en dos puntos. El primero en la cantidad de tiempo (horas-hombre) que se requería para poder llevar el proceso, al inicio solo se lograba evaluar a un 50% de las Unidades Organizativas que efectuaban POA, a medida se fue mejorando el proceso y a día de hoy se evalúan el 100% de las Unidades que desarrollan POA’s.

Y el segundo en la falta de competencias en el desarrollo y ejecución de procesos administrativos, que ciertas áreas organizativas presentaban, esto debido a la naturaleza de su formación, ya que estos temas eran solamente conocidos, pero no desarrollados.

El lograr la evaluación del 100% de los POA's tuvo beneficios para las autoridades y colaboradores: para las autoridades el beneficio fue tener un informe más exacto del desarrollo y ejecución de cada proyecto por parte de sus colaboradores, y no solamente un informe entregado en cada cierto periodo, sino de una herramienta que permitiera poder medir el logro de metas y objetivos en cualquier tramo del POA; y para el Colaborador o encargado de ejecutar el POA, le permitió llevar más control y darle un mejor desarrollo a su proyecto, en pocas y llanas palabras nos han permitido hacer que los POA's sean medibles, con la formulación de indicadores.

Así mismo, el desarrollo de las competencias administrativas (formadas mediante talleres y capacitaciones dadas año a año) empezó a generar un cambio cultural que no solo dio un mejor control de los proyectos anuales (POAS), sino que también como un efecto secundario y beneficioso, hizo que las competencias que fueron adquiridas año a año, se replicaran en otras actividades distintas y no relacionadas a los POAS.

## **DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LA PRÁCTICA**

### ORÍGENES

Los Planes Operativos Anuales, se vienen implementando aproximadamente desde el año 2005. En un principio estos fueron diseñados y presentados en formularios bajo un formato de Word, los cuales eran netamente descriptivos y hacían un poco difícil la medición de logros y objetivos, que siempre fueron variables presentes en los POA's. (**ver anexo 1**)

### PRIMER PASO A LA SISTEMATIZACIÓN ACTUAL

A finales de 2009 y aprovechando la coincidencia con la formulación del Plan Estratégico Institucional para el nuevo quinquenio, se empezó a hablar que los formularios deberían de tener un cambio importante, un cambio que les permitiera hacerlos más medibles y que estos deberían funcionar también para realizar su seguimiento, en este sentido ya no se consideró simplemente realizar un rediseño de formularios, se pensó en realizar un cambio más integral y no solo de formularios.

Es así, como en 2010 se hizo un rediseño de todo el proceso de Formulación, Entrega y Seguimiento (este último como un plus), se cambiaron los formularios tratando de reducir lo descriptivo y agregándole elementos de medición, estos elementos fueron la inclusión de los indicadores.

Para el año antes mencionado, se realizó la selección de evaluaciones, en donde al azar eran escogidas las unidades que debían presentar evidencias que sustentaran el cumplimiento de cada avance entregado, dejando establecido tres ocasiones en las cuales se debía presentar avances dividiendo el año en tres cuatrimestres y periodos fijos los cuales son: de enero a abril, de mayo a agosto y de septiembre a diciembre.

Esto dio la oportunidad de evaluar de mejor manera los planes y darles un mejor seguimiento. **(Ver anexo 2)**

## SEGUNDO PASO A LA SISTEMATIZACIÓN ACTUAL

Los cambios realizados y establecidos en el proceso durante el año 2010, tuvieron resultados notables y permitió considerar que en un momento se podría evaluar a un 100% de las Unidades y hacer que los reportes fueran más dinámicos, pero antes de esto se necesitaba poner atención a la forma de evaluar cada Unidad y cada Plan Operativo, se decidió estandarizar las evaluaciones y diseñar un formato que permitiera dar un mejor análisis a las evidencias que se presentaban a la Dirección de Planificación.

Por lo que se hizo una lista de evidencias que sería consideradas como aceptadas, para comprobar un desarrollo normal de los proyectos, también se les asignó un sistema de calificación basado en porcentajes de cumplimiento. Todo esto fue desarrollado en el año 2012. **(Ver anexo 2)**

## TERCER PASO A LA SISTEMATIZACIÓN ACTUAL

Al cierre del año 2015 se trabajó en una Matriz para los POA's, una que fuera más integral y que permitiera darles un seguimiento más detallado y simplificado a las tareas de formulación por parte de los encargados de ejecución de los proyectos; seguimiento por parte de los evaluadores de los proyectos y los jefes inmediatos que exigen su ejecución; y el desarrollo del mismo por parte de los ejecutores directos del proyecto.

Pero también se deseaba integrar la parte financiera-presupuestaria de los proyectos. Por ésta necesidad se trabajó en conjunto con la Vicerrectoría Administrativa en diseñar una matriz que englobara todo lo antes mencionado, y para enero de 2016 se contaba con una matriz que reunía todas las características necesarias, en la que se logró amarrar la parte operativa y financiera de los POA's en una misma matriz; así, el encargado de formular el POA podía asignar para cada etapa de ejecución su presupuesto correspondiente, y establecer las fechas de inicio y fin de cada etapa del POA, representada cada una en un diagrama de Gantt incrustado formulado automáticamente. **(Ver anexo 3)**

## CUARTO PASO A LA SISTEMATIZACIÓN ACTUAL

Finalmente, y como era necesario entre 2017 y 2018 se realizaron diferentes modificaciones a la matriz agregándole criterios que amaran aún más los POA's con la Misión y Visión institucional, como, por ejemplo: asignación de Eje Estratégico en el cual se mueve el proyecto, codificación de los POA's para facilitar su archivo y registro, entre otras. **(Ver Anexo 4)**

## PUNTOS DE INFLEXIÓN IMPORTANTES DE MENCIONAR

Es importante mencionar que cada una de las cuatro etapas antes mencionadas fueron acompañadas con jornadas de capacitaciones, en las que no solo se buscaba presentar los cambios mejoras o reestructuras de los formatos o procesos, sino que la principal labor era crear en los colaboradores competencias administrativas específicamente en la administración de los POA's, porque se tenía claro que una vez desarrolladas estas competencias, se tendrían mejores resultados tanto en las fases de creación, ejecución, control y entrega de los POAS's, sin mencionar el cambio cultural que esto implicó. **(Ver el documento llamado: "MANUAL DE LLENADO PARA PLANES OPERATIVOS" en la carpeta de Drive, como evidencia de las capacitaciones)**

## **RESULTADOS DE LA PRÁCTICA**

Como resultados directos de esta buena práctica, la primera y más evidente es que desde la implementación de esta, se ha logrado evaluar el 100% de la Unidades que realizan los POA's, y la reducción de tiempo de la ejecución del proceso, mejorando la relación costo/beneficio de las horas hombre utilizadas en los años de inicio de este proceso contra las horas hombres que actualmente se emplean.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo en día utilizados para realizar la evaluación de los POA's, de 30 a 45 días.</li> <li>• Cantidad de POA's revisados: se tomaba una muestra aleatoria, pues por el tiempo que se debía invertir no era oportuno evaluar todos.</li> <li>• Adicional a esto se debe mencionar que los POA's eran diseñados de forma totalmente descriptiva, lo que dificultaba un poco más la evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo en día utilizados para realizar la evaluación de los POA's, de 7 a 10 días.</li> <li>• Cantidad de POA's revisados: se evalúa el 100% de las Unidades que ejecutan POA's.</li> <li>• Adicional a esto se debe mencionar que los POA's ahora son diseñados de forma cualitativa, con indicadores, metas y objetivos medibles que facilitan su evaluación</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Lo antes expresado permitió además otros resultados positivos:

- Tener un reporte de cumplimiento de metas e indicadores más completo
- El amarre presupuestario de los proyectos

- El seguimiento a detalle de la ejecución del proyecto por parte de todos los involucrados en los mismos por medio de la inclusión de la herramienta del gráfico de Gantt, que permite ver en tiempos reales el cumplimiento de cada actividad.
- El cambio cultural que ya se ha mencionado en apartados anteriores: los colaboradores tienen muy desarrolladas las competencias administrativas necesarias para la ejecución de estos tipos de proyectos y tienen claro su importancia para el desarrollo estratégico de la Universidad y su utilidad en otras áreas de su quehacer. **(Ver carpeta en Drive llamada: Talleres POA)**

## EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Como lo hemos mencionado en secciones anteriores, el proceso ha pasado por diferentes etapas de evaluación y mejora, demostrando que la práctica no ha sido estática, sino que ha estado en una constante mejora continua, pues uno de los conceptos que siempre se aplicaron en todas las partes del proceso fue el PHVA, en cual dejamos implícito en la Matriz de Formulación POA.

Quizás la amenaza más grande que se presentó en las etapas iniciales, fue el cambio de paradigmas y la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, pues como se menciona en apartados anteriores, fue necesario crear competencias administrativas en ellos y enseñarles que estas les servirían no solo en sí para los POA's, sino que son herramientas que les funcionarían en su desempeño laboral y que tendría una gran utilidad, haciéndolos más eficientes y productivos, cada vez que fueran aplicando estos conocimientos o competencias.

## CARÁCTER INNOVADOR

- La práctica establece de una herramienta más eficiente y eficaz para realizar el seguimiento y control de los Planes Operativos, gracias a los instrumentos y la generación reportes más ajustados a la realidad
- La buena práctica permite un reajuste a tiempo en los proyectos de ser necesario, y así evitar que hasta el final se pueda detectar un error que no permita cumplir las metas y objetivos.
- Permite un cambio cultural en las Unidades Organizativas de la Universidad, creado competencias administrativas necesarias para aplicar al desarrollo de los POA's
- La buena práctica permite extenderse al quehacer laboral. Luego de que el personal fue capacitado para diseñar y ejecutar sus POAs, se detectó que algunas unidades aplicaban las herramientas de elaboración y medición de POAs para cualquier tipo de proyecto, permitiéndoles evaluarlos y conocer su sostenibilidad.

## **DIVULGACIÓN**

En cuanto a la divulgación se puede decir que esta buena práctica motivó a otra Dirección Estratégica de la Universidad (Vicerrectoría Académica y Secretaría Ejecutiva) a realizar una matriz similar para darle cumplimiento a sus planes de trabajo rutinarios ejecutables durante todo el año, llamándoles a estos “Planes de Trabajo” los cuales consisten en crear un listado de las actividades de mayor importancia a ejecutar en el año en determinada Unidad, a dichas actividades asignan metas, indicadores, plazos y porcentajes de cumplimiento, elementos esenciales que fueron establecido mucho antes en los formatos de diseño de los POA’s. **(Ver anexo 5)**