



Modelo de Diseño y Evaluación de Procesos Estratégicos

Directores: Gonzalo Díaz
Raúl Fernández
Miguel O’Ryan

Investigadores: Cristina Arenas
Juan Pablo Dussert
Pablo Duarte
Catalina Chamorro

2

ESTUDIO TÉCNICO

Universidad de Chile
Consejo de Evaluación
Junio de 2010

Sobre el Consejo de Evaluación de la Universidad de Chile

El Consejo de Evaluación es el organismo colegiado que ejercerá la superintendencia de la función evaluadora, que consiste en examinar, ponderar e informar sobre la calidad y cumplimiento de las tareas universitarias. La función evaluadora se aplica tanto a las estructuras como a los académicos que las integran, mediante normas, procesos y criterios debidamente reglamentados, y resguardando la especificidad, características y diversidad de las actividades.

Competerá a dicho organismo impulsar y coordinar los procesos de evaluación, calificación y acreditación a nivel institucional e individual, y la constitución de comisiones generales y locales, conforme a los reglamentos aplicables a los procesos enunciados. Le corresponderá, asimismo, proponer la dictación y modificación de dichos reglamentos, rendir informes periódicos sobre las conclusiones obtenidas de su aplicación y declarar la equivalencia a que se refiere el inciso final del artículo 17.

ESTATUTOS de la Universidad de Chile, TITULO VI, Art. 53º. DFL N°3, 10 de marzo de 2006, del MINEDUC.



MECESUP Bicentenario

Para cualquier consulta sobre el contenido de este documento dirigirse a:
Consejo de Evaluación – Universidad de Chile
consejoevaluacion@uchile.cl
Fono: 978 1126
Av. Libertador Bernardo O'Higgins 1058,
of 107, Santiago de Chile.

Diseño: Mariana Babarovic (marianababarovic.cl)
Impresión: Imprenta XXXXXXXXXXXXX.

Tabla de contenido

Índices	7
Presentación	9
1. Introducción	11
1.1 Objetivos Estratégicos, Procesos Estratégicos y Proyectos	12
1.2 Ámbitos y Líneas de Acción	13
2. Metodología del <i>Modelo</i> de Evaluación	15
2.1 Principios metodológicos	15
2.2 Etapas de aplicación	16
Etapa previa: Análisis preliminar	17
Etapa I: Diseño del Proyecto/Proceso y de su evaluación	17
Fase 1: Vinculación organizacional	18
Fase 2: Análisis formal y Vinculación conceptual	20
Fase 3: Vinculación operacional	22
Fase final: Validación general del diseño del Proyecto o Proceso	24
Etapa II. Implementación	27
Etapa III. Cierre	27
Etapa IV. Post-cierre o Impacto	28
Síntesis de etapas	29
3. Aplicación del <i>Modelo</i> en Proyectos/Procesos en ejecución	30
4. Propuesta para un sistema informático de manejo de la información	31
5. Ciclo de Mejoramiento Continuo	32
5.1 Aporte del <i>Modelo</i>	32
5.2 Mecanismo de actualización del <i>Modelo</i>	32
6. Síntesis General	34
Referencias bibliográficas	35

El presente documento de trabajo se desarrolló en el marco de la investigación realizada para el Proyecto MECESUP UCH0709, cofinanciado por el Programa Mecesup 2 del Ministerio de Educación y la Universidad de Chile.

Este Proyecto fue dirigido por el Prof. Gonzalo Díaz junto a los Directores Alternos, profesores Raúl Fernández y Miguel O’Ryan, todos consejeros del Consejo de Evaluación de la Universidad de Chile. Este estudio ha sido elaborado por los investigadores Cristina Arenas, Juan Pablo Dussert, Pablo Duarte, Secretario Ejecutivo del Consejo de Evaluación y Catalina Chamorro. También colaboró en otras etapas de esta investigación José Ortiz. Finalmente, se agradece de manera especial la colaboración de Patricia Contreras, secretaria del Consejo de Evaluación.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los miembros del Comité Directivo del Proyecto Mecesus UCH0709, el Prof. Íñigo Díaz, Vicerrector Académico (2006-2010) de la Universidad de Chile, el Prof. Santiago Urcelay, Director de Pregrado (2006-2010) de la Universidad de Chile y la Sra. Sara Chauriye, Asesora de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos de la misma Universidad. Asimismo, agradecemos a los miembros del Comité Asesor del proyecto, los profesores Andrés Weintraub, Sergio Lavandero y Bruce Cassels, integrantes del Consejo de Evaluación; el Prof. Pablo Oyarzún, Presidente de la Comisión de Reforma del Pregrado y Decano de la Facultad de Artes (2004-2010) de la Universidad de Chile; el Prof. Carlos Conca, Presidente de la Comisión Superior de Evaluación Académica de la Universidad de Chile (2001-2002); el Prof. Juan Asenjo, Presidente de la Comisión Superior de Evaluación Académica de la misma Universidad (2007-2009); el Sr. Álvaro Cabrera, Director del Programa de Formación General de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos de la Universidad de Chile; el Sr. Gustavo Hawes Barrios, Asesor del Proceso de Innovación Docente de la Facultad de Medicina; el Prof. Juan Pablo Prieto Cox, Académico del Instituto de Matemáticas de la Universidad de Talca (1999-2006); el Prof. Eduardo González, Académico y Director de Docencia de la Universidad de La Frontera; el Prof. Jaime Arenas, Académico y Director de CIMET de la Universidad Católica del Norte; y muy especialmente al Prof. Carlos Mujica, Vicerrector Académico de la Universidad Católica del Norte (2001-2008); a la Prof. Macarena Valdés, Académica de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile y Directora del Proyecto Mecesus UCH0711; y a la Sra. María Etteniette Irigoín, coordinadora de la Unidad de Autoevaluación, Acreditación y Calidad, de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos de la Universidad de Chile (2000-2010), por sus observaciones y comentarios, los que resultaron esenciales para la elaboración y validación del presente documento.

También quisiéramos agradecerles su valiosa colaboración a los Directores y miembros de los comités directivos de los Proyectos Mecesus 1 (1999-2004) vinculados a la reforma del Pregrado: los profesores Patricio Poblete, Julio Salas, Patricio Aceituno, Javier Ruiz del Solar, René Garreaud, Ximena Vargas y Nelson Zamorano, de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas; el Prof. Hernán Lara, de la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacéuticas; el Prof. Luis Valladares, del INTA; la Prof. Gladys Fernández, de la Facultad de Ciencias Agronómicas; la Prof. María Nora González Jaraquemada, de la Facultad de Derecho; el Prof. Eugenio Aspillaga Fontaine, de la Facultad de Ciencias Sociales; el Prof. Enrique Matthey, de la Facultad de Artes; el Prof. Jaime Díaz Bonilla, de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo; el Sr. Gustavo Anabalón, el Sr. Fernando Carlin, la Sra. Gabriela Ortúzar Fontt y la Sra. Lilian Toledo, de la Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional; la Prof. Roxana Pey Tumanoff, de la Vicerrectoría de Asuntos Académicos; y a todas aquellas personas que contribuyeron con información diversa durante el proceso de elaboración y validación del *Modelo*.

Agradecemos a los consultores externos, la Sra. Olga Pujolràs, el Sr. Fernando Salamanca y el Sr. Aurelio Villa Sánchez, su indispensable aporte en la validación de este Modelo. También agradecemos al Dr. Gaspar Rosselló, Director de la Agència de Qualitat de la Universitat de Barcelona, por su desinteresada colaboración.

Por último, queremos agradecer también a los asistentes de investigación, la Sra. Miski Peralta, el Sr. Luis Vargas, el Sr. Carlos Smelt, la Sra. Pierina Ponce, el Sr. Leonardo Cofré, el Sr. Ares Tirado, y el Sr. Daniel Godoy, por su colaboración en las distintas fases de aplicación piloto del *Modelo*.



Índices

Índice de tablas

Tabla 1. Definición de técnicas	20
Tabla 2. Matriz de Marco Lógico	22
Tabla 3. Temporalidad de indicadores	24
Tabla 4. Etapas, fases y resultados	29

Índice de esquemas

Esquema 1a. Diseño de plan estratégico	13
Esquema 1b. Construcción de Procesos Estratégicos desde Proyectos	13
Esquema 2. Ámbitos de Acción	14
Esquema 3. Etapas de aplicación del Modelo	16
Esquema 4. Fases de la primera etapa	17
Esquema 5. Vinculación organizacional	19
Esquema 6. Secuencia de técnicas a utilizar	21
Esquema 7. Criterios para la validación	25
Esquema 8. Implementación en la secuencia del Proyecto o Proceso y su evaluación	27
Esquema 9. Cierre en la secuencia del Proyecto o Proceso y su evaluación	27
Esquema 10. Post cierre en la secuencia del Proyecto o Proceso y su evaluación	28
Esquema 11. Ciclo de Mejoramiento Continuo	32
Esquema 12. Actualización del Modelo	33

PRESENTACIÓN

El presente documento ha sido elaborado por el Consejo de Evaluación de la Universidad de Chile. El Consejo de Evaluación tiene la misión principal de ejercer la superintendencia de la función evaluadora en la Universidad, y en esta línea se ha propuesto diseñar los dispositivos necesarios que faciliten las labores de análisis y evaluación permanente, transversal e integral del desarrollo y funcionamiento institucional, cuyos resultados deben constituirse en procesos de aprendizaje compartido que aspiren a contribuir al mejoramiento de los procesos observados.

El *Modelo de Diseño y Evaluación de Procesos Estratégicos* (en adelante el *Modelo*), que se expone en este documento, tiene por objeto la implementación de un sistema de generación de Procesos Estratégicos y Proyectos asociados, que contemple la evaluación de los mismos desde su diseño, durante su implementación y a su término. Asimismo, el *Modelo* considera que se incluyan en el mismo diseño de los Procesos y Proyectos asociados los indicadores de impacto, que permitan certificar, a largo plazo, las transformaciones que dichos Procesos y Proyectos se propusieron, como beneficios netos en la marcha institucional.

Para desarrollar este *Modelo*, el Consejo contó con fondos del Programa de Mejoramiento de la Calidad de Educación Superior (MECESUP) del Ministerio de Educación de Chile, y el aporte de contraparte de la Universidad de Chile.

1. INTRODUCCIÓN

El *Modelo* que aquí se presenta constituye, fundamentalmente, un procedimiento genérico para el diseño y evaluación de Procesos Estratégicos en la Universidad y de sus Proyectos asociados, que contempla las condiciones técnicas que estos debieran cumplir desde la etapa de sus respectivos diseños, durante la implementación y en la etapa de cierre de los mismos, hasta el final del período de medición de impacto.

Se considerarán Procesos Estratégicos aquellas iniciativas que pretendan producir transformaciones complejas e innovadoras, en respuesta a falencias o nuevos desafíos para la Institución o las respectivas Unidades, de acuerdo a un diagnóstico, y que son implementadas mediante Proyectos específicos. De esta manera, los Procesos Estratégicos se diferencian de los Procesos Regulares en cuanto estos enfrentan retos y/o necesidades asumidas de forma habitual por la Universidad, mientras que aquellos hacen frente a nuevas realidades, que todavía no han sido objeto de intervención por la institución. Por ejemplo, la incorporación de nuevos académicos a la planta de una Unidad sería un caso de Proceso Regular, mientras que la renovación de las plantas a consecuencia de la implementación de la Ley de Incentivo al Retiro (2009) debiera ser considerado un Proceso Estratégico. A pesar de esta distinción muchos de los principios y procedimientos que estructuran este *Modelo* podrían ser aplicados también a Procesos Regulares, con el fin de asegurar estrategias pertinentes de planificación y evaluación.

Dentro de una lógica de permanente evaluación, el *Modelo* pretende servir de guía para una adecuada formulación de todos los Procesos Estratégicos y de sus Proyectos asociados, para resguardar desde el mismo diseño de tales Proyectos su pertinencia con respecto a los objetivos estratégicos institucionales y su coherencia interna entre los distintos elementos que los componen, así como la vinculación y condicionamiento de sus resultados e impacto con esa misma pertinencia y coherencia de la formulación. De tal forma, la consecución de los objetivos estratégicos será resultado de la sinergia alcanzada mediante la combinación orgánica y coherente de los Procesos y los respectivos Proyectos.

Los Procesos Estratégicos pueden responder a objetivos estratégicos, definidos en el Proyecto de Desarrollo Institucional de la Universidad, o de sus respectivas Unidades Académicas, en cuyo caso serán considerados Procesos Estratégico-Institucionales. El presente *Modelo*, sin embargo, tiene como intención abarcar la multiplicidad de iniciativas de mejoramiento al interior de la Universidad, por lo que contempla aquellos Procesos Estratégicos o Proyectos específicos generados por Departamentos, Centros, Escuelas o cualquier grupo de académicos, que mantengan un reconocimiento institucional o puedan contribuir al mejoramiento de la institución y al cumplimiento de la misión y los principios de la Universidad¹. De esta forma se asume tanto la diversidad y autonomía que caracteriza a los organismos y miembros de la comunidad universitaria y en especial a los miembros de la comunidad académica, como también la necesaria definición institucional que se requiere para el establecimiento pertinente y coherente de Procesos Estratégicos y Proyectos y, por lo tanto, para la evaluación de sus resultados e impacto.

Para el diseño de la evaluación se consideraron los principios de la evaluación para el empoderamiento (FETTERMAN, 2001), que combina elementos de evaluación exógena y evaluación

1 En este último caso, no podríamos hablar de 'Procesos Estratégico-Institucionales', sino sencillamente de 'Procesos Estratégicos'.

endógena (o autoevaluación), aspecto este último de gran relevancia en este *Modelo*, puesto que respeta la autonomía de los Proyectos y Procesos, destacando la responsabilidad que se deriva de la práctica autoevaluativa.

El uso y aplicación del *Modelo* comporta importantes ventajas para el desarrollo de Procesos Estratégicos y Proyectos. En primer lugar implica la práctica del principio de mejoramiento continuo, al permitir la observación y corrección permanente de Procesos y Proyectos, desde su diseño, durante su implementación, al cierre y en la etapa de medición de su impacto. En segundo lugar fomenta una cultura de la evaluación en general, y de la evaluación empoderadora en particular, al interior de las Unidades responsables de Proyectos y/o Procesos Estratégicos, al mantener la autoevaluación como un componente fundamental, aunque no único, de forma permanente en todo el procedimiento. Por último, propicia la incorporación o formación de capital humano especializado en la evaluación al interior de las Unidades, introduciendo el saber de expertos encargados de asesorar permanentemente a los equipos responsables en el diseño y evaluación de Procesos Estratégicos y de Proyectos vinculados.

1.1 Objetivos Estratégicos, Procesos Estratégicos y Proyectos

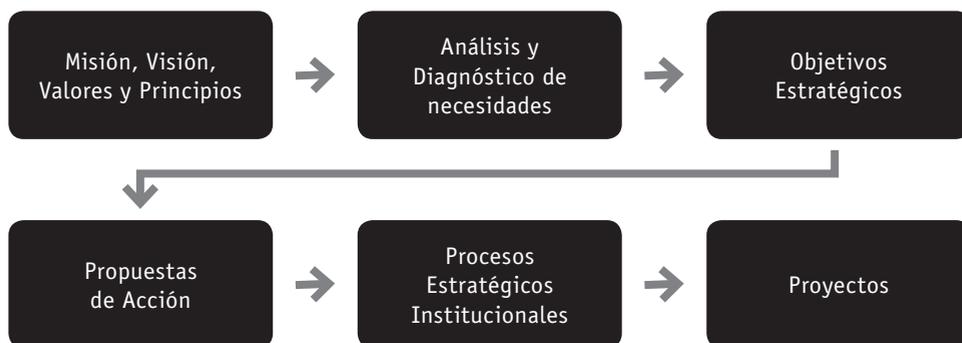
Para la aplicación de este *Modelo*, es necesario considerar el contexto en el que se inscribe. En términos genéricos, esto se logra enmarcando dichos Procesos dentro de los objetivos estratégicos —que, en este caso, son los propios de la institución universitaria— y a los Proyectos específicos, dentro de la lógica del Proceso al que están vinculados.

Desde el año 2006, la Universidad de Chile expresa sus objetivos estratégicos a través del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI), documento elaborado por el Senado Universitario que establece las metas y los objetivos institucionales. El PDI entrega los elementos fundamentales para que iniciativas de intervención se remitan en su diseño e implementación a los Objetivos Estratégicos Institucionales, guardando la pertinencia de sus objetivos con tales disposiciones.

En base a este marco institucional se puede configurar un procedimiento estandarizado que oriente tanto el diseño como la evaluación de los Procesos Estratégicos Institucionales y sus Proyectos asociados. A su vez, las propias Unidades al interior de la Universidad, como las Facultades o Institutos, los Departamentos o los Centros, u otras instancias, como organizaciones por Campus, son capaces de generar sus propias orientaciones estratégicas en concordancia con la misión, los valores y los principios de la Universidad, y su visión de futuro, de acuerdo a sus particulares desafíos y diagnósticos internos, desde donde pueden constituir un referente institucional para la generación de estrategias de intervención, que contribuyen también a la instalación y reforzamiento de una cultura de la evaluación y autoevaluación interna.

El siguiente esquema permite observar el orden lógico en que se relacionan las definiciones institucionales fundamentales, es decir la misión, visión, valores y principios de la Universidad, que corresponden a su orientación para la acción, que se expresa en su Proyecto a futuro y en las creencias o normas de comportamiento que encarna, con su definición operacional establecida en líneas estratégicas, objetivos estratégicos y propuestas.

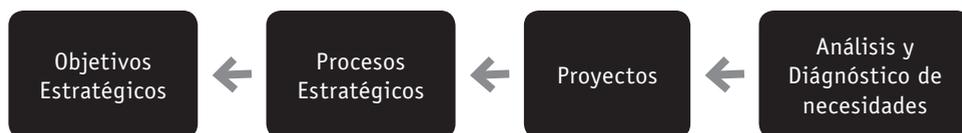
ESQUEMA 1A. DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO



En este sentido, tanto los Procesos Estratégicos Institucionales como sus Proyectos vinculados quedan enmarcados en la misión, visión, valores y principios, en los objetivos estratégicos de la institución y en sus respectivas propuestas de acción.

Adicionalmente, el *Modelo* puede ser aplicado a proyectos que se hayan generado al margen de Procesos Estratégicos Institucionales. De todos modos, aquellos deben quedar vinculados a la misión y principios de la Universidad y, por lo tanto, podrán contribuir a la conformación de un nuevo Proceso que se vincule a los Objetivos Estratégicos, o por otro lado podrán fomentar la generación de nuevos Objetivos Estratégicos a nivel de la Unidad responsable o de la Universidad.

ESQUEMA 1B. CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS ESTRATÉGICOS DESDE PROYECTOS

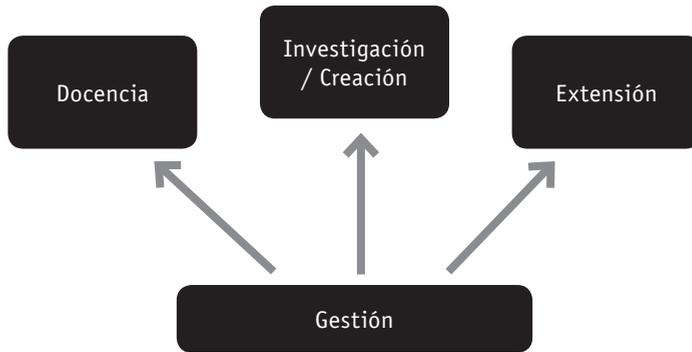


Se debe considerar esta lógica inversa en la generación de Procesos Estratégicos desde Proyectos a partir del supuesto de que en una organización dinámica como la Universidad de Chile constantemente surgen nuevas necesidades, que podríamos denominar “necesidades de frontera”, ya sea desde su desempeño interno o como parte de la relación con su entorno; y que estas necesidades pueden ser develadas a la luz de iniciativas específicas de intervención según sus análisis y diagnósticos. En consecuencia, estas necesidades, que se traducen en requerimientos para la intervención, pueden ser reconocidas como de interés para la comunidad universitaria, definiendo finalmente nuevos Procesos Estratégicos y/o Objetivos Estratégicos, o modificando los existentes.

1.2 Ámbitos y Líneas de Acción

Para la estructuración de este *Modelo*, se asocian a la noción de Ámbitos de Acción la Docencia, la Investigación/Creación Artística, la Extensión y la Gestión, como especificidades académicas en las que se desarrollan las tareas universitarias que pueden ser objeto de intervención y que son asumidas, en términos organizacionales, por las Vicerrectorías a nivel de Universidad, y a las respectivas Direcciones, a nivel de las distintas Unidades Académicas.

ESQUEMA 2. ÁMBITOS DE ACCIÓN



El Ámbito de Gestión resulta ser de apoyo para el desempeño en el resto de ámbitos en los que se desarrollan las tareas académicas fundamentales de la Universidad. Dentro de cada uno de los Ámbitos de Acción existen diferentes Líneas de Acción, que corresponden a las dimensiones más específicas donde se aplicarán los Procesos y Proyectos de intervención. De esta forma los Procesos Estratégicos pueden incidir en distintos Ámbitos y Líneas de Acción del quehacer universitario de manera simultánea. A su vez, tanto los Ámbitos de Acción como las Líneas pueden ser transversales a distintos Procesos Estratégicos. Un buen ejemplo de ello sería el Proceso de Reforma del Pregrado 1999-2004, al que se aplicó de manera piloto y retrospectiva este *Modelo*. Dicho Proceso de Reforma, si bien se centró en las Líneas de Acción de Diseño Curricular y Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, dentro del Ámbito de la Docencia, implicó también Líneas de Acción como Políticas y Gestión del Aprendizaje o Recursos y Soporte del Aprendizaje, pertenecientes al Ámbito de la Gestión.

2. METODOLOGÍA DEL MODELO DE DISEÑO Y EVALUACIÓN

2.1 Principios metodológicos

La implementación del *Modelo* y sus Proyectos vinculados incorpora como componentes fundamentales los paradigmas de la Evaluación Social de Impacto y de la Evaluación Empoderadora (FETTERMAN; WANDERSMAN, 2005). Su énfasis es doble: por una parte se propone establecer la evaluación desde el diseño del Proceso o Proyecto a fin de garantizar su observación continua y un mayor impacto de sus resultados; y por otra, pretende involucrar en todo momento a los gestores y participantes del Proceso o Proyecto en la evaluación de los mismos. Estos objetivos son puestos en práctica a partir del monitoreo y evaluación constante, para el mejoramiento de sus propios desempeños y, en consecuencia, para el cumplimiento de sus propios objetivos.

En este sentido, la evaluación es una construcción conjunta de gestores y participantes, como miembros de la comunidad universitaria, y permanente en el tiempo, lo que permite: a) ajustar estrategias y objetivos durante el diseño y la implementación del Proceso o Proyecto logrando un impacto más significativo de la intervención, resguardando los principios de pertinencia, como la adecuación del Proyecto a las políticas institucionales y al objeto de la intervención; b) coherencia interna de una matriz lógica del Proyecto, entre los insumos y las metas de actividades, productos, efectos e impactos; c) e incremento de la cobertura y eficiencia (ORTEGÓN ET AL., 2005).

Conforme a los principios de la Evaluación Empoderadora, es necesaria la constitución de una comunidad que participe en el proceso de autoevaluación de forma integrada, donde cada actor aporte sus distintas visiones en el diseño, implementación y evaluación de resultados. Es necesario, por tanto, contar con el aporte de una comunidad vinculada y comprometida en sus aplicaciones y logros, considerando que son sus propios miembros los que mejor conocen los componentes y objetivos de la intervención, así como sus contextos y sus posibilidades. Para ello, esta metodología implica una serie de pasos o acciones tendientes a vincular a los participantes como equipo en el Proceso/Proyecto, estableciendo coherentemente los objetivos y sus formas de evaluación.

Como ha sido destacado, una de las características de este *Modelo* es que las variables de evaluación que se deben utilizar no son el fin de la evaluación, sino que son parte de un mejoramiento continuo. Cabe destacar, como se indicó en el apartado anterior, que la evaluación realizada por los propios miembros del Proceso Estratégico y del Proyecto, directores y otros actores, se debe realizar a partir de la asesoría de expertos, quienes ayudan a identificar las evidencias requeridas para documentar el progreso hacia el logro de los objetivos, a la vez que fomentan el uso de técnicas de evaluación en los responsables del Proyecto. Adicionalmente, se debe establecer una instancia de evaluación exógena que, resguardando el principio de distanciamiento analítico con el objeto evaluado, valide el trabajo realizado por los responsables de la autoevaluación y evite de esta manera, la autocomplacencia.

Para realizar un buen proceso de evaluación, es necesaria una actitud que permita entender el problema y foco de la intervención desde la propia perspectiva de los participantes. A su vez la evaluación del Proyecto o Proceso Estratégico será expresada a través de datos, que de forma consistente den cuenta de su desarrollo, de los resultados obtenidos y, durante un período de tiempo determinado posterior a su cierre, del grado de institucionalización de su impacto. La distinción con respecto a otras formas de definir la evaluación es que serán los

propios participantes los que establecerán la pertinencia de los indicadores, definiendo sus niveles de logros, desarrollo de procesos, productos e impactos, según los siguientes principios:

- a) Formalización de un Diagnóstico participativo del problema para la intervención.
- b) Vinculación conceptual, organizacional y operacional entre Procesos y Proyectos.
- c) Mejoramiento continuo según criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, participación, transparencia y sustentabilidad.
- d) Fomento de la autoevaluación responsable por parte de los equipos encargados de los Procesos y Proyectos.
- e) Contribución a la incorporación de la cultura de la evaluación en la Universidad.

Estos principios deben ponerse en práctica al tratar de entender qué está pasando desde la propia perspectiva de los participantes, de forma precisa y honesta, para luego abordarlos con objetivos significativos, estrategias y documentación verificable. Los datos que serán utilizados para la evaluación deberán responder también a juicios externos, por lo cual deben corresponder a altos estándares de calidad.

2.2 Etapas de aplicación

A continuación se presenta una serie de procedimientos para mantener la pertinencia de los objetivos con el problema evidenciado por el diagnóstico, de acuerdo al objetivo de constituir una evaluación permanente de Proyectos o Procesos como parte constitutiva de sus propios diseños. Si bien está organizado en cuatro etapas fundamentales, los procedimientos definidos y productos esperados se deben considerar como recursos dispuestos para la evaluación permanente en cada etapa, de acuerdo a las necesidades de cada Proyecto o Proceso Estratégico y de su particular implementación.

ESQUEMA 3. ETAPAS DE APLICACIÓN DEL MODELO



La primera etapa tiene como objetivo la definición del Proyecto o Proceso y la metodología de evaluación para observar su aplicación e impacto. Esta etapa es la de mayor relevancia, pues sienta las bases del desarrollo posterior vinculando la intervención, ya sea como Proyecto o Proceso, con su evaluación continua. La segunda etapa corresponde a la fase de implementación del Proyecto o Proceso y a la aplicación de los indicadores y técnicas definidas para la autoevaluación. La tercera etapa corresponde al cierre del Proceso o Proyecto, momento en que se miden los logros o resultados del mismo. La cuarta y última etapa de post-cierre consiste en la evaluación de impacto durante un período de tiempo posterior al cierre de los Proyectos y del Proceso Estratégico.

Las distintas etapas y fases de la evaluación de Proyectos/Procesos pueden desarrollarse a partir de una serie de técnicas, que sirven como recursos metodológicos para la definición del foco de la intervención y consiguientemente para su evaluación.

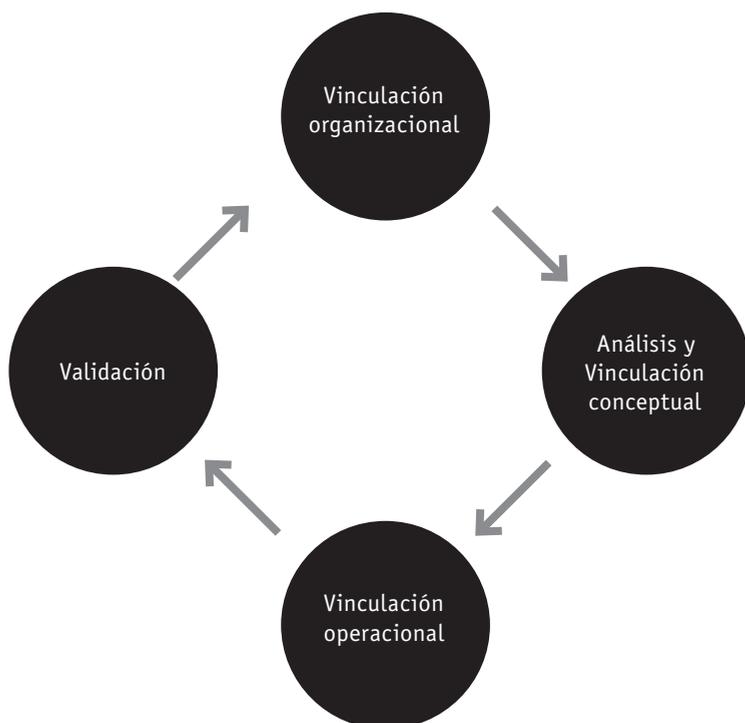
Etapa previa: Análisis preliminar

Antes de la primera etapa, sin embargo, existe de hecho una “etapa previa” que en rigor no forma parte del *Modelo*. En esta etapa previa se identifican las necesidades o falencias presentes que se detectan intuitivamente en instancias más o menos formalizadas, en las cuales se genera un consenso sobre la conveniencia de iniciar alguna intervención. Esta etapa podría darse, por ejemplo, en una sesión de claustro académico, de consejo de facultad, de Consejo Universitario, Senado Universitario o en cualquier otro tipo de espacio, formal o informal, de encuentro e intercambio de visiones entre académicos, estudiantes y personal de colaboración, al interior de la comunidad. Una vez el *Modelo* ha sido incorporado como instrumento habitual para el diseño y evaluación de Procesos y Proyectos en la institución, este tipo de análisis preliminar puede desprenderse del trabajo de evaluación de impacto, en el que se identifican tanto el impacto alcanzado tras la implementación del Proceso/ Proyecto como las nuevas necesidades que se enfrentan.

Etapa I: Diseño del Proyecto/Proceso y de su evaluación

Esta etapa corresponde a la formulación del Proyecto o Proceso y de su estrategia de evaluación, considerando esta última como parte fundamental para el seguimiento de la intervención. Desde la definición del diseño es necesario establecer consensos por parte de los integrantes del grupo evaluador, tanto acerca de los elementos o factores que son necesarios y factibles de evaluar, así como de los momentos en los cuales debe ser registrada tal información, guardando coherencia entre los objetivos del Proyecto o Proceso Estratégico y la forma en que podrán ser observados sus resultados e impactos.

ESQUEMA 4. FASES DE LA PRIMERA ETAPA



La posibilidad de contar con la definición de una estrategia evaluativa desde la etapa de diseño del Proyecto o Proceso Estratégico establece una ventaja que orienta al mismo Proyecto/Proceso. Esta prevención alivia el trabajo posterior, permitiendo evaluar los resultados y el impacto más fácilmente. Se detectan de este modo los avances y se evidencian las falencias, otorgando una mirada más focalizada acerca de los resultados esperados. Además, permite relacionar desde un inicio los Proyectos a Procesos Estratégicos, mediante la utilización de indicadores vinculantes entre ellos que permiten la observación de impactos generales y la sinergia que ellos producen.

Por lo tanto, el presente *Modelo* introduce la ventaja de contar con un seguimiento sistemático de la intervención. Para esto es necesario configurar una base organizacional que sustente tal evaluación, combinando una observación interna (autoevaluación) y externa, respecto a los ejecutores.

Etapa I. Fase 1: Vinculación organizacional

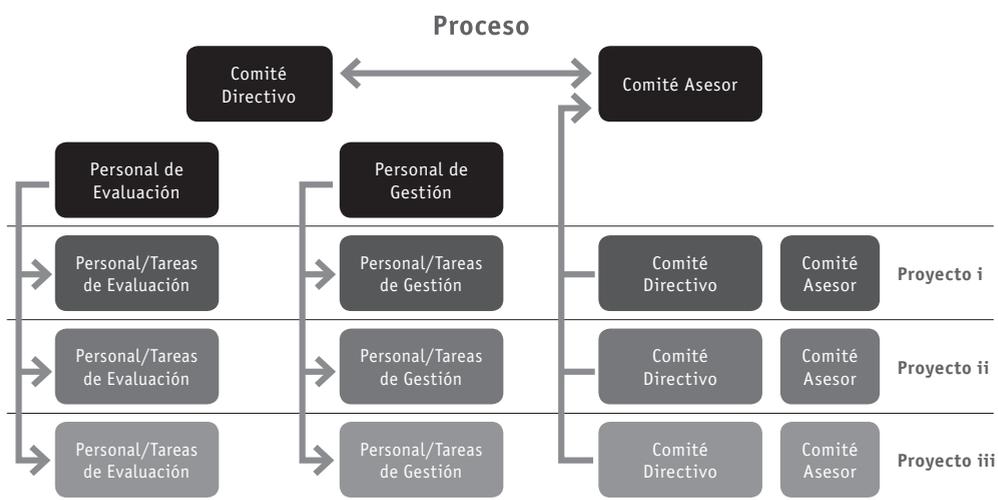
Los organismos encargados de formular los distintos Procesos Estratégicos Institucionales deben ser los organismos superiores de la Universidad, dentro del ámbito respectivo. En el caso de los procesos vinculados a demandas académicas o de gestión provenientes del análisis de la información establecida por el PDI de la Universidad, estos organismos son las Vicerrectorías. Como se mencionó anteriormente, un mismo Proceso puede desarrollarse en más de un Ámbito de Acción, hecho que deberá ser tenido en cuenta a la hora de determinar los organismos responsables del Proceso, responsabilidad que podría ser compartida. La ejecución del Proceso corresponderá a los equipos responsables de cada uno de los Proyectos específicos. Dichos equipos deberán participar y ser considerados por los responsables del Proceso en todas las fases de su desarrollo.

La tarea principal de estos equipos es definir los objetivos propios del Proyecto o Proceso y mantener su observación, en función de la coherencia de sus fines, propósitos y componentes, tanto en su diseño, como en su implementación. Asimismo, deberán definir los principales juicios acerca del logro de objetivos y de su impacto, transformando, durante la implementación del Proyecto/Proceso, tal información en adaptaciones de su diseño original, lo que permitirá mejorar tal implementación.

De acuerdo a lo anterior, los Procesos Estratégicos Institucionales deben contar con un Comité Directivo integrado por las máximas autoridades dentro del Ámbito de Acción en el que se desarrolle el Proceso. Hay que considerar que la gestión de un Proceso o Proyecto involucra muchas veces competencias específicas o recursos ajenos a las áreas académicas o ámbitos de acción donde se inscriben: por un lado, la gestión y administración de recursos económicos, donde se requiere la competencia de personal capaz de prestar asesoría directa para la disposición y manejo de recursos económicos; y, por otro, la necesaria asesoría técnica para la autoevaluación y, en algunos casos, la implementación misma del Proyecto. A fin de garantizar el éxito de los Proyectos ejecutados y, por ende, de los Procesos en los que se inscriben, resulta fundamental, por lo tanto, contar con asesoría y apoyo tanto en gestión como en evaluación. La existencia de esta asesoría en evaluación no implica, sin embargo, que se exima a los responsables de cada Proceso o Proyecto de su evaluación, o que no participen en ella, sino que debe entenderse como un aporte a una tarea que es responsabilidad de los directores de cada Proceso o Proyecto.

El equipo de autoevaluación del Proceso se completará con la generación de un Comité Asesor, que deberá estar integrado por los Directores de cada Proyecto vinculado al Proceso, quienes se encargarán de validar el diseño del Proceso. En aquellos Procesos que no sean de la estricta especialidad de los miembros del Comité Directivo o Asesor, deberán contar con el aporte adicional de expertos en la materia. Por ejemplo, un proceso de renovación de las plantas académicas en toda la Universidad podría contar no sólo con las autoridades centrales y locales pertinentes, sino también con especialistas en Gestión de Recursos Humanos como miembros del Comité Asesor.

ESQUEMA 5. VINCULACIÓN ORGANIZACIONAL



A su vez, los Proyectos deberán estar dirigidos por Comités Directivos, cuyos miembros serán expertos en el área concreta de implementación del Proyecto. Dichos Comités pueden corresponder a equipos de trabajo preexistentes a la formulación del Proyecto o Proceso, hecho que potenciará su continuidad y penetración en la comunidad en la que se desarrollen. Al igual que los Procesos, los Comités Directivos de los Proyectos podrán contar con la asistencia de personal de gestión, que podrá ser propio, contratado expresamente para dichas funciones o provenientes del equipo de especialistas en gestión vinculados al Proceso, pero que en cualquier caso deberá estar coordinado con éste. El diseño de la evaluación específica del Proyecto será responsabilidad de este Comité, que podrá contar con la asistencia del equipo de especialistas en evaluación del Proceso o el aporte de un experto contratado por el Proyecto, coordinado con el equipo de especialistas del Proceso. Adicionalmente, los Proyectos contarán con un Comité Asesor, tanto para el diseño del Proyecto como para su evaluación, integrado por aquellos especialistas que se consideren más relevantes. Al igual que en el caso anterior, aquellos Proyectos que no sean de la estricta especialidad de los miembros del Comité Directivo o Asesor, deberán contar con el aporte de expertos.

Mediante este sistema de asesorías y apoyo se garantiza que cada Proyecto cuente con la asistencia técnica adecuada de acuerdo a este *Modelo* y, paralelamente, se establece una instancia de intercambio entre los distintos Proyectos de un Proceso específico, como puede observarse en el Esquema 5.

Adicionalmente, debería considerarse la creación de una Unidad de Apoyo Institucional que permita la coordinación de la asesoría en gestión y evaluación de todos los Procesos desarrollados en la Universidad y en las distintas Unidades.

En aquellos casos en los que se formulen Proyectos que no sean generados desde Procesos Estratégicos Institucionales, es decir, que respondan a lo que hemos denominado como “necesidades de frontera” develadas según análisis y diagnósticos novedosos, éstos podrán pasar a formar parte de un Proceso mediante la inclusión del Director del Proyecto en el Comité Asesor del Proceso y la cooperación y coordinación en labores de gestión y evaluación. Un grupo de Proyectos de iniciativa independiente pueden constituirse también en Proceso Estratégico estableciendo las instancias de trabajo y coordinación presentadas en esta sección.

Al final de esta fase (“*Vinculación organizacional*”), es importante que se hayan desarrollado los siguientes productos para cada Proceso o Proyecto:

- a) el acta de constitución del Comité Directivo y del Comité Asesor;
- b) la definición del asesor de evaluación y el encargado de gestión.

Etapa I. Fase 2: Análisis formal y Vinculación conceptual

Esta etapa consiste en el análisis del problema a intervenir, mediante Proyectos y Procesos, a fin de establecer sus objetivos, los Ámbitos y Líneas de Acción, y su evaluación. Este proceso se llevará a cabo mediante el acuerdo de las partes representadas en el equipo de desarrollo de la autoevaluación. A continuación se presentan tres herramientas y metodologías fundamentales que contribuyen al diseño del Proyecto o Proceso de forma coherente con su evaluación, y que permiten una visión estratégica. Estas técnicas están basadas en variadas fuentes que pueden ser consultadas al momento de aplicar el *Modelo*.

Tabla 1. Definición de herramientas y metodologías

Diagnóstico	FODA	Marco Lógico
El objetivo de esta metodología es, como instancia previa al diseño o formulación del Proyecto o Proceso, definir el problema que se pretende intervenir, “dando información confiable sobre su magnitud y características, así como sobre los factores que influyen en tales problemas en los contextos concretos” (NIRENBERG ET AL., 2003). Por esto es fundamental la definición de ciertos indicadores, que pueden servir luego como parámetros en una línea de base, para evaluar luego los resultados del Proyecto o Proceso.	El objetivo de esta metodología es definir un diagnóstico participativo acerca del problema o ámbito de intervención entre los miembros de una organización, estimando que son ellos, por su posición en tal estructura, los que mejor manejan la información que resulta relevante para definir juicios acerca de los ámbitos a mejorar y la magnitud de los esfuerzos requeridos para lograr un efectivo impacto, considerando las posibilidades reales de ejecución de Proyectos o Procesos, todo lo cual permitirá la toma de decisiones de forma eficaz.	El objetivo de esta herramienta es la configuración de una matriz de marco lógico donde se sistematizan los principales elementos que constituyen un Proyecto o programa de intervención. El diagnóstico y juicio de los actores es parte del análisis de marco lógico que asegura la pertinencia y coherencia interna del Proyecto (ORTEGÓN ET AL., 2005), definido según el Fin, Propósito, Componentes y Actividades que lo constituyen.

Estas metodologías y herramientas son aplicables de forma secuencial, logrando que la sistematización del Proceso o Proyectos que incorpora la evaluación, sea presentada de

acuerdo a una matriz de Marco Lógico o forma similar que sirva como una conclusión de los análisis anteriores.

ESQUEMA 6. SECUENCIA DE HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS



Se debe considerar que tanto el PDI de la Universidad como los de las respectivas Unidades contienen Objetivos Estratégicos que responden a un proceso de Diagnóstico, que puede servir de insumo para la elaboración de Procesos Estratégicos o Proyectos. Sin embargo, la aplicación del Diagnóstico antes de iniciar un Proceso específico representa una actualización del estado de problemas ya definidos o la observación de nuevas necesidades o falencias. La aplicación periódica de esta técnica, de acuerdo a las iniciativas de intervención, responde al supuesto de que los problemas o desafíos no son estáticos, sino que varían continuamente dentro de una organización de acuerdo a su desarrollo interno y en su relación con su contexto. Además, puede representar finalmente un antecedente para la actualización del PDI de cada Unidad o de la Universidad.

Cada Proceso debe contar con la formalización del Diagnóstico en una matriz del problema a intervenir según causas-efectos, y su transformación en una matriz medios-fines, proceso del cual se obtiene el propósito inicial o preliminar del Proceso. Los distintos fines permitirán establecer los Proyectos que serán necesarios para abordar el problema. En aquellos casos en que los Procesos se construyan desde distintos Proyectos, es decir, que se constituyan diversos Proyectos de manera previa a la generación explícita de un Proceso Estratégico, el trabajo de análisis de Diagnóstico de cada uno de los Proyectos puede contribuir a la definición de un Proceso único a partir de los medios-fines compartidos por los distintos Proyectos.

Adicionalmente, el Diagnóstico deberá contar con información de indicadores que pueden ser considerados como línea de base, esto es, una situación inicial contra la cual los indicadores pueden ir siendo contrastados (ORTEGÓN ET AL., 2005), que podrán constituir parte de la evaluación de implementación, resultados e impacto. Todo este análisis permitirá enmarcar la estrategia de intervención de forma precisa a los recursos y necesidades según el posterior análisis FODA, que permitirá observar de forma conjunta las principales condiciones considerando los factores externos e internos al Proceso y al grupo que los ejecuta, con respecto a beneficios y dificultades que pueden promover o dificultar la realización de tal propósito.

Como productos de esta segunda fase (*“Análisis formal y Vinculación conceptual”*) se pueden obtener:

1. el Diagnóstico del problema –causa-efecto– y de objetivos –medios-fines–, y la definición de un propósito inicial del Proyecto;
2. los Ámbitos de Acción y Líneas de Acción a las que correspondería el Proceso/ Proyecto, y
3. definición de los elementos internos y externos al Proyecto/Proceso que puedan beneficiar o perjudicar la realización de la intervención, considerando el carácter estratégico de cada uno de estos elementos de acuerdo a su importancia para el cumplimiento de propósitos y fines, y la metodología aplicada para establecer los componentes y actividades del Proyecto o Proceso de forma plausible;

Etapa I. Fase 3: Vinculación operacional

Sistematización del Proyecto o Proceso — Matriz de Marco Lógico

Los resultados de las técnicas mostradas en las fases anteriores deben confluir en la sistematización de los distintos objetivos y estrategias, que constituyen Procesos y Proyectos con sus metodologías o indicadores que permitan su evaluación. En este sentido la Matriz de Marco Lógico, tal como se caracteriza a continuación, constituye una buena herramienta para la definición del diseño. Si bien se puede recurrir a otras formas de exposición del orden lógico del Proyecto o Proceso y su evaluación, debe cumplirse con su sistematización o relación entre sus distintos elementos, considerando los objetivos de la intervención y los indicadores para su evaluación.

La Matriz de Marco Lógico sirve como sistematización o plan metodológico del Proyecto o Proceso Estratégico, a partir del diagnóstico y análisis del problema por parte de los actores involucrados. La Matriz de Marco Lógico implica una lógica vertical, entendiendo que para el logro de cada nivel de objetivo es necesario el cumplimiento del nivel anterior, es decir, de sus supuestos, al mismo tiempo que presenta una lógica horizontal en cuanto a la necesaria relación que debe existir entre los objetivos, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos como forma de establecer un seguimiento y evaluar sus resultados. Cabe destacar que es el diagnóstico y juicio de los actores como parte del análisis de marco lógico el que asegura la pertinencia y coherencia interna del Proyecto (ORTEGÓN ET AL, 2005).

Tabla 2. Matriz de Marco Lógico			
Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Para elaborar la Matriz de Marco Lógico de un Proceso o Proyecto se deben definir los principales componentes y propósitos, asociados a los fines establecidos en la fase anterior. A nivel de Procesos Estratégicos, la definición de un fin estará vinculada a los Objetivos Estratégicos. Se entenderá como “fin” la descripción de la forma de contribución del Proceso Estratégico, en el largo plazo, a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado (DIPRES, 2009). Se entiende como “propósito” el resultado directo a ser logrado por el Proyecto o Proceso Estratégico. Es la contribución específica a la solución del problema. En la noción de “componentes” se incluyen los bienes o servicios que entrega el Proyecto o Proceso para cumplir su propósito (DIPRES, 2009). Como último nivel de la sistematización de Procesos Estratégicos y Proyectos se encuentran las actividades que corresponden a las acciones que deben llevarse a cabo para el logro de cada una de los componentes (DIPRES, 2009). Los fines, propósitos y componentes serán vinculados a indicadores y estrategias precisas de recolección de información para la evaluación, considerando las fuentes y/o formas de generación de los datos.

Los Procesos Estratégicos deben estar definidos en relación a fines y propósitos. Dichos propósitos serán asumidos por Proyectos específicos de intervención, que deberán definir sus componentes y actividades. Esta asociación entre Procesos y Proyectos, de acuerdo a la vinculación de sus respectivos objetivos, debe ser declarada en el diseño, aun cuando no se presente de acuerdo a la Matriz de Marco Lógico. Lo fundamental de esta fase es sistematizar el diseño de forma coherente para la implementación y evaluación.

Determinación de Indicadores

Los indicadores permiten la evaluación directa de los objetivos del Proyecto y del Proceso Estratégico. Pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo, y entregan información acerca de la variabilidad respecto al problema y acciones ejecutadas. Siguiendo el ejemplo de la Matriz de Marco Lógico, los Medios de verificación² son las fuentes de origen de tales datos, y los Supuestos, a su vez, corresponden a las condiciones que se deben cumplir para el logro de los distintos niveles. Se recomienda la definición, construcción o elección de una cantidad manejable de indicadores; considerando la naturaleza de los Proyectos es aconsejable determinar no más de dos indicadores de propósitos y a lo más, cuatro de componentes. Los indicadores seleccionados deben estar definidos coherentemente con los objetivos de los Proyectos o Procesos y con cada una de sus etapas, declarados en su carta Gantt, de acuerdo al tipo de información que recoge cada uno (CECCHINI, 2005). Para la definición de indicadores se deben resguardar características como (CEPAL, 2004):

- a) Relevancia: que mida un aspecto importante del logro del objetivo;
- b) Especificidad (validez): que mida lo que efectivamente se quiere medir;
- c) Practicidad y economía: la obtención del indicador debe implicar poco trabajo y bajo costo;
- d) Asociación a un plazo: característica temporal del indicador (mensual, anual, bienal, etc.).

El Levantamiento de información para la evaluación del Proceso o Proyecto implica por lo menos cuatro momentos para el registro de datos, correspondientes a las cuatro etapas presentadas en este Modelo, que se resumen en:

1. Durante el diseño del Proyecto, como parte del diagnóstico;
2. Durante la implementación, para evaluar su desarrollo;
3. Al cierre del Proceso o Proyecto, para evaluar sus logros;
4. Después del cierre del Proyecto, a fin de evaluar su real impacto.

La fase aquí expuesta ("*Vinculación operacional*") consiste en el registro de información siguiendo las técnicas y estrategias definidas por el equipo de Proyectos o Proceso Estratégico, de acuerdo al listado de indicadores y a las técnicas metodológicas escogidas para el establecimiento de la Línea de Base. Este proceso será realizado con el apoyo del asesor de evaluación del Equipo.

En este primer momento, por lo tanto, se establece la Línea de Base, esto es, la aplicación de los indicadores seleccionados para observar el punto de partida desde el cual se interviene el problema del Proyecto o Proceso Estratégico. Constituye el primer parámetro de medición de los propósitos, componentes y fines según corresponda para Proyectos o Procesos Estratégicos. Adicionalmente, en esta fase se debe incluir la definición de los momentos de medición de los indicadores durante la implementación del Proyecto o Proceso

2 Ver Tabla 2

Estratégicos y/o a su término: Evaluación de la implementación, Evaluación de cierre y Evaluación de post-cierre. Es decir, luego del diagnóstico, la evaluación de la implementación corresponderá a la observación del desarrollo del Proyecto o Proceso Estratégico; la evaluación de cierre corresponderá a la observación de sus logros tras la implementación, tanto para componentes como para propósitos; y la evaluación de post-cierre corresponderá a la observación de su impacto, y puede estar definida en distintos momentos o tiempos de registro –desde el primer año después del cierre a por lo menos cuatro o cinco años tras el fin de la implementación– para la observación de sus efectos y la sustentabilidad de las transformaciones.

Tabla 3. Temporalidad de indicadores				
	Diseño	Implementación	Cierre	Post-cierre
Objetivos Proceso (Fines / Largo Plazo)	X			X
Objetivos Proyectos (Propósitos / Medio plazo)	X	X	X	X
Objetivos Proyectos (Componentes / Corto Plazo)	X	X	X	

El trabajo en terreno de evaluación también deberá registrar aquella información que, si bien no fue contemplada inicialmente para la evaluación del Proyecto o Proceso Estratégico, sí puede indicar falencias o necesidades para su replicabilidad en el futuro. El asesor podrá entregar sus propias observaciones de la ejecución del Proyecto o Proceso Estratégico, así como sobre la misma coherencia entre éste y la estrategia de evaluación diseñada.

Como productos de esta fase, se pueden definir:

1. el plan metodológico del Proceso o Proyecto, que puede consistir en la Matriz de Marco Lógico con sus actividades, componentes, propósitos y fines, los indicadores, sus medios de verificación y los supuestos de cumplimiento, o en otra forma similar de definición de tal información;
2. la vinculación específica entre Proceso y Proyecto(s);
3. el informe inicial de resultados, con la construcción de indicadores y análisis de Línea de Base;
4. la Carta Gantt del Proceso/Proyecto(s).

Etapa I. Fase final: Validación general del diseño del Proyecto o Proceso.

Esta fase consiste en validar el diseño del Proyecto o Proceso, que incluye el diseño de su evaluación, que ha elaborado el Comité Directivo. Se desarrolla a través del juicio experto de los integrantes del Comité Asesor del Proceso o Proyecto, y el asesor o asesores técnicos del Proceso/ Proyecto(s). Para esto se deberán tener en cuenta los siguientes conceptos aplicables para el análisis del diseño, aunque podrían sumarse otros según las consideraciones de los equipos a cargo.

a) Pertinencia

b) Coherencia interna

c) Eficacia

d) Eficiencia

e) Participación

f) Difusión y Transparencia

g) Sustentabilidad

- a. Pertinencia: Concordancia entre el diagnóstico y los objetivos del Proyecto o Proceso aplicados a un ámbito definido de intervención y las orientaciones estratégicas de la Universidad, correspondientes al Proyecto de Desarrollo Institucional, a nivel de Universidad y/o de Unidad donde el Proyecto/Proceso está inserto. Para ello se debe observar:
 - i. Relación con los objetivos estratégicos de la Universidad y la Unidad Académica.
 - ii. Relación con los principios y misión de la Universidad³.
 - iii. Relación con el diagnóstico del problema.
- b. Coherencia interna: Adecuación de recursos a actividades y componentes del Proyecto. Para esta adecuación se deberá observar:
 - i. Idoneidad del personal a cargo del Proyecto/Proceso.
 - ii. Adecuación de las actividades a los componentes que se deben lograr (para Proyectos).
 - iii. Complementariedad de los componentes a propósitos (para Proyectos).
 - iv. Complementariedad de los propósitos a los fines (para Procesos Estratégicos).
- c. Eficacia: Potencialidad de componentes y actividades para el logro de los objetivos o propósito del Proyecto. Deberá tenerse en cuenta la adecuación de las actividades y componentes para el logro de objetivos o propósitos.
- d. Eficiencia: Adecuación racional de los recursos para la ejecución de actividades. Esta condición implica:
 - i. Adecuación del tiempo destinado a la ejecución de actividades y componentes.
 - ii. Adecuación de recursos económicos para la ejecución de actividades y componentes.
- e. Participación: Nivel de inclusión de la comunidad universitaria en el diseño y ejecución del Proyecto, de acuerdo a los principios de la evaluación para el empoderamiento.
 - i. Convocatoria a la participación de miembros de la comunidad universitaria.

3 Especialmente relevante al tratarse de Proyectos o Procesos que no tienen el carácter de institucional.

- ii. Procedimientos idóneos para la comunicación, desarrollados al interior del grupo de difusión.
 - iii. Procedimientos técnicamente eficientes para la inclusión de opiniones de actores relevantes.
 - iv. Procedimientos para la toma de decisiones al interior del grupo.
- f. Difusión y Transparencia: Comunicación y exposición de información acerca del desarrollo de Proceso y Proyectos.
- i. Exposición de información acerca del desarrollo y resultados de Procesos y Proyectos al interior de la comunidad universitaria.
 - ii. Exposición de información acerca del desarrollo y resultados de Procesos y Proyectos a la sociedad en general.
- g. Sustentabilidad: Capacidad de mantener el nivel de logro en el corto y largo plazo.
- i. Potencialidad de institucionalización del Proyecto/Proceso, incorporando los objetivos del Proyecto como parte de las orientaciones estratégicas de la Unidad.
 - ii. Previsión de Recursos económicos y humanos disponibles para su continuidad.

Cabe destacar que estos criterios son necesarios para la validación de cualquier Proyecto o Proceso, y que cobran especial relevancia para aquellos que no cuentan con un reconocimiento de carácter institucional; puesto que permiten empezar a definir, conforme a la participación de la comunidad universitaria, la pertinencia y sustentabilidad de sus objetivos establecidos como fines y propósitos.

La consulta al Comité Asesor del Proyecto o Proceso deberá realizarse a través de la aplicación de un cuestionario. Para esto se propone la construcción de una escala Likert para definir el grado de acuerdo o desacuerdo con el diseño, según los criterios aquí expuestos, con lo que será posible su evaluación. El cuestionario debe permitir incorporar las observaciones al diseño para su corrección. Como conclusión se logrará un índice de evaluación de criterios técnicos del Proyecto/Proceso, que será interpretado de acuerdo a determinados rangos de puntaje.

$$Ind_{corr} = \left(\frac{Ind. - V. \min}{V. \max - V. \min} \right) * 100$$

Ind.: Suma puntaje por encuesta / *V. min.*: Valor mínimo posible /
V. máx.: Valor máximo posible / *Indcorr.*: Índice Corregido

Si los resultados corresponden al 75% superior de la escala, se aceptará el diseño del Proyecto o Proceso Estratégico. En cualquier otro caso, el Proceso/Proyecto deberá ser modificado y deberá ser aplicado nuevamente el cuestionario hasta lograr un grado de consenso aceptable acerca de la validez del diseño del Proyecto/Proceso y su evaluación.

Una vez superada esta primera etapa autoevaluativa, el Proceso/Proyecto deberá ser sometido a una instancia de evaluación externa con el mismo procedimiento. En el caso de los Proyectos, esta función pueden cumplirla el Comité Directivo y Asesor del Proceso; en el caso de los Procesos, esta tarea recaerá en la Unidad de Apoyo Institucional.

Al final de esta fase se deben esperar los siguientes productos:

1. un informe de autovalidación, incluyendo el proceso de revisión y comentarios;
2. un informe de validación externa, con el mismo nivel de detalle.

Esta fase o procedimiento deberá ser aplicada también en las otras etapas de los Proyectos o Procesos, sirviendo como un recurso para corroborar su correcto desarrollo.

Etapa II. Implementación

La aplicación de la autoevaluación debe acompañar toda la implementación del Proyecto o Proceso, según la observación de actividades, componentes y propósitos, aplicando el registro de datos y la medición de indicadores definidos en conjunto con el diseño del Proyecto o Proceso Estratégico.

ESQUEMA 8. IMPLEMENTACIÓN EN LA SECUENCIA DEL PROYECTO O PROCESO Y SU EVALUACIÓN



Esta práctica aporta la sustentabilidad del Proyecto o Proceso en el tiempo, pudiendo incorporar nuevos componentes o generando nuevas iniciativas de intervención durante la implementación. El trabajo de registro de datos, medición de indicadores y análisis corresponde al Comité Directivo, con la asistencia del asesor de evaluación.

Como evaluación en la implementación se considera el registro de datos y análisis de indicadores durante la aplicación del Proyecto/Proceso, tanto los que fueron definidos en la Fase 3 de la primera etapa (“*Vinculación operacional*”), como los expuestos en las Fase final (“*Validación general del diseño del Proyecto o Proceso*”). Comparando la variación de los indicadores con respecto a la línea de base es posible proyectar sus resultados y corregir la implementación. En caso de detectarse efectos no esperados, pueden generarse nuevos indicadores que permitan medir los alcances de esos efectos en el presente y en etapas posteriores. Esta fase debe concluir con un informe de avance de la implementación, logro de objetivos, actividades ejecutadas y sugerencias para el mejoramiento continuo, de acuerdo a los tiempos establecidos en la etapa de diseño, que será validado interna y externamente. Para evaluar el desarrollo del proceso de implementación, podrá aplicarse el mismo cuestionario usado para evaluar el diseño. Los comentarios servirán para implementar las modificaciones pertinentes.

Etapa III. Cierre

La fase de evaluación de cierre implica un análisis de los indicadores al término del proceso de implementación del Proyecto o Proceso, dentro de un primer informe de los resultados, comparándolos con la Línea de Base.

ESQUEMA 9. CIERRE EN LA SECUENCIA DEL PROYECTO O PROCESO Y SU EVALUACIÓN



Esta fase debe concluir con un informe de cierre de la implementación, logro de objetivos, actividades ejecutadas y sugerencias para el mejoramiento continuo, que será validado interna y externamente. Para evaluar el éxito del proceso de cierre, podrá aplicarse el mismo cuestionario usado para evaluar el diseño y la implementación.

Etapa IV. Post-cierre o Impacto

Para realizar la primera evaluación de post-cierre a través de los indicadores definidos en el diseño, se estima adecuado esperar al menos un año de implementado el Proyecto o Proceso, con el propósito de obtener evaluaciones de impacto a corto, mediano y largo plazo del Proceso. De cualquier modo la definición de la temporalidad en la medición de los indicadores de post-cierre dependerá de lo establecido por el Comité Directivo del Proyecto o Proceso, de acuerdo a la complejidad o magnitud de la intervención ejecutada.

ESQUEMA 10. POST CIERRE EN LA SECUENCIA DEL PROYECTO O PROCESO Y SU EVALUACIÓN



En esta etapa se acentúa una mirada más integrativa entre Proyectos y Procesos Estratégicos, puesto que la evaluación de impacto de múltiples Proyectos corresponderá a la evaluación del Proceso Estratégico que constituyen y en el cual se enmarcan⁴.

Esta etapa deberá concluir con un informe de impacto del proceso, que incluya el análisis de indicadores conforme al tiempo que ha transcurrido desde el cierre de los Proyectos, dando cuenta de la sustentabilidad y proyección en el tiempo de los niveles alcanzados, considerando las mediciones de post-cierre anteriores de acuerdo a los objetivos de fin y propósitos de cada Proceso Estratégico. Adicionalmente, en esta etapa se establecen las bases para la implementación de nuevos Procesos y Proyectos, al detectarse las nuevas necesidades que la Institución enfrenta, sea por limitaciones en los logros y resultados de Procesos y Proyectos anteriores, sea por un cambio de escenario que obliga a desarrollar nuevas iniciativas.

4 Ver Tabla 3

Síntesis de etapas

A modo de síntesis, a continuación se presenta el listado de las etapas y fases, incluyendo información sobre los resultados esperados al final de cada una de ellas.

Tabla 4. Etapas, fases y resultados esperados		
Etapas	Resultados esperados	
ETAPA 0. Análisis previo	Detección de falencias y necesidades.	
ETAPA I. Diseño	Fase 1. Vinculación Organizacional	Establecimiento de equipos de trabajo.
	Fase 2. Análisis Formal y Vinculación conceptual	Diagnóstico formal.
	Fase 3. Vinculación operacional	Establecimiento de objetivos y selección de indicadores.
	Análisis para establecimiento de Línea de Base y metas.	
	Evaluación endógena y exógena de la Etapa I. (Fase Final)	
ETAPA II. Implementación	Actividades realizadas.	
	Análisis de indicadores de la implementación.	
	Evaluación endógena y exógena de la Etapa II.	
ETAPA III. Cierre	Actividades realizadas.	
	Análisis de indicadores de logros y resultados, y sugerencias para futuras implementaciones.	
	Evaluación endógena y exógena de la Etapa III.	
ETAPA IV. Impacto	Actividades realizadas.	
	Análisis de indicadores de impacto y análisis de sustentabilidad.	
	Evaluación endógena y exógena de la Etapa IV.	

3. APLICACIÓN DEL *MODELO* EN PROYECTOS/PROCESOS EN EJECUCIÓN

Para la aplicación del *Modelo* a Proyectos y Procesos Estratégicos que ya están en ejecución, se recomiendan las siguientes acciones, con el objetivo de enmarcar tales iniciativas de intervención dentro de la lógica evaluativa del *Modelo*:

En primer lugar, es necesario contar con una asesoría técnica para la sistematización de la evaluación del Proyecto o Proceso Estratégico que trabaje en conjunto con su Director y/o Comité Directivo. Las características y labores de esta asesoría corresponden a lo definido en la Fase 1 de la primera etapa de aplicación del *Modelo* (“*Vinculación organizacional*”). El asesor técnico deberá analizar el Proyecto o Proceso Estratégico en su integridad, para evaluarlo de acuerdo a los principios de la Evaluación Empoderadora. De este primer análisis puede determinarse la incorporación de nuevo personal para la consecución de los objetivos propuestos por el Proceso/Proyecto, y la mejor manera de generar vínculos acerca de los Proyectos y Procesos Estratégicos y sus evaluaciones, que se llevan a cabo al interior de la Unidad y a nivel de Universidad.

En términos específicos, el asesor debe revisar los resultados del diagnóstico previo al diseño. En caso de que este diagnóstico no haya sido utilizado, pueden aplicarse las técnicas señaladas en la primera etapa de aplicación del *Modelo*. La utilización de otros tipos de metodologías de tipo cualitativas pueden aportar también a este primer objetivo; entrevistas en profundidad o semi estructuradas, grupos focales o grupos de discusión pueden aportar conclusiones relevantes acerca de las falencias del diseño y las dificultades de su implementación. Esta información puede ser utilizada para redefinir la estrategia evaluativa que debe acompañar el rediseño, en relación a la selección de indicadores, definición de la temporalidad en su registro y/o selección de las fuentes de los datos.

Además, se deberá ejecutar la sistematización de los objetivos del Proyecto o Proceso Estratégico de acuerdo a la definición de propósitos y componentes para Proyectos, y fines y propósitos para Procesos Estratégicos, asociándolos a los indicadores que ya han sido definidos para su evaluación, dentro del orden del marco lógico u otra forma similar, según lo planteado en la Fase 3 de la etapa de diseño (“*Vinculación operacional*”). Tal sistematización debe ser validada y aprobada por el Comité Directivo del Proyecto o Proceso Estratégico. Una vez definida una versión consensuada de esta síntesis debe quedar aprobada formalmente, para proceder a la evaluación según lo que ahí se disponga.

Tras la aplicación del análisis de los indicadores definidos, se deberán exponer los resultados al Comité Asesor, que deberá pronunciarse en primera instancia respecto a la evaluación del Proyecto/Proceso y las posibles modificaciones a implementar de acuerdo a la información obtenida en esta instancia. Se recomienda seguir aplicando mecanismos de consulta durante la implementación de forma periódica para mantener una mirada del proceso, ya sea para Proyectos como para Procesos Estratégicos. Esta instancia permitirá seguir redefiniendo o corrigiendo las falencias que se puedan evidenciar durante la implementación. El informe final de evaluación debe ser producto de la observación constante tanto de carácter interno, de acuerdo al juicio de los participantes del Proyecto o Proceso Estratégico, así como de una mirada externa.

Sin duda esta modalidad de aplicación del *Modelo* no es la ideal, y no garantiza una apropiada evaluación, especialmente a nivel de impacto, por lo que en la medida de lo posible se recomienda la implementación del *Modelo* desde el inicio de un nuevo Proceso o Proyecto.

4. PROPUESTA PARA UN SISTEMA INFORMÁTICO DE MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Para mantener una gestión asociada y eficiente tanto de Proyectos como de Procesos Estratégicos es necesario poder contar con una mirada analítica permanente de ambos niveles de intervención. Las dificultades de lograr esto son evidentes al abordar las complejidades derivadas de la propia definición operacional que encaran y que apuntan a distintos niveles y objetivos de intervención. Para ello, se propone la implementación de un programa informático (software) que permita, a través de la sistematización y resumen del Proceso y sus Proyectos vinculados, realizar un fácil seguimiento de la información generada por estos.

En un software la información podría estar vinculada y ser accesible a los distintos actores involucrados de Proyectos y Procesos, considerando los miembros de los Comités Directivos y Asesores, los asesores técnicos en evaluación y gestión, cuando corresponda. Asociada a esta información deberían estar registrados los productos que se van generando en cada etapa, desde el diseño hasta la evaluación de la implementación, cierre e impacto.

Las ventajas de la implementación de un programa como este podrían ser el registro y disposición centralizada de la información tanto para el nivel de Proyectos como de Procesos Estratégicos, la generación de productos para sus respectivos seguimientos, por ejemplo, en formatos de informes acerca de nivel de etapas y productos logrados, o como gráficos que den cuenta del nivel de los indicadores medidos. En definitiva, un sistema como el propuesto permitiría una mirada global del Proceso Estratégico que se debe evaluar, constituyéndose como una herramienta para el seguimiento y mejoramiento continuo de Proyectos y Procesos.

Actualmente, la Universidad de Chile está desarrollando un sistema de apoyo a la gestión fundamentado en soportes tecnológicos, mediante un Convenio de Desempeño, que se espera muestre pronto los resultados comprometidos. Este aporte será de gran utilidad para la implementación de este *Modelo*.

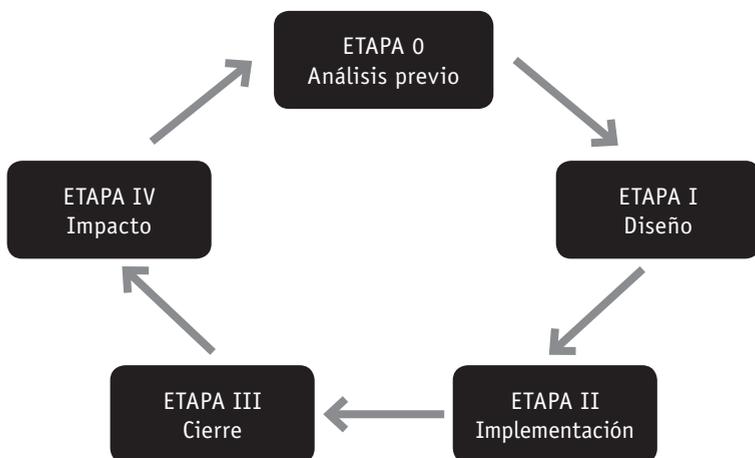
5. CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

5.1 Aporte del Modelo

Como se ha destacado, una de las ventajas del *Modelo* es la aplicación del principio de mejoramiento continuo a través de la implementación de Procesos Estratégicos y Proyectos vinculados. Este mejoramiento continuo se expresa, en primer lugar, en las instancias de análisis interno y externo para el diseño y evaluación de Proyectos o Procesos Estratégicos en las distintas etapas del Proceso o Proyecto. La participación del Comité Directivo y Comité Asesor imponen una lógica de revisión permanente en el diseño, la implementación y la evaluación de resultados.

Sumado a esto, la evaluación de impacto, asumida como un objetivo fundamental de los Procesos Estratégicos, aporta una mirada de carácter macro, permitiendo evaluar relaciones y sinergias, tanto a nivel de Proyectos y Procesos Estratégicos como a nivel de los Ámbitos de Acción y Líneas de Acción que se intervienen, sirviendo de antecedentes a nuevos Proyectos y Procesos Estratégicos.

ESQUEMA 11. CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO



El presente esquema grafica los dos niveles que se pueden observar en el ciclo de mejoramiento continuo propuesto en el *Modelo*. En primer lugar, al interior del diseño de Proyectos y Procesos Estratégicos, posteriormente, entre la etapa de diseño e implementación y por último, entre las etapas de implementación y resultados y/o de impacto. Por otro lado, también hay una mirada de carácter macro, ya que el Modelo sirve para la generación de antecedentes para un nuevo diagnóstico y, por lo tanto, para el diseño de nuevos Proyectos o Procesos Estratégicos, o renovación de estos últimos.

5.2 Mecanismo de actualización del Modelo

Como parte del Ciclo de Mejoramiento Continuo, este *Modelo* debe estar sujeto a cambios de acuerdo a las distintas experiencias de implementación del mismo y a las innovaciones propias en el área de la Evaluación de Proyectos. Para ello, la Evaluación de Impacto de cada

Proceso Estratégico deberá incluir una instancia de retroalimentación del *Modelo* mediante un breve informe que será dirigido a la Unidad de Apoyo Institucional (en caso de haberse creado), la Unidad Técnica del Comité de Autoevaluación, el Equipo de Investigación del Consejo de Evaluación o aquella unidad u organismo responsable de evaluar los procesos desarrollados en la Universidad bajo la supervisión del Consejo de Evaluación, de acuerdo a la normativa vigente.

ESQUEMA 12. ACTUALIZACIÓN DEL *MODELO*



El *Modelo* será revisado de manera sistemática y periódica de acuerdo a los aportes de los distintos actores, y sometido a validación de autoridades y miembros de la comunidad universitaria pertinentes, mediante un cuestionario para el que se requerirá un índice corregido de aprobación del 75%.

6. SÍNTESIS GENERAL

El *Modelo de Diseño y Evaluación de Procesos Estratégico* y de sus Proyectos asociados aquí presentado pretende contribuir al mejoramiento de la Universidad de Chile mediante la formalización de los mecanismos necesarios para una mejor implementación de Procesos y Proyectos.

En primer lugar, este *Modelo* hace hincapié en la necesidad de establecer elementos de coherencia y coordinación entre distintos Proyectos que se desarrollan, de forma más o menos explícita, dentro del marco de un mismo Proceso Estratégico, y que tanto los Proyectos como los Procesos deben ser implementados resguardando los principios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, participación y sustentabilidad.

En segundo lugar, se destaca la necesidad de incorporar la Evaluación desde el Diseño de los Procesos y Proyectos, lo que garantiza esfuerzos más centralizados en los objetivos definidos y por lo tanto un mayor impacto. Adicionalmente, en el *Modelo* se fomenta, además de la continuidad de las prácticas de evaluación externa, la generación de una experiencia específica asociada a la autoevaluación por parte de los equipos responsables de Procesos y Proyectos como un elemento indispensable en la aplicación de esta metodología, que contribuye a la instalación de la cultura de la evaluación interna en el conjunto de la Universidad.

Finalmente, este *Modelo* se fundamenta en la filosofía del Mejoramiento Continuo tanto de manera interna en los Procesos y Proyectos específicos como en el desarrollo de políticas de mejoramiento de la Universidad. Además, se espera que la propia comunidad universitaria pueda contribuir a la definición y sustentabilidad de esta metodología, garantizando de esta manera que sea replicable en el futuro.

En síntesis, la aplicación de este *Modelo* aporta a la consolidación de una lógica en la formulación y aplicación de Proyectos y Procesos, de acuerdo a la misión, valores y principios de la Universidad de Chile, aporte que se espera que contribuya al mejoramiento y al aseguramiento de la calidad institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cecchini, S. (2005). *Indicadores sociales en América Latina y el Caribe*. Series Estudios Estadísticos y Prospectivos. Santiago: División de Estadística y Proyecciones Económicas CEPAL.
- CEPAL (2001). *El uso de indicadores socioeconómicos en la formulación y evaluación de Proyectos sociales, Aplicación Metodológica*. Series Manuales. Santiago, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones – DPPI.
- DIPRES (2009). *Metodología para la elaboración de matriz de marco lógico*. Santiago. Disponible en: http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas_gubernamentales/metodologia.pdf.
- Fetterman, D. (2001). *Foundations of Empowerment Evaluation*. California. Sage Publications.
- Fetterman, D. y Wandersman, A. (2005). *Empowerment evaluation, principles in practice*. New York. Guilford Publications.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (CEPAL) (2004). Boletín del instituto N°15. Santiago. Disponible en: http://www.flacso.edu.mx/openseminar/downloads/ilpes_mml.pdf.
- Nirenberg, O., Brawerman J. y Ruiz V. (2003). *Programación y Evaluación de Proyectos sociales*. Buenos Aires. PAIDOS.
- Ortegón E., Pacheco J. y Roura H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de Proyectos de inversión pública*. Santiago. Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (CEPAL). Disponible en: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/22622/manual39.pdf>
- Ortegón, E., Pacheco, J. y Prieto, A. (2005). *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de Proyectos y programas*. Santiago. Instituto latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (CEPAL). Disponible en: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/22239/manual42.pdf>
- Román, M. (1999). Hacia una evaluación constructivista de Proyectos sociales. En *Revista Magister en Antropología del Desarrollo (MAD)* N°1. Santiago. Disponible en: <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/01/paper04.htm>.
- Universidad de Chile (2007). *Estatutos de la Universidad de Chile*. Decreto con Fuerza de Ley N°3, de 10 de marzo de 2006, del Ministerio de Educación. Santiago.
- Universidad de Chile (2006). *Proyecto de Desarrollo Institucional, el compromiso de la Universidad de Chile con el país*. Santiago. Senado Universitario.
- Universidad de Chile (2001). *Reglamento General de Carrera Académica*. Decreto N°2860, 8 de mayo de 2001. En Recopilación de Leyes y Reglamentos, Tomo I, Unidad de Coordinación e Información Jurídica, Contraloría de la Universidad de Chile. Santiago.
- Universidad de Chile (2000). *Orientaciones Estratégicas 2000-2005*. Santiago. Comisión Normativa Transitoria.

Informes de consultores externos del Proyecto UCH0709

Pujolràs, O. (2009). *Informe I. Informe sobre procesos estratégico-institucionales desarrollados en la Universitat de Barcelona*. Barcelona.

Pujolràs, O. (2010). *Informe II. Informe sobre los Modelos de Evaluación de Procesos Estratégico-Institucionales en la Universitat de Barcelona*. Barcelona

Pujolràs, O. (2010). *Informe III. Sugerencias para la implantación del Modelo para la evaluación de procesos estratégico-institucionales de la Universidad de Chile y su futuro seguimiento*. Barcelona

Pujolràs, O. (2010). *Informe IV. Informe de evaluación del proceso de Reforma del Pregrado 1999-2004 asociado a los Proyectos Mecesus*". Barcelona.

Salamanca, F. (2009). *Informe II. Consultoría especializada en estudios sociales/educacionales, autoevaluación de impacto de proyectos análisis del modelo evaluativo*. Santiago.

Salamanca, F. (2009). *Informe III. Informe sobre avances del modelo de evaluación de procesos estratégico-institucionales desarrollados en el marco del Proyecto MECESUP UCH0709*. Santiago.

Salamanca, F. (2010). *Informe IV. Análisis Informe de Evaluación del proceso de reforma. Validación de un modelo para la evaluación de procesos estratégico institucionales a través de la evaluación de impacto de los proyectos Mecesus asociados a la Reforma de Pregrado de la Universidad de Chile*. Santiago.

Villa Sánchez, A. (2009). *Informe I. Informe sobre procesos estratégico-institucionales desarrollados en las universidades españolas*. Bilbao.

Villa Sánchez, A. (2009). *Informe II. Informe sobre modelos de evaluación de procesos estratégico-institucionales desarrollados en las universidades españolas*. Bilbao.

Villa Sánchez, A. (2010). *Informe III. Informe sobre avances del modelo de evaluación de procesos estratégico-institucionales desarrollados en el marco del Proyecto MECESUP UCH0709*. Bilbao.

Villa Sánchez, A. (2010). *Informe IV. Informe de evaluación sobre el informe de evaluación del proceso de reforma Validación de un modelo para la evaluación de procesos estratégicos-institucionales a través de la evaluación de impacto de los proyectos MECESUP asociados a la reforma de Pregrado de la Universidad de Chile*. Bilbao.

Les agradeceremos enviar sus observaciones y
comentarios a este documento al Consejo de Evaluación
consejoevaluacion@uchile.cl

