Universidad de Concepción
CHILE

SERIE APRENDIZAJES EN GESTIÓN N°5

EL VALOR DE LA COORDINACIÓN DE LOS PROYECTOS Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

JULIO DE 2021

Dirección de
Desarrollo Estratégico
Universidad de Concepción

Autores:
Luis González Bravo
Aldo Montecinos Gula

Dirección de
Desarrollo Estratégico
Universidad de Concepción

SERIE APRENDIZAJES EN GESTIÓN N°5

EL VALOR DE LA COORDINACIÓN DE LOS PROYECTOS Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

INTRODUCCIÓN ..... PAG. 2

EL VALOR DE LA COORDINACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA EN LAS IES ..... PAG. 3

PROTOCOLO COORDINACIÓN PROYECTOS UDEC, GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LEY 21091 ..... PAG. 5

- HITO 1 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 1: EVIDENCIA DE ALINEAMIENTO CON EL PEI ..... PAG. 5
- HITO 2 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 2: RENDICIÓN DE CUENTAS ..... PAG. 5
- HITO 3 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 3: COORDINACIÓN INTER-UNIDADES ..... PAG. 5
- HITO 4 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 4: MEJORA CONTINUA DE LA UNIDAD ..... PAG. 6
- HITO 5 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 5: FECHAS LÍMITE Y RESPONSABLES INDIVIDUALIZADOS ..... PAG. 6

ANEXOS ..... PAG. 7

REFERENCIAS ..... PAG. 9

Para citar el presente trabajo:

González-Bravo, L., Montecinos Gula, A. (2021). *Aprendizajes en Gestión N°5: El Valor de la Coordinación de los Proyectos y la Rendición de Cuentas en la Gestión de la Calidad*. Universidad de Concepción.

INTRODUCCIÓN

La Universidad de Concepción ha obtenido una acreditación de excelencia por 7 años entregada por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), en 2016, y comparte una posición de liderazgo dentro de los planteles pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. Dicha acreditación vence en noviembre 2023, y la etapa de autoevaluación debe comenzar al menos en mayo 2022. Esta etapa implica una recopilación de evidencia de todos los procesos, proyectos e iniciativas existentes en la universidad.

En el intertanto se han producido cambios en el marco legal vigente, en particular la Ley sobre Educación Superior N°21.091, con respecto al fortalecimiento de la acreditación integral de las Instituciones de Educación Superior- IES (Congreso de Chile, 2018). Las IES deberán acreditar las dimensiones de Docencia y Resultados del Proceso de Formación; Gestión Estratégica y Recursos Institucionales; Aseguramiento Interno de la Calidad, y Vinculación con el Medio. Adicionalmente, podrán acreditar Investigación, Creación y/o Innovación.

En el caso de la UdeC, existe un Plan Estratégico Institucional vigente y aprobado recientemente, en torno al cual se está realizando una implementación sistemática de los compromisos ahí establecidos, siendo entonces una **carta de navegación** para los próximos 10 años (Universidad de Concepción-Rectoría, 2021).

El presente número de aprendizajes en gestión, a partir del valor de la coordinación para la gestión de la calidad al interior de las IES, propone un breve instrumento para facilitar la materialización de dicha coordinación a partir de principios como mejora continua, coordinación inter-unidades y alineamiento con el plan estratégico institucional.

EL VALOR DE LA COORDINACIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA EN LAS IES

Hoy existe un acuerdo generalizado con que los sistemas de aseguramiento de la calidad al interior de las universidades, requieren de estructuras claras que contemplen un alto grado de coordinación entre los diferentes actores, para la generación de instrumentos y mecanismos en las áreas de docencia, investigación, divulgación y gestión institucional (Martin & Lee, 2019). Efectivamente, la gestión de la calidad implica la coordinación de esfuerzos individuales (Bendermacher et al., 2017; Maassen, 2019).

Por una parte, el papel clave de quienes lideran las instituciones, en todos los niveles, implica una participación personal y activa en las diferentes actividades cotidianas, convirtiéndose en una suerte de traductores/as de la misión y visión institucional, en valores, principios de calidad, políticas, estrategias y objetivos, canales de provisión de información y conocimiento efectivo y oportuno, apoyo al personal, entre otros elementos, para promover el empoderamiento y fortalecimiento de la organización. Sin embargo, esto se logra cuando estas directrices se acoplan a conductas por parte del personal de la institución que expresan una alta participación y compromiso, dando lugar a coordinaciones efectivas de los diferentes proyectos e iniciativas, para que sean coherentes con los horizontes trazados por quienes lideran, en pos de objetivos y metas acordados para la mejora continua (Osseo-Asare et al., 2005). Diciéndolo de otra forma, una adecuada y expedita comunicación vertical desde quienes lideran con respecto a las directrices de la institución, debe ser complementada con una retroalimentación desde el personal hacia quienes lideran y tanto o más importante que lo anterior, una comunicación horizontal entre el personal y quienes están a cargo de los diferentes proyectos, para la articulación de las diferentes iniciativas (Taskov & Mitreva, 2015).

Efectivamente, tal como demostraron Parolia et al. (2007), los proyectos exitosos son el resultado de la coordinación entre quienes integran los equipos y las diferentes partes interesadas en ellos. La coordinación horizontal mejora el nivel de empoderamiento del liderazgo y la transferencia de conocimientos, y ayuda a aclarar la misión y los objetivos entre las personas que integran el equipo, mientras que la coordinación vertical puede mejorar la transferencia de conocimientos. En términos de articulación entre equipos, el desempeño de los proyectos mejora cuando quienes los integran transfieren sus conocimientos, especificando claramente la misión y los objetivos de cada uno de ellos (Parolia et al., 2007). Desde el punto de vista de los autores del presente trabajo, debido a las razones descritas, la transferencia de conocimiento se posibilita cuando existe comunicación tanto vertical como horizontal.

Esto es plenamente coherente con el nivel individual, a la luz de lo encontrado recientemente en una universidad sudafricana por Chan et al. (2020), quienes reportan que en el nivel individual, el participar en diferentes proyectos tiene un impacto positivo en el aprendizaje de las personas. Además, los análisis entre niveles muestran que el aprendizaje individual tiene un impacto positivo tanto en el aprendizaje interno del equipo como en el aprendizaje organizacional externo a este, siendo esto muy relevante para la práctica de la gestión de proyectos, ya que sugiere formas en las que el diseño del trabajo se puede configurar para aumentar el aprendizaje individual y en equipo.

Wiewiora et al. (2019) destacan los denominados "mecanismos puente", que son flujos de aprendizaje multinivel en general, exclusivos del contexto basado en proyectos. Ejemplos de estos factores desencadenantes son la cultura, las personas que lideran, la estructura organizativa o las acciones del personal. Esto es extremadamente importante si se considera que la comunicación entre el personal es clave para el aprendizaje organizacional el cual, a su vez, es catalizado por la comunicación, para dar lugar finalmente a una efectiva cultura de la calidad. Por otra parte, es relevante mencionar que el aprendizaje organizacional, ha sido un efecto positivo clave de los procesos de acreditación y aseguramiento de la calidad según lo reportado por Busco et al. (2017).

Finalmente este aprendizaje organizacional, va sentando progresivamente las bases de un sistema de aseguramiento de la calidad que 1) valora la evidencia como prueba material para rendición de cuentas (Brink & Kohler, 2009) y 2) valora el ciclo de mejora continua Plan, Do, Check, and Act (PDCA), ciclo Deming (Deming, 1982) o ciclo Shewhart de mejora continua (Laurett & Mendes, 2019) como una poderosa herramienta y filosofía que le es de utilidad a las IES en sus procesos de mejora continua (Maruyama & Inoue, 2016; Sokovic et al., 2010; Zhao, 2009).

PROTOCOLO COORDINACIÓN PROYECTOS UDEC
GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LEY 21091.
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

OBJETIVO DEL PRESENTE DOCUMENTO

Sistematizar las condiciones básicas para la realización de proyectos colaborativos entre unidades y reparticiones, a partir de los principios de mejora continua, coordinación inter-unidades y alineamiento con el plan estratégico institucional.

HITO 1 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 1:
EVIDENCIA DE ALINEAMIENTO CON EL PEI

Descripción de Hito 1: Cada proyecto debe responder a una **problemática UdeC**. Se debe explicitar claramente cuál es esta, y cuáles son los resultados esperados. Esto se traduce en que, desde la perspectiva de la gestión contemporánea en organizaciones y Educación Superior, el Plan Estratégico Institucional (PEI) cumple un rol central y orientador. Así, cada proyecto realizado por cualquier unidad UdeC debe explicitar a qué objetivos estratégicos y compromisos específicos de su Facultad o Repartición tributa según lo establecido en el Plan Estratégico Institucional.

Medio de Verificación 1. Cuadro comparativo en que se explica tributación del proyecto a objetivos y compromisos específicos del PEI vigente.

HITO 2 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 2:
RENDICIÓN DE CUENTAS

Descripción de Hito 2. Todo proyecto y cada uno de sus procesos y etapas, deben quedar respaldados con evidencia: informes, bases de datos, decretos, reportes de prensa, actas de asistencia a reuniones, cartas de compromiso. Esta evidencia debe ser recopilada, sistematizada y archivada de una forma tal que pueda ser presentada a organismos públicos o a la Dirección Superior de la UdeC.

Medio de Verificación 2. Material de Respaldo como evidencia para rendición de cuentas.

HITO 3 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 3:
COORDINACIÓN INTER-UNIDADES

Descripción de Hito 3: Se debe velar, antes de a) la elaboración del proyecto y b) su ejecución material, que **todas las unidades de la UdeC** relacionadas en sus ámbitos de competencia con la temática, se encuentran debidamente informadas y han hecho sus comentarios y aportes.

Medios de Verificación 3:

i) Correos electrónicos y actas de reuniones de coordinaciones inter-unidades UdeC iniciales del proyecto. Dichas actas de reuniones deben ser enviadas por correo electrónico a todos los(as) representantes de las unidades UdeC involucradas en el proyecto, quienes declaran conocer y estar de acuerdo con lo señalado en Hito 1.

ii) En el caso de los Informes finales, todos los proyectos deben considerar, además de un informe final, una **presentación realizada** con sus principales resultados. A dicha presentación, se debe invitar además de los integrantes de la Facultad/Repartición, a los integrantes de otras unidades.

Forman parte constitutiva de este hito, informe final, presentación y listas de asistencia a dicha presentación.

HITO 4 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 4:
MEJORA CONTINUA DE LA UNIDAD

Descripción de Hito 4: Los resultados efectivos de los proyectos, deben reingresar al **ciclo de mejora continua** de la unidad.

Medio de Verificación 4: Informe que contiene una descripción detallada de cómo los resultados efectivos del proyecto ingresarán (en el caso de que esté comenzando) o ha ingresado (en el caso de que esté concluido) al proceso de mejora continua de la Unidad.

HITO 5 Y MEDIO DE VERIFICACIÓN 5:
FECHAS LÍMITE Y RESPONSABLES INDIVIDUALIZADOS

Descripción del Hito 5. Todas las etapas del proyecto, así como cada uno de los puntos mencionados en esta minuta, deben incluir **fechas límite y responsables**.

Medio de Verificación 5:

a) Detalle claro y preciso de fechas límites de inicio y cierre para cada una de las etapas del proyecto.

b) Personas individuales responsables de cada etapa del proyecto y de cada uno de los aspectos mencionados en este protocolo.

ANEXOS

MEDIO DE VERIFICACIÓN 1:

Cuadro comparativo en que se explica tributación del proyecto a objetivos y compromisos específicos del PEI vigente.

OBJETIVOS DEL PROYECTO	OBJETIVOS Y COMPROMISOS ESPECÍFICOS DEL PEI AL CUAL TRIBUTA

MEDIO DE VERIFICACIÓN 2:

Material de Respaldo como evidencia para rendición de cuentas (Imagen o PDF).

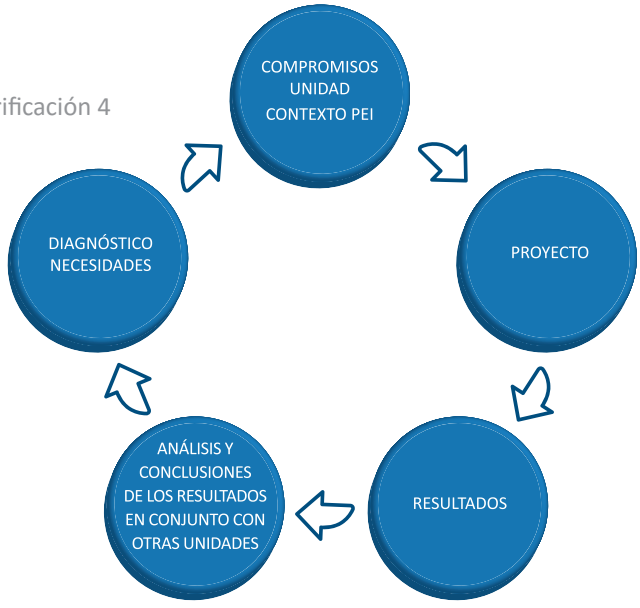
MEDIOS DE VERIFICACIÓN 3:

i) Correos electrónicos y actas de reuniones de coordinaciones iniciales del proyecto
ii) Informe final, presentación y listas de asistencia a dicha presentación (pdf).

MEDIOS DE VERIFICACIÓN 4:

Descripción detallada de cómo el proceso ingresará (en el caso de que esté comenzando) o ha ingresado (en el caso de que esté concluido) al proceso de mejora continuo de la Unidad.

Gráfico 1:
Ciclo Medio de Verificación 4



MEDIO DE VERIFICACIÓN 5:

a) Detalle claro y preciso de fechas límites de inicio y cierre para cada una de las etapas del proyecto (Carta Gantt imagen o pdf).
b) Responsables (una persona) de cada etapa del proyecto y de cada uno de los aspectos mencionados en este protocolo.

LISTADO PERSONAS RESPONSABLES	RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

REFERENCIAS

Bendermacher, G., oude Egbrink, M., Wolfhagen, H., Leppink, J., & Dolmans, D. (2017). Reinforcing pillars for quality culture development: a path analytic model. *Studies in Higher Education,* 44(4), 643-662. https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1393060

Busco, C., Dooner, C., & d'Alencon, A. (2017). Universidad de Chile: self-assessment and its effects on university's management. *Higher Education*, 75(3), 431-447. https://doi.org/10.1007/s10734-017-0148-7

Chan, K.-Y., Oerlemans, L., & Meslec, N. (2020). The impact of multiple project team membership on individual and team learning: A micro-meso multi-level empirical study. *International Journal of Project Management*. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.11.002

Congreso de Chile. (2018). *Ley n° 21.091 sobre Educación Superior* [Law No. 21.091 on Higher Education]. https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2020/07/22/42711/01/1787651.pdf

Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183). Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study

Laurett, R., & Mendes, L. (2019). EFQM model's application in the context of higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management.* https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2017-0282

Maassen, P. (2019). Autonomía y calidad: ¿dos caras de la misma moneda? In M. Lemaitre (Ed.), *Diversidad, autonomía, calidad. Desafíos para una educación superior para el siglo XXI* (pp. 123-144). CINDA. https://cinda.cl/wp-content/uploads/2019/06/diversidad-autonomia-calidad-desafios-para-una-educacion-superior-para-el-siglo-xxi.pdf

Martin, M., & Lee, J. (2019). Internal Quality Assurance: Enhancing higher education quality and graduate employability. In M. Martin (Ed.). UNESCO Publishing. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261356/PDF/261356eng.pdf.multi

Maruyama, T., & Inoue, M. (2016). Continuous quality improvement of leadership education program through PDCA cycle. *China-USA Business Review*, 15(1), 42-49.

Osseo-Asare, A. E., Longbottom, D., & Murphy, W. D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education, 13*(2), 148-170.

Parolia, N., Goodman, S., Li, Y., & Jiang, J. J. (2007). Mediators between coordination and IS project performance. *Information & Management, 44*(7), 635-645. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.im.2007.06.003

Sokovic, M., Pavletic, D., & Pipan, K. K. (2010). Quality improvement methodologies-PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of achievements in materials and manufacturing engineering, 43*(1), 476-483.

Taskov, N., & Mitreva, E. (2015). The motivation and the efficient communication both are the essential pillar within the building of the TQM (Total Quality Management) system within the Macedonian higher education institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 180*, 227-234. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.109

Universidad de Concepción-Rectoría. (2021). *Plan Estratégico Institucional 2021-2030*. Universidad de Concepción.

Wiewiora, A., Smidt, M., & Chang, A. (2019). The 'How' of Multilevel Learning Dynamics: A Systematic Literature Review Exploring How Mechanisms Bridge Learning Between Individuals, Teams/Projects and the Organization. *European Management Review, 16*(1), 93-115. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/mre.12179

Zhao, F. (2009, 26-28 Dec. 2009). PDCA Circulation in University Education Applied Research. 2009 First International Conference on Information Science and Engineering.

Dirección de
Desarrollo Estratégico
Universidad de Concepción